

המעבר להתארגנויות רב-תחומיות באמ"ן בראי מדעי ההתנהגות

סא"ל שרית שפירא, רס"ן תמר ניסנבוים ורס"ן תמר גליק¹

מבוא

תהליך המעבר להתארגנויות רב-תחומיות הוא חלק מהתהליך האסטרטגי האמ"ן "היסוד החמישי" הלוך את עשיית המודיעין למחוזות חדשים של אפקטיביות. לצד זאת מדובר בתהליך בעל מאפיינים המוציאים את אמ"ן מאזור הנוחות שלו ורמת המורכבות שלו במישור הארגוני, הפוליטי, המשא"ני, הטכנולוגי והמנהיגותי, רבה. ההתארגנויות החדשות מאתגרות את המבנים הארגוניים הקיימים של אמ"ן, מעצבות מחדש את יחסי הגומלין בין מערכי אמ"ן ומעמיקות את התלות בין החלקים השונים המרכיבים את השלם האמ"ן. תלות זו מציבה על סדר היום את הצורך בשיתופי פעולה, בתקשורת ובחיבורים חוצי מערכים ודיסציפלינות באמ"ן הן ברמה המערכתית הן ברמת ההתארגנות האינטר-דיסציפלינרית עצמה והצוותים בה.

מערך מדעי ההתנהגות (מד"ה) באמ"ן מלווה את התהליך מראשיתו,² בשלבי העיצוב, התכנון וההוצאה לפועל. לאורך התקופה סיכמנו את הידע הנצבר בכמה מסמכים³ שנועדו לשימוש מפקדים ואנשי ההתארגנויות בדרגים השונים והופנו בשלב הראשון לאנשי הבסיס הרב-תחומי הראשון בדרום הארץ. מסמכים אלה מהווים בסיס גם למאמר זה.

מטרותיו של מאמר זה הן:

1. תיאור סוגיות מפתח בהתארגנויות הרב-תחומיות בהיבטי פיקוד ומנהיגות בדגש על אתגרים ברמה הצוותית. ההנחה בראי מד"ה (מבחינה ארגונית, פסיכולוגית וסוציולוגית) היא שהמורכבויות הנגלות בצוות מייצגות את הסוגיות המערכתיות.
2. הצגת אבני הדרך של ההתארגנות הרב-תחומית באמ"ן עד כה, בליווי ענף מד"ה.

קווים לדמותן של ההתארגנויות המודיעיניות הרב-תחומיות

במהלך הליווי שלנו את ההתארגנות הרב-תחומית בחנו את התנהלותן של התארגנויות שונות שקמו באמ"ן במהלך השנים האחרונות וייצגו את המעבר מצמ"מים זמניים להתארגנויות קבע. השוני הרב בין ההתארגנויות השונות שקמו עד היום מתבסס על:

- א. הצורך והמוטיבציה להקמתן: יש התארגנויות הקמות על רקע פער מודיעיני, אחרות על רקע פער מבצעי, טכנולוגי, שאיפה להוכחת יכולת קונספטואלית וכולי.

1 משרות בענף מד"ה (מדעי ההתנהגות) באמ"ן.
2 אנו רוצות להודות ליועצת הארגונית של חטיבת המחקר (עד ספטמבר 2020), רס"ן תמר שמעוני, שהייתה שותפה פעילה ומשמעותית לדרך, לחשיבה ולליווי המשותף.
3 שפירא, ש', שמעוני, ת', ניסנבוים, ת', קדישביץ, י', וחרש, נ' (2019). מעבר לבסיסי אמ"ן- משמעויות בראי מד"ה, ענף מד"ה אמ"ן; קלדרון, י', מקאי, מ', גליק, ת', וניסנבוים, ת' (נובמבר 2019). המעבר לבסיסי אמ"ן – ערכה למפקד; זגשים פיקודיים בראי מד"ה, ענף מד"ה אמ"ן; TEAMING - חוברת עזר למפקד בבניית צוות. (2020). ענף מד"ה אמ"ן.

ב. **אופן ההתארגנות:** בצמוד לאופרטור (פיקוד, אוגדה)/פנים-אמ"נית/קהילתית רחבה.
ג. **שיטת הפעולה וההיררכיה הפיקודית:** החל ממפקד אחד לכלל הכוחות בהתארגנות, וכלה במבנה מטריציוני מורכב המשמר מעורבות ואחריות של מערכי האב בפיקוד הישיר על אנשיהם.

מרכז המודיעין הרב-תחומי באוגדה בצפון הארץ כדוגמה, משקף קרבה לאופרטור בצי"חים המובילים אותו וחיבור בין גורמים אוגדתיים לגורמי איסוף מחיל האיסוף הקרבי, וממערכי האיסוף האלקטרוני, החזותי והאנושי. **זירת המטרות** היא דוגמה בעלת מאפיינים אחרים באופן מהותי. היא הוקמה כדי למכן ככל האפשר את תהליך ייצור המטרות, ומתקיימת בפועל כהתארגנות מטכ"לית עם רכיבים טכנולוגיים משמעותיים ביותר לצד בעלי המקצוע המודיעיניים. למרות ההטרוגניות הרבה בין ההתארגנויות השונות, חזרו ועלו אתגרים משותפים בכל הקשור לסוגיות "רכות" של זהות מקצועית וארגונית, מנהיגות, התנהלות, ניהול ופיקוד בתוך סביבה מורכבת, התפתחות צוות ועוד.

נציין כי סוגיות אלה מגלמות במהותן השתנות דרמטית באתוס הפיקוד הצה"לי הקלסי והשתנות במבנה הצוות האורגני ההומוגני הידוע ולכן נתפסו, לרוב, בעת הקמת ההתארגנויות כנושאים הבערים ביותר בתהליך ההקמה, וכסוגיות בעלות נפיצות גבוהה ברמה הפוליטית והארגונית שבכוחן לשנות סדרי עולם ועלולות לייצר נזק בלתי הפיך. בשל כך, הן העסיקו ועודן מעסיקות מפקדים רבים באמ"ן בדרג האסטרטגי והטקטי כאחד וההחלטות בכל הקשור לכפיפויות ומבנים ארגוניים התקבלו רק בשלב מאוחר יחסית בתהליך. בפרק הבא נתאר את הסוגיות הללו ברמת הארגון והפרט והאתגרים שהן טומנות בחובן.

פרק א' - סוגיות מד"היות במעבר להתארגנות רב-תחומית

מנהיגות במרחב הרב-תחומי

התארגנויות רב-תחומיות משמשות דוגמה למערכות מורכבות מרובות משתתפים ואינטרסים. הידע אינו קיים אצל אדם אחד אלא באינטגרציה, והמנהיגות המובילה צריכה לפתח את האינטגרציה הזו. לכן מפקדים נדרשים לייצר תנאים המאפשרים עבודה משותפת, יצירתית וחוצה דיסציפלינות. סוגי המנהיגות הנדרשים בהקמת ופיקוד על המרחב הרב-תחומי כוללים:

1. **מנהיגות משתפת (Collaborative Leadership)**⁴ – כדי להוביל בסביבה מרובת שחקנים ומשתתפים באופן חוצה ארגון, אין די להשתמש במנגנונים פורמליים והיררכיים אלא יש לגייס ולהניע לפעולה באמצעות מעורבות בעלי העניין בקבלת החלטות משותפת, יצירת קהילות שיח, וקיום דיאלוג והבניה מתמדת של ערכים משותפים. מאפיין נוסף של המנהיג המשתף הוא מיקוד באיתור התרומה והערך הייחודי של כל אחד. כפועל יוצא מנהיג משתף עוסק בבניית צוותים/קהילות, ושם דגש לא רק על ההישגים של יחידים אלא גם ובייחוד על עבודת צוות ופירותיה.



2. **מנהיגות מבוזרת-רשתית** - מנהיגות מבוזרת מדגישה אינטראקציה בין פרטים ולא את פעולת האדם הבודד (המנהיג). תפיסה זו מבוססת על ההבנה כי מגוון תחומי מומחיות מפוזרים בין אנשים רבים בארגון. לכן מדובר על השפעה מצטברת של כמה יחידים התורמים כל אחד בדרכו ובתחום מומחיותו. כלומר כל אחד מהגורמים בארגון מביא את המומחיות שלו לתהליך המנהיגות. זהו, למעשה, תהליך מנהיגות סינרגטי משום שהשלם גדול יותר מסכום חלקיו.

מודל ההתנהלות של פיקוד מערכי בשילוב ישיבה אינטר-דיסציפלינרית הכולל הובלת משימה משותפת, הוא שילוב לא סטנדרטי בנוף הצבאי ההיררכי והמסודר פו"שית, גם בדוגמאות מקבילות של מבנים מורכבים

מנהיגות מבוזרת כאמצעי לשימוש בידע ובמומחיות המפוזרים בתוך הארגון, מחייבת יצירת דפוסי פעולה המאפשרים למידה משותפת ויצירת רעיונות משותפים, וכן יצירת תשתית ולגיטימציה ליוזמות "מלמטה" ולהובלה על ידי פרטים שאינם בהכרח בעלי תפקיד פורמלי בארגון. כמו כן היא מחייבת תהליכים של בניית אמון באחר ובמקצועיותו והכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד.

מנהיגות רשתית⁵ היא כזו היוצרת תנאים המאפשרים אינטראקציה שבאמצעותה מתהוות התנהגויות ודרכי פעולה חדשות. למנהיג הרשתי יש תפקיד משמעותי ביצירת חיבורים בין אנשים ובין יחידות ובעידודם, וברתימת ידע של יחידים למטרות הארגון כולו. הפעולה הרב-תחומית

5 כ"ע, י', סנדר, ע' וקופרשמידט, א' (עורכים). **אדם טכנולוגיה וארגון**. צפנת - מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני; מינקה ברנד, ה', ואוברסקי גליק, ת' (2013). **על רשתות מפקדים ומה שביניהם**.

מצריכה חיבור בין יחידות ומערכים ועל כן מחייבת מנהיגים להנהיג את פקודיהם וכן גורמים שותפים אחרים מתוך תפיסה מערכתית.

המודל הפיקודי שנבחר להתארגנות בבסיס הדרומי הוא מודל פיקוד מערכי. משמע כל מערך אם מפקד על אנשיו, כאשר לפעמים המפקדים ממערך-האם נמצאים בצמוד לאנשיהם ולעיתים הם מפקדים מרוחק. לצד המפקדים הדיסציפלינריים יש לכל צוות מוביל מודיעיני. יחד מצופה מהם להוביל את המשימה. ריבוי הגורמים המחויבים למשימה המשותפת מצריך שיתופי פעולה וחיבורים כדי להגיע לתפקוד מיטבי ואיכותי, לייצר תוכנית עבודה משותפת ותהליכי עבודה אחודים ללא ויתור על הצבע, הייחודיות והמומחיות של כל מערך.

מודל ההתנהלות של פיקוד מערכי בשילוב ישיבה אינטר-דיסציפלינרית הכולל הובלת משימה משותפת, הוא שילוב לא סטנדרטי בנוף הצבאי ההיררכי והמסודר פו"שית, גם בדוגמאות מקבילות של מבנים מורכבים. לדוגמה, ביחידה הרב-ממדית ויחידות משולבות נוספות הפיקוד הוא היררכי, כלל הפקודים מסופחים תחת מפקד היחידה ופועלים לפקודתו למרות המורכבויות של ריבוי האוכלוסיות והפרופסיות. אם כך, מודל הפו"ש בבסיס האמ"ני הוא אתגר למידה והתפתחות משמעותי למפקדים בכל הדרגים.

מודל הפו"ש המתואר מוביל לכך שבעוד לכלל המפקדים וארגוני האב ישנה אחריות על המודיעין, לאף אחד אין הסמכות הבלעדית לפעולה ואף אחד אינו יכול ליצור לבדו את התמונה המלאה והכוללת, כך שנדרשות יכולות של רתימה, השפעה מערכתית, רשתיות והובלה משותפת באופן תמידי. מדובר על שינוי מהותי שמחייב פעמים רבות שינוי תפיסה במישורים רבים במעשה המודיעיני עצמו ובפיקוד עליו ומצריך כל מפקד לנהוג כאינטגרטור.

התפתחות צוות אינטר-דיסציפלינרי והפיקוד עליו

צוותים אינטר-דיסציפלינריים הם צוותים המורכבים מחברי צוות בעלי כישורים מתחומים שונים, כאשר מקבץ הכישורים השונים מאפשר לצוות לבנות ולמסור תוצרים באופן מדויק ומהיר יותר ולכוון לעשייה איכותית ולהגברת אפקטיביות ארגונית. צוותים אלה נדרשים בעיקר להתמודדות עם סוגיות הדורשות מענה מורכב. לצורך המענה נדרש פעמים רבות איסוף של כמה נקודות מבט מקצועיות שונות וביצוע אינטגרציה ביניהן. הצוותים הנפוצים מסוג זה שנחקרו בהיבט זה לא מעט ברמה הארגונית הם צוותים אינטר-דיסציפלינריים בתחומי הבריאות⁶ (לדוגמה, צוות חדר ניתוח).

ההימצאות של דיסציפלינות שונות יחדיו מכניסה לחדר אחד אתוסים, שפה, תרבות ושיטות עבודה של ארגונים שונים. לכן זהו אתגר הן עבור מפקדי הצוותים בפיקוד וניהול המשימה והאנשים הן עבור הצוות המתהווה ומתפתח על כלל חבריו. מכיוון שהצוותים מורכבים מאנשים שמגיעים ממקצועות, ארגונים ותרבויות השונים זה מזה, נצרכת פעולה אקטיבית בפיתוח הצוות כדי לקדם את היווצרותם של שיח וחיבור אפקטיביים, מקצועיים ואישיים בין חברי הצוות מהמקומות השונים. בהמשך נפרט על תהליכי בניית הצוות שבוצעו בפועל.

Boxford, S. (Sep. 2018). *WHAT ARE THE KEY FACTORS FOR SUCCESSFUL MULTIDISCIPLINARY TEAM WORKING?* 6
CORDISBRIGHT. RETRIEVED FROM: [HTTPS://BIT.LY/38YX0UG](https://bit.ly/38YX0UG)

פיקוד מטריציוני ופיקוד מורכב

מבנה מטריציוני מאופיין בשילוב של שני מוקדי פעילות המייצגים שני מבנים ארגוניים נפרדים: האחד מקצועי/פונקציונלי, והשני פרויקטלי. במקרה שלנו מערכי האם האמ"ניים הקלסיים מהווים את המבנה המקצועי/פונקציונלי, וההתארגנויות הרב-תחומיות את המבנה הפרויקטלי המכנס יחד תפקידנים ממערכי אב שונים לעיסוק משותף בצי"ח/שאלה (משמע, פרויקט). כך נוצרים מבנים מורכבים של פיקוד. כאמור, גם בהיבט זה יש מגוון מודלים המתקיימים כיום בשטח – החל מפיקוד ישיר מקומי בתוך ההתארגנות לצד ליווי מקצועי ממערך האב, וכלה בפיקוד מרוחק של המערכים השונים על אנשיהם שבהתארגנות. החיסרון המרכזי של כל מודל מטריציוני הוא הקונפליקט שעלול להיווצר עקב הכפיפות לשני מנהלים/מפקדים או שני הגיונות מנחים שונים (הפרופסיה מול הפרויקט הקונקרטי) שעלולים לעיתים לסתור אלו את אלו וכן להנחות הנחיות שונות מבחינה מקצועית (מה לעשות בהיבטי המשימה) ואישית (במה עליו כפרט לעסוק כרגע? התייחסות לבקשות אישיות של הפרט, וכולי).

בדגמי הפיקוד והניהול השונים של ההתארגנויות עולים אתגרים הנוגעים לליבת המושגים הבסיסיים של ניהול המשימה ופיקוד על האנשים. בשני ההיבטים אין אחידות לגבי מי קובע את הטון. בעוד מודלים קלסיים של ניהול ופיקוד יצביעו על הערך של ניהול ופיקוד מקרוב – מההתארגנות פנימה - הרצון לשמר רמת מקצועיות גבוהה בפרופסיות השונות וכן לשמר את החיבור בין התפקידנים למערכי האב שלהם, מוביל גם למודלי פיקוד מפוצלים או מרוחקים פיזית. כך נוכל לראות התארגנויות שבהן לכל קבוצת תפקידנים יש מפקד מהפרופסיה שלהם שנוכח בהתארגנות, או מפקד על אנשיו מרוחק בעודו יושב במערך האב.

במצבי הניהול והפיקוד המרוחק אנו רואים תופעות של היווצרות פערים בתפיסת תמונת המצב בין הנוכחים בהתארגנות עצמה לבין המפקדים המרוחקים.⁷ הפערים האלה יכולים להיווצר גם בהקשר המקצועי-מודיעיני, וגם בהקשר "שגרת המחנה" בבסיס שבו מתקיימת ההתארגנות. בהקשר זה אפשר לראות את הגל השני של הקורונה בבסיס בדרום כאירוע שהפגיש בין תפיסות הפעלה שונות של המערכים השונים אל מול אתגר הריחוק וההימנעות מההידבקות.

הקונפליקט חידד את ההבדלים הבסיסיים בתפיסה של המערכים השונים לגבי האופן שבו עליהם להיות מושפעים – מבחינת נורמות עבודה במרחב משותף (מרחבי העבודה, כמות הנמצאים, חלוקה לקפסולות) ונורמות של התנהלות במרחב הצבאי כמו תדירות היציאות הביתה ועבודה מחוץ לבסיס. פערי התפיסות בין המפקדים בהתארגנות למפקדים במערכי האב וכן ההיבטים שמנוהלים בשלט רחוק תורמים לתחושת חוסר בהירות בחלק מההתארגנויות, כאשר לא תמיד נהיר לכל חייל למי עליו לפנות, מה עליו לעשות במקרה של הנחיות סותרות ומי מבחינתו הסמכות הסופית בסוגיות מקצועיות ואישיות גם יחד.

זהות במבחן

זהות מקצועית היא חלק מזהות האדם. היא התשובה לשאלה "מי אני כאיש מקצוע?".⁸ היא מוגדרת כתחושת השייכות וההזדהות של הפרט למקצוע שבו הוא עוסק והגדרתה תלויה גם

7 תמונת מצב של הבסיס הרב-תחומי הדרומי (ספטמבר 2020). ענף מד"ה אמ"ן. מסמך פנימי באמ"ן.
8 וידיסלבסקי, מ', וקרלמן, ב' (2009). מי אני המורה? 4 הממ"ים – ירחון לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצימות במינהל הבית ספרי בחינוך היסודי 24, משרד החינוך.

באופן שבו החברה תופסת את המקצוע. זהות נבנית בעזרת חקירה עצמית של האדם, הסביבה והאינטראקציות השונות עם הסביבה. חקירה זו נועדה לבדוק מהם התפקידים השונים שאותם יכול למלא בעל מקצוע מסוים, וכן מהן הנחות היסוד של אותו מקצוע וההשפעות הסביבתיות עליו. זהות המקצועית נדרשת להיות בקשר ולהתעצב ביחס לזהות התפקידית הנובעת ממאפייני התפקיד הספציפי שהאדם ממלא, וכן ביחס לזהות הארגונית הנובעת מעצם השייכות לארגון מסוים, המחויבות כלפיו והזהדות איתו.

התפקידנים בהתארגנויות אוחזים בשתי זהויות ארגוניות פוטנציאליות: הזהות המקורית של המערך ממנו הגיעו, והזהות החדשה המתגבשת בהתארגנות עצמה. כמו כן יכולה להיווצר כפילות בזהות התפקידית והמקצועית אם ישנם הבדלי תפיסה בנושאים אלה בין מערכי האב להתארגנויות. הנחת הבסיס היא כי כשאנשים חולקים זהות משותפת, הזהות הזו תורמת ליצירת תחושת שייכות, מוטיבציה, משמעות ושותפות. בתוך צוות, זהות משותפת תתרום לעבודה משותפת טובה יותר. בהקשר זה ישנו מתח מונה בין הרצון להביא להתארגנויות אנשים ותיקים יחסית בעלי דרגת מיומנות גבוהה בפרופסיה שלהם, כך שהערך שהם יביאו להתארגנות יהיה מקסימלי, לבין העובדה שזהותם והשתייכותם הארגונית של אנשים כאלה כבר מגובשת למדי.

כמובן שגם רכיב האופי האישי של כל אדם הוא משמעותי, אך ככלל, זהויות מגובשות קשה יותר לשנות. אם נבחר להביא להתארגנויות חיילים צעירים יותר, אולי אפילו ישירות מקורס ההכשרה הבסיסי, יעלה הסיכוי להיטמעותם בתוך ההתארגנות החדשה, אך אנו עלולים לשלם מחיר ברמת המקצועיות שלהם ובחיבור חלש למערכי האב (חיבור היכול בפני עצמו גם לפצות על רמת מקצועיות נמוכה, בהנחה שהפרט יודע להיוועץ ולהיעזר באנשים ותיקים יותר מהפרופסיה שלו). נכון לכתובת שורות אלה אין מדיניות אחידה בנוגע לוותק התפקידנים הנשלחים להתארגנויות השונות, כך שאנו רואים קבוצות מגוונות, בעלות רמות שייכות שונות ומוטיבציות⁹ ורצונות שונים בכל הנוגע לזהות הארגונית והתפקידית המרכזית המובילה אותם.

אתגרי הפיקוד המורכב שתוארו קודם משפיעים גם הם על התגבשותה של הזהות המשותפת. כאשר אנשים באותה התארגנות כפופים לנוהלי עבודה ומחיה שונים (סבבי יציאות, אורך משמרות, תורנויות וכולי) יש בכך השפעה משמעותית על קצב היווצרותה של אותה זהות משותפת וכן על עומקה של הזהות הזו. האם היא רק זהות שטחית – "אני מהתארגנות X", או זהות עמוקה יותר המבוססת על תפיסות מקצועיות משותפות, על מטרות מודיעיניות משותפות ועל חיים משותפים באותה סביבת עבודה? גם בהתארגנות הרב-תחומית בבסיס הדרומי נכון להיום, הזהות הפרופסיונלית המחוברת בעיקר למערך האב היא עדיין הזהות החזקה ודבר זה נתמך גם על ידי המבנה הפיקודי הנוכחי.

מכיוון שאחת ממטרות היסוד של ההתארגנויות הרב-תחומיות היא קיום שיח מודיעיני חוצה מערכים, חשוב לאפשר לאנשי המקצוע לנהל שיח כזה באופן פתוח ועמוק. היצמדות לזהויות מערכיות עלולה לייצר תחושת מרחק, עוינות וזרות בין אנשים ממערכים שונים. לכן היכולת לפתח

9 יש הנלהבים להשתייך להתארגנות חדשה, לתפיסה חדשה, ולעבודה מודיעינית שלמה ואפקטיבית יותר. יש המבקרים את המחיר המקצועי שעליהם לשלם מעצם הריחוק מיתר אנשי הפרופסיה שלהם, לצד המבקרים מחיר חברתי ואישי בשינוי סביבת העבודה ושותפי העבודה שלהם.

זהות משותפת סביב משימה או צוות, היא בעלת פוטנציאל רב לאפשר חציית גבולות ופיתוח משותף של ידע ותוצרים אינטגרטיביים ואיכותיים. המעבר להתארגנויות רב-תחומיות מאתגר את החיילים שבתוכן. הם מקבלים מפקדים חדשים, עם נורמות שונות, לעיתים הם עוברים מבסיס פתוח לבסיס סגור באופן חלקי או מלא, הם נדרשים לייצג את המערך שלהם בסביבה חדשה ולא מוכרת ולהתמודד עם לחצים פוליטיים וחברתיים. בתוך ההסתגלות האינטנסיבית אליה הם נדרשים הם גם עוברים ניתוק מסוים ממערך האב ומהזהות המקצועית והיחידתית אליה השתייכו, דווקא כאשר הזהות הזו הכרחית כדי לסייע להם לצלוח את השינוי.

כפי שנסקור בהמשך, אנשי המקצוע במד"ה סייעו ביצירת תהליכים מסוגים שונים כדי לאפשר התאקלמות קלה יותר כגון סדנאות למפקדים, המלצות לדיוק המיון הראשוני ליחידות בהתאם לתנאים המשתנים ועוד. עם זאת, עיקר העבודה הייתה ועודנה של המפקדים בשטח, הנמצאים בעצמם בפוזיציה של זהות מפוצלת וניסיון לגבשה בתוך כדי תנועה.

שגרות, מתודולוגיה וניהול

ההתארגנות הרב-תחומית באמ"ן נועדה לייצר תהליכים מודיעיניים מהירים, איכותיים ומתואמים יותר בין המערכים. הישיבה המשותפת היא למעשה כלי לטיוב העבודה, מתוך הבנה שכך אפשר לקצר תהליכים של העברת מידע וידע ולבסס שיח מודיעיני מעמיק בין מומחים ממערכים שונים. עם זאת, הישיבה המשותפת כשהיא לעצמה אינה מבטיחה את השגת מטרות השינוי.

ישנה חשיבות רבה בבניית מנגנוני תכנון, ניהול משימות, הטמעת מתודולוגיות מודיעיניות ויצירת פלטפורמות לשיח בין השותפים בהתארגנות. אמ"ן, על מערכיו, מתקשה לייצר תהליכי בקרה וניהול סדורים ונוטה יותר לניהול משימתי משוחרר למדי, באופן שעשוי לעודד יצירתיות ופריצת גבולות הנתפסים כערך אמ"ני מרכזי. האתגר ביישום מנגנונים אלה הוא רב. הכניסה למרחב משותף שבו בעלי האינטרס רבים ומגוונים, משמעותה שחלקים הולכים וגדלים מהערך המודיעיני ומהעשייה הפיקודית מתקיימים בקשרים שבין המערכים ובתוך ההתארגנות. מערכי האב ומפקדי הצוותים הרב-תחומיים מוצאים את עצמם בקשרי שותפות משמעותיים עם גורמים רבים במרחב. ההתנהלות במרחב זה דורשת תיאום וניהול אינטרסים משותפים ובגרות אישית ופוליטית של המפקדים והמערכת כולה.

כצפוי, סוג הקשר בין המפקדים שבתוך ההתארגנויות הרב-תחומיות לבין מערכי האב השונים נתון לפרשנות ומתבטא בשטח במגוון דרכים. הקשר מתקיים בעיקר סביב המשימה המשותפת והטיפול באנשים יחסי הכוחות בו עדיין אינם ברורים ובוודאי אינם זהים בין ההתארגנויות השונות. הקשר יכול להיות קשר של תיאום, עדכון או אישור.

בשל בעלי העניין הרבים, ומתוך צורך בהסדרת משימות אמ"ן, עולה כבר כיום קושי בחלק מההתארגנויות לייצר הסדרה ותיאום בנוגע למשימות המבוצעות, וכן לתעדף ולפתור התנגשויות עם משימות המוחזקות באופן בלעדי על ידי ארגון האב. כמו כן, ליחידות האב יש דרישות כלפי אנשיהן בהתארגנויות שאינן קשורות לעשייה המשותפת בין אם אלה משימות מקצועיות, תורניות במערך האב, או השתתפות בפעילויות חברתיות ומופעים פיקודיים.

ברמה הצוותית, בחלק מההתארגנויות נצפה אתגר בייצור הקוהרנטיות התפקודית והשיח הפנימי הפורה. דבר זה הוא תוצאה של נורמות עבודה שונות, של ההכוונה המתקבלת מהמערך המקצועי ושל חוסר ניסיון בעבודה משותפת. מצב זה עלול להוביל לשעתוק של דפוסי עבודה לא מיטביים שהיו נהוגים לפני הקמת ההתארגנויות, שאינם ממקסמים את הפוטנציאל החיובי של הישיבה המשותפת.¹⁰ צוותים שהצליחו לסגל לעצמם שפה משותפת, מנגנוני סנכרון ושיקוף, ותהליכי תכנון אחודים של המענה לשאלות, הצליחו להתגבר על ההבדלים והפערים.

בפרק זה תיארו דרך עיני מדעי ההתנהגות את סוגיות המפתח העומדות בפני המפקדים והצוותים האינטר־דיסציפלינריים, סוגיות כגון פיקוד ומנהיגות, זהות, התפתחות הצוות, שגרות, מתודולוגיה וניהול. לקראת המעבר לבסיס המודיעין הרב-תחומי הראשון בדרום התקבלו החלטות שונות בנושאים אלו שחלקן הן למעשה פתרון ביניים מתוך עמדות קיצון. החלטות אלה צריכות לקבל בחינה ותוקף מחודשים לקראת פתיחת הבסיסים הרב-תחומיים הבאים.

פרק ב' - ליווי מדעי ההתנהגות (מד"ה) ברמה המערכתית לטובת הקמת ההתארגנות - אבני דרך

הליווי של ענף מד"ה את הקמת ההתארגנות הרב-תחומית מהזווית האמ"נית התמקד בשני מאמצים מרכזיים:

- א. ברמה האסטרטגית - קידום התקשורת ומערכות היחסים בין המערכים והיחידות.
- ב. ברמה הטקטית - חיזוק המפקדים מובילי ההתארגנות ובניית צוותי העבודה.

קידום התקשורת ומערכות היחסים בין המערכים והיחידות בתוך הארגון

כפי שתיארו, המעבר להתארגנות רב-תחומית הוא בגדר שינוי ארגוני משמעותי ומורכב המקפל בתוכו מפגש בין-תרבותי, מפגש בין שפות מגוונות ובין אינטרסים. אנו מניחות כי שינוי ארגוני כזה במערכת מורכבת מלווה בחלקים רציונליים לצד חלקים אמוציונליים, מודעים ולא מודעים, חלקים מדוברים וכאלה שאינם. מתוך הנחת יסוד מקצועית זו יצאנו בשלב העיצוב למשימה של **יצירת תמונת מצב ארגונית** שמטרתה הייתה לייצר שפה משותפת בתהליך בין מפקדים ולהעלות מעל לפני השטח את החלקים הפחות מדוברים ופחות מודעים בתהליך. האבחון התבסס על מחקר איכותני¹¹ של המרחב האמ"ני הרלוונטי, באמצעות ראיונות מובנים למחצה שערכנו עם בעלי תפקידים מהמערכים השונים בדרג הטקטי והאסטרטגי ותצפיות.

בדיונים ובפגישות בנושא, קריאת מסמכים וניירות עמדה. את התמות שחזרו כחוט השני העלינו על הכתב ובחרנו להציגן על בסיס מודל העוסק ביצירת שותפויות¹² בתוך דיוק אופייני

10 כפי שעלה גם ביום הלמידה של מפקדי ההתארגנות בירקון באוגוסט 2020. מסמך פנימי של אל"ם ב. מתאר כיצד החוקרים הם אלו המייצרים את החיבור בפועל בין נציגי מערכי האיסוף השונים (בדומה למה שקורה בישיבה מרוחקת).

11 שפירא, ש', שמעוני, ת', ניסנבוים, ת', קדישביץ, י', וחרש, נ' (2019). מעבר לבסיס אמ"ן - משמעויות בראי מד"ה. גפן, ע', וציוני, ד' (2012). גב"ם.

ועומקה של השותפות הנדרשת בתהליך מעין זה. דרך הצגת המודל סקרנו את נוכחותם והעדרם של ארבעה אלמנטים (ערך, מבנה, מחויבות ואינטראקציה) שמודעות אליהם תסייע לנהל את שיתוף הפעולה וליצור שותפויות המקדמות שינוי. נדמה כי האבחון מעלה בצורה ישירה ובהירה את המורכבויות החבויות שלא היה נוח לדבר עליהן בצורה גלויה אך בהחלט ניווטו את ההתנהלות מתחת לפני השטח. בהסתכלות רטרוספקטיבית נציין כי הפצת האבחון עוררה הדים ותגובות רבות מכלל היחידות וסייעה למפקדים גם "להוציא קיטור", גם להמשיג את תחושותיהם וגם לנרמל את המצב ולדייק את ציפיותיהם ממפקדים מיחידות מקבילות, ופשוט... לדבר.

נדבר נוסף וחשוב ביותר לטובת חיזוק התקשורת ומערכות היחסים בין היחידות בא לידי ביטוי בכמה **מפגשי מפקדים** (סא"לים) שהובלנו. מטרתם הייתה בניית קבוצת עבודה המושתתת

**תובנה מרכזית שעלתה
מהשיח היא העדר ידע
ארגוני וניסיון אישי באמ"ן
בהתנהלות במציאות
ארגונית מורכבת הדורשת
הובלה של מנהיגות משתפת.
נדמה כי הביטוי המרכזי לכך
היה כמיהה בלתי פוסקת
ל"איש חזק שיעשה סדר",
יוביל את התהליך ביד רמה
וישים גבולות**

על יחסי אמון בקרב צוות הסא"לים שהוביל את התהליך, ויצירת מרחבי שיח על אודות הפערים ו"צווארי הבקבוק". במפגשים חתרנו להדק את התקשורת בין המשתתפים בתוך סימון המקומות שנדרשים להעמקת החיבורים ומקומות שבהם צריכות להתקבל החלטות על ידי הפורום המוביל באמ"ן כדי שהתהליך יוכל להתקדם (כמו סוגיות הפו"ש, השייכות המשא"נית וכולי). המפגשים כללו למידה מהאזרחות על ניהול מטריציוני וסנכרון (לדוגמה: מפגש עם פרופ' עמי פישמן, מנהל מחלקת מיילדות וגניקולוגיה בבית חולים מאיר), ורכישת ידע ומיומנויות מעולמות של

ניהול קונפליקטים, ניהול אג'ילי (גמיש ומסתגל) ומטריציוני ועיסוק בתפיסת תפקיד הרע"ן. תובנה מרכזית שעלתה מהשיח היא העדרם של ידע ארגוני וניסיון אישי באמ"ן בהתנהלות במציאות ארגונית מורכבת הדורשת הובלה של מנהיגות משתפת (Collaborative Leadership).¹³ נדמה כי הביטוי המרכזי לכך היה כמיהה בלתי פוסקת ל"איש חזק שיעשה סדר", יוביל את התהליך ביד רמה, ישים גבולות וייתן סימנים ברורים לדרך שבה דברים צריכים להיראות. למדנו כי מנהיגות המשתפת¹⁴ גורמים אחדים היא מנהיגות שדאינה טריוויאלית באמ"ן (ובצה"ל) וכדי לייצר מערכת הובלה אפקטיבית, קוהרנטית ומקדמת, יש לתעל אנרגיה רבה בבנייה של הקבוצה המובילה ובהחלטה ומימוש של מנגנוני תיאום, סנכרון ושיח שוטף.

דפוס ההתמודדות הנפוץ באזורים בעלי פוטנציאל קונפליקטואלי¹⁵ באמ"ן הוא טשטוש והפחתה של חלקים אלה כדי להימנע מעימותים. בראייתנו, כך קרה גם כאן בנושא ההובלה

13 בן חורין נאות, י' (2011). בין העדר מנהיגות למנהיגות משתפת.
14 MINTZBERG, H. (1999). COVERT LEADERSHIP: NOTES ON MANAGING PROFESSIONALS. HARVARD BUSINESS REVIEW. NOV-147-140-147.
15 להרחבה ראו אבחון זרעי קיץ (2018). מד"ה אמ"ן.

המשותפת. לכן, בדיעבד, אנו חושבות כי החלק בעל התרומה המשמעותית ביותר במפגשי קבוצת הסא"לים היה יצירת 'מרחב התגוששות' משותף ומבוקר שבו אפשר היה לדבר בצורה גלויה על קונפליקטים בלי לשלם מחיר, וחיזוק של שרירי המפקדים בתחום ניהול קונפליקטים. לא פחות חשוב, המפגשים קידמו רכישת יכולת אמפתית כלפי האתגרים הייחודיים של הסא"לים המקבילים.¹⁶ זאת ועוד: מפגשים אלה ביססו את ההבנה המשותפת כי לקבוצה זו יש השפעה רבה בהטמעת השינוי בצורה מוצלחת ואחריות רבה לחיבורים שבתוכה.

חיזוק המפקדים מובילי ההתארגנות ובניית צוותי העבודה

מאמץ מרכזי נוסף התמקד בחיזוק המפקדים העתידיים להוביל את הצוותים בהתארגנות האינטר-דיסציפלינרית ובהכשרתם ובסיוע בבניית צוותי העבודה שלהם. בחלק זה נציג בקצרה את המענים המרכזיים לאתגרים הפיקודיים שזיהינו כבסיס לעשייה משותפת של מפקדים וגורמי מד"ה בהתייחס לדיסציפלינות מד"ה השונות: פיתוח ארגוני, פיתוח מנהיגות, מיון, מחקר והערכה.

מיפוי כלים למפקדים בהתארגנות דרך שלוש פריזמות¹⁷

א. פריזמת הפרט – בוצע אפיון של פרופיל התפקידן בבסיס אמ"ן על פי ממשקי העבודה העיקריים, סביבת העבודה ותנאי השירות, מוטיבציה, מקורות סיפוק בתפקיד, אתגרים ומקורות קושי בתפקיד, וכן מאפיינים קריטיים להצלחה בתפקיד. נוסף על כך הוצגו המלצות לליווי התפקידנים בשלבי המעבר השונים בתוך התבוננות על המעטפת הנדרשת עבור הפרט לאור המעבר להתארגנות חדשה ולבסיס חדש, על כל הבירוקרטיה הנלווית לכך בארגון הצבאי.

ב. פריזמה של פיקוד ומנהיגות – סומונו פרקטיקות הכרחיות לפיקוד בעידן הרב-תחומי: הובלת מומחים, פיקוד רשת, ניהול שותפויות, פיתוח צוותים, מקצוענות באינטגרציה והובלת תהליכים, ניהול קשרים בין-אישיים כחלק מתפיסת תפקיד ופיקוד מרחוק. למידה של פרקטיקות אלה התרחשה בהתאם לדרגים במהלך מפגשי הסא"לים וכחלק מקורס ה-Teaming שיתואר בהמשך.

ג. יצירת ציר למידה לאורך הקמת ההתארגנות – תהליך הלמידה הוא חלק אינטגרלי ביכולת להתקדם ולהרחיב את פעולת ההקמה של בסיסי אמ"ן נוספים, בכך שהוא מדייק את המאמצים הן ברמה הארגונית התהליכית הן ברמה המקצועית של הפקת המודיעין. הצגנו לדרגים השונים גם בכתב וגם במסגרת שיח המפקדים בסדנאות הסא"לים ובהכשרת ה-Teaming מגוון מתודות ללמידה והפק"ל בתוך כדי תנועה.

16 להרחבה ראו שפירא, ש' וניסנבוים, ת' (פברואר 2020). סיכום סדנת סא"לים לקראת המעבר להתארגנות רב תחומית - מסמך פנימי.

17 להרחבה ראו קלדרון, י', מקאי, מ', גליק, ת' וניסנבוים, ת' (הבמבר 2019). המעבר לבסיסי אמ"ן – ערכה למפקד; דגשים פיקודיים בראי מד"ה, ענף מד"ה.

הכשרת Teaming למפקדים בהתארגנות הרב-תחומית

בבסיס הרב-תחומי בדרום¹⁸

מודל ה-Teaming¹⁹ מתבסס על המחקר של פרופ' איימי אדמונדסון ופרויקט אריסטו בגוגל, שבו ערכו מחקר לגבי אפקטיביות של 180 צוותים ובחנו מה הם הצדדים המנבאים צוות אשר מצליח להגיע לביצועים מיטביים. הנחת היסוד בבסיס המודל היא שבמציאות מורכבת צוותים אשר ישכילו ליצור רשת קשרים איכותית בין חברי הצוות יהיו אדפטיביים יותר ואפקטיביים יותר מאשר צוותים אשר ימשיכו להתנהל בגישת כוכב שבה לכל אחד מחברי הצוות יש ערוץ ישיר למנהל והם אינם שמים דגש מרכזי על התקשורת והסינרגיה בין חברי הצוות.

למודל שלושה עמודי תווך אשר מאפשרים לצוותים לממש את הפוטנציאל:

1. **ביטחון פסיכולוגי** - היכולת של חברי הצוות להרגיש בטוחים להביע דעות שונות, שמותר לעשות טעויות, להרגיש מוערכים, ובעלי תחושת שייכות עמוקה לצוות.
2. **התשתית הצוותית** - בניית תשתית ובהירות בצוות, בניית הצוות כגוף העובד באופן עצמאי. יצירת שיח ביחס למטרות, הגדרות תפקיד ותחומי אחריות, תהליכי עבודה ויחסים בין-אישיים.

3. **תלות, מהימנות הדדית** - היכולת לסמוך ולהסתמך שחבר צוות יסיים את החלק שלו במשימה בזמן ובאיכות הנדרשת.

בהכשרה שהתקיימה במהלך חמישה ימים השתתפו כלל המפקדים (קצינים ונגדים) מכלל הצוותים הרב-תחומיים בבסיס עד דרגת הרס"ן, שכללו גם מובילים דיסציפלינריים וגם מובילים משימתיים. לסדנה היו שלוש מטרות עיקריות:

1. **היכרות אישית** ובניית מערכות יחסים ואמון.
2. **היכרות מקצועית** של יכולות הליבה של חברי הצוות השונים.
3. **תיאום ציפיות** משותף של הצוות לגבי המשימה ואופן העבודה.

מהלך ההכשרה²⁰ הציע למידה של פרקטיקה ניהולית המאפשרת למפקד להוביל את הצוות למימוש הפוטנציאל הגלום בו, בתוך יצירת סינרגיה גבוהה מצד אחד, ומיצוי הפוטנציאל האישי והדגשת הערך האישי של כל אחד מחברי הצוות מהצד האחר. נוסף על כך אפשרה ההכשרה למפקדים ולצוותים העתידיים עצמם לעבוד על החומר הנלמד ולהתחיל ליישם אותו הלכה למעשה. ההכשרה היוותה מנוף משמעותי בבניית צוות המפקדים של ההתארגנות.

מה על הפרק במעלה הדרך?

אבחון איכותני לאחר המעבר - דרך אבחון זה נוכל ללמוד לאחר היישום ולאחר חיכוך עם המציאות על אתגרי ההתארגנות הרב-תחומית, לדייק את החלטות שהתקבלו עד כה, ולסייע למפקדים לקבל החלטות רחבות היקף לגבי ההתארגנויות העתידיות. האבחון יכול גם מחקר

18 בסדנה השתתפו 21 קצינים ונגדים.

19 המודל שבו בחרנו פותח על ידי חברת "אבן דרך" והועבר בשיתוף עימה. הוא מתואר לעיל על בסיס החומרים של החברה.

20 ההכשרה נבנתה בשיתוף חברת "אבן דרך".

SNA (Social Network Analysis) - חקירה של הרשת המקצועית על ידי ניתוח תעבורת המיילים בתחילת ההתארגנות ובעיצומה ויצירת ייצוג חזותי של הקשרים, כדי לבחון את השפעת המעבר להתארגנויות רב-תחומיות על החיבורים המקצועיים והחברתיים.

בניית מודל הערכה מותאם להתארגנות - ככל שהמבנים באמ"ן הופכים להיות מורכבים ואגיליים יותר, נמצא שהמודל הקלסי של סוציומטריה בקבוצה אורגנית מאותגר, ויש לפתח מודל גמיש יותר שייתן מקום למגוון הזהויות והפוזיציות של הפרט שנמצא בסביבה מטריציונית.

סדנת למידה צוותית - בהמשך לתהליך פיתוח הצוותים אנו מתעתדות לייצר תהליך למידה בכל אחד מהצוותים במטרה לייצר הפקת לקחים ותובנות עד כה מהעבודה המשותפת. ימי למידה אלו יתבססו על ציר הלמידה שהוצע וייבנו באופן מדויק עם מפקדי הצוותים השונים, בהתאם לצרכים שעולים.

צוות הליווי של אנשי מד"ה

בהתבוננות רטרוספקטיבית על עבודת אנשי מד"ה כקבוצה מלווה של התהליך נדמה כי חלק ניכר מהחוויות הרגשיות העוצמתיות שעברו על המפקדים הבכירים שהיו מושקעים בעיצוב התהליך מכל היחידות המעורבות, נחו **בתהליך מקביל** גם על ידי קבוצת היועצות הפנים-ארגוניות של היחידות שליוו את התהליך.

אומנם הייתה לקבוצה זו מחויבות רבה לסייע לארגון האמ"ני לממש את הקמת ההתארגנות ולכן חתרה כל העת לראייה של הזווית והאינטרס המערכתית, אך מנגד נחוותה חוויה של שכפול הדינמיקה הארגונית. במילים אחרות, הליווי הקרוב בתוך היחידה והיכרות העומק עם אתגרי המפקדים והמורכבויות (החשש מאובדן שליטה בתהליך, החשש מאובדן זהות), גרמו לא פעם להזהרות רבה ולקונפליקטים דומים בתוך קבוצת היועצות עצמה. נדמה כי אתגר מקצועי מרכזי של קבוצה זו היה להיות במודעות בלתי פוסקת לקשר העמוק בין המתרחש במגרש המשחקים האמ"ני לבין הדינמיקה בתוך קבוצת היועצות, ובעיקר, ניסיון להשתמש בחוויות בתוך הקבוצה לטובת רקימת הבנות מערכתיות על איכות יחסי הגומלין בין היחידות המעורבות.

סיכום

תהליך המעבר להתארגנויות הרב-תחומיות באמ"ן הוא תהליך אמיץ ובעל מורכבות גדולה במישורים רבים, ביניהם, במישור הארגוני והפוליטי. תהליך זה מוציא את אמ"ן מאזורי הנוחות שלו ומציב על סדר היום את הצורך בשיתופי פעולה, בתקשורת ובחיבורים חוצי מערכים ודיסציפלינות הן ברמה המערכתית הן ברמת ההתארגנות האינטר-דיסציפלינרית עצמה והצוותים בה. כמו כן ההתארגנויות הרב-תחומיות מאתגרות סוגיות ליבה בתחום הפיקוד והזהות המקצועית והארגונית, ודורשות שיח פיקודי רציף בין מערכים ברמה האסטרטגית וברמה הטקטית שדייק את מאפייניו של המודל הפיקודי המתאים ביותר כפי שהחיכוך עם המציאות מעלה, וייתמך על ידי מנגנוני ניהול, תיאום וסנכרון מותאמים לסיטואציה.

למפקדים באמ"ן, בכירים וזוטרים כאחד, תפקיד מרכזי בהובלת השינוי והטמעתו בצורה מיטבית. נדמה כי ההכרה העמוקה בכך שאמ"ן הוא שלם שצריך לחדור לכך שיהיה גדול מסך חלקיו היא חיונית להצלחת התהליך, ורק מנהיגות ששמה במרכז את ערך השיתופיות והרעות ומשמשת דוגמה אישית בהתנהלותה, תסייע להטמעת השינוי ולהצלחתו.