

על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן

כשמופיעים מושגים חדשים ואופנתיים - דוגמת שילוביות - בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט, קיים הפיתוי למפקדים להתייבב בעמדה "המגייסת". באמ"ן, שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים - וכן השיח שהם מייצרים - מכילים מורכבות וקושי ליישם. הפער אינו נעלם עם הופעת המושג. המאמר מציע התבוננות על השיח השילובי באמ"ן ועל אתגרי המנהיגות נוכח המורכבות שהוא מעורר

רס"ן רינה שמיר-דזנר ורס"ן מרב סמוק

מבוא

חיפוש המושג שילוביות באחד ממנועי החיפוש באינטרנט מניב כ־50 אלף קישורים - רובם למאמרים שנכתבו בשנים האחרונות. מתעוררת אפוא השאלה מה השתנה בתפיסת המציאות של השנים האחרונות שהביא להולדתו ולהתחזקותו של המושג הזה.

המושג פרץ למרכז התודעה של צה"ל על רקע הדיונים סביב תפיסת ההפעלה החדשה. החשיבה המערכתית (שהיא הבסיס הרעיוני לתפיסת ההפעלה החדשה) נשענת על יכולת ההמשגה האנושית. היא אינה עוסקת באמיתות ובחקר אובייקטיבי של המציאות, אלא בזוויות ההבנה השונות המשפיעות על תפיסת המציאות. אם כן, האדם חושב על המציאות באמצעות המושגים שיש לו. מכאן ניתן ללמוד על ההשפעה שיש להעשרתה ולהרחבתה של מערכת המושגים שבה אנו משתמשים לפירוש המציאות.

סדר היום של מושגים ושל רעיונות אינו מבחן אובייקטיבי נצחי. את השילוביות אנו מביאות כאן בהיותה מושג תקופתי ומתכתבות עימה מתוך כבוד והכרה בכך שהיא מצטרפת לסדרה של מושגים מכוננים אחרים (שיתוף פעולה, מערכת, שדה הקרב העתידי, חזון, רלוונ-

מספק ומסדיר של המציאות, וכתוצאה מכך מוסטת תשומת הלב לסמטה צדדית שבה נולד המושג החדש. מטרת המאמר היא לדון ברבדים השונים המאפיינים את השיח הנוכחי סביב המושג שילוביות, לברר היכן הוא מעורר הבטחת יתר וקשיים ולנסות להתמודד עימו גם תוך התבוננות על הקונפליקטים והסתירות שהוא מעורר. חלקו השני של המאמר מתאר את הקשיים שביישום המושג. לאור כל אלה מציע חלקו האחרון של המאמר התבוננות מחודשת על אתגריה של המנהיגות באמ"ן נוכח רעיון השילוביות.

רקע

השילוביות היא מושג שנולד בצבא ארה"ב כבר ב־1941. המושג קיבל תוקף משמעותי בשנים האחרונות גם במחוזותינו, משום

המושג שילוביות פרץ למרכז התודעה של צה"ל על רקע הדיונים סביב תפיסת ההפעלה החדשה

שראו בו אמצעי להתמודדות עם כמה התפתחויות ושינויים. בהקשר הצבאי-ביטחוני חלה עלייה במורכבות העימותים, באופיים ובקצב השתנותם. נוסף על כך חלו גם שינויים משמעותיים בתחום הטכנולוגי, ובכלל זה בטכנולוגיות המידע, שיצרו יכולות קישור חדשות.

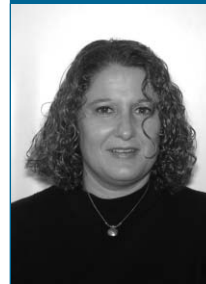
שינויים נוספים מתרחשים גם בסביבה החברתית-פוליטית. נוסף על כל אלה נוצר מצב שבו מתנהל הצבא במציאות של מחסור במשאבים, והתחושה הכללית היא כי יש לעשות "יותר עם פחות".

נוכח המגמות האלה נדרש הצבא להתאים את עצמו למציאות המשתנה כדי לתת מענה לאתגרים החדשים (הארגוניים והצבאיים) המוצבים בפניו. לאור האתגרים

מרב סמוק
רמ"ד פיתוח מנהיגות,
ענף מד"ה אמ"ן



רינה שמיר-דזנר
רמ"ח פיתוח מנהיגות,
ענף מד"ה אמ"ן





כל ארגון בנוי ביסודו על ההבנה ועל הנכונות של האדם לעשות דברים בעזרת אחרים מתוך הכרה במוגבלותו

שילוביות בעבור אמ"ן, אלא את התפיסות, את ההתייחסויות ואת העמדות כלפיו. במובן מסוים זוהי התבוננות אנתרופולוגית – גם משום שאין מדובר בחקירה ערכית או שיפוטית וגם משום שהדיון נסב על תפיסת המושג ולא על המושג עצמו.

מסגרת רעיונית ויסודות עיקריים במושג שילוביות

הרעיון התפיסתי הראשוני בנוגע להיווצרות ארגונים קשור בהכרה של האדם במוגבלות ובחלקיות של ישותו. הארגון בנוי ביסודו על ההבנה ועל הנכונות של האדם לעשות דברים בעזרת אחרים מתוך הכרה במוגבלותו.³

ההכרה במוגבלות הזאת הביאה את הצבא לגלות את המושג שילוביות (jointness). לצורך הדיון בחרנו להביא כמה הגדרות המשקפות וממחישות את ההיבטים הרלוונטיים לעשייה ולפעולה של אמ"ן.

בירור מושגי

למושג שילוביות (jointness) הגדרות רבות המבטאות תפיסות שונות. בצה"ל הוגדר המושג באופן הבא: "השילוביות היא תפיסה כוללת חוצת ארגונים ורמות, שראשיתה בתודעתם של הפרטים בארגון, המשכה בתו"ל, בנהלים ובארגון, ולמעשה היא מצב תודעתי (פרטי וארגוני)".⁴

צבי לניר כותב במאמרו ששילוביות היא "מפגש תפיסתי לפיתוח ידע". לטענתו נכון להתייחס למושג החדש "רק אם הוא

החדשים מתחدد הצורך במתן פתרון שיאפשר השתנות מהירה. שרידות הארגון והצלחתו מותנות ביכולתו ללמוד ולהשתנות באופן מתמיד. אולם באופן פרדוקסלי ההשתנות חותרת אל הקבוע, אל מה שמעבר לשינוי. גם מבחינת הפרטים יכולתם להסתגל למערכת נחשבת לתכונה קריטית הן להתאמתם והן

לטענתנו, בין המושגים רלוונטיים, הסתגלות, שינוי ושילוביות יש גם מתח ולא רק הרמוניה

לחיזוק הארגון. אולם בפועל רבים מהשינויים התרחשו דווקא בשל אי-ההסתגלות ומתוך התנהלות של קריאת תיגר, של חשיבה אחרת ושל זניחת העמדה השמרנית.

בניגוד לתפיסה ההרמונית, שלפיה "השילוביות משקפת רמה חדשה של מצוינות ארגונית צבאית",¹ אנו מציעות התבוננות אחרת. התפיסה הרווחת היא כי השילוביות היא ש"מאפשרת את הטנספורמציה המתמדת של הארגון הצבאי לצורך מתן מענה רלוונטי לשינויים הן בתוך הארגון הצבאי והן ביחסים שבינו לבין הארגונים הלאומיים האחרים".² לטענתנו, בין המושגים רלוונטיים, הסתגלות, שינוי ושילוביות יש גם מתח ולא רק הרמוניה.

אין אנו מציעות לחקור את מידת ה"נכונות" של המושג



המושג שילוביות מכיר בעובדה שהמבנים הסדורים המסורתיים אינם מספקים עוד מענה וכי נדרש מעבר לתפיסות ולמבנים מסוג אחר

אם כך, שילוביות מציעה זיקה בין־ארגונית חדשה: היא אינה תיאום, היא אינה שיתוף פעולה ואף אינה מיזוג בין יישויות המאבדות את זהותן. זו גישה המאפשרת אינטגרציה ושילוב של יכולותיהן הייחודיות ושל יתרון היחסי של היישויות השונות כדי להעלות את מסוגלותו של הארגון להתמודד עם האתגרים המוצבים בפניו.

העידן הפוסט־מודרני הוא עידן של טשטוש גבולות, של העדר מבנים ברורים, של עיסוק בשאלות זהות, של השתייכות במקביל למספר רב של קהילות, של הגברת היכולות לעשות "גם וגם"⁸. במובן מסוים מאופיינת התקופה ברצון ליהנות מכל העולמות ובאי־הכרעה. "בהעדר כללים ספציפיים ומבנים ברורים מתעורר באנשים הצורך במבנים מנטליים שיאפשרו התמודדות עם הסיטואציה"⁹. ייתכן כי במובן הזה מופיעה השילוביות כסוג של פתרון או של הסדר נוח, המעניק לגיטימציה לרצון ליהנות מכל העולמות בלי להכריע: להיות נבדל אך גם ביחד, להיות משולב אך גם ייחודי.

חשוב לשים לב לכך שכאשר נולד המושג שילוביות, הוא היה רעיון שבאמצעותו מסדירים את היחסים בין ארגונים הזרים זה לזה. "שילוביות אמיתית תובעת אופרציות שאינן בהכרח נראות בין יכולות צבאיות שונות ומובחנות"¹⁰. באמ"ן פוגש המושג את המתח המוכר בהווה הארגונית – המתח שבין זהות מערכת לבין זהות מערכתית. זהות מערכתית מתבוננת מתוך עדשת הפרקטיקה ומדגישה את קידום המטרות, הפרופסיות והאינטרסים המקומיים. הזהות המערכתית מציעה

נותן תוספת ערך תפיסתית שלא ניתן להשיגה ללא המושג החדש"⁵. הוא מציע לראות במושג שילוביות מעין סוג של חשיבה.

לצורך הדיון באמ"ן בחרנו להתמקד בהתייחסות הבאה, המבטאת בעינינו את הפוטנציאל, את הייחודיות ואת המורכבות הטמונים במושג. במסמך פנימי המבטא את התייחסות המכללות (התייחסות המכללות מב"ל, 2005) לרעיון

שילוביות מאפשרת אינטגרציה ושילוב של יכולותיהן הייחודיות ושל יתרון היחסי של היישויות השונות כדי להעלות את מסוגלותו של הארגון להתמודד עם האתגרים המוצבים בפניו

השילוביות מושם דגש על התחום המשותף המתהווה במפגש השילובי: "תוצר השילוביות הוא ידע חדש בתחום ה'בין'. זהו התחום שבזמן שדנים בו אינו קיים עדיין. התחום המתהווה, המשותף במפגש השילובי, הוא למעשה תחום ה'אין'".⁶ על־פי ההגדרה הזאת היעד של התהליך השילובי הוא עיצוב רעיון, ולפיכך "ידע שילובי הוא ידע במצב צבירה של התהוות מתמדת (in being)".⁷

התבוננות רחבה ואינטגרטיבית, המביאה בחשבון את קיומם של גורמים שונים ולפעמים סותרים תחת אותן הנחות היסוד. במובן מסוים זקוק אמ"ן למושג שילוביות כדי להסדיר את פעולתו בתוכו דווקא בשל ההווה המערכתית המאפיינת אותו. המושג אינו מאיים להכחיד או למחוק את המערכים, אלא מאפשר את הפלורליזם גם במחיר של כפילויות (רעיוניות, מבניות, וכדומה).

למרות ההבטחה המקופלת במושג ונחיצותו להסדרת המציאות, יש הגורסים כי בשני העשורים מאז הופעתו הוא נשאר ברטוריקה יותר מאשר במעשה. נשאלת השאלה: מדוע?

שילוביות: הלא מדובר והלא מודע

המושג שילוביות קיבל, כאמור, תנופה מחודשת בעולם הפוסט-מודרני, המתאפיין במורכבות ובטשטוש גבולות בין דיסציפלינות. מאפייני התקופה מייצרים אולי יותר מתמיד פחד מאובדן הסדר, ובשל כך מתעצם הצורך בהסדרה ובהמשגה של רעיון חלופי שירגיע ויספק חוויית שליטה.

המושג שילוביות מציע סדר חדש. הוא מכיר בעובדה שהמבנים הסדורים המסורתיים אינם מספקים עוד מענה וכי נדרש מעבר לתפיסות ולמבנים מסוג אחר. אולם פרידה מההגיונות המסורתיים עלולה לערער את אשליית היציבות, לעורר חרדה מאובדן שליטה ומטשטוש הזהות וכן פחד מהתמודדות לא אפקטיבית עם האתגרים החדשים. במקום התפיסות והחוויית האלה מוצע רעיון השילוביות. הרעיון מתוחכם ומפתה בכך שהוא מציע פתרון חדש בלי לוותר על

תופעת השילוביות יכולה להיות במקרים נדירים בלבד תוצאה של התנהלות ספונטנית המתרחשת ללא הזמנה או תכנון

הישן. הפיתוי בא לידי ביטוי בכך שהמושג שילוביות מציע מציאות שבה בעצם לא נדרשת הכרעה. השילוביות מציעה את הטוב שבכל העולמות: ייחודיות ונבדלות בד בבד עם סינרגיה וחיבוריות; זהות מערכתית בד בבד עם זהות מערכתית-אמ"נית; גמישות והשתנות בד בבד עם קביעות וכד'.

למרות ההבטחה שגלומה במושג הוא עדיין רחוק מלהיות התופעה עצמה, שכן המשגה לעולם תדגיש את החיץ שישנו בין המילה לבין התופעה. אם כך, שילוביות היא מילה שניתן להבין ולתפוס, אך אין השימוש במילה מבטיח את הקיום של הדבר שאותו היא מייצגת – הפער אינו נעלם עם הופעת המושג. יתרה מזאת, במקרים מסוימים ייתכן כי אימוץ השפה השילובית משחרר מלהשתלב בפועל, וכך מעמיק הפער בין האמירות השילוביות לבין ההתנהגות השילובית, כפי שהתבטא מפקד בכיר בחיל: "בעידן השילוביות תם שיתוף הפעולה".

עבודת המודיעין כרוכה בחיפוש מתמיד אחר פערים: בין הצהרות לכוונות, בין האופן שבו הדברים נראים לבין הדברים עצמם. המודיעין מתחקה אחר מה ש"בפנים", אחר הנסתר והמתעתע. באופן דומה אנו מציעות לחפש את הכוחות

הנסתרים, הלא מדוברים והמתעתעים המתלווים למושג שילוביות. אם כך, בעידן השילוביות אפשר שימשיכו להופיע פרקטיקות הסותרות שילוביות. אחת הסיבות לכך היא העובדה שמושג השילוביות והגיונותיו נתקלים בכוחות, ביצרים, בדחפים ובמשאלות הנמצאים בלא מודע¹ האישי והארגוני. הכוחות האלה אינם מציינים להסדרה החדשה ובכך מייצרים מרחב שאינו חד-משמעי וצפוי.

השיח השכיח על אודות השילוביות עוסק באלמנטים המודעים והגלויים. אולם בסביבה של אמ"ן, כמו בכל סביבה אנושית אחרת, קיימים גורמים סמויים ובלתי מודעים המשפיעים על ביצועי הארגון ועל מערכות היחסים בין השותפים. כדי להמחיש זאת ניתן להתבונן על המתח הקיים באמ"ן בין חשדנות מתמדת הנדרשת כלפי היריב בחוץ לבין האמון והפתיחות הנדרשים כלפי פנים. לטענתנו, הלא מודע הארגוני אינו מציינת לגבולות האלה שביין פנים לחוץ, וקיימת זליגה בין שתי הפרקטיקות הסותרות.

לטענתנו המושג מוצג כאילו הוא נעדר סתירות פנימיות ואינו מביא בחשבון את הלא מודע הארגוני שיש לו אחיזה בנו הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון. בשיח הזה נעשה ניסיון להבטיח לנו היווצרות של מרחב נטול התנגשויות: ללא תחרות, קנאה, הרסנות, אי-הבנות, מאבקים ושאר הכוחות הפועלים תמיד במרחב שביין יחידות לאנשים. בשיח האופייני מובלעת אמונה בסיסית שהרעיון והמושג יתגברו על הסתירות.

תופעת השילוביות יכולה להיות במקרים נדירים בלבד תוצאה של התנהלות ספונטנית המתרחשת ללא הזמנה או תכנון. הבניה ומיסוד לא יהיו אלה שיגרמו לשילוביות להתרחש. לכוחות הלא מודעים הפועלים בארגון אין תפיסה של שילוביות, ואין הם מציינים לה. יותר מכך, ככל שיועצם הניסיון "להנדס", להבנות ולשלוט, כך יגברו הכוחות שאינם צפויים ואינם ניתנים לשליטה. במובן מסוים מזמין המושג שילוביות כניסה למרחב משותף ולא ידוע תוך ויתור על שליטה ועל טריטוריות. ההזמנה הזאת הופכת להיות מורכבת ביותר לאור העובדה שצה"ל הוא ארגון שיש לו צורכי שליטה גדולים, דפוסים ומנגנוני ניהול מסורתיים. להערכתנו, ההכרה הזאת במגבלות השליטה מאיימת על מהות הארגונים בכלל ועל הארגון הצבאי בפרט.

על הקשיים ביישומו של המושג שילוביות באמ"ן

רבות מהתופעות שנתאר אינן ייחודיות לארגוני מודיעין, אולם הרושם הוא שהמושג קיבל כוח מיוחד באמ"ן. השיח הארגוני סביב המושג מבטא שניות: מחד, הוא מכיל הבטחה ומציע הזדמנות, ומאידך הוא מעורר סקפטיות רבה. לטענתנו המושג שילוביות קיבל כוח מיוחד באמ"ן משום שבמהותו אין הוא יכול להתקיים ללא קיומן של זיקות משמעותיות עם כלל צה"ל, עם קהילת המודיעין ועם הקברניטים. מושג השילוביות מציע הזדמנות להידוק ולהסדרתן של הזיקות יחד עם ההבטחה להישאר מובחן, מוביל ומעצב.

באמ"ן קיימת הסכמה כי היום יותר מבעבר הופכת השילוביות לצורך קיומי בשל שלוש סיבות: המורכבות של אתגרי המודיעין, השינויים הטכנולוגיים והאיזונים שהשתנו

בין הגופים השונים בקהילת המודיעין. יחד עם זאת התחושה הרווחת היא שקיים קושי רב ליישם את הרעיון הזה. בלשונו של מפקד בכיר באמ"ן: "המושג אינו מסובך, מה שמסובך הוא היישום שלו".

קשיי היישום

העדר תודעה ותרבות של שילוביות

"הפעולה המשולבת מתאפשרת כאשר כל יישות מבינה את ההקשר שבו היא פועלת ולוקחת על עצמה לפעול למען מטרה משותפת"¹². ייתכן שהמשפט הזה מבטא את הקושי המאפיין את אמ"ן בהיותו ארגון ממודר בעל הוויה מערכתית ופחות מערכתית. ההיגיון המערכתי הרחב שבו פועלת היחידה וכן המטרה המשותפת לא תמיד ברורים. השילוביות מציעה התבוננות רב-מוקדית. אין היא מציעה לנטוש התבוננות סקטוריאלית, אלא להכיל את הסקטוריאליות בשירותה של התבוננות רחבה, המביאה בחשבון קיומן של יישויות שונות ואף סותרות במערכת בעלת הנחות יסוד משותפות.

במובן הזה ניתן להתייחס לשילוביות כאל אירוע אשר לו שותפים כמה מרכיבים בארגון. "התודעה והחשיבה השילובית מאפשרות שמירה על זהותן התפיסתית של היישויות השונות, על הוויה המאפשרת פלורליזם אסטרטגי"¹³. נראה שאמ"ן שלאחר מלחמת יום הכיפורים מקדש את הפלורליזם ורואה בו

ישנה סתירה בין פלורליזם לבין הצורך להכריע. הארגון אינו רק פלורליסטי, נדרשות בו הכרעות והחלטות היררכיות, שאינן בהכרח מתחשבות או משקפות את מגוון הדעות

צורך קיומי: שימור הפלורליזם יגביר את סיכויי הארגון להישאר רלוונטי ומסתגל לסביבתו. אולם ניכר כי מתעוררת סתירה בין פלורליזם לבין הצורך להכריע. הארגון אינו רק פלורליסטי, נדרשות בו הכרעות והחלטות היררכיות, שאינן בהכרח מתחשבות או משקפות את מגוון הדעות. נוסף על כך מתעורר החשש כי השילוביות תפגע או תטשטש את נקודת המבט הייחודית החיונית כל כך בעשייה המודיעינית. מכאן קצרה הדרך להתפתחות של ציניות, של סקפטיות ושל קושי להרחיב את נקודת המבט הסקטוריאלית (הדיסציפלינרית) באמצעות התבוננות ממרחק על ההיגיון המערכתי המשותף.

הקושי לשתף בידע; היחס בין המשימה הארגונית לבין התבנית המנטלית הנוצרת בארגון

על הקושי לשתף בידע נכתב רבות. פעמים לא מעטות נחוה השיתוף כסוג של ויתור. נוסף על כך ניתן לראות בשיתוף פרידה מעמדות קודמות – תהליך המכיל חוויה של ערעור או של דיסוננס סביב הזהות והתפיסות. יתר על כן, תהליך של שיתוף בידע מצריך הקשבה לאחר והכלתו, וזאת מתוך נכונות ליצור

דבר חדש ומשותף שייחשב למקדם את הצדדים המעורבים. מכאן שהשיתוף בידע כרוך בחשיפת השותפים – תהליך שעלול לעורר חרדה, איום ותחרות. אם תהליך השיתוף בידע מצליח הרי שנוצר ידע חדש ומשותף. שאלות של קרדיטציה ושל הערכה (מיהם בעליו של הידע החדש?) יכולות להתעורר ביתר שאת ובכך להעצים את חוויית התחרות ואת מאבקי הכוח בארגון. טענתנו היא כי מעבר לקשיים האוניברסליים האלה, הכרוכים בתהליכים של שיתוף בידע, באמ"ן הופך השיתוף בין הפרטים ובין היחידות והמערכים למאתגר ולמורכב אף יותר. על הקושי האינהרנטי שחווה ארגון מודיעין סביב סוגיית השיתוף בידע ניתן להתבונן מזווית נוספת הקשורה במשימתו המרכזית וביעדיו אל מול האויב. בבסיסה עבודת המודיעין היא "איסוף ללא רשות מהאחר". פעולת איסוף מוצלחת היא כזו שבה לא נחשף דבר. ייעוד המודיעין מחייב אפוא התנהלות חשדנית, חשאית וממודרת של האנשים בארגון. האמונה הרווחת באמ"ן היא שחשיפת מידע (גם בתוכנו) פוגעת לרוב בהשגת הייעוד שלשמו קיים הארגון. המידור ושמירת הסוד הם בעיני המשרתים באמ"ן אושיות הארגון, שהפרתן עלולה לכרות את הענף שעליו הוא יושב (ביטחון מקורות). לטענתנו, פעמים רבות הפרקטיקות הנוצרות מטעמים משימתיים ומעשיים נשזרות במקומות נוספים בארגון, גם אם אינן פונקציונליות.

כפי שניתן לראות, הזיקות שבין פנים לחוץ באמ"ן הן מורכבות ביותר. נשאלת אם כך השאלה כיצד והאם ניתן לייצר מצב של חשדנות מתמדת כלפי חוץ, ובו בזמן לקיים ביטחון כלפי פנים? האם ייתכן מצב שבו רעיון אחד משתלט על הרעיון האחר?

תמצית הקושי היא בכך ששני הקודים הסותרים אמורים להתקיים בו בזמן: כלפי חוץ יש לפתח חשדנות מתמדת אל מול האויב, כשהמטרה היא גניבת מידע ללא חשיפה; כלפי פנים יש ליצור ידע משותף ולפענח את הרציונל של המערכת היריבה כדי להצליח במשימה המשותפת. לשם כך יש לשתף, לחשוף ובעיקר – לתת אמון ולהרגיש בטוח. לטענתנו, אם כך, תהליכים שכוננו אותם ביחס למשימה בחוץ מקבלים כוח וערך כלפי פנים גם במקרים שאין הדבר בהכרח אפקטיבי בעבור הארגון.

בהקשר הזה ניתן לומר כי על-פי החשיבה המערכתית האתגר של המודיעין מחייב שותפות ביצירת ידע חדש ורלוונטי על הגיונות המערכת היריבה באמצעות שיח עם האחר. זאת בניגוד לתפיסה המסורתית המתייחסת לעשייה של המודיעין כאל לקיחת מידע מהאחר או התחקות אחר ידע של האחר. "המודיעין הינו מוסד לבירור המציאות שמעבר לקווים – המציאות של האויב"¹⁴. כל עוד פעל המודיעין תחת התפיסה המסורתית המתייחסת לידע כאל יישות "סגורה" וקיימת, ניתן היה להסתפק בתיאום, בסנכרון, בניהול ובתכלול. עם אימוץ החשיבה המערכתית הופכת הרלוונטיות של עשיית המודיעין לתלויה בשיח ההדדי ובלמידה ההדדית.

השילוביות – הזדמנות להגדרה מחודשת של המושג כוח

ההגדרה לכוח היא שליטה על משאבים או נגישות אליהם. אם

מל"ט גרמני המיועד לאיסוף מודיעין ולרכישת מטרות



נשאלת השאלה כיצד והאם ניתן לייצר מצב של חשדנות מתמדת כלפי חוץ, ובו בזמן לקיים ביטחון כלפי פנים? האם ייתכן מצב שבו רעיון אחד משתלט על הרעיון האחר?

ורשמית בין החלקים השונים, הרי שמהר מאוד יחתור אחד הקודקודים המשולבים לקבל מעמד סימבולי של מוביל, והאחרים ייאלצו להתמקם בהתאם. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, בבקשותיהם של בכירים רבים לקבל סמכויות פורמליות ממפקדי החיל שיתנו להם מעמד פורמלי של "מעצבי מערכה מודיעינית". בקשתם לסמכויות פורמליות יכולה להעיד על הקושי ביישום הרעיון. עצם הבקשה מבטאת בעינינו את הפרדוקס הקיים בין הרעיון החתרני המגולם בשילוביות לבין הניסיון לאמצו בשפה ישנה, בירוקרטית ופורמלית.

אתגרי המנהיגות באמ"ן נוכח תפיסת השילוביות

רבים מהאירועים ומהתהליכים בארגונים מתרחשים באופן ספונטני וטבעי, ובהם מרוכז עיקר המאמץ של המנהיגים בזיהוי מתחים ובניהולם. לא זה המצב בכל הנוגע לניסיון של הארגון להוביל ולקדם את נושא השילוביות בצה"ל בכלל ובאמ"ן בפרט. שילוביות אינה תהליך טבעי ואינה מתרחשת מאליה. מדובר בתהליך הדורש קשב של המנהיגים, קידום והובלה.

במאמרו "מנהיגות ומודיעין" השתמש ראש אמ"ן הקודם במונח "מנהיגות מערכתית" כדי לבטא חלק מהאתגרים הניצבים בפני המנהיגות במודיעין. לטענתו, "מנהיגות מערכתית חותרת להקניית ראייה כוללת למפקדים הפועלים מתוך מערכת ארגונית. התפיסה מאפשרת הבנה של מרכיבי המערכת, מטרותיה, גבולותיה ויצירת תחושת מסוגלות של מפקדים לפעול וליזום בתוך גבולות המערכת ובניית המפקדים לאתגר זה"¹⁵.

דומה כי השילוביות והחתיירה אליה מכילות מורכבויות וקונפליקטים לא מעטים, ואלה מאתגרים את המנהיגות באמ"ן

מתייחסים לידע כאל משאב, הרי שהגדרת המושג שילוביות (המחייבת שיתוף בידע) מקפלת בתוכה אלמנטים רבים של כוח. אף שבמהותו עוסק הצבא בבניין הכוח ובהפעלתו, בשיח הרווח על אודות המושג שילוביות ישנה התעלמות מממד הכוח. מטבע הדברים המפגש בין יחידים, בין קבוצות ובין ארגונים

שילוביות אינה תהליך טבעי ואינה מתרחשת מאליה. מדובר בתהליך הדורש קשב של המנהיגים, קידום והובלה

מעורר דינמיקות שונות של יחסי כוח, שלהתרחשותנו אינן מקבלות ביטוי בשיח על אודות המושג. התעלמות מממד הכוח מובילה להתבוננות מוגבלת, נטולת קונפליקטים וחד-ממדית, אולי כזו החיה בשלום עם עולם המושגים יותר מאשר עם עולם התופעות.

התלות בין היישויות המשתלבות מתוארת לרוב כתלות רופפת. גם המרכז (מרחב משותף הנוצר במפגש המתקיים בין הגופים המשתלבים – על-פי לניר) אינו ריק, כפי שהוא מוצג בטקסטים השונים. אין מדובר בעינינו במרחב נטול מאבק. כך, למשל, כדאי לבחון את מערכת יחסי התלות ההתחלתית שעיימה יוצאים לדרך הכוחות המשולבים: של מי ההגמוניה המיוחסת? האם הם יוצאים כשותפים שווים במעמד? מה מידת התלות ביניהם? האם וכיצד משתנים יחסי הכוחות בכל אירוע שילובי?

גם אם נקבל את ההנחה שלפיה אין היררכיה מוגדרת

בצורך לזהותם, להכריע ביחס אליהם אך גם להכילם. מנהיגות כזאת, אם כך, היא מורכבת, רב ממדית ומכילה במקביל רבדים שונים של התנהלות ושל תפיסות.

סוגי המנהיגות בשילוביות **מנהיגות המעודדת שמירה על זהות תפיסתית** **פרופסיונלית נפרדת, תוך שהיא גם מכירה**

בחלקיות ובמגבלות ומתוך כך בצורך להשתלב
היישיות המשולבת יכולה להיווצר במפגש של יישויות בעלות זהות תפיסתית ופרופסיונלית נפרדת. יציאה לדרך משולבת יכולה להיות בעלת ערך ומפרה אם היא משחררת (ולו במעט) את המקום המאיים והחדר (הלא מודע) מפני מחיקת הזהות הייחודית וביטול היישויות המשתלבות. עם זאת רעיון השילוביות מתמודד עם שאלת הזהות. כשמצרפים יחדיו זהויות שונות, יתעוררו איום וחשש שמא השילוביות תבלע ותבטל את הזהויות השונות. האם בעידן של שילוביות יש צורך לטפח זהות מקומית? האם טיפוח הזהות המקומית מסייע או מעכב? האם ככל שזהותך מובחנת, כך מצטמצמת יכולתך להשתלב עם הרכבים מתהווים?

באמ"ן במיוחד, בהיותו ארגון שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים מכילים גם מלכודות, וזאת בלי קשר למידת נכונותם ולמידת התאמתם

ההתחבטות בשאלות האלה בד בבד עם פיתוח מתמיד של הזהות הפרופסיונלית הנפרדת יאפשרו לכל אחד מהצדדים לצאת לדרך עם ביטחון בעצמו, בערכו הייחודי וביכולתו להרוויח רבות מהמפגש השילובי.

ייתכן שהאתגר הראשון של המפקד הוא לערוך "מסע" של בירור ושל היכרות עם הנחות היסוד המקצועיות של הגוף שעליו הוא מופקד תוך עידוד השיח עם הסביבה שבה פועל ארגונו. הנחתנו היא כי בתהליך של בירור ושל הבהרה יכולה להתחדד ולהתחזק זהותן ומובחנותן של היישויות המשתלבות – מובחנות שתאפשר מפגש פחות מאיים, ולכן רב הסיכוי שתתאפשר יצירת ידע חדש ומשותף ואולי אף הגדרה מחודשת של העצמי לאור תובנות מהמפגש עם האחר.

לאור זאת חשוב ליצור ולעודד בארגון את קיומם של מרחבים משותפים, שבהם ייווצר שיח משותף. אנו מציעות מנגנונים בדמות אזורים מובחנים שיאפשרו ביטוי ומפגש בין הזהויות והיישויות השונות בארגון – מרחבים שיהיו מרכזי בנייים, מרחבי ההזדמנות וההמצאה של הארגון. אתגר מרכזי למפקד באמ"ן הוא עידוד המפגשים ויצירת המרחבים שבהם יוכלו פרטים וארגונים להיפגש עם האחר. בארגוני הייטק רבים מוכר מרחב הקפה שהוא דוגמה לאזור "לא מהונדס", המזמין את המפגש עם האחר באופן שאינו פורמלי. מכאן עולה השאלה

בנוגע למרחבי הקפה ואזורי ההזדמנות שיכול להציע אמ"ן. ייתכן שהאתגר הזה, המציע התנהלות צנועה המכירה במוגבלות האדם, הארגון והפרופסיה, הופך מורכב יותר למפקדי אמ"ן, בעיקר בשל העובדה כי קיים קושי לעמוד מול הידע ומול "האמת" ולשמור על עמדה של צניעות. במקרים כאלה מתעוררת הסכנה לחטוא בחטא היוהרה – סכנה המתעצמת נוכח האליטיסטיות של החיל. אך דווקא איכות אנשיו ומקומו המרכזי של המודיעין במציאות הצבאית – הישראלית והבין לאומית – הופכים את החתירה לצניעות לתנאי ללמידה שהיא קריטית לשימור הרלוונטיות של הארגון. לאור זאת מתחדדת ההבנה כי כדי להיות רלוונטי על היישויות הפועלות להכיר בחלקיותן ומתוכה לצמוח ולהתחבר ליישיות משולבת, רחבה יותר, שגם היא בסופו של דבר רק חלק ממערכת אחרת. לאור זאת תפקיד המנהיגות הוא לחבר בין הפעולות שהאנשים עושים לבין הערכים והזהויות שלהם ולתת מקום לשאלות פרטיות וארגוניות הקשורות לגיבוש הזהות וליכולת להתחבר לתוך היישות החדשה, המשולבת.

מנהיגות מחוללת ומובילה תהליכי למידה בארגון

אחד האתגרים של המנהיגות באמ"ן נוכח רעיון השילוביות קשור ליכולתו של המפקד לאפשר לאחרים להוביל ובכך אולי להסתכן בטעויות. הדבר הופך לאתגר מורכב ביותר באמ"ן, משום שלמרות היותו ארגון ידע, האמור להוביל ולפתח באופן תדיר תהליכי למידה פנימיים, מובילה בו פרדיגמה יסודית סותרת: הפחד מפני טעות.

להערכתנו, בארגון שבו חוויית ההתנהלות היא כבתוך "שדה מוקשים"¹⁶ קשה ביותר לעודד העזה ולקיחת סיכונים, וייתכן כי מנגנונים של כפילויות מתעצמים, שכן הם סוג נוסף של בקרה ומשמשים במובנים רבים תעודת ביטוח ארגונית.

מחיר הטעות (המודיעינית) נתפס על-ידי מפקדים באמ"ן במונחים קטסטרופליים, ונטייתם הטבעית היא להישאב לאשליה של אפס טעויות. אתגר מנהיגותי הנגזר מרעיון השילוביות רואה בפיקוד הבכיר מחולל למידה ומי שמקדם ומוביל תהליכי יצירת ידע חדש ומשותף בארגון. בהקשר הזה הטורלנטיות לטעויות היא תנאי בסיסי באתגר המורכב הזה של יצירה ושל פיתוח ידע חדש.

הצורך לקבל החלטות ולשאת באחריות בלי להפוך את ההיררכיה הקיימת למעצבת המחשבה

תפקידו המוכרים, המסורתיים, של המפקד באמ"ן לא נעלמו. הוא עדיין הפונקציה הבכירה האמונה על הובלת הארגון ועל הנהגתו. יחד עם זאת אחד מאתגריו של המפקד נוכח רעיון השילוביות כרוך בניסיון לצמצם את השפעתה של ההיררכיה הארגונית על חופש המחשבה. בהקשר הזה כדאי להתבונן על האינסטינקט (להיות היודע) הכרוך בפוזיציה של המפקד הבכיר, ובעיקר – על הנחיצות שבויתור על החשיבה ההיררכית, שלפיה "השכל הארגוני" יורד מראש הפירמידה לבסיסה.

הכניסה למרחב השיח דורשת אפוא מהמפקד ויתור על שליטה ויכולת לקיים מרחב למידה שאינו ניהול דיון שבו ההיררכיה והתבניות הברורות שומרות על המפקד מחשיפה

ומעמדה של הלא יודע. חלק ניכר מהמנגנונים המסורתיים הקיימים של הפיקוד כמו דיונים, הערכת מצב וסיכומים אינם מבטאים שיח ואינם מצליחים לפתוח מרחב חדש ומשותף של ידע ושל למידה.

האתגר, אם כך, הופך למורכב ביותר, שכן נדרשת מהמפקד יכולת להפריד ולהכיל בעת ובעונה אחת שני מצבים: מחד גיסא הצורך לקבל החלטות, ומאידך גיסא הצורך לשמור על כך שההיררכיה לא תכתוב ותצמצם את המחשבה.

מנהיגות מודעת (המתבוננת על פנים ועל חוץ)

אחד מאתגרי המנהיגות באמ"ן כרוך בהתבוננות על המתחים ועל הפערים הקיימים בין הפרקטיקות המכוונות כלפי היריב (חוץ) לבין הפרקטיקות והלכי הרוח המכוונים אל תוך הארגון ואל הממשקים שהוא מקיים עם ארגונים אחרים (פנים). ייתכן שהחלק המורכב יותר באתגרי המנהיגות קשור בצורך לוותר על הפנטזיה לצמצם את הפערים. על המפקד להיפרד מהאמונה שהפרקטיקות שמופעלות כלפי היריב אינן זולגות גם לתוך הארגון.

אף שאמ"ן הוא ארגון ידע, האמור להוביל ולפתח באופן תדיר תהליכי למידה פנימיים, מובילה בו פרדיגמה יסודית סותרת: הפחד מפני טעות

במובן מסוים ניתן להגדיר את האתגר באמצעות המונח "מנהיגות מודעת" – כזו המתבוננת על התרבות ועל הדפוסים הארגוניים המקדמים את הארגון כמו גם על אלה המעכבים אותו. גם אם לחלק מהמפקדים יש כישורים אינטואיטיביים להתמודד עם תהליכים לא מודעים, הרי אחרים זקוקים לייעוץ ולהכוונה מקצועית בנושא. בעידן הנוכחי מפקד אינו יכול להסתפק בידע טכני מבני על ארגונו. כיום הטכנולוגיה נדחקת בהיררכיה הארגונית כלפי מטה, והמפקד האפקטיבי יהיה דווקא זה שמבין את הפסיכולוגיה של הארגון ושל אנשיו.

פעמים לא מעטות מתקיים פער בין ההבנה הרציונלית בנוגע לשילוביות (שרואים בה מושג חשוב המקדם את הארגון) לבין היכולת לממשה. הסבר מרכזי לפער הזה הוא, כאמור, קיומם של כוחות סמויים, לא מודעים, המשפיעים על ההתנהלות בארגון לא פחות מאלה הרציונליים, המדוברים. למידה אינה מתקיימת רק בעולם מושגי ותבוני. הקושי באתגר הזה קשור בהכרה שקיימים כוחות (בפרט ובארגון) שאינם בני שליטה ואינם קשורים לקוגניציה. ההכרה בלא מודע מזמינה את המפקד להיפרד מהפנטזיה שניתן לתכנן, לשלוט, להנדס ולבקר תהליכי שילוביות.

סיכום

במאמר הזה התמקדנו במושג אחד מיני רבים השגורים בארגון והצענו לחקור אותו בפרספקטיבה מעט יותר ביקורתית.

התרשמנו כי השיח הרווח על אודות מושג השילוביות הוא שיח נורמטיבי, המאופיין בהצבעה על הכיוון הרצוי ובאמירות המתייחסות לעתיד.

בהופעתם של מושגים חדשים בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט קיים הפיתוי למפקדים להתייבב בעמדה "המגייסת". כשמושג חדש עולה, מופעל כוח ארגוני לא קטן כדי לגייס אליו אנשים. באמ"ן במיוחד, בהיותו ארגון שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים – וכן השיח שהם מייצרים – מכילים גם מלכודות, וזאת בלי קשר למידת נכונותם ולמידת התאמתם. במאמר הזה אנו מצביעות על האפשרות לקיים דיון ביקורתי שיפעל לא מתוך עמדה מגייסת, אלא מתוך עמדה מתבוננת על המושג ועל השיח על אודותיו. לטענתנו הארגון כולו יוכל לקדם את הרלוונטיות של עשייתו אם יאמץ עמדה ביקורתית שתבחן באופן תדיר את תבניות השיח המתפתחות סביב מושגים בלי לוותר על הניסיון לשאול על מה אין מדברים ואילו רבדים מוזכרים פחות. אימוץ העמדה הביקורתית עשוי להיות מועיל לאור העובדה שמושגים חדשים ימשיכו להופיע גם בעתיד.

ברצוננו להודות לד"ר ישראל כ"ץ על הערותיו, על הארותיו, על הדרך שבה סייע לנו להביא את רעיונותינו אל הכתב ועל קיומו של שיח רצוף ומפורה. כמו כן נבקש להודות לסא"ל אביבה שקד ולא"ם עפרה בן ישי על הערותיהן למאמר הזה.

הערות

1. צבי לניר, "למה צריך את המושג שילוביות?", **מערכות** 401, יוני 2005, עמ' 27
2. **שם**
3. יצחק סמואל, **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה, 1999
4. צוות פיתוח מטכ"ל, **שילוביות בצה"ל**, יולי 2005, עמ' 2-3, מסמך פנימי בצה"ל
5. לניר, **שם**, עמ' 22
6. התייחסות המכללות, **הטמעת תפיסת ההפעלה בבניין הכוח ובהפעלתו**, יולי 2005, מסמך פנימי בצה"ל
7. **שם**
8. Shamir, B., "Leadership in Bounderless Organizations: Disposable of Indispensable", **European Journal of Work and Organization Psychology**, 1990
9. **שם**
10. Fatuna, D.T.F., "The Paradox of Joint Culture," **Joint Force Quarterly**, Autumn 2000, p. 82
11. לפי פרויד הלא מודע הוא אותו חלק באישיות שאליה מודחקים משאלות ורצונות אסורים, או שהם נמצאים בקונפליקט עם רצונות מודעים שלנו. החלק הלא מודע מתבטא בעיקר בחלומות הלילה, בפליטות פה ובפליטות קולמוס.
12. מסמך פנימי בצה"ל
13. Owens, M., "The Use and Abuse of Jointness", **Security Studies Program**, February 1998
14. יצחק בן ישראל, **המודיעין והקברניט**, הוצאת משרד הביטחון, 2004, עמ' 67
15. אהרון זאבי (פרקש), "מנהיגות ומודיעין", **מערכות** 400, מאי 2005
16. יהושפט הרכבי, "**הפרשה**" **מנקודת ראות**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994, עמ' 87

