

# השתלבות השילוביות בעיר הבה"דים\*

אורלי תורן<sup>1</sup>

התפיסה השילובית מהווה נדבך מרכזי בתפיסת ההפעלה של צה"ל. היא מהווה את אחד הכיוונים להתמודדות עם השינויים וההתפתחויות בתחום הביטחוני-צבאי המחייבים התארגנות שונה ופעילות חוצה ארגונים ודיסציפלינות. עיר הבה"דים הינה ארגון הכשרה המתוכנן כיום ועתיד לקום בשנת 2010. במסגרתו יתבצעו תהליכי החיברות והלמידה של תומכי הלחימה בצה"ל לאורך כלל השירות. לתהליכי בנין כח תפקיד מרכזי בהטמעת תפיסות, ומכאן שישנה חשיבות רבה לקיום שיח בינן לבין ארגונים בוני כח. בתיאור המקרה (case study) המוצג במאמר זה נבחן היישום של תפיסת השילוביות בתכנון עיר הבה"דים - מתוך הבנת מושג השילוביות, הנחות היסוד העומדות בבסיס עיר הבה"דים, והאתגרים, ההזדמנויות והקשיים כתוצאה מהחיבור בין שני המונחים.

## מבוא

בהתייחסות הרמטכ"ל לחשיבות השילוביות בבניין הכוח הוא מציין כי: "בבנין הכוח יש מקום רב לשילוביות. אין הכוונה לפרויקט משולב שהאחריות עליו משותפת למספר זרועות, אלא כזה שזרוע אחת מרכזת אותו עבור כלל הזרועות מתוך ראית המשימות והצרכים הכוללים תוך ניצול היתרונות היחסיים של כל גוף". מטרת המאמר אפוא לבחון את השלכותיה של תפיסת השילוביות וביטוייה בעיר הבה"דים כארגון הכשרה בונה כוח, מתוך הבנת המושג שילוביות, הנחות היסוד העומדות בבסיס עיר הבה"דים והאתגרים וההזדמנויות מתוך החיבור בין שני המונחים. מתיאור מקרה זה ניתן לנסות ולגזור משמעויות לתהליכים נוספים של יישום תפיסות בתהליכי בנין כוח.

## שילוביות - מושגים והגדרות

מקור המושג "שילוביות" (Jointness) הינו בצבא האמריקאי והוא הוטבע לראשונה בשנת 1941. עפ"י המילון האמריקני למונחים צבאיים, השילוביות מוגדרת כך: "פריסה של כוחות משתי זרועות לפחות לפעולה מתואמת להשגת מטרת משותפת". תפיסת השילוביות נועדה לסייע בגישור על הפער המובנה בין צורות הארגון המבודלות לבין הצורך הגובר לתפקד ולהילחם באופן משולב. העלייה במורכבות האיומים, התרחבות "קשת" העימותים וקצב השינויים מחייבים תפיסה ארגונית שמאופיינת בגמישות, למידה והשתנות מתמדת. השילוביות נועדה להגדיל את מרחב האפשרויות ואת היכולת לפעול באופן יעיל ורלוונטי וליצור שילובי כוח נכונים על-מנת למצות באופן מיטבי את הכוח למשימותיו. השילוביות עוסקת בזיקה בין-ארגונית הבאה לידי ביטוי בהסכמת הארגונים מתוך אינטרס משותף לפעול במשולב להשגת יעדים

המונח "שילוביות" נדון בשנים האחרונות במסגרת החשיבה על תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל. עפ"י התפיסה החדשה, השילוביות הינה אחד האמצעים להתמודדות עם השינויים ועם ההתפתחויות בתחום הביטחוני-צבאי. מורכבות המציאות שעומדת מול מודדים מחייבת התארגנות אחרת ויצירת פעילות משולבת אשר חוצה ארגונים ודיסציפלינות. עיר הבה"דים הינה ארגון המתוכנן כיום ועתיד לקום בשנת 2010. זהו מוסד הכשרה שבו עתידה להתרחש החברות (סוציאליזציה) הראשונית של המשרתים במקצועות תומכי הלחימה בצה"ל. ככזה, ישנה חשיבות רבה לקיום שיח בינו לבין תפיסות ההפעלה של צה"ל כבר בשלב עיצובו ותכנונו. "אם יש לך רק פטיש, כל הבעיות יראו לך כמסמר" (מאסלו) - השילוביות מהווה, כאמור, נדבך מרכזי באופן הפעולה של צה"ל בשנים הבאות. ומכאן החשיבות לבחון את הרלוונטיות של התפיסה אל מול תהליכים ארגוניים מרכזיים אחרים. עם זאת, אין לראות בה חזות הכול (יש בעיות נוספות מלבד המסמר) וייתכן כמובן שבעתיד יתפתחו מושגים אחרים/נוספים במסגרת תפיסת ההפעלה אשר ידרשו הסתכלות מחודשת על עיר הבה"דים - ולארגז יתווספו כלים אחרים מלבד הפטיש....

1 רס"ן אורלי תורן הינה רמ"ד פא"ר במנהלת עיר הבה"דים במז"ר.

\* המאמר הינו פרי חשיבה משותפת של: ד"ר ישראל כ"ץ ויובל פיורקו ממכון "צפנת", לרס"ן רונן חזום, רס"ן מיכאל סג, סרן הרס קליין, סרן רונית פורת, סרן עלי עידן.

למקצועות תומכי הלחימה ומסייעי הלחימה בתחומי התקשוב, הרפואה, החינוך, משאבי האנוש, החינוש, הלוגיסטיקה והמשטרה הצבאית. היא עתידה לכלול כ-11,000 איש, מתוכם כ-7000 חניכים במקצועות שצוינו.

בסיסי הדרכה אלה מהווים כיום יחידות נפרדות אשר כפופות לאגף משאבי האנוש, אגף הלוגיסטיקה והרפואה וזרוע היבשה. עיר הבה"דים עתידה להיות כפופה לזרוע היבשה תוך מתן מענה גם ליחידות בתוכה אשר כפופות לאגף משאבי האנוש ולאגף הלוגיסטיקה והרפואה.

בשונה מהמצב כיום בצריפין, עיר הבה"דים אינה עתידה להיות אסופה של בסיסים אלא מרחב למידה אחד, המאפשר התנסות ומפגש בין-מקצועי בהקשר צבאי. העיר מתוכננת כך שתאפשר חווית למידה ושירות "אחרת" - אטרקטיבית וייחודית בתחומי איכות ההדרכה והשירותים.

יש השקעה רבה במרחבים משותפים, דגש רב על המנשקים בין המקצועות ויצירת גבולות וירטואליים בין התחומים המקצועיים השונים על-פני ההפרדות הברורות - הפיסיות והארגוניות - הקיימות כיום, כמובן תוך שמירה ואף חיזוק של היבטי הזהות הייחודיים של כל תחום מקצועי.

הקמת העיר טומנת בחובה שתי מהפיכות מרכזיות: ארגונית והדרכתית.

**ברמה הארגונית**, בסיסי ההדרכה המהווים כיום ישויות ארגוניות נפרדות יהיו בעיר הבה"דים חלק מארגון הכשרה אחד תחת מפקד אחד ותפיסת ניהול משותפת. תפיסת הניהול מבוססת על עקרונ הריכוז, ולפיו כלל הפעילויות שאינן נוגעות ישירות לתחום המקצועי בהכשרה ירוכזו ברמת העיר על מנת להעלות, מחד גיסא, את רמת המקצועיות הניתנת הן בתחום ניהול ופיתוח ההדרכה והן בתחום הלוגיסטי, ומאידך גיסא, לפנות למפקדים המקצועיים את מירב הזמן למימוש ייעודם המרכזי כמפקדי ביה"ס האמון על התחום המקצועי אליו הם מכשירים.

**ברמה ההדרכתית**, הקמת העיר נועדה לייצר קפיצת מדרגה בהכשרה של תומכי הלחימה בצה"ל. ההדרכה הינה מרכיב חשוב בזהות העיר ואחד המקורות למשמעות החיבור בין בסיסי ההדרכה בה. ההכשרה בעיר תתבסס על תפיסה הדרכתית משותפת המבוססת על עקרונות מתקדמים בתחום הלמידה, תפיסה אחרת של חניך, של לומד ושל למידה. בנוסף, בתהליכי התכנון הפיסי ניתנת תשומת לב רבה ליצירת סביבת לימוד מיטבית המתבטאת בשימוש באמצעים טכנולוגיים חדשניים, גמישות בשיטות הלימוד, מגוון אזורי למידה ועוד.

התפיסה המובילה את תכנון העיר בהיבט הפיסי, הארגוני והתהליכי מבוססת על זיהוי הערכים המוספים מחיבור בין בתי-הספר המקצועיים ועל הלמידה והמקצועיות כעוגנים מרכזיים בהתנהלות העיר.

לשם מימוש תפיסה זו נדרשת, מעבר לתנאים הפיסיים, הסרת

משותפים, תוך שילוב ומיצוי יעיל של משאבים ואמצעים (צוות פיתוח מטכ"ל, 2005).

הפעולה המשולבת מחייבת את הבנת היכולות, המגבלות והאילווצים של כל שותף, ואת ההכרה ביתרונות היחסיים והמוחלטים של האחר. הפעולה המשולבת מאפשרת מיצוי היתרונות היחסיים והמוחלטים של כל ישות, כך שתתאפשר התאמה מרבית של הכוח למשימתו ותושג התוצאה הטובה ביותר האפשרית במסגרת משאבית נתונה (סיכום הרמטכ"ל, פורום מטכ"ל).

בהקשר הזה"לי מוגדרת השילוביות כך: "יכולת פעולה בין-זרועית ובין-ארגונית המובילה להשגת מטרות ברמה האסטרטגית-אופרטיבית ביעילות ובאפקטיביות מבצעית גבוהה. יכולת זו מושגת באמצעות פיתוח ידע, תכנון וביצוע משולבים, והיא יוצרת איגבור המתבסס על מיצוי יתרונות יחסיים ומוחלטים של מרכיביה מול מטרה ורעיון משותפים, תוך שימור זהותם הארגונית. השילוביות היא תרבות ארגונית המבטאת "State of Mind", וככזו השפעתה נמשכת מעבר לפעולה בזמן ובמרחב נתון" (צוות פיתוח מטכ"ל, 2005).

השילוביות אינה תלויה בפתרונות טכנולוגיים (שמקלים על יישומה) אלא, כאמור, בתודעה ובחשיבה של האנשים בארגון. הבסיס ליצירתה הינו חילופי דעות ורעיונות של פרטים מעולמות תוכן שונים בצוותא כאשר התוצר בדמות ידע חדש הוא מצרף הידע והדעות מתוך עולמות תוכן אלה (סיכום הרמטכ"ל, פורום מטכ"ל). לפיכך, עיקרון מפתח של החשיבה השילובית, עפ"י צבי לניר, הינו שמירה על הזהות התפיסתית הפרופסיונאלית הנפרדת של הישויות - **"ביחוד - ולחוד"**. זו נחוצה ליצירת זהות חשיבתית חדשה - המהות המשולבת. עם זאת, המהות המשולבת החדשה גורמת להשתנות מקבילה של כל אחת מהישויות, ובכך מתרחש תהליך של שינוי ארגוני מתמיד. השילוביות הינה ישות תהליכית חדשה של מפגשי תפיסות ופיתוח תפיסות חדשות, פנים-ארגוניות ובין ארגוניות, שיישומה מבוסס על מערך של תהליכים, מתודות, כלים תומכים ומערך הכשרה לחשיבה שילובית.

בהמשך יתואר המשקל הרב שיש להיבטים תרבותיים בהטמעת התפיסה השילובית גם כאשר נתונים הכלים, התהליכים והמתודות. "לא נהלים ולא פקודות יאפשרו את הטמעת חזון השילוביות, אלא פתיחות ומחויבות והפלת מחיצות של 'אגו ארגוני'. כמו גם, הכשרות משותפות שייצרו תרבות ארגונית אחרת והיחשפות של אנשים מארגונים שונים זה לזה" (סיכום הרמטכ"ל, פורום מטכ"ל).

## עיר הבה"דים

ההחלטה על הקמת עיר הבה"דים התקבלה על רקע החלטת ממשלה בשנת 2002 להעתיק מחנות צה"ל מאזורים צפופי אוכלוסין במרכז הארץ לאזורי הנגב והגליל.

עיר הבה"דים הינה ארגון שעתידי לקום בשנת 2010 ולהכשיר

**הנחה II - ניתן להנחיל עקרונות תפיסה כוללת גם בהינתן ייצוג חלקי** - הנחה זו מתייחסת לדגש הבין-זרועי בהגדרה הצה"לית לשילוביות. הייצוג השלטני (דומיננטי) בעיר הבה"דים הינו אכן של זרוע היבשה. עם זאת, ברצוני לטעון כי זווית ההסתכלות השילובית יכולה להיות מוקנית כתפיסה שלמה גם כאשר קיים לה ביטוי פיסית חלקי בלבד. כלומר, התפיסה התודעתית הנובעת מהשילוביות יכולה להיות מוקנית בעיר הבה"דים גם אם לא כל הזרועות נמצאות בה. האתגר שמציבה הנחה זו בפתחנו הינו להביא לידי ביטוי באופן סימבולי את נקודות המבט של הזרועות האחרות בתוך עיר הבה"דים ברמת התכנים והתהליכים כאחד.

### איך כן...? - ביטויים אפשריים לתפיסת השילוביות בעיר הבה"דים

עיר הבה"דים עתידה, כאמור, לקום ב-2010 ולהיות רלוונטית ומתאמת לאתגרים בעשרות השנים הבאות. לפיכך, תהליכי תכנונה והבנייתה הרעיונית והפיסית צריכים להתבצע לאור תפיסות ההפעלה העתידיות שצה"ל חותר אליהם - כאשר השילוביות מהווה את אחת המרכזיות שבהן.

**עיר הבה"דים כמנגנון סימבולי ואופרטיבי לתפיסת השילוביות** - הטמעת רעיון חדש כרוכה הן בסמלים אשר מבטאים את הרעיון והן באופן שבו הרעיון מבוצע. במובן זה, עצם קיומה של העיר הינו סוג של סמל המבטא את הרעיון השילובי והאופן בו יתנהלו התהליכים בתוכה עשויים לתת מנוף לתפיסה. ההטמעה יכולה לבוא לידי ביטוי בשתי רמות:

**רמת התוכן** - מערכי שיעור, הדמיות, תרגילים, מאמנים וכו'.  
**רמת התהליך** - רוח השילוביות כמנחה את התהליכים הארגוניים בעיר.

בנוסף, כבסיס הכשרה תהווה עיר הבה"דים "שער כניסה" לצה"ל עבור אלפי חניכים ובסיס להכשרות מתקדמות שבהן ייקחו חלק במהלך התפתחות הקריירה המקצועית. מכאן ברורה משמעותה כמקום מעצב אשר מתאפשרת בו הזדמנות ללמד אלפי משרתים בצה"ל ולהקנות להם ידע ומיומנויות המבוססים על התפיסות המרכזיות שצה"ל מושתת עליהן.

רעיון השילוביות, ככל קונספט מופשט אחר, דורש תרגום, פירוט והטמעה. להלן יוצגו כיוונים אפשריים לתרגום התפיסה השילובית בעיר הבה"דים. כיוונים אלה מבוססים על הנחות היסוד שנתוארו קודם לכן בדבר **פרספקטיבה רחבה** של מושג השילוביות והיכולת להנחילה כתפיסה שלמה גם כאשר ישנו ייצוג פיסית חלקי.

**מבנה ארגוני** - עיקרון ה-"ביחד - ולחוד" המנחה את התפיסה השילובית יכול להתבטא גם במבנה ארגוני ופיסית של העיר. כינוס מקצועות שונים במרחב אחד יוצר הזדמנות לחלוקה אלטרנטיבית שמשמשת יותר בנקודות המנשק בין המקצועות, בחפיפה בתכנים ובתהליכי הלימוד ופחות בהפרדות הארגוניות. בעיר הבה"דים יש

מחיצות תרבותיות, ותרבות ארגונית המעודדת פתיחות ולמידה הדדית. תרבות המבוססת על אמון הדדי בין ארגונים, גמישות וכבוד לשונות.

ערכים אלה, המהווים קווים מנחים בתכנון עיר הבה"דים על היבטיה השונים, מהווים יסוד ותשתית להטמעת התפיסה השילובית כפי שתוארה.

### השילוביות בעיר הבה"דים - הנחות יסוד

הניסיון לבחון את הביטויים האפשריים של תפיסת השילוביות בעיר הבה"דים מבוסס על שתי הנחות יסוד מרכזיות:

**הנחה I - פרספקטיבה מרחיבה של מושג השילוביות** - ההגדרות הצה"ליות למושג השילוביות מתייחסות לפרספקטיבה הרב-זרועית. פרספקטיבה זו מחדדת את ייחודיות המושג, מבחינה בינו לבין תופעות אחרות כגון תיאום או שיתוף-פעולה, ואף עשויה למנוע זילות שלו.

במאמר זה נעשה ניסיון לדון במונח השילוביות מתוך **פרספקטיבה מרחיבה**. קרי, לבחון באיזו מידה ניתן לשאוב מתוך אותו רעיון שילובי ששם דגש בתפיסה **בין-זרועית** ערכים ועקרונות מנחים לתפיסה **תוך-זרועית**. הנחה מסוג זה מבוססת על כך שה-"הסתכלות על האחר" הנגזרת מתוך תפיסת השילוביות תשפיע לא רק על יחסי הגומלין בין הזרועות אלא אף על המציאות של כל זרוע בפני עצמה.

מהנחת יסוד זו עולות שתי סוגיות אשר חשיבה לגביהן במסגרת תהליכי בניין הכוח בעיר הבה"דים יכולה לקדם את עקרונות התפיסה השילובית:

א. **מהי שילוביות מיטבית בין תומכי לחימה ולוחמים בזרוע?** היכן היא נדרשת? מהם האתגרים ששדה הקרב העתידי מעמיד בהקשר זה? כיצד יכולה ההכשרה בעיר הבה"דים לסייע לחולל זאת?

זוגמא לכך נעוצה בלוגיסטיקה הקרבית. התנועה בצירים מהווה את אחת המטרות המרכזיות של לוחמי הגרילה, כאשר שיירות מנהליות מהוות את אחד היעדים הנוחים לתקיפה. היכולת להתמודד נעוצה ב**פתרון שילובי** של הדג המתמרן והמסייע המנהלי אשר מאפשר לרכז במעטפת מוגנת את כל מה שנדרש למימוש התוכנית המבצעית, ללא השארת שובל לוגיסטי פגיע.

כמובן, יש לבחון את רלוונטיות השילוביות בין תומכי הלחימה והלוחמים עפ"י הצרכים השונים במלחמה, עימות מוגבל, אימונים ושגרה.

ב. **מהי שילוביות מיטבית בקרב תומכי הלחימה לבין עצמם?** מהן הציפיות מהמסגרת המשותפת? מה הם נותנים כיום? האם הם יכולים לתת יותר אם יעבדו בצורה משולבת? כיצד לאור זה נכון להכשירם בעיר הבה"דים?

מתקיימות מספר זהויות במקביל אשר משפיעות ומושפעות באופן הדדי בתהליך מתמשך. על **תרבות הלמידה** לעודד הסרת מחיצות תרבותיות, פתיחות ולמידה.

### מדוע לא...? - חששות ואיומים בהטמעת תפיסת השילוביות בעיר הבה"דים

יחד עם ההזדמנויות הגלומות ביישום מושג השילוביות בעיר הבה"דים, הוא עלול לטמון בחובו חששות ומכשולים שיש לתת עליהם את הדעת.

**האחדה לכיוון המכנה המשותף הנמוך ביותר** - אי-ניצול השוני והיתרונות שבחיבור בין שונים ומחיקת ההבדלים במקומות בהם אין צורך בכך.

**חשש מאובדן הזהות המקצועית** - בקרב תומכי הלחימה ניכר בידול מקצועי ושמירה על הגבולות. אחד הביטויים לכך הינו בחיבור המינימאלי הקיים כיום בין בסיסי ההכשרה של תומכי הלחימה, למרות שלכאורה אין סיבה מעשית לאי-קיומו. ניתן להניח כי פיצולים אלה משרתים ומחזקים את הזהות המקצועית, והשילוביות נתפסת כסוג של איום. בהקשר זה חשוב לבחון איזו זהות רוצים לייצר במציאות שונה.

**חוסר הלימה בין תפיסת הכשרה משולבת לבין מה שמתרחש ב"שטח"** - הרעיון השילובי מציע רוחב יריעה מתוך אמונה שבין-זרועיות מייצרת כוח. צה"ל, לעומת זאת, הינו מערכת סקטוריאלית רבובה, המאופיינת בגבולות בין-ארגוניים חזקים ובהרבה אינטרסים מקומיים. עיר הבה"דים אינה "בועה" אלא פועלת בהקשר ארגוני רחב. ולכן, במידה וההכשרה תהיה שילובית, והצבא יישאר סקטוריאלי - תיתפס ההכשרה כבלתי-רלוונטית בבחינת "לרתום את העגלה לפני הסוסים". ומכאן, ישנה חשיבות רבה לתנועה בין התהליכים הכלל-צה"ליים לבין התהליכים בעיר ולבחינת ההכשרה לאור דרישות התפקידים והפעילות בשטח.

**קושי לשמר את הסמכות המקצועית בהיעדר מסגרת ארגונית וסמכות פיקודית** - כיצד נשמרת המקצועיות כאשר המסגרת הארגונית של חיל ובה"ד משתנה? מה הם גבולות המקצוע? מה הם החלקים הפרופסיונאליים והיכן הגבול חדיר? מהי משמעות הפונקציה המשליבה את אנשי המקצוע? מהו המקצוע הצבאי?

### סיכום

במאמר הוצגו כיוונים אפשריים למינוף התפיסה השילובית במסגרת עיר הבה"דים. "בדרך אל" הוא מונח שגור בפי העוסקים בפרויקט עיר הבה"דים, והוא מתייחס לתהליכים שניתן ליישם כבר כיום כתוצאה מהתובנות המתגבשות לגבי העתיד. "בדרך אל" רלוונטי מאוד למימוש הכיוונים שהוצגו (ואחרים כמוכון)

הזדמנות להיפרד מהפיצולים ההיסטוריים בין בסיסי ההדרכה - וזאת מתוך הבנה שהפיצולים מייצרים חסימות ואינם משרתים בהכרח תהליכי למידה בכלל, ואת התפיסה השילובית בפרט.

המקצועיות הינה מרכיב חשוב מאוד בשמירה על הייחודיות, ויש לנתח מה הם הייצוגים הראשיים של אותה מקצועיות בהיבט הפיסי והתהליכי כאחד. אך זאת, מבלי בהכרח לשמר מבנים ארגוניים אוטונומיים או לבצע רדוקציה של המקצועיות לטריטוריה בלבד. ההחלטה על הכפפת בתי-הספר למפקד אחד הינה אחת הדרכים לסייע בתהליך שהוצע. אופציה נוספת שעלתה הינה חלוקת עיר הבה"דים עפ"י דרגי הכשרה כחלופה לחלוקה על פי בתי-ספר.

**פרקי הכשרה** - הקורסים בעיר הבה"דים יכולים להוות אמצעי להטמעת התפיסה השילובית. ראשית, כמוכון, ע"י **הקניית ידע** לגבי התפיסה בהכשרות השונות. קשה להניח כי ניתן ליצר "שילוביות בפקודה". תנאי הכרחי (אם כי כמוכון לא מספיק) בחלחול תפיסה חדשה הוא הבנתה. חוסר הבנה עמוקה, ובנוסף נטייה שקיימת להתייחס למושגים חדשים כ-"אופנה חולפת", מחייבים השקעה ושכנוע שאכן מדובר בתפיסה יציבה וחזקה שיש כוונה לממשה. ייתכן כי הרלוונטיות המיידית של המונח אינה בהכרח בראשית השירות הצבאי אלא בדרגים בכירים יותר, אך ישנה חשיבות שהרעיון יהיה מיוצג במידה כבר ב-"ראשית המערכה".

מעבר לידע, ההכשרות בעיר הבה"דים - בעיקר הכשרות הקצונה וההכשרות התקדמות - מהוות פלטפורמה **להטמעת נקודות המנטל של הזרועות האחרות**. התשתית התפיסתית, ההדרכתית והפיסית תאפשר לקיים הכשרות רב-זרועיות בתחומים המקצועיים השונים, ובכך לסייע לדרגי הפיקוד ללמוד באופן שמשפר את יכולתם לעבוד בצורה שילובית היכן שהדבר יידרש בפועל.

**תהליכי עבודה** - כפי שצוין קודם, רוח השילוביות יכולה לבוא לידי ביטוי גם באופן שבו מתנהלים תהליכי העבודה בעיר הבה"דים. לדוגמה:

- מערכות מידע אשר חוצות את החלוקות המקצועיות
- יצירת מסגרות עבודה אינטגרטיביות
- פיתוח מסלולי קריירה חוצות בתי ספר
- פיתוח מוקדי ידע רב-זרועיים

**תרבות ארגונית וערכים מובילים** - **שילוביות** נקשרת לערכים מסוימים ולתנאים מוקדמים שבמסגרתם היא יכולה להתממש, כגון: אמון הדדי בין-ארגוני, גמישות, התעניינות ב"אחר". לכן, בתהליך קידום רעיון השילוביות יש הכרח להתייחס לקיומם של ערכים אלה ולביטוי שיכול להיות להם במציאות של עיר הבה"דים.

על **התרבות הניהולית** לקיים בו-זמנית שותפות ועצמאות. על-פי תרבות זו, מפקדי בתי הספר הינם העוגן המקצועי בעיר הבה"דים ובעלי מגוון ייצוגים המבטאים באופן מעשי וסמלי את ייחודם המקצועי. חשובה יצירת מנהיגות מקצועית המושתתת על ייצוגים אלה ופחות על הפרדות פיסיות ארגוניות.

על **התרבות הארגונית** להתבסס על ההבנה כי בעיר הבה"דים

- סיכום הרמטכ"ל בפורום מטכ"ל בנושא השילוביות
  - סיכום ס' הרמטכ"ל, תפיסת הקצונה הבכירה

מאחר שברור כי השינוי התרבותי והאימון הבין-ארגוני הנדרשים להטמעת התפיסה השילובית אינם מתרחשים בן-רגע. כמוכח, חלק מהתהליכים השילוביים מתהווים (Emerge) לא בהכרח על-ידי יזם מכוונת אלא מצרכים שעולים ואף נטען קודם לכן כי קשה להנחיל תפיסה שילובית "בפקודה!". עם זאת, אני ממליצה להרכיב "משקפיים שילוביים" בהסתכלות על כלל תהליכי בניין הכוח.
- The American Dictionary of Military Terms. Second edition, JCS, US DoD, W., 1992
  - Bardach, E., ( 2001 ). Development dynamics collaboration as an emergent phenomenon. Journal of Public Administration Research and Theory, 11 ( 2 ), 149-164.

**מקורות**

  - צוות פיתוח מטכ"ל, "שילוביות בצה"ל", יולי 2005, עמ' 1-18.
  - לניר, צ'. "למה צריך את המושג "שילוביות?", **מערכות**, יוני 2005, גיליון 401, עמ' 20-27.