

## **20 שנה לאינתיפאדה השנייה מבט על שילוביות קהילת הביטחון - במערכה למול הטרור הפלסטיני**

**משה שוחט - לשעבר בכיר במערכת הביטחון**

משברים, אירועים דרמטיים ושינויי מציאות קיצוניים הם מאיצים משמעותיים לתהליכי עומק ולתמורות בתפיסות עולם ארגוניות, ניהוליות ומקצועיות. כזו הייתה האינתיפאדה השנייה. המבחן הקיצוני שבו העמידה את מערכת הביטחון הישראלית והמערכה להכרעתה היו לנקודת מפנה בהתפתחותה של השילוביות בקהילה. זו הייתה מערכה מורכבת ומדממת, שנמשכה למעלה מחמש שנים, עד שהושלם ההישג של פירוק תשתיות הטרור הפלסטיני והחזרת החיים למסלולם. תחילתה של המערכה בעימותים ובפיגועים מקומיים בכל רחבי איו"ש ובנקודות החיכוך ברצועת עזה (2000–2001), המשכה בהקמת תשתיות טרור אלימות מאוד בתחום שטחי הרשות הפלסטינית (שטחי A) ובמעבר לרצף פיגועי התאבדות קטלניים (2001–2003), מבצע חומת מגן שייעודו היה פירוק תשתיות הטרור והחזרת השליטה הביטחונית בכל שטחי איו"ש (2002), והשלמת המהלך ב"ניקוי" שיטתי ובהורדה דרמטית של רמת הטרור (2003–2005). בתוך כדי הקמת גדר הביטחון, כל אחד משלביה של המערכה הציב אתגרים ייחודיים, ועימם התפתחה השילוביות, נדבך על גבי נדבך.

מטבע הדברים, כל מאמץ מערכתי ברמה מדינתית, ודאי בשעת מבחן ביטחונית, מחייב רמות גבוהות של שיתוף פעולה, תיאום ואחדות מטרה. ואכן, קהילת הביטחון נכנסה לאינתיפאדה מצוידת בתהליכים בריאים של שיתופי פעולה ומנגנוני תיאום. אלא שלא היה בכך די. המערכה בטרור הפלסטיני הצריכה שינוי עומק ממעלה גבוהה הרבה יותר. נדרשו התאמה והסתגלות למציאות חדשה, שערערה ומחקה דפוסים ותיקים, ביטלה הגדרות ותיחומים נוקשים והולידה תפיסות מקצועיות ומבצעיות אינטגרטיביות הרבה יותר, בתוך הארגונים וביניהם.

ארגוני קהילת הביטחון – צה"ל, שב"כ, משטרת ישראל, יצאו מהמערכה המשותפת כארגון שילובי הרבה יותר, שהפך למודל לחיקוי עבור ארגוני ביטחון בעולם. הייתה זו דוגמה יוצאת דופן שעבור מערכת הביטחון, **שילוביות במציאות מורכבת אינה עניין של בחירה או העדפה, אלא כורח שהצלת חיי אדם תלויה בו**. מאמר זה מנסה לבחון בפרספקטיבה של 20 שנה, אילו מלקחי השילוביות שהתגבשה במערכה ההיא, רלוונטיים למציאות המאתגרת הנוכחית.

### **אימוץ השילוביות כחלק מאסטרטגיית המענה**

#### **לאתגר הטרור: סיבות היסוד**

התפתחותה של השילוביות כחלק מתפיסת המענה לאתגרי טרור האינתיפאדה השנייה, לא התרחשה ביום אחד, או כחלק מחזון ארגוני או בין-ארגוני. היא התגבשה כמענה להשתנות

מהותית של היריבים והטכנולוגיה. השתנות זו אתגרה מן היסוד את דפוסי הפעולה שהופעלו עד לאותה תקופה וחייבו יצירה, בתוך כדי תנועה, של תהליכים מודיעיניים ומבצעיים אינטגרטיביים הרבה יותר.

### האתגרים המרכזיים שהולידו את אימוץ הדפוסים השילוביים:

- המתקפה שהפעיל הטרור הפלסטיני הייתה מהלך המוני שמחק את גבולות השיוך הארגוני או הגאוגרפי של תשתיות הטרור. 'גלגול פיגועים' בשיתוף פעולה של תשתיות מארגונים שונים או גזרות שונות היה לעניין שבשגרה. לכך תרמה כמובן המהפכה הסלולרית העולמית שחדרה לזירה הפלסטינית בשנים שקדמו לאינתיפאדה. היא אפשרה לגורמי הטרור, לקיים בפעם הראשונה בזמן אמת, תקשורת טקטית ניידת ותיאומים חוצי גזרות.
- תרחיש מורכב שבו מפגע מתאבד יכול היה להיות איש תנזים משכם, אך חגורת הנפץ יוצרה על ידי מעבדה של החמאס, הסייענות מהכפרים, והחדרת המפגע לישראל באמצעות נהג מרמאללה, הפך לתרחיש יום-יומי. אנשי המודיעין שמומחיותם והסתכלותם היו עד עתה ממוקדות גאוגרפיה או ארגון ספציפי, נדרשו באחת לבנות תמונות מודיעין מתואמות ומוסכמות עם שותפים מגזרות ומומחיות שונות. יתרה מזאת: הם החלו לחלוק אותה בפתחות רבה, בתוך הכלת קשיי המידור וביטחון המידע, עם גורמים מחוץ לארגונם.
- רבים מהפיגועים שיזם הטרור הפלסטיני כונו לעורף ישראל. תנועתם של המפגעים ומוביליהם בוצעה דרך גזרות שונות שהיו באחריות גופים שונים ויחידות מרחביות שונות. המאמץ לעצור מפגעים בתוך כדי תנועה הפך להיות עניין שבשגרה ונעשה האתגר הקיצוני ביותר שניצב מול מכונת הסיכול הישראלית. הוא חייב לגבש דפוסים של מאמץ מודיעיני ומבצעי אינטגרטיבי בזמן אמת. ההגדרות הוותיקות והנוקשות של גבולות גזרה הומרו לאומנות של ממש ב'העברות

מקל' בין גזרות בתוך מרחב שיתוף פעולה רחב וגמיש.

- קבועי הזמנים הקצרים מאוד של הוצאת הפיגועים על ידי תשתיות הטרור (התרעות של שעות, יממה, כמה יממות), הצריכו אף הם עליית מדרגה במנגנוני השילוביות. מעתה נדרשה יכולת תגובה מהירה מבוססת על תקשורת מהירה, שטוחה, רצופה, בשפה אחודה בכל יום ובכל שעה. לעיתים, דקות בודדות היו כל מה שהבדיל בין פיגוע כואב לסיכול דרמטי.
- היקפי הטרור חייבו סיכול אינטנסיבי והצריכו לחבר מקסימום יכולות מגוונות במבצעי הסיכול הרבים. היקפי הפעילות החריגים העצימו מאוד את המפגשים

**קבועי הזמנים הקצרים  
מאוד של הוצאת  
הפיגועים על ידי  
תשתיות הטרור הצריכו  
עליית מדרגה במנגנוני  
השילוביות. מעתה נדרשה  
יכולת תגובה מהירה  
מבוססת על תקשורת  
מהירה, שטוחה, רצופה,  
בשפה אחודה בכל יום  
ובכל שעה. לעיתים,  
דקות בודדות היו כל מה  
שהבדיל בין פיגוע כואב  
לסיכול דרמטי**

**ההבנה שהמציאות  
המשתנה, תמורות  
חיצוניות בקרב האויבים,  
הטכנולוגיה או הזירה,  
הם שמכתיבים לנו את  
הצורך במודלים שילוביים,  
הפכה להנחת הבסיס  
לכל דיון בשילוביות. זו  
אינה העדפה ארגונית  
או מנהיגותית של  
סגנון או של שיטה,  
אלא יכולת להתארגן  
בצורה אפקטיבית למול  
המציאות**

שבין יחידות צה"ל, שב"כ ומשטרת ישראל. מפגשים אלה הביאו להורדת חומות, העמקת ההיכרות ההדדית, וייצור שפה משותפת ליחידות שונות ומגוונות שבשגרה לא נדרשו לפעילות משותפת. אפשר היה לזהות שהמפגש האינטנסיבי הזה הוליד אפילו השפעות בין-ארגוניות על ה-DNA של סיכול הטרור. אפשר היה לראות אנשי שב"כ לומדים ומתפתחים בחשיבה המבצעית של צה"ל, קמ"נים, מח"טים ואנשי יחידות מיוחדות דיברו "שב"כית", מפקדי תחנות ומרחבים במשטרת ישראל החלו לשלוט בתמונת המודיעין על אודות תשתיות טרור וצירי גלגול פיגוע באיר"ש. ארגונים השתנו ואימצו דפוסים חדשים של

עשייה מודיעינית ואופרטיבית המבוססים על למידה ושיתוף פעולה עם האחר.

- העצמות הגבוהה של סיכולי השטח הפגישה והתיכה את המערכים המבצעיים והמודיעיניים הרחבים של הארגונים, הצורך בהתמודדות מול היריב הפלסטיני דרך סיכולים ממוקדים הדגים כיצד מנהלים שילוביות ברמה של ניתוח כירורגי. היכולת להכניס לחפ"ק אחד תזמורות שונות, שפעם אחר פעם למדו לנגן בקונצרט אחד ואחוד, הייתה דוגמה ומופת לסינרגייה מהרמה הגבוהה ביותר. יתרה מזאת: הרגישות, הדיוק והדילמות המאפיינים מבצעי סיכול אלה העבירו לקדמת האולם את בכירי הארגונים שסיפקו מודל מרשים לניצוח אינטגרטיבי לכלל הדרגים בארגוניהם.
- ולבסוף, היקפי הטרור שחיבו יציאה למבצע צבאי רחב היקף. כמו כל רגע מבחן והתגייסות לאומית, הוריד מבצע 'חומת מגן' בן רגע חומות ארגוניות והפגיש בשטח ובחפ"קי הכוחות האחודים את מיטב יכולות הקהילה.

## **חמישה לקחים מרכזיים מגיבוש תפיסת ההפעלה השילובית במערכה למיגור הטרור הפלסטיני**

### **1. אכוונה, ניהול ופיקוד במערכת שילובית - מי קובע מה?**

אחת המורכבויות הגדולות ביותר בבניית מערכת שילובית היא הגדרת שרשרת הפיקוד וסמכויות קבלת החלטות. מורכבות זו נובעת מהשונות שבה הארגונים המעורבים תופסים את ייעודם ואת תחומי אחריותם. הארגונים מאותגרים גם באובדן "הנוחיות" שבקבלת החלטות "בתוך הבית", בקושי לפעול מתוך תפיסת מציאות ותיעדוף של אחר, וכמובן פוגשים משוכות של אגו ארגוני ויחידתי.



צילום: משטרת ישראל - וויקימדיה

גם במערכה למיגור הטרור הפלסטיני נדרשו הסדרות לא פשוטות. עוצמתו והיקפו של גל הטרור חייבו תהליכים והסכמות באשר לגיבוש תוכניות הפעולה, מהרמה של אסטרטגית המערכה, דרך תרגומה לעשייה בגזרות השונות, ועד לניהול הטקטי של איום מיידי.

**המפתח היה הכרתם של מפקדים ומנהלים בצורך לאמץ תפיסה גמישה יותר של אחריות משלימה, בתוך הכרה ביעוד וביתרונות היחסיים של השותפים.** מיעוטן של המשימות ניתנות לביצוע מקצה לקצה בידי יחידה או ארגון בודד, והכלל הוא חלוקת אחריות והובלה עם השותפים בתוך המשימה וחלקיה.

אחד המנגנונים המרכזיים שנולדו כדי לאפשר את אכוונת המאמץ השיתופי היה **תפיסת הדסק הסיכולי**. לא עוד דסק שתפקידו לתמוך כקמ"ן בפעילות האופרטיבית, אלא גוף חזק, דומיננטי ומצויד היטב שמסוגל לנהל את המאמץ השילובי, על בסיס "השכל האינטגרטיבי" שהוא מייצר. היכולת ליצור "שכל" שכזה, אינה ענין של מה בכך. ראשית, נדרש לבנות תהליך המאפשר לגוף זה להיות ברמת שליטה גבוהה מאוד בזמן אמת בכלל הנעשה. שנית, צריך היה לאיישו על ידי בעלי תפקיד עם יכולות מקצועיות ויכולות הובלה, שמסוגלים לתפוס את תפקיד המתכלל ולהיות חזקים מספיק כדי להשפיע ולהניע מערכות כבדות ולעיתים רוויות אגו. ולבסוף, צריך להסדיר את גבולות הגזרה: לשלב בין תכלול ואכוון ובין סמכויות הפיקוד והניהול של האופרציה עצמה. ואכן, אחד האתגרים המעניינים בהסתגלותה של המערכת למודל האינטגרטיבי החדש היה השינוי התרבותי שבהעברת מרכז הכובד בקבלת ההחלטות הנוגעות לאכוונת הפעילות, מאנשי השטח והמבצעים לגורמי הדסק הסיכולי, שהשילוביות מיקמה אותם מעתה במרכז. נדרשה השקעה מרובה בתרבות ארגונית המקדשת את הענייניות ולא את האגו האישי או היחידתי.

אלא ששינוי זה חייב גם לייצר מולו איזון תפיסתי ותרבותי אחר: לצד הטלת אחריות האכוונה על הדסק המתכלל, היה צריך להטמיע כי אין הדבר פוגע בחשיבותם ובעוצמתם הקריטית של

**ההשקעה של אנשי  
המודיעין והמפקדים  
בליבון מתמשך של  
תמונת המודיעין,  
אינה משרתת רק את  
התכלית המבצעית. היא  
הבסיס לבניית שפה  
משותפת ולהסכמות בין-  
ארגוניות באשר לניתוח  
המציאות וכבסיס  
לגיבוש דרכי המענה**

יתר הכוחות המודיעיניים והמבצעיים. אלו נדרשו להמשיך להיות בקו אחד, להביא את שכלם לתמונה הכוללת ולהשפיע על גיבוש הכיוונים. הייתה הקפדה ברורה שעוגנה במסרים הפיקודיים ובתהליכי העבודה כי הכוחות המממשים את הסיכול יהיו המובילים בקבלת ההחלטות על אופן ניהול המבצעים, בתוך שימור הדומיננטיות והחתיירה למגע שאפיינה אותם.

הקמת הדסק הסיכולי אופרטיבי וההסדרות באשר לשרשרת קבלת ההחלטות הייתה מאתגרת פנים-ארגונית בשב"כ שבו צמחה התפיסה, אך לא פחות מכך גם בהתארגנות הבין-ארגונית. הטמעת

התפיסה בהצלחה במערכה לסיכול טרור הושלמה רק משהתקיימו כמה תנאים:

- הדסק האופרטיבי הוכיח עצמו באופן מעשי כמודל הנכון לאכוונת הפעילות, קרי ניסיון מצטבר, אמון וביטחון של כלל השותפים שזהו תהליך אפקטיבי ושיטתי.
- תוצריו של הדסק הונגשו לכלל הארגונים והיחידות המעורבות.
- התפתחות ודיוק גבולות האחריות שבין אכוונה סיכולית ואופרטיבית המבוססת על תמונת המודיעין לבין מימוש הפעילות המבצעית המבוססת על מומחיות באופרציה שטח ומאפייני האופרציה.

מודל הדסק המוביל והמאכוון של הפעילות המבצעית שהתגבש בשנות המערכה בטרור הפלסטיני, זלג עד מהרה לזירות פעולה נוספות של קהילת הביטחון. חלקים ממנו, בהתאמות הנדרשות, אומצו לשיטת הפעולה המקובלת עד היום באכוונת מערכות בין-ארגוניות אחרות.

## **2. תמונת המודיעין האחודה כ"מוסד לבירור המציאות המוסכמת"**

היכולת המרכזית של הדסקים ושל מחלקות המודיעין המובילות, לממש את ייעודם כמכווני הפעילות ולשמש כ"שכל האינטגרטיבי", תלויה בקיומה של תמונת מודיעין זמינה, שקופה ואחודה בידי כלל השותפים למשימה. הארגונים והיחידות המעורבים נדרשים לוודא לאורך כל נקודת זמן שהם On the same page. ללא תמונה משכנעת, אי-אפשר לצפות ממפקדים וממערכות להיות מסוגלים לקבל הכרעות כבדות משקל, הנוגעות לחיי אדם, לצורך בהסטת כוחות משמעותית או ליציאה למבצע מורכב בקבועי זמנים מהירים.

יתרה מזאת: ההשקעה של אנשי המודיעין והמפקדים בליבון מתמשך של תמונת המודיעין, אינה משרתת רק את התכלית המבצעית. היא הבסיס לבניית שפה משותפת ולהסכמות בין-ארגוניות באשר לניתוח המציאות וכבסיס לגיבוש דרכי המענה. באינטנסיביות שנדרשה במערכה בטרור, שהביאה מדי יום ולאורך תקופה ממושכת החלטות כבדות משקל שאינן עניין שבשגרה, הפכה תמונת המצב האחודה והמשותפת לכלי העבודה השיתופי החשוב ביותר.

הפורמטים הארגוניים והבין־ארגוניים המאפשרים את קיומה של תמונת המודיעין האחודה התפתחו מאוד באינתיפאדה השנייה ולאחריה והפכו לאבן יסוד בתפיסת השילוביות בקהילה. אלה פורמטים מגוונים, שנכון שיותאמו לסיטואציות השונות, אבל הבסיס שלהם אחד: שפה משותפת סביב יעדים ושיטות פעולה, שיתוף והפצה של תמונות מודיעין בכתב לצד דיונים ומפגשים חזיתיים לליבון, יצירת שקיפות בתוך יכולת לנהל את אתגרי המידור והשמירה על ביטחון הנכסים המודיעיניים, מפגשי מפקדים עיתיים, מערכות תקשורת ומחשוב מקושרות ואיוש מכלולים על ידי נציגים של יחידות שותפות.

### 3. ממדידת תפוקות להישג סיכולי מצרפי

בשונה ממערכות אחרות שבהן כלי המדידה להצלחתן אינם תמיד בקביעה חותכת של הצלחה או כישלון, ולרוב תלויי זמן ונסיבות, אחד ממאפייניה של המערכה בטרור הוא שבהקשר הפיזי היא חד־ערכית – האם הטרור הצליח לממש פיגוע או לא.

האינתיפאדה השנייה שייצרה גל טרור חסר תקדים בהיקפו ובחומרתו, הניבה את הולדתה של תפיסת הסיכול המצרפי והטמעתה בקרב היחידות האמונות על סיכול הטרור. במציאות שבה החברה הישראלית כאבה ודיממה מטרור חמור מאיר"ש, הנתונים העוסקים במספר המבוקשים שיורטו, כמה מבצעי מעצר וסיכול בוצעו, כמה ידיעות מודיעיניות או התרעותיות הופקו, הפכו להיות פחות רלוונטיים להערכת מידת ההצלחה.

המבחן האולטימטיבי של מערכת הוא בשורות התחתונות. האם סך הפעולות שבוצעו הניבו את ההישג המצופה בגזרה מסוימת או במערכה הרחבה של הורדת רמת הטרור? ההישג הסיכולי המצרפי הציג תהליך הגדרת יעד מבוסס תמונת מודיעין בכל אחת מהגזרות, של צמצום מרכיבי הטרור. יעד זה פורק בתהליך ניתוח מודיעיני לתוכניות עבודה משותפות של היחידות הפועלות באותה גזרה.

לשם הדגמה, אם הורדת מספר המבוקשים הייתה עד לאותה נקודת זמן משימת־על של הגופים המודיעיניים והמבצעיים בגזרה מסוימת, ומשימה העומדת בפני עצמה, מעתה לא הייתה לה זכות קיום עצמאית. ניתוח מצב הטרור באותה גזרה הוא שקבע עד כמה מרכזי יהיה המאמץ לנטרול פעילות המבוקשים, של איזה מהארגונים, באיזה תיעודף, ולעיתים אף באיזו שיטה. מרגע שבו הוסכמה המשימה, המאמץ הפך למשימה משותפת ליחידות הפועלות והמדידה הייתה של העמידה המשותפת במאמץ, לא בעשייה הפרטנית של כל אחת מהיחידות. במציאות של גל טרור חריג, מאות רבות

**המעבר של הקהילה  
בשנים האחרונות לנהל  
מאמצים מתועדפים  
כמערכה בין־ארגונית,  
תוך הסכמה על תכליות  
משותפות במערכות  
אלה, ראוי לדין ביקורת  
דווקא. אומנם מעבר זה  
הוא נדבך חשוב וקריטי  
בעשייה השילובית, אלא  
שזו מדרגה מפותחת  
פחות ממדידה פרטנית  
של הישג תוצאתי  
מצרפי**

של מבוקשים, תשתיות מגוונות, הביא המעבר לשיטה זו לשיפור דרמטי באפקטיביות וביעילות המערכתית.

תפיסה זו, הגיונית ככל שתהיה, היא אתגר מרכזי בכל תהליך שילובי. היא מחייבת יחידות וארגונים השותפים למאמץ אחד, להימדד על ההישג המשותף, ולא על ביצועיהם הקונקרטיים. בה בעת היא מייצרת תמונה חדה בפני הגורמים השונים עד כמה פעילות יחידה מסוימת הייתה רלוונטית ותורמת באמת למאמץ הכולל. גם תפיסת האחריות מאותגרת, ועולה מדרגה. מפקדים אחראים מעתה לא רק על ביצועי אנשיהם ועל תוכנית העבודה הפרטנית והמוכרות, אלא אחריותם היא למאמץ הכולל. מודל ההישג הסיכולי המצרפי הוא מודל מורכב, ועברו שנים עד שהתפתח והתגבש בצורה אפקטיבית. אך אין חשוב ממנו בבנייתה של מערכת שילובית.

מבחינה זו המעבר של הקהילה בשנים האחרונות לנהל מאמצים מתועדפים כמערכה בין־ארגונית, בתוך הסכמה על תכליות משותפות במערכות אלה, ראוי לדיון ביקורתי דווקא. אומנם מעבר זה הוא נדבך חשוב וקריטי בעשייה השילובית, אלא שזו מדרגה מפותחת פחות ממדידה פרטנית של הישג תוצאתי מצרפי. מתכונת התכליות המשותפות מייצרת הסכמה על הכיוון, אבל מתחשבת פחות עם הממד הקריטי בניהול מאמצים שילוביים – התוצאות! יש מקום לבחון לאמץ את מודל הסיכול המצרפי כפורמט המוביל למערכות הקהילתיות גם בימים אלה.

#### 4. מנהיגות מובילה שילוביות - תפקידם של המפקדים

כדי לייצר מנגנונים שילוביים אפקטיביים ותרבות ארגונית המחבקת שילוביות, נדרשים המנהיגים "לעבוד בזה". זהו חלק מהמשימה ומהאחריות הפיקודית והניהולית, ונגזר מהצורך לעמוד במשימה המבצעית בהצלחה. לרשות המפקד בזירה המבצעית והמודיעינית, הנדרש לבסס

שילוביות שמשרתת את צורכי ארגונו או יחידתו, עומדים כלים ומתודולוגיות מגוונים. בין היתר הוא נדרש לטפל בבניית טרמינולוגיה מקצועית אחודה והמשגת המטרות המשותפות ועקרונות שיתוף הפעולה, הסדרות ותהליכים המאזנים בין הצרכים של הגופים השונים, 'קירוב לבבות' בין היחידות המעורבות על ידי מפגשים משותפים, תהליכי תחקיר ולמידה משותפים ועוד.

לרוח המפקד ולדוגמה האישית של המנהיג תפקיד מכריע בהטמעת התרבות השילובית. החוויות המבצעיות שמייצרת מערכה מאפשרות לדרגים השונים לייצר ולתת דוגמה לרעות ולחברות בין־יחידתית ובין־ארגונית. "לאכול מאותו מסטינג" או במהדורה המודרנית, לצבור חוויות מבצעיות ביחד, להצטופף בדרך אל/

**גם אם אחדות המטרה  
וההתגייסות בעיתות חירום  
מייצרת, לכאורה, קרקע  
נוחה לבניית השילוביות,  
אל לנו לטעות. אין זה מצב  
אידיאלי. הבדלי השפה  
והתרבות, תפיסות הייעוד  
שונות, הדין האינסופי  
במי קובע ומחליט, האו  
האישי והיחידתי, הקשיים  
שבתלות ההדדית  
ובתיעדוף שתלוי באחרים -  
כל אלה אינם נעלמים, ואף  
מועצמים בעת מערכה**

מהיעד באותו ג'פ, להיזרק לתנומה קלה זה לצד זה בחמ"ל המשותף או בנקודת ההמתנה בשטח, כל אלה משדרים לדרגים השונים את המסר השילובי, טוב יותר מכל מלל.

גם אם אחדות המטרה וההתגייסות בעיתות חירום מייצרת, לכאורה, קרקע נוחה לבניית השילוביות, אל לנו לטעות. אין זה מצב אידיאלי. הבדלי השפה והתרבות, תפיסות הייעוד השונות של הארגונים, הדיון האינסופי במי קובע ומחליט, האגו האישי והיחידתי, הקשיים שבתלות ההדדית ובתיעודן שתלוי באחרים – כל אלה אינם נעלמים, ואף מועצמים בעת מערכה. האנרגיות המרכזיות של המפקד בדרך לשילוביות צריכות להיות מוקדשות לניהול המתחים המובנים.

גם בשנות האינתיפאדה השנייה היו לא מעט מחלוקות, ואף משברים. פנים-ארגוניים, בין-ארגוניים. חילוקי דעות על סיכול קריטי, על תיעודן גזרות ומאמצים, היו עניין שבשגרה. היחידות והגזרות שבהן פעלו מפקדים בכירים שידעו לנהל שילוביות, נהנו מהתנהלות מבצעית חלקה ונכונה יותר. אין בנמצא דרך קיצור מלבד קשב ניהולי ופיקודי, יכולת הכלת המורכבות והזדהות אמיתית של הפיקוד עם הצורך וההכרח שבשילוביות.

ועוד הערה לעניין המנהיגות. הרבה מהטמעת השילוביות מוטל על כתפי המפקדים. אבל **שילוביות אינה רק עניין של מלמעלה למטה. פעמים רבות היא צומחת מלמטה.** המודלים השילוביים הטובים ביותר נבנים בשטח, על ידי הדרגים הנמוכים, שמטבעם פחות מושפעים מאגו ארגוני ומחסמים בירוקרטיים. טוב יעשו מנהיגים אם יקשיבו ליוזמות הצומחות מלמטה, יאמצו אותן וימנפו אותן לכדי אמירה מחייבת.

## **5. התמודדות עם כישלונות, למידה והסדרה בתוך כדי לחימה**

כאן המקום להבהיר מסר מרכזי - לא הכול פעל כשורה. לקח זמן רב ושולם מחיר כבד עד שמערכת הביטחון עיצבה את המענה הנדרש לסיכול גל הטרור חסר התקדים שפקד את ישראל. ולקח גם זמן רב, עד שהמערכת הזו תפקדה בשילוביות הנדרשת. המבחן היה ביכולת להתמודד עם כישלונות לצד הצלחות. לא רק בתוך היחידות והארגונים, אלא גם בתהליך הבין-ארגוני. והיו לא מעט כישלונות. נדרש הרבה חוסן להחזיק אמון ושותפות, לאחר שפיגוע טרור גבה חיי אדם, ואחת מהחוליות השותפות בשרשרת הערך לא עמדה במשימה.

הפרקטיקה והתרבות של תהליכי למידה ותחקירים כנים, פתוחים ויסודיים, בכל הרמות, שאפיינו את הארגונים והיחידות פנימה, אומצו גם **בתחקירים המשותפים.** ככל שהאמון והרוח השילובית התחזקו, אפשר היה להבחין בתחקירי עומק שמחפשים את השיפור המתמיד ולא את האחראים לכשל.

פרק לא מבוטל באירועי הלמידה עסק בתחקיר ובשיפור התהליכים השילוביים בתוך הארגונים וביניהם. תהליכים אלה שוכללו והורחבו שלב אחר שלב ונוצר צורך לעגן אותם. פיתוח מתמיד של תורה ונהלים המסדירים את תהליכי העבודה המשותפים היו אחת מאבני הבניין החשובות בשיפור המערכתי שנבנה במהלך המערכה. בניגוד לנטייה הטבעית לאפשר ספונטניות ולהתרחק "מהפוליטיקה שבהסדרות קבע", ודאי בזמני לחימה, בשלב מסוים הפתרונות המתגבשים בשטח צריכים עיגון והפיכה של התהליך לנחלת כלל הארגון.



תפיסת הסיכול המשולב, כדוגמה, שגיבש שירות הביטחון הכללי במהלך שנות ה-2000, הייתה במידה רבה עיגון הפרקטיקות שנבנו ביחידות המודיעיניות והמבצעיות המרכזיות שעסקו בלחימה בטרור במהלך האינתיפאדה השנייה לכלל תפיסה ארגונית מלאה.

## **"היום שאחרי" האינתיפאדה השנייה - תחזוק השילוביות בשוך הלחימה**

דפוסי השילוביות שנתקבעו בשנות המלחמה באינתיפאדה הפכו להיות אבני בניין מרכזיות בסיכול הטרור, בהסכמות הבין-ארגוניות ובתפיסות המקצועיות בתוך הארגונים. הכלים שפותחו אז ונראים אולי היום כמובנים מאליהם, היו אז מהפכה של ממש.

אלא שתחזוק שילוביות "ביום שאחרי" מערכה או מאמצים יוצאי דופן, אינו אתגר פשוט.

כש"התקתוק" נעלם, והחוויות המעצבות מתקוות לחיי היום-יום אנו נוטים לחזור למודל הנוח של עצמאות והתכנסות בתוך הארגונים. גם דור העובדים, הלוחמים והמפקדים שחווה על בשרו את המערכה והמציאות שהולידה את הבחירה בשילוביות נע הלאה, חלקו נותר בעמדות משפיעות כדי להפיץ את הבשורה, חלקו מתחלף. טבע הדברים הוא שבשגרה אנחנו פחות נכונים לממש ויתורים על תפיסות היסוד שלנו והנוחות שבעצמאות תפקודית ללא תלות בגופים עמיתים. בהעדר משבר או אילוץ קריטי, הארגונים אינם חווים צורך לווייתורים מפליגים על עצמאותם או לתשלום המחירים שניהול שילוביות דורש.

זהו אתגר מורכב. לא תמיד צלחנו אותנו, לא תמיד ידענו למנף הבקעות במערכות מסוימות

ולהפוך אותן לשגרה. מבחנה של שילוביות אינו רק בעיתות משבר אלא באפקטיביות הארגונית והבין-ארגונית המתמשכת. יתרה מזאת: מה שלא יוסדר ויהפוך לתשתית נורמטיבית של שילוביות בין המערכות, ייקח זמן לייצר שוב בתוך כדי מערכה, בדיוק כפי שקרה בעבר במערכות קהילת הביטחון הישראלית. המחיר על כך, תמיד יהיה יקר מאוד.

**מבחנה של שילוביות אינו  
רק בעיתות משבר אלא  
באפקטיביות הארגונית  
והבין-ארגונית המתמשכת.  
יתרה מזאת: מה שלא  
יוסדר ויהפוך לתשתית  
נורמטיבית של שילוביות  
בין המערכות, ייקח זמן  
לייצר שוב בתוך כדי  
מערכה, בדיוק כפי שקרה  
בעבר במערכות קהילת  
הביטחון הישראלית.  
המחיר על כך, תמיד יהיה  
יקר מאוד**

## **אחרית דבר ומבט לעתיד - שילוביות אינה ערך עליון בפני עצמה. היא כורח המציאות**

בהקשר של תפיסת הביטחון הישראלית, קיימת הכרה בכך שמול אתגרי הקהילה המרובים והמורכבים, הארגונים השונים חייבים לפעול באחדות מטרה ובשילוב יכולות בצורה האפקטיבית

והיעילה ביותר שאפשר.

20 שנה אחרי התקופה המעצבת של האינתיפאדה השנייה, אפשר להתבונן בסיפוק בקפיצות המדרגה שבוצעו מאז בשילוביות בקהילת הביטחון. קיימים הישגים רבים ונרשמו אבני דרך משמעותיות בהתפתחותה של התפיסה. אבל המציאות המשתנה ייצרה כמובן אתגרים חדשים ואתם גם פערים וצרכים עדכניים.

לכאורה נדמה כי אתגרי השילוביות בשנים האחרונות נעו מאזורי הפעלת הכוח לאזורי בניין הכוח, מול היכולת לייצר מענים מהירים ואיכותיים להתפתחויות טכנולוגיות דרמטיות הדורשות מהקהילה

**לכאורה נדמה כי אתגרי  
השילוביות בשנים האחרונות  
נעו מאזורי הפעלת הכוח  
לאזורי בניין הכוח, מול היכולת  
לייצר מענים מהירים ואיכותיים  
להתפתחויות טכנולוגיות  
דרמטיות הדורשות מהקהילה  
משאבים רבים. טוב נעשה  
אם את קפיצות המדרגה  
הבאות נדע לממש כבר בימים  
אלה, מתוך חזון ומנהיגות  
של מפקדים, ולא תחת  
אש ואילוצים שתייצר לנו  
המציאות בעתיד**

משאבים רבים. טוב נעשה אם את קפיצות המדרגה הבאות נדע לממש כבר בימים אלה, מתוך חזון ומנהיגות של מפקדים, ולא תחת אש ואילוצים שתייצר לנו המציאות בעתיד.