

איך מקדמים שילוביות בקהיליית המודיעין באמצעות הקורס הבין-שירותי?

שי שבתאי ועמרי אפן, שי שבתאי שימש בתפקידו האחרון באמ"ן מפקד הקב"ש, עומרי אפן מנכ"ל קבוצת "גבים" ומשמש יועץ בקהילת המודיעין.



מבוא

שורה של אתגרים משמעותיים לביטחון הלאומי של ישראל בעשרים השנים האחרונות הגדילה את החפיפה בתחומי האחריות בין ארגוני קהיליית המודיעין, וחייבה את העמקת הפעולה המשולבת שלהם. עם זאת, הקורס הבין-שירותי (הקב"ש), שהוא מסגרת ההכשרה המשותפת היחידה, נותר לאורך השנים קורס העשרה בלבד לדרגים נמוכים, יחסית. ב-2013 החליטה ועדת ראשי השירותים (ור"ש) לשנות מצב זה. בעקבות החלטתה נוצרו קורסים קצרים (שבועיים) במתכונת פיקודית לדרג בכיר של ראשי המחלקות וראשי הענפים ובמתכונת נושאת המתמקדים בשלושת ארגוני הליבה של הקהילייה - אמ"ן, מוסד ושב"כ. התנהלות הקורסים במתכונת החדשה הציפה את עוצמת הצורך של המנהלים בארגונים ליצור שיח בין-ארגוני עמוק ורחב אזורים משותפים, שאינו מתקיים בשגרה עבודה, וכולל דיון נקי יחסית בקשיים ובתסכול הנובעים מהקושי ליצור שילוביות מיטבית על אף ההתקדמות המשמעותית בסוגיות רבות.

התפתחות הקורס נמצאת בהתאמה, שאינה מקרית, עם התפתחות תחום ה-Collaboration בעולם ובישראל. מדובר ברמה אחת מעל שיתופי פעולה - Cooperation - שמטרתם לייצר אפקטיביות (ומתבטאת בעשור האחרון בהסכמות בשורת נושאים בין הארגונים) ובשתי רמות מעל תיאום - Coordination - שמטרתו לייצר יעילות (שמתבטא במסמך חלוקת האחריות בין הארגונים מלפני עשור המכונה מגנה כרטה). שילוביות, שהוא המושג הקרוב ביותר הקיים כיום בשפה העברית להגדרת Collaboration, מכוננת לרלוונטיות. כדי לקדם אותה נכון יהיה, לדעתנו, ליצור רשת של פעולות בין-ארגוניות בדרגי הניהול השונים - בדגש על ראשי המחלקות (רמ"חים) וראשי החטיבות (רח"טים) - ועד למפגשי שיח ולמידה ברמת ראשי הארגונים.

רקע - האתגר

מאז הקמתם במהלך שנות ה-50 וה-60 הוגדרו לשלושת ארגוני הליבה של קהיליית המודיעין

הישראלית - אגף המודיעין בצה"ל, המוסד ושירות הביטחון הכללי - תחומי פעילות מובהקים לכאורה. אמ"ן - כחלק מצה"ל - היה אחראי על המודיעין לצורך הגנה מפני איומים מהגבולות ובאזורים שתחת שליטתו. מכיוון שהאיום העיקרי על מדינת ישראל היה מלחמה כוללת מול קואליציה של צבאות ערביים, אמ"ן גם הוביל את הערכת המודיעין הלאומית. המוסד היה אחראי על פעילות נגד איומים בחוץ לארץ ועל המודיעין הנדרש לפעילות זו, ואילו שירות הביטחון הכללי היה אחראי על סיכול טרור, חתרנות וריגול בתחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים על ידה ועל המודיעין הנדרש לצורך זה. חלוקת עבודה זו לא הייתה נקייה ממחלוקות על אזורים אפורים, מקשיים ומחכוכים, אך בדרך כלל, פיתחו הארגונים לעצמם יכולות בתחום אחריותם, ומימשו אותן בסיוע חלקי של עמיתיהם.

שורה של התפתחויות ב-20 השנים האחרונות הובילה לכך שתחומי אחריות אלה התערבבו זה בזה, ועוצמת האתגרים מחייבת את הארגונים לשלב ידיים כדי לתת מענה לאתגרים העומדים על הפרק:

1. הקמת הרשות הפלסטינית ולאחר מכן ההתנתקות מעזה הציפו את השאלה איך מטפלים בשטחים: האם מדובר במדינת יעד מעבר לגבול באחריות של צה"ל והמוסד או בזירה הפלסטינית הנמצאת במרכז תפיסת האחריות והמקצועיות של השב"כ?
 2. גל הטרור בשנות השיא של האינתיפאדה השנייה הביא את צה"ל ואת השב"כ להבנה כי רק התגייסות משולבת ומאמץ משותף יאפשרו מאבק מוצלח בטרור הפלסטיני ובפרט בפגיעה ההתאבדות בלב הערים בישראל.
 3. האתגר האיירי המורכב, הרחוק ורב-הפנים, חייב את אמ"ן והמוסד לשלב ידיים כדי להגיע לפעולה אפקטיבית.
 4. הסייבר - שהתפתח כממד נוסף - חוצה גבולות ואתגרים, וחייב את שלושת הארגונים לתאם ואף לשלב ביניהם את המענה לאתגר על כל רבדיו.
 5. הופעת 'המדינה האסלאמית' והתפתחות טרור באזורי ספר בקרבת הגבולות עם ישראל - בסיני וברמת הגולן - חייבו את הארגונים לשיתוף פעולה מסוג אחר.
 6. איום הייחוס העיקרי של צה"ל, שהיה באופן מסורתי צבאות יריבים, פינה את מקומו להתמודדות עם ארגוני טרור מורכבים, אזור שבו כבר היה למוסד ולשב"כ ניסיון רב-שנים.
 7. לצד זאת, עוצמת האתגרים, מורכבותם והאצת קצב השתנותם חייבו קפיצת מדרגה בשיטות שיתוף הפעולה. בחלק מהמקומות מדינת ישראל לא יכולה לתת מענה לאיומים ללא שילוב יכולות מלא בין ארגוני הקהילייה ובין לבין זרועות מרכזיות של הממשלה דוגמת המשטרה, משרד החוץ, משרד המשפטים והפרקליטות, שירות בתי הסוהר ועוד.
- תמונת מצב זו יצרה שילוביות אופרטיבית חסרת תקדים בין שלושת ארגוני המודיעין. קהילת המודיעין מקיימת שיתוף פעולה טוב יחסית בין הארגונים, כשנתחים הולכים וגדלים של המענה לאתגרים המתפתחים עוברים מהזרועות הגלויות למרחב הביון והחשאיות. יחד עם זאת, הוצפו על פני השטח ביתר שאת מתחים ישנים וחדשים, שחלקם זכו לביטוי פומבי בשנים האחרונות. על רקע זה בלטה הרלוונטיות היורדת של הקורס הבין-שירותי - הקורס היחיד שאמור היה

לחבר את כלל גורמי הקהילייה להכשרה משותפת. קורס זה שהחל בשנות ה-50 וחודש באמצע שנות ה-70, התנהל עד שנת 2013 במתכונת של קורס העשרה להכרה הדדית בין הארגונים, כאשר משימותיהם היו נבדלות יחסית זו מזו. שלוש פעמים בשנה למשך שבועות אחדים, התכנסו נציגים בדרג ראשי ענפים (רע"נים) של קהיליית המודיעין המורחבת, שכללה - מלבד שלושת ארגוני המודיעין - את אגף החקירות והמודיעין (אח"ם) במטרה, המרכז למחקר מדיני (ממ"ד) במשרד החוץ וגופים נוספים למסע היכרות מקיף של קהיליית המודיעין. התוצר העיקרי של הקורסים בהיבט השילוביות היה יצירת רשתות עבודה לא פורמליות של בוגריו. אין להקטין מחשיבות רשתות אלה בהתחשב בכך שלא מעט מבכירי הארגונים בהווה ובעבר, כולל ראשיהם, השתתפו בקורסים. עם זאת, ברי היה שהמתכונת של השתלמות לצורכי העשרה לדרג ראשי הענפים ובהשתתפות רחבה אינה יוצרת את הערך המוסף בהיבטי השילוביות נוכח האתגר המורכב, שתואר לעיל.

עקרונות ההתמודדות

- בשנת 2013 החליטה ועדת ראשי השירותים (ור"ש) על שינוי במתכונת הקורס וקבעה כי:
1. הקורס יקוצר לשבועיים באופן שיאפשר מספר גדול יותר של קורסים במהלך שנת עבודה, כך שרבים מאנשי הקהילייה ייחשפו לסוגיית השילוביות.
 2. המשתתפים יהיו - ברוב הקורסים - אנשי שלושת ארגוני המודיעין - אמ"ן, מוסד ושב"כ - בלבד, מתוך הערכה שבמרחב המשותף שלהם נמצאים עיקר אתגרי השילוביות בתחום המודיעין במדינת ישראל.
 3. קורס אחד בשנה ייוחד למפגש של קהיליית המודיעין המורחבת.
 4. יקוימו קורסים לדרג ראשי המחלקות (רמ"חים), הנתפס - יחד עם ראשי החטיבות (רח"טים) - כדרג המחבר בין ההיבט המקצועי-משימתי שהוא שילובי באופיו לבין הציר הפיקודי הפנים-ארגוני, שהוא עדיין המוביל בקבלת ההחלטות.
 5. לצד קורסים פיקודיים בדרג הרמ"חים והרע"נים יקוימו קורסים נושאים, שבהם יתחברו קהילות ידע משלושת הארגונים בדרגי עבודה להעמקה בדיון מקצועי משותף.

הכנת הקורסים החדשים

כדי ליישם את החלטת הוור"ש נדרשו מפקד הקורס וגורמי ההדרכה בשלושת הארגונים העובדים עמו לבצע תהליכי למידה פנים-ארגוניים ובין-ארגוניים. במסגרת זו בוצע מיפוי צרכים במפגשים עם שורה ארוכה של בכירי הארגונים שמטרתו לענות על שלוש שאלות מרכזיות: מה נדרש במרחב העבודה המשולב של שלושת הארגונים? מהן נקודות החוזק ומהן נקודות התורפה של כל ארגון בבואו לעבוד בשיתוף פעולה עם שני עמיתיו? כפועל יוצא, במה נדרש הקורס הבין-שירותי החדש לעסוק?

בתהליך המיפוי הובן שמשמעות החלטת הוור"ש היא יצירה של שתי מתכונות נפרדות של קורס - המתכונת הפיקודית (רמ"חים, רע"נים) והמתכונת הנושאת. במתכונת הפיקודית יכול

הקורס להתבסס על תשתית של קורסי פיקוד המבוצעים בארגונים, העוסקים במגוון רחב ומרשים של סוגיות רלוונטיות - ניהול ופיקודיות; שיתופי פעולה והנעת מקבילים; מאפייני העבודה מול בכירים; וערכים משותפים (יושרה, אמינות, אהבת הארץ ועוד). מכך עלה שעל הקורס הבין-שירותי הקצר לדרגים הפיקודיים להתמקד בדיון על מאפיינים של שילוביות בין הארגונים. הדבר נעשה על ידי סדנה להעמקה בסוגיית השילוביות; תרגיל המציף דילמות רלוונטיות; הרצאות בכירים בארגונים שמטרתן חשיפה לתפיסות שונות - ארגוניות ואישיות - לגבי הסוגיה; העמקת החשיפה ההדדית לארגונים בעיקר בהובלת החניכים ושיח משותף.

במתכונת הנושאת יתבסס הקורס על מגוון רחב של הכשרות מקצועיות המבוצעות בארגונים, לעתים בשיתוף פעולה ביניהם. הנחת העבודה הנובעת מכך היא שחניכי הקורס הם בעלי ידע מקצועי ומעשי ברמה גבוהה, ולכן, על הקורס להתמקד בהעמקת ההיכרות הבין-ארגונית ובאתגרים מקצועיים המטרידים את שלושתם; בליבון השילוביות ביניהם בסוגיה שעל הפרק; ובלמידה ממודלים ייחודיים בתוך הארגונים, במגזר הממשלתי ובמגזר האזרחי - אקדמיה, עסקים ומגזר שלישי. כפועל יוצא, הקורס התמקד בסיוורים ובהרצאות שמטרתם העמקת ההיכרות הבין-ארגונית בתחום הנושאי והכרת מודלים ייחודיים; עיסוק בשילוביות ביניהם בתחום הייעודי באמצעות סדנת שילוביות והתנסות (תרגיל, סימולציה); הרצאות בכירי המערכים הרלוונטיים שמטרתם להבין את הדיקטיבות הארגוניות ושיח משותף.

במעבר מתהליך המיפוי הכללי להכנה הפרטנית של הקורסים הנושאים, הוחלט שנוכח המאפיינים המקצועיים הייחודיים של הסוגיות השונות והיותו של כל קורס נושאי ייחודי ועומד בפני עצמו, יוקם לכל קורס צוות הכנה, שיורכב ממפקד הקורס הבין-שירותי ונציגי המגזרים הרלוונטיים מהארגונים. העבודה בצוות ההכנה, שזכה לכינוי "הפרלמנט", יצרה מצב שבו תהליך הלמידה המשותף בין הארגונים החל כבר בשלב ההכנה.

מהלך הקורסים

הנקודה המרשימה ביותר במהלך הביצוע של הקורסים הייתה ההתגייסות הגבוהה יחסית של הארגונים לתרום להצלחתם. למעט אירועים ביטחוניים (שני קורסים נדחו עקב מבצעים "שובו אחים" ו"צוק איתן") ודיוני דרג מדיני, למעלה מ-90% מהמופעים התקיימו כמתוכנן בדגש על הרצאות של בכירי הארגונים ומפגש עם ראשיהם. לצד זאת, בקורסים הנושאים הייתה התגייסות של בכירים במערכים הרלוונטיים כדי ליטול חלק בתוכני קורס, באופן שחרג הרבה מעבר להשתתפות המתוכננת שלהם. בחלק מהקורסים הצטרפו על בסיס קבוע או מזדמן "שומעים חופשיים" מהארגונים לצד החניכים.

מחויבות זו של הארגונים לקורסים הייתה ביטוי לצורך ביצירת מרחבים משותפים של שיח בין-ארגוני עמוק ורחב, שאינו מתקיים מספיק במסגרת שגרת העבודה. ואכן, השיח הפנימי בקורס התגלה כאזור נקי יחסית מעכבות המאפיינות את העבודה השוטפת, ולפיכך מאפשר דיון על סוגיות כואבות - פנים-ארגוניות ובין-ארגוניות - בתחום שיתופי הפעולה. לצד ההתברכות בלא מעט אזורים של עבודה משותפת, עלה לא מעט תסכול מסוגיות שאינן מתקדמות בקצב הרצוי בראיית החניכים ומנהליהם. ההופעה בפני הקורס גם שימשה את בכירי הארגונים לשיח

עקיף ביניהם, ובכך מילאה בעבורם, להתרשמותנו, צורך שלא ממומש בשגרת העבודה. סוגיות כואבות הונחו באומץ על השולחן, והחניכים לא היססו להעלות אותן לאחר מכן מול נשואי הביקורת הישירה או המרומזת.

במהלך הקורסים התבהר שרמת ההיכרות ההדדית בקהילה חלקית וחסרה, מכיוון ששלושת הארגונים ממוקדים במימוש הייעוד שלהם בקידום הביטחון הלאומי. כשהיכרות ושיתוף הפעולה עם הארגונים העמיתים אינם קשורים לצרכים ברורים ולעתים מידיים, המוטיבציה להעמיק בהם אינה גבוהה מספיק, ולכן תהליכי הלמידה בין הארגונים אינם אופטימליים. בכירי הארגונים וחניכי הקורסים הביעו במהלכם עניין רב בהעמקת השילוביות, כך שתבטא ביותר שקיפות במידע ובפיתוח ידע משותף; שיתוף ביכולות; קורסים משותפים ומעבריות בין הארגונים במסגרת מסלולי הפיתוח של כוח האדם; ייעול והתייעלות בתהליכים בחלק מהאזורים, על בסיס שיתופי פעולה; והרחבת רשת הקשרים הלא פורמלית. ברי היה לחניכים, כי שיתוף פעולה זה יתקיים מתוך תחרות בריאה בין הארגונים, כשברקע סוגיית האגו האנושי, ש"אי-אפשר אתו, אך אי-אפשר בלעדיו". לצורך כך, הדוגמה האישית של ראשי הארגונים חשובה, אך אינה תנאי לפיתוח רשת רחבה של שיתופי פעולה בדרגי הביניים.

ברמה המעשית צף הקושי הנובע מחוסר הסימטריה בין אגף המודיעין בצה"ל לארגונים האזרחיים - המוסד והשב"כ - בשורה ארוכה של מדדים: הכפיפות של שני האחרונים לראש הממשלה, בעוד אמ"ן כפוף לרמטכ"ל ולשר הביטחון; התרבות הארגונית השונה - צבאית לעומת סיכולית; ההבדלים בסמכויות (ראש חטיבה וראש מחלקה בצה"ל הם בעלי מוטת שליטה ותחומי אחריות גדולים ממקביליהם); השונות במשאבים (חיילי החובה כדוגמה משמעותית); השוני במאפייני הפעולה - בעוד אמ"ן הוא גוף מודיעין בעיקרו, ונסמך על הפעלת הכוח של זרועות אחרות, שני הארגונים האחרים הם גופי מודיעין ומבצעים כאחד. כל אלו מחייבים השקעה גבוהה יותר של אנרגיה בקידום שיתוף הפעולה בין הארגונים.

לקחים ראשוניים מחידוש הקב"ש במתכונתו החדשה

התפתחות הקורס הבין-שירותי במתכונתו המחודשת תואמת את התפתחות תחום השילוביות (Collaboration) בעולם ובישראל. מדובר ברמה אחת מעל שיתופי פעולה - Cooperation - כפי שבא לידי ביטוי בהסדרות ובהסכמות בשורה של סוגיות בין הארגונים בעשור האחרון, ובשתי רמות מעל תיאום - Coordination (שבאה לידי ביטוי במסמך חלוקת האחריות בין הארגונים מהעשור הקודם המכונה 'מגנה כרטה'). התיאום מוכר כרמה הבסיסית ביותר של שיתופי פעולה שמטרתה לייצר יעילות. בעיקר מדובר בהעברת ידע ומידע, ובתיאום פעולות, שיתוף פעולה מכוון לאפקטיביות, חיבור בין גופים לצורך פעולה משותפת, לרוב מוגבלת בהיקף ובזמן, וכך גם בהשקעת המשאבים, בתלות ההדדית ובמחירים הפוטנציאליים של קיומה מול אלה של ההימנעות ממנה. שילוביות, שהיא המושג הקרוב ביותר הקיים כיום בשפה העברית להגדרת Collaboration, מכוונת לרלוונטיות. הכוונה ליצירת עשייה משותפת ארוכת טווח ובממדים שונים, הכוללת השקעת משאבים ויצירת מחויבות הדדית ולעתים אף תלות ורמה גבוהה יותר של סיכון פוטנציאלי.

בעשור האחרון התפתחה ההבנה כי ללא Networking ו־Collaboration (רשתיות) כמעט לא ניתן לשרוד בעולם המשתנה, לצמוח ולהיות רלוונטי. מדובר במקפצה תודעתית, אשר מעוגנת גם בחשיבה מובנית, בדיסציפלינות מחקריות ובמודלים תפיסתיים. חשיבותה במסגרת הכשרה בין ארגונית בקהילת המודיעין חשובה במיוחד בשל כמה גורמים:

1. את גופי המודיעין מאפיינת "סגירות ארגונית" נוכח העיסוק במידע מסווג והצורך במידור, לצד שמירה של גבולות וסדר, יציבות, זהות ואף פיתוח עוצמה יחסית. סגירות זו עלולה לצמצם את היקף קשרי הגומלין מחוץ לארגון וכך להקשות על יצירת שילוביות. על אף היותם חלק מקהילת המודיעין הם ממוקדים במימוש המשימות הארגוניות, שהן בדרך כלל ברורות יותר ומוגדרות יותר, משקפות את ליבת העשייה של הארגון ומבטאות את ציפיות דרג קבלת ההחלטות הרלוונטי מהארגון.

2. הסגירות הארגונית לצד מאפיינים נוספים של גופים ציבוריים מזמנים כר נרחב למשחקי כוח ומאבק על טריטוריות. הרווח שמנהלים במנהל הציבורי משיגים ממאבקים גדול לעתים קרובות ממה ששיגו משיתופי פעולה. מכאן קצרה הדרך ליצירת תחושת "אנחנו והם" ופיתוח עמדות שליליות וביקורתיות כל פי הארגונים האחרים.

3. באופן הצהרתי, כל הגופים הגדירו אינטרס משותף, אולם בפועל ראשי הארגונים שומרים על עמימות (Fuzziness), וכל גוף פועל למימוש היעדים והאינטרסים שלו. נדיר למצוא ראייה מערכתית וממלכתית אמיתית, בין השאר משום שהדרג המדיני אינו מעורב מספיק ביצירת ההסתכלות המשותפת.

4. בעולם המודיעיני יש יתרון לפלורליזם מחשבתי ואף לתפיסות הפעלה שונות. גישה זו נותנת לכאורה לגיטימציה לכך שכל ארגון יתפוס וישם שילוביות באופן שונה או שיימנע מגישה שילובית בין־ארגונית.

5. נוסף על כך יש המקדשים את האינטואיציה והניסיון של מקבלי ההחלטות בארגונים. אולם בעולם של ממשקים ושיתופי פעולה האינטואיציה עלולה להטעות. ההרגלים מקבעים אותנו, והפרשנויות השונות מקשות על יצירת שפה משותפת שהיא בסיס לשילוביות. האם ההכשרה המשולבת של הקורס הבין־שירותי כפי שגובשה בשנים האחרונות נותנת מענה למכלול מכשולים זה?

ברמה מסוימת בהחלט כן. ההיכרות ההדדית סודקת במעט את הסגירות הארגונית, ובעיקר מייצרת הבנה כי ניתן למזער אותה בתוך הקהילה. נוצרת הזדמנות לליבון והבנה יותר מעמיקה של האינטרסים השונים והמשותפים לארגונים. כמו כן נלמדים עקרונות אחודים, אשר מבוססים על מודל לניתוח וטיוב של Collaboration, וכך נוצרת שפה משותפת ויותר מדויקת ומובנית. יש לכך חשיבות רבה כאשר מדובר בשפות שונות ובתרבויות ארגוניות אחרות. למפגש הבין־אישי ישנה חשיבות גבוהה. כל שיתוף פעולה דורש בשלות הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית. בשלות זו מורכבת מהיבטים שונים, אשר חלקם קשורים לאופן שבו כל אחד מאתנו תופס את האחר. ככל שהאדם פחות שיפוטי כלפי האדם האחר, ויש לו יכולת לייצר סובלימציה על אגו, ביקורת ומטעני עבר, תהיה יותר הבנה, הכלה וקבלה של האחר. כך ברמה האישית וכך ברמה הארגונית. המפגש הבלתי אמצעי בין המשתתפים בקורס, מייצר באופן טבעי היכרות וחיבור בין

אנשים. המפגשים עם נציגים בכירים של הארגונים אשר מרצים בקורס והביקורים בארגונים, מייצרים היכרות מעמיקה יותר עם קהיליית המודיעין. כל אלו מהווים בסיסים חשובים לחיזוק הרשתיות ושיתופי הפעולה בין הגופים.

בהסתכלות על אתגרי ההכשרה בראייה קדימה עולה כי בארגוני המודיעין מתרחש בשנים האחרונות תהליך במסגרתו החלו תבניות של היררכיה ושליטה לפנות מקום לתפיסות ולמבנים מטריציורניים ושטוחים. השליטה בחלק מן התהליכים וההחלטות אינן רק ברמות הבכירות ביותר, ויש יותר כוח ביחידות ובדרגי הביניים. תהליכי קבלת ההחלטות בתוך הארגונים נסמכים יותר על קשרי הגומלין והממשקים בין היחידות ולא רק על הברוקרטיה וההיררכיה שמטבען מייצרות בידול והיפרדות. יחד עם זאת, אנו מוצאים כי ברמה הבין-ארגונית, מנהלים ומפקדים בדרגי ניהול הביניים, מרגישים "מוחלשים" ביכולתם לייצר שינוי. הם רואים את תפקידם של ראשי הארגונים כדומיננטי ביותר, ורבים מהם סבורים שרמת שיתוף הפעולה בין הארגונים תלויה במערכות היחסים בין ראשי הקהילייה. אחת ממטרות ההכשרה הבין-ארגונית היא לחולל שינוי גם בתפיסה זו. בירור מעמיק של נושא השילוביות יחד עם האחריות הניהולית-פיקודית של כל חניך בקורס, יצירת שיח משותף, לימוד מודל ודיסציפלינה, אמורים להקנות לכל מנהל הלוקח חלק בהכשרה תחושת מסוגלות ויכולת לחולל, להניע ולטייב שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים.

כדי לחזק את תחושת האחריות של משתתפי הקורס ולעודד אותם להניע תהליכים המקדמים שילוביות, הורחב העיסוק בסוגיות מעשיות העומדות על הפרק בקהילייה. במסגרת זו צוותים משולבים מעמיקים בסוגיות ספציפיות המעסיקות את ארגוני הקהילייה, ובתהליך מובנה הם מייצרים מתווה פעולה מעשי לטיפול משותף בסוגיה. השאיפה בתהליכים אלו היא לייצר מהלכים שהם מעבר לרמת התיאום ולאפשר התהוות של רעיונות חדשים שאינם רק במסגרות של נהלים, הוראות ומנגנוני בקרה ותכנון. מסגרת ההכשרה הבין-ארגונית שואפת, כאמור, להשריש תפיסה מערכתית בתרבות הארגונית של קהיליית המודיעין ושל כל אחד מן הארגונים. מטרתה להעצים כל אחד מבעלי התפקידים הלוקחים חלק בתהליך, להקנות מתודולוגיה וכלים ולחזק את הרישות האישי והארגוני. נוסף על כך השאיפה היא ליצור שינוי תפיסתי ולחולל תהליכים בפועל. מהות השינוי - לנהל את השילוביות ולא להתנהל בתוכה. לכך נדרשות מנהיגות, אחריות ניהולית ומקצועיות.

המלצות לקהילת המודיעין

אחת ההמלצות המרכזיות העולות מהניתוח עד כה היא הרחבת מתכונת הקורס הבין-שירותי מרצף של קורסים בודדים לתפיסת הכשרה כוללת העוסקת בפיתוח שילוביות קהילתית. תפיסה זו צריכה לכלול את תהליך ההכנה לקורסים, כאזור שבו ניתן לפתח ידע ראשוני משותף על ציפיות הארגונים משיתוף הפעולה ועל המרחבים שבהם ניכר חוסר נוחות מהרמה קיימת. ניתוח כזה יכול להתניע תהליכי עבודה עוד בשלב המקדים, ולצד זאת, למקד את הקורס בעיסוק ובדיון בסוגיות הליבה. ליווי עמוק ורחב יותר של הקורסים על ידי הארגונים יכול להפוך את הדיון הקורסי

לפלטפורמה לחשיבה ראשונית ועקרונית על פתרונות תהליכיים, מבניים, טכנולוגיים ואחרים. בתום הקורס, מסמך התובנות של חניכיו (הנכתב ומופץ כבר היום) יבטא חשיבה משותפת על הפתרונות של קבוצת חניכים מובילה מהארגונים, ומנהלים ועמיתים שליוו אותם במהלך הקורס. מסמך זה צריך לכלול הצעות לתהליכי חשיבה וביצוע בארגונים, להיות מוצג לראשי הארגונים ולבכירי המערכים ואם יאומץ על ידם, להוות בסיס לתהליכי המשך. חלק מהאתגר הוא להפוך את הקורס הבין-שירותי למחולל של מפגשי המשך לקורסים.

ניתן להרחיב את תפיסת הלמידה הזו מעבר למסגרת של הקורס הבין-שירותי. שלושת הארגונים משתפים כיום חניכים מהארגונים האחרים בחלק מההכשרות שלהם. הלמידה הבין-ארגונית יכולה להתפתח גם לתוך קורסים כאלו המבוצעים על ידי ארגון אחד אך משתפים גם את עמיתיו. ניתן לחשוב על תפיסה כוללת של רשת הכשרות לשיתופי פעולה. זו יכולה לכלול מגוון רחב של פעילויות - השתתפות הדדית בקורסים; לימודים אקדמיים משותפים (נעשית כיום חשיבה בתחום זה); העמקת העבודה המשותפת של הארגונים עם המכללה לביטחון לאומי; סדנאות וימי עיון משותפים; ומפגשי למידה והתנסות משותפים בכל הרמות עד לרמה של ראשי הארגונים ובכיריהם (ראשי האגפים במוסד ובשב"כ וראשי החטיבות והיחידות באמ"ן). במדרג ההכשרות המשותף צריך להינתן ביטוי מיוחד לדרג ראשי החטיבות וראשי המחלקות, שהקורסים של 2014 לימדו אותנו, שהוא הקריטי ביותר לשילוביות מכיוון שהוא מבטא בצורה הטובה ביותר את החיבור בין תפיסת הניהול של כל אחד מהארגונים לבין צורכי השילוביות ביניהם.

מומלץ להרחיב את מתכונת הקורס הבין-שירותי מרצף של קורסים בודדים לתפיסת הכשרה כוללת העוסקת בפיתוח שילוביות קהילתית

הקורס הבין-שירותי יכול לאגד את תמונת הפעילות הכוללת ולהוות פלטפורמה לפיתוח ידע משותף על השילוביות הבין-ארגונית על בסיס קבוצת למידה המחברת בין המנהלים, אנשי ההדרכה וגורמי מקצוע אזרחיים בתחום. יחד עם זאת, לא ניתן להסתפק רק בקורס הבין-שירותי כמנוף לקידום השילוביות בקהילה וראוי לקדם מנגנוני שילוביות נוספים 'בין קב"ש לוור"ש'. בראייה ממלכתית רחבה, ולאור ההתנסות הייחודית של קורס ראשי הענפים, הכולל גם ארגונים נוספים, עולה הצורך בקורסים לשילוביות ממשלתית ובין-ארגונית ברמה הלאומית. קורסים כאלו יכולים להיות מובלים על ידי המועצה לביטחון לאומי או להתקיים בצורה הדדית בין הארגונים. זאת לצד ואולי גם בחיבור, למכללה לביטחון לאומי הפועלת בעיקר בדרג הרמ"חים, מבוססת על תכנית של שנה שלמה, וקולטת מגוון רחב למדי של נציגי ארגונים. אחת הסוגיות שעלתה בקורס הבין-שירותי ומצריכה טיפול ברמה הלאומית היא הגדרת תקן ברור לשותפות בקהילתית המודיעין. יש לא מעט אנשי ארגונים החשופים, מתוקף עבודתם, למידע מודיעיני רלוונטי ולתוצרי קהילתית המודיעין. במדינת ישראל לא מוגדר תקן אחיד לניהול שיטות העבודה והחשיפה של

גורמים אלו, והדבר מסרב ל את יכולת העבודה הממשלתית המשולבת בחלק מהנושאים.

סיכום

במציאות הקיימת והמתפתחת, רשתיות ושילוביות בין־ארגונית הן תנאי מחייב להצלחת קהיליית המודיעין הישראלית. היכולת להתמודד עם האתגרים המשתנים במהירות מחייבת חיבור בין יכולות ייחודיות ותחומי התמחות והגברת היעילות המבצעית והמשאבית. השילוביות בין שלושת ארגוני הליבה של קהיליית המודיעין מחברת בין מתן מענה רלוונטי יותר לאתגרים אלה לבין התכונות המיוחסות לאופי הישראלי, דוגמת תעוזה, יצירתיות ושבירת מסגרות.

תהליכים כאלו יכולים להתפתח בשגרת העבודה בין אם בהנחיה של ראשי הארגונים ובכיריהם ובין אם בהצפת הצורך ובמתן מענה ברמת דרגי העבודה וגורמי הניהול בדרג הביניים הבכיר. אולם יש לנהל תהליך זה ולא לצפות שיקרה מאליה. החשיבות של ניהול השילוביות ולא התנהלות ואקראיות בשילוביות היא מסר המוטמע בקב"ש, והוא משליך גם על הממשק בין הארגונים, כולל תהליכי ההכשרה. נכון יהיה לפתח מסגרות הכשרה ושיח ולצדן מנגנונים של העמקת ההיכרות ההדדית - למשל, באמצעות מעבריות כוח אדם בין הארגונים - והסדרה של מתכונת שיתופי הפעולה, כדי להאיץ את היכולת של הארגונים לקדם תהליכים של שילוביות ביניהם, תוך שימור תחומי האחריות והייחודיות המקצועית של כל אחד מהם. המסגרת של הקורס הבין־שירותי יכולה לשמש מאיץ לקידום מגמה זו.