המרכז למורשת המודיעין

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

3 דצמבר 2022

"זה לא המסר, זה המדיום"

גופים מודיעיניים משותפים כמדיום ארגוני חדש ומתפתח

סא"ל א. – לשעבר מפקד יחידה מודיעינית משותפת בקהילת המודיעין

עיקרי הדברים

הפעולה המשותפת, במסגרת מערכות משולבות, הפכה בשנים האחרונות להכרחית כדי לשמר יכולת תגובה רלוונטית לאיומים, הן מבחינת איכות התגובה והן מבחינת זמני התגובה הרלוונטיים. זאת, כפועל יוצא מהאתגרים הביטחוניים המתעצמים ולאור קצב השתנות המציאות ובתוכה היריבים, קצב הלמידה שלהם, שיתופי הפעולה ביניהם, כמו גם כמות האיומים הגוברת והתפרסותם על גבי מנעד רחב של תחומים ואזורים גיאוגרפיים. בתוך כך, גופים משותפים מהווים התפתחות משמעותית של סל הכלים והפתרונות הארגוניים למימוש פעולה משותפת, כנגזר מהצורך הגובר בשילוביות בין ארגונית. לאור המגמות הללו, ניכרת בשנים האחרונות קפיצה דרמטית בכמות הגופים המשותפים בקהילת המודיעין, על גווניהם השונים. מטרת המאמר להעשיר את הידע בתחום מהזווית הפיקודית כדי לאפשר הבנה טובה ורחבה יותר של הכלי לשם מימושו במקומות בהם הדבר נדרש ורצוי.

<u>מה הם גופים משותפים</u>

נהוג לתאר את הקשרים הבין ארגוניים בשלוש מדרגות: תיאום וסנכרון, שיתוף פעולה ושילוביות. גופים משותפים מהווים כלי ארגוני מרכזי למימוש מדרגת השילוביות בתווך הבין ארגוני ומשכך הם בגדר אמצעי ולא מטרה. הגדרת הגופים המשותפים נעה על הטווח שבין מרחב משותף לגוף משותף כתלות בתצורת הפיקוד והשליטה, הקצאת המשימות לאנשים, המחויבות הארגונית של הגוף ועוד. על כן, הקמת גוף משותף מחייבת לבחור את נקודת העבודה של הגוף על גבי הטווח בהתאם לצורך שלאורו הוקם, לצרכי הגוף המשותף עצמו

ולהקשר הבין ארגוני שבתוכו הוא עתיד לפעול.

בכלל, גופים משותפים מסייעים לקהילה למצות את הפוטנציאל שבה ולהרחיב את מעטפת הביצוע. הפעולה המשותפת וההתבססות על היתרון היחסי של כל אחד מהצדדים, במסגרת גופים משותפים, הובילו בשנים האחרונות לקפיצה משמעותית באפקטיביות הגופים ובקיצור זמני התגובה, לחיזוק היכולת לחולל תפיסות הפעלה ומושגים חדשים ולשיפור היכולת לרתום את המשאבים הלאומיים למול בעיה משותפת.

שלב העיצוב – כינון והקמה

גופים משותפים מבוססים על שונות בין הארגונים המרכיבים אותם. ישנה חשיבות למודעות לשונות הבין ארגונית ולקבלתה באופן בלתי שיפוטי. היכרות עם הסיבות להתפתחות הארגון השני ולאופן בו התפתח יכולה לסייע בקבלה והבנה של אופן פעולתו. כמו כן, הבנת השונות של כל ארגון ולמידה של המפגשים והמתחים מהעבר הבין-ארגוני יכולה לסייע מאוד בתקשורת הבין ארגונית.

עבודה בזוגיות

בהקמת גוף משותף, קצב ההתקדמות ו'ההתמסרות' לשותפות הוא נושא משמעותי. חשוב להיות מודע אליו ולקחת אותו בחשבון באופן שקוף ופתוח כחלק מתהליכי ההקמה. באופן דומה, גם תפיסת הסיכונים שונה בין הארגונים ולעתים חשש קטן מכישלון השותפות בעתיד מתורגם להימנעות מכניסה אליה בהווה. יציאה לדרך עם מתווה התקדמות הדרגתי תייצר חיכוך יום יומי עם המציאות ותאפשר לבנות אמון בין הארגונים והבנה טובה יותר של הצורך, הפוטנציאל, האתגרים והמענים.

בנוסף, רצוי לייצר בין הארגונים הסכמה שניתן לחזור צעד אחד אחורה במדרגות השותפות למול רצון או צורך. העבודה ב'זוגיות' גם בדרגים הבכירים מעל לגוף המשותף הכרחית. בניית האמון והקשר הבין אישי בין המפקדים עם מקביליהם בארגון השני הינה ציר קריטי בהקמת הגוף המשותף ובמימושו. קשר חזק והיכרות טובה יצמצמו את המחלוקות ויפשטו את פתרונן.

בניית הסיסטם והאקו-סיסטם

הירידה לפרטים והתכנון של מסמך ההבנות (MOU) למנגנוני העבודה האחודים מהווים

מפתח להצלחת הגוף. בתוך כך, נכון לסכם מראש מהם התנאים ההכרחיים המאפשרים את השקת הגוף והקמתו ולסמן תהליך משלים שילווה את הגוף עם הקמתו לטובת דיוק הרזולוציה ומתן מענה לפערים שיצוצו במהלך הפעולה השוטפת. בין היתר, נדרש לבנות מנגנון ניהול קונפליקטים שיאפשר ליישב אותם בהמשך. מנגנון ניהול קונפליקטים איכותי צריך להיות ברור, מוסכם ויעיל ולהתבסס על 'בורד' מנהלים משותף המאפשר ליישב את המחלוקת בנוסף לתהליך מחייב, הקודם להגעה אליו.

<u>זהות ושייכות ארגונית</u>

סוגיית הזהות והשייכות הארגונית בגוף משותף הינה סוגיה חשובה ומאתגרת, מאחר וגופים אלה מאופיינים בהטרוגניות רבה ובצורך לשמר שייכות למספר ארגונים בו זמנית. זאת, לצד האתגרים הבסיסיים שבהקמת גוף חדש. הסוגייה מעלה בגופים משותפים דילמות רבות הנוגעות לטקסים, הכשרות, לבוש, שמות הגופים ועוד. לצד אלו, נכון להדגיש שני מרכיבים קריטיים המשפיעים באופן ישיר ועוצמתי על הזהות והשייכות הארגונית - מקום מושבו של הגוף המשותף ורשת המחשבים עליה אנשי הגוף המשותף עובדים. באופן טבעי, אין דרך אחת נכונה. מאחר וזהות הינה אמצעי ולא מטרה, נכון לעצבה בהתאם לצורך ולהפעיל מנגנוני פיצוי משלימים בהתאם.

<u>יציבות ארוכת טווח</u>

שימור יציבותו של גוף משותף לאורך זמן הוא אתגר מובנה. הוא תלוי בצירי הזנה המבוססים על שני ארגוני האב (אנשים, משימות, אמל"ח, תקציבים ועוד) ומשכך יציבותו תלויה ביכולת לגרום לכל הצדדים בשותפות להרגיש נתרמים ומרוצים מקיומה באופן מתמשך. זהו המלכוד בתוכו חיים הגופים המשותפים - לא ניתן לרצות את כולם, אך על הגוף לשאוף שכולם יהיו מרוצים. הכלי המרכזי שמסייע למפקדי הגוף המשותף להתמודד עם מורכבות זו הינו אימוץ גישה ממלכתית, ניטראלית ועניינית. לצד שימור יציבות הגוף המשותף, חשוב לזכור שהוא בגדר אמצעי ולא מטרה וכי אך טבעי שקצב השתנות הסביבה והיריב ישפיעו גם עליו ויגזרו עליו להתאים עצמו אליהם.

אנשים בגופים משותפים

סביבת העבודה המורכבת והייחודית של הגופים המשותפים מחייבת התייחסות למאפיינים נוספים, מעבר לאלו הטריוויאליים המאפיינים כוח אדם איכותי. גופים אלה מצריכים אנשים בעלי חוסן ויכולת עמידה איתנה למול הסביבה העמומה ורוויית המתחים; יכולת רתימה והנעה שלא מתוך סמכות וצניעות וענווה המאפשרים לשים את האגו בצד ולהכיל את המורכבות והשונות. בהסתכלות קדימה, הגופים המשותפים מייצרים הזדמנות ייחודית לשמר בקהילת המודיעין אנשים איכותיים שאמ"ן מתקשה כיום לשמר עקב מגבלות משאביות. להבנתי, מתוך הסתכלות לאומית, קידום תהליך מסוג זה, יכול להשפיע מאוד על הקהילה ולהוביל לתרומה משמעותית לביטחון המדינה, הן בהיבטי מיצוי ההון האנושי והן בהיבטי קידום דרמטי של נושא השילוביות.

לסיכום, מגישתו של מרשל מקלוהן הגורסת כי החברות האנושיות תמיד עוצבו יותר לאור המדיום בו תקשרו בני האדם ופחות לאור התוכן שעבר בתוכו, אפשר להקיש לגבי חשיבות הגופים המשותפים כמדיום ארגוני חדש ומתפתח. הגופים המשותפים מאפשרים לנו לצאת מהפרדיגמה הארגונית המוכרת ובעצם כך לשנות, ליצור ולהשפיע על אופן העיצוב של הארגונים הקהילתיים ודרכם על טיב ואיכות המענה של הקהילה לאתגרים הביטחוניים שבפתח. כקהילה, עלינו להמשיך ולסמן את מדיום הגופים המשותפים ככלי דרמטי בארגז הכלים שלנו ולהשקיע בפיתוחו. במקרה הזה, אפשר להיות די בטוחים שההשקעה תחזיר את עצמה.

מבוא

הפעולה המשותפת, במסגרת מערכות משולבות, הפכה בשנים האחרונות להכרחית כדי לשמר יכולת תגובה רלוונטית לאיומים, הן מבחינת איכות התגובה והן מבחינת זמני התגובה הרלוונטיים. זאת, כפועל יוצא מהאתגרים הביטחוניים המתעצמים ולאור קצב השתנות המציאות ובתוכה היריבים, קצב הלמידה של היריבים ושיתופי הפעולה ביניהם, לצד הגידול בכמות האיומים והתפרסותם על גבי מנעד רחב של תחומים ואזורים גיאוגרפיים. בשל כך, גופים משותפים מהווים התפתחות משמעותית של סל הכלים והפתרונות הארגוניים למימוש פעולה משותפת, כנגזר מהצורך הגובר בשילוביות בין ארגונית.

לאור מגמות אלה, ניכרת בשנים האחרונות קפיצה דרמטית בכמות הגופים המשותפים בקהילת המודיעין, על גווניהם השונים, כפי שבא לידי ביטוי גם בגיליון שילוביות ושיתופי פעולה בקהילת המודיעין של כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" שיצא לאור בנובמבר 2021.

אתגרי הפעולה המשותפת רבים, ואגע בהם תחת ההקשר של גופים משותפים בהמשך המאמר. יחד עם זאת, חשוב לציין כי ניתן לראות בקהילת המודיעין הישראלית כר פורה לפיתוח וצמיחה של גופים משותפים, לאור יתרונותיה המובנים המאפשרים לה לממש את פוטנציאל השילוביות הטמון בה. הקהילה נהנית מיתרון לקוטן ביחס למקביליה בעולם. בנוסף, העובדה שכלל אנשי הקהילה עברו באותו תהליך חִברות בשירותם הצבאי וצמחו בבתי גידול דומים, מייצרת שפה משותפת טובה וחיבורים אישיים חזקים. לצד אלה, הקהילה נשענת על חוזקות התרבות הישראלית המאופיינת בגישה פרגמטית וחצופה שאינה מהססת לערער על בירוקרטיה והיראַרכיה בדרך למימוש המיטבי של המשימה. מכאן, שחרף אתגרי השילוביות המובנים ומעבר לצורך הקיים בגופים משותפים כמנגנון למימוש שילוביות בין ארגונית, קיימת גם תשתית טובה המאפשרת לממש את הפוטנציאל הקהילתי בתחום ולהוציאו מן הכוח אל הפועל.

עם העלייה בכמות הגופים, עלה גם נפח העיסוק והשיח הארגוני-מקצועי בגופים המשותפים ככלי למימוש שילוביות בין ארגונית. יחד עם זאת, לתחושתי עדיין קיימת כברת דרך משמעותית לפתחנו בנושא כדי לאפשר הבנה טובה ורחבה יותר של הכלי ולשם קידום מימושו במקומות בהם הדבר נדרש ורצוי.

המאמר מבוסס על ניסיוני ותובנותיי האישיות מפיקוד על יחידה משותפת בקהילה בשלוש השנים האחרונות, לצד שיחות רבות שערכתי עם מפקדי עבר שפיקדו על יחידות וגופים משותפים. בנוסף, בהתבסס על קורס בו היווה נושא השילוביות תמה מרכזית, ובמסגרתו קיימנו פאנל מפקדי ומפקדות גופים משותפים בקהילה.

המאמר מתכתב עם ומתבסס על הידע שנצבר בתחום הגופים המשותפים ומטרתו לתת מקצת מהניסיון והתובנות האישיות שלי בנושא, מתוך מטרה להעשיר את הידע בתחום מהזווית הפיקודית, לעודד מפקדים נוספים להרחיב בעצמם את הידע בנושא ולאפשר לקהילת המודיעין להגביר את השימוש בכלי הארגוני של גופים משותפים במקומות בהם הדבר נדרש.

המאמר מתחיל ברקע והמשגה של נושא השילוביות והגופים המשותפים ולאחר מכן בנוי לפי השלבים הכרונולוגיים הנגזרים מחייהם של הגופים המשותפים. ראשית, הוא עוסק במוטיבציה להקמת גופים משותפים ובאופן בו הם מסייעים לקהילה לממש את הפוטנציאל שלה ולהרחיב את מעטפות הביצוע. לאחר מכן נוגע בשלב הכינון וההקמה של גופים אלה ובבניית ה'זוגיות' הבין ארגונית. משם עובר המאמר לעיסוק בתכנון והבניית הגוף המשותף על ידי בניית מנגנון העבודה ('סיסטם') והסביבה העוטפת אותו ('האקו-סיסטם'). בהמשך המאמר, בחרתי להרחיב על שלושה נושאים: זהות ושייכות ארגונית, יציבות ארוכת טווח והאנשים המשרתים בגופים משותפים. כל אחד מהנושאים הללו מהווה סוגיית עומק המשפיעה באופן רחב על אופן הקמת הגופים המשותפים, ניהול השגרה שלהם ויכולתם להיות גופים ברי קיימא.

רקע והמשגה

שילוביות בכלל וגופים משותפים בפרט הינם אמצעי ולא מטרה. אם שילוביות נועדה לשפר את אפקטיביות ויעילות הפעולה הקהילתית, גופים משותפים מהווים מנגנון או אמצעי ארגוני רציף, שנועד לממש שילוביות זו באופן מובנה ולהוציאה אל הפועל באופן היעיל והאפקטיבי ביותר. מאחר וגופים משותפים הינם אמצעי ולא מטרה, יש להבין כי לכל מקרה מתאים מתווה מסוים ועל כן נכון לראות בגופים המשותפים כטווח המכיל מנעד רחב ומגוון של אפשרויות

אשר מתוכו נכון להרכיב את המענה המדויק למול הצורך המתהווה או לחלופין להתאים את ההתארגנות ברבות השנים, למול השינויים בסביבה האסטרטגית.

נהוג לתאר את הקשרים הבין ארגוניים בשלוש מדרגות:

1. **מדרגת תיאום וסנכרון** שמטרתה למנוע פגיעה אגבית האחד בשני. מדרגה זו מבוססת על היכרות הדדית של הארגונים עם הפעולות המתבצעות בארגון השני תוך חלוקת גזרות ביניהם והנפת דגל למול פעולה המסכנת את מטרות, יכולות ותשתיות הארגון.
2. **מדרגת שיתוף פעולה** שמטרתה מיצוי היכולות הקיימות לטובת מימוש משימה נקודתית על בסיס הסתייעות הארגון ביכולות הארגון האחר לשם מימוש מטרותיו. אם במדרגת התיאום התבצעה חלוקת גזרות, בשיתוף פעולה תתבצע חלוקה של תחומי אחריות וסמכות במסגרת המשימה הקונקרטית.
3. **מדרגת שילוביות** מטרתה לאפשר נקודת מבט הוליסטית ורציפה על הבעיה מחד גיסא, ומאידך גיסא, על כלל היכולות הקיימות כמו גם על אלה שחסרות ושהימצאותן יכלה לתרום לפתרון הבעיה. בתוך כך, השילוביות מאפשרת סינתזה בין היכולות ובין התפיסות ומאפשרת לתת מענה מהיר, איכותי ומתעדכן למול האתגר שחייב את השימוש בה. בשונה משיתוף פעולה המהווה התארגנות אד-הוק למול פעולה, מדרגה זו מבוססת על תשתית ארגונית מובנית ורציפה למול תכלית מוסכמת או שיטת פעולה משותפת.

את הביטוי הארגוני של מדרגת השילוביות ניתן לפרוט למנעד שבין מרחבים משותפים וגופים משותפים. כאמור, גופים אלה מגוונים ונעים על טווח רחב של אפשרויות. אנסה להציג בקצרה את הצירים המרכזיים המעבירים התארגנות ממרחב משותף (כדוגמת צמ"מ) לגוף משותף (כדוגמת יחידה משותפת). חשוב להדגיש כי ההשוואה מציגה מקרי קצה מטעמי נוחות המחשה. דה-פקטו, המציאות מראה כי לא מדובר בהבחנה בינארית בין הקצוות, אלא בתנועה על ציר.

ציר	מרחב משותף (מכיל צירים מארגונים שונים)	גוף משותף
פיקוד	הפיקוד על המרחב יתבצע על ידי שני צירים מקבילים. במקרים מסוימים ימונה מפקד מטריציוני אחוד האמון על ביצוע המשימה, אך הוא אינו מפקדם הישיר של חלק מהאנשים הממשיכים להיות כפופים לארגון אליו הם שייכים	הפיקוד על הגוף יתבצע על ידי מפקד אחד הכפוף בציר ההירארכי למפקדים משני הארגונים. כנגזרת הגוף המשותף מכיל אנשים מארגונים שונים הכפופים לאותו מפקד ומבצעים את אותם התפקידים כתף אל כתף
שליטה	יתקיימו צירי אישור מקבילים בשני הארגונים (ולעתים שונים כנגזרת של תפיסת ההפעלה של כל ארגון)	יתקיים תהליך אישור אחוד המביא לביטוי תפיסת הפעלה אחודה למול פעולת הגוף. אישור סוגיות רלוונטיות יתבצע לפי היתרון היחסי בדרג ובארגון הרלוונטיים
הקצאת המשימות לאנשים	אנשי כל ארגון יבצעו את המשימות המוטלות על הארגון כחלק מההסכמה על פעולה במרחב המשותף	למשימה אין צבע ארגוני. משימה הנכנסת אל הגוף תתבצע על ידי הגורם המתאים ביותר לביצועה, ללא שיקולים ארגוניים
נגישות לתשתיות ולמשאבים	כל ציר במרחב נגיש לארגונו	הגוף המשותף נגיש לשני הארגונים
מחויבות ארגונית (פורומים, שגרות ניהוליות, טקסים, וכו')	כל ציר מחויב לארגון האב שלו. נוכחות בפורומים של ארגון האב האחר אינה מעוגנת ותתקיים למול נכונות ורצון ארגון האב האחר לחזק את השותפות	תחילה מתקיימת מחויבות כפולה לשני ארגוני האב. למול היעדר היכולת לעמוד בכפל מופעים ארגוניים, נוצרת הסכמה בין ארגונית על מתווה מותאם לגוף, המבוסס על צורך ויתרון יחסי
הכשרות	מתבצעות בארגוני האב ובאחריותם	מתבצעות בתוך הגוף המשותף (לעתים בנוסף להכשרות בארגוני האב)

במאמר זה אשתמש במושג גופים משותפים. על אף ההבחנה לעיל, חשוב להדגיש כי רובן המוחלט של הסוגיות בהן יעסוק המאמר רלוונטיות גם לגופים הפועלים במסגרת מרחבים משותפים.

המוטיבציה – מימוש הפוטנציאל הקהילתי והרחבת מעטפת הביצוע

מהסתכלות רוחבית על הגופים המשותפים עולה שהפעולה המשותפת, השילוביות בין הגופים וההתבססות על היתרון היחסי של כל אחד מהצדדים בשותפות הובילו לקפיצה משמעותית באפקטיביות הגופים ובקיצור משמעותי של זמני התגובה שלהם. על אף שאין בכך כדי לחדש באופן משמעותי, שכן הערך המוסף של שילוביות ושותפויות ידוע לכל, עדיין יש בכך חשיבות בניסיון להמחיש את התרומה ועל ידי כך להתקדם שעל נוסף בנתיב שבין ידיעה, הבנה, הפנמה ויציאה לפעולה. ניתן לראות כי השיפור הדרמטי באפקטיביות הגופים לעיל בא לידי ביטוי במספר מישורים.

ראשית, במימוש אפקטיבי של הפעילות המבצעית כתוצאה ממיקסום היתרונות היחסיים. כך לדוגמא, במהלך פאנל מפקדי הגופים המשותפים שערכנו, עלתה דוגמא של יחידה משותפת שהאפקטיביות המבצעית שלה עלתה מאזורי ה40% אל עבר 98% באופן כמעט מיידי, כפועל יוצא של התארגנות מותאמת המבוססת על חיבור בין מאסה אנושית של מְבַצְּעִים איכותיים ומעטפת מבצעית מתאימה לבין אמל"ח מתקדם ומותאם לצורך.

שנית, ביכולת ליזום ולחולל תפיסות הפעלה ומושגים חדשים שכבל הנראה לא ניתן היה לחשוב עליהם וליזום אותם קודם לכן בכל גוף בנפרד. הגופים המשותפים בהרבה מהמקרים מייצרים מעין סינתזה בין שני הארגונים. אחדות המטרה של גופים אלה, לצד המפגש היומיומי והאינטימי בין היכולות השונות, התרבויות הארגוניות והתפיסות המבצעיות מולידים קונספטים מבצעיים, טכנולוגיים ומודיעיניים שלא היו קיימים קודם לכן. כך למשל, המפגש המתרחש באחד הגופים המשותפים בין טכנולוגיה ומודיעין מצד אחד ויכולות מבצעיות ייחודיות מן הצד האחר, מוליד כבר שנים רעיונות טכנו-מבצעיים חדשניים ומביא למימושם. בהסתכלות אחורה, לא ניתן לדמיין כיום את המציאות ללא היכולת לייצר את הסינתזה הזו ומיותר לציין שהתארגנות זו מסומנת כמנוע צמיחה ונמצאת במגמת התעצמות בכלל ארגוני האב אליהם היא שייכת.

שלישית, ביכולת לגייס משאבים לטובת ייעוד הגוף המשותף והפרויקטים המשותפים. העובדה שהקהילה מתנהלת למול בעיה ביטחונית לאומית באופן אחוד וקוהרנטי, ומעמידה גם יכולת למימוש המשאבים באופן איכותי ובזמן הנדרש (TTM) מאפשרת למצות את

פוטנציאל העמדת המשאבים לפיצוח ופתרון האתגר. אחד ממפקדי הגופים המשותפים שנכחו בפאנל לעיל ציין כי תוך פחות משנה מהקמת הגוף הם הצליחו לגייס כ-10 מיליון ₪ לטובת הגוף ופעולתו במסגרת שותפות של 5 ארגונים שונים. כל ארגון בנפרד לא היה מצליח לגייס את המשאבים שגויסו בתצורה המשותפת. זוהי דוגמא מצוינת ליתרון הגדול שבשילוב זרועות על פני תחרות.

מעניין לראות שהעלייה החדה בפריון המבצעי ובאפקטיביות שנבעה מהקמת הגופים המשותפים הללו, לא הצריכה ברוב המקרים תיעדוף משמעותי בארגוני האב ולא באה באותם ארגונים על חשבון דברים משמעותיים אחרים, אלא התבטאה יותר בשינוי דפוס הפעילות הבין ארגוני בחזקת 'זה נהנה וזה לא חסר'. במובן זה, ניתן להסתכל על הגופים המשותפים כגורמים המצליחים להניע את הארגונים משיווי המשקל הנוכחי בו הם נמצאים אל עבר נקודת שיווי משקל טובה יותר ובכך מסייעים להעלות את האפקטיביות הארגונית של כל ארגון בנפרד ושל הקהילה כולה.

שלב העיצוב – כינון והקמה

ככלל, גופים משותפים מבוססים על שונות בין הארגונים המרכיבים אותם. השונות נובעת מכך שכל ארגון ממלכתי נבנה והתפתח בסביבה ארגונית שונה ולמול ייעוד ומתאר ייחוס שונים. היכולת של כל צד בגוף המשותף להבין ולהפנים שהארגון 'השני' מתנהל באופן שונה ממנו היא תנאי הכרחי להצלחת השותפות ולמימוש ייעוד הגוף. השונות יכולה להתבטא בתרבות הארגונית, בתפיסה המבצעית, בשפה המקצועית, בשוני בתהליכים ובפו"ש וחשוב להכילה באופן ענייני וקונסטרוקטיבי ולא באופן שיפוטי. תחת הקשר זה, הבנה מעמיקה של החוויות המעצבות של הארגון השני ושל הסיבות שהובילו להתפתחותו בצורה הזו נִדרשת כדי לסייע בקבלה והכלה שלו בנקודות בהם יש בכך צורך. יתרה מזאת, המשגת השונות הארגונית בין הגופים, מאפייני כל גוף והחסרונות והיתרונות הנובעים ממנה, יכולה לסייע בהכלה והתמודדות בנקודות משבריות, כמו גם במינוף והעצמה של היתרונות היחסיים בין הגופים. כנראה שנכון יהיה לומר שהגופים המשותפים מוקמים ומצליחים בזכות ולא למרות השונות והנבדלות הבין ארגונית.

על פי רוב, שלבי היזימה וההקמה של גוף משותף מעוררים זיכרונות של ניסיונות קודמים לממש שותפות ושילוביות בין הארגונים. בחלק מהמקרים, זיכרונות אלה הינם דווקא זיכרונות של אי-הצלחות או אף כישלונות במימוש שותפות ושילוביות בין שני הארגונים. זהו חסם משמעותי המצריך חזון, מנהיגות והובלה, שכן באופן פרדוקסלי דווקא בנקודה בה נדרש לבנות את האמון והשקיפות בין הארגונים כדי להעמיד את השותפות 'על הרגליים', כל אחד מן הצדדים מעלה מן האוב את החוויות השליליות הצרובות בזיכרון הארגוני מממשקי העבר. לעתים, חוויה נקודתית אף עשויה 'לצבוע' את הארגון כולו בגוון שלילי וחד-גוני. כאן חשוב לזכור שלרוב מדובר בחוויות סובייקטיביות וכי המִסגור ובניית הנראטיב הפנים ארגוני משחקים בהן תפקיד משמעותי בהעצמת מחלוקות וכישלונות העבר. כפי שאמר הפילוסוף היווני הרקליטוס "אינך יכול לרחוץ באותו נהר פעמים", כלומר השתנו לא מעט דברים מאז אותן החוויות: המציאות, הצורך, האנשים, הסביבה האסטרטגית ועוד. לצד היותן חוויות סובייקטיביות המשקפות אינטראקציית עבר של שני הארגונים, לעניות דעתי, בשלבי ההקמה חשוב להעמיק דווקא באירועים האלה ובחוויות השליליות בהקשר הבין-ארגוני שנצרבו כמקרי בוחן והיוו רקע הכרחי לשותפות המתהווה.

החשיבות של היכרות מעמיקה עם האירועים הללו נובעת משני טעמים:

ראשית, בתהליך ההקמה אירועים אלה כאמור יועלו ויצוינו שוב ושוב סביב שולחן הדיונים. היכרות מעמיקה עם האירועים תאפשר להתמודד עם ההתנגדויות הללו בצורה עניינית וקונסטרוקטיבית לטובת קידום הגוף המשותף.

שנית, מקרי הבוחן הללו כפי שצוין הינם תולדה של האינטראקציה הבין ארגונית. חשוב להבין על איזה מיתרים הם ניגנו בארגון, לאיזה גופים בתוך הארגון האירוע צרם וכאב, מה בדיאלקטיקה הבין ארגונית הוביל להסלמה ולחוויה השלילית שנצרבה כל כך. הבנה טובה ומעמיקה של המתח הבסיסי במפגש שבין שני הארגונים תאפשר למעשה לזהות דפוסים דומים בעתיד, לנתח את המורכבויות ולייצר מענים מספקים למניעת הישנותם. צריך להדגיש שישנה חשיבות רבה במניעת הישנותם של אירועים אלה, בייחוד בימיו הראשונים של הגוף המשותף. די באירוע אחד הפוגש מִסגור שלילי כדי לפרוט שוב על אותם המיתרים ולהזכיר לכולם למה 'כל השילוביות הזו הייתה טעות אחת גדולה' ולהחזיר את המערכת ל'שיווי משקל

נחות' ואף לייצר אדוות שליליות על שותפויות אחרות בין הארגונים. זהו 'התרחיש המסוכן' שיש להיערך אליו בקפידה.

מודעות לשונות ועבודה בזוגות

בהקמה ומיסוד של גוף משותף, קצב ההתקדמות ו'ההתמסרות' לשותפות הינה סוגיה משמעותית. בדומה לזוגיות, לכל צד בשותפות קצב משלו, הנובע מתרבותו הארגונית, חוויות העבר שלו ותפיסת ניהול הסיכונים בה הוא מחזיק. בהקשר זה, חשוב לשים לב למספר היבטים.

ראשית, ישנה חשיבות למודעות לשונות גם בנושא זה, לצד החשיבות שבשיקוף ודִברור הקצב הארגוני של כל צד כחלק מהשיח על הקמת וכינון הגוף המשותף.

שנית, כינון ופיתוח שותפויות בין ארגונים ממלכתיים מחייב הסתכלות ארוכת טווח ולא כאירוע אד-הוק. בנוסף, לכישלון השותפות יכול להיות מחיר משמעותי בהשפעה על ממשקי העבודה השוטפים בנושאים אחרים ואף עלול להשפיע על כינון שותפויות עתידיות בין הארגונים. כפועל יוצא של אלו, ארגונים רבים נוטים לאמץ גישה ארגונית שמרנית וזהירות יתרה בכל הקשור לפיתוח שותפויות, גם כאשר הם מזהים בכינונה הזדמנות ופוטנציאל ברור. על כן, נכון לתכנן מתווה הדרגתי בעת כינון השותפות, המאפשר עליה מדודה ומדורגת במדרגות השותפות. החיכוך היום יומי עם המציאות כתוצאה מהיציאה לדרך יאפשר הבנה טובה יותר של הצורך, הפוטנציאל, האתגרים והמענים האפשריים. באופן כזה, תחת ההנחה שהתבצע תהליך איכותי הקודם להקמת הגוף, ניתן יהיה לבנות עקב בצד אגודל את האמון בין הארגונים ולשפר את השקיפות בשיח ביניהם במסגרת הגוף המשותף שהוקם ובדחיפתו ולבחון בהמשך התקדמות נוספת במדרגות השילוביות.

שלישית, רצוי לייצר בין הארגונים הסכמה שניתן לחזור צעד אחד אחורה במדרגות השותפות למול רצון או צורך. באופן פרדוקסאלי, דווקא הידיעה שקיימת אפשרות 'לפרק את החבילה' מאפשרת חופש פעולה ונינוחות גבוהה יותר לדרג הבכיר 'לקחת סיכון' ארגוני 'בהידוק החבילה' ובהתקדמות קדימה. בהקשר זה, ראוי להדגיש שמידת הרברסיביליות הינה סוגיה

משמעותית באפיון סוג השותפות ובמידת התלות הארגונית הנוצרת בין הארגונים בהקשרי יכולות, אמל"ח וטכנולוגיה, כוח אדם ומודיעין. גוף משותף שהקמתו מתאפיינת ברברסיביליות נמוכה, ראוי שינתח זאת מראש וייתן לכך מענה והתייחסות בתהליך הקודם להקמת הגוף. בנוסף, אפשר לציין באופן כללי שהשנים הראשונות מתאפיינות ברברסיביליות גבוהה יותר, ההולכת ופוחתת עם חלוף השנים.

בניית האמון והקשר הבין אישי של המפקדים עם מקביליהם בארגון השני הינה בבחינת ציר קריטי לא רק בבינון השותפות ופיתוחה, אלא גם במימושה לאחר ההקמה. היכולת להתמודד ולגשר על קונפליקטים ועל מחלוקות באופן אפקטיבי נשענת על טיב הקשר הבינאישי ורמת האמון שנבנתה בין בעלי התפקידים הרלוונטיים בגוף המשותף ובדרגים שמעליו בארגוני האב. על אף חשיבותו של הנושא, לעתים דרגי הפיקוד הבכיר בארגוני האב שמרגישים ש'העסק עובד', נוקטים בשיטת ה'שגר ושכח'. בגופים המשותפים, לדרג הפיקוד הבכיר חשיבות רבה ואחריות על ניהול שגרת מפגשים סדורה וקבועה עם בעלי התפקידים הרלוונטיים בגוף השני, כדי לבנות את מערכת האמון, לנהל שיח על הפוטנציאלים המשותפים ועל המתחים שעשויים לעלות ובעיקר כדי לכייל ולהתכייל על נקודות המפגש בין הארגונים. שיח תדיר, עתי, כנה ופתוח יביא את שני הגופים לנקודה טובה ובריאה בה דרישות הפיקוד הבכיר מהגוף המשותף ישקללו מראש את אתגרי הארגון השני ושיקוליו, דבר שעשוי בפני עצמו למנוע מראש את היווצרותם של חלק מהקונפליקטים. בנוסף, קשר אינטימי בין הבכירים יאפשר לפתור חלק משמעותי מהמחלוקות והקונפליקטים שנוצרים על ידי בירור פשוט בשיחת טלפון של מפקד בכיר עם מקבילו בארגון השני. למול חשיבות הסוגייה והקריטיות שלה ליכולת הגופים המשותפים לממש את ייעודם, על מפקדי הגופים המשותפים לקחת אחריות לקידום ומימוש שגרות הבכירים הללו באופן המיטבי.

שלב התכנון – בניית הסיסטם והאקו-סיסטם

הירידה לפרטים והתכנון ההדוק של מנגנון העבודה האחוד עולים כחוט השני כמעט בכל התייחסויות הנוגעים בדבר לגופים משותפים. לצד ההבנה של ההכרח במסמך הבנות (MOU) הכתוב ברמת העקרונות, ישנה חשיבות רבה לפריטה של העקרונות הללו לפרקטיקות

ניהוליות יום יומיות הפוגשות את הגוף המשותף, אנשיו, סביבת העבודה שלו וארגוני האב.

כאן עולה השאלה מהי רזולוציית התכנון הרצויה המאפשרת להתניע ולהשיק את הגוף המשותף. מחד גיסא, כאמור, ישנה חשיבות לסיכום מובנה וסדור ככל שניתן של הדברים מראש. מאידך גיסא, קשה עד כדי בלתי אפשרי לחזות ולצפות את המציאות מראש ולתכנן כל פרט ופרט, דבר המתחדד עוד יותר במציאות הדינאמית של ימינו. בנוסף לכך, קיים אתגר מובנה ביצירת היכרות 'מושלמת' ואינפורמציה מלאה בין הגופים, שכן השיח בין הגופים מתנהל לא רק בין ארגונים שונים אלא לעתים גם בשפות שונות. אתן לכך שתי דוגמאות מייצגות:

הראשונה, פרויקט המוגדר בתוכנית העבודה בארגון אחד ייתכן ומוגדר אחרת בארגון אחר. לשוני בהגדרות יכולה להיות משמעות בסנכרון הבין ארגוני שעלול לייצר קונפליקט כאשר אחד הארגונים רואה בתוכנית העבודה של הארגון השני כשיקוף נכונותו ומחויבותו להשקעת משאבים ארגוניים בפרויקט משותף ("איך יכול להיות שהפרויקט אינו נמצא בלב תוכנית העבודה שלכם?").

דוגמא אחרת הינה שוני בתהליכי האישור המבצעיים. דיון בשם "אישור מבצע" המתבצע בארגון אחד לפי תהליכי האישור הנהוגים אצלו עשוי להכניס את הארגון השני לסִחרור ולגרום לאי-הבנה בין ארגונית למול העובדה שאישורי המבצעים אצלו מתבצעים בשלבים מאוחרים ודורשים רמת בשלות גבוהה ("איך בשלב כזה הם רוצים לעשות אישור מבצע אצל ראש הארגון?! זה עוד לא פגש אצלנו את דרג הביניים... אין באמת מה להציג" וכו').

בנוסף, בחלק מהמקרים ייתכן ולא ניתן יהיה להגיע לתכנון ברזולוציה מעמיקה מאחר ואחד הצדדים בשותפות מחזיק בגישה המצדדת בלמידה ותיקון תוך כדי תנועה ואינו רואה עין בעין עם הארגון השני את הצורך והיתרון שבתכנון פרטני מבעוד מועד של אופן מימוש הגוף המשותף.

למותר לציין, שאין תשובה אחת לכלל המקרים. יחד עם זאת, נכון לנהל שיח על הנושא ולהסכים מהם התנאים ההכרחיים המאפשרים את השקת הגוף והקמתו. כמו כן, נדרש להגדיר תהליך משלים לכל רזולוציה שתוגדר, שכן בפועל, המציאות פוגשת את המרחבים

הללו מהר מאוד ואנשי הגופים המשותפים הם אלה שנפגשים עם הדילמות והקונפליקטים ראשונים. לכן, תחת הבנה שלא ניתן לתכנן עד הפרט האחרון מראש, יש חשיבות לקידום תהליך משלים שילווה את הגוף מהקמתו והלאה אשר מטרתו פריטה, דיוק, תיקוף ומיסוד של התהליכים ואופן קבלת ההחלטות.

חשוב להדגיש, ששנת ההקמה היא המאתגרת ביותר ברובד הבין ארגוני מאחר והיא מנקזת אליה את עיקר הלבטים והקונפליקטים משום שהיא מפגישה את הגוף המשותף עם 'שאלות היסוד" הנובעות מעצם היותו גוף משותף. כדי להתמודד עם שנה זו ועם המורכבויות שעתידות לצוץ, אחד הגופים המשותפים שלקח חלק בפאנל הגדיר את שנה זו כ"שנת למידה" וייחד תשומות ארגוניות ייעודיות וקשב מפקדים לטובת ווידוא מימוש התהליך בצורה אפקטיבית. הגדרה זו נתנה לגיטימציה לאי הוודאות ואפשרה לאותו הגוף לצאת לדרך כשעוד לא כל הפרטים בתוך המסגרת שהוגדרה היו סגורים במאת האחוזים.

לעתים, תהליכי כינון שותפויות נוטים לעסוק בצדו החיובי של המטבע מתוך רצון לשמר את תחושת ההרמוניה והמומנטום החיובי שנוצרו בין הארגונים ומתוך חשש ששיח על הנקודות הכואבות ועל המתחים שעלולים לצוץ במעלה הדרך יעכירו את האווירה וימנעו את קידום השותפות. נדרש ואף הכרחי לעסוק בנקודות הכואבות טרם ההקמה. כשם שתכנון מבצע אינו עוסק רק במרכז הספקטרום התכנוני ובתרחיש הסביר והנוח, כך הכרחי לתכנן מבעוד מועד את ה'מקרים והתגובות', לסכם על העקרונות להתמודדות עם ה'תרחישים המסוכנים' ולתאם ציפיות באופן הוליסטי בין שני הארגונים. נקודות כואבות יכולות לגעת בשימוש בטכנולוגיה ייחודית של ארגון אחד לטובת ביצוע משימות המשרתות את הארגון האחר, באופן הכנסת המשימות לגוף המשותף, בתהליכי האישור והפו"ש וכו'.

כך לדוגמא, כחלק מבניית מנגנוני העבודה והעיסוק בנקודות המורכבות, הגופים המשותפים הגדירו לעצמם את מנגנון ניהול הקונפליקטים הבין ארגוני שלהם. כלומר, סומנו המרחבים המורכבים שעלולים לייצר מתח בין הארגונים והוסכם מראש על תהליך ניהול המתח ואופן קבלת ההחלטות בתנאי מחלוקת. לדוגמא, אחד הגופים המשותפים שלקחו חלק בפאנל, הגדיר מעבר מחייב בשתי 'סמכויות ערעור' בשני הגופים, טרם הגעה למפקדים הבכירים בכדי ליישב את המחלוקת. מעניין לראות, בדוגמא הזו וברובם המוחלט של המקרים, שעצם קיומו

של מנגנון פתרון קונפליקטים מוגדר מראש בדמות מועצת מנהלים (בורד) ועצם ההגדרה של אופן ניהול המחלוקת (התהליך שקודם להגעה למועצה) ייתרו את השימוש במנגנון.

למעשה, **בניית מנגנון ניהול קונפליקטים** מצריכה התייחסות ומענה לשתי השאלות הבאות:

ראשית, כמה 'ערכאות' ומי הן אותן ה'ערכאות' אשר דרכן נדרש לעבור כדי להכריע במחלוקת בין ארגונית, טרם ההגעה לפיקוד הבכיר. מחד, נכון לאפשר לדרגים בדרך לפתור את המחלוקת. מאידך, חשוב שהמנגנון יהיה יעיל ואפקטיבי ולא בירוקרטי ומַלְאֶה, לבטח במציאות הדינאמית של ימינו. על כן, ערכאה חייבת להיות בעלת סמכות מספקת לקבל החלטה ולא להעלות את הסוגייה לדיון המשך בדרג שמעליה.

שנית, האם הערכאות הללו מתבצעות בנפרד ובצורה מדורגת בשני הארגונים, או במסגרת משותפת. ניהול נפרד של הערכאות מאפשר לשלוט טוב יותר בשיח הבין ארגוני ולזקק בתנאים יותר סטרילייים את העמדות והצרכים של כל ארגון ביחס לסוגיה. זאת בנוסף להגברת הגמישות ביכולת לממש את הדיונים הדרושים בזמן קצר. מנגד, קיום הערכאות במסגרת משותפת מחייבת את היושבים בראש השולחן משני הצדדים להבין טוב יותר את התפיסות והאילוצים של הצד השני ביחס לסוגיה הנתונה בקונפליקט, ובכך מגדילה את הסיכוי להגיע לפשרה מוסכמת ומחזקת את השיח הבין ארגוני. מהסיבה הזו, נכון שבכל סיטואציה יישוב הקונפליקט באופן סופי יתקיים במסגרת בורד משותף ולא נפרד. ניתן גם כמובן להחליט שמנגנון ניהול הקונפליקטים תלוי בנושא המחלוקת ושיישובו יתבצע למול חלוקת האחריות שבוצעה בבינון הגוף המשותף.

בשורה התחתונה, יש חשיבות והכרח לגעת באזורים אלה בשיח המשותף טרם הקמת גופים משותפים ואין להימנע ממנו, שכן אם המשמעות שהצדדים חוששים מהתמודדות עם הקונפליקטים עוד לפני ההקמה, הדבר מעיד על פער בסיסי באמון ובתקשורת הבין ארגונית וייתכן והדבר הנכון הוא להמתין עם הקמת הגוף או לנקוט בתהליך יותר זהיר ומדורג.

זהות ושייכות ארגונית

סוגיית הזהות והשייכות הארגונית בגוף משותף הינה סוגיה מאתגרת מאוד ומצריכה קשב רב של המפקדים והמנהלים. האתגר הגדול נובע מעצם העובדה שהגופים המשותפים מאופיינים

באופן אינהרנטי בהטרוגניות רבה הבאה לידי ביטוי בגילאים, ברקעים ובמקצועות, לצד השוני המובנה בתרבות הארגונית ובשייכות לארגוני אב שונים. כל אלה, לצד האתגרים האובייקטיביים הקיימים באופן בסיסי בכל ייסוד והקמה של גוף חדש, אשר מהווים אתגרים משמעותיים בפני עצמם.

במהלך פאנל מפקדי הגופים המשותפים עלו דילמות שונות מחיי היום יום של הגופים המשותפים בנוגע לסוגיית הזהות. למשל, האם נכון שחיילים ילבשו מדים במרחב שכולו אזרחי, לאיזה טקסים הולכים ובאיזה ארגון, האם משתמשים בשם גוף אחד אחוד או שמא שומרים על שמות מפוצלים, האם שמות בעלי התפקידים הם באוריינטציה של ארגון כזה או ארגון אחר ועוד. כמו כן, עלה בפאנל שדילמות הזהות מתחדדות במקומות בהן סוגיות זהות הן בחזקת 'משחק סכום אפס' ונדרש לבחור רק בחלופה אחת מתוך כלל האפשרויות. כך למשל בטקס יום הזיכרון בו לא ניתן לנקוט בגישת ה'גם וגם' עולה הדילמה האם נכון לתת דגש על לכידות הגוף וללכת יחד לאחד מארגוני האב ולוותר על הנוכחות בטקס בארגון האב השני, או שמא להחליט שכל אחד הולך לטקס בארגון האב שלו ולשלם את המחיר כלפי פנים על לכידותו וזהותו של הגוף. באופן דומה, גם החלטה על לבישת מדים במרחב אזרחי מחדדת את הזהות הצבאית של החיילים מחד, ומאידך מדגישה ומנכיחה את מובחנותם ביחס לצוותי העבודה, כמו גם את השונות בין המשרתים השונים בתוך הגוף המשותף.

לצד הדילמות הללו, נכון להדגיש שני מרכיבים קריטיים המשפיעים באופן ישיר ומשמעותי על הזהות והלכידות של הגוף המשותף ומחוברותו הארגונית: מקום מושבו של הגוף המשותף ורשת המחשבים עליה אנשי הגוף המשותף עובדים. השיקולים המרכזיים שצריכים להנחות את ההחלטה על נקודת העבודה של הגוף ביחס לשני המרכיבים הללו, הינם יעילות ואפקטיביות מחד ויצירה ושמירה על זהות ארגונית מאידך. האתגר בכך נובע מהמתח המובנה הקיים בין הזהות הארגונית ובין רצון הגוף לחתור ליעילות ואפקטיביות לשם מימוש ייעודו. לדוגמא, אם ניקח את מקום מושבו הפיזי של הגוף, בהרבה מקרים הושבת משרתי הגוף כתף אל כתף עם גורמי העבודה איתם הם עובדים בשגרה תשפר מאוד את האפקטיביות, אולם מאידך, עלולה לאתגר מאוד את השייכות של אותם המשרתים אל הגוף המשותף, כמו גם את החיבור שלהם לארגוני האב. בנוסף, תצורת הושבה זו תאתגר גם את היכולת לשמור על

זהותם המקצועית של המשרתים. מנגד, הושבתם בבסיס נפרד או במתחם נפרד בתצורה אחודה תאתגר מאוד את הפעולה בשוטף וייתכן שאף תייתר אותם בתהליכי העבודה ולא תאפשר להם להביא את הערך המוסף שלהם לתוך התהליכים.

באופן דומה, יש חשיבות רבה בהקשרי הזהות הארגונית להחלטה על רשת העבודה של הגוף המשותף, שכן כיום הנוכחות הדיגיטלית מקבלת משנה תוקף ורוב תהליכי העבודה הופכים דיגיטליים. מכאן, שהחלטה זו מקפלת בתוכה החלטה על התרבות הארגונית ועל תפיסת ההפעלה של הגוף המשותף. בראי אפקטיביות הגוף, עבודה משותפת על פרויקט דרך רשתות שונות מייצרת 'ריחוק דיגיטלי' ועל פי רוב לא מאפשרת את האינטימיות הנדרשת למימוש ייעוד הגוף באופן אפקטיבי. מנגד, בראי הזהות והחיבור הארגוני, בחירה גורפת של עבודה על רשת אחד הארגונים, עלולה להוביל להתרחקות מארגון האב ולפגוע בטווח הארוך בחיבור אליו. על פניו, ניתן לעבוד על רשת של ארגון אחד ובה בעת לאפשר לאנשי הארגון השני גישה לרשת של הארגון שלהם, ובכך לפצות על הפגיעה בקשר שלהם לארגון האב. אולם, בפועל תמונת הרשתות בקהילה כיום לא מאפשרת בדרך כלל שימוש המניח את הדעת בפתרון זה ומגמת המעבר של חלק ניכר מתהליכי העובדה לתווך האפליקציות אף צפיה להקשות בנושא עוד יותר.

צריך לציין כי שני המרכיבים הללו, הרשת ומקום ההושבה, מושפעים מאוד מסוגיות ההכשר הביטחוני המתיר חשיפה ונגישות לסוד. סוגייה זו, לצד אופי ההתנהלות והסטנדרט השונה בניהול בטחון המידע בין הארגונים, מייצרים כיום מורכבות רבה בחלק ניכר מהגופים המשותפים ומכתיבים הלכה למעשה לגופים הללו את אופן התנהלותם. על כן, יש לקחת אותה בחשבון כמעצב מרכזי ולתכנן את המענה לרכיב הזהות לאורה.

אם לסכם את סוגיית הזהות, החלטה על נקודת העבודה של הגוף בנושא זה הינה החלטה מורכבת המחייבת עיסוק ודיוק. הסטה חדה מדי לטובת מיקסום אפקטיביות הגוף עלולה להוביל לאובדן הזהות המקצועית ולפגיעה ביכולת הגוף לחבר ולגשר בין הארגונים. מאידך, הסטה חדה מדי לכיוון הזהות הארגונית עלולה להוביל להתבדלות הגוף מסביבתו ואף לדיסהרמוניה בתוך הגוף המשותף באופן שחוטא לייעוד שלשמו הוקם הגוף.

מן הסתם אין דרך אחת נכונה לטיפול בסוגיית הזהות ומאחר וגם זהות הינה אמצעי ולא מטרה,

נכון לעצבה בהתאם למטרה הנדרשת. כמו כן, צריך להבין שלכל החלטה תהיינה השלכות כלפי פנים וכלפי חוץ ונכון יהיה לאזן את ההחלטות שמתקבלות על ידי תכנון ומימוש מנגנוני פיצוי מובנים. בכל נקודת עבודה שתבחר, את הטיפול בנושא הזהות חשוב לסמן כתהליך קריטי ומתמשך, לצד העיסוק המשימתי השוטף של הגוף.

מעבר להשלכות הישירות של סוגיית הזהות הארגונית על ההווה, לסוגיה השלכות גם על מידת יציבותו של הגוף בטווח הארוך. אחד הסיכונים בגופים משותפים הינו שעם חלוף הזמן הם נטמעים באחד הארגונים ותחושת הגוף השני היא שאנשיו בגוף המשותף אינם מייצגים אותו נאמנה וכתגובה לכך פוחתת מחויבותו לגוף, על כל המשתמע מכך. בנוסף וכפועל יוצא, היטמעות מלאה באחד הגופים עלולה להוביל לפגיעה במוטיבציה של משרתים בארגון האב השני להגיע אל הגוף המשותף, באם הם חפצים בפיתוח קריירה באותו הארגון, דבר שיפגע בצירי ההזנה האיכותיים של הגוף המשותף.

למעשה, למול סיכונים אלה, רצוי לחתור ליצירה של זהות המורכבת משלושה נדבכים:

1. יצירת זהות משותפת ולכידות בתוך הגוף המשותף, תוך שמירה על זהות מקצועית מובחנת.
2. שמירה על הזהות האישית המקורית ועל החיבור האישי והגופי לארגוני האב.
3. יצירת נדבך זהותי נוסף אצל אנשי הגוף המשותף ביחס לארגון האחר (חיבור, שייכות, שפה, תהליכים, מערכות הפעלה). היכולת להיות 'בן בית' בארגון השני היא בעלת השלכה ישירה על האפקטיביות של הגוף ועל יכולת משרתיו לרתום ולהניע את גורמי העבודה השונים ב'שפתם'.

שימור הזהות המורכבת הזו לאורך זמן מהווה אתגר, שכן זהות זו מכילה מתחים מובנים פנימיים הכרוכים באי נוחות מתמשכת. השאיפה הטבעית של כלל הגורמים תהיה לברוח מאי הנוחות הזו ועל כן נדרש להשקיע קשב רב בנושא, לעסוק בו בשגרה ולהפעיל מנגנוני פיצוי לאורך הדרך כדי לוודא שהגוף נמצא במרחב הזהותי המיטבי עבורו.

יציבות ארוכת טווח

הקמת גופים משותפים ובניית שותפויות מלווה גם באתגר לשמר את יציבות הגופים הללו לאורך זמן, לאור הסביבה הדינאמית והמורכבת בה הם פועלים. הגם שגופים משותפים הינם בגדר אמצעי ולא מטרה ולמרות שלפעמים נכון יהיה לסגור גוף משותף לאור הקשב הרב שהוא דורש ונוכח השתנות הסביבה, ההקשר והצורך, גם כאשר רוצים לשמר את יציבות גופים אלה יש בכך אתגר לא מבוטל. לאור זאת, ישנה חשיבות לניתוח הסיכונים הארגוניים המרחפים מעל לגוף המשותף, סימון האירועים שהתממשותם תמוטט את השותפות, ווידוא של מניעת התרחשותם, גם תוך תשלום מחירים כאלה ואחרים.

כך למשל, גוף משותף יציב תלוי באופן מובנה בצירי ההזנה שלו משני ארגוני האב, בין אם מדובר באנשים, אמל"ח, משימות, תקציבים או משאבים אחרים. מכאן שיש לוודא שצירי ההזנה לא נפגעים כתוצאה מהאיחוד ושהמוטיבציה של ארגוני האב להזין את הגוף המשותף נשמרת לאורך זמן. כלומר, יציבותו של הגוף המשותף תלויה ביכולת לגרום לכך שכלל הצדדים הלוקחים חלק בשותפות ירגישו נתרמים מקיומה ושהיא מובילה לתוצאה חיובית עבורם שאלמלא השותפות לא ניתן היה להגיע אליה. האחריות לשימור הממשקים עם כלל הסביבה מוטלת על פיקוד הגוף המשותף ויש לה חשיבות רבה, על אף היותה עיסוק מתיש וסיזיפי.

חשוב לציין, שיש בכך אתגר מובנה ומתמשך, שכן המרחבים הללו על פי רוב אינם מרכז הספקטרום של ארגוני האב שלהם. בהרבה מובנים, יהיו אנשים בשני ארגוני האב שיטענו כלפי הגוף המשותף שהוא מוטה לצד השני (ובאופן פרדוקסאלי אותה הטענה תושמע על אותו המקרה גם מהארגון השני). אם כך, ניתן לטעון שלא ניתן לרצות את כולם. מאידך, כפי שצוין קודם, יציבותו של הגוף תלויה ביכולתו לגרום לכלל הגורמים לחוש נתרמים ושהוא מייצג אותם נאמנה. מכאן, שגוף משותף חייב להיות בעל יכולת עמידה איתנה מול לחצים בין-ארגוניים שונים מאחר ובהרבה מהמקרים, הוא הגורם היחיד שרואה את התמונה בשני הארגונים והיחיד שדובר את שתי השפות.

זהו אחד מההיבטים המורכבים ביותר בתפקודו של הגוף המשותף ושל משרתיו. מדובר במעין חוסר שקט פנימי הנובע מכך שמחד, לא ניתן לרצות את כולם, ומאידך, כמפקד אתה נדרש לשאוף, לכאורה, לכך שכולם יהיו מרוצים. משרתי היחידה בדגש על דרגי הפיקוד נדרשים

ללמוד לחיות עם המורכבות ואי הנחת הזו. אחד הכלים המרכזיים שמסייע להתמודד עם המורכבות הזו הינו אימוץ ונקיטת גישה ממלכתית, ניטראלית ועניינית. גישה זו מאפשרת לפתח עצמאות בקבלת ההחלטות ומחזקת את האמונה הפנימית בדבר הפעולה שנכון לעשותה, כמו גם מאפשרת לשקף את טיב ההחלטות שהתקבלו ולהתמודד בצורה טובה יותר עם הביקורת אליה הגוף נתון משני הארגונים.

מאחר וגופים משותפים מורכבים מבחינה הירארכית ומכיוון שמבחינה פו"שית לרוב הם סותרים באופן מובנה את עקרון אחדות הפיקוד, תפישתם פחות אינטואיטיבית ביחס לגופים אחרים. לאור זאת, ישנה חשיבות רבה להיכרות עם הרקע להקמת הגוף המשותף, הסיבות להקמתו וההקשר הארגוני הרחב שלו בשני הארגונים. זאת, במטרה לסייע בהכלת האקו-סיסטם המורכב ובהתמודדות עם חוסר הנוחות הארגוני שהוא עשוי לייצר. הדִברור והמִסגור חשוב שיעשה הן כלפי פנים מול משרתי הגוף המשותף, בדגש על המשרתים הצעירים הזקוקים לוודאות ובהירות רבה יותר, והן כלפי חוץ מול ארגוני האב ושותפי העבודה. הדבר מתחדד דווקא למול גופים משותפים ותיקים יותר, בהם התחלפו מספר דורות, המציאות הסביבתית השתנתה וההקשר שבתוכו פועל הגוף אינו חד ונהיר כשהיה בימי ההקמה. מיותר לציין, שהבנה מעמיקה ורחבה של ההקשר הארגוני, תסייע מאוד גם בהתמודדות עם מחלוקות ומתחים בין ארגוניים נקודתיים שיעלו במעלה הדרך.

לסיכום, האתגר בשמירה על יציבות הגוף הוא בשימור המערכת הבין ארגונית בשיווי משקל מיטבי. כלומר, לתת מענה לייעוד שהוסכם עליו ולהמחיש את הכדאיות עבור שני הארגונים ולא לאפשר לכוחות הארגוניים למשוך את שני הארגונים לשיווי המשקל הנחות בו היו. לצד אלה, חשוב לזכור שגוף משותף הינו אמצעי ולא מטרה ובעידן של דינאמיות והשתנות, אך טבעי שהשינויים הארגוניים ישפיעו גם על השתנות הגופים הללו, בין אם הצורך השתנה ובין אם המענה אינו מספק למול הייעוד שהוגדר בתחילת הדרך.

אנשים בגופים משותפים

סוגיית מאפייני האנשים המתאימים לשרת בגופים משותפים עולה גם היא כחוט השני בין כל

מי שחווה את העבודה בגופים הללו.

מעבר למאפיינים החשובים והטריוויאליים של כוח אדם איכותי, ניכר כי גופים אלה מצריכים אנשים בעלי חוסן, ביטחון עצמי ויכולת עמידה איתנה, כך שידעו להתמודד בסביבה עמומה ורוויית מתחים. זאת לצד יכולת רתימה, אסרטיביות והנעה בכדי להצליח להניע את גורמי העבודה שלא מתוך סמכות. מאידך, עליהם להתאפיין בצניעות וענווה, שכן נדרשת יכולת להכיל מורכבות ושונות, לתת כבוד לזהות המקצועית ולתפיסה המקצועית של האחר ולהבין שהאמת איננה במקום אחד.

בנושא האנשים, מעבר לכך שגופים אלה מאתרים וממיינים את אנשיהם לאור התכונות הללו, חשוב להדגיש שהתכונות והיכולות הללו מתפתחות ומועצמות מעצם השירות בגופים המשותפים. ניכר כי הפרספקטיבה, המיומנות ברתימה ובהנעה שלא מתוך סמכות, היכולת לייצר אמון מול שותפי עבודה ויכולת ההתממשקות של אותם אנשים משתפרים לאין ערוך מהשירות בגופים אלה.

הגופים והמרחבים המשותפים מייצרים אנשים שמבינים את הקהילה בצורה טובה יותר, דוברי מספר שפות ארגוניות, מכירים מערכות הפעלה ארגוניות שונות, חוו פרספקטיבה ארגונית רחבה יותר ונחשפו לעבודה אינטגרטיבית מולטי-דיסציפלינארית. בהרבה מובנים, סביבת העבודה של הגופים המשותפים מאפשרת לאנשים התפתחות משמעותית, זאת חרף הקשיים הארגוניים המאפיינים את הסביבה הזו ואולי בזכות אותם קשיים ואתגרים.

מאידך, בחלק מהמקרים, השחיקה והמורכבות האינהרנטית שקיימת במרחבים אלה, עלולה להוביל לעזיבה של חלק מהמשרתים. מכאן, שבדומה לסוגיית הזהות וחשיבות העיסוק בה, כך גם בבניית החוסן ותחושת המסוגלות של הפרט בגוף המשותף. נכון להשקיע מאמץ רב בתהליכי מיון, חִברות והכשרה איכותיים כדי לאתר אנשים מתאימים למרחב ולחזק בקרבם רכיבים של `Center` פנימי וחוסן נפשי שיאפשרו התמודדות עם הלחצים והמתחים. זאת, לצד הבנייה של משמעת פעולה פנימית המבוססת על הבנת הרציונל שמאחורי הנהלים וההנחיות ועל ההבנה של חשיבות ההקפדה עליהם, גם בסביבה שאיננה צבאית בהגדרה.

בהסתכלות קדימה, סוגיית שימור האנשים באמצעות הגופים המשותפים הינה סוגיה

מעניינת המייצרת הזדמנות ייחודית, מאחר ומדובר באתגר דומה הפוגש את הקהילה כולה מזוויות שונות, נוכח המגמות העולמיות בשוק העבודה. הגופים המשותפים של אמ"ן עם המוסד והשב"כ מייצרים פוטנציאל לא ממומש לשמר בתוך הקהילה כוח אדם איכותי שאמ"ן לא מצליח לשמרו במסגרת שורותיו. זאת, לאור הפער בתקני יציאה לקורס קצינים ולאור העובדה שתקני הקצונה הזוטרה באמ"ן מהווים מידה חוסמת שאינה מאפשרת לשמר חלק משמעותי מחיילי החובה האיכותיים המתגייסים לחיל, חיילים שטרם הגיעו לפרקם מבחינת תרומתם הביטחונית.

הגופים המשותפים מאפשרים למוסד ולשב"כ היכרות מעמיקה עם החיילים הללו ומאפשרים להם לצבור ותק רלוונטי כבר בעת שירות החובה. החיילים מצידם, יודעים בדיוק לאן הם מגיעים ותהליך הגיוס כמעט ואינו נדרש שכן הוא בוצע כבר בעת שירותם הצבאי.

להבנתי, מתוך הסתכלות לאומית, קידום תהליך מסוג זה יכול להשפיע מאוד על הקהילה ולהוביל לתרומה משמעותית לביטחון המדינה, לא רק בהיבטי מיצוי ההון האנושי בו נגענו קודם לכן, אלא גם בהיבטי קידום נושא השילוביות בקהילה. השילוביות תקודם על ידי מימוש מעבריות בין ארגונית של חיילים ששירתו בגופים המשותפים. חיילים אלה רואים בשילוביות ערך, הם בעלי פרספקטיבה רחבה על הקהילה, מכירים את שתי התרבויות והשפות ובעיקר בעלי חיבור בין-אישי חזק למקביליהם בצבא. בהתבסס על אלו ובאמצעות הכוונה נכונה, קבוצה זו, תוכל לחזק את החיבור והשילוביות בקהילה מלמטה כלפי מעלה.

לסיכום

במאמר זה ניסיתי להציג את הזווית הארגונית הפרגמטית של הגופים המשותפים, ככלי ארגוני יישומי למימוש שילוביות בין ארגונית, בהסתמך על ניסיוני ותובנותיי האישיות כמפקד גוף משותף ולאור עיסוקי בתחום. זאת מתוך מטרה להרחיב ולשכלל את הידע בנושא הגופים המשותפים למען יישומו הפרקטי בפעולת קהילת המודיעין במקומות בהן שילוביות נדרשת. לעניות דעתי, נכון וחשוב להמשיך ולפתח ידע בנושא זה נוכח נחיצותו העולה. בתוך כך, יש לחזק את החיבור וההיכרות בין המפקדים/ות בתחום ולחדד ולשייף את התחום המושגי, שכן

ככל שההמשגה תהיה אחודה וברורה יותר, כך ניתן יהיה לנהל שיח אפקטיבי ובהיר יותר בין הארגונים בבואם להקים גופים כאלה.

כאמור, גופים משותפים מהווים אמצעי ולא מטרה בפני עצמה ונפרסים על גבי טווח של אפשרויות. לפיכך, כל הקמה של גוף משותף מחייבת לבחור את נקודת העבודה של הגוף על גבי הטווח בהתאם לצורך שלאורו הוקם, לצרכי הגוף המשותף עצמו ולהקשר הבין ארגוני שבתוכו הוא עתיד לפעול. בנוסף, מתוקף היותם אמצעי ולא מטרה ולאור השתנותה המתמדת של הסביבה, קיים הכרח לתקף באופן תדיר את נקודת העבודה של הגופים המשותפים ולשנותה בהתאם, עד כדי החלטה על סגירת גוף משותף במידה ועלותו גברה על התועלת. כך או אחרת, למול התעצמות הצורך בשילוביות בין הארגונים בקהילה, מעבר להיות הגוף המשותף מנגנון החותר למימוש ייעודו, הוא מהווה מנגנון ארגוני מובנה המחבר בין הארגונים וניתן יהיה לערוך בו את השינויים הדרושים ולהתאימו לצורך העדכני הבא בתווך הבין ארגוני.

לסיום, מגישתו של מרשל מקלוהן הגורסת כי החברות האנושיות תמיד עוצבו יותר לאור המדיום בו תקשרו בני האדם ופחות לאור התוכן שעבר בתוכו, אפשר להקיש לגבי חשיבות הגופים המשותפים כמדיום ארגוני חדש ומתפתח. הגופים המשותפים מאפשרים לנו לצאת מהפרדיגמה הארגונית המוכרת, ובעצם כך לשנות, ליצור ולהשפיע על אופן העיצוב של הארגונים הקהילתיים ודרכם על טיב ואיכות המענה של הקהילה לאתגרים הביטחוניים שבפתח.

כמדיום, החוויות, האתגרים והמענים בגופים הללו בעלי קווי דמיון חזקים, גם כאשר מדובר בגוף משותף בין ארגונים שונים או בעולמות תוכן שונים. מכאן, שעלינו כקהילה להמשיך ולסמן את מדיום הגופים המשותפים ככלי דרמטי בארגז הכלים הקהילתי ולהשקיע בפיתוחו. במקרה הזה, אפשר להיות די בטוחים שההשקעה תחזיר את עצמה.