

השילוביות בצה"ל: אחד בפה ואחד בלב



כוח רגלי של צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" | מבצע
"עופרת יצוקה" היה מבוסס על שילוביות בין־זרועית
של הכוחות



שרית טובי
רמ"ד מחקר בבית הספר לפיתוח
מנהיגות



כרמית פדן
חוקרת במדור המחקר של בית
הספר לפיתוח מנהיגות

"עופרת יצוקה" הוגדרה "פעולה משולבת", אך מראיונות עם מפקדים שהשתתפו במערכה עולה שהחשיבה שלהם לא הייתה שילובית: כל מפקד ראה בכוחותיו את הגורם המרכזי שלכל היותר מקבל סיוע מזרועות אחרות, והוא לא ראה בכל הזרועות מערכת אחת שפועלת במשולב

מבוא

מטרת המאמר היא לבחון את האופן שבו המפקדים ברמה הטקטית בצה"ל מיישמים הלכה למעשה את רעיון השילוביות הבין-זרועית. הבחינה נעשית באמצעות זיהוי תהליכי עבודה, דפוסי פעולה ומנגנונים מבניים, ארגוניים ואחרים שמתהווים "בשטח" ומתקיימים בזמן הלחימה ובהכנות לקראתה. כמו כן נעשה ניסיון במאמר למפות את המשמעויות שיש ללחימה במבנה רב-זרועי על המנהיגות הצבאית. זאת מתוך הבנה שמנהיגות של מפקדים מתקיימת בתוך מבנים, דפוסים והגיונות פעולה, ולכן הבנות ארגוניות שניתן להפיק בתהליך המחקר משמשות תשתית לפיתוח הבנות עדכניות ורלוונטיות לתחום המנהיגות הצבאית. במאמר נבחנות השאלות הבאות: אילו מבנים ארגוניים, דפוסי פעולה ותהליכי עבודה חדשים יוצרים המפקדים ברמה הטקטית בפעולה משולבת? מהן המשמעויות שיש לכך על תחום המנהיגות הצבאית ברמה הטקטית? מהו אופי המנהיגות הנדרש במצב שבו יש שילוב בין כוחות מזרועות שונות ובמצב שבו יש מפקד משותף שאינו מחזיק בכל הידע הרלוונטי לשם קבלת החלטות? מבצע "עופרת יצוקה", שהיה מבוסס על שילוביות בין-זרועית של הכוחות, ישמש מקרה מבחן כדי לענות על השאלות האלה. השאלות האלה מאתגרות מאפיינים מרכזיים בתיאוריות המנהיגות הקלסיות שבהן יש אבחנה ברורה בין מנהיג למונהיגים ושמהן עולה כי המנהיג הפורמלי הוא המקור הבלעדי למנהיגות. לעומתן, תיאוריות עכשוויות במנהיגות מדגישות שתהליך המנהיגות מתהווה בתוך רשת דינמית ומורכבת של יחסי גומלין בין פרטים שונים בארגון כדי להשיג השפעה. התיאוריות האלה מדגישות את ההקשר שבו מתרחשת מנהיגות וכן את העובדה שהמנהיג יוצר את התנאים שמאפשרים יחסי גומלין בין הפרטים השונים בארגון. זאת מתוך ההנחה שבאמצעות יחסי הגומלין האלה מתהווים ההתנהגויות והיעדים של מערכות ארגוניות.¹ במאמר אנו מנסות לבחון אם דפוסי המנהיגות, הבאים לידי ביטוי בפעולה המשולבת, עולים בקנה אחד עם מאפיינים בתפיסת המנהיגות של העשור האחרון וכן באיזה אופן מתקיימים הדפוסים האלה הלכה למעשה.

המאמר מתמקד בחלק מכוחות צה"ל שפעלו בגזרת עזה הקרובה לחוף בלחימה ב"עופרת יצוקה" ובהם: שריון, צנחנים, חיל הים וחיל האוויר. אוכלוסיית המחקר כוללת מפקדים בדרג הטקטי שהיו שותפים ללחימה הרב-זרועית, ובהם: מפקדים מחטיבה 188, מחטיבה 35, מכוחות חיל הים ומפקדי טייסות בחיל האוויר. הממצאים שלהלן נסמכים על ראיונות חצי מובנים. הראיונות

נערכו בין אוקטובר 2009 ליולי 2010. במהלך הראיונות נשאלו המפקדים שאלות הקשורות לתפקידיהם בלחימה, לאתגרים ולקשיים שמייצר, לדעתם, המפגש בין הזרועות השונות בפעולה המשולבת כמו גם על היבטים פיקודיים שונים ומגוונים הקשורים ללחימה במבנה רב-זרועי. נוסף על כך נסמכים הממצאים על דברי מפקדים שהשתתפו בדיון שהתקיים בנושא "שילוביות בין-זרועית" במסגרת "שולחן עגול" בבית הספר לפיתוח מנהיגות. במאמר שלושה פרקים:

- **פרק הראשון** מוצגים ממצאי המחקר. אלה כוללים תהליכי עבודה, דפוסי פעולה ומבנים ארגוניים שנוצרו בלחימה ב"עופרת יצוקה" ובהכנות לקראתה ואת החיבור בינם לבין רעיונות מתוך תיאוריות של מורכבות.
- **פרק השני** ממופים אתגרים ומוקדי ההתמודדות החדשים בתחום המנהיגות של מפקדים בדרג הטקטי שנובעים מהלחימה במתווה הרב-זרועי.
- **פרק האחרון** מסכם בקצרה את האופן שבו תיאוריות של העשור האחרון בתחום המנהיגות מתחברות לאתגרי המנהיגות כפי שהם באים לידי ביטוי במתווה הפעולה המשולב שהוא פועל יוצא של מאפייני העימותים בעת הנוכחית.



מאפיין מרכזי של הפעולה המשולבת הוא יצירה של מערכת חדשה השונה באופן מהותי מהמערכת הזרועית

תפיסת המערכת הרב-זרועית

מאפיין מרכזי של הפעולה המשולבת הוא יצירה של מערכת חדשה השונה באופן מהותי מהמערכת הזרועית - בגבולותיה, באופן חלוקת העבודה והסמכויות שבה, בקשרים שנוצרים בתוכה, בתפיסת ההפעלה שלה ובתחומים נוספים. מכאן שחשוב מאוד להבין את מרכיבי המערכת הרב-זרועית שפועלים בלחימה וכן את האופן שבו נתפסת המערכת הזאת בעיני המרכיבים האלה.

מנייתח הראיונות עולה שמפקדים ברמה הטקטית לא ראו במבנה הרב-זרועי שהתהווה ב"עופרת יצוקה" מערכת שהיא מושא ההתייחסות שלהם בנוגע לפעולה המבצעית. ביטוי לכך הוא שרבים מבין המפקדים המראיינים ניתחו את המערכת שנוצרה בלחימה



מתוך תפיסה של תחומי מומחיות. נוסף על כך טענו המפקדים שהתפקידים השונים של כל זרוע במערכת הרב-זרועית מכתבים הייררכיה שהיא פועל יוצא של מהות הפעולה. עם זאת, לכל אחד מהם השקפה אחרת בנוגע לשאלה מהי מהות הפעולה. השונות הזאת נובעת מתפיסות לחימה שונות הנוצרות בתרבות זרועית-ארגונית שונה. כך, לדוגמה, המפקדים משתמשים במושגים כמו "כוח מסייע" ו"כוח מסתייע", "כוח מוביל" ו"כוח מובל", כפי שניתן לראות להלן:

"יש מוביל ומובל, ואם כולם יהיו כוחות עיקריים, יהיה בלבול בין מסייע למסתייע... אני הכוח שבסוף מתמרן, אני עושה את טיהור המרחב... זה לא עניין של עוצמה או של דרגה, זה עניין של מהות, והיא חייבת להיות חד-משמעית" (סא"ל א', מג"ד צנחנים).

"המג"ד אמר לי: 'הייתי מבסוט שבא חיל הים ועזר לי בלחימה'... אמרתי לו: אני לא באתי לעזור לך, אתה היית אורח אצלי. אני מחזיק את הגזרה 365 יום בשנה... אנחנו שולטים בקו החוף של רצועת עזה בצורה מוחלטת. הוא עושה קו חצי שנה במקרה הטוב. אני חי אותו" (סא"ל א', חיל הים).

על אף שהתקיימה ב"עופרת יצוקה" פעולה שילובית, לא התקיימה בה "חשיבה שילובית", דהיינו חשיבה מערכתית

מניתוח התפיסות האלה עולות שתי משמעויות מרכזיות:

- 1. היעדר חשיבה מערכתית.** דברי המפקדים על מערך הכוחות הרב-זרועי שפעל בלחימה מבטאים תפיסה זרועית שאינה מאפשרת הסתכלות מערכתית הנדרשת במערכת משולבת. באמצעות חשיבה מערכתית אפשר היה לראות בכל הזרועות בלחימה מערכת אחת שבה כל זרוע תורמת את מומחיותה ואת יתרונה היחסי והמוחלט כדי ליצור שיתוף פעולה בין-מערכתית. השימוש במושגים כמו כוח מסייע ומסתייע, מוביל ומובל מבטא חשיבה הייררכית - המנוגדת לחשיבה השילובית. רעיון השילוביות מבטא חשיבה שטוחה ורשתית שלפיה היחסים בין הזרועות השונות הם רשת של יחסי גומלין, שבה החשיבות של זרוע אחת שווה לחשיבות של הזרוע האחרת. בגלל החשיבה ההיררכית נוצר מצב שבו לא היה ברור למפקדים מהי המערכת שבתוכה הם פועלים ובוודאי שלא היה להם מושג מהם גבולותיה. לקיומה של חשיבה שילובית נודעת חשיבות עליונה שכן השילוביות היא קודם כל מצב תודעתי פרטי וארגוני. ואם זו אינה מתקיימת, ייתכן שהפעלת הכוחות במבנה רב-זרועי משולב אינה נעשית באופן המיטבי.

- 2. מערכת מול זרועי.** בגלל הפער בין הפעולה בשטח לבין התפיסות של המפקדים יש לקבוע כי על אף שהתקיימה ב"עופרת יצוקה" פעולה שילובית, לא התקיימה בה "חשיבה שילובית", דהיינו חשיבה מערכתית. זה קרה משום שנכנסו אינטרסים זרועיים בהפעלת הכוח. האינטרסים האלה עמדו במתח עם רעיון ההפעלה המבצעי שעמד בבסיס המערכת המשולבת. נראה שהזרועות נעו בין רצונם להביא לידי ביטוי את המומחיות המקצועית שלהם ולהבליט הצלחות זרועיות לבין הצורך להיות חלק ממערכת שבה זרוע אחת שווה לזרוע האחרת, ויתרונה של כל זרוע מצוי ביכולתה לחבור אל הזרוע האחרת. כל זאת כדי להביא לידי ביטוי את יתרונה היחסי ועל ידי כך להגביר את כלל היעילות הקרבית.

"השדכנים"

בפעולה המשולבת מוסדה פונקציה ארגונית שנקראת "שדכנים". בהערת אגב יש לומר כי אין זו תופעה יוצאת דופן שבמסגרת פעולה משולבת נוצרים מבנים ארגוניים חדשים על המבנים הקיימים. "השדכנים" הם נציגי הזרועות שיושבים במפקדות שהוקמו לצורך הלחימה המשולבת. תפקידם הוא לתווך בין יכולות הזרוע, שאותה הם מייצגים,³ לבין הצרכים בשטח וצורכי הזרועות האחרות. במסגרת התפקיד הזה הם צריכים, בין היתר, לגשר על פערים תרבותיים וארגוניים בין הזרועות השונות. מאחר שכל "שדכן" מציע את שירותי הזרוע שממנה הוא הגיע, הוא הופך למעשה ל"יצרן משימות" בעבור הזרוע שלו. לעיתים נדמה שייצור משימות הוא בעיני "השדכנים" מטרה בפני עצמה.

"מב"ס אשדוד הקודם... הגדיר את התפקיד של 'השדכנים' מייצרי משימות לחיל הים" (רס"ן [מיל] ע', "שדכן" מטעם חיל הים).

התפיסה שעולה מדבריו של סא"ל א' היא של מומחיות גזרתית ימית. לדבריו, לפלגה יש שליטה מודיעינית על הפעילות בים ולאורך החוף. לעומת זאת דבריו של מג"ד הצנחנים משקפים תפיסה של מומחיות גזרתית-קרקעית. הוא מדבר על היכולת הייחודית של הכוח הקרקעי לכבוש יעדים לאורך החוף ולהשתלט עליהם, לפגוע בתשתיות, באמצעי לחימה וכד'.

לפי תפיסתו של מג"ד הצנחנים, היותו הכוח המתמרן בשטח הופך אותו לכוח העיקרי ולכן לכוח המוביל. לתפיסה הזאת שותף ראש המטה שפיקד על כלל הכוחות הטקטיים במפקדה הקדמית ב"עופרת יצוקה". בראיון עימו טען כי מטרת השילוביות היא לתמוך בתמרן הקרקעי. כלומר, בעיניהם התמרן הקרקעי הוא העומד בבסיס הפעולה הרב-זרועית.²

שני המפקדים, המייצגים שתי זרועות, מבטאים תפיסות מנוגדות בנוגע לאחריות על רצועת החוף, וכתוצאה מכך נוצר במידה מסוימת מתח בין-זרועי. מפקד הפלגה מחיל הים שואף לתפיסת לחימה שבה הגזרה הימית כוללת הן את השטח הימי הן את גזרת החוף הצמודה אליו, ואילו המפקד מהצנחנים מתייחס אל רצועת החוף כאל חלק בלתי נפרד משטח הלחימה היבשתי שנמצא באחריותו.



מעצר חשוד ב"סופרת יצוקה" | כשהזרועות השונות אינן מכירות את היכולות ואת המגבלות של הזרועות האחרות לא יכול מערך הלחימה הכולל לפעול באופן מיטבי

הזרועות האחרות כך שיהיה ברור כי כאשר זרוע מסוימת מציעה את יכולותיה (למשל בתחום האמל"ח), חזקה עליה שהיא בדקה כיצד פעולותיה ייעלו ויקדמו את פעולתה של כלל המערכת. כשהזרועות השונות אינן מכירות את היכולות ואת המגבלות של הזרועות האחרות ("כמו שהירוקים הם בשבילנו חור שחור, כך גם אנחנו, פחות או יותר, בשבילם"), לא יכול מערך הלחימה הכולל לפעול באופן מיטבי - קל וחומר שהוא לא יכול לפעול באופן סינרגטי. לעומת זאת, מדברי המפקדים עולה כי כאשר הייתה היכרות עם יכולות של זרוע אחרת, השימוש ביכולות האלה נעשה באופן תכוף יותר ומיטבי.

3. **ניהול המתח בין עצמאות זרועית לבין פעולה מערכתית.** בין המרכיבים הזרועיים של המערכת הרב-זרועית ("השלם החדש") מתקיימת רשת של יחסי גומלין. ההקשר שמעצב את הרשתות האלה יכול לכלול אינטרסים ואילוצים סותרים ולכן ליצור מתח בין מרכיבי הרשת. לכן נדרש ניהול של המתח בין עצמאות זרועית לבין פעולה מערכתית מתוך הכרה בקיומם של אינטרסים ושל אילוצים סותרים מעין אלה בתוך מרכיבי המערכת המשולבת.

יישום תפיסה מערכתית בנוגע להפעלה של יכולות הזרוע בלחימה אינו סותר את העצמאות ואת הייחודיות הדיסציפלינרית של כל זרוע. כל שלם מבוסס על תחרות בין מרכיביו ומתקיים בו מאבק בין החלקים גם כשהם מכוונים למטרה זהה.⁴ אך בד בבד עם הרצון "לייצר הצלחות" לזרוע אין לזנוח את עקרון החשיבה המערכתית המעמיד את המשימה המשותפת לפני האינטרס הזרועי. יש למנף את רצון הזרוע לבטא את יכולותיה לטובת המשימה וההישג

"השדכנים" העניקו פרשנות משלהם לפקודה "לייצר משימות" ויצקו לה תוכן יישומי-טקטי:

"התפקיד שלנו היה לזוּם, לדחוף... מפקדי החטיבות לא עבדו עם חיל הים ולא מכירים אותו, ואנחנו רוצים ויכולים לעשות... אז לא לחכות... לזוּם פעילות או השתתפות. אם יש מטרה שאפשר להשיג על ידי תותחים - התפקיד שלי להמליץ: 'בוא נעשה את זה מהים'" (רס"ן [מיל'] נ', "שדכן" מטעם חיל הים)
מניתוח התפיסות האלה עולות כמה משמעויות:

1. **מערכתית מול זרועי.** האופן שבו תופסים "השדכנים" את תפקידם משקף את המתח המובנה בהפעלה של מערכת משולבת במבנה רב-זרועי - המתח בין מערכתיות לזרועיות. התפיסה של "השדכנים", שלפיה תפקידם הוא "לייצר משימות" לזרוע שלהם ללא התחשבות בצורכי המערכת הרב-זרועית, מבטאת גם היא תפיסה זרועית צרה במהותה שאינה מאפשרת הסתכלות מערכתית שנדרשת בהפעלת מערכת משולבת. עיקרון חשוב של החשיבה המערכתית הוא שמושא ההתייחסות של כל אחת מהזרועות ביחס לפעולה המשולבת צריך להיות המערכת הרב-זרועית שנוצרה ולא הזרוע הנפרדת. חשיבה מערכתית כזאת נפגעת כשההנחה הזרועית ("לייצר משימות בעבור הזרוע") היא צרה. זוהי הנחיה שאינה מבטאת מצב תודעתי (state of mind) שילובי ושאינה מביאה בחשבון את המערכת הרב-זרועית.

2. **פגיעה בפעולה המשולבת.** תנאי מוקדם לפעולה משולבת וסינרגטית (שבה השלם גדול מסכום חלקיו) הוא שכל זרוע צריכה להכיר את היכולות, את המגבלות ואת האילוצים של



המשותפים.

זאת ועוד, מהמחקר עולה כי לצד המחויבות של "השדכנים" לזרוע שאליה הם שייכים והשאיפה לייצג את יכולותיה, את צרכיה ואת תפיסת ההפעלה שלה הם מפתחים תחושת מחויבות גם למערכת המשולבת. המחויבות הכפולה הזאת מייצרת מתח נוסף הן ל"שדכנים" והן למפקדיהם במקרים שבהם לא קיימת הלימה בין צורכי הזרוע לצורכי המערכת המשולבת ובין תפיסות ההפעלה של הזרועות השונות.

יחסים בין-אישיים הם תשתית להצלחת הפעולה המבצעית

בפעולה המשולבת ב"עופרת יצוקה" התהוו רשתות של יחסי גומלין בין הזרועות השונות. לקשרים הבין-אישיים שנוצרו בין המפקדים, נציגי הזרועות, הייתה חשיבות רבה ביצירת יחסי הגומלין האלה. המפקדים המוראיינים אומרים



מח"ט גבעתי, אל"ם אילן מלכא (מימין), בתדרוך ב"עופרת יצוקה" | לקשרים הבין-אישיים שנוצרו בין המפקדים, נציגי הזרועות, הייתה חשיבות רבה ביצירת יחסי הגומלין בין הזרועות השונות

שניהול מהסוג הזה דורש מאמץ שהוא שונה מהמאמצים הכרוכים בניהול משתנים אחרים של הלחימה.

בגלל המודעות לחשיבות הקשרים הבין-אישיים יש מפקדים שהפכו את בניית הקשרים האלה למשימה מובנית בחיל שלהם.

"כשיש היכרות מקדימה, זה זורם הרבה יותר טוב... עכשיו (אחרי "עופרת יצוקה") אנחנו מנסים להעלות את זה רמה. אנחנו מנסים להזמין אותם לאירועים. אנחנו מנסים להתארח אצלם" (סא"ל א', חטיבה 35).

לתפיסות שהובעו לעיל יש שתי משמעויות:

1. טיוב יחסי הגומלין בין הזרועות. מניתוח של דברי המפקדים עולה כי לקשרים הבין-אישיים שנוצרו בין מפקדים בדרג הטקטי ב"עופרת יצוקה" יש ערך רב משום שהם סייעו לטייב את יחסי הגומלין בין הזרועות ולכן תרמו באופן משמעותי להצלחת הפעולה המשולבת. מכאן שלקשרים הבין-אישיים הנוצרים בין מפקדים - נוסף על המבנים הארגוניים המוסדרים - יש חלק לא מבוטל במימוש מיטבי של הפעולה המשולבת.

"כשהייתי מפקד טייסת בזמן 'עופרת יצוקה' סייענו צמוד לחטיבת גבעתי ועבדתי מול א'. למדתי... ששיטת העבודה צריכה להיות מבוססת טכניקה, תרגולות ויכולת לדבר בקשר... במעטפת יש את האלמנט האישי... שמוסיף ומעצים את תחושת העשייה, השליחות והרצון העז להצליח במשימה" (סא"ל ג', מפקד טייסת בחיל האוויר).⁵

שהיחסים הבין-אישיים שנוצרים בין המפקדים במפקדות ובשטח הם חשובים להצלחת הפעולה הבין-זרועית בכללותה וליכולת להוציא אל הפועל יכולות שונות של הזרועות בלחימה. הקשרים הבין-אישיים שיפרו את פעולת המערכת בכך שהם יצרו אמון בין המפקדים, וכמה מהמוראיינים אף טענו שהקשרים האלה הפחיתו במידת מה את ההשפעה של האינטרסים הזרועיים.

"המפגש הבין-אישי תורם אולי יותר מכול לשפה המשותפת... ההיכרות האישית של מפקד טייסת עם מג"ד בשטח היא היכרות שאין לה תחליף... דוגמה בולטת זה פו"ם... יש סנכרון של האנשים ושיתוף בהשתלמויות ובקורסים... נוצרת כימיה בין-אישית שתורמת לחיבור בנוהל הקרב בצורה מהירה, אחרת זה היה מנותק" (סא"ל נ', חטיבה 188).

"בזמנו... מפקד טייסת X היה י'. כשאתה מכיר אותו, הוא בא ואומר: 'ש', אני מכיר אותך ויודע שאפשר לסמוך עליך ורואה איך אתם מתנהלים... אני יודע שכשאתה אומר לי שהכוח נמצא במקום מסוים חזקה עליך שהלכת, בדקת, ראית...! אם אין היכרות אישית זה לא קורה. אין ביטחון" (סא"ל [מיל'] ש', רמ"ט המפקדה הקדמית).

בניגוד לדעה הרווחת שלפיה יחסים בין-אישיים טובים הם "תוספת חביבה" (nice to have) כשהם מוצלחים או תקלה שיש לנטרל כשאינם מוצלחים, הרי מדובר למעשה בגורם בעל חשיבות רבה שאין להתעלם ממנו. מכיוון שכך, יש לנהלו בתבונה. אין ספק

מפקדי הכוחות לא היטיבו להכיר את המגבלות ואת היכולות של הזרועות האחרות. מפגש מפקדים אורגן ממש בסמוך לכניסת הכוחות לרצועה.

"כשהכוחות היו בנקודת ההיערכות ביקשתי ממפקדי הכוחות בזרועות ומהמטה שהיה בחפ"ק שיבואו לקדמית. הראיתי להם את התנאים הקיימים, מהם המכלולים, מה היכולות... אמרתי למפקדים: תראו, יש לי הרבה בארגו הכלים כדי לתת... והיה חשוב לי להראות להם מה הם יכולים לדרוש ולבקש ובמה אנחנו יכולים לסייע" (סא"ל [מיל'] ש', רמ"ט המפקדה הקדמית).

היוזמות המקומיות של הרמה הטקטית בזמן הלחימה ובהכנות לקראתה תרמו במידה רבה להצלחת הפעולה המשולבת. למעשה אפשר לראות שבאמצעות היוזמות האלה באה לידי ביטוי יכולתה של הרמה הטקטית להשפיע על אופן ההתנהלות של הארגון כולו ולפיכך לעצב את התרבות הארגונית של הארגון - תפקיד שיוחס בעבר, על פי קווי החשיבה הליניאריים, רק לרמות הבכירות בארגון. המסקנה העולה מכך היא שלא זו בלבד שלרמה הטקטית יש חשיבות מרכזית בהוצאת הפעולה המשולבת מן הכוח אל

2. **השפעה מעצבת על התנהלות המערכת.** אלטמן וחוקרים נוספים טוענים כי כדי ליצור שילוביות מיטבית יש להגדיר נוהלי עבודה ברורים. זאת, לדבריהם, כדי שהפעולה המשולבת לא תהיה מותנית ברצון הטוב של המפקדים או ביחסים אישיים בלבד אלא תהיה "מעוגנת בכללים שמעבר לאנשים הנוגעים בדבר"⁶. אין ספק שלקביעת נוהלי עבודה יש חשיבות רבה, אך אנו טוענות שליחסים הבין-אישיים הנוצרים בין מפקדים יש השפעה מעצבת על אופן התנהלותה של המערכת, שכן יצירת רשת מתפקדת שמאפשרת מימוש מיטבי של הפעולה המשולבת נשענת גם על טיב היחסים הנרקמים בין מרכיבי הרשת.⁷

יוזמות מקומיות של המפקדים בשטח

דפוסי פעולה רבים שאימצו בעליתפקידים ברמה הטקטית - מפקדי כוחות מזרועות שונות, נציגי זרועות, מפקדים שישבו במפקדות - נבעו בעיקר מיוזמות של מפקדים, ולרוב לא היו תוצר של תהליך תכנון סדור וכתוב שפירט את המתווה הרב-זרועי הטקטי של הפעולה המשולבת. מדובר ביוזמות מקומיות של מפקדים ברמה הטקטית - יוזמות שבאו לידי ביטוי במפגשים, בתכנון משותף, בהיכרות עם יכולות ועם מגבלות. אלה היו, למעשה, תהליכי עבודה חדשים שסייעו להוציא את הפעולה המשולבת מן הכוח אל הפועל ולטייב אותה.

היוזמות המקומיות האלה מביאות לידי ביטוי את אחד התהליכים החשובים ביותר בתורת המערכות - עקרון ההתארגנות העצמית. התארגנות עצמית היא תהליך ספונטני שמתרחש בכל חלקי המערכת. היא נוצרת ללא פיקוד וללא הכוונה אלא מתוך הדינמיות של קשרי הגומלין שבין החלקים האלה. היוזמות המקומיות שתוארו לעיל ביטאו יוזמה של מפקדים שפעלו בשטח. הן נעשו ללא הכוונה או פיקוד אלא מתוך הדינמיקה שהתקיימה בין מפקדים מהזרועות השונות ומתוך הבנה מהן הפעולות הנדרשות במערכת החדשה שנוצרה. היו מקרים שבהם תכנון משותף טקטי של הפעלת הכוחות לא הוסדר מראש אלא נבע מיוזמה פרטית של מפקדים בשטח.

"חבר שלי, מפקד טייסת X אמר לי: 'אם אתה רוצה, אני נוסע לקדמית של 35. אנחנו יושבים על התוכניות המבצעיות'. היה נראה לי שזאת הזדמנות טובה לבוא ולראות את תהליך התכנון... לפגוש את מי שרלוונטי לאירוע... ועשיתי את זה רק כי א' שאל אותי אם אני רוצה להצטרף אליו" (סא"ל י', מפקד טייסת).

היו מקרים שבהם מפגש בין כוחות לוחמים מזרועות שונות לא הוסדר מראש אלא נבע מיוזמה של אחד "השדכנים" במפקדה הקדמית.

"אמרנו שחשוב מאוד שהכוחות שפועלים בחוף והכוחות שפועלים בים יסתכלו אחד לשני בעיניים, ישאלו שאלות... ואז כשישמעו את הקולות בקשר, יידעו עם מי הם מדברים... הכנסנו אותם לחדר במשרד, קנינו צ'ופרים כדי שיהיה על השולחן, ועשינו היכרות" (רס"ן [מיל'] ס', קצין "שדכן" מטעם חיל הים).

דפוסי פעולה רבים שאימצו בעלי תפקידים ברמה הטקטית נבעו בעיקר מיוזמות של מפקדים

הפועל, אלא שבכוחה של הרמה הזאת להשפיע על יצירת מנגנונים מבניים-ארגוניים בזרועות. כך קורה שפעולות ותהליכים ברמה הטקטית מצליחים להשפיע לא רק על התרבות הזרועית כי אם גם על התרבות הארגונית בכל צה"ל. לכך יש שתי משמעויות מרכזיות:

1. **יוזמות מקומיות הן אמצעי להתמודדות עם אי-יציבות ועם חוסר ודאות.** המבנה הרב-זרועי שנוצר בפעולה המשולבת איפשר למפקדים להתארגן ביחד וליצור דפוסי פעולה ומנגנונים מבניים שסייעו להם לבנות את המערכת החדשה ולהתמודד באמצעותה עם הכאוסיות של הלחימה. המנגנונים האלה כבר הוזכרו לעיל: מדובר ביוזמות מקומיות, ב"שדכנים" ובהפעלת קשרים בין-אישיים. ההתארגנות העצמית של הגורמים בשטח איפשרה לממש את הגמישות הנדרשת כדי להתמודד עם המערכת הרב-זרועית והבלתי מוכרת שהתהוותה לצורך הלחימה. היוזמות המקומיות שנוצרו בשטח היו אמצעי ליצירת פתרונות ולהסתגלות לסביבה בלתי יציבה וחסרת ודאות.

2. **התנאים הנדרשים כדי ליצור התארגנות עצמית.** היקף

מיומנויות ויכולות בתחום של גיוס גופים שאינם תחת פיקודם למשימות התומכות בפעולה המשולבת.

ניהול יחסי גומלין בין גופים

המערכת הרב-זרועית מחייבת מפקדים להנהיג הן את הכפופים להם והן גורמים שותפים אחרים על פי תפיסה מערכתית. לפיכך נדרשת תפיסה חדשה של מנהיגות שלפיה תפקידו המרכזי של המפקד הוא לחבר בין זרועות ובין מערכים שונים. מדובר כאן, למעשה, במודל מנהיגות המבוסס על רעיונות המורכבות. על פי המודל הזה מנהיגים צריכים לעסוק גם באופן שבו ניתן לקדם את התהוות היכולות של פרטים בתוך הארגון כדי לקדם משימה או פרויקט משותפים. זאת משום שתחומי המומחיות מפורזים בין זרועות ובין פרטים בתוך הזרועות, וכל זרוע וכל פרט יכולים לתרום בדרכם ומתחום מומחיותם לתהליך המנהיגות ולמעשה למערכת כולה. מדובר בהובלת תהליך מנהיגות שהשלם המתהווה בו גדול יותר מסכום חלקיו. זהו תהליך מנהיגות סינרגטי.⁹

הצורך בחשיבה ובפעולה מערכתיות וכן הצורך לרתום ידע של הזרוע לטובת המערכת הרב-זרועית מחייבים לראות במנהיגות יותר מאשר השפעה בין-אישית הבאה לידי ביטוי, בין היתר, בהובלה של פקודים: הם מחייבים לראות בה תחום שמספק קישורים למבנים המתהווים בין ובתוך הארגונים ומוביל אותם כמערכת אחת עד להשלמת המשימה.¹⁰ כלומר, נדרשת מנהיגות שמסוגלת ליצור תנאים שמאפשרים יחסי גומלין בין גופים ויחידים - יחסי גומלין שבאמצעותם מתהווים התנהגויות, כיוונים, ידע, פתרונות ודרכי פעולה חדשים. לפיכך, אתגר המנהיגות שניצב בפני המפקדים בהקשר הזה הוא ליצור תנאים שבאמצעותם ניתן יהיה לרתום ידע של זרועות ושל יחידים בתוך הזרועות למטרות המערכת כולה ועל ידי כך לנהל בצורה טובה יותר את יחסי הגומלין בין הזרועות. כל זאת הן בבניין הכוח והן בהפעלת הכוח כדי שהכוחות יוכלו לעבוד במשולב ו"בגבולות חדירים".

קיימים כמה דפוסי פעולה למימוש של עקרון המנהיגות הזה: הראשון הוא להמשיך לטפח את מערכת היחסים בין הזרועות, בין היתר באמצעות אימונים משותפים שמסייעים ליצור קשרים קרובים יותר בין מפקדים ולפיכך להפוך את ההתקשרות הבין-זרועית לקלה יותר ולחלקה יותר. אתגר המנהיגות שעליו אנו מצביעים בהקשר הזה הוא יצירת הרשתות עם הזרועות האחרות ועם מפקדיהן. דפוס הפעולה השני הוא לטפח יחסים בין-אישיים שיכולים להיות תשתית ליצירת חיבורים שנדרשים במערכת משולבת. דפוס הפעולה השלישי הוא לעודד יוזמות מקומיות של המפקדים בשטח. דפוס הפעולה הזה מאפשר להתמודד עם חוסר היציבות ועם חוסר הוודאות של סביבת הלחימה.

מנהיגות מבוזרת (משותפת)

מודל מנהיגות נוסף שניתן ליישם בהקשר הזה הוא של מנהיגות מבוזרת. על פי המודל הזה מנהיגות היא תוצר משותף של קבוצת פרטים שמקיימים ביניהם יחסי גומלין ולא פעולת ניהול מלמעלה

המשתתפים ב"עופרת יצוקה" היה גדול, ורמת ההשתתפות הייתה גבוהה. כוחות צה"ל השונים היו זמינים להפעלה מכיוון שהמבצע התנהל בגזרת עזה בלבד - מה שאיפשר ריכוז מאמץ אדיר של כוחות. נוסף על כך התקיימו תנאים כמו אקראיות, חוסר לינאריות, אי-ודאות והיעדר שיווי משקל שנדרשים גם הם כדי שהתארגנות עצמית תחל לפעול. אלה הם מאפיינים ידועים של המלחמה שאותה כבר הגדיר קלאוזביץ "ממלכת האי-ודאות". הרקע לתנאים הייחודיים האלה היה תחושת ההחמצה המבצעית במלחמת לבנון השנייה. התחושה הזאת דירבנה את הכוחות לפעול ולהשיג הישגים.

המערכת הרב-זרועית מחייבת מפקדים להנהיג הן את הכפופים להם והן גורמים שותפים אחרים על פי תפיסה מערכתית



"סיימנו את מלחמת לבנון בתחושה קשה של אימפוטנטיות... פקודות על פקודות, ושום דבר לא יוצא אל הפועל... גם השת"פ הבין-זרועי היה מאוד נכה... ולכן היה נראה שהיציאה לעופרת יצוקה היא מבחינתו של הצבא מה שמוגדר תיקון... אני גם חווייתי חוויה חסרת תקדים: מפקדי טייסות, מפקד חיל הים, מפקד השייטת, מפקד כוחות הניוד, מפקדים בכל הרמות הגיעו והתנקזו לאותה מפקדה קדמית כדי לבוא ולומר ש'אנחנו כאן'" (סא"ל [מיל'] ש', רמ"ט המפקדה הקדמית).

המשמעויות לתחום המנהיגות הצבאית הפעלה בוזמנית של תפיסה זרועית ושל תפיסה מערכתית

המערכת הרב-זרועית המורכבת מכל הכוחות הפועלים במערכת נתונה היא "השלם החדש", והיא צריכה להיות מושא ההתייחסות של כל אחת מהזרועות כשהיא בוחנת את שדה הקרב ונדרשת להשיב על שלוש שאלות מרכזיות: היכן לפעול, מתי לפעול ואילו יכולות להביא לידי ביטוי. המענה לשלוש השאלות האלה מחייב את המפקדים לחשוב "זרועית": מה הזרוע שלי מסוגלת לתת? בו בזמן עליהם לחשוב גם "מערכתית": כיצד יכולה הזרוע לשפר את פעולת המערכת כולה ובכך להגביר את היעילות הקרבית הכוללת? אתגר מנהיגות נוסף שניצב בפני מפקדים הוא ליצור תפיסות והלך מחשבה מערכתיים גם אצל פקודים ועמיתים. זהו אתגר שחשוב מאוד לעמוד בו שכן שילוביות מיטבית אינה יכולה להיות תוצר של פקודה בלבד אלא צריכה לנבוע "מתוך גישה ארגונית הבאה לידי ביטוי בהסכמתם של הגורמים לפעול במשולב ומתוך אינטרס משותף כדי להשיג יעדים משותפים".⁸ האתגר הזה הופך למשמעותי יותר ולמורכב יותר נוכח הנטייה ליחס הצלחות לגופים ספציפיים ולא לכוחות המשולבים בכללותם. בשל כך צריכים מפקדים לפתח

למטה, מהמנהיג אל המונהגים. אימוץ של מודל המנהיגות המבוזרת מחייב ליצור דפוסי פעולה שמאפשרים למידה משותפת ויצירת רעיונות משותפים וכן ליצור תשתית ולגיטימציה ליוזמות מלמטה.¹¹ המודל הזה עולה בקנה אחד עם האופן שבו יש לעודד דינמיקה של שילוביות בארגון הצבאי. זאת משום ששילוביות צריכה להתפתח באופן אבולוציוני מלמטה ולא ניתן לכפות דפוסי שילוביות על הארגון מלמעלה למטה.

הובלה של משימה

מניתוח הראיונות עם "השדכנים" עולה שהם יוצרים, למעשה, סוג חדש של מנהיגות: "השדכן" הוא מפקד שאינו מוביל בהכרח אנשים אלא מוביל משימה. יתר על כן, בלחימה של כוחות משולבים אין מדובר בהובלת משימה בלבד כי אם בייצור ובהתנהגות של משימות בעבור הזרוע כולה. מקובל לחשוב שהובלת משימה היא אתגר מנהיגות של קציני מטה שאחראים לגיבוש תהליכים ותפיסות. אולם ב"עופרת יצוקה" היו אלה "השדכנים" שהובילו משימות בסביבה הטקטית. הובלת משימה מטילה אחריות כבדה על "השדכן", כפי שעולה מהציטוט הבא:

"התפקיד של 'שדכן' מכריח אותך להיות מעורב... לא לשבת בפינה מול מכשירי הקשר, אלא לשבת ליד השולחן המרכזי ולהבין מה קורה, מי הולך לאן, איזה גדוד, צוות... איפה אני יכול לעזור, להכיר את היכולות שלך ואת היכולת שלהם, לנסות להגיע לא למפקד החטיבה, אלא להיפגש עם מפקד הגדוד ועם מפקד הצוות הראשון שהולך להתקרב אל החוף... לדבר עם האנשים שם שהמסר" (מפקד סיירת דבורים) יידע איך קוראים לך, שהוא יכול לדבר איתך, ושם מפקד החמ"ל יכול אחר כך להציג אותך בפני מפקד אחר" (רס"ן [מיל'] נ', "שדכן" מטעם חיל הים).

אחריותו של "המפקד השדכן" בכל הנוגע להובלה וליצירה של משימות בעבור הזרוע שהוא מייצג מחייבת מיומנויות פיקוד חדשות. אלה כוללות הכרה של היכולות הזרועיות על בורין, הכרת הצרכים והיכולות של הכוחות האחרים, בקיאות במהלכי הלחימה ובנעשה מסביב לשולחן המפקדה, יכולת לקדם ולדחוף את פעילות הזרוע, מעורבות בנעשה בכל שלב משלבי הלחימה עד לרמת הגדוד כדי להבין את תמונת הלחימה. זאת ועוד, כדי להפעיל את הזרוע נדרש תיאום מדויק בין הזרועות וליווי מתמיד בזמן אמת של "השדכן" את פעולת הזרוע מתחילתה ועד לסופה. לשם כך על "השדכן" להיות זמין כל הזמן כדי שיוכל "לתרגם" את מהלכי הקרב לפעילות מבצעית של הזרוע שהוא מייצג וכדי להשיב על שאלות שעשויות להתעורר במהלך הפעילות.

מ"השדכן" נדרשות אפוא מיומנויות רבות כדי שיוכל לתווך בין צורכי הזרוע שאותה הוא מייצג לבין צורכי המערכת הרב-זרועית. לכן אתגר מנהיגות מרכזי של "השדכן" הוא ניהול המתח בין הזרועי למערכת (הרב-זרועי).

מאבק על מקום ועל נראות "מסביב לשולחן"

ואם לא די במשימות הרבות שמוטלות על "השדכן", עליו גם

להיאבק על נראות ועל מקום במפקדה שבה הוא יושב וממלא את תפקידו. המיקום הפיזי של "השדכן" משקף למעשה את מידת המעורבות של הזרוע שאותה הוא מייצג במערכת הרב-זרועית החדשה שנוצרה בלחימה.

"חברנו לחבר'ה שמנהלים את הקדמית ודאגנו שיהיה לנו מקום לשבת וחצי משואה מהקשר וטלפון משותף... והכול חצי ארעי... ויש קפ"ק (קבוצת פקודות קדמית), אז הלכנו להקשיב, ואם היה לנו מה להגיד - אמרנו. העיקר שיראו את הדרגות הצהובות האלה של חיל הים" (רס"ן [מיל'] ס', שדכן מטעם חיל הים).

"מה שחשוב זה לתפוש עמדה בתוך החדר, כי יש כאלה שיושבים בחוץ" (רס"ן [מיל'] ע', "שדכן" מטעם חיל הים).

מהציטוטים האלה עולה שתפקיד "השדכנים" מחייב מיומנות מנהיגותית המיוחסת בדרך כלל למפקדים ברמות בכירות יותר. המיומנות הזאת צריכה לבוא לידי ביטוי ביכולת לנהל משא ומתן על הרלוונטיות של הזרוע שאליה הם משתייכים וביכולת לייצג את יכולותיה ואת תרומתה הייחודיות למשימה המשותפת. "השדכנים" יודעים שנוכחות פיזית בולטת מסביב לשולחן המפקדה תאפשר להם לנהל משא ומתן על הרלוונטיות של יכולות הזרוע שאותה הם מייצגים בלחימה. נוכחותם תעלה את המודעות לנוכחות החיל במערך הלחימה המשולב, תאפשר להם לעקוב אחר מהלכי הלחימה השונים, להיות מעורבים בהם ולהציע יכולות אמל"חיות ואחרות של הזרוע שאותה הם מייצגים.

יחסים בין אישיים והיכרות בין לוחמים

היכרות בין הלוחמים יש תרומה משמעותית לניהול רצוף ומיטבי של הלחימה. לכן לפני שיוצאים יחד ללחימה על המפקדים לוודא שהלוחמים מכירים אלה את אלה, ואם מתברר שהם מעולם לא ראו אלה את אלה לפני כן, על המפקדים לנקוט צעדים כדי שייוצרו ההיכרויות הנחוצות וישתמרו גם לאחר מכן. בהקשר הזה יש לציין שהדרך ליצירת השילוביות חשובה לא פחות מהמטרה, שכן בסופו של דבר השילוביות נוצרת באמצעות העבודה על יצירת השילוביות.¹² כך, לדוגמה, היכרות בין לוחמים יכולה להיעשות גם באמצעות הזמנה של הכוחות מהזרוע האחרת לפעילות משותפת. **"לקחנו את הטייסת והלכנו איתם בלילה... זה עזר להם להבין כשהם למעלה את הצרכים שלנו, את איך שאנחנו רואים את הדברים" (סא"ל א', חטיבה 35).**

"התקיימו מפגשים עם הכוחות של חיל הים ומול הכוחות האוויריים. הוצאה קבוצת סיור של מפקדים לאוויר... המג"דים של חטיבה 35 טסו במסוק... יכולנו לראות את מרחב הפעולה מעיני הטייס וגם ליצור איתו שיחה משותפת... 'הנה הבניין הזה בשפה משותפת אצלנו הוא נקרא ככה...', ראינו איך הטייס יכול לעזור לנו בעת כניסתו למרחב הפעולה, מה המגבלות שאנו מטילים עליו" (סא"ל נ', חטיבה 188)

ניתן אפוא לומר שאחד מאתגרי המנהיגות של כל מפקד הוא רכישת מודעות לחשיבות היחסים הבין-אישיים למימוש המטרה הצבאית. עליו להבין שיחסים בין-אישיים טובים חיוניים לא רק



את תורת המערכות המורכבות, את תורת הרשתות ואת תורת הכאוס).

פרדיגמת המורכבות יוצאת מתוך תפיסה של עולם ארגוני שאינו ליניארי, עולם שמתאפיין בחוסר יציבות ובאי־ודאות ומקשה על היכולת לחזות תרחישים והתפתחויות. אלה הם גם מאפייניו הבולטים של שדה הקרב.

חלק מההיערכות של צה"ל כדי להתמודד עם מורכבות הסביבה שבה הוא פועל בעת הנוכחית כרוך גם בהרחבת הפרדיגמה המוכרת של המנהיגות. יישומן של תיאוריות מנהיגות עכשוויות, כמו אלה שפורטו לעיל, יכול לספק מענה לאופי ההובלה הנדרש ממפקדים כפי שעולה ממאפייני העימותים בעת הנוכחית. אך זאת רק לאחר התאמת התיאוריות האלה למאפיינים של צה"ל ולהקשר שבתוכו הוא פועל.

בתוך היחידה האורגנית (כדי ליצור, בין היתר, לכידות ותחושת מסוגלות) כי אם גם בין הזרועות הצפויות בעתיד לשתף פעולה ביניהן וליצור מערכת משותפת.

"מנהיגות פנימית" ו"מנהיגות חיצונית"

הפעולה המשולבת יוצרת שני מצבים נבדלים:

1. מפקד מזרוע מסוימת הופך להיות תחת פיקודו של מפקד מזרוע אחרת שיכול להיות, לעיתים, זוטר ממנו.
2. מפקד מזרוע מסוימת נדרש לפקד על כוחות שאינם אורגניים לזרוע שלו.

בשני המקרים המפקדים נדרשים להפעיל סמכות על פקודים "חדשים" ואף "זמניים" ולהתגבר, בין היתר, על פערים של שפה ושל תרבות ארגונית שונה. זאת ועוד, בשני המקרים האופן שבו המפקדים מתפקדים מול פקודים חדשים או זמניים ותחת פיקודו של מפקד אחר ("מנהיגות חיצונית") נבחן בקפידה על ידי הפקודים שלהם: הפקודים האורגניים של המפקד צופים כיצד מפקדם מתפקד בסיטואציות מעין אלה. יוצא אפוא ש"מנהיגות פנימית" (כלפי הפקודים הקבועים של המפקד) מושפעת מה"מנהיגות החיצונית" של המפקד ואף יכולה לעיתים להפוך להיות תלויה בהצלחתה.¹³

שני המצבים המתוארים כאן מעלים סוגיות מהותיות בתחום המנהיגות: כיצד על מפקד להתמודד עם מציאות שבה הוא כפוף למפקד מזרוע אחרת (שלעיתים יכול להיות זוטר ממנו)? מהם האתגרים העומדים בפני מפקד שנדרש לפקד על כוחות שאינם שייכים לזרוע שלו ("מנהיגות חיצונית")? כיצד תשפיע התנהגות המפקד במצבים האלה על פקודיו בזרוע ("מנהיגות פנימית")?

סיכום

מנהיגות מתהווה בתוך מערכת מורכבת של יחסי גומלין בין פרטים שונים בארגון. אופי המנהיגות משפיע על המבנה הארגוני, על ביצועי הארגון ועל הישגיו. מודל המנהיגות המבוזרת מדגיש שיחסי הגומלין ולא הפעולות הספציפיות הם שקריטיים להבנת דפוסי המנהיגות השונים. על פי המודל הזה, דפוס הפעולה הוא שנמצא במרכז התהליך של המנהיגות ולא הפרט הבודד. מתוך כך תהליך המנהיגות וההשפעה שמייצר התהליך הזה הם תכונות של הארגון כולו ולא של מנהיג זה או אחר. המסקנה היא שמנהיגות אינה השפעה בין־אישית בלבד כי אם תחום שמספק קישורים למבנים וליחסים המתהווים בין ארגונים ובתוכם. מודל המנהיגות המבוסס על רעיונות המורכבות עוסק באופן שבו יש ליצור תנאים שמאפשרים חדשנות ויצירתיות בארגון ומתמקד ביצירת הזדמנויות לפעולה המאפשרות ליישם את עקרונות המנהיגות המתהווה "מלמטה".

רעיון השילוביות הבין־זרועית מייצר מתווה לפעולה משותפת של כוחות מזרועות שונות שנתונים לפיקודו של מפקד אחד. הרעיונות התיאורטיים שעומדים מאחורי מתווה הפעולה הרב־זרועי עולים בקנה אחד עם רעיונות שמקורם בפרדיגמת המורכבות (שכוללת

הערות

1. Russ Marion and Mary Uhl-Bien, "Leadership in Complex Organizations", *The Leadership Quarterly*, 12, 2001, pp. 389-418
2. התפיסה הזאת עולה בקנה אחד עם התפיסה של צבא היבשה (Army) האמריקני, שלפיה הלחימה היא פעולה יבשתית בעיקרה, ותפקידם של כל שאר הזרועות וממדי הלחימה הוא לסייע לזרוע היבשה להשיג את יעדיה. ראו: יובל צור ועוזי בר־שלום, "משנת"פ אל שילוביות ובחירה: עיון בשיח על שילוביות יבשה־אוויר בצה"ל בשנים האחרונות", *פסיכולוגיה צבאית* 6, 2008, עמ' 169-208
3. הגם ש"השדכנים" שרואיינו לצורכי המחקר הנוכחי היו נציגי חיל הים במפקדות, אנו סבורות כי התובנות שניתן להסיק מן הראיונות עימם אינן נוגעות לחיל הים בלבד.
4. צבי לניר, "למה צריך את המושג שילוביות?" *מערכות* 401, יוני 2005, עמ' 20-27; Mary Uhl-Bien, Russ Marion and Bill McKelvey, "Complexity Leadership Theory: Shifting from the Industrial Age to the Knowledge Era", *The Leadership Quarterly* 18 (4), August 2007, pp. 298-318
5. הדברים נאמרו במסגרת מפגש שבו השתתפו חניכי קורס חובלים, פרחי טיס וצוערי מגמת להב שנפגשו לסדנה רב־זרועית בבה"ד 1. במסגרת המפגש התקיים פאנל מפקדים שבו השתתפו נציג מכל זרוע (מצוטט אצל: שיר פילו, "שבת אחים גם יחד", *ביבשה - ביטאון זרוע היבשה* 14, יולי 2010, עמ' 30-32).
6. אבי אלטמן, קלמי פרסבורגר, מיקי רוזנשטיין, "שילוביות רב־תחומית בארגונים", *משאבי אנוש*, יוני 2005, עמ' 68-71
7. *Marion and Uhl-Bien*, 2007
8. מאיר כליפי, *השילוביות בצה"ל*, מטכ"ל, אמ"ץ-תוה"ד, 2005, מסמך פנימי בצה"ל
9. *Marion and Uhl-Bien*, 2001, 2007
10. *Marion and Uhl-Bien*, 2001
11. כ' פדן, *מנהיגות - מתכונה של פרטים לתכונה ארגונית: סקירה תיאורטית*, בית הספר למנהיגות, 2009
12. אלטמן, שם
13. אייל בר־ארי, "מלחמות היברידיות בסביבה מורכבת: מנהיגות בצבאות בני זמננו", *מראות של מנהיגות*, כתב העת של בית הספר למנהיגות, גיליון 3, 2011, עמ' 52-65. בר־ארי משתמש במונחים "מנהיגות פנימית" ו"מנהיגות חיצונית" בהקשר לאופן שבו קונפליקטים עכשוויים מנוהלים דרך כלי התקשורת. האופן שבו מנהיגים צבאיים מתמודדים עם התקשורת נבחן בקפידה על ידי הכפופים שלהם. באופן הזה "המנהיגות הפנימית" הופכת להיות תלויה בהצלחת "המנהיגות החיצונית", כלומר: ביכולת של המנהיג־המפקד למלא את תפקיד הדובר ועל ידי כך להשיג השפעה במעגלים הרבים יותר.

