

הקניית אוריינטציה שילובית למפקדים בקהילת המודיעין

ד"ר סא"ל (מיל') סער רווה וד"ר אל"ם (מיל') עופר גוטרמן¹

מבוא

בשנים 2019–2020 עודכנה תוכנית הקורסים הבין-שירותית (הקב"ש) מתוך חזון להפוך אותה לפלטפורמת למידה משמעותית של שילוביות, שתסייע להטמעת גישה זו בקרב מפקדים בקהילת המודיעין. התהליך התבצע ביוזמת מפקד הקב"ש, על רקע תחושת פער במיצוי פוטנציאל השילוביות בקהילת המודיעין, והזדמנות מוחמצת להשתמש בקב"ש כמרחב למידה מרכזי בין-ארגוני של גישת השילוביות.

התהליך התבסס על שלוש הנחות עבודה שלפיהן שילוביות היא אסטרטגיה חיונית להצלחה של קהילת המודיעין ואסטרטגיה ניהולית שניתן ללמוד ולרכוש; רמת השילוביות בקהילת המודיעין רחוקה ממיצוי הפוטנציאל שלה; והמפקדים הם הדרג המרכזי בחשיבותו לאימוצה של גישת השילוביות בארגונים. במסגרת התהליך התקיימו ראיונות עם עשרות בכירים בקהילת המודיעין, הוקם צוות חשיבה בין-שירותי בכיר,² ותוצרי החשיבה תורגמו לגיבוש רפורמה במבנה ובתוכני הקורסים.

החל מאמצע העשור הקודם, תוכנית הקב"ש נבנתה על בסיס גרף שנתי של כמה קורסים נושאים בדרג ראשי ענפים וסגני אלופים מרחבי קהילת המודיעין, וקורס שנתי אחד בדרג ראשי מחלקות ואלופי משנה. ההצעה לשינויים בתוכנית הקב"ש עסקה בשני סוגי הקורסים (בצוות החשיבה גם עלה רעיון להרחבה עתידית של הקב"ש למרכז שיעסוק בפיתוח ידע יישומי בתחום השילוביות המודיעינית וינחיל את הידע בקורסים ובאירועי למידה נוספים).

המאמר הנוכחי יתמקד בפעילות שנחשבה גם במסגרת הצעת הרפורמה לאבן הראשה של התהליך ולמוקד החשוב ביותר - **הקורס הבכיר לדוג הרמ"חים והאל"מים**. קורס זה נתפס כמרכזי ביותר הן ביכולתו לחולל שינוי במצב השילוביות בקהילה בטווח הזמן הבינוני והן ביכולתו לתת רוח גבית להרחבת העשייה של הקב"ש ברוח החזון שהוצב בתוכנית הפעולה שגיבש צוות החשיבה הבכיר.

השילוביות ואתגריה

שילוביות (Jointness) הפכה ב-30 השנים האחרונות לאחד המושגים המדוברים ביותר בקהילות הביטחוניות בכלל והמודיעיניות בפרט, בהקשרים של תרבות ארגונית.³

1 אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטרמן הוא עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שרת באמ"ן בתפקידי מחקר רבים והיה מפקד הקב"ש, סא"ל (מיל') ד"ר סער רווה היה יועץ פיתוח ההדרכה בקב"ש ושרת במחלקת מדעי התנהגות בצה"ל.
2 בצוות היו חברים דרור מכמן, משה שוחט, רוני ינאי, אסף (פיזר) כהן, דודי סימן טוב ומחברי המאמר.
3 ראו מאמרם של מיכאל, ק', סימן-טוב, ד' ויואל א' (2017) - התפתחות השילוביות בארגוני המודיעין, מודיעין הלכה למעשה 1, 2016, ולני, צ' (2005) למה צריך את המושג שילוביות, מערכות 401. צה"ל.

הרעיון הבסיסי של שילוביות הוא שפעולות משותפות (Shared Activities)⁴ של לפחות שני אנשים, יחידות או גופים, יכולות להשיג אפקטיביות מבצעת גבוהה מזו ששיגו אם יפעלו בנפרד.⁵ במילים אחרות, שילוביות היא אסטרטגיה ליצירת אגבור (סינרגיה).

השילוביות היא תהליך משותף של למידה ופעולה בין-ארגונית, מסדר גבוה: במושג תיאום הכוונה לפעולה משותפת שעניינה יעילות, והיא מושגת באמצעות קביעת 'גבולות גזרה' של אחריות (מי עושה מה ומי לא), ואילו שיתוף פעולה נוגע לחבירה של גופים, יכולות וממלאי תפקידים לצורך ביצוע משותף של משימה קונקרטית, כדי ליצור אגבור אפקטיבי שיוכל לעמידה במשימה.⁶ השילוביות קשורה בעיקר לעבודות המפקדות האופרטיביות והרמה האסטרטגית, ועוסקת בלמידה, חשיבה ותכנון משותפים, כדי להתמודד עם האתגרים שהמציאות מזמנת לפתחם של ארגונים בכלל וארגוני המודיעין בפרט.⁷

אם כן, **שילוביות אינה מתמקדת בהשגת יעילות או אפקטיביות, אלא ביצירה של רלוונטיות מערכתית.** השילוביות מאפשרת חשיבה רב-ממדית (שאינה תלויה בגורם ארגוני אחד, או בתצורת חשיבה אחת), ומאפשרת למערכת בין-ארגונית לממש טוב יותר את הפוטנציאל הגלום בה. העיסוק ברמה זו משלב בין פיתוח הבנות ופרשנויות משותפות של המציאות לבין תכנון מענה משותף, המנצל באופן מיטבי את הערך המוסף של כל גוף, ושל תרכובות אפשריות של כמה גופים יחד.

כיוון ששילוביות היא תפיסה מופשטת ומורכבת יותר מתיאום ושיתוף פעולה, ועוסקת בתהליכים מתמשכים יותר מאשר באירועים ומבצעים בדידים, יישומה נתקל בקשיים וחסמים לא מבוטלים. חלקם נוגעים לשיקולי אגו, קרדיט ויוקרה אישית וארגונית; חסמים אחרים נובעים מהחשש לחלוק ידע ארגוני, שנתפס כסוג של ויתור. חסם עמוק יותר קשור ב"מבני עומק"⁸ תפיסתיים בארגונים השונים – דפוסים ייחודיים של הבנת המציאות ופעולה בתוכה שטבועים בארגון ושנאשו מאמצים בתהליך הסוציאליזציה שלהם. מבני עומק אלו יכולים מצד אחד לסייע בהגברת הגיוון בחשיבה המשותפת, אך מצד אחר מקשים לייצר את השפה וההבנות המשותפות, ויכולים לעורר דיסוננס סביב זהות ותפיסות ארגוניות.⁹

אך קיימות גם דוגמאות מוצלחות של שילוביות. כאלו הן, למשל, תפיסות סיכול משולבות שהתפתחו בצה"ל ובשב"כ בלחימה בחזבאללה בתקופת רצועת הביטחון בלבנון ובגלי המתאבדים מיהודה ושומרון באינתפאדה השנייה; דוגמאות אחרות כוללות שילוביות של המוסד ואמ"ן במאבק בגרעין האיראני ובהתבססות האיראנית בסוריה.¹⁰

4 ראו ספרם של יחזקאלי, פ' ורזי, ע' (2007) מנהל ציבורי על פרשת דרכים – מאנכיות לשיתוף פעולה בן-ארגוני.
5 VITALE, C. M. (1995). JOINTNESS BY DESIGN, NOT ACCIDENT. NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, INSTITUTE FOR NATIONAL STRATEGIC STUDIES, 260

6 ויינר, א' וחבקין, א' (2017) שילוביות בדגם המטה הכללי בתהליכי שגרה, *בין הקטבים* 10. צה"ל
7 צ' לניר, למה צריך את המושג שילוביות?, *מערכות* 401, יוני 2005, עמ' 20-27; NEWAMN, G. FRED & WEHLG, G. GARRY (1993). FIVE STANDARDS OF AUTHENTIC INSTRUCTION (REPORT). ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT.

8 אדמסקי, ד' (2012). תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית. הוצאת מודן. אדמסקי ממשג תופעה זו כתרבות האסטרטגית של הארגונים.

9 ראו מאמרם של סמוק, מ' ושמי-דובר, ר' (2006). על שילוביות ומנהיגות באמ"ן. *מערכות* 408. צה"ל
10 על התפתחות הסיכול המשולב ראו מאמרם של שמיר, א' וענבר, א' (2013). כיסוח הדשא - האסטרטגיה של ישראל להתמודדות עם סכסוכים מתמשכים בלתי פתורים. מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, עיונים בביטחון המזרח התיכון 105; כהן, ר' (2011). פריצת הדרך במלחמה בטרור, *ISRAEL DEFENSE*. ראו גם מאמרו של משה שוחט בגיליון זה.

ממקרים אלו ואחרים עולה כי אחד הגורמים המרכזיים ביותר שאחראים להצלחת השילוביות או כישלונה הוא הגורם האנושי, וליתר דיוק, מידת האוריינטציה השילובית בקרב המפקדים. מסקנה זו דוחפת לפתח התבוננות חדשה על מאפייני המנהיגות השילובית.

מנהיגות שילובית

אחד המודלים הבולטים המתארים את תופעת המנהיגות הוא 'מודל הטווח המלא' של בס ואבוליו (1993).¹¹ במודל מתוארים ארבעת מרכיבי המנהיגות המעצבת אשר שניים מהם עוסקים ביכולת המנהיג לפתח את עובדיו ושניים מתארים את היכולת לסחוף אותם אחריו. התיאוריה, שהומשה במרחב הניהולי הקלסי-היררכי, שמה דגש על ההסתכלות הפנים-ארגונית, ומציעה דפוסי מנהיגות השמה דגש על רתימה ופיתוח של העובדים.

**מושאי המנהיגות
השילובית הם שותפים
- עמיתים ואף בכירים
- שכלפיהם אין כל
היררכיה. ביחסים כאלו
למנהיג השילובי אין
כל סמכות פורמלית,
ולכן רתימה באמצעים
"רכים" אינה רק בבחינת
תוספת חשובה לסמכות
הפורמלית, אלא היא
"המנה העיקרית"
ולעיתים אין בלתי**

בשנים האחרונות, כתוצאה מעלייה דרמטית בהשפעת הטכנולוגיה על עולם הארגונים, עלתה תופעת "המנהיגות הרשתית" (או "הפיקוד הרשתית") שתכליתה להאיץ את הטרנספורמציה בארגונים רב-ממדיים (שאינם פועלים תחת היגיון ארגוני אחד). בתפיסה זו הדגש מושם ברובו על המיקוד הפנים-ארגוני, כלומר הדרכים באמצעותן המפקד/מנהל מנהיג את אנשיו במציאות הכאוטית החדשה, ומאפשר קיומן של שותפויות. מנהיגות זו מדגישה, בין היתר, את התכונות האלה: שותפות, אמון, השטחת היררכיה, התפתחות מתמדת וצמיחה בקצב מעריכי.¹²

בהשלמה לדפוסי מנהיגות אלה, אנו מבקשים להציע את המושג "מנהיגות שילובית", שעיקרה מתן דגש על המנהיגות במרחבים הבין-ארגוניים.

היא אינה עומדת בניגוד ל"מנהיגות הרשתית", שמתמקדת כאמור במישור הפנים-ארגוני, אלא מתווספת עליה.

המנהיגות השילובית שונה מהמנהיגות הרשתית מבחינת מעמדו של המנהיג. מושאי המנהיגות הרשתית הם הכפיפים, והמנהיג הרשתי פועל מעמדת כוח בכירה יותר, גם במציאות שבה ההיררכיה נשחקת או משוטחת. מושאי המנהיגות השילובית, לעומת זאת, הם שותפים - עמיתים ואף בכירים - שכלפיהם אין כל היררכיה. ביחסים כאלו למנהיג השילובי אין כל סמכות פורמלית, ולכן רתימה באמצעים "רכים" אינה רק בבחינת תוספת חשובה לסמכות הפורמלית, אלא היא "המנה העיקרית" ולעיתים אין בלתי.

BASS, B. M., AVOLIO J. B. (1993), TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE, PUBLIC ADMINISTRATION QUARTERLY, SPRING, 112-121

12 בהנגדה לתרבות הצבאית הקלסית, המבוססת על עקרונות של גבולות ודיכוטומיה, היררכיה פיקודית ויציבות. באנש, ל', מלייב, א'. ענף-קרול, ט'. תורג'מן, א'. (2020). ניווט במרחבי זרות: מנהיגות רשתית בעידן רב-ממדי. מערכות 487. צה"ל

מכך עולים כמה מאפיינים של מנהיגות שילובית מוצלחת:

- המאפיין הראשון של מנהיגות זו מבליט את הצורך לרתום ולשכנע שותפים ומתחרים לשלב יכולות כדי להשיג את המשימות המשותפות באפקטיביות גבוהה יותר. הממדים החשובים ביכולת זו הם כושר השכנוע של המנהיג, רמת האמינות שלו כפי שהיא נתפסת בעיני השותפים, והיכולת להציג מטרה משותפת וערך מעשייה משותפת, כמו גם תרומה של השותפות לאינטרסים הפרטיקולריים של השותפים האחרים (win-win).
- המאפיין הייחודי השני של המנהיגות השילובית הוא הצורך לייצר את התפיסה, התהליך והתנאים לניהול משותף של כל השחקנים, בדגש על מעגל הפיקוד הכולל שלושה שלבים: עיצוב, תכנון וניהוג. עוד קודם לכן, מכיוון שמדובר על שותפויות בין ארגונים שכל אחד מהם מחזיק בשפה, תרבות ארגונית, אינטרסים, יעדים ויכולות משלו, שאינם חופפים באופן מלא לאלו של הארגונים האחרים, על המנהיגות השילובית להניח את תנאי הבסיס של יצירת השפה המשותפת וההבנה המשותפת לגבי כל הארגונים השונים שמעורבים בתהליך/מיזם משולב. מאפיין זה דורש שימוש במתודות של למידה מתקדמת, וקשור ליכולת לעצב שפה משותפת, מפות מנטליות משותפות, הבנה של האילוצים הארגוניים והחסמים התרבותיים של כל ארגון, לצד היכולות והערכים המוספים שלו.
- המאפיין השלישי הוא רכישה והטמעה של זהות קהילתית שרואה את המכלול והאינטרסים המשותפים של הקהילה/ארגון העל ולא רק את האינטרסים הלוקליים של הארגון שאליו הוא שייך.¹³
- המאפיין הרביעי כרוך ביצירת תודעה ברורה של המפקד הרואה עצמו ותופס את עצמו כמנהיג שילובי. ככזה שתפקידו לא רק להצביע על חשיבות השילוביות אלא לעצב את התנאים לשילוביות בין גופים שונים שיש ביניהם זיקה משימתית משותפת.¹⁴ עיצוב התנאים להבניה ולתחזוקה של השילוביות משמעו, בין היתר, עבודה בלתי פוסקת על קשרים אישיים, יצירה ותחזוק של רשתות תקשורת בין מפקדים וארגונים, הבניה מתמדת של תהליכים שילוביים או מבנים שילוביים, וקיום תהליכי למידה מתקדמת כבסיס לשילוביות.
- זהו דפוס מנהיגות הפועל לבנות ולתחזק אמון בין השותפים לעשייה; מפתח מנגנונים מעשיים ליצירת שילוביות, מעודד חשיבה פורצת גבולות שאינה מתוחמת להיגיון ארגוני אחד; מייצר טקסים שמדגישים תרבות המעודדת הישגים של ארגונים שפעלו יחד; רותם את הכוחות הפנימיים והחיצוניים לכדי אגבור מחשבתית ומבצעית; מסדיר את המתח בין הזהות המערכתית, שמדגישה את הלוקלי והפרופסיונלי לבין הצורך בשילוביות, ומאפשר זיהוי מערכתית, שמדגישה את ההתבוננות הרחבה והאינטגרטיבית.¹⁵
- מנהיג שילובי מעודד יוזמות מקומיות של מפקדים לשילוביות גם ברמות הנמוכות (הרמה הטקטית) וכך מעצב את התנאים למגמת שילוביות ארוכת טווח.

13 אבן גרניט (2009) הציעו לפני למעלה מעשור להקים שדרה ניהולית וארגונית מרכזית ומנגנונים לקהילת המודיעין, שבראשה יעמוד ראש קהילת המודיעין. מודל זה, אם היה מאומץ, היה נדבך מסייע לפיתוח זהות קהילתית למודיעין.

ראו: אבן, ש', גרנות, ג' (2009) קהילת המודיעין הישראלית – לאן? מזכר 97. המכון למחקרי ביטחון לאומי. תל אביב.

14 פדן, כ' וטובי, ש' (2012) השילוביות בצה"ל: אחד בפה ואחד בלב. מערכות 443. צה"ל.

15 סמוק ושמיר-דונר (2006). על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן. מערכות 408. צה"ל.

לימוד שילוביות מודיעינית בהכשרות מפקדים

מתוך ההעמקה של צוות החשיבה שהוקם בקב"ש במושגי השילוביות והמנהיגות השילובית, גובש רעיון לשדרוג הקורס הבכיר, המיועד לדרג אלופי המשנה וראשי המחלקות, והפיכתו לקורס "דגל" שנתי של קהילת המודיעין. המטרה הראשית של הקורס, כפי שנוסחה באופן רשמי, הייתה לגרום לכך שהרמ"חים והאל"מים המובילים בקהילת המודיעין יתפקדו כמנהיגים שילוביים בקהילה, במטרה לשפר את האפקטיביות שלה.

מהמטרה הראשית נגזרו שלוש מטרות משנה:

- א. המשתתפים יבררו את אתגרי המודיעין ואת תפיסת השילוביות הקהילתית, כבסיס לסימון עקרונות של כיווני פעולה חדשים.
- ב. המשתתפים יעצבו מחדש את תפקידם כמפקדים בכירים ושילוביים בקהילת המודיעין.
- ג. המשתתפים יתגבשו כרשת עמיתים פעילה לאורך זמן.

במילים אחרות, מטרת הקורס הייתה להפוך את דור העתיד של הפיקוד הבכיר של קהילת המודיעין לרשת של סוכני קורס ואופן התנהלותו, הוקנתה חשיבות רבה להרכב קבוצת הלמידה של הקורס, קרי למשתתפיו. לפי הגדרת הקורס, מספר המשתתפים צריך להיות מוגבל ל-14 איש, גברים ונשים, שצריכים להימנות על השורה הראשונה של דרג הרמ"חים והאל"מים באמ"ן, בשב"כ ובמוסד, אלו שבאופן רשמי או לא רשמי מסומנים להיות הרח"טים והתא"לים הבאים של הקהילה. בהתאם למטרת הקורס גובשו בצוות החשיבה כמה צירי למידה שאורגנו לפי סדר עוקב של נדבך הנבנה על גבי נדבך:

1. **קהילת המודיעין ואתגריה:** יצירת תשתית ידע משותפת של משתתפי הקורס על הארגונים העמיתים (עיסוקי ליבה, כיוונים בבניין הכוח, אתגרים ודילמות של הארגון), ועל האתגרים הגדולים שמשפיעים כיום על קהילת המודיעין (דוגמת התפתחויות אצל היריבים, המהפכות הטכנולוגיות והעידן הדיגיטלי, מגמות עולמיות גאו-אסטרטגיות).
2. **השילוביות בקהילה ומחוץ לה:** היחשפות לגישות שונות ביחס למושג השילוביות ויישומו בתוך קהילת המודיעין הישראלית על ארגוניה השונים, לצד היחשפות לגישות ויישומים במקומות אחרים בארץ (למשל, בעולם העסקי או במערכות ציבוריות) ובקהילות מודיעין זרות.
3. **חסמי שילוביות ומאפשריה:** עיסוק בנסיבות הארגוניות והבין-ארגוניות שמעודדות או מעכבות שילוביות. ציר זה נוגע בעיקר בהיבטים של התרבות הארגונית (לצד היבטים אחרים דוגמת תשתיות פיזיות וטכנולוגיות).
4. **מודלים ומנגנונים של שילוביות:** ציר זה יורד ל"קומה" המעשית ומספק מעין ארגו כלים של גישות, מודלים, מנגנונים ושיטות של שילוביות, לדוגמה - יחידות משותפות, פרויקטים ותהליכים משותפים בבניין הכוח (למשל, "הברית הסיגינטית" של 8200 והמוסד),¹⁶ תהליכים מערכתיים שילוביים (דוגמת תפיסת הסיכול המשולב, או המערכה המשותפת נגד ההתבססות האיראנית בסוריה).

16 ראה מאמרם של ח. ותא"ל א. אודות ה"ברית הסיגינטית" בגיליון זה.

5. **המנהיגות השילובית מהלכה למעשה:** עיסוק של המשתתפים בתפיסת המנהיגות השילובית שלהם ברמת הפרט והקבוצה (מה הם מאפייניה ומרכיביה המשמעותיים, מה הדרכים ליישומה ולהתמודדות עם החסמים בהם היא נתקלת), ותרגול מעשי שלה. שלב זה נועד להביא לידי ביטוי בשלם ושלם יותר את הידע וההבנות שהצטברו במהלך הקורס, ואת תהליכי העיבוד המשותפים שהתקיימו לאורכו.

העיסוק בצירי התוכן אמור להתקיים בד בבד עם תהליך גיבוש הקבוצה, בתחילת הקורס ולאורכו. הגיבוש הקבוצתי נתפס כבעל חשיבות רבה הן ליצירת יחסי האמון והפתיחות הדרושים להשגת היעד של למידה משותפת במהלך הקורס הן כחלק מהיעד ארוך הטווח ליצור את הקבוצה כרשת עמיתים גם לאחר הקורס.

במקביל לעיסוק בפיתוח צירי הלימוד ברמת התכנים, הוקדשה חשיבה רבה גם למתודות הלימוד. הגישה הבסיסית והמתודות הספציפיות שנבחרו התבססו על ההבנה כי הכשרות לדרגים בכירים יחסית, ובתחום מורכב כמו שילוביות, מחייבות לפעול לפי עקרונות של למידת בכירים, ולא לפי עקרונות לימוד פדגוגיים רגילים.¹⁷ הצורך לעבור מלמידה פשוטה ללמידה מורכבת ומתקדמת תורגם לכמה עקרונות למידה:¹⁸

- **הקניית כישורים במקום הקניית ידע** - אימוץ תהליכי חשיבה שיאפשרו פיתוח ידע חדש ולא קבלת ידע באופן פסיבי.
- **אחריות הלומד** - לקיחת האחריות על הלמידה על ידי משתתפיו כפרטים וכקבוצה.
- **למידה משותפת** - על בסיס ההבנה כי ידע מפתח ומעשיר את עצמו דרך משוב מהקבוצה.
- **למידת עמיתים** - הפיכת הלומדים למקור הידע עבור עצמם ועבור סביבתם, שילובם כציר מרכזי ללמידה אישית ומשותפת.
- **אקלים למידה מוגן** - כזה שמעודד פתיחות והתבוננות עצמית, שקשה במיוחד בנוכחות קבוצת השווים בדרג בכיר.
- **למידה מאחרים** - הרחקת המבט אל מחוץ לקהילת המודיעין הישראלית ומחוץ לעולם המודיעיני, גם במטרה לקבל זוויות מבט אחרות ומעשירות, וגם כדי "להרחיק עדות" ולהקל על הפנמה של פערים וליקויים בתפיסות הארגוניות הנוכחיות, דרך הצבעה על פערים אלו במקומות אחרים.
- **למידה מבכירים** - חשיבות שילובם של בכירים מקהילת המודיעין בלימוד אינה רק בעצם הסמכות שביכולתם להעניק לתכנים, אלא בעיקר ביכולתם לשתף ולשקף הצלחות וכישלונות אישיים, לספק דוגמה אישית ולשמש כחונכים למודלים רצויים של מנהיגות שילובית. כחלק מעיקרון זה, הוגדר כי מפקד הקורס יהיה בכיר מכהן בקהילת המודיעין, בסבב מתחלף מדי קורס בין שלושת הארגונים. מפקד 8200 דאז התנדב לפקד על המחזור הראשון של הקורס הבכיר בתצורתו החדשה.

17 למידת בכירים, או בשמה המקצועי "למידת מבוגרים" (אנדרווגיה) עוסקת במתודות היעילות ללמידה של מבוגרים, ששונות מפדגוגיה (PEDAGOGUE) תורת החינוך של ילדים. [HTTPS://WWW.ETYMONLINE.COM/WORD/PEDAGOGUE](https://www.ETYMONLINE.COM/WORD/PEDAGOGUE).
18 ראו מאמרה של רוגב, ל" (2013). בשביל הלמידה - מיומנויות למידה בהכשרת בכירים. מערכות 451. צה"ל

- **למידה מעשית ופעילה** - למידה דרך מקרים אמיתיים של הצלחות וכישלונות, שלפחות חלקם עוסקים באירועים עדכניים ובדילמות "חיות" ומורכבות. עקרונות הלמידה תורגמו למגוון שיטות למידה, שכוללות פרויקטים קבוצתיים המשלבים "מסעות למידה" בתוך ארגוני המודיעין ובגופים אחרים, ניתוח טקסטים, דיונים במליאה, תכנון משותף וביצוע סימולציות.

המתודה החשובה ביותר שעליה הושם דגש היא **ניתוח דרך מקרי בוחן מורכבים**. למידה כזו מסייעת להציף מתחים בין תפיסות ארגוניות, גישות אתיות ודפוסי חשיבה שונים, ולגבש פתרונות אינטגרטיביים וחדשניים בין חברי הקבוצה.¹⁹

המקרים הנלמדים כללו היבטים עכשוויים של מנהיגות, מורכבות, ניהול ופיקוד, כדי להעצים את ההבנה של השילוביות. הניתוח היה אמור לכלול הצגת המקרה בסיוע מומחים וטקסטים, למידה עצמית וקבוצתית, ניתוח בקבוצות עבודה אינטגרטיביות קטנות, ולבסוף הסקת מסקנות יישומיות שנדונות במליאה. צורת למידה זו אינה מסתפקת בהאזנה פסיבית להרצאות, אלא מחייבת את המשתתפים לעשייה פעילה,

שמתרגמת את הידע הנלמד בקורס לידע מעשי ומכניסה אותו אל תוך הקשרים מקצועיים של הלומדים, כדי שיוכלו להשתמש בהבנות הרחבות ליישומים פרקטיים.

אחרית דבר

הקורס הבין-שירותי הבכיר לדרג האל"ם והרמ"ח בתצורתו החדשה הגיע לידי הבשלה של תוכנית קורס שלמה, אולם הקורס לא יצא אל הפועל, בשל התפרצות משבר הקורונה בשילוב חילופי מפקדים וחוסר יציבות בפיקוד על הקב"ש.

קורס הקב"ש הבכיר לדרג הרמ"ח/אל"מים נהגה מתוך זיהוי פער במיצוי פוטנציאל השילוביות בקהילה, לצד זיהוי הזדמנות ביכולת לתרום לסגירת הפער באמצעות יצירת מרחב של למידה משמעותית עבור הדור הבא של מפקדי ומפקדות קהילת המודיעין. יש לקוות כי הקורס הבכיר יצליח להפוך מחזון למציאות, ולהשיא את תרומתו להעצמת השילוביות בתוך קהילת המודיעין הישראלית

בנסיבות הללו, אלמנטים מסוימים, מצומצמים למדי, נלקחו מתוך הקורס הבכיר ושולבו בקורסים האחרים של הקב"ש, לדרג ראשי הענפים. בקורסים לדרג זה, המתקיימים בחתך נושאי (כגון, קב"ש מחקר או קב"ש סיבר), הוגדר מוקד שונה לעיסוק בשילוביות - בשונה מהקורס הבכיר, שכל צירי הלימוד שלו נסובו סביב השילוביות, בקורסים לדרג הרע"ן, העיסוק בשילוביות צומצם לכדי ציר רחב החוצה את צירי הלימוד הנושאים. נוסף על כך העיסוק בשילוביות עצמה הוסט

BERNAVA Y ROSAS. (2019). TRAINING, INTEGRATION AND JOINTNESS FOR COMPLEX SCENARIOS AND MULTILATERAL 19 CONFLICTS: EXPERIENCES IN THE EDUCATION OF ARGENTINE ARMY OFFICERS. PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION: A CROSS-CULTURAL SURVEY. PETER LANG PUBLISHING.

מעיסוק במנהיגות השילובית של היחיד, לעיסוק בשילוביות בהקשר נושאי של עולם התוכן של משתתפי הקורס, ובניסיון (שעדיין מצריך הבשלה נוספת) לפתח את המושג של "קהילות ידע" מקצועיות.

לסיכום, קורס הקב"ש הבכיר לדרג הרמ"ח/אל"מים נהגה מתוך זיהוי פער במיצוי פוטנציאל השילוביות בקהילה, לצד זיהוי הזדמנות ביכולת לתרום לסגירת הפער באמצעות יצירת מרחב של למידה משמעותית עבור הדור הבא של מפקדי ומפקדות קהילת המודיעין. הוא עוצב בידי צוות בין־סוכנותי בכיר, ופותח בהתאם לעקרונות ושיטות עדכניות בלמידת בכירים. יש לקוות כי הקורס הבכיר יצליח להפוך מחזון למציאות, ולהשיא את תרומתו להעצמת השילוביות בתוך קהילת המודיעין הישראלית.