



## מנהיגות תחת אש השילוביות

על שילוביות אנשים ומה שביניהם

סגן ראש השב"כ - ר'.

במהלך ביקור בחמ"ל יחידת המבצעים בשרות, שאלו בכירי הצבא האמריקאי את ראש השירות דאז, אבי דיכטר, "איך יתכן שמפקד מארגון אחד אומר "מופלל", מפקד מארגון אחר אומר "רשאי" וכאשר הטייס מטיל את החימוש הוא יודע שההפלה מדויקת ותנאי הביצוע מתקיימים" בתשובה אמר דיכטר: "כל אחד מוריד קילו וגו' ויש מקום לכולם". ואכן, כפי שיתברר בהמשך, תוצרי השילוביות גדולים ואיכותיים מסך חלקיהם, אולם האתגרים ביצירת שילוביות הם רבים וטמונים בעיקר באנשים עצמם.

דרך התבוננות על קצב השינויים הסביבתיים והטכנולוגיים והשפעתו על יריבים, על שיטות הפעולה ואפילו על נכסי ההגנה, **אנסה למקם את השילוביות בין הגופים השונים במערכת הביטחון ובפרט בקהילת המודיעין בישראל ("הצד הכחול") כמענה מרכזי לאתגר קצב השינויים "ב"צד האדום", המחפה על הקושי הקיים בהובלת ומימוש שינויים ארגוניים בקצב הולם.**

**השילוביות מנסה לייצר ממספר ארגונים או יחידות מנגנון אחד.** ככזו, היא מאתגרת את המבנה ההיררכי, את תפיסת הפיקוד ולעיתים אף את האינטרסים האירגוניים. מנגד, היא מבססת את העבודה על תכלית מוסכמת, מאפשרת היתוך חשיבתי ומיצרת מיקסום של מיצוי היכולות הרלבנטיות והיתרונות היחסיים של כל ארגון למען השגת התכלית המשותפת ומימוש כל אחד מעקרונות תפיסת הביטחון – הרתעה, התרעה, הכרעה, הגנה ועיקרון נוסף עליו יורחב בהמשך - השפעה מול סוגים חדשים של התארגנויות יריבים.

**כניסת ממד הסייבר והשינויים בעולם המדינתי, הופכים למעשה את הגבולות הבין-ארגוניים המסורתיים והתהליכים ההיררכיים הפיקודיים, הכול כך יעילים בשדה הקרב או במבצע, לגורמים מעכבים במערכות משולבות, בהשפעה על תכליות יריבים ובבניין כוח יעיל.** היכולת המוגבלת לייצר שינויים מבניים בקצב מהיר בתוך הארגונים, לא כל שכן ביניהם, מחייבת מנגנונים אחרים. במסגרת השילוביות הארגונים נדרשים לתשתית רחבה יותר מאשר תאום או סיוע אד הוק ועוסקים בניסוח משותף של תכליות, בחלוקת וסנכרון מאמצים ובתעדוף מוסכם ואחוד.

כדי להתגבר על המכשולים הטבעיים והמובנים בדרך לשילוביות) תפיסות ארגוניות שונות המקשות על הגעה להסכמות בנוגע לתכליות, לחשיבות היחסית ולתיעדוף; אתגר ההגנה על מקורות מידע; מתן חשיבות יתר לרלוונטיות ארגונית המובילה לשאיפה לתחרות ולבלעדיות; תרבות ארגונית שונה וסדיקת תפיסת האחריות, תוך יצירת אתגרים פיקודיים ומנהיגותיים (יש צורך בהגדרה נכונה של מרחבי השיתוף, באימוץ תהליכי ניהוג משותפים לתיאום תכליות, בהסכמה על מנגנוני ניהול וביצוע המתאימים לבעיה המשותפת, במערכות תקשורת בין-ארגוניות ידידותיות ומתקדמות) ביצירת אמון, בין השאר באמצעות הצרחת כוח אדם ובמנהיגות השמה דגש על "מיהו השותף" ולא על "מיהו המוביל"? על בסיס גישה כזו ניתן לשדרג את השיח בקהילה ולקדם שילוביות גם בבניין הכוח, על ידי סנכרון תוכניות ההתעצמות.

### מה עובר עלינו?

נאמר לא פעם שהדבר היציב ביותר בתקופתנו הוא השינוי. קצב ההשתנות המסחרר נובע משילוב של קצב התעצמות כוח התיקשוב, השפעת הרשת על מהירות והיקף העברת המידע ויצירת הידע, ומיפוי הגנום הפותח אפשרויות חדשות. שילוב זה, מוליד מדי יום פיתוחים טכנולוגיים, שיטות פעולה שונות תהליכים חדשים, תפיסות והמשגות מקוריות ואפילו שפה חדשה.

קצב ההשתנות לא עוצר באזור הטכנולוגי אלא משפיע על הסביבה, על היריבים ואפילו על מושאי ההגנה המסורתיים, באופן שמאתגר את ההגדרות מהו טרור, מהו ריגול, מהו נכס בטחוני ומהו סוד.

בעידן הספקטרום והסייבר, גם סוגיה ברורה לכאורה, כמו **ריבונות מדינתית**, אינה יכולה להצטמצם לשאלת הגבולות הגאוגרפיים ומייצרת שאלות הנוגעות במהות נכסי ההגנה, אופן ההתמגנות, השקעת המשאבים להגנתם וכפועל יוצא - התיחומים הבין-אירגוניים בנוגע לאחריות להגנה.

ב"צד האדום", הטרור הפך **מטרור ארגוני לטרור מרובד** - החל מטרור בודדים, או טרור השראה, דרך התארגנויות מקומיות על בסיס גאוגרפי או רשתי, ארגוני טרור מסורתיים וטרור תת מדינת ומדינת.

**הריגול** גם הוא לא קפא על שמריו ושינה את פניו מאז ימי ג'ון לה-קארה, בשיטות הפעולה, ביעדים וברמת הנזק הפוטנציאלי. לא רק מאמצים **ליצירת נגישות** למידע מסווג, אלא גם ניסיונות **השפעה** על ציבורים ואישים, יצירת "אמת" וחיזוקה ושיבוש מידע ותהליכים באופן שעלול לערער משטרים ושיטות ממשל.

השימוש ההולך וגובר ב**סייבר** כתשתית במלחמה המודרנית הפתוחה לבודדים, ארגונים ומדינות, מקשה עוד יותר על יצירת גבולות אחריות או התמחות, הן בתוך ארגוני הביטחון ובוודאי שביניהם, וגם הוא מחייב התארגנות אחרת.

בכדי לסבך עוד יותר את התמונה, נוסף שגם התיחום המסורתי בין סיכול **טרור** (CT) ל**ריגול** (CI) אינו מאפשר התארגנות דיכוטומית ברורה ב"צד הכחול" מכיוון שהן גופים מדינתיים והן ארגונים מפעילים טרור וריגול גם יחד ומחייבים מנגנון אחוד שעומד מולם ומייצר מערכת איסוף וסיכול עם היגיון אחוד.

גם ברמה הארגונית והבין-אירגונית, חל טשטוש גבולות בנוגע למיקוד העיסוק. צה"ל הסיט מזה זמן את הקשב הממוקד בעולם המלחמה, לעולם המב"מ בו הוא יכול לעצב, לעכב או למנוע אותה. במוסד ובשב"כ,, החיים מב"מ ביום יום, הבינו את יתרונם היחסי וגם את מחויבותם, לסייע לצה"ל בעולם המלחמה: במתן התרעה, סיכול פעילות יריב והשפעה על תמונת הניצחון.

מכל צורות ההתאגדות למיניהן (מיזמים, חברות, ארגונים, תאגידים) החשופים ביותר לקושי ביצירת מענה מהיר למול קצב השינויים המואץ הם **ארגונים ממשלתיים בירוקרטיים ביטחוניים**. היכולת לזהות בזמן מגמות השתנות אצל יריבים, בארגונים העוסקים בפעילות מבצעית וסיכולית שוטפת, מוגבלת. העדר פתיחות **לשינויים מבניים מהירים**, חסמים בירוקרטיים ובעיקר חשש ששינוי יוביל לפגיעה במענה הקיים (נוכח המשמעות של חיי אדם) מהווים חסמים **לגמישות מבנית ותהליכית**. אך מעל הכול, **תפיסת האחריות ואחידות הפיקוד** מושכת ליצירת פתרונות מבניים היררכיים ברורים כמענה לכל בעיה חדשה. תהליך זה – ארוך, יקר ואינו עומד בהלימה לקצב ההשתנות בצד היריב.

### **התיחומים הבין-אירגוניים ותפיסת הביטחון הלאומי 2021**

בסיום קורס תא"לים האחרון, הנערך במב"ל, התקיים דיון מעניין בסוגיית **המערכתן** - אותה דמות שאמורה להוביל מערכה כאשר בצד השני מתקיימת התנהלות רב ממדית של מערכת. לא היה ויכוח בנוגע לחשיבות המערכתן, לפשטות הקיימת באחידות הפיקוד ולשאיפה לאפשר הלימה בין סמכות ובין אחריות.

בהתבוננות עמוקה יותר על סוגי המערכות המאתגרות את מדינת ישראל - ממאבק בציר השיעי ועד למאבק בקורונה, מהתגוננות רב שכבתית בסייבר ועד למניעת התעצמות גופי טרור תת מדינתי, אל מול חלוקת האחריות ואף ההתמחות הארגונית בקהיליית הביטחון, נראה כי מערכתן המתבסס אך ורק על שרשרת הפיקוד הקלאסית צפוי להגיע להישגים חלקיים בלבד. בהמשגה קצת אחרת לדילמה - **האם תנועת האצבע של המערכתן יכולה להמשיך ולהיות אנכית או נדרשת לעבוד אופקית** או האם שולחן המערכתן **מלבני או עגול**. יהיו כאלו שישאלו האם יתכן בכלל **מערכתן** ואם לא נדרשים למעשה **מערכתנים** עם שיטת ניהוג אחרת. התפיסה הפיקודית

ההירארכית הקלאסית, שאין לה חלופות בשדה הקרב, מאותגרת במערכות הנדרשות לריבוי מאמצים מגופים שונים, שילוב דיסציפלינות ומיצוי משאבי, על ידי **תפיסת ניהוג משולבת**, שעם כל חסרונותיה, עשויה לייצר יותר.

**עקרונות תפיסת הביטחון** המסורתית והמתעדכנת של מדינת ישראל נכונים גם היום: בניית יכולות מרתיעות, יצירת מנגנוני התרעה, תכניות להכרעה והעברה מהירה של שדה הקרב לשטח היריב ולצידם - יצירת שכבת הגנה מסיבית שתאתגר את היריב. אך המשמעות של כל אחד מהם השתנתה.

למרות השינויים בתמונת היריבים ובשדה הקרב המודרני, נכון להמשיך ולבנות את הכוח למול ארבעת עקרונות אלה. הדבר נכון למול מדינות, גופים תת מדינתיים, מיליציות סמוכות גבול ואפילו ארגונים וכפי שנוכחנו - התאמתם לזירה הקיברנטית לא שונה מאשר לקינטית. נוכח העצמת כוחה של הרשת, הקרב בין הגלובליזציה לאידיאולוגיה המתנגדת לה, ההתפתחות במדעי המוח וקצב חילופי הדורות, שאינו פוסח על היריבים, נכון יהיה לעדכן את התפיסה במימד נוסף - **מימד ההשפעה**, העוסק יותר בטיפול במוטיבציית היריבים ובבסיס האידיאולוגי המניע אותם ובדרך זו לנסות ולייצר שינוי בתכלית פעולתם.

**אבל מה לכל זה ולשילוביות?** כאשר לוקחים כל אחד מעקרונות תפיסת הביטחון ומנסים להחיל אותם מול סוגים חדשים של התארגנויות יריבים, מגלים יתרונות יחסיים שונים בקרב הגופים באורגן הקהילתי, החוצים עקרונות אלו ואשר רק מיצוי מיטבי שלהם יוביל להתרעה, התרעה הכרעה, הגנה והשפעה "מותאמת יריב".

אין עוררין לדוגמא, על היתרון היחסי שיש לצבא **לאותת ולהרתיע** צבאות ומדינות. די בפרסום ניסוי של חימוש מדויק או רכש מתקדם בכדי לייצר זאת. צבא אויב אחראי להגנה על טריטוריה, תשתיות, מוסדות ותהליכים. בניין כוח שמלמד על פגיעותם מהווה הרתעה מספקת. אולם הרתעת ארגון גרילה או טרור תת מדינתי, שלעיתים חסר אחריות טריטוריאלית, מושגת דרך איום על ראשיו. היתרון היחסי בתחום זה קיים בגופים העוסקים באישים ובקשרים ארגוניים ואשר בנו יכולות לסיכולם.

גם בממד **ההרתעה**, נבנו בצבא יכולות לזיהוי אנומליות במדפסי הפעולה של צבאות יריבים ולאפשר הערכות בהתאם. לעומת זאת, היכולת לזהות התארגנות של מספר פעילים היוצאים ממנהור לפיגוע (כאשר התגובה לכך תוביל למערכה), נמצאת בתחום האחריות וביתרון היחסי של ארגוני המודיעין המסכל. לא בכדי ניתנה לגופים בקהילייה אחריות מקבילה להתרעה מול גופי הגרילה והטרור התת מדינתי.

ניתן לסכם זאת בכך שככל שהאיום יותר **מדינתי** המענה הדומיננטי בתחום **הצבאי** וככל שהאיום יותר **אישי או ארגוני** - היכולת של **ארגוני הממ"ס והמודיעין** דומיננטית יותר. לכן, בזמן שלמול איומים מדינתיים ניתן היה להסתפק במנגנוני "תאום" או "סיוע" ואחריות מתגלגלת המתבססת על יתרון יחסי, למול איומי **גרילה**, או **שחקנים תת מדינתיים** - מונחים אלו אינם מספקים ונדרשת **התאמת מדיניות, הסכמה על תכלית ובניית מאמצים משותפים**.

**מימד הסייבר** מאתגר את חלוקת האחריות המסורתית לא פחות. כתשתית התומכת את הלחימה וכוזירת מלחמה בפני עצמה, נוכחותו של צה"ל ברורה ויותר משאבים וקשב יוסטו לכיוון זה. כתוך מרכזי לפעילות טרור, לחשיפת קשרי טרור וכתשתית לריגול ולהשפעה - שב"כ נדרש לנוכחות ברשת הן מתוקף ייעודו לסיכול פעילות טרור, ריגול וחשיפת סודות מדינה וכגוף האמון על הסיכול בסייבר והן לצורך תקיפת יריבו. גם המוסד נדרש לפעילות מאסיבית ברשת למימוש משימותיו, כפלטפורמה התומכת פעילות או מחליפה פעילות המאותגרת על ידי הגבולות והסנסורים. לצד אלו, ימצאו בזירה גופים נוספים כמו מלמ"ב, משטרת ישראל ומטה הסייבר הלאומי כגופים הפועלים למימוש ייעודם.

ניסיונות לבצע חלוקת אחריות דיכוטומית **לאיסוף**, המקבילה לחלוקה בעולם הקינטי, צפויים להיכשל. ה"צד האדום" בוחר להיות בנוי אחרת מאיתנו. תיחום אחריות **גאוגרפי** אינו מתאים לתהליך ההתקפי הרשתי שיוצא ממדינת יעד, מתרוצץ בין שרתים במדינות בסיס, חודר למרחב הסיגינטי בתחפושת ומנסה להגיע לנכס וממנו לסוד. וכל זאת במהירות האור. גם הצורך לייצר חלוקת אחריות ברורה על **מושאי ההגנה** מאתגר ודורש מנגנונים שיאפשרו העברת התראות גורפות וזיהוי אנומליות בקווים קצרים, בשפה אחידה, בשקיפות ובעיקר בתאום לטובת תכלית אחידה. האורגן לסיכול והגנה בסייבר הוא מודל מעניין שמאפשר לגופים להתמודד עם העמימות הזו ועדיין למלא את ייעודם.

הסביבה הרשתית מאתגרת גם ניסיונות לחלוקת גזרות בין **הגנה להתקפה**, נוכח הצורך בתאימות אלגוריתמית, דיוק ביצוע פעולות, העברה רציפה של מידע ותאום בהקשרי בנין הכוח בין כל הגופים.

בנוסף, אם תתקבל הטענה שנכון **שהשפעה על יריבים וציבורים** תשמש נדבך נוסף בתפיסת הביטחון הלאומי, הרי שכאן, אולי יותר מבכל מקום אחר, מנגנוני התאום, השת"פ והסיוע אינם מספיקים. הפעלת יכולות שכאלו על ידי ארגונים שונים למול אותה זירה או ארגון שלא **תחת תכלית מוסכמת** הממקסמת את היעדים של כל ארגון - צפויה להוביל להתנגשות במערכה על התודעה ("דו"צ תודעתית").

גם היקף השינויים **במודל המדינתי הקלאסי**, שהואצו עם סיום המלחמה הקרה, האביב הערבי וצמיחת תאגידי הענק ברשת, מחייב **התארגנות גמישה יותר** שתדע להגיב נכון ומהר יותר לצורות איום חדשות כגון התהוות ציר שיעי שחוצה את מעגלי ההגנה, חיבור שיעי-אח"סי, התפתחות טרור גבולות מיליציוני ואפילו שתי תתי זירות פלשתיניות שונות בעלות זיקות ביניהן.

**לסיכום פרק זה**, השינוי בהתארגנות היריבים ושיטות הפעולה, כניסת ממד הסייבר והשינויים בעולם המדינתי, הופכים למעשה את **הגבולות הבין-ארגוניים המסורתיים והתהליכים ההיררכיים הפיקודיים, הכול כך יעילים בשדה הקרב או במבצע, לגורמים מעכבים במערכות משולבות, בהשפעה על תכליות יריבים ובבנין כוח יעיל**. היכולת לייצר שינויים מבניים בקצב מהיר בתוך הארגונים, לא כל שכן ביניהם, אינה קיימת. נדרשים מנגנונים אחרים.

## התפתחות הזיקות הבין-ארגוניות

מזה זמן רב מתנהלת קהילת המודיעין כקהילה ולא כאוסף של ארגונים הנפגשים מול איום משותף. למרות זאת ומבלי לפרט, חלוקת המיקוד הארגוני באיומים השונים לא מבוצעת בצורה מתואמת ומפוקחת ולמעשה מתבססת על ניתוח ארגוני פנימי של איומים, תפיסת אחריות ויתרון יחסי. תהליך זה בעייתי ומוביל במקרה הפחות מסוכן לחפיפת אחריות ובזבוז משאבים ובמקרה הגרוע לוואקום או ל"דו"צ תכליות". ניתן לסמן שלושה מודלים שונים בהתפתחות הקשרים הבין-ארגוניים:

**תאום** - ככל שקיימת יכולת להגדרת אחריות בלעדית לטיפול באויב, לאיסוף או הגנה על טריטוריה או לשימוש בלעדי ביכולת מסוימת, מספיקים מנגנונים ותהליכים של תאום, המאפשרים לארגון העמית להיכנס מדי פעם לתחומים אלו למימוש ייעודו. משול הדבר לשני ה"גוזניקים" שמתחמים מטווח ומלמדים על הדרישה לתאום מול מפקד המטווח על כל רצון לכניסה לשטח. מנגנון זה יעיל כל עוד האחריות היא ברורה והחזירה זה לתחומו של חברו ספוארדית ומינימלית.

**שת"פ** - מדרגה מתקדמת יותר, בה מחליט ארגון שלא לפתח יכולת מסוימת ולהסתייע ביכולת של ארגון אחר למימוש ייעודו. תפיסת האחריות מתחילה להיות מאותגרת אך בדרך כלל נפתרת במסגרת התוכניות המבצעיות על ידי יצירת תיחומי אחריות פיקודית פנימיים או הגדרת כללי הפעלה ו"זכות ווטו" לשימוש ביכולות. נתקשה למצוא היום מבצעים, תהליכים מבצעיים ואף פרויקטים שלא מתקיימים בשת"פ כזה או אחר. השת"פ חוסך משאבים, מייצר סינרגיה ויודע לחיות בשלום בדרך כלל עם תפיסת אחידות הפיקוד, אך הוא מוגבל בעיקר לרובד הביצוע ולא מאתגר את הרובד האסטרטגי העוסק בעיצוב "**מערכה כחולה**" למול "**מערכה אדומה**".

**שילוביות** - במסגרת זו, הארגונים נדרשים לתשתית רחבה יותר מאשר תאום או סיוע אד הוק ועוסקים בניסוח משותף של תכליות, בחלוקת וסנכרון מאמצים ובעדוץ מוסכם ואחוד. השילוביות מנסה לייצר ממספר ארגונים או יחידות מנגנון אחוד. ככזו, היא מאתגרת את המבנה ההיררכי, את תפיסת הפיקוד ולעיתים אף את האינטרסים האירגוניים. מנגד, היא מבססת את העבודה על תכלית מוסכמת, מאפשרת היתוך חשיבתי ומייצרת מיקסום של מיצוי היכולות הרלבנטיות של כל ארגון.

מכיוון שניתן לטפל בכוונות היריבים, להוביל להסטה שלהם מאזורי התעצמות מסוימים לאחרים ולייצר תפניות בהתנהלותם מולנו (עד כדי תחושת חוסר תוחלת), ויש דוגמאות לכך, חשיבות ההסכמה על תכלית מערכתית, סנכרון המאמצים והחשיבה המערכתית המשותפת – עולה, וזוהי תועלתה המרכזית של השילוביות. גם יכולתו של הדרג המדיני ליישם מדיניות באופן מדויק, עקבי ויעיל אשר נסמך בביצוע על מספר גופים, עולה ככל שהגופים מתואמים ומסונכרנים יותר.

לצד זאת, חשוב לציין תועלות פוטנציאליות נוספות משילוביות שלהן אפקט מצרפי רחב: **חיסכון משאבים** בעידן הדורש פיתוח מואץ של מגוון רחב מאוד של יכולות. ניתן לצפות להשפעה רחבה יותר במידה ומנגנוני השילוביות בהפעלת הכוח יועתקו גם לתהליכי **בניין הכוח**, ליצירת מיזמים משותפים, תיאום פיתוח ועד כדי תכניות עבודה שנתיות ותר"שיות מתואמות.

מיקסום אינטרסים מול **גופי מודיעין וביטחון ממדינות עמיתות** והצגת חזית אחידה ומשולבת מולם מתאפשרים רק בהינתן היתוך עמוק של גופי הקש"ח השונים. כך גם העברת ידע המגיע מהם בתפוצה קהילתית רחבה ובאופן מהיר.

השיח החוץ אירגוני **מכניס שכל חדש לארגון**, מעכב תופעות של חשיבה קבוצתית וקבעון מחשבתית, מאפשר לימוד בלתי אמצעי וחוויתי של תהליכים ארגוניים שונים וצורות התמודדות אחרות עם בעיות דומות. תובנות **מהפקות לקחים** עשויות לחצות את הגבולות הארגוניים וכך לחסוך דם, יזע ודמעות, ו**סינרגיה חשיבתית** של מומחים מהווה מאיץ לפתרון בעיות ויצירת פתרונות טכנולוגיים, מודיעיניים ומבצעיים.

לבסוף, **מעבריות והצרחות כוח אדם** הדדיות מובילות לפיתוח מפקדים המצוידים בידע ומניפות קשרים רחבות הרבה יותר לקראת תפקידים בכירים. לא פחות חשוב מכך, הן מסירות חסמים ומקדמות אמון הדדי וכך מכשירות מפקדים ומנהלים להובלת מערכות משולבות בהמשך.

## "לא הכל תותים"

בדומה לשיטה הנהוגה בבניית גורדי שחקים להתמודדות עם רעידות אדמה, המתבססת על שלד גמיש, השילוביות מהווה למעשה צורת פתרון גמישה העוקפת את הקשיחות המבנית הארגונית וניתנת לפירוק והרכבה ללא זעזועים למול קצב השינויים הגבוה בקרב יריבים, זירות ושיטות פעולה.

למרות זאת, מגמת השילוביות הגוברת מייצרת לא מעט אתגרים, שניתן לסווגם לחמש משפחות:

- **תפיסות ארגוניות** שונות המקשות על הגעה להסכמות בנוגע לתכליות, לחשיבות היחסית ולתיעדוף.
- אתגר ההגנה על **מקורות מידע**.
- מתן חשיבות יתר ל**רלוונטיות ארגונית** המובילה לשאיפה לתחרות ולבלעדיות.
- **תרבות ארגונית שונה**, טרמינולוגיה, מדרגים היררכיים ותהליכי עבודה.
- סדיקת **תפיסת האחרייות** ויצירת אתגרים פיקודיים מנהיגותיים.

**תפיסות אירגונית - אירגון יתבונן באופן טבעי, על איום מתהווה בהתאם לתרגום היעוד הארגוני.** ניתן להסתכל לדוגמה על פעיל בכיר בחמא"ס הצבאי ברצועת עזה כמפקד צבאי איזורי בעל תפקיד במערכה או כאחראי האיזורי על הכוונת פעולות טרור. כל זווית התבוננות תייצר ראייה מבצעית שונה. הקמ"ן הצבאי ידרוש מבצעי איסוף בעוד הדסקאי השירותי יתכנן מבצע סיכול.

הפער שבין האחריות **לסיכול טרור** למול תפיסת **ההימנעות ממלחמה** מייצר מתחים וחוסר הסכמות הן בנוגע לתכלית והן בנוגע לפעילות האופרטיבית הנדרשת. מתחים אלו יגברו ככל שיתקיימו המגמות הבאות:

- ככל שהאיום לא יהיה "איום בעין" אלא סכנה מתהווה או ניתוח מגמה.
- ככל שהיריב יהיה לא ארגוני ולא מדינתי.
- ככל שחפיפת האחריות הרב-זירתית בין הארגונים תקטן.

סדר העדיפויות הנוגע לחומרת האיומים ולחשיבות המענה גם הוא שונה בין הארגונים. זאת נוכח העובדה שלכל ארגון מנגנון תיעודף משאבים פנימי המשקלל את הקצאתם למול כלל האיומים העומדים לפתחו, אשר חלקם בלבד משותפים. מכיוון שהשילוביות האוטופית מתבססת על הלימה בהקצאת המשאבים, באופן בו כל גוף מבטא את יתרונו היחסי, לעולם נתקשה להגיע לסדר עדיפויות זהה ומוסכם בחשיבות להקצאתם.

**הגנה על מקורות המידע -** אחד המדדים המרכזיים בהערכת כוחו ומעמדו של ארגון מודיעיני הוא ברמת השמירה על נכסיו. אפשר לומר שבמובן מסוים זהו סם החיים שלו. למרות שלעיתים שמירה על נכסים מתורגמת בצורה רחבה ונסמכת על שיקולי יוקרה ומעמד, עדיין הלגיטימציה של ארגון לגייס סוכנים, לשגר לוחמים או להציב טכנולוגיה במקומות רגישים מתבססת על מחויבות פנימית לחתירה להגן עליהם. תפיסת ה-need to know basis בארגוני המודיעין מאותגרת מאוד בעידן השילוביות המתבססת על פתיחות והעברת מידע. על אף זאת, **אם נמדוד את היקף חשיפת המידע שנבע ממנגנוני השילוביות אל מול הערך המצרפי לשמירה על נכסים וחיי אדם אליו היא הובילה, סביר שנגלה שתחת מנגנוני מידור ובקרה מתאימים, נכון להיות ערוכים לשלם מחירים אלו.**

**רלוונטיות ארגונית -** ארגון נדרש לקרדיטציה ואתוס. נשמת אפה של מוטיבציית העובדים לשרת במערכות אלו היא רלוונטיות וזיקה ישירה בין מאמצים להישגים ותרומה לביטחון. הקצאת משאבים, קשב קברניטים ואמון ציבורי מגיעים כתוצאה מתפיסת הרלוונטיות של הארגון למול האיומים המרכזיים. שיקולי רלוונטיות משפיעים על קבלת החלטות נטולת פניות במנגנון משולב ומובילים לעיתים לפשרות הנוגעות לחלוקת הטיפוליים, למעורבות יתר בפעילות ועוד. בעידן התקשורתי והמרוץ חסר השליטה לדברור הצלחות, נוצרים מתחים ברורים המאתגרים את המבנה השברירי של השילוביות.



**תרבות, תהליכים ארגוניים וכפיפות שונה - DNA** ותרבות ארגונית שונים, מקשים גם הם על יצירת הסכמות וסנכרון מאמצים. לוח סמכויות שונה לאישור פעילות, טרמינולוגיה אחרת ואפילו הבדלים ב"בניין הרוח", כגון חתירה למימוש או ניהול סיכונים, מייצרים חסמים א-פורמאליים. הצורך לייצר דיוני מדיניות ותהליכי אישורי תכניות מקבילים מסרבל תהליכים מבצעיים ודורש גמישות החדית. א-סימטריה במדרגים ההירארכיים מקשה לא פחות: הפער בממשק הבלתי אמצעי בין ראש השב"כ וראש המוסד לרוה"מ למול כפיפות הרמטכ"ל לשר הביטחון, באופן שמוביל למתחים, השוני בין המבנים הארגוניים בהם קיים מדרג היררכי לא מקביל בטיפולים באתגרים משותפים, אופן ניהול דיונים שונה, נתינת משקל יתר לעובדי הארגון בו מתנהל, תפיסת בקרת החלטות שונה - כל אלו מובילים לסרבול בתהליך קבלת החלטות משותף ולא פחות מכך במימושן.

**מנהיגות ותפיסת אחריות** - תפיסת האחריות החד ערכית, שמאפיינת מאוד ארגונים ביטחוניים - נסדקת. מפקדים בכירים מתקשים עם מתן הנחיות למפקדים מארגון עמית כתוצאה מחוסר יכולת מדידה, בקרה ואכיפה. פשוט לנו מאוד להגדיר בעיה, להציב מולה כיוון פתרון, לייצר משאבים ולהגדיר **אחראי למימוש**. קשה לנו עם **מספר אחראים למימוש**. עוד יותר קשה כאשר הם **מארגון עמית**. בנוסף, תפיסת הפיקוד ההירארכי מתקשה להתמודד עם סיטואציות בהן חלק ניכר מהזמן חלק משמעותי מעובדיך נשמעים להנחיותיו של אחר, לא כל שכן - מארגון אחר.

הפיקוד ההיררכי מייצר קווים פשוטים וקצרים. המונחים השגורים הם "עדכון" מלמטה ו"**אישור**" מלמעלה. בעידן השילוביות נכנסים מונחים כגון "**התייעצות**" ו"**הסכמות**". מפקדים ששאבו את מקור סמכותם מדרגה והיררכיה, נאלצים לחפש מקור סמכות אחר כאשר מדובר בשותפים. הדרך להגיע למימוש המשימה דרך **הנחייה המתבססת על מה שאתה והתפקיד והדרגה שאתה מייצג מתחלפת ברתומה המושתתת על מי שאתה ואיזה אמון אתה מייצר**. בעידן המודרני מטושטשים לא רק צורות היריבים, שיטות הפעולה והתיחומים הבין-ארגוניים, אלא גם **עקרונות הפיקוד**. בהינתן חיכוך בין דרגי הביצוע, ההבנה שנדרש להגיע להסכמות בין בכירים מאותגרת מדי יום באחד מערכי הפיקוד הבסיסיים והוא מתן גיבוי. לא בכדי, באותו מעמד של סיום הקורס המשמעותי ביותר בקהילייה (קורס תא"לים) בנושא מנהיגות מערכתית שתואר בעמודים הקודמים, עלה מונח תקדימי - **המערכתן הנבון**.

בשורה התחתונה ולמרות הערך הרב של מנגנוני השילוביות כפי שעולה בהרצאות, מצגות ואפילו במאמר זה, הרי ככל שיעסקו בשבחיה, לא יספיקו להתמודד עם האתגרים הרבים מולם שיטת ניהול שבירית זו נדרשת להתמודד. **בסופו של יום בכדי שהמנהיגות בעידן השילוביות תוכל בכל זאת לקיים ככל הניתן גם תפיסות של אחידות פיקודית, היא נדרשת להסתמך על אמון. מכיוון שאמון לוקח זמן רב לבנות אך נדרש רק אירוע אחד כדי להרוס, כמו בכל מערכת יחסים - צריך לעבוד בזה.**

**מודל שש השכבות**

ג'ורג' טנט, ר' ה-CIA לשעבר, טען ש: "Leadership is not about what you control but about what you contribute" ואכן, האתגר המשמעותי מכולם הוא לדעת לעודד תהליכים ומיזמים המובילים לתוצאה, גם אם אינם מתבססים על שליטה. הדרך לעשות זאת בנויה על הבנה רחבה שהמנגנון מאתגר אך נדרש, ומתבססת על שש שכבות פעילות בהן נכון למקד את המאמץ.

בהסתכלות לאחור, נשאלת השאלה מדוע, למרות אזורי חפיפת אחריות מתרבים, הסכם השילוביות הנוכחי בין אמ"ן לשב"כ מחזיק מעמד. הסיבה שהובילה לכך פשוטה, המימוש קצת מורכב. עד לא מכבר, נהגו הארגונים לייצר הבנות והסכמים המבוססים על **חידוד גבולות**. ההסכם הנוכחי, ויותר מכך, השיח הנוכחי מבוססים על **מרחבי שיתוף**. חלוקת האחריות על פי גבול של זירה גיאוגרפית, זהות אירגונית, שבטית או מדינתית של יריבים לא צלחה. הגבולות הפכו ללא רלוונטיים, היריבים עובדים בכל המימדים, הגדרת היריבים איננה "עוד מדינה או ארגון טרור" והארגונים בצד הכחול מנהלים מתח בין מוכנות למלחמה לסיכול טרור. כך הובילה "תפיסת חידוד הגבולות" לוויכוח אינסופי מהו הגבול העדכני. מיותר לציין שתיחומים אלו הובילו לחוסר שיתוף במידע, בניית יכולות כפולות וחוסר סנכרון. **בהתנהלות הנוכחית, ברירת המחל למול יריב או גזרה משותפת - היא שיתוף**. זוהי **השכבה הבסיסית** וזהו תנאי הכרחי מאפשר, אך לא מספק, לבניית מנגנונים משולבים.

**השכבה הבאה** הנדרשת (ולעיתים מתקיימת) היא יצירת **תהליכי ניהוג משותפים לתאום תכליות** ואסטרטגיה למול זירה או יריב. הסכמת בכירים על תכלית משותפת, תאום ומחויבות להקצאת משאבים על פי סדר עדיפות מסוכם. נדרשת כיום הסכמה על תכליות ומאמצים מתואמים לטיפול כמעט בכל אחד מהאתגרים המרכזיים לביטחון הלאומי - החל מאיומי הציר השיעי, דרך השבריריות הדו ראשית של הזירה הפלסטינית, חסינות מרחב הסייבר, התעניינות מעצמתית באזור ועוד.

**השכבה השלישית** והמגמה הרווחת היום במשולש הקהילתי, היא יצירת **מנגנוני ניהול וביצוע** המתאימים לבעיה משותפת. נוכל למצוא יותר ויותר **שולחנות עגולים** מערכתיים היוצרים ומתאמים מאמצי הגנה והתקפה, איסוף וסיכול, קינטיים וקיברנטיים תחת אותה התכלית שהוגדרה. יש להרבות בצוותים משימתיים משותפים לפיצוח אתגר, במעמדים קבועים ובתאום תכניות ביצוע ולהרבות בתופעת היחידות המשותפות. למרות המורכבות והסרבול ועל אף איתגור השלד ההירארכי, מנגנונים אלו הם היחידים המסוגלים לקום ולהשתנות בקצב ההשתנות הזירתי, למקסם יתרונות יחסיים ולנטרל במעט תופעות מעכבות כגון רלוונטיות ארגונית, אי חשיפת מידע ועוד שהוזכרו בפרק הקודם.

השכבה הרביעית עוסקת **במערכות תקשורת בין-ארגונית**, ידירותיות ומתקדמות, שיוכלו מצד אחד לשמר את נכסי הארגונים ומנגד לאפשר העברה מהירה ורחבה של מידע, יכולת התייעצות ומניעת חסמים פסיכולוגיים להתכנסויות. בסופו של יום אנשים מחפשים את הדרך הקלה והידידותית להגיע אל היעד וככל שנאפשר זאת - מנגנוני ההתייעצויות, השקיפות והתאום יתרחבו.

**השכבה החמישית** עוסקת כבר בממד הרך יותר - **יצירת האמון**, הכרות תרבותית וטרמינולוגיה משותפת. הכשרות משותפות הן דרך מצוינת לחשיפה הדדית של תרבויות, להעברת ידע ושיטות פעולה, אך בעיקר להתמודדות עם חשדנות וחסמים בינאישיים. יצירת מחויבות אישית מאתגרת מחויבות ארגונית. בנוסף, במידה ומוסכם שהשגת תכליות משמעותיות דורשת שילוב יכולות ממספר ארגונים, נכון שהדור הבא של הפיקוד הבכיר ייחשף בצורה בלתי אמצעית ליכולות אלו.

**הצרכת כוח אדם** כחלק ממסלול פיתוח, מהווה דרך נוספת להשגת מטרות אלו. בתחום זה, מספרים קטנים של הצרחות מייצרים הבדל גדול - איתגור התדמית שנוצרה לארגון, העברת ידע מותאם לארגון, גישור על פערי שפה ותרבות ועוד. בכל הצרחת מנהל כחלק מתוכנית פיתוח, שלושה מרוויחים: הארגון הקולט שזוכה ליכולות ולידע, המנהל שמתמודד עם אתגר פיקודי תרבותי והארגון המשגר שירוויח מנהל עם ידע רחב יותר, ניסיון וקשרים. במקרה הזה, ההסתכלות המקומית להצבת כוח האדם המצטיין בעמדות הקידום הפנימיות הטבעיות - משרתת את ה"כאן ועכשיו" ולא את ההשקעה בעתיד.

**השכבה האחרונה**, אך זו שבלעדיה כל האחרות יהיו ריקות מתוכן, היא **שכבת המנהיגות**. אין ספק שמפקדים ומנהלים הנדרשים לקווים הישירים, לגבולות הברורים, למנגנונים המסודרים ולתפיסות מסורתיות, מתקשים מאוד בסביבה הכאוטית שנוצרה. כפועל יוצא, יתקשו מאוד עם האתגרים שמציבה השילוביות ושתוארו בהרחבה. לכן, **נדרש מאתנו למנות את המתאימים לכך, גלות מעורבות, להפגין דוגמא אישית, לתמוך ולבקר את המנגנונים הללו**. היתרון הבולט בארגונים ההיררכיים הוא בכך שרוח המפקד מחלחלת מהר מאוד כלפי מטה.

ככל שהרוח מלמעלה משדרת **שקיפות ולא הסתרה**, חתירה **להסכמה ולא להתבצרות**, כך תתעצב גם תפיסת המנהיגות הנדרשת למטה. בכל ארגון, ימצאו תמיד "מבעירי בערות" ותמיד יתגלעו חיכוכים. הם נובעים מאגו, מחתירה לרלוונטיות, מהעדר שיח ועוד. **מבחן המנהיגות בעידן השילוביות אינו ב 0% - הדלקת שריפות, אלא ב 100% - כיבוי שרפות שפרצו**. ככל שנבין את זה ונתפוס כך את תפקידנו נוכל להמשיך ולקיים מיזמים משותפים. **השאלה בעולם המנהיגות החדש אינה "מי המוביל" אלא "מיהו השותף"**. מנגנוני הניהול אינם אוטומטיים ודורשים ניסוח מחודש בכל פעם והחתירה להגיע לפתרון מוסכם צריכה לקבל ביטוי לא פחות מהשאיפה למיקסום אינטרס ארגוני. **אם נחזור לג'ורג' טנט ונסכים שהתוצאה חשובה מהשליטה - נדע לייצר את השינוי הנדרש בתפיסת המנהיגות בעידן השילוביות**.

**סיכום: לאן לוקחים את זה**

על דרך אמירתו המפורסמת של צ'רצ'יל בנוגע לדמוקרטיה, מבנה ארגוני הוא שיטת הניהול הרעה ביותר אם לא לוקחים בחשבון את האלטרנטיבות. למרות זאת, שינוי במבנה ארגוני הוא איטי ומסורבל. **לשילוביות חסרונות רבים, אך היא מאפשרת להתגבר על הפגמים הקיימים במבנים הארגוניים והבין-ארגוניים ולייצר מענים לאתגרים משתנים מבלי לפרק ולבנות אותם.** בהתבוננות כרונולוגית - המגמה חיובית. יותר ויותר מנגנוני שילוביות, יותר ערוצי תקשורת בין-ארגוניים, הכשרות משותפות ויותר מנהלים ומפקדים המתאימים לעבוד בזירה עמומה שכזו. האינטרס האירגוני, הרצון לסגור מעגל בצורה עצמאית, קנאת סופרים ותופעות נוספות ימשיכו לאתגר את השילוביות.

בעידן בו כולנו נדרשים להתפרס על מרחבי איום גדלים ומול טכנולוגיה מתפתחת בקצב מואץ, נכון לשדרג עוד יותר את השיח ולקדם שילוביות גם בבניין הכוח. לשם כך, **נכון שפורום ראשי השירותים המתכנס בעיקר למול אתגרים מבצעיים, ירחיב את סמכותו כפורום, או יבזר אותה לראשי המטות ויסנכרן את תכניות ההתעצמות הרב-שנתיות והשנתיות למול האתגרים מרובי המשאבים.** נכון שוועדת החוץ והביטחון תאתגר ותבקר זאת ותעודד את הגופים להקמת מיזמים משותפים, תוך מתן רגישות לגמישות התפעולית הנדרשת. אך מעל הכוך, אם אמרנו לא פעם ש"הכל זה אנשים" - בואו נתכוון לזה ונציב במקומות הנכונים את אלו המתאימים.

המאמר מפריד בין חוויה (experience) לבין תופעה פיזיולוגית. על פי המאמר, התפיסה (החוויה) מושפעת מאמונות ומידע מוקדם. בפועל, אמונות וידע מוקדם משפיעים פעמים רבות גם על תופעות פיזיולוגיות (לדוגמה צמרמורות, כאב וכיו'). לכן, נשאלת השאלה איך מבדילים בין חוויה לבין תופעה פיזיולוגית? האם תופעות פיזיולוגיות מוגדרות כמצבים פיזיולוגיים "אוטומטיים" בלבד אשר לא מושפעים מגורמים חיצוניים?