

למה צריך את המושג "שילוביות"?

בניגוד לגישה האמריקנית המקובלת של שילוביות מציע המאמר הזה גישה חדשה הרואה בשילוביות מפגש תפיסתי לפיתוח ידע. השילוביות משקפת רמה חדשה של מצוינות ארגונית צבאית. לא עוד רק מצוינות של יעילות, ואף לא עוד רק מצוינות של אפקטיביות

ד"ר צבי לניר

כאילו הוא נמצא באירוע עצמו. כוחות הקרקע יכולים לדבר ישירות עם הטייסים ולמסור להם את מיקומם המדויק הודות למכשיר ה-GPS וכן הם יכולים לדווח לטייסים את הקואורדינטות של עמדות האויב לאחר שמדדו את הטווח אליהן באמצעות מד טווח לייזר. זאת במקום התהליך שהיה נהוג בעבר, ושבו היו צריכים להעביר את דרישת האש (Call

for Fire) דרך כמה רמות פיקוד בצבא היבשה ומשם דרך כמה רמות פיקוד בחיל האוויר – עד שהבקשה הייתה מגיעה בסופו של דבר לטייס עצמו.

הטכנולוגיה היא שמאפשרת את השילוביות החדשה, וזו מאפשרת

להגביר את היעילות התפעולית בצורה שלא התאפשרה בעבר. הצבאות תמיד שאפו להשיג שילוביות רשתית כזאת והם התקדמו בהדרגה לקראתה. ההתקדמות הזאת הייתה תחילה בתוך הזרועות עצמן, וכיום היא גם בין-זרועית.

ניתן לקבוע שמדובר במהפכה, אך ניתן גם לראות בכך המשך של שאיפה נושנה שמגיעה עתה להבשלה, ואין השלב הנוכחי בה אלא עוד עליית מדרגה במגמה שהיא ארוכת שנים.

השילוביות כמושג אופרטיבי

המילון האמריקני למונחים צבאיים מגדיר את השילוביות כ"פריסה של כוחות משתי זרועות לפחות לפעולה מתואמת להשגת מטרות משותפות"².

המושג מבצע משולב (Joint Operation) משמעותו שלמפקד העליון של המערכה ניתנת הסמכות לשלוט על כל הכוחות מכל זרועות הצבא המוכפפים לו ולתמהל אותם (ליצור Inter-Operability) על מנת להשיג ביעילות המרבית את האפקטים המערכתיים.

השילוביות בהקשר הזה נתפסת כגמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה כדי שיוכל להשיג אפקטיביות מרבית בפעולתו באמצעות היכולת ליצור את הצירוף הבינ-זרועי המתאים ביותר של הכוחות בהתאם לנסיבות המערכתיות.

המושג "שילוביות" פרץ למרכז התודעה הצה"לית בהקשר של הדיונים על תפיסת ההפעלה החדשה שמגבש הצבא, ושבו ניכרת השפעה עמוקה של התפיסה האמריקנית. המאמר הזה בא לבחון בחינה ביקורתית את משמעויותיו של המושג הזה ואת התאמתו להקשר הישראלי. הנחת המוצא של הגישה שאני מייצג היא שיש הצדקה להחזיר

שימוש במושג חדש, רק אם המושג הזה נותן תוספת ערך שלא ניתן היה להשיגה ללא המושג החדש: תפיסה חדשה שתיצור מציאות חדשה או שתאפשר להסביר את הדברים בצורה חדשה. השאלה היא האם בהקשר

הישראלי עומד המושג שילוביות במבחן הזה, או שהוא עוד מילה אופנתית מיובאת חדשה לתיאור בעיות ותהליכים קיימים?

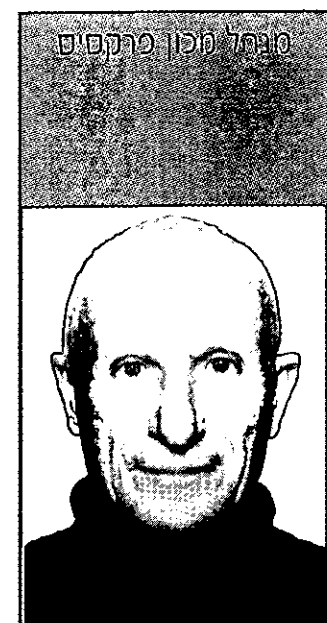
התפיסה האמריקנית של מושג השילוביות

בחינת השימושים שעושים האמריקנים במושג שילוביות (Jointness)¹ מעלה שלמילה הזאת יש ארבעה מובנים:

שילוביות כרשתיות טכנולוגית

שילוביות היא מושג שבא לבטא את יכולות הקישור החדשות שמאפשרות טכנולוגיות המידע.

ההתקדמות המרשימה בטכנולוגיות האלה מאפשרת כבר כיום – ותאפשר ביתר שאת בשנים הקרובות – לקשר, לייצג ולנתח מידע ולהעבירו בין מרכזי שליטה רחוקים מעבר לים וביניהם ובין הכוחות בשטח ברשת תקשורת ומידע משולבת אחת שבה כולם יכולים להיות מקושרים עם כולם. המפקד במפקדה המרוחקת אלפי קילומטרים מההתרחשות הטקטית יכול לצפות בוידאו בהתרחשות



סגן מפקד מרכז פיקודי



השילוביות כתכלית בבניין הכוח

השילוביות משמשת גם לציון השינויים המתבצעים בבניין הכוח הצבאי האמריקני על מנת להתאימו לעידן המלחמות החדשות, שהוא שונה לגמרי מתקופת המלחמות הגדולות והמלחמה הקרה. בעבר נתפסה המלחמה כהפעלת כוחות גדולים בעלי עוצמות הרס עצומות על פני שטחים נרחבים נגד כוחות סימטריים (הפועלים עקרונית באותה לוגיקה). היתירות (Redundancy), בעיקר בעוצמת האש של הכוחות, נתפסה כעיקרון הרתעתי חשוב כדי למנוע התקפת פתע של המעצמה היריבה. לעומת זאת, בעולם המלחמה החדש אין אויב מזוהה אחד, ואין צורת מלחמה מזוהה אחת, ולכן תידרש בו התערבותם והפעלתם – בצורה עצמאית ושילובית ככל הניתן – של כוחות קטנים יותר, זריזים יותר ורב תכליתיים יותר, שיוכלו להישלח במהירות לכל מקום בעולם. בעולם החדש לא היתירות היא שתכריע אלא הגמישות והזריזות (Agility).

המעבר מתקופת המלחמה הקרה והמלחמות הגדולות, שבהן היה אויב מזוהה, וצורת המלחמה הייתה מזוהה, לעולם המלחמה החדש, שבו לא ניתן להניח אויב מזוהה אחד וצורת מלחמה מזוהה אחת, שינה את התפיסה העקרונית של בניין הכוח – מבעיה של אופטימיזציה מול תסריטי ייחוס, המגדירים מראש את האיומים ואת המענים, לתפיסה של בניין כוח, המאפשרת יצירת צירופים שונים של כוחות על מנת לתת תשובה אופטימלית למגוון רחב של תרחישים שאינם ידועים בעת בניין הכוח.

הביטוי המעשי המיידי של השינויים האלה היה הגדלת מספר החטיבות הלוחמות בצבא האמריקני מ-33 ל-48 בלי

להגדיל את מספר הדיוויזיות מעבר למספרן הנוכחי כיום (10) ובלי להוסיף לצבא מספר משמעותי של חיילים. מדובר אפוא בהפיכת החטיבות לקלות יותר. החטיבות האלה מכונות Units of Action והן כוללות את כל המרכיבים המאפשרים להן להפוך ל"חבילות" כוח עצמאיות הפועלות במגוון של צירופים מערכתיים בהתאם להקשר. החטיבות האלה הופכות כל דיוויזיה לכוח משימה עצמאי, שיכול להישלח לביצוע משימות מגוונות ומשתנות מעבר לים.³

השילוביות כייעוד של המטות המשולבים

המושג שילוביות נועד לתת מענה ארגוני למבנה ולמסורת של הכוחות המזוינים האמריקניים, המורכבים מארבע זרועות: חיל האוויר, צבא היבשה, הצי והמרינס. ראש המטות המשולבים הוא רק מתאם בין הזרועות, אך לא מפקד עליהן. לארבע הזרועות יש מסורת ארוכה של התנהלות נפרדת – תפיסתית, תקציבית ותפעולית.

השילוביות בהקשר הזה היא מושג הבא להסדיר מחדש את מבנה העל של המטות המשולבים. המטרה היא לצמצם את הסקטוריאליזם הזרועתי, שנשענה על הצדקת הצורך ביתירות ביכולות של הזרועות – גישה שנתפסה כחיונית בעידן המלחמה הקרה, אך אינה נראית עוד מוצדקת בעולם המלחמות החדשות ובעיקר נוכח הדרישה הגוברת להתייעלותו של הצבא. השילוביות במובן הזה מכוונת בעיקרה למניעת כפילויות דוגמת זו שלחיל האוויר יש מטוס משלו, הצי מפתח מטוס לצרכיו, וכך עושה גם צבא היבשה, שמפתח מטוס משלו לסיוע לכוחות הקרקע. מההיבט הזה נתפסת השילוביות גם כדרך שתביא לחיסכון כספי משמעותי

בכך כל חדש, ולתיאור הפונקציה הזאת כבר יש מושגים מקובלים, דוגמת צוות כוחות, המייצגים אותה לא רע. צה"ל הוכיח יכולות של שיתופיות בין-זרועית ושל סגירת מעגלים טקטיים ואופרטיביים בין חיל האוויר, אמ"ן, השב"כ והאוגדה המרחבית להשמדת מטרות נקודתיות – הסיכול הממוקד – ללא קשר עם יבוא המושג שילוביות. המושג שצה"ל משתמש בו לתהליכים האלה הוא סגירת מעגלים, והוא משרת היטב את הצורך הזה.

שילוביות כמושג של בניין הכוח

להבדיל מהאמריקנים, שאצלם הבעיה היא הצורך להקנות גמישות בהפעלת צירופים שונים של הכוח המוטל לזירות שונות ורחוקות, צה"ל פיתח את הגמישות שלו באמצעות הסבת יחידות קיימות או בנייה מהירה של יחידות חדשות וקטנות המתמחות בצרכים השונים והמשתנים של העימות המוגבל. היחידות המוסבות או החדשות נוטשות התמחויות ומבנים המבוססים על ההבחנות הישנות שחדלו להיות רלוונטיות, ואשר קיימות עדיין רק ברמת החטיבות (דוגמת חי"ר, צנחנים, שריון), ורוכשות במהירות מיומנויות חדשות המתאימות למציאות החדשה. האם הגישה הזאת אינה יותר רלוונטית למציאות הישראלית מהגישה האמריקנית של השילוביות בבניין הכוח?

השילוביות כמושג מטכ"לי

האם אנחנו צריכים לחקות את הצבא האמריקני, שבשל סדרי הגודל שלו, מרחבי הפריסה שלו והמסורת הנפרדת של הזרועות שלו הגיע למסקנה שיש הצדקה להקים רמה מעל לזרועות, שמייצגת את האחדות התפיסתית? האם במציאות של צה"ל יש הצדקה להקים עוד רמה מעל כל הרמות הקיימות – רמה של מטות משולבים?

גם יש להטיל ספק בהערכה שהקמת רמה כזאת תביא לחיסכון. סביר יותר להניח שהיא תגדיל את ההוצאות במקום להקטין אותן, שכן הבזבוז הנובע מהיתירות הבין-זרועית מעולם לא היה בצה"ל בעיה קרדינלית כמו בצבא ארה"ב. את היתירות הבין-זרועית הקיימת בצה"ל ניתן לצמצם בדרכים זולות יותר.

אז לשם מה צריך את המושג שילוביות?

כאמור, יש הצדקה להחדיר את השימוש במושג חדש, רק אם הוא נותן תוספת ערך תפיסתית שלא ניתן להשיגה ללא המושג החדש. נוכח הביקורת על יבוא המושג שילוביות במשמעותו האמריקנית יש מקום לשאול אם יש לכך הצדקה, ומהי אותה תוספת ערך. האם המושג שילוביות אינו הרבה יותר מאשר עוד מילה אופנתית חדשה שיובאה לתיאור בעיות מזהות ותהליכים קיימים? אם אלה הם פני הדברים, אז לשם מה צריך את המושג שילוביות?

בתקציבי הביטחון – חיסכון שנדרש נוכח הלחצים ההולכים וגדלים לקצץ בתקציבי הכוחות המזוינים. השילוביות ברמת המטות המאוחדים נועדה גם להתאים את הפנטגון לאותה גמישות בין-זרועית שכבר הולכת ומושגת ברמה הטקטית והאופרטיבית. שר ההגנה רמספלד אינו מניח בעניין הזה לפנטגון (המקביל למטכ"ל אצלנו) וחוזר כל הזמן על המנטרה שלו: "אנחנו (בפנטגון) צריכים להיות זריזים, גמישים וסתגלנים כמו הכוחות שאנחנו שולחים למערכה".

הוויכוח בצה"ל על השילוביות

בצה"ל מוגדרת השילוביות באופן הבא:

כינוי ללחימה שמבוצעת על-ידי כוח אשר הורכב מיסודות מוצקים או מסופחים משני מערכים זרועיים או יותר והפועלים תחת פיקודו של מפקד אחד. יכולת ההכרעה המהירה תושג מהדדיות הפעולה, שעניינה מיזוג והיתוך היכולות הזרועיות בדומיננטיות משתנה תוך מימוש הפעולה הרב ממדית וביצוע סימולטני של המערכה בעומק ובחזית במקביל.⁵

זוהי הגדרה שאינה שונה בתפיסתה מההגדרה האמריקנית, אף שהיא מנוסחת בצורה מסורבלת יותר. יבוא המושג שילוביות לצה"ל עורר ויכוח בנוגע להתאמתו ולנחיצותו במציאות הישראלית. בהמשך המאמר מובאים עיקרי הטיעונים המערערים על הצורך לייבא ולהעתיק את המושג שילוביות, על כל ארבעת המובנים/הממדים של המושג הזה, ומוצגת משמעות אחרת עבורו.⁶

השילוביות כרשתיות טכנולוגיות

צה"ל מצוי כבר בעיצומן של השקעות גדולות שנועדו להפוך אותו לצבא דיגיטלי באמצעות רישות כל רמות הפיקוד (רשתיות אנכית) וכל הזרועות והפיקודים (רשתיות אופקית) ברשת אחת. הוא עובר את התהליך הזה בלי שהוא נזקק למושג החדש – שילוביות. במידה רבה ניתן להבין ולתאר את

התהליך הזה באמצעות המושג קישוריות ולטעון כי מה שאגף התקשור"ב מבצע הוא לקשר את כולם עם כולם.

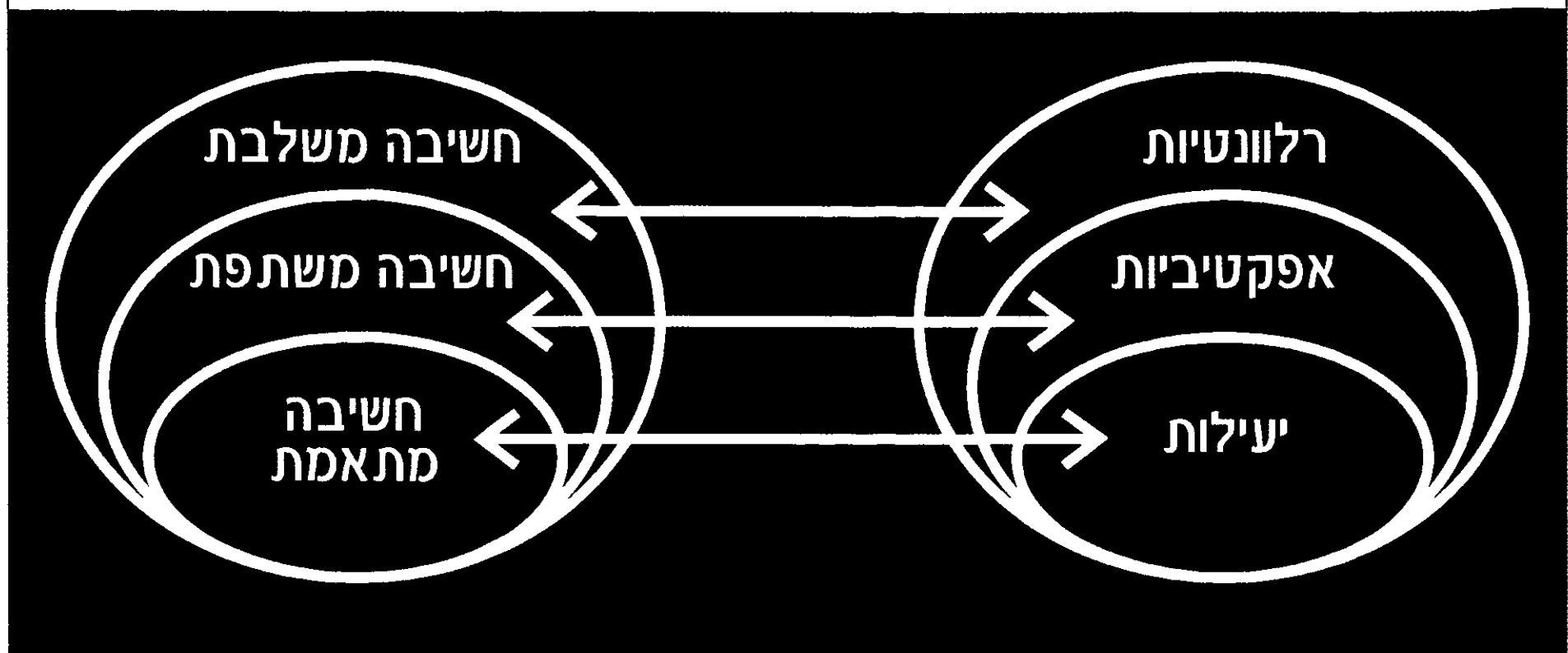
השילוביות כמושג אופרטיבי

השילוביות כמושג אופרטיבי נוצרה ומתאימה לאימפריה שצריכה ליצור כוחות משלוח משולבים לביצוע מבצעים משולבים מעבר לים. ישראל אינה אימפריה, והיא לא צריכה להעניק למפקד ברמה האופרטיבית (האופרטור) את הסמכויות ואת המעמד של מי שאמור לפקד על כוחות משלוח משולבים לביצוע מבצעים משולבים מעבר לים.

אם הכוונה היא לשילוביות במשמעות צנועה יותר של "הפעלת יתרונו היחסי של גורם מסוים לטובת גורם אחר כאילו היה חלק ממנו – אד-הוק או מתוכנן"⁷ – הרי שאין

האם אנחנו צריכים לחקות את הצבא האמריקני, שבשל סדרי הגודל שלו, מרחבי הפריסה שלו והמסורת הנפרדת של הזרועות שלו הגיע למסקנה שיש הצדקה להקים רמה מעל לזרועות, שמייצגת את האחדות התפיסתית? האם במציאות של צה"ל יש הצדקה להקים עוד רמה מעל כל הרמות הקיימות – רמה של מטות משולבים?

שלוש הרמות של המצוינות הצבאית וצורת החשיבה המערכתית התואמת אותן



השילוביות כמייצגת רמה חדשה של חשיבה

בשונה מארבעת המובנים שנתנו האמריקנים למושג שילוביות, אני מציע לראות את מהותו בעיקר כצורה חדשה של חשיבה נדרשת – כפי שרמז על כך אדמירל גמן (Gehman) האמריקני:

Jointness is an intellectual activity that people do, interoperability is about what equipment does⁸

וכפי שאראה בהמשך: תפיסה כזאת – של שילוביות כחשיבה – תאפשר לבחון בצורה חדשה את כל הממדים האחרים של השילוביות, תיתן להם תוספת ערך שלא ניתן היה להשיגה ללא המושג החדש במובנו כצורת חשיבה ותציג רמה חדשה של שאיפה למצוינות צבאית.

בהתפתחות החשיבה המערכתית הצבאית⁹ ניתן להבחין בשלוש רמות של התפתחות: הרמה הראשונה עוסקת בתיאום (חשיבה מערכתית מתאמת), ומטרתה להשיג מצוינות בתחום היעילות. הרמה השנייה עוסקת בשיתוף (חשיבה מערכתית משתפת), ומטרתה היא להשיג מצוינות בתחום האפקטיביות הארגונית. השילוביות מייצגת את הרמה השלישית והגבוהה ביותר של החשיבה המערכתית, שמטרתה להשיג רמה חדשה של מצוינות צבאית – הרלוונטיות.

חשיבה מערכתית מתאמת

החשיבה המערכתית המתאמת קשורה לרעיון שאת המצוינות הארגונית משיגים באמצעות יעילות. המושג יעילות מבטא מדד של תפוקה ממשית ביחס לתפוקה ממוצעת או רצויה. בירי טנקים, למשל, משווים את שיעור הפגיעות של התותחן לשיעור הפגיעות של תותחני טנקים אחרים וכן לרמת ההישג הנדרשת. היעילות המערכתית מושגת באמצעות סטנדרטיזציה של תהליכים, התמחות פונקציונלית בכל אחד מהם ותיאום מערכתי בין הפונקציות התפקודיות.

חשיבה מערכתית מתאמת עוסקת בתיאום הפעולות של

כמה גופים על מנת להשיג את היעילות המערכתית. בדוגמה שלנו מדובר בחלוקה מתאמת של מטרות בין תותחני הטנקים כדי למנוע מצב שבו כמה תותחנים יירו על אותה המטרה, בעוד שייוותרו מטרות שכלל לא יועסקו.

חשיבה מערכתית מתאמת מתקיימת בצבאות בכל הרמות. מדובר, למשל, בתיאום בין כוח מרתק לכוח הולם, בתיאום של זמן, של מקום, של עוצמה וכו'. כל פעולה צבאית – גם טקטית – חייבת להיות פעולה מערכתית מתואמת. ככל שמדובר במערכות גדולות יותר עם מספר רב יותר של גורמים, כך קשה יותר לבצע את התיאום בצורה אינטואיטיבית, ויש להיעזר בשיטות שונות כדי לבצע תהליכים של חשיבה מערכתית מתאמת.

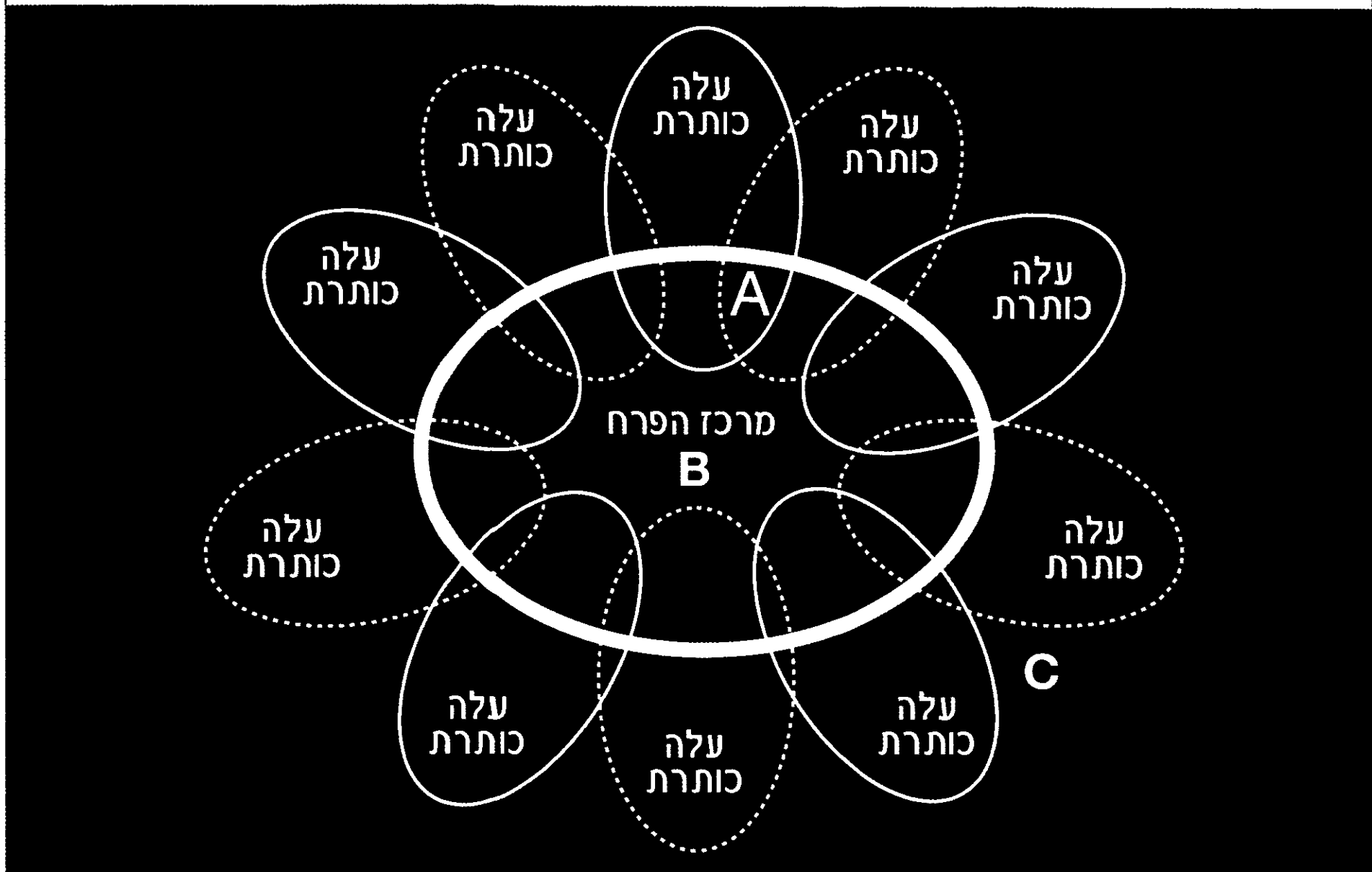
החשיבה המערכתית המתאמת דורשת מהמשתתפים זיקה נמוכה למישור התודעה המערכתית המשותפת ורמה נמוכה של הבנה מערכתית. לצורכי תיאום צריך רק להכיר את עקרונות התיאום.

חשיבה מערכתית משתפת

ההנחה שהמצוינות המערכתית מושגת באמצעות יעילות קשורה להנחות נוספות הנוגעות לחשיבותן של היציבות, של השליטה, של הבקרה הליניארית ושל החלוקה הברורה והקבועה של סמכויות ושל אחריות בין גורמים שפונקציית הפעולה שלהם היא קבועה וידועה, שיש להפעילם מול אויב מוגדר מראש, ידוע וקבוע לאורך זמן. ולעומתה החשיבה המערכתית המשתפת קשורה בהתפתחות ההכרה של כל מערכת יש מאפיינים ייחודיים. לקראת כל מערכה יש לזהות תחילה את ההיגיון של המערכת היריבה ואת נקודות הכובד שלה ולפעול נגדם באמצעות שילוב אופטימלי וסימולטני של הכוחות. האפקטיביות המערכתית מושגת באמצעות היכולת ליצור את הצירוף המערכתי המתאים להקשר ולהפעילו בצורה סימולטנית כדי למוטט את ההיגיון המערכתי של המערכת היריבה.

החשיבה המערכתית המשתפת דורשת מהמשתתפים

מטפורת הפרח לשילוביות



להיות טרנספורמטיבי ועל מנת להיות כזה עליו להיות תחילה בעל יכולת לסגל לעצמו את ההתארגנות לחשיבה השילובית.

ההתארגנות לחשיבה השילובית מסמנת את הצורך להוסיף לארגון הצבאי את היכולת להשתנות מתמדת ולא עוד להתמודד עם בעיית השינוי בגישה הישנה של רפורמות ארגוניות גדולות, המתרחשות אחת לכמה שנים או עשורים. מדובר אפוא במעבר משינויים גדולים ודרמטיים לתהליך של השתנות על-ידי שינויים "קטנים" אך מתמידים – השתנות מתמדת.

המושג "התארגנות לחשיבה השילובית" מוצע כתפיסה ארגונית חדשה המתפתחת נוכח אי-היכולת של התפיסה הארגונית ההיררכית להתמודד עם העלייה בסיבוכיות ובמהירות הגוברת של ההשתנות בסביבה הארגונית. מטפורת הפרח מאפשרת לדמיין את ההתארגנות השילובית. המטפורה של הפרח (ראו תרשים) באה להחליף את המטפורות הארגוניות המסורתיות של הפירמידה ושל עץ המבנה. הפרח הוא צורת התארגנות שבה עלי הכותרת מייצגים את היישויות השונות המשתתפות בתהליך ייצור הידע. במטפורה הזאת מבטא מרכז הפרח את המקום המשותף של פיתוח הידע. יש לשים לב לכך שהידע מתפתח בתחום ה"בין" המכונה The no-Man Cognitive Zone (NMCZ) על מנת לבטא את הרעיון של היותו של המרחב הזה בבחינת ריק תפיסתי שבין היישויות השונות של הארגון. המרחב התפיסתי המכונה NMCZ הוא האזור שאינו

זיקה תודעתית איכותית גבוהה יותר מזו שדורשת החשיבה המערכתית המתאמת. אם לצורכי התיאום די בכך שמכירים את עקרונות התיאום, הרי שלצורכי השיתוף צריך תחילה לייצר את הרעיון המערכתי של הפעולה המשותפת בהקשר של המערכה הספציפית. השיתוף החשיבתי הוא בביצוע ולעיתים גם בעיצובו של הרעיון המערכתי הזה.

חשיבה מערכתית משתפת תשיג אפקטיביות מערכתית שמעבר לזו המושגת באמצעות הצורות השונות של היעילות דוגמת העסקה מתואמת של המטרות.

עם זאת התפיסה המערכתית המשתפת אינה מבטלת את הצורך בתפיסה מערכתית מתאמת. היא קומה מעליה, השואפת להשיג הן את היעילות והן את האפקטיביות המערכתית.

החשיבה המערכתית השילובית

החשיבה המערכתית השילובית קשורה בהכרח שהצבאות מתמודדים עתה עם מציאות סבוכה, שמתרחשים בה שינויים בסיסיים מהירים, המחייבים לא רק את היעילות התפקודית ולא רק את האפקטיביות המערכתית, אלא גם את ההשתנות המתמדת של הארגון הצבאי עצמו על מנת שלא לאבד את הרלוונטיות שלו נוכח השינויים הבסיסיים המהירים המתרחשים בסביבת הפעולה שלו.

במציאות החדשה שבה פועלים הצבאות יכול הארגון הצבאי להיות מאוד יעיל, ואף מאוד אפקטיבי, ובכל זאת לא להיות רלוונטי. על מנת להיות רלוונטי הארגון הצבאי צריך

כיצד משפיעה החשיבה המערכתית השילובית על הארגון המשולב?

יישומה של השילוביות החשיבתית בכל אחד מממדי השילוביות המסורתיים – הטכנולוגי, האופרטיבי, בניין הכוח, צמרת הארגון – מוסיף היגיון חדש לכל הממדים האלה.

מונעת את סכנת הטכנופיליה

בטכנולוגיית התקשורת כשלעצמה יש סכנה של טכנופיליה – האמונה שהטכנולוגיה תוכל לבטל את החיכוך של אי-הוודאות ואת בעיות ההבנה של ההקשרים המשתנים במהירות בכל הרמות. מדובר באמונה שסוף-סוף הגענו למצב שבו ניתן לבטל את ערפל המלחמה, שכן אמצעי איסוף המידע יאפשרו לדעת כמעט הכול, אמצעי הראייה המשוכללים והוידאו יאפשרו לראות כמעט הכול, ואמצעי האיכון, ההרכשה והחמ"ם יאפשרו לפגוע ולחסל כל מטרה. אכן, הטכנולוגיה החדשה יכולה לצמצם בצורה משמעותית את אי-הידיעה המצבית של מי נמצא איפה, מתי באיזו עוצמה וכו', אם כי גם אותה היא לעולם לא תוכל לבטל כליל. היא יכולה להשיג שיאים חדשים של יעילות טקטית ואופרטיבית, אך אין לטעות בה: היא אינה מצמצמת בצורה משמעותית את בעיית אי-ההבנה הבסיסית בנוגע למשמעויות השינויים המתרחשים בסביבת הפעולה הצבאית, והיא אינה יכולה לענות על השאלה אם המודלים התפיסתיים שאנו מפעילים על מנת להבין ולפעול באותם ההקשרים המשתנים במהירות הם

עקרון מפתח של החשיבה השילובית ושל ההתארגנות השילובית הוא שמירה על זהותן התפיסתית הפרופסיונלית הנפרדת של היישויות

עדיין רלוונטיים.

ההתפתחויות המרשימות בתחומי התקשורת, השליטה והבקרה, המאפשרות להגיע ליעילות כה רבה בהפעלת הכוח על-פי הרעיון המערכתי, אינן מסייעות להבחין שהמודל התפיסתי עצמו אינו תקף עוד. התקשו"ב בגישתו הנוכחית מקטין את הסתברותן של הפתעות מצביות, אך לא את הסתברותן של הפתעות בסיסיות.¹⁰

החשיבה המערכתית השילובית מעמידה בפני מערכות התקשו"ב אתגר חדש: כיצד להפוך לא רק את המידע לשקוף ולנגיש, אלא גם כיצד להפוך את תהליכי גיבוש התפיסות לשקופים ולנגישים, כיצד לקשר ביניהם ולתמוך בתהליכי השילוביות החשיבתית האנכית והאופקית.¹¹

את הטכנולוגיה, שכוונה עד כה להשגת היעילות והאפקטיביות, צריך וניתן להפעיל על מנת לסייע לתהליכי החשיבה הנדרשים להתמודדות עם בעיית הרלוונטיות.

מונעת אופרציונליזציה של האסטרטגיה

כאשר מעמידים את האפקטיביות המערכתית כרמת החשיבה הארגונית העליונה במקום את הפרשנות המתמדת של סביבת הפעולה של הצבא ואת עיצוב השתנותו בהתאמה, היא עלולה להכפיף את החשיבה האסטרטגית להגיונה. בעוד שהחשיבה המערכתית המשתפת מכוונת להשיג

מזוהה על-ידי המערכת בגלל היותו מחוץ לטווח/אופק הכיסוי התפיסתי של כל אחת מהיישויות הארגוניות או הצירופיות המתאמת או המשתפת שביניהן. החשיבה המערכתית השילובית מכוונת להרחבתו של אותו ה"בין", להאיר עליו, להבין אותו ולפתח את הידע החדש מתוכו על-ידי מפגש בין-דיסציפלינרי שיכולות להביא עימן היישויות השונות לפיתוח הבנות מערכתיות חדשות של הארגון לגבי עצמו ביחס לסביבתו המשתנה.

עלי הכותרת מייצגים, כאמור, את היישויות הצבאיות השונות (חיל האוויר, חיל המודיעין, חיל הים, צבא היבשה, כוחות מיוחדים וכו') המשולבות בתהליך יצירת הידע מתוך השונות הדיסציפלינרית וההתנסותית השונה אך גם המשלימה שלהן.

מרכז הפרח מאפשר יצירת ידע שמעבר ל"תחום הכיסוי" של היישויות המשתתפות בו, ובמקביל מתרחש באופן מתמיד תהליך של בחינת הידע שמפותח במרכז הפרח (תחום B) על-ידי עלי הכותרת הבוחנים את תקפותו ביחס לידע ההתנסותי שלהם מתוך תחומם והגיונם (אזור C בתרשים).

תחומי חפיפה מסוימים קיימים תמיד בין עלי הכותרת לבין עצמם, כאשר כל אחד מהם בוחן תחום זה מנקודת מבטו וגישתו השונה (אזור A בתרשים). תחומי החפיפה האלה הם דינמיים ומשתנים בהתאם להשתנות ההקשר.

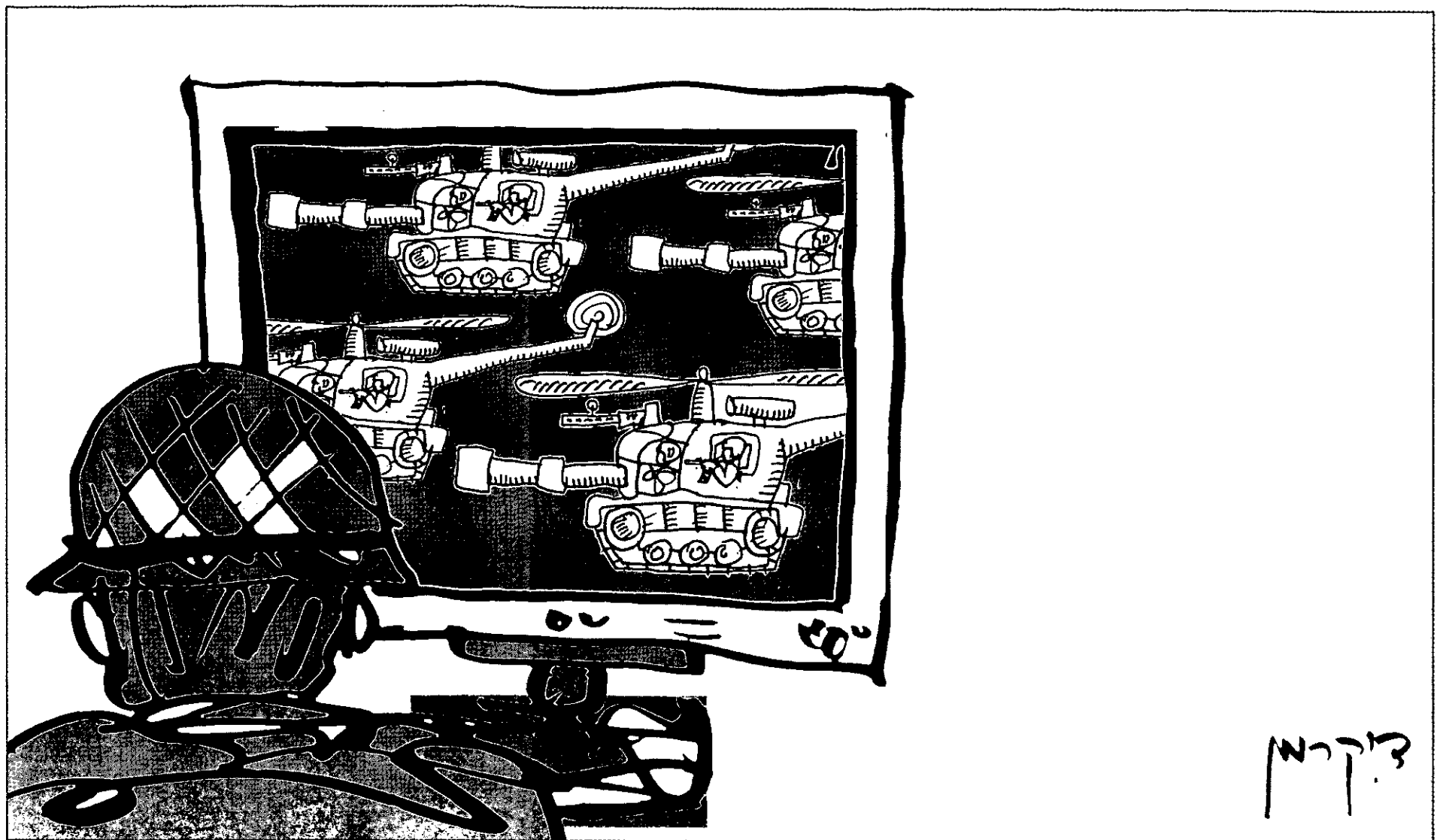
היכולת לקיים במקביל שיח בין מפה מרכזית – מפת מרכז הפרח המייצגת את התפיסה המשולבת – לבין חומרים המאתגרים אותה מכמה

הגיונות שונים במקביל (אזורי B של מפות עלי הכותרת) מגדילה את הסיכוי לחוש בפער הרלוונטיות של התפיסה ביחס למציאות המשתנה ומאפשרת פיתוח ידע חדש רלוונטי למציאות המשתנה.

עקרון מפתח של החשיבה השילובית ושל ההתארגנות השילובית הוא שמירה על זהותן התפיסתית הפרופסיונלית הנפרדת של היישויות. זו נחוצה על מנת שבשילובה כניגודיות משלימה ניתן יהיה ליצור מהות חשיבתית חדשה (המהות המשולבת). יחד עם זאת, המהות המשולבת החדשה גורמת להשתנות מקבילה של כל אחת מהיישויות, ובכך מתרחש תהליך של טרנספורמציה ארגונית מתמדת.

השילוביות המגולמת במטפורת הפרח היא יישויות תהליכית חדשה של מפגשי תפיסות ופיתוח תפיסות חדשות פנים-ארגוניות ובין-ארגוניות, שהתרבות הארגונית הצבאית החדשה צריכה לאפשר ולעודד את התרחשותן. יישומה מתבסס על מערך של תהליכים, של מתודות ושל כלים תומכים ועל מערך הכשרה לחשיבה שילובית.

תהליכים כאלה נדרשים נוסף על התהליכים הקיימים של ידע המתפתח בכל אחד מהזרועות, החילות והיחידות לשם שיפור מתמיד של יעילות תפקודם (ידע מתאם). הם אף מעבר ומעל לידע המשתף שנדרש לשם גיבוש רעיון מערכתי משותף (הרעיון האופרטיבי למערכה).



חדשים בקצבים שלא ידענו בעבר. החשיבה המערכתית השילובית מאפשרת לצלוח את המעבר הזה ולפתח תחום של "בין" חדש – בין בניין הכוח לבין הפעלת הכוח. זהו תחום שניתן לכנותו "הבניית הכוח" ושמבטא יכולת לקיים מעגלים מהירים של למידה ושל הסתגלות תפיסתית, מבנית ותפעולית שאינה מכירה בהבחנה שבין בניין הכוח להפעלת הכוח, אלא משלבת את שניהם לכדי השתנות רב-ממדית כתכונה מובנית של המערכת. זו תיצור מעגלים מהירים של השתנות שיפעלו על מנת לסגור את הפער הקיים בין המעגלים הארוכים של בניין הכוח, הנמשכים שנים, ובין צורכי ההשתנות הנמדדים בחודשים ולעיתים בשבועות.

השילוביות האסטרטגית צריכה לעסוק בשינויים המתחוללים במגמות הבסיסיות של סביבת הפעולה של הארגון הצבאי – כולל הממדים החברתיים, הכלכליים, הטכנולוגיים, הפוליטיים והתדמיתיים

אפקטיביות אופרטיבית, הרי החשיבה המערכתית השילובית היא מקיפה יותר במטרותיה ובהשלכותיה ומתייחסת לצורך החדש של הארגון הצבאי להשתנות מתמדת. השלכותיה הן על כל ממדי הארגון ועל תרבות המערכת שלו, והיא מכוונת כדי לחולל בו טרנספורמציה.¹²

השילוביות האסטרטגית צריכה לעסוק בשינויים המתחוללים במגמות הבסיסיות של סביבת הפעולה של הארגון הצבאי. מדובר בשינויים במובן הרחב שלהם – כולל הממדים החברתיים, הכלכליים, הטכנולוגיים, הפוליטיים והתדמיתיים – וכן בהשלכותיהם הכוללות על צורכי ההשתנות של תפיסת הארגון הצבאי את עצמו ביחס לסביבה החדשה ולקטיגוריות החדשות שעליו לעצב ולהתארגן לקראתן נוכח ההבנות האלה. קיומה של יכולת לחשיבה מערכתית שילובית צריכה להתקיים בכל הרמות, אך יש חשיבות מיוחדת לכך שתפעל כיישות תהליכית מתמדת ברמה המטכ"לית.

המטכ"ל המשולב

במטכ"ל הישראלי התפתחה במשך שנים ארוכות סקטוריאליזם ואגפיות וחילית. הגם שהיו לכך השפעות חיוביות על ההתמקצעות ועל ההתפתחות הפרופסיונלית, הרי במציאות הנוכחית בולטות חולשותיה של הסקטוריאליזם המטכ"לית – חוסר היכולת שלה לתת מענים רלוונטיים ובקצבים הנדרשים להתמודדות הכוללת עם השינויים המהירים המתרחשים בסביבת הפעולה הצבאית. הדגם האמריקני של המטות המשולבים נראה בהקשר הזה כדגם שיוכל לתת תשובה לשינוי הנדרש – דרג מעל לזרועות שמייצג את האחדות התפיסתית. אולם אחדות תפיסתית כזאת עלולה להתברר כמי שיצרה את המעבר מסקטוריאליזם אגפית לאחדות שלטנית: הזרוע הדומיננטית

מבניין הכוח להבניית הכוח

קצב ההשתנות הנדרש עתה אינו מאפשר להסתפק בהנחה שזו תושג רק בתהליכים המסורתיים של בניין הכוח, שיפעלו לבניין ולאיוון כוחות שיוכלו לפעול בגמישות על-ידי יצירת צירופים שונים של כוחות למערכות השונות. נדרשים מעגלים מהירים של למידה ושל השתנות פנימית של הכוחות עצמם, של צורת חשיבתם ושל תפקודם על מנת לקיים רמה גבוהה יותר של התמודדות רלוונטית עם המציאות שמשתנה ומעמידה אתגרים תפיסתיים ותפעוליים

הערות

1. מספר המאמרים שבהם מוזכר המושג שילוביות בצבא ובמערכת הביטחון של ארה"ב הוא רב וממשיך לגדול בהתמדה. זהו אחד המושגים הנמצאים במרכזו של הדיון על "המהפכה בעניינים הצבאיים" (The Revolution in the Military Affairs). מקורות טובים לעיון במובנים השונים של השימוש במושג השילוביות הם:
<http://web.mit.edu/ssp>
<http://www.defenselink.mil>
<http://comw.org/rma/>
<http://www.ndu.edu/ctnsp/>
<http://www.comw.org/pda/>
מאמרים על מושג השילוביות ניתן למצוא בכתבי העת הבאים:
Journal of strategic Studies, Military Review, Joint Force Quarterly
2. The American Dictionary of Military Terms, Second edition, JCS, US DoD, W., 1992
3. Jim Miklaszewski, "War Boosted Rumsfeld's Mission", MSNBC.com. March 12, 2004
4. שם
5. מתוך מסמך פנימי בצה"ל
6. הסיכום הזה נשען על מקורות שונים בכתב ובעל פה. בחרתי שלא להיכנס לפירוט השמות של מביעי הדעות השונות בוויכוח הזה. החשיבות צריכה להינתן לרעיונות ללא קשר לזהותם של מי שהעלו אותם.
7. מתוך מסמך פנימי בצה"ל. כדאי להעיר בהקשר הזה כי בעברית המילים משלב ושילוביות הן בעלות שורש זהה. אולם באנגלית המילה משלב היא combining, ואילו שילוביות היא Jointing.
8. H. Gehman, A. Roosevelt, "Joint Requirements, Exercises, Vital, but Tough to Do", **BMD Monitor**, January 8, 1999
9. בשפה העברית אין הבחנה בין "מערכתית" ל"אופרטיבי". בעוד שחשיבה מערכתית חייבת להתכנס (to converge), דהיינו להגיע בסופו של דבר לפקודה אופרטיבית מסוימת, הרי המחשבה המערכתית חייבת להתבדר (to diverge), דהיינו להיפתח לעוד ועוד נושאים ומושגים. חשיבה אופרטיבית היא אפוא רק יישום אחד של החשיבה המערכתית. לזו האחרונה השלכות רחבות יותר, למשל בהיבטים הארגוניים, החברתיים וכד'. אי-ההבחנה גורמת לעיתים להעתקה שגויה של תובנות אופרטיביות לתחומים מערכתיים.
10. ראו: צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית - מודיעין במשבר**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1983
11. שילוביות חשיבתית נדרשת בכל הרמות. אולם ברמות הטקטיות והאופרטיביות נעשית השילוביות כמעט בצורה טבעית, מאחר שהבעיות הן מוחשיות, ואת החשיבה עליהן ניתן לקיים על-ידי בחינה ישירה של התופעות. לעומת זאת כשעולים לרמה האסטרטגית, ההזדמנויות והאיומים אינם מתגלים באופן ישיר על-ידי התבוננות במציאות, כפי שהיא מתקיימת בשטח או בצגי המחשבים. הם מחייבים חשיבה ועיצוב באמצעות מושגים מופשטים, מה שיוצר מייד בעיית חשיבה מאיכות אחרת - בעיה שמחייבת פיתוח מתודולוגיה וכלים ייעודיים למטרה הזאת.
12. במושג Transformation עשו אישים שונים שימושים שונים. אני נוטה לקבל את ההגדרה של RUSI. ראו:
www.rusi.org/transformation
Transformation refers to an iterative, ongoing process of reforming military doctrine, organisation, capabilities, training and culture to cope with rapidly changing strategic, operational and tactical challenges.
13. Mackubin Owens, "The Use and Abuse of Jointness", **Security Studies Program**, 1998

בתוך המטה המשולב כופה את הגיון-העל האופרטיבי שלה על כל היתר תוך כדי עמעום המושגים שמייצגים ומעצבים את המיוחדות של הזרועות האחרות.¹³

לתפיסתנו, הייעוד של המטה המשולב הנדרש בצה"ל הוא להבין, לעצב ולהנחות את ההתארגנות נוכח השינויים הבסיסיים המתרחשים בסביבה הכוללת של הצבא. זאת מתוך ההכרה שאף לא אחת מהזרועות כשלעצמה אינה מופקדת ואינה יכולה להיות מופקדת על ההבחנה בשינויים הבסיסיים ועל עיצוב ההקשר האסטרטגי החדש. זהו תפקידו של המטה המשולב ולא השגתה של אחדות-על של מעין חשיבה אופרטיבית גדולה. הרמטכ"ל אינו אופרטור האופרטורים. הוא ראש המטות המשולבים.

ההבחנה הזאת היא חשובה ביותר, שכן אם היא לא תובן, המעבר מהמטכ"ל הסקטוריאלי של היום למטכ"ל המטות המשולבים של המחר עלול להתברר כמה שיאפשר ביתר שאת להפוך את הלוגיקה האופרטיבית לשלטנות אופרטיבית-מטכ"לית - בין שזו היבשתית, כפי שהייתה עד כה, או האווירית, כפי שיש מי שטוען שצריכה להיות עתה. השילוביות במובן של חשיבה מערכתית משלבת מזהירה מפני פתרון כזה ומדגישה דווקא את הצורך בשמירה על זהותם התפיסתית הנפרדת של האגפים ושל החילות על מנת שבשילובם כניגודיות משלימה ניתן יהיה ליצור את המהות החשיבתית החדשה (המהות המשולבת). שילוביות כזאת תיצור תודעה משותפת בין היישויות בנוגע למהותו הזמנית תמיד של השלם האסטרטגי. השגתה ובעיקר החלפתה בחדשה מותנות בכך שהיישויות המשתתפות בה שומרות על זהותן העצמאית ותורמות לתודעה המשותפת מתוך המתח הניגודי המתהווה דווקא משום שהן תופסות את הבעיה מתוך נקודת המבט הייחודית להן.

עם זאת גם נקודת המבט הזאת היא דינמית ומשתנה בהשפעת התפיסות המשותפות. מכאן יובן ששילוביות של המטות אינה מיזוג ארגוני. יחד עם זאת שילוביות גם אינה שימור של היישויות במצב קבוע. השילוביות החשיבתית משנה גם את היישויות המשולבות. המהות המשולבת הדינמית תגרום להשתנות דינמית מקבילה של האגפים ושל החילות, ובכך יתרחש תהליך של השתנות רב-ממדית מתמדת גם בדרג המטכ"ל.

סיכום

השילוביות משקפת רמה חדשה של מצוינות ארגונית צבאית. לא עוד רק מצוינות של יעילות, ואף לא עוד רק מצוינות של אפקטיביות. היעילות והאפקטיביות ממשיכות להיות חשובות אף יותר מבעבר, אך הן לא מספיקות. על מנת להתמודד עם הסביבה הסבוכה ועם השינויים הבסיסיים המהירים, גם הארגון הבנוי על מצוינות של יעילות ושל אפקטיביות עלול להתגלות כלא רלוונטי. השילוביות מאפשרת את הטרנספורמציה המתמדת של הארגון הצבאי לצורך מתן מענה רלוונטי לשינויים כאלה הן בתוך הארגון הצבאי עצמו והן ביחסים שבינו לבין הארגונים הלאומיים האחרים - השב"כ, המוסד המשטרה ומשרד החוץ - שבשילובם ניתן ליצור רמות חדשות של ביטחון לאומי.

