

## פיקוד על צוות רב-תחומי - "תובנות מהשטח"

סגן ד' וסרן א' - משרתים באמ"ן

**מאמר זה משקף את החוויות האישיות של שני מובילים של צוות רב-תחומי - מוביל מחקר ומוביל איסופי - בשנים 2018-2019.**

מטרת מאמר זה היא לאפשר לקורא חוויה ישירה של תובנות מהשטח של מפקדים בדרג זוטור בשלבים הראשונים של מעבר אמ"ן להתארגנויות רב-תחומיות רחבות. תקוותנו שהמאמר יעשיר את הגיליון הנוכחי העוסק בעולם הרב-תחומי, ויבסס קומה נוספת להבנת המתרחש בחיל בעת הנוכחית. כמובן, בהתבססות על התשתית התיאורטית-מתודולוגית המוצגת במאמרים נוספים בגיליון ובהתכתבות עם דוגמאות היסטוריות המובאות במאמרים אחרים.

הצוות הרב-תחומי שעליו פיקדנו הוקם בינואר 2018 כהתארגנות רב-תחומית של אגף מודיעין, בהובלה משותפת של הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר ושל מרכז המודיעין ביחידה 8200. מתוקף הקמת ההתארגנות, עברה חוליה מחקרית מתוך הזירה הפלסטינית לשיבה פיזית משותפת בבסיס ההפקה הזירתי של 8200. תחום המחקר שהצוות אמון עליו איננו תחום מחקר חדש בחיל; העיסוק בתחום (בעגה המודיעינית - בצי"ח) התקיים שנים רבות לפני הקמת הצוות הרב-תחומי. חשוב להדגיש כי הצוות הוקם לא מתוך תחושת משבר וכישלון קונקרטי שעליו יש לתת את הדעת, אלא נוכח תחושה שקיימת שעת כושר שבה ניתן לבצע קפיצת מדרגה בתחום המחקר, הן מבחינת רוחב היריעה המחקרי הן מבחינת סגירת מעגלים אופרטיביים וחיבור ליחידות מבצעיות.

**המטרה, אם כן, הייתה ליצור סינרגיה קהילתית בתחום באמצעות הכפלת כוח של יחידות מחקר ויחידות האיסוף וכינוסן במסגרת אורגנית אחת,** תוך הכרה בצורך לקדם התארגנויות שתשקפנה את העלייה בתפוקות חיל המודיעין בשנים האחרונות, ושל חטיבת המחקר בפרט, לצורך המב"ם (המערכה שבין המלחמות) מעבר לתפקיד הקלאסי של החיל בביסוס הערכת מודיעין לטובת קבלת החלטות בדרג המטכ"ל ובדרגים מדיניים.

בשנתיים הראשונות לקיומו של הצוות ישבה החוליה המחקרית יומיים-שלושה בשבוע בבסיס ההפקה. מאז תחילת 2020, עם המעבר של בסיס ההפקה של 8200 לבסיס משותף, עברה החוליה המחקרית לשבוע עבודה מלא בבסיס ההפקה. המעבר מראשיתו היה כרוך במעבר שלישותי של גורמי מחקר לבסיס ההפקה של מרכז המודיעין ב-8200 (חיילי חובה הוצבו שלישותית לבסיס; אנשי קבע סופחו לבסיס). עם זאת, הקמת הצוות לא הייתה כרוכה בשינוי שרשרת הפיקוד (הפ"ש) מבחינת ההתארגנות: ראש חוליית המחקר (רח"ל) נותר תחת פיקוד ראש המדור שלו בקריה; מפצ"חת (מפקדת צוות חקירה) נותרה תחת פיקוד מרכז המודיעין ב-8200. החל

ממרץ 2019 עבר הצוות לתצורת צוותי חקירה במסגרת שינוי מבני אשר התבצע במרכז המודיעין ב־8200. בעקבות זאת, כל התפקידנים בתחום ההפקה עברו להיות תחת פיקוד המפצ"ח (בניגוד לכפיפות פיקודית לראשי מחלקות מתחומי ההפקה השונים כפי שהיה נהוג עד אז).

## חשיבותה של קהילת הצי"ח - מקצועית וחברתית

בהיותנו צוות רב־תחומי אחד נדרשה החלטה לגבי תצורת ההתארגנות ובכלל זה מיקומה הפיזי, המבנה הארגוני שלה, שיטות ותהליכי העבודה השוטפים, תהליכי בניין הכוח הפנימיים בצוות, הממשק מול גורמי עבודה אחרים ועוד. כל אחת מהשאלות הללו עמדה לפתח מקימי הצוות כשאלה מהותית כאשר המטרה היא למקסם את התפוקה המודיעינית עבור הצי"ח.

**תצורת ההתארגנות של הצוות נבחרה בהתאם לצי"ח ולצרכים המודיעיניים הנגזרים ממנו.** הבנתנו הייתה כי מדובר בצי"ח שבו ערך מוסף גדול יותר לעבודת מחקר תשתיתית שמטרתה לייצר תשתית ידע לאורך זמן, עם נדבך מודיעיני-טכנולוגי משמעותי, כאשר המפגש עם צרכני המודיעין מתנהל באופן עיתי ולא באופן שוטף ומיידי (בניגוד לתחומי עיסוק מודיעיניים אחרים, לדוגמה תחום ההתרעה, שבהם נדרשת סגירת

מעגלים מהירה ומיידית מול הצרכן). בהתאם, ישיבה משותפת של גורמי המחקר (המודיעיניים והטכנולוגיים) עם גורמי ההפקה תייצר ערך מוסף ניכר עבור גורמי ההפקה (מומחיות טכנית צמודה, מתן הקשר להפקה). כמו כן, הישיבה המשותפת – כך ציפינו – תייצר, בסופו של דבר, מודיעין איכותי יותר ורלוונטי יותר לצרכן הקצה, משום שתשכיל להנגיש תוצרים מודיעיניים הוליסטיים לצרכנים, למרות המחירים הכרוכים

במעבר הקבוע לבסיס ההפקה, אשר צמצמו את מידת הזמינות של גורמי המחקר לצרכנים שלהם. חשוב להדגיש שמצב זה נכון עבור הצי"ח שבו עסק הצוות, אך לא בהכרח נכון עבור כלל הצי"חים. הבחירה של תצורת העבודה נעשתה בראש ובראשונה מתוך התייחסות לאופי הצי"ח.

תובנה מרכזית מכך היא שאין תצורת עבודה מושלמת לכל הצי"חים. להפך. **מה שחשוב הוא עצם קיומה של ההתארגנות, ולא התצורה הספציפית.** תצורת העבודה שנבחרה עבור הצוות - מבחינת המיקום הגיאוגרפי שלה (בסיס ההפקה תוך הרחקת החוקרים מהצרכן), המבנה הארגוני שלה (ללא שינוי פו"ש) ואופי העבודה (off-line ומוכוון תהליכי חקירה) - בהחלט יכולה להיות לרועץ לצי"חים אחרים שבהם נדרש מינון שונה בין העבודה הצמודה של גורמי האיסוף והמחקר לבין מידת הזמינות של גורמי המחקר לצרכניהם. יתרה מזו: תחושתנו שהדינמיות של התצורה נדרשת לא רק בהתבוננות השונה על צי"חים שונים, אלא גם פנימה בצי"ח ספציפי נדרשת דינמיות כזאת. סוגיות כגון זהות המוביל המחקרי, שיטות ההפקה והקשב לצרכנים של הגורמים המחקריים הן סוגיות המחייבות חשיבה מתמדת ויכולת שינוי קבועה.

**חשוב לבסס את הזהות של קהילת הצי"ח או קהילת הידע, כזהות נוספת ושווה בחשיבותה לזהות המקצועית עבור כלל התפקידנים העוסקים בצי"ח מכלל הגופים הרלוונטיים בקהילה**

אם כן, חשוב בראש ובראשונה לבסס את הזהות של קהילת הצי"ח או קהילת הידע, כזוהת נוספת ושווה בחשיבותה לזהות המקצועית עבור כלל התפקידנים העוסקים בצי"ח מכלל הגופים הרלוונטיים בקהילה. ביסוס הזהות הכפולה הזאת יוצר אווירה של מחויבות ותחושת שותפות אמיתית, מאפשר סגירת מעגלים מהירה בין חברי הקהילה ושפה משותפת. תחושתנו שחלק ניכר מהצלחת הצוות בהשגת יכולת לייצר מודיעין איכותי בתחום המחקר נובע מהתהוותה של קהילת הצי"ח, חרף המרחק הגיאוגרפי שנוצר בין גורמי המחקר לצרכני המודיעין.

נזכיר כאן את המובן מאליו – כוח האדם הצבאי המוקצה למשימות המודיעיניות מורכב רובו ככולו מחיילי חובה ותחלופת כוח האדם גבוהה יחסית. חשיבותה של יצירת קהילת צי"ח איננה לפיכך רק בהיבט מקצועי גרידא של הבנת חשיבות הצי"ח, אלא **מדובר ביצירת זהות כפולה ברמת ההזדהות האישית של החייל עם מקום עבודתו**. האתגר הוא לייצר תחושת הזדהות אישית עם קהילת הצי"ח. בהיבט הזה, היה חשוב בעינינו לא רק לייצר שיח מקצועי אלא גם מרקם חברתי נכון – ערבי צוות שבועיים (בהקפדה על נוכחות החוקרים), סיורים משותפים, ואפילו קבוצות ווטסאפ וברכות לימי הולדת.

## זהויות מקצועיות

חשש גדול שעלה פעמים רבות בשיח על הצוות הוא ששיבה משותפת מובילה, בסופו של דבר, לטשטוש זהויות, מייצרת חוסר בהירות לגבי מהותו של כל תפקידן, ועלולה לפגוע בהתפתחות המקצועית של כל אחת מהדיסציפלינות, במיוחד כאשר נקלטים תפקידנים צעירים ללא התנסות במסגרת אורגנית של בעלי המקצוע שלהם בלבד.

**בניגוד לחשש זה, חשנו שהצוות דווקא אפשר את חידוד הזהויות של התפקידנים השונים**, בשל הזהות הכפולה שלהם כאנשי מקצוע בדיסציפלינה הייחודית שלהם וכחברי צוות בתחום המחקר המודיעיני. ישיבה משותפת מחדדת את התפקידים השונים של כל אחד מחברי הצוות, מדרבנת להתמקצעות בדיסציפלינה כדי לתת ערך מוסף משמעותי לקבוצה ומונעת עבודה כפולה. כך:

- **עבור אנשי הב"ר** (בינה רשתית) – הישיבה המשותפת הביאה לחיזוק מקצועי משמעותי עבור אנשי הב"ר, אשר אינם צריכים להיות "נציגי המחקר במכלול ההפקה". עבודת היום-יום של איש הב"ר התפנתה במקום זאת לעסוק בחשיבה סיגינטית, בניית תוכניות איסוף ופיתוח מקורות.
  - **עבור החוקרים** – במקום שגורמי מחקר יישענו על גורמי הב"ר בכל הקשור לתמונת מקורות וסיגינט, הם נחשפים באופן בלתי אמצעי לתהליך ההפקה ויכולים להשפיע עליו באופן אינטימי ומיידי. יתרה מזו: הקרבה לגורמי ההפקה יוצרת שיח מחקרי-איסופי שפעמים רבות משפר גם את המחקר (מה שלא היה קורה בתדירות גבוהה מספיק בישיבה מרוחקת). ניתנת גם הזדמנות טובה יותר לשיח מחקרי בין גורמי מחקר מארגונים שונים המשתתפים בצוות.
  - **עבור גורמי הפקה** (טקסט, אלחוט) – הבנה ישירה של הקצה המבצעי-מחקרי של העבודה מאפשרת הפקה רלוונטית בהקשר הנכון ומתוך הבנה מקצועית של הצי"ח.
- יש לציין כי הטמעת העבודה של תפקידני הפקה קלסיים הייתה מאתגרת פחות לעומת הטמעת תהליכי עבודה של אנשי הב"ר והמחקר בצוות. נדרש מהמפקדים שיח הדדי כדי לוודא שהחיילים

מוצאים את מקומם, בעיקר לאור ההבדל המשמעותי בין התפקידנים שנמצאו תחת פיקודנו לבין מקביליהם (מב"רים בצוותי הפקה ללא גורמים מחקריים; חוקרים בקריה ללא צוותי הפקה). עבור כלל התפקידנים, כפי שהדגשנו לעיל, הדבר החשוב ביותר הוא תחושת שותפות בקהילת הצי"ח. השותפות לצי"ח מייצרת הבנה של מהות התפקידנים האחרים בצוות, באופן המאפשר יצירת שפה משותפת, מניעת קצר בתקשורת בין תפקידנים ומעצימה את איש המקצוע בתחומו. חוקר טוב יותר הוא חוקר שמבין בסיגינט, יודע לדבר עם אלחוטן בשפתו המקצועית ומבין את מגבלות האלחוטן ותהליך ההפקה. אלחוטן טוב יותר הוא אלחוטן שמבין את הצי"ח, ולפיכך יודע איזה מידע יהיה חשוב לאיזה חוקר, והוא אינו תלוי בגורם מחקר שיסנן עבורו שיחות, וכיוצא באלה.

**אין מודל פו"ש מוגדר  
יחיד שבהכרח יביא  
להצלחה של התארגנות  
רב-תחומית לאורך  
זמן. מפקדים נדרשים  
לעבודה משותפת, לפעול  
בהרבה צניעות, בתחושה  
של שותפות אמיתית  
לדרך, ואחריות משותפת  
להתארגנות ולהצלחתה  
- בלי קשר לשאלת  
ההיררכיה הפיקודית  
ולהגדרות פורמליות**

בד בבד הצוות גם מייצר מחויבות ושותפות לצי"ח. לכן קיימים מקרים (תכופים יותר מאשר בתצורות קלסיות) שבהם תפקידן מבצע משימה לא מתוקף המקצוע שלו אלא מתוקף היותו שותף ומוביל צי"ח. לדוגמה, דיונים על צורות ההפקה של הצוות נעשים במעורבות כלל הגורמים מתוך שותפות עשייה ולא מתוך טשטוש זהויות.

האיזון בין ייצור תפקידנים מקצועיים בתחומם לבין גיבוש חברתי ומקצועי של צוות רב-תחומי מוכוון צי"ח יחיד הוא איזון מורכב, אך לתחושתנו הוא בהחלט אפשרי, כל עוד ניגשים למלאכה מתוך מודעות למתח המובנה בין הדיסציפלינה לצי"ח וכל עוד מייצרים אווירה חברתית נכונה שבה כל התפקידנים מרגישים שהם יכולים להביא ערך מוסף לשולחן.

שילוב המקצועות בא לידי ביטוי גם בתוצרים משותפים. בניגוד לעבודה הטורית המקובלת במעגל המודיעין הקלאסי, הוחלט שהצוות יוביל ייצור משותף של תוצרים רב-תחומיים שבהם משולבים דגימות מחומר מקור (המופק ומופץ לרוב בנפרד בבסיסי ההפקה) לצד תובנות מחקריות שמטרתן להסביר את המתרחש ברמת העובדות והמציאות בשטח. בד בבד נשמרו תפוקות קלסיות של חטיבת המחקר לשיקוף תובנות ומשמעויות במסמכים שיצאו בחטיבת המחקר. התוצר המשותף מאפשר ראייה הוליסטית של תחום המחקר, מגשר על פערים בהבנה ועל תמונה חלקית – בהיבט האיסופי או בהיבט המחקרי – וכמובן, חוסך זמן עבור הצרכן.

## **פיקוד ושליטה**

לתחושתנו אין מודל פו"ש מוגדר יחיד שבהכרח יביא להצלחה של התארגנות רב-תחומית לאורך זמן. מפקדים נדרשים לעבודה משותפת, לפעול בהרבה צניעות, בתחושה של שותפות אמיתית לדרך, ואחריות משותפת להתארגנות ולהצלחתה – בלי קשר לשאלת ההיררכיה הפיקודית

ולהגדרות פורמליות.

אף שאין נוסחת פלא, אפשר לתת קווים מנחים כדי לקיים מינימום נדרש להצלחת התארגנות רב-תחומית אשר עזרו לנו בהיבטי הפר"ש:

- **תוכנית עבודה משותפת אשר המצפן שלה הוא התכלית המודיעינית**, ואשר משקללת את המשאבים הקיימים ואת הצרכים המרכזיים (פערים מודיעיניים, הערכת איום, שיקולי צד כחול).
- **שיח פיקודי שוטף בין מובילי ההתארגנות** (רח"ל מחקרי, מפצ"ח) הכולל לא רק שיח מקצועי-מודיעיני אלא בראש ובראשונה שיח על האווירה חברתית בצוות, חזון ותפיסות, תכנון כוח אדם, ועד לוגיסטיקה ומנהלות.
- למותר לציין כי בשביל הצלחת התארגנות נדרשת שותפות בין כלל הדרגים המעורבים בנעשה. יתרה מזו: אוטונומיה גדולה יותר דווקא בדרגי עבודה, מאפשרת עבודה יעילה יותר ומונעת מצבים של חוסר סנכרון לגבי תפוקות ההתארגנות.

בהיבט גורמי המחקר מומלץ להגדיר מוביל מחקרי שתפקידו לוודא שכל הגורמים המחקריים מסונכרנים ביניהם ושכל הצי"חים מקבלים את המענה ביחס לצורך ולהבנת צד אדום על פי הבנתו של המוביל. במקרה של הצוות, המוביל המחקרי היה – כמתבקש – מפקד החוליה המחקרית של הצוות. תפקידו היה לייצר ממשק עבודה נוח מול גורמי עבודה אחרים בתוך אגף מודיעין ובקרב יחידות מודיעין של יחידות אחרות (בצה"ל ומחוצה לו). הגדרת מוביל מחקרי מנעה לתחושתנו מצב לא בריא של תחרות בין גורמי מחקר על משאבי הפקה באופן הפוגע בתהליך המודיעיני בכללותו, או מצב שבו ההכרעה בעניין התיעדוף מתבצעת על ידי גורמי האיסוף, ואם התהליך עובד כנדרש הוא דווקא עוזר לווסת מתחים בין המוביל האיסופי לשאר גורמי המחקר. דבר זה דורש כמובן נכונות לשיתוף פעולה קודם כול בין גורמי המחקר השונים (עוד לפני שיקולי הפקה ויחסי איסוף-מחקר).

## מאחורי הקלעים

מעבר לאמור עד כה, צריך לזכור שעבור קצינים זוטרים בצבא, החוויה בפיקוד על צוות רב-תחומי ברמה היום-יומית לא עסקה רק בהחלטות עקרוניות אלא כללה גם עיסוק רב בענייני דיומא: המעבר לבסיס אחר ועבודה צמודה בין יחידות מייצרים סדרה של אתגרים בעולמות השלישות, התקשוב, הלוגיסטיקה וצורכי הפרט. מן הסתם אתגרים אלו קיימים לא רק בצוות רב-תחומי, אך נראה שהקשר זה מעניק לאתגרים הללו צביון מיוחד.

בתצורת העבודה המקורית של הצוות, החוליה המחקרית עבדה במקביל בשני בסיסים שונים – בבסיס האם המחקרי (כיומיים בשבוע) ובבסיס ההפקה (כשלושה ימים בשבוע). פירוש הדבר היה נסיעות רבות בין הבסיסים באופן קבוע, על כל הכרוך בכך. עבור חיילים צעירים הדבר בא לידי ביטוי לא רק בשעות רבות בדרכים, אלא גם באתגר חברתי. תחושה תדירה בקרב מפקדי הצוות הייתה שצריך לשים לב שהחוקרים נמצאים במידה מסוימת בין שני עולמות – מצד אחד בבסיס בקריה הם בעלי תנאי שירות פחותים לעומת עמיתיהם החוקרים (ישנים בבסיס חלק מהימים,

נסיעות רבות בין בסיסים); מהצד האחר, בבסיס ההפקה הם בעלי תנאי השירות הטובים יותר לעומת שאר חבריהם לצוות (ישנים בבית חלק מהזמן; ללא תורנויות סוף שבוע). מתח בסיסי זה נותר גם כאשר הושלם מעבר קבוע של חוקרים לבסיס ההפקה לשבוע עבודה מלא.

עבור המפקדים, האתגר הזה הוא גם פיקודי וגם ניהולי. פיקודית נדרש מאיתנו קשב גבוה לזהות תחושות בתוך הצוות, לוודא את התגבשות המרקם החברתי ואת תחושת הביתיות של כל התפקידנים. ניהולית הדבר כרוך באירועים מתפרצים (בלת"מים) בכל הקשור לדאגה לצורכי הפרט (רפואה, תנאי שירות, ביטחון מידע) וללוגיסטיקה וציוד (ספירות מלאי, איתור חפצים של חוקרים שאבדו לאחר שהושארו בחדרי שינה בבסיס ההפקה ועוד).

ההתנהלות היום-יומית של עיסוק במנהלות ובצורכי הפרט של החיילים היא קריטית, לא רק עבור מפקדי הצוות (שהם ממילא המפקדים הישירים של חברי הצוות האחרים) אלא גם עבור כל דרגי המפקדים המעורבים בעשייה בצוות. העשייה בצוות ותפוקתו

**העשייה בצוות ותפוקתו המודיעינית לאורך זמן נשענת במידה רבה לא רק על מצפן נכון בהיבט תצורת ההתארגנות, והכשרת התפקידנים, אלא גם על דאגה לרווחה האישית של חברי הצוות**

המודיעינית לאורך זמן נשענת במידה רבה לא רק על מצפן נכון בהיבט תצורת ההתארגנות והכשרת התפקידנים, אלא בראש ובראשונה בכל הקשור לרווחה האישית של חברי הצוות.

## סיכום וראייה להמשך

הצוות הרב-תחומי שעליו זכינו לפקד עומד להתחיל את שנתו הרביעית בינואר 2021. בשל תחלופת כוח האדם התכופה בצה"ל, כיום מאייש את הצוות הדור השלישי להקמת הצוות מבחינת מרבית התפקידנים. כמו הספינה של תזאוס, אין היום חבר צוות ששירת בצוות בראשיתו, אך הצוות עצמו ממשיך לעבוד ולספק את המודיעין הדרוש וממשיך לשמר את ה-DNA הצוותי לאורך זמן. תובנותינו העיקריות מההתארגנות הן:

**התארגנות** – תצורת ההתארגנות של הצוות נבחרה בהתאם לצי"ח ולצרכים המודיעיניים הנגזרים ממנו. מה שחשוב הוא עצם קיומה של ההתארגנות ולא התצורה הספציפית של הצי"ח. דווקא בשל הדינמיות הנדרשת, חשוב בראש ובראשונה לבסס את הזהות של קהילת הצי"ח כזהות נוספת לכלל התפקידנים העוסקים בצי"ח מכלל הגופים הרלוונטיים בקהיליה. חלק גדול מההצלחה של הצוות עומד לדעתנו על היכולת לייצר תחושת זהות להתארגנות (קהילת צי"ח) אשר עומדת בפני עצמה ומאפשרת לכל התפקידנים להזדהות עם העשייה ולהרגיש שתרומתם לצוות מממשת את יכולתם ואת הערך המוסף שלהם.

**זהויות מקצועיות** – בניגוד לחשש תדיר הנשמע בדבר טשטוש זהויות, תחושתנו היא שהצוות דווקא מאפשר חידוד זהויות, משום ששייבה משותפת מחדדת את התפקידים השונים של כל אחד מחברי הצוות, מונעת עבודה כפולה ומדרבנת התמקצעות בדיסציפלינה כדי לתת ערך מוסף

**כדי שהצלחת התארגנות  
רב-תחומית תתרחש  
נידרשים תוכנית עבודה  
משותפת שהמצפן שלה  
הוא התכלית המודיעינית;  
שיח פיקודי שוטף בין מובילי  
ההתארגנות; ואוטונומיה  
גדולה יחסית בקרב דרגי  
עבודה לניהול ההתארגנות.  
כמו כן, מומלץ להגדיר  
מוביל מחקרי שתפקידו  
לוודא שכל הגורמים  
המחקריים מסונכרנים  
ביניהם ושכל הצי"חים  
מקבלים את המענה ביחס  
לצורך ולהבנת צד אדום**

משמעותי לקבוצה. בד בבד קיימים לעיתים מקרים שבהם תפקידן מבצע משימה לא מתוקף המקצוע שלו אלא מתוקף היותו שותף ומוביל צי"ח, והדבר דווקא חיובי ותורם.

**פיקוד ושליטה** – לא קיים מודל פו"ש מוגדר יחיד שבהכרח יביא להצלחה של התארגנות רב-תחומית לאורך זמן. מפקדים נדרשים לעבודה משותפת, לפעול בהרבה צניעות, בתחושה של שותפות אמיתית לדרך, ואחריות משותפת להתארגנות ולהצלחתה.

אף שאין נוסחת קסם, קיים מינימום נדרש להצלחת התארגנות רב-תחומית: תוכנית עבודה משותפת שהמצפן שלה הוא התכלית המודיעינית; שיח פיקודי שוטף בין מובילי ההתארגנות; ואוטונומיה גדולה יחסית בקרב דרגי עבודה (מפצ"ח-רח"ל

מחקרי) לניהול ההתארגנות. כמו כן, מומלץ להגדיר מוביל מחקרי שתפקידו לוודא שכל הגורמים המחקריים מסונכרנים ביניהם ושכל הצי"חים מקבלים את המענה ביחס לצורך ולהבנת צד אדום. נציין שוב כי למציאות היום-יומית חשיבות ראשונה במעלה ואסור שתיתפס בעיני מפקדים בכירים כאירוע שולי. פעמים רבות הרגשנו שהעבודה בצוות קמה ונופלת על רווחת הפרט ויצירת סביבת עבודה מאפשרת – תקשו"בית, שלישותית, לוגיסטית ופיקודית.