

# שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה

אריאל ויינר ואופיר חבקיין<sup>1</sup>

## מבוא

אחת היכולות הארגוניות המרכזיות הנדרשות לצבאות ואשר חשיבותן מתעצמת מזה כמה עשורים ולעתיד לבוא, היא היכולת לחבר גופים, יחידות, יכולות או ממלאי תפקידים שונים לכדי מערכת אחת המסוגלת לטפל במשימה, בנושא, במרחב או באיום הנשקף על המדינה שבשמה הם פועלים, לעתים באופן חד פעמי ולעתים במחזוריות מתמשכת. יש שתי סיבות עיקריות המחייבות את קיומה של יכולת זאת. האחת, האתגרים שבפניהם עומד הארגון הצבאי כיום מורכבים יותר, ולפיכך הם מחייבים פתרונות ומענים המצריכים את תרומתם המשותפת של ממלאי תפקידים והתמחויות רבות מאשר בעבר. השנייה, ההתפתחות הטכנולוגית מובילה להיווצרותן של תת-התמחויות מקצועיות חדשות אשר לחלקן הגדול יש פוטנציאל תרומה ממשי ליכולתו של הארגון הצבאי לשפר את איכות תפוקותיו.

נראה כי על כך קיימת הסכמה רחבה בקרב אנשי צבא בצה"ל ובצבאות המערביים.<sup>2</sup> בהקשר הזה, משימה יכולה להיות חשיבה, תכנון או מימוש של החשיבה והתכנון. יכולת זו צריכה להתקיים הן בתוך הגופים בצבא (ובכך לקיים 'שילוביות') וביניהם וכן בין גופי צה"ל לבין ארגונים שותפים למשימותיו כדוגמת השב"כ, המשטרה, כב"א, מד"א, ואחרים (ובכך לקיים 'שיתוף פעולה בין-ארגוני').<sup>3</sup>

הגופים שעליהם מוטלת חובת השילוביות והשת"פ הבין-ארגוני הם לרוב שונים מבחינה תרבותית, מבנית וארגונית; הם אינם כפופים זה לזה במבנה

---

<sup>1</sup> סא"ל אריאל ויינר הוא ראש ענף פיתוח ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות, רס"ן אופיר חבקיין הוא יועץ ארגוני בפקוד דרום.  
<sup>2</sup> ראו לדוגמא:

Richard Downey, "Defining integrated operations", *Joint Force Quarterly* 38, (2005): pp. 10-13; Mackubin, Owens, "The use and abuse of Jointness", *Marine Corps Gazette* 81, (1997): pp. 50-55; William, Owens, "Living Jointness". *Joint Force Quarterly* winter 1993-4: pp. 19-26.

<sup>3</sup> אמנם בחלק מהספרות ההתייחסות למושגים 'שילוביות' ו'שיתוף פעולה בין-ארגוני' היא כאל אותו מושג (לדוגמא, ראו אתר 'ייצור ידע', האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 12/4/2014), אנחנו עושים פה הבחנה ביניהם משום שבארגון קיימת הבחנה זו.

הארגוני הקבוע; והם נדרשים לחלק את הקשב ולהגדיר סדרי עדיפויות בין ביצוע משימותיהם הנפרדות לבין השתתפות במשימות הדורשות שילוביות או שת"פ בין-ארגוני. כל אלה הינם אתגרים העומדים בפני מימושה של שילוביות.

בהכללה גסה, ניתן לחלק את העיסוק בשילוביות ובשת"פ בין ארגוני לשתים מרכזיות: האחת, **הרמה הקונקרטי-מעשית**. עיקרה חבירה של גופים, יכולות וממלאי תפקידים לצורך ביצוע משימה קונקרטית. דוגמא הממחישה משימות מסוג זה היא ביצוע מבצע פשיטה על יעד מחבלים – משימה המצריכה שילוב בין כוחות חי"ר ולעתים שריון ובין כלבנים, כוח אווירי לסיוע, איסוף קרבי ועוד. ארגונים ויחידות הפועלים תחת רעיון השילוביות ברמה הטקטית, לרוב, יידרשו לבצע את תפקידם הייעודי כך שאוסף התוצרים המקצועיים הנפרדים יביאו לביצוע המשימה המשולבת בהצלחה, קרי, כך שתושג סינרגיה.

רמת העיסוק השנייה היא **הרמה החשיבתית-תכנונית**. רמה זו עוסקת בהבנת האתגרים שהמציאות מזמנת ומניחה לפתחו של הצבא, בגיבוש המענה להם ובהכנתה של המערכת הארגונית המשולבת הנדרשת – זו שתהיה האחראית לממש את המענה בפועל. לדוגמא, החשיבה והתכנון ביחס למרחב רצועת עזה מתקיימים בגופים רבים בצבא – אג"ת, מתפ"ש, אמ"ץ, פיקוד דרום, אמ"ן, חיל האוויר והים ועוד – ומחוצה לו – שב"כ, משרד החוץ, משטרה ועוד. העיסוק ברמה החשיבתית-תכנונית משלב בין הבנת המציאות והפרשנות שלה (ולכן באיסוף מידע של הגופים השונים וניתוחו האינטגרטיבי והמשותף) לבין תכנון המענה תוך ניצול מטבי של התרומה הייחודית האפשרית של כל גוף. זהו עיסוק בחשיבה ובתכנון כאשר התוצר אינו פעולה מעשית אלא תוצר חשיבת/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכדומה.<sup>4</sup> בניגוד לרמה הקונקרטי-מעשית, השילוביות ברמה הזו מאפיינת יותר את הפעולה של המפקדות הבכורות בצבא (פיקודים, אגפים וזרועות) ומקבילותיהן בארגונים השותפים.

הידע העוסק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין-ארגוני מגלם בתוכו שני מאפיינים עיקריים: האחד, רוב רובו דן בסוגיות הקשורות לרמה הקונקרטי-מעשית. לדוגמא, בעשור האחרון היה עיסוק לא מבוטל בנושא

<sup>4</sup> באשר להבחנה בין שתי רמות השילוביות המוצעות כאן, ראו אריאל ויינר, "שילוביות של מפקדות ב'עופרת יצוקה'", *מערכות* 444, (2012): עמ' 26-34.

בצה"ל ואודות צה"ל שיצר ידע משמעותי על ההיבטים הפסיכולוגיים, החברתיים והארגוניים של שילוביות ושת"פ ברמה זו.<sup>5</sup> לעומת זאת, נדמה כי הדיון על הרמה החשיבתית-תכנונית נותר דל יחסית ולא מטופל,<sup>6</sup> ודאי לא בהקשר של צה"ל.

המאפיין השני שידע זה מגלם הוא שהעובדה שרוב הספרות העוסקת בשילוביות דנה באופן שזו באה לידי ביטוי בעתות של הפעלה ישירה של הכוח. קרי, במבצעים או במערכות לחימה כדוגמת "חומת מגן", "עופרת יצוקה" ואחרות. ניתנה תשומת לב פחותה למאפייני השילוב הבאים לידי ביטוי דווקא בתהליכים המבצעיים בימי השגרה הצבאיים שבהם מתקיימים תהליכי החשיבה, התכנון וההיערכות למערכה הצבאית, ולמעשה שם נקבעת המסגרת הפרשנית שתוביל את המערכה כמו גם בניין הכוח שיקבע את התנהלותה.

במאמר זה, נבקש לעמוד על אופי השילוביות ושיתוף הפעולה המתקיימים בדרג המטה הכללי של צה"ל האמון על תהליכי התכנון וההיערכות למערכת הצבאית. לשם כך נתמקד בתהליכי העבודה השגרתיים של התכנונות למלחמה ובמצבים המבצעיים המתרחשים ב"שגרה", קרי, הבטי"ש והמב"ם. במובן מסוים אנו מבקשים להשלים את תמונת הידע הקיימת ביחס להבנת תופעת השילוביות, כפי שזו באה לידי ביטוי בצה"ל.

הנחת היסוד המגולמת במאמר זה היא שדרג המטה הכללי הוא אוסף של שויות ארגוניות (אגפים וזרועות) שלכל אחת מהן יש תפקיד עצמאי, הן

<sup>5</sup> דנה שן, "ייחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה", פסיכולוגיה צבאית, 2, (2003): עמ' 30-75; כרמית פדן ושרית טובי, "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית בעופרת יצוקה – בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, (2011); אריאל ויינר, ומתת עשת, על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה, (מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב', 2003); אריאל ויינר, חבירה מבצעית בדרג הטקטי, (מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית, 2010), מאמר פנימי שטרם פורסם.

Eyal Ben-Ari, Zeev Lehrer, Uzi Ben Shalom and Ariel Vainer, "Rethinking the Sociology of Combat: Israel's Combat Units in the Al-Aqsa Intifada", *Armed Forces & Society* 32 (2005): p. 37.

<sup>6</sup> דוגמאות אפשריות למחקרים שעסקו ברמה זו הם: רינת משה, שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה, (אמ"ן, מסמך פנימי, 2011); מוטי ספראי, הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"הי בסביבת התרגילים המטכ"ליים, (אמ"ן, מסמך פנימי);

Bridget Rose Nolan, "Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center", (Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy 2011).

בעלות תרבות ארגונית שונה ולעיתים אף אינטרסים מנוגדים, אך באופן כמעט קבוע הישויות נדרשות לבצע משימות המצריכות פעולה משולבת של הגופים הללו או של חלקם על מנת לממשן. בהתאם לכך, המטה הכללי, מתוקף תפקידו, הרכבו ורובדי העיסוק שלו, צריך להיות שילובי באופן עמוק וכולל במבנים, בתהליכים ובתרבות שלו. זו מהותה של שילוביות – היכולת לצרף יחד אנשים או יכולות מגופים או ישויות ארגוניות שונות על מנת לממש משימה כל שהיא. מבחינה זו, המאמר הוא ניסיון לבחון את המידה שבה הנחת יסוד זו מאפיינת את מציאות הפעולה של המטה הכללי.

במאמר יעלה הקושי הקיים ליצור שילוביות כתרבות דומיננטית במטה הכללי, וכן תוצג התפיסה המצמצמת הקיימת בקרב הקצינים במטה הכללי אודות המישורים או החלקים שבהם שילוביות נדרשת מתוך כלל התהליכים המתקיימים במטה הכללי. בניסיון להציע הסבר לתופעה, נטען כי הקשיים הללו נובעים משני מבני עומק תרבותיים המושרשים בתרבות הארגונית הצבאית של צה"ל והמהווים במידה רבה חסם להיווצרותה של תרבות שילובית מלאה. האחד, הוא העיקרון ותפיסת הפעולה האורגנית, המרכזיים כל כך בצה"ל, בהכוונת הארגון והפעלת הכוח; השני, תפיסת הפיקוד כמוסד ומקומם של מפקדים בארגון הצבאי.

### מתודולוגיה

המחקר הינו איכותני ובוצע באמצעות כ-15 ראיונות חצי מובנים עם ממלאי תפקידים באמ"ץ, באג"ת ובאמ"ן העוסקים מתוקף תפקידם במשימות משולבות, בין אם הם עושים זאת באופן יזום ומודע ובין אם לאו. תכלית הראיונות הייתה לעמוד על האופן שבו מפקדים וקציני מטה בדרג סגן-אלוף – אלוף-משנה הפועלים בתוך המטכ"לי מגדירים את השילוביות, את ביטוייה, את התנאים הנדרשים למימושה ואת הדרכים להפכה לאפקטיבית במונחים של יעדי צה"ל.

כמובן, לא ניתן לומר כי כלל האגפים והזרועות המרכיבים את המטה הכללי מיוצגים בצורה זו או אחרת בעבודה ובכך קיים חיסרון מובנה לממצאים. עם זאת, נדמה כי המיקוד בשלושת האגפים הללו מאפשר ייצוג של החיבורים בצמתים המרכזיים של הפעולה המבצעית של המטה הכללי, כפי שאלה נתפסים על ידי הארגון. באמצעות הממצאים נסמן את ייחודיותה של השילוביות במטה הכללי וכן את אופני הפיתוח וההעמקה הארגונית שלה לקראת העתיד.



**חיילים עם תפקידים שונים הפועלים בתור גוף אורגני אחד**

### שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני

ראשית, למה כוונתנו במושג 'שילוביות'? ניתן למצוא, בחיפוש מהיר ולא מעמיק במיוחד, הגדרות שונות ביחס למשמעותו. ככלל, ניתן למצוא שתי משפחות כלליות של הגדרות המדגישות היבטים או ממדים שונים של העניין, בהתאם לחלוקה עליה הצבענו בתחילת המאמר: האחת, הגדרות המתמקדות בממד הקונקרטי-מעשי של השילוביות שהמאפיין המרכזי שלו הוא הפעולה 'בידיים וברגליים' המערבת יותר מזרוע אחת או מגוף צבאי אחד. לדוגמא, המילון האמריקאי למונחים צבאיים מגדיר שילוביות כ: "הפעלה של כוחות משתי זרועות או יותר בפעולה מתואמת לצורך השגת יעד משותף". משרד ההגנה האמריקאי מגדיר באופן דומה אך מצומצם יותר את השילוביות כ: "פעילויות, מבצעים, ארגונים וכדומה, בהם משתתפים יסודות משתי זרועות או יותר"<sup>7</sup>. אחרים מגדירים שילוביות כ: "התמקדות במשימות מבלי להתחשב בזרוע, תוך שילוב יכולות, אינפורמציה ותקשורת, הממוקדים

---

<sup>7</sup> The American Dictionary of Military Terms and The DoD Dictionary.

ומסייעים לכל אחד ממגוון הכוחות הפועלים".<sup>8</sup>

בדומה להגדרה זו, תפיסות של שילוביות המדגישות את הרשתיות הטכנולוגית כמאפיין המרכזי שלה, קרי, היכולת הטכנולוגית הקיימת כיום לחבר את כולם עם כולם, אף הן תהיינה חלק מההגדרות במשפחת ההגדרות המעשיות – הטקטיות. התפיסה המגולמת בהגדרות הללו מניחה כי שילוביות היא: "גמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה [בדמות מגוון רחב של יכולות מבצעיות המיוצגות על ידי ממלאי תפקידים ויחידות שונות] כדי שיוכל להשיג אפקטיביות מרבית בפעולתו באמצעות היכולת ליצור את הצירוף הבין-זרועי המתאים ביותר של הכוחות בהתאם לנסיבות המערכתיות".<sup>9</sup>

משפחת ההגדרות השנייה עוסקת בשילוביות בממד החשיבתי-תכנוני. בהקשר הזה, שילוביות תהייה, כאמור, היכולת לייצר תוצר חשיבתי/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכדומה – הנוצר באמצעות תהליך של פיתוח ידע שבו משתתפות הישויות השונות בצבא המביאות לדיון המשולב (קרי, הדיון המתקיים במשותף לצורך פיתוח ידע חדש) מגוון רחב ושונה של התנסויות ושל מומחיות דיסציפלינארית.<sup>10</sup> הנחת העבודה היא כי גופים שונים בצבא ובארגונים השותפים עוסקים במשימות דומות כאשר כל אחד מהם נדרש לטפל במשימה דרך היכולת הייחודית שלו – כפי שכבר המחשנו.<sup>11</sup>

השילוביות מקורה בהנחה כי ההקשר הביטחוני, הגיאופוליטי והחברתי שבתוכו פועלים צבאות בעת הזו, יוצר מציאות סבוכה שהמענה הצבאי לה לא יכול להיווצר מהפעולה הנפרדת (גם אם המתואמת) של גופים שונים. הדרך הנכונה והיעילה להתמודד עם המציאות הסבוכה היא ליצור תהליכים של פיתוח ידע ששותפים לו הגופים הצבאיים (ולעתים הלא צבאיים) השונים, ושהתוצר שלו אינו צירוף יחד של ההבנות של כל גוף בנפרד, אלא הוא תוצר משותף (ולכן גם משולב) חדש הנוצר מתוך החשיבה המשולבת.

צוות 'מחשבה' מוסיף נדבך נוסף לתפיסה של שילוביות ברובד המערכתית-

<sup>8</sup> עפרון רזי ופנחס יחזקאלי, מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנכיות לשיתוף פעולה, (גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2007).

<sup>9</sup> צבי לניר, למה צריך את המושג "שילוביות?", "מערכות" 401 (2005): עמ' 20-27.

<sup>10</sup> שם.

<sup>11</sup> ייחודיות היכולת יכולה לבוא לידי ביטוי בשיטת איסוף הנתונים והמידע, בטכניקות הניתוח, בטכנולוגיה מסוימת שברשות הגוף או ביכולת ביצוע.

חשיבתו. הוא מגדיר שילוביות כ: "תפיסה ארגונית המבוססת על יצירת זהות קולקטיבית למערך בין-ארגוני חדש בד בבד עם שמירה על זהות הארגונים המרכיבים אותו כך שתושג סינרגטיות מתמשכת וגמישה להשגת אדפטביליות של הארגון".<sup>12</sup> הגדרה זו מוסיפה את הממד הארגוני של השילוביות בדרג זה. כאן ניצב ההבדל שבין אינטראקציות משולבות שתכליתן לבצע משימות, לבין אינטראקציות רשתיות של פיתוח ידע או חשיבה משותפת – שלעתים קרובות יש בהן ממד של וולונטריות והתארגנות עצמית – התורמות לביצוע משימותיהם הנפרדות של אלה הבאים במגע, אך לא בהכרח יש להם משימה מוגדרת משותפת.

כאשר דנים בשילוביות ברובד החשיבתי-תכנוני, ניתן למפות, על פי הספרות המועטה באופן יחסי בתחום, מספר ממדים שדרכם ניתן יהיה לבחון את התפיסות של הקצינים הבכירים המעורבים בתהליכים מבצעיים שילוביים בשגרה בדרג המטה הכללי. להלן המרכזיות שבהן:

ראשית, שילוביות נודעת כמוצלחת יותר ככל שיש בה יותר צורך נתפס ונראה לעין. כך למשל, עולה מבחינת האופן שבו פעל צה"ל בשילוביות במהלך מבצע "עופרת יצוקה". הניסיון בהקשר של מבצע זה מעיד כי במצבי לחימה של ממש וכאשר יש איום חיצוני על מערכת מורכבת, יש דחף ארגוני ברור לשתף פעולה ולהשתלב על מנת להיות חלק מהמערכת הנלחמת.<sup>13</sup> בנוסף קיים מעגל היזון: ככל שיש יותר צורך בשילוביות נוצר יותר שיתוף פעולה המוביל להיווצרותן של תפיסות קולקטיביות (Collective Minds) בין אלה המשתלבים, מה שמשפיע חזרה על איכות השילוביות ותפיסת הצורך בה.<sup>14</sup> נדמה כי האתגר של עשיית שילוביות בזמן שגרה משמעותי שכן עלולה להיווצר תחושה כי אין צורך ממשי בתהליכים משולבים בהשוואה לתחושת הצורך והדחיפות הנוצרים בחירום. במאמר זה ננסה לבחון כיצד היעדר הדחיפות האפשרית הקיימת בשגרה משפיעה על היווצרותה של שילוביות במטה הכללי.

שנית, סוגיות הנאמנות בהקשר של הארגון הצבאי הבירוקראטי וה'חמדן'

<sup>12</sup> אריאל ויינר, שילוביות של מפקדות ב'עופרת יצוקה', עמ' 26-34.

<sup>13</sup> שם; פנחס יחזקאלי, "ייצור ידע" – האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, (12/4/2014).

<sup>14</sup> Stephanie Solansky and Tammy Beck, Enhancing "Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises," *Administration and Society*, Vol. 40, No 8, (2009): pp. 852-875.

(Greedy Institution).<sup>15</sup> הראשונה שבהן קשורה לנאמנות הפעולה המשולבת המחייבת ממלאי תפקידים שונים השייכים לתת-ארגונים (להלן, ארגוני המוצא)<sup>16</sup> בתוך הצבא לשתף פעולה יחד במסגרת משולבת לצורך ביצוע משימתם. יחסי הגומלין שבין ארגון המוצא לבין הנציג וההשפעה של יחסים אלו על עמדותיו של הנציג במשימה המשולבת קשורה, לעתים במישרין, למידה שבה הנציג נדרש (או תופס עצמו כנדרש) להיות נאמן ונציג של הגוף שממנו הוא מגיע.

במצב שבו מתקיימת בין תת-הארגונים תחרות העלולה להוביל לסגירותם ולשלילתם של רעיונות שמקורם מחוצה להם, נשאלת השאלה: באיזו מידה נציגי ארגוני המוצא נדרשים להיות 'נאמנים' לעמדות, לתפיסות ולאינטרסים של הארגון שאותו הם מייצגים או שהם חופשיים להציג עמדות אחרות העשויות לתרום יותר למימוש המשימה המשולבת? אחת התופעות האפשריות בשילוביות היא שהנציג הופך מחבר במערכת משולבת שתכליתה לייצר תוצר משולב, לנציג של הגוף שממנו הוא בא, וככזה הוא נדרש להציג את עמדות ארגון המוצא שלו, אשר לעתים חוסמות את האפשרות לייצר ידע או תוצר משולב חדש.

ארגונים 'חמדניים' דוגלים, כאמור, בנאמנות בלעדית ובלתי ניתנת לחלוקה, מנסים להפחית מחשיבותם של ארגונים או ממלאי תפקידים מתחרים ומקימים גבולות חזקים ובלתי חדירים בין אלה השייכים לבין אלה שאינם שייכים. מאפיינים אלה, אשר ללא ספק מופיעים במידות משתנות של מובהקות בגופים הצבאיים בכלל, ובצה"ל בפרט, עלולים להוות חסמים מרכזיים ליכולת הפעולה השילובית.

היבטים נוספים של שילוביות נוגעים לקשר הקיים בין ארגוני המוצא לבין המסגרת המשולבת או לממלאי התפקידים המשתלבים. כלומר, התלות שבה נתונה לעתים המסגרת המשולבת בארגוני המוצא. כאן מעניינות שאלות של סמכות ושל יכולת להוביל. הכוונה היא שבדרג שהסמכות בו היא כל כך

<sup>15</sup> Lewis Coser, *Greedy Institutions European Journal of Sociology*, Vol. 8, 2, (1967): pp. 196-215; Marianne Egger De Campo, "Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind'," *Czech Sociological Review*, Vol. 49, No. 6, (2013): pp. 969-987.

על פיו, זהו ארגון או מוסד (הצבא והמשפחה הן הדוגמאות המרכזיות הניתנות בהקשר זה) המחייב את החברים בו לנאמנות מוחלטת ולהתמסרות מוחלטת אליו.  
<sup>16</sup> רינת משה, מודל יישומי לניתוח התופעה מזוויית מד"ה.



דיפוזיית ומחולקת, קשה מאוד 'לכפות' מלמעלה שיתוף פעולה של גופים שונים נוכח משימה מוגדרת, ובכלל. המטה הכללי של צה"ל הוא אוסף של מפקדות בכירות אשר לפחות פורמאלית שוות בסמכויותיהן, שוות בדרג המפקד העומד בראשן, נפרדות ומובחנות בתחומי עיסוקן ולרוב עצמאיות מבחינה משאבית ותפקודית. במצב דברים זה היכולת לקיים שילוביות טמונה ברצונן של המפקדות הללו או בגורמים שונים שיגבירו את המוטיבציה שלהן לעשות כן.

היבט נוסף הוא מה שכונה על ידי Vaughan (1996) **'סודיות הברוקרטיית'**.<sup>17</sup> לטענתה, סודיות נבנית כחלק בלתי נפרד מהארגון. ככל שהארגון גדול יותר, הפעולות והמהלכים של הגופים או של האנשים בתוכו הופכים לפחות נראים לעין ומפורשים. חלוקת העבודה המתרחבת בין תתי גופים וההירארכיה והפיזור של הארגונים המרכיבים את הארגון הגדול, מפזרות גם את הידע הנוצר בו. המרחק (הפיזי והחברתי) בין הגופים הללו מקשה על היכולת של מקבלי החלטות לדעת מה קורה בגופים המקבילים, ולהיפך. במצב דברים זה נראה כי היכולת לממש שילוביות קטנה ביותר.

עוד יהיה מעניין לעמוד על האופן שבו מתייחסים המרואיינים שלנו לאחד האתגרים העולים מהניסיונות לקיים שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני, והוא השונות הטכנולוגית הקיימת בין הגופים, מה שגורם לקושי לקיים זרימה ושיתוף של מידע בין מערכות המידע הקיימות, דבר המאפיין את צה"ל. הנושא מעניין גם משום שלעיתים הרישיות הטכנולוגי (קרי, יכולת להעביר מידע ולהפכו לנגיש לכל משתמש) נתפס כביטוי הממשי לשילוביות. כך עולה, בין היתר, מבחינתה של נולן (2013) את קהילת המודיעין האמריקאית שבה אינטגרציה ושיתוף במידע נתפסה בדמיונם של אנשי המודיעין כמעין "גוגל ענק שבו המידע חשוף לכל מי שחפץ בו".<sup>18</sup>

לכאורה, ניתן לומר כי מצב שבו כל משתמש מסוגל לגשת לכל פריט מידע או ידע הנחוץ לו לביצוע משימתו, הופך את השילוביות למיותרת, משום שכל משתמש יכול לבצע משימה נתונה מבלי להזדקק לאינטראקציה עם ממלאי תפקידים אחרים, שכן תוצריהם של אלה נגישים לו ברשת.

<sup>17</sup> Diane Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, (Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1996)

<sup>18</sup> Nolan, *Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community*.

לבסוף, קיימת חשיבות גדולה לתהליך יצירת התוצר המשולב. לרוב, חלק ניכר מהמשמעות של המושג 'עבודת המטה' מגלם את ההנחה כי הצגת תוצר לרמה הממונה צריכה להיות הצגה שאין בה סתירות, דעות שונות או חוסר עקביות, כך שתאפשר למפקד לקבל החלטה בדרך היעילה והקלה ביותר. כאן, במקרים רבים, נדרשת רמה גבוהה של שילוביות בין הגופים השונים השותפים לתוצר. לעתים השגת השילוביות הופכת לקושי ארגוני משמעותי משום שיש בו תחרות על העמדות המקצועיות הנובעות מהנחיות היסוד השורשיות של הארגונים, על ניסוחן, על צורת התוצר הכתוב ועוד. הרצון להשיג קונצנזוס סביב תוצרים נמצא כמעכב מאוד את תהליכי העבודה המשולבים, וכמובן, מתעל תוצרים לאחידות יותר מאשר לתוצרים שיש בהם גיוון של טיעונים ועמדות שיאפשרו למקבל ההחלטות להחליט, תוך שהוא חשוף למגוון הדעות והשיקולים שעלו במהלך תהליך יצירת התוצר המשולב.<sup>19</sup>

### תפיסות אודות שילוביות במטה הכללי

בחלק הזה, נציג את ההנחות השונות הקיימות ביחס לשילוביות במטה הכללי – כפי שהן באו לידי ביטוי בעמדות הקצינים שאיתם שוחחנו בנושא. הנחות אלה, יש בכוחן להאיר את ביטוייה של השילוביות: המישורים שבהם היא קיימת, אופני ההתארגנות במסגרתה, מאפייני המפעילים אותה, כמו גם להעיד על מאפייניו התרבותיים, המבניים והתהליכיים של המטה הכללי כדרג שבו אנחנו ממוקדים. בהמשך נעמוד על המשמעויות של ההנחות המובאות כאן. ראשית, על פי עמדות הקצינים עימם שוחחנו, **שילוביות רלוונטית, חשובה ומתקיימת בהקשרים של פיתוח ידע חדש**:

זה ידע, שיתוף בדיסציפלינות, שיתוף במחשבות, שיתוף ביוזמות ולנסות בסוף להביא בעולם המולטי-דיסציפלינארי שאנחנו חיים בו איזשהו תוצר שהוא שלם יותר שהוא מותאם יותר לאתגרים שאיתם אנחנו מתמודדים.

רוב המרואיינים התייחסו לתהליכים של פרשנות המציאות שבה פועלים ושל פיתוח ידע חדש ככאלה המצריכים שילוביות. תהליכים כמו תכנון מבצעי,

<sup>19</sup> Nolan, B; Kirke, C.

הפעולה בתרגילים או התכנון הארגוני לא הוזכרו ככאלה שבהם מתקיימת שילוביות. זאת על אף העובדה כי במקרים אחרים תהליכים אלה נתפסים כמחייבים שילוביות ואף ככאלה שבהם השילוביות מתקיימת הלכה למעשה.<sup>20</sup>

שנית, **שילוביות היא מנגנון לפענוח בעיות, אתגרים או מציאויות מורכבות.** הצורך במאמץ משולב של פיתוח ידע מתעורר כאשר המציאות יוצרת אתגר מורכב ולא מוכר המחייב ידע (פרשנויות, תפיסות, כלים ויכולות) שאיננו קיים בארגון. למעשה, שילוביות נועדה לתת מענה למצב שבו נוצר פער בין הסביבה לבין המענה הארגוני הקיים:

הייתי אומר שכשהמציאות יציבה, מובנת והפרוצדורות של הארגון עובדות והן קוהרנטיות עם המציאות, לא צריך שילוביות כמעט בכלל [...] אם סוריה היא אותה סוריה משנת 70 ועד שנת 2011, אז איך שהארגון בנוי בסך הכול נותן מענה [...] כשהסביבה היא סביבה חדשה לגמרי, אז אתה צריך ארגון אחר כדי להתמודד אתה.

שלישית, המענה אמור לייצר ידע חדש ואינטגרטיבי, קרי, הוא איננו תצרף של ההבנות והידע הקיימים בכל אחד מהגופים, אלא הם **יצירה של ידע חדש ואחר** שמבוסס עליהם אך הוא גדול ואחר מסך חלקיו:

עבודה שנעשית באופן משותף שמביאה לידי ביטוי את היתרון של כל ארגון ומייצרת משהו חדש. ההישג הוא שהתוצאה – לא יודעים מי כתב מה, איזה סוג של תוצר זה, זה של כולם.

בניסוח אחר, טען אחד הקצינים את הדבר הבא:

השילוביות הזו היא לא סתם זה לא כי זה נעים. כי יש בסוף איזו תכלית שהיא משותפת. זו גם נקודה מעניינת. התכלית היא יותר גדולה מהייעוד, התכלית והמשימות של הפריטים בתוך הרשת, בתוך המערכת הזו שעכשיו נוהגת בשילוביות. יש שם משהו גדול שכולם צריכים להיות שותפים לו.

<sup>20</sup> לימור פומרניץ, ואופיר חבקין, *השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במבצע 'צוק איתן'* – בדגש על ציר התכנון: מבט מזווית מד"הית, (אמ"ן: מסמך פנימי, 2016).

למעשה, ידע חדש ואחר לא יכול להיווצר שלא בשילוביות:

יש קשר עמוק בין הדבר הזה שקוראים לו שילוביות ובין תהליכים ארגוניים לבין פיתוח ידע [...] אין ידע, נקרא לזה ידע מטכ"לי או ידע אג"מי ששייך למפקדה הכללית, שאפשר לייצר אותו באוטרקיות.

**רביעית, שילוביות – לדידם של המרואיינים – מתקיימת במטות, בכלל, וב'דרגי העבודה' במטות, בפרט:**

הבנו שיש לנו בעיה עם הבנת הבעיה האיראנית. בשלב ראשון עשינו הערכת מצב אצל ראש אג"ת, זה היה תהליך פורמאלי של הארגון, בראשות בכיר בארגון. בתהליך הזה היו שותפים כל הגופים הרלוונטיים ברמה הלאומית. היו מספר דיונים. השלב הפורמאלי הסתיים ואחת המסקנות שלו הייתה שצריך להסתכל טיפה ביקורתית על מה אנחנו מבינים, איך אנחנו מבינים, איזה כלים יש לנו, מה צריך לעשות הלאה [...] אז בנינו Mode שיש בו דרג של דרגי עבודה [...] מכל הגופים הרלוונטיים. החברה' האלה יושבים, מדברים ומייצרים תוכן, מייצרים ידע חדש.

קצין אחר מסביר למה 'דרגי העבודה' הם הדרג המתאים לקיומה של שילוביות:

דרגי עבודה זה סא"לים ואלי"מים, מספיק בכירים כדי להביא איתם נכסים ארגוניים, ידע, ומספיק זוטרים כדי לדבר אחד עם השני ולשים בצד כל מיני אינטרסים [...] לכן זו קבוצה שיוצרת ידע חדש שהוא למעשה חיבור של כל ההסתכלויות הצרות, הסקטוראליות על הבעיה. זה משהו אינטגרטיבי. מעל הקבוצה הזו, בדרג הבכיר, התקיים פורום בתדירות יותר נמוכה.

המרחב הזה נראה כמאפשר גם **ביטוי לאי נחת** ביחס ליכולת ההתמודדות של הארגון עם אתגר שהוא ניצב בפניו:

זה נתן פלטפורמה שבה פרטים בארגון הרגישו אי נחת ומצאו מקום לבטא אותה. זה נתן לגיטימציה, והמעניין הוא שזה נתן חותמת ארגונית. הארגון חתם על זה שיש לארגון בעיה באיך הוא מנהל את העסק בנושא עד לאותה הנקודה.

למעשה, דרגי עבודה מייצרים – אולי בשל הפניות שלהם ביחס למפקדיהם ואולי חשוב מכך, משום שהם אלה שנמצאים ב'חוכך' מתמיד עם המציאות ומגלים מהר ממפקדיהם את הצורך בפיתוח ידע חדש – מרחב דיון שהאופן שבו הוא נבנה הופך אותו לשילובי – נטול אינטרסים סקטוריאליים של הגופים וללא דיון על משאבים או על אופן המימוש של המהלך. מרחב מסוג זה יוצר אמון ומאפשר תוצר חדש ואינטגרטיבי שהוא מעבר לסכום חלקי הידע שכל נציג הביא אתו לדיון. בנוסף, ולא פחות חשוב, המרחב שנוצר בין הקצינים ב'דרגי העבודה' יצר לגיטימציה ויכולת לחוש ולבטא אי נחת וחוסר שביעות רצון מהמענה הקיים לאתגר שניצב בפני הארגון. עניין זה חשוב ומהותי משום שהוא מוליד את הצורך בפעולה משולבת שתביא ליצירת מענה רלוונטי לאתגר החדש. נחזור לעניין זה בפרק הדיון.

חמישית, וכפועל יוצא של הנאמר לעיל, **השילוביות נתפסת כנעדרת (או שאינה זורשת) הובלה, ודאי לא הובלה פורמאלית, של מפקדים, ודאי הבכירים שבהם (רח"טים, ראשי האגפים).** זו תפיסה שבה מטות צריכים להביא למפקדים את התוצר או שדרג מפקדים כלשהו צריך לעשות זאת ביחס לדרג המפקדים הממונה:

זו הייתה יוזמה שלנו, אנחנו הרע"נים, באותו הדרג, זיהינו את הצורך, בלי שאף אחד ינחה אותנו. הצלחנו להיפגש מספר פעמים ובנינו תשתית משותפת של ידע והצגנו אותה למפקדים. לא היה מוביל מוגדר של המשימה, וזה היה כל היופי, האחריות לתהליך הייתה אצל כולם.

המקום בו הרגשתי שילוביות היה כשהייתי רע"ן, זה דרג יותר מתאים לשילוביות, הייתה קבוצה של שלושה קצינים ואנשיהם (מאג"ת, אמ"ן ואמ"ץ), נפגשנו פעם בשבועיים ויצרנו תוצרים לרח"טים.

מקומם של מפקדים איננו בפעולה המשולבת, אלא הם נתפסים כ'קהל היעד' של התהליך המשולב. כפי שנראה בהמשך, רוב המרואיינים רואים במיקומם הארגוני, בבכירותם ובמאפייני הסביבה שבה הם פועלים מכשול ליכולתם לפעול בעצמם באופן משולב.

שישית, שילוביות מחייבת יצירת רצף של פעולה שילובית שאינה מסתכמת במפגש הפיזי בין הנציגים של הגופים – לשלוח חומרים רלוונטיים, לנהל שיח באמצעות הרשת, זה החשיבה המתמדת על המשימה המשותפת וכדומה. יש

פה אוסף מקוטע של אינטראקציות שמתמשכות על פני זמן :

כל היופי בתהליך שביצענו הוא, שפיתוח הידע והרעיונות ורמת המחויבות של כל אחד מאיתנו, לא הייתה רק במפגשים עצמם, אלא גם בין המפגשים. הנושא שעסקנו בו היה בדמנו ולכן התעסקנו בו גם בין המפגשים. בסוף יש חשיבות רבה למה שקורה בין הפגישות, זה מה שסייע לנו לדחוף את התפיסה קדימה.

שביעית, התפיסות המבוטאות על ידי המרואיינים נשענות במידה רבה על הנחת הפרסונאליות של השילוביות, קרי, במקום שבו ממלאי התפקידים הינם בעלי תפיסות עצמיות של שיתוף פעולה, אז מראש השילוביות תתממש שם :

אני לא בטוח שאנחנו נמצאים היום במציאות בה המודעות והצורך בשילוביות נוכח בתרבות הארגונית שלנו. ולכן, בהרבה מקומות היא תלויה מפקד. במקומות שבהם יש מפקדים שחיים את הרשתיות, וזה חלק בלתי נפרד מהעבודה שלהם, ללא קשר למשימה ספציפית, אז סביר להניח שהארגון יהיה פתוח יותר לסביבתו החיצונית ולעבודה עם גורמים מארגונים מקבילים.

נראה כי אין בכך ביטוי לתרבות ארגונית שילובית מושרשת, אלא לפעולה יזומה של אנשים שלעתים נתפסים כ'חריגים'.

### דפוסי פעולה במטה הכללי המעכבים שילוביות

בחלק הקודם, מיפינו הנחות יסוד המגולמות בתפיסות המפקדים את השילוביות, המאפשרות את קיומה והמהוות מאפיין מרכזי לביטוייה בפועל. בחלק זה נרצה למפות חסמים עיקריים שעלו בראיונות – אלה המונעים הפיכתה של שילוביות לתרבות מושרשת בצה"ל.

אם נמקד את הכוחות הבולמים את היווצרותה של תרבות שילובית דומיננטית ו'טבעית' במטה הכללי בתחום בולט אחד, נצביע על מגוון תופעות המתכנסת תחת 'מאבק העוצמה בארגון' ו'פוליטיקה ארגונית'<sup>21</sup>. הכוונה היא למכלול הפעולות וההתנהגויות שבהן נוקטים מפקדים והגופים שהם מפקדים

<sup>21</sup> בעניין 'המאבק על העוצמה בארגון', ראו פנחס יחזקאלי, ושרית אונגר-משיח, הקרב על העוצמה בארגון, 'ייצור ידע', האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, מאבק-העוצמה-בארגונים <http://www.com/2016/04/12/>. בעניין 'פוליטיקה הארגונית', ראו יצחק סמואל, המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים (לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, 2002).

עליהם, על מנת לקדם את עצמם, את הגופים עליהם הם מפקדים או את עצמאות תפקודם האישי והארגוני. ה'פוליטיקה הארגונית' מתקיימת באופן המובהק ביותר בדרג הפיקוד הבכיר ביותר, כך לטענת רוב המרואיינים, ואחד מביטוייה המרכזיים הוא המאבק המתמשך סביב חלוקת משאבים והקצאתם. אחד הקצינים ביטא את העניין בצורה החריפה ביותר, אם כי הוא הדהד דברים מעודנים יותר ששמענו ממרואיינים נוספים:

עליונות הלוקאל-פטריוטיזם, אם זה טוב לגוף שלי ורע לצה"ל או לישראל, זה יקרה. אם זה רע לגוף שלי וטוב לצה"ל או לישראל, זה לא יקרה. אני אומר את זה בכיוונה באופן בוטה [...] אנחנו רואים את טובת הארגון שלנו לפני הטובה הכוללת, הראייה המערכתית.

קצין אחר ניסה למתוח קו כדי לסמן היכן ה'פוליטיקה הארגונית' הופכת לעניין עצמו:

עד רמת הרמ"חים, תקשורת מדהימה. באמ"ן, באמ"ץ, חיל האוויר, פיקודים [...] אני חושב שזו קבוצה מאוד מאוד חזקה. אמון בסיסי קיים. כשזה עולה קומה אחת לרמ"טים, העסק הזה מתרסק. פשוט מתרסק [...] רמ"טים זה כבר דרג כזה שחשוף לרמטכ"ל, חשוף לפוליטיקות, חשוף ליותר דברים שדרג האל"מים רואה, דרג הסא"לים לא רואה בכלל. התנפצנו כל פעם ברמות כאלה שלעיתים הגיעו בסוף הנחיות מרמ"טים לא לשתף פעולה.

והנה ביטוי נוסף לעניין מפי קצין אחר:

זה היה גוף ארגוני, זה היה גוף שבו באים בכירים, אינטרסנטיים לצורך העניין, ומדברים על הידע החדש. וברור שכשהם מדברים עליו, אז הם מביאים לשולחן דברים שהקבוצה לא הביא[ה] לשולחן – משאבים, חילוקי דעות על חלוקת משאבים, על אופן המימוש, כל מיני דברים שמלכלכים את הדיון הטהור.

אופני הביטוי של ה'פוליטיקה הארגונית' מגוונים ויכולים ללבוש צורות שונות. ראשית הצירים היא, על פי הקצינים, המיקוד המובהק (הבלעדי כמעט) של המפקדים בפיקוד על הגוף שבראשו הם עומדים, מה שמתיר מעט זמן לעסוק בפעילות המשולבת:

נגיד – הערכת מצב מודיעין, אירוע חשוב מאוד באמ"ן [...] השקעתי בה הרבה שעות, באופן אישי, נגיד 30 שעות [...] קיבלנו הרבה מאוד מחמאות, וכדומה [...]. אבל אנחנו מגיעים להערכת המודיעין השנתית במטה הכללי, שהיא גם [המופע שבו מציגים את הערכת המצב] האסטרטגית והמענה המבצעי ואיפה אנחנו פוגשים את שניהם בפעם הראשונה? ביחד אצל הרמטכ"ל. אנחנו שלחנו נציגים לאג"ת ואמ"ן ולהפך [...] הייתי צריך להשקיע 20 שעות בתוך הבית ו-10 שעות להיות אישית באמ"ן ובאג"ת.

גם כאן יש התנגשות בין תפיסת המפקד, האחראי באופן אורגני למסגרתו, לבין הצורך לפעול במרחב שחורג מגבולות המסגרת עליה הוא מפקד ולהשתתף בו באופן פעיל:

הייתי מוסיף עוד מושג, Interdependence, תלות הדדית, ולא עצמאות. וזה גם משהו שהוא מנוגד לתרבות הצבאית באופן בסיסי. כל מפקד, כל ראש יחידה, יש לו את היכולת. אנחנו מתחנכים לעצמאות, אנחנו מחנכים לעשות דברים לבד [...] אז השילוביות אומרת: לא. אני חייב, כשאני מסתכל על העולם, על בעיה, אני צריך להבין איזה דיסציפלינות יש, מה חסר אצלי שיש לאחרים. גם כדי להבין את הבעיה יותר טוב, וכדי להתמודד אתה, לטפל בה, לפתור אותה.

ה'פוליטיקה הארגונית' אף באה לביטוי בהיעדר שיתוף במשאבים ובידע בין הגופים השונים:

במב"ם יש משימות שהוטלו על גופים שהם לא אמ"ן ואמ"ן הוציא אותם מהמשחק [...] ייבשו אותם. לא נתנו להם את המודיעין ופשוט לא הצליחו לתפקד [...] במערכה אחרת, חיל האוויר, גם הם יכולים להחזיק את אמ"ן בביצים. כי הם אומרים "אתה לא נותן לי מודיעין, אז אני אגיד לך שהמנועים של המזל"טים שלי מקולקלים".

אמ"ן החליט לקחת את המב"ם, אז זהו, אמר 'חבר'ה', אני צריך גם להביא את היכולת הזו, גם לבצע וגם לשמור על המקורות שלי. אז בבקשה, אל תשגעו אותי, אני עושה את זה [...] ראש אמ"ן אומר לר"ח"ט הפעלה: "תקשיב, אתה עושה את זה", אז ר"ח"ט הפעלה יותר לא שואל אף אחד כלום. אף אחד לא מתעסק אתו.



אמ"ץ חלש מאוד כמתכלל וכאינטגרטור, מח"א יודע לעבוד במשק סגור, למרות שהוא יודע שזה לא נכון. גם אמ"ץ הוא גוף דומייננטי וחזק, שיודע לעבוד לבד. ועכשיו לך תתכלל את שני הגופים האלו למשימה משותפת.

למעשה, מתקיים דחף ארגוני חזק מאוד המעדיף פעולה ב'משק סגור' על פני פעולה משולבת. אופי פעולה זה מושרש בביטויים של התרבות הארגונית של צה"ל:

המערכת כמנגנון מתגמל שמקדם את הפעולה המשולבת. לרוב המפקדים נבחנים ומוערכים על היקף העשייה שלהם ועל האופן בו הם מקדמים את המשימות שלהם, ולא על כמות הלינקים שלהם והחיבור שלהם לגופים אחרים וגם לא מוערכים על שיתוף הפעולה שלהם עם גורמי עבודה מגופים מקבילים. "ההתנהגות" של המערכת לעיתים נוגדת את ערכי השילוביות, באופן לא מכוון, אלא במסרים ובפידבק שמועברים לגורמי העבודה. אתה בסוף נמדד על התוצר שאתה מביא ולא על שיתוף הפעולה שעשית.

היות והגופים במטה הכללי הם ישויות ארגוניות שבמקרים רבים יכולות לפעול באופן עצמאי מבחינה ארגונית, תפעולית ומשאבית, אז הדבר מתאפשר. בנוסף, מפקדי הגופים הינם בכירים מאוד, בעלי ניסיון ולרוב מפקדים לוחמים בעצמם, דבר התורם ליכולת (ההיפותטית) לקבל משימות עצמאיות ולנסות ולממש אותן באופן עצמאי. כך יוצא שמחד, מפקדים וגופים במטה הכללי מסוגלים לבצע משימות שאינן בעלות זיקה ישירה לתחום המקצועי עליו הם אמונים ובמידה רבה דורשות שילוב של גורמים שונים. מאידך, כל אלה בוודאי מעכבים את היכולת לקיים שילוביות של ממש בין גופים שונים, ובעיקר, בין ממלאי תפקידים בעלי רקע, ניסיון וידע שונים הבאים מגופים שאינם כפופים לאותו המפקד.

הממד השני המעכב שילוביות קשור **לאופן שבו מובנים תהליכים של שיח, חשיבה ופיתוח ידע**. חשיבותו של העניין, היא בכך ששילוביות בדרג המטה הכללי נתפסת כעוסקת בעיקר בפיתוח ידע. אופני ההבניה של השיח ותהליכי פיתוח הידע במטה הכללי (ואולי בכלל) מהווים לעתים חסם בפני פעולה שילובית. לדוגמא, מתקיים תהליך מטה בגופים השונים הרלוונטיים לפיתוח ידע מסוים שבמסגרתו נקבעת על ידי מפקד הגוף 'עמדת הגוף'.

פרקטיקת גיבושה של 'עמדת הגוף' היא מנגנון שמבנה תוצרים 'מוגמרים' של כל אחד מהגופים באופן שלא תמיד מאפשר גיבוש תוצר משותף. עמדת הגופים מובאת לתוך מופעים של שיח, פיתוח ידע או חשיבה שמאורגנים, במקרים רבים, דרך עיקרון ה'נציגות' הגופית. הנציגים של הגופים השונים המוזמנים לדיונים אצל בכיר בגוף נתון, יוצרים תחושה של שיתוף ושל חשיבה משותפת בין גופים (שכן הגופים מיוצגים בדיון באופן מלא), של כוונה לשמוע דעות שונות ושל רצון לקיים הכלה של דיסציפלינות וזוויות הסתכלות שונות. לכאורה, שיתוף הגופים דרך הנציגים עשוי להיתפס כמהלך מקדם שילוביות. עם זאת, הקצינים מציעים זווית ראייה אחרת לתופעת ה'נציגות', כאשר זו מנותחת ביחס לשילוביות:

התחלנו קבוצת למידה לאחת הזירות וקבענו שעושים אותה בשעות 'חריגות' כדי שיוכל להיות קבוע [...] הגיע רמ"ח מקביל אליי, ישבנו שם ביחד ולמדנו. היום עוד ישבתי עם אחד האלופים לשעה והבאנו תוצר [...] עכשיו, כמה השקיעו בדיונים על העניין הזה?? ההוא, הרס"ן הולך לפה, ההוא מציג פה, הוא הולך לשם [...] כמה כפילויות יש בתוך כל הדברים האלה? אנחנו באמת בתרבות של לשלוח נציגים וגם כל אחד רוצה שישלחו אליו נציגים, אז הוא כן שולח, אבל נציגים הם אף פעם לא באמת רלוונטיים מאוד, ואף פעם לא מצליחים להגיע לשותפות [...] יש תפיסה שאומרת "אני יודע מה נכון ואני רוצה להשפיע בדיון שם, אני אשלח את הנציג הרלוונטי, אבל אני לא רוצה להגיע", ואז לא מגיעים לאזורים של שותפות, לאזורים בהם מתפתחות הבנות יחד.

תפיסת הנציגות לא מאפשרת דיון המייצר משהו חדש, משום שהנציג, לרוב, מסוגל רק להציג את 'עמדת' הארגון שאותו הוא מייצג, ואילו הפעולה המשולבת מחייבת תרומה מסוג אחר מהמשתתפים בה:

מביאים רמ"ד מאמ"ץ, הוא יודע רק לקרוא את עמדת רח"ט מבצעים, ואני קורא אותה יותר טוב ממנו. אם הרמ"ח היה בא, הדיון היה מתרומם.

במהלך צוק איתן התקיימו פורומי תכנון בשעל"ח שאליהם הגיעו נציגים מכל האגפים האחרים, אך המפגש היותר חשוב היה בין לבין, ולא דווקא בפורומים עצמם. למפגשים האלו לעיתים הגיעו נציגים מאמ"ץ, אבל לא כאלו שהיו עם תרומה למשימה. בסוף אני מחפש שותף שידע גם להביא את הידע המודיעיני הרלוונטי, אבל גם לצאת מהמשבצת המודיעינית ולהיות שותף לחשיבה

מערכתית. קצין בדרגת רס"ן שתופס עצמו כנציג לא יכול לספק לי את הדבר הזה.<sup>22</sup>

מהאמור עד כה, נראה כי תפיסת הנציגות מכוונת בעומק שלה להביא למצב שגוף כלשהו ישפיע על הידע של הגוף האחר, על עמדותיו ועל תוצריו, אך לא למצב העוסק ביצירת שותפות שתייצר תוצר משותף. במובן הזה, תפיסת ההשפעה על האחר מעצבת את דפוס היחסים בין הגופים כיחסים של ספק – לקוח ולא כשותפות.<sup>23</sup>

**להבניה הפוליטית של הדיונים**, על ביטוייה הטכסיים שלה, נודעת חשיבות גדולה כמערכת תהליכים של שילוביות במטה הכללי. 'כללי המשחק' הנהוגים ביחס לזימון ולהשתתפות בדיונים ובעלי התפקידים האחראים להנחתם יוצרים מנגנון שמעבד שילוביות באופן בולט במיוחד:

הרמ"חים של הגופים השונים. נראה לי שהמקום הראשון שבו הם נפגשו זה אצל הרמטכ"ל. כנ"ל הבכירים האחרים. כי: רח"ט מחקר יבוא לראש אמ"ץ? או לתא"ל מקביל? וכנ"ל התא"לים המקבילים לו? מה פתאום?

ההנחה כי משתתף בדיון יהיה כמעט תמיד נמוך בדרגה מזה המוביל את הדיון חוסמת, מראש, את היכולת של מקבילים להתכנס על מנת ליצור ידע חדש:

יש כללי טקס לא כתובים: לכל דיון של אלוף מגיע קצין עד אליים מהגוף השני [...] זה אנטי-שילוביות.

בהקשר הזה, לרל"שים במטה הכללי יש משקל רב בתכנון סדרי היום של המפקד ושל הארגון ובעיצובם. הרל"שים, פעמים רבות, נתונים ביכללי משחקי המשותפים לרל"שים כקבוצה והמעצבים את טיב ועומק הקשר בין הגופים ובין המפקדים של הגופים הללו. בנוסף, הרל"ש ומטהו האישי של המפקד אף הוא חוסם את האפשרות להיווצרות של שילוביות:<sup>24</sup>

<sup>22</sup> ציטוט זה מפי אל"ם באגף המבצעים במטכ"ל לקוח מתוך: לימור פומרנץ, ואופיר חבקין *השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי*.

<sup>23</sup> מוטי ספראי, *המשחק בין אמ"ן לצה"ל*; אריאל ויינר, "שילוביות של מפקדות בעופרת יצוקה", עמ' 26-34.

<sup>24</sup> עוד בעניין זה, ראו מיכאל סגל, *מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל* (חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית, 2015).

גם ציר הרלי"שים שהוא ציר מאוד מאוד חשוב במטה הכללי, הוא מאוד מחויב לדבר הזה, לוודא שמגיעים נציגים. אם הרלי"שית שלי הוציאה לי זימון שאני אשלח נציג ולא שלחתי, היא תתעצבן עליי, מסיבה אחת פשוטה – כי היא רוצה שמחר ישלחו לה את הנציגים, בסדר? יש מחויבויות לוודא שיש נציגים. אבל עד כמה הרלי"שים והרלי"שיות מבינים שתפקידם לייצר זמן משותף למפקדים? [...] המנגנון הזה, בטח מרמת התא"ל, של הדלת, והרלי"שית והאוכל שמביאים לו למשרד והנהג, הוא לא מאפשר לך לחיות ברשת, זה אנטי שילוביות.

תופעה שלישית שעלולה להתגלות כמערכת שילוביות בדרג המטה הכללי, היא דווקא **תופעת ה'דמיון והחפיפה המקצועית' בין הגופים**. חלק מהקצינים טען כי במקומות בהם אין מובחנות מקצועית מספקת בין הגופים, יכול להתפתח קושי בקיומה של שילוביות. לעומת זאת, גופים שביניהם מתקיימת שונות מקצועית גבוהה, נכונותם להשתלב גבוהה יותר:

הרבה יותר קל לשתף פעולה עם גורמי עבודה בחיל האוויר, כיוון שהם יושבים על משבצת שונה מאמ"ן ואין כל בסיס לתחרות. לעומת זאת, מול אג"ת יש הרבה יותר פוטנציאל חיכוך, ועל כן אני חושב שבין הגופים קיים פחות שיתוף פעולה. ועוד דבר אני לא מצליח תמיד להבין מה הערך המוסף של אג"ת, על פני מה שאני יכול להביא מאמ"ן.

מרגע שנתנו לחיל האוויר את האחריות על המערכה, היה אחראי על ייצור הידע ולכן הביא כל הזמן אנשים מאג"ת ומאמ"ן והמידע היה צריך להשפיע על התכנון [...] שם ישבו רע"נים של כל הגופים ויצרו ידע חדש [...] יכול להיות שזה כי לא היה חשש שחיל האוויר ישתלט לנו על המודיעין.

מובחנות מקצועית בין הגופים עשויה להוות גורם מקדם שילוביות, ודווקא החשש מחוסר מובחנות הקיים בין גופים שהתכנים שהם עוסקים בהם או מתודולוגיות העבודה שלהם דומים יכול להוות חסם לשילוביות מוצלחת. בהקשר זה, החשש הוא מחשיפת ידע שיילקח על ידי הגוף השני והוא יעשה שימוש בו:

עם חיל האוויר היה לי יותר קל [...] אם הייתי שולח רע"ן שלי לאג"ת, אולי הוא ייקח לי, אנשים שלי יציגו לו והוא יציג אחרי זה משהו משלי.

גורם רביעי שעלה כמעכב את אפשרות היווצרותה של תרבות שילובית הוא **היעדר ה'שילוביות הטכנולוגית'**. לטענת חלק מהקצינים, קשיי החיבוריות הטכנולוגית בין המערכות השונות שבשימוש הגופים היא מכשלה ארגונית מרכזית המשפיעה על העניין. אחד הקצינים אומר:

משהו מאוד מאוד מורכב, לדעתי, זה עולם מערכות המידע [...] בכל הבניין הזה, אם תמצא פה 10 עמדות צה"לנט, אז לא קוראים לי [בשם שלי] רוב המצגות שלנו לא מסווגות. אם אני אשלח לאמ"ץ ולאג"ת את המצגות, ולא בפורמט PDF, אז הם גם ישתמשו בשקפים האלה [...] אם אני אבוא לדיון באג"ת ורואה שקף שלי עם השם של אג"ת, אני אומר 'מעולה, הרווחתי'.

עם השנים התשתית הטכנולוגית הופכת להיות חלק בלתי נפרד מהעשייה היומיומית, כך שהשונות הטכנולוגית בין הגופים מערימה קשיים ביכולת לייצר מרחבי פעולה משותפים. מהדוגמאות שקיבלנו אפשר ללמוד כי ברגע שיש הבנה של הצורך, ניתן להתגבר על הפערים הטכנולוגים, אך באותה נשימה, הפערים הטכנולוגים עשויים להיתפס כגורם הפוגע בשילוביות.

### **דיון ומסקנות**

תפיסות המפקדים אודות שילוביות והדפוסים או התופעות המעכבים אותה, כפי שבאו לידי ביטוי בדברי המפקדים שאיתם שוחחנו, ממחישים כיצד זו באה לידי ביטוי במטה הכללי. מן העמדות של המפקדים ביחס למצבים, לדרגים ולאופנים שבהם שילוביות מתקיימת ומיושמת בעילות וכן דרך התופעות המעכבות שילוביות, נרצה להעלות שלושה טיעונים ביחס לטיבה של השילוביות – כפי שהיא מוגדרת על ידם – וביחס לאפשרות ליישם שילוביות מקיפה ועמוקה יותר וליצור תרבות שילובית במטה הכללי.

**ראשית, תפיסת השילוביות שעולה מדברי הקצינים במטה הכללי שעימם שוחחנו, הינה מצמצמת בעיקרה ובמהותה.**

עיון בדברי הקצינים מעלה כי שילוביות נתפסת כמנגנון פעולה ארגוני שהפעלתו נדרשת במצבים מיוחדים, יעילותו טובה לרובד מסוים בלבד של הטיפול וההתמודדות עימם והיא מוגבלת לדרג ולאזור ארגוני נתונים. כך שילוביות נתפסת כמנגנון שנועד להתמודד עם אתגר או בעיה מורכבת שלגביהם חש הצבא אי נוחות ביחס למוכנותו ואין לצבא מענה 'מן המוכן'.

בכך שוללות תפיסות אלה את האפשרות לפעול בשילוביות ארגונית מלאה גם למול משימות או נושאים שוטפים שאף שאינם מציבים אתגר מחשבתי מסוג אחר וחדש, הפעולה המשולבת הייתה הופכת את מימושם ליעיל, נכון וממצה הרבה יותר את היכולות הקיימות.

במידה דומה, כפי שהראינו, הושם הדגש מיוחד לצורך בשילוביות היכן שנדרש פיתוח ידע חדש ואחר. מכאן שמקטעים אחרים של הפעולה המטכ"לית – תכנון אופרטיבי, תכנון ארגוני, בניין הכוח לסוגיו השונים, הפעלת הכוח בפועל – כל אלה הינם מקומות **שלא זהו כדורשים פעולה משולבת** בדרג המטה הכללי, אף שיש בכוחה של שילוביות להגביר את האפקטיביות הארגונית והמבצעית של צה"ל.

עוד הודגש כי דרג העוסקים בשילוביות באופן מוצלח הוא דרג הסא"ל (לעתים גם אל"ם) וכן שאלה יהיו, לרוב, אנשי מטה יותר מאשר מפקדים, או מפקדי מטה בכירים. כמובן שבכך מובלעת ההנחה כי שילוביות בדרג של מפקדים וקציני מטה בכירים (תא"ל, למשל) איננה נדרשת או לחלופין כלל איננה אפשרית.

שנית, 'היעדרותם' של מפקדים בכירים ממעשה השילוביות פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת וכן מייצרת, דרך הדוגמא (Modeling) שאותה נותנים המפקדים הבכירים לפקודיהם, תרבות לא שילובית.



קבוצות חוטים משולבים ליצירת חבל

הנחת היעדרותם של המפקדים הבכירים בפעולת השילוביות מאתגרת את מעט ההגדרות של שילוביות הקיימות המניחות הנחה כפולה: האחת, הן מניחות את קיומה של ישות ארגונית משולבת המכנסת במסגרתה ממלאי תפקידים מ'ארגוני המוצא' השונים בתוך הצבא הרלוונטיים לאותה המשימה; השנייה, הן מניחות כי תפקידה של הישות המשולבת הוא לממש משימות ברורות ומפורשות.<sup>25</sup> לעתים יכולות אלה להיות משימות של פרשנות המציאות ופיתוח ידע ביחס אליה (כפי שהציעו רוב רובם של המרואיינים שלנו), אך לעתים אלה יכולות להיות גיבוש תוכנית מבצעית, יצירת הערכת מצב אינטגרטיבית או הפעלת הכוח באופן משולב.

על מנת להקים את הישות הארגונית המשולבת, לקיימה ולממש את משימתה, נודעת חשיבות רבה להובלת הפעולה המשולבת באמצעות מפקד שהינו דמות המייצרת, המנכיחה והמובילה את המערכת המשולבת סביב משימה נתונה.<sup>26</sup> במקרה זה, **הימנעות של המפקדים הבכירים מעשייה שילובית מובילה לשלוש השלכות ארגוניות מרכזיות. האחת, היא פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת שנדרשת כדי לקיים תהליכים ומשימות בדרג המטה הכללי. בלעדי מערכת זו, היוזמות של קצינים ב'דרגי העבודה' (אשר, כאמור, לכשעצמן הן ברוכות ובריאות מאוד מבחינה ארגונית) לא יתורגמו לתוצר משולב כולל אלא רק לסיכום של התכנסויות חשיבה מזדמנות שלא תמיד תשפענה על התפוקה של המטה הכללי. השנייה, אי עשייה שילובית של מפקדים יוצרת דוגמא (Modeling) עבור פקודיהם שבה שילוביות אינה רכיב משמעותי. במצב דברים זה קשה לצפות שתיווצר תרבות שילובית של ממש.**

באשר למקומם של המפקדים בפעולה המשולבת ישנו עניין נוסף. ההגדרה של שילוביות כחיונית במקומות שבהם נדמה כי קיים אתגר (מבצעי או אחר), שלא ניתן לפענח אותו ולתת לו מענה אלא בשילוב של יכולות והתמחויות הקיימות בגופים השונים, מחייבת כי המפקדים בארגון יהיו מסוגלים

<sup>25</sup> ראו הגדרתו של פרום 'מחשבה' (2004); רינת משה, שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מדיה; אריאל ויינר, שילוביות של מפקדות ביעופרת יצוקה, עמ' 26-34.  
<sup>26</sup> ראו בעניין זה, את עפרון רזי ופנחס יחזקאלי, מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשיתוף פעולה, (גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2007).

(ורשאים מבחינה תרבותית) לחוש אי נחת מכך שאין מענה לאותו האתגר, ואף יוכלו לבטא את זה בקול רם ומפורש כצעד ראשון בדרך ליצירת המענה. שלישית, תפיסתם המצמצמת של הקצינים עימם שוחחנו אינה מקרית ואינה קשורה רק לתחרות על משאבים, על יוקרה, על כוח או על שליטה. יצירת תרבות שילובית ומימוש של שילוביות בדרג המטה הכללי נתקלים בקושי ארגוני רב משום שהיא מאתגרת מבני עומק תרבותיים מושרשים בתרבות הצבאית, בכלל, ובזו של צה"ל, בפרט.

המקום (או היעדר המקום) המיוחס למפקדים הבכירים בכינונה ובמימושה של שילוביות 'מתכתב' עם ההדגש הבולט שניתן על ידי המרואיינים שלנו על ה'פוליטיקה הארגונית' המאפיינת את גישת ופעולת המפקדים בדרג הבכיר. עניין זה אף הוא מחייב דיון מעמיק והתייחסות רצינית. אמנם ללא ספק ארגונים הם זירה פוליטית שבה פרטים מקיימים תחרות על הנכחת רעיונותיהם, על השגת המשאבים הנדרשים למימושם, על קידום האישי ועל שמם הטוב ובוודאי נכון הדבר ככל שעולים בהם במעלה מדרג ההירארכיה הארגונית, אך לא ניתן להעלות על הדעת כי מפקדי צה"ל 'נגועים' בעניין זה עד כדי סיכול האפשרות ליצור לצה"ל יכולת ארגונית אסטרטגית כה נדרשת כמו שילוביות.

מי שיטען כי מפקדים יקיימו מהלכים שבאופן ישיר או עקיף יפגעו בסיכויים ליצור את המסגרת המשולבת הנדרשת, וזאת לשם קידום האישי או קידומו של הארגון שהם עומדים בראשו, יעשה לעצמו 'חיים קלים'. לכן ברצוננו להציע הסבר נוסף, אולי חלופי ואולי משלים, לטענת ה'פוליטיקה הארגונית' הטהורה.

על פי עמדות ממלאי התפקידים שאיתם שוחחנו, אשר בתפקידם נמצאים בצמתים מרכזיים במטה הכללי, השילוביות מאתגרת לפחות שני מבני עומק תרבותיים מרכזיים: האחד, תפיסת האורגניות של הכוח, שהיא עיקרון-על בבניין הכוח ובהפעלתו בצה"ל; השני, אתוס הפיקוד, דמותו ותפקידו של המפקד בצה"ל.

תפיסת האורגניות של הכוח – התפיסה שלפיה כל חייל נתון צריך לפעול תחת מפקד אחד מוכר שהוא חלק ממסגרתו וכפוף למרותו וכך גם מסגרות הכפופות למסגרות אחרות באופן קבוע, הייתה מאז ומעולם אבן יסוד של הארגון הצבאי הנלחם. עיון מעמיק בספרות הקלאסית של הפסיכולוגיה הצבאית מלמד כי בניית



מסגרות לוחמות אורגניות שבהן לוחמים ומפקדים מוכשרים מתאמנים ופועלים יחד לאורך זמן, נחשב מאז ועד היום לצורך חיוני לבניית היעילות הקרבית של הכוח. זאת משום שמקובל לחשוב כי אורגניות המכווצת יחד קבוצות של לוחמים לאורך זמן העוברים במשותף סדרה ארוכה של חוויות הכשרה ואימון מחשלות, היא הדרך לבנות לכידות, תמיכה חברתית, בקרה חברתית וגם דפוסים של התקשרות בין מפקד לבין פקודיו. הרכיבים הללו נתפסים כקריטיים בהשפעתם על יכולת הפעולה של הלוחם ושל המסגרת נוכח כוחותיו המפרקים של שדה הקרב ומצבי הדחק הקיצוניים שזה מזמן ללוחמים.<sup>27</sup>

אורגניות הכוח מודגשת באופן קבוע כעיקרון שלא ניתן לוותר עליו. אלא שתפיסת האורגניות אינה תחומה לעולם של הלחימה הטקטית אלא היא עיקרון מארגן של התהליכים, המבנים והתרבות של צה"ל. כך, פיתוח כוח האדם של צה"ל נעשה באופן אורגני (לרוב בחילות ובמערכים שכמעט ואין מעבריות ביניהם), תקציבים מוקצים, לרוב, לזרועות ולאגפים לצורך קיומם וביצוע משימותיהם כאורגן (לעומת האפשרות כי תתוקצבנה משימות שהביצוע שלהם מערב יותר מאגף או זרוע אחת), הצגת תוכניות העבודה הן זרועיות או אגפיות ועוד.

החשיבה האורגנית שדרכה מאורגנים תהליכים רבים בצבא, מתנגשת עם החשיבה השילובית, משום שהיא מדגישה את חלוקת האחריות בין הגופים ולא את מרחבי האחריות המשותפים ויוצרת תוצר כאוסף של תשומות של הגופים ולא כתוצר אינטגרטיבי הנוצר במשותף על ידי נציגים של כל הגופים. במקרים רבים, החשיבה האורגנית אף גורמת למפקד לסמוך אך ורק על האנשים ועל היכולות הכפופים לו, משום שאלה זמינים וקשובים לו ומאפשרים לו לקדם את ענייניו באופן מהיר ובימעגלים קצרים, ולהתייחס לאנשים וליכולות של גופים אחרים הרלוונטיים לביצוע המשימה כאל 'בונוס' שאין ודאות לגבי מידת תרומתם בה או מחויבותם אליה.

**למעשה, אנחנו מציעים לראות בדחף הארגוני ליצירת אורגניות הסבר תרבותי עמוק לתופעות של אי שיתוף פעולה, של הניסיונות של גופים שונים לעבוד באופן עצמאי וללא תלות עם אחרים ושל התחרות על משאבים ועל הכתבת סדר היום וסדרי העדיפות המבצעיים והארגוניים – כל אלה תופעות הקשורות**

<sup>27</sup> זאב לרר ושרית עמרם, פסיכולוגיה צבאית, מאגר ידע א', (זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית).

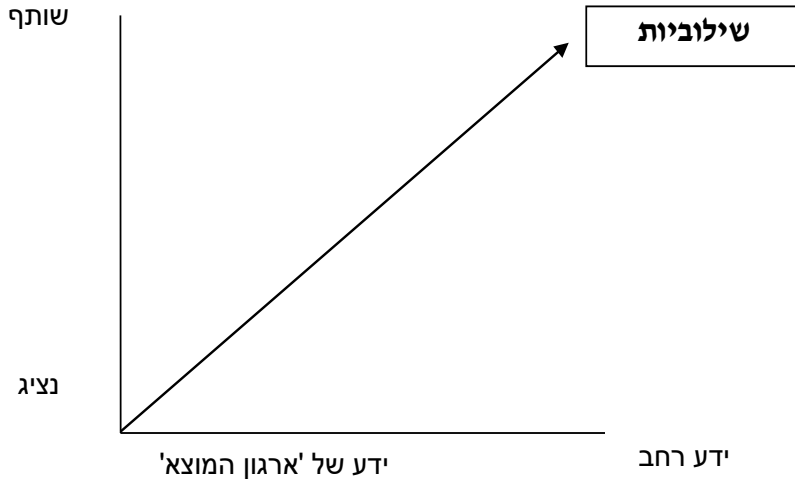
**ל'פוליטיקה הארגונית'.**

אחד הביטויים המייצגים של האופן שבו מתנגשים עיקרון האורגניות והתרבות השילוביות, הוא יחסי הגומלין שבין קבוצת ממלאי התפקידים המשתלבים לצורך משימה (אשר יוצרים ישות ארגונית נפרדת – הישות המשולבת) ובין נציגי הארגונים השונים המרכיבים את הישות המשולבת ו'ארגון המוצא' שמהם הנציגים מגיעים. דברי המפקדים שאיתם שוחחנו שיקפו שני רצפים שעל פניהם מתנהלים ה'נציגים' בבואם להשתתף במשימה משולבת: האחד, הרצף הקשור לגישה כלפי ההשתתפות במשימה המשולבת; השני, הרצף הקשור לאופי או לסוג הידע שהוא מביא אליה.

גישת המשתתף יכולה להיות, בקצה אחד, גישת 'נציגות' שבה תפקידו של המשתתף במשימה המשולבת הוא לייצג את עמדת 'ארגון המוצא' שממנו הוא מגיע. לרוב, אלה יהיו הנציגים הזוטרים יחסית המופיעים לדיונים בפני מפקדים בכירים ושחופש הבעת דעתם העצמאית מוגבל למדי, הן בשל דרגתם וניסיונם המוגבלים לעתים והן בשל הציווי של 'ארגון המוצא' לייצגו. קצהו השני של הרצף הוא גישת הישות השולבת שבה ממלא התפקיד המשתתף במשימה המשולבת פועל כשותף מלא ושוויוני ביצירת התוצר האינטגרטיבי או בגיבוש התוכנית למימוש המשימה.

באשר לאופי הידע שכל ממלא תפקיד תורם למשימה המשולבת, אף הוא יכול להיות משני סוגים: האחד, ידע ויכולות הקשורים לתחום המקצועי שלו והמיוצרים על ידי 'ארגון המוצא'; השני, ידע רחב שיש לממלא התפקיד – ידע שהוא רחב יותר מסך הידע של ארגונו, ומקורו בניסיונו האישי והמקצועי, בהבנות שנוצרו אצלו מתוך שותפויות קודמות עם אנשים בגופים אחרים, ועוד.

ניתן לנתח את פעולת הנציגים כמתקיימת בחיבור שבין שני הרצפים הללו כפי שמתואר באיור הבא:



ככל שממלא התפקיד משתתף מתוך עמדה של שותף ומביא למשימה המשולבת ידע רחב יותר מאשר הידע המיוצר בארגון שממנו הוא מגיע, כך תתקיים שילוביות עמוקה יותר בהרבה. פעולה תחת עיקרון האורגניות פועלת ככוח ה'דוחף' את הארגון לפעולה מתוך עמדה של נציגות. קרי, תרומת ידע של ארגון המוצא – דבר המעכב את היכולת השילובית בארגון.

**אתוס הפיקוד** – דמותו ותפקידו של המפקד אף הם מאותגרים, כאמור, בניסיון ליצור תרבות שילובית במטה הכללי. אלה מצביעים את המפקד בצה"ל במרכז העשייה הצבאית ומטילים עליו ציפייה כי על פיו יישק דבר'. מרכזיותו של המפקד ואחריותו הטוטאלית כלפי יחידתו מטופחות כתרבות וכערך בצה"ל משחר ההיסטוריה. מורשות הקרב שבהן מודגשת מרכזיותו של המפקד כמי שיוזם, מעז, מאלתר ואף פועל כשנראה שכך צריך בניגוד לציווי המערכת, בולטות בנרטיב

המרכזי של צה"ל לאורך שנות קיומו.<sup>28</sup> מפקדים מתוגמלים כאשר הם מצליחים 'להשיג' משאבים ליחידתם, וקיימת הנחה כי זו אחריותו הישירה של המפקד לדאוג לצרכי היחידה לשם מילוי ייעודה ולא של המערכת האמורה לבנות אותה, עד כי לעתים נדמה כי אחריותו של המפקד גוברת על זו של המערכת.

מרכזיותו הארגונית של המפקד אף היא נעוצה, בין היתר, בתנאי הפעולה הנדרשים בשדה הקרב. ב'ממלכת אי הודאות', נודעת חשיבות רבה לכך שמפקד יידע להתמודד עם הבלתי צפוי, יהיה חזק מספיק כדי לקבל החלטות ולשנות תוכניות, לאלתר פתרונות ולמלא את המשימה ללא סיוע של המערכת. גם במקרה הזה, אתוס הפיקוד המוצא את ביטויו המרכזי בעולם הלחימה הטקטי, מקרין על מקומו, על דמותו ועל תפקידו הנתפס של המפקד גם בתהליכים שאינם טקטיים במהותם ושנוגעים לפעולות החשיבה והתכנון של צה"ל (המאפיינות את עיקר פעולתו של המטה הכללי).

כך, למשל, קיימת תפיסה שלפיה תפקידו (הבלעדי) של המפקד הוא קבלת החלטות וכן שזמנו מוגבל משום שהוא עסוק כל העת במלאכת הפיקוד באמצעות דיונים, טכסים, ביקורים ועוד. מכאן שיש להביא בפניו תוצרים 'מבושלים' ומוכנים כאשר כל שנותר לו הוא לקבל את ההחלטה הנכונה ולתת הדגשים ליישומה. מלאכת קבלת ההחלטות מעסיקה את המפקד עד כדי שהוא צריך שייצרו בעבורו תוצרים (חשיבתיים, תכנוניים או מכל סוג אחר) וברב המקרים הוא אינו יכול להיות מעורב באופן אישי בגיבושם עם מטהו, עם עמיתיו המפקדים על גופים מקבילים או עם ממלאי תפקיד אחרים שלא בהכרח כפופים לו באופן מבני. לבסוף, מרכזיותם ומעמדם של המפקדים בצה"ל, ודאי אלה הבכירים, מעניקים להם אפשרות להתנגד למהלכים שבהם נדרש לפעול באופן משולב.

נדמה כי בכל אלה מציבה התרבות הארגונית של צה"ל קושי ליישומה של שילוביות, ובעיקר בהטמעתה של תרבות שילובית. ראשית, בתרבות שבה למפקדים כפרטים יש יותר כוח מאשר למערכת שהם חלק ממנה, יש קושי ליצור תרבות שילובית המחייבת את קיומה של תרבות שבה המערכת תוכל לקבוע את המשימות המשולבות עבור הפרטים והיחידות בה; שנית, הצורך לבצע משימות משולבות תלוי ביכולת לבנות מסגרת משולבת.

<sup>28</sup> אלוף (מיל') אריק שרון ז"ל הוא הדוגמה הממחישה באופן המובהק ביותר את העניין ביחס למסופר על הובלת כוחותיו במלחמת יום הכיפורים, אך הוא אינו היחיד בעניין זה.

נדמה כי אתוס הפיקוד המקדש את המפקד כ'פותר בעיות' בעצמו, מתנגש גם עם הצורך לבטא אי נחת מהיעדר מענה לאתגר קיים שעליו עמדנו לעיל. ההנחה כי המפקד הוא זה ש'על פיו יישק דבר' מאלצת אותו לשדר ביטחון מוחלט ביכולת להתמודד עם האתגרים הניצבים בפני הארגון ולהפגין שליטה מוחלטת במתרחש. במצב דברים זה מעט מפקדים יודו בכך שקיים אתגר שאין לו מענה ויתפנו לרתום את הגופים וממלאי התפקידים השונים, אשר בפעולה משולבת יצליחו לייצר אותו. לקראת סיום, נטען כי העובדה שתרבות ומנגנונים שילוביים בדרג המטה הכללי מאתגרים (או מתנגשים) עם מבני עומק תרבותיים ועקרונות מארגנים בסיסיים של צה"ל הינה מעניינת, אך אינה בהכרח מפתיעה. אין ספק כי צה"ל מצוי בעת הזו בעידן שבו הוא נדרש לפתח תפיסות ארגוניות, תרבותיות, מקצועיות ומבצעיות שתהיינה מאורגנות סביב הנחות יסוד ומבני עומק אחרים מאלה המהווים התשתית לתפקודו כיום. בהקשר זה, כלל לא מוגזם יהיה לטעון כי שילוביות כתפיסה, כתרבות וכעיקרון מארגן הינה צורך ארגוני אסטרטגי להתמודדות יעילה ומותאמת עם האתגרים שהשנים הבאות מזמנות לצה"ל. בד ובד עם שינויי עומק נוספים, נכון יהיה לגבש תמונת עתיד רצויה אודות אופייה וביטוייה של השילוביות וכן אודות השינויים הארגוניים והאחרים הנדרשים כדי להטמיעה דרך קבע בנימי נפשו של הארגון.

## רשימת מקורות

- ויינר, אריאל. "חבירה מבצעית בדרג הטקטי". מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית. (2010). מאמר פנימי שטרם פורסם.
- ויינר, אריאל. ועשת, מתת. "על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה". מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב', 2003.
- יחזקאלי, פנחס רוז, עפרון. "מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשתוף פעולה". גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות. המכללה לביטחון לאומי. צה"ל. 2007.
- יחזקאלי, פנחס ואוגר-משיח, שרית. "הקרב על העוצמה בארגון". מאבק-העוצמה-בארגונים בעניין הפוליטיקה הארגונית ייצור ידע ". האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי <http://www.com/2016/04/12/ידע>.
- לרר, זאב ועמרם, שרית. פסיכולוגיה צבאית. מאגר ידע א. זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית.
- משה, רינת. שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזוויית מד"ה, (אמ"ן, מסמך פנימי, 2011).
- לניר, צבי. למה צריך את המושג "שילוביות"? " מערכות 401 (2005): עמ' 27-20.
- סג, מיכאל. "מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל". חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים האוניברסיטה העברית. 2015.
- סמואל, יצחק. המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה 2002.
- ספראי, מוטי. הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"הי בסביבת התרגילים המטכ"ליים. (אמ"ן, מסמך פנימי).
- פדן, כרמית וטובי, שרית. "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית ב'עופרת יצוקה' – בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, 2011.
- פומרנץ, לימור וחבקין, אופיר. השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במבצע 'צוק איתן' – בדגש על ציר התכנון: מבט מזוויית מד"הית. אמ"ן: מסמך פנימי, 2016.
- שן, דנה. "יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה". פסיכולוגיה צבאית 2. 2003.
- Ben-Ari, Eyal, Zeev Lehrer, Uzi Ben Shalom and Ariel Vainer. *Rethinking the Sociology of Combat: A Sociological View of the Al-Aqsa Intifada*. New York: SUNY Press. 2010.
- Coser, Lewis. "Greedy Institutions". *European Journal of Sociology* .Vol. 8.2.(1967): pp. 196-215.
- De Campo, Marianne Egger. "Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind' ". *Czech*

*Sociological Review*. Vol. 49, No. 6, (2013): pp. 969-987.

- Downey, Richard. "Defining integrated operations". *Joint Force Quarterly*. 38. (2005): pp. 10-13.
- Owens, Mackubin. "The use and abuse of Jointness". *Marine Corps Gazette*. 81. (1997): pp. 50-55.
- Owens, William. "Living Jointness". *Joint Force Quarterly*, winter 1993-4: pp. 19-26.
- Nolan Bridget Rose. *Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center*. (Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy 2011).
- Solansky, Stephanie and Tammy Beck. "Enhancing Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises". *Administration and Societ* 40. No 8.(2009): pp. 852-875.
- Vaughan, Diane. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago. IL: The University of Chicago Press.1996.