



סא"ל ב' < רע"ן בלהק מודיעין חיל האוויר

להלח"ם* בשגרה כמו במלחמה

הצעה לשילוביות רב זרועית שעשויה להשפיע על תפקודו
המודיעיני של חיל האוויר, ותהווה בנוסף פיילוט אפשרי
למימוש במקומות אחרים בצבא המתמודדים עם בעיות של
סמכות ואחריות בעולם רב זרועי

*להתארגן ולחקור מודיעין





מטוס הרו"1
במערך הכש"מ (כלי טיס
מאויש מרחוק. בעבר נקרא
כשב"מ) קיימת טייסת
שאנשיה הם ממערכים מחוץ
לחיל האוויר

לעצמו מסגרות ארגוניות (מדורים וענפים) העוסקות במרכיבים מסוימים של אותן משימות ומביאות את המידע הדרוש לחיל בעתות שגרה לשם הכנתו לחימה. מתעוררת השאלה: על מי מוטלת האחריות המודיעינית למשימה שעליה אחראי חיל האוויר – על להק המודיעין של החיל, המחויב לספק לחיל את המודיעין למשימותיו, או על חטיבת המחקר האחראית בראי הצבא על המודיעין למשימות האלה?

מסגרת ארגונית רב-זרועית משולבת

במקרה שלהלן נראה שכל העמקה בסוגיית האחריות המודיעינית לא תקדם אותנו. כאמור, בעתות שגרה מוטלת רוב האחריות על אמ"ן בעוד שבלחימה האחריות עוברת לחיל האוויר; המעבר הזה טומן בחובו עיוותים רבים. העברת המשימות לאחריות מודיעינית מלאה של חיל האוויר גם בעתות שגרה עלולה לפגוע במענה המקצועי הניתן להן לנוכח העובדה שלהק המודיעין אינו מותאם להכיל קשת רחבה כל-כך של משימות במגוון זירות. עם זאת, השארת המשימות בחטיבת המחקר פוגעת ביכולתו של חיל האוויר להתחבר למשימות באופן מיטבי כבר בעתות שגרה, ויוצרת כאמור עיוותים בהתנהלות בין שגרה ללחימה. לכל גוף יש יתרון יחסי, והוא תורם לקידום המשימה בדרכו

די לשפר את האפקטיביות המבצעית של משימות התקיפה של המטה הכללי יש לאחד מסגרות מודיעין, הפועלות כיום במקביל באמ"ן ובלהק המודיעין אוויר, לכדי מסגרת ארגונית אחת ומשולבת התומכת את המשימה ממקום אחד על כלל מרכיביה בשגרה – זאת בדיוק כשם שאנחנו פועלים כיום בעת מלחמה. שילוביות ארגונית בין-זרועית כבר אמרנו?

כשהאחריות מטושטשת

המאמר עוסק במשימות המטכ"ליות שלהן אחראי חיל האוויר ושאותן הוא מוביל, ולא במשימות שבהן משתתף חיל האוויר לצד הפיקודים המרחביים והאוגדות. למרבית המשימות, הוגדר מוביל מודיעיני שאינו חיל האוויר אלא חטיבת המחקר באמ"ן, זאת מתוך הבנה שיש לה יתרון יחסי במחקר הנדרש למשימות האלה על פני גופי מודיעין אחרים. כאן מתחילה הבעיה. חיל האוויר נשען על להק המודיעין⁶ שלו המספק לו את צרכיו למשימותיו בעתות שגרה ובעתות לחימה. עם זאת, חלק גדול ממשימותיו מנוהל מודיעינית בחטיבת המחקר, ולחיל האוויר אין שליטה ממשית וישירה על הנעשה בהן. בלחימה

קיים מכלול המרכז את כלל גורמי המודיעין בתהליכי עבודה סדורים ובו מתגברים על הזהות הארגונית של בעל התפקיד (אמ"ן או חיל האוויר) ומציבים את המשימה במרכז. לעומת זאת, בעתות שגרה לא קיים מנגנון כזה, ולכן חיל האוויר הקים

תרשים 1: מרכיבי המענה המודיעיני למשימה מבצעית.

תמ"א ומחקר
(תמונת מצב אויב)

מל"מ
(עזרים,
מערכות,
פקודות)

**מרכיבי
המודיעין
למשימה
מבצעית**

**מוכנות
אופרטיבית**
(כשירות
אימונים,
תו"ל)

מטרות
(ייצור, הפללה,
תחזוקה)

מבנה ארגוני הממקם את המשימה במרכז יאפשר לגשר בין הגישות השונות ולעצב גישה אחת שקולה ומלאה יותר המוכוונת בראש ובראשונה למשימה, ורק לאחר מכן לדיסציפלינות המרכיבות אותה.

נפליג במחשבה שיצרנו מסגרת ארגונית משולבת רב-זרועית המספקת מענה מודיעיני אחיד ושיטתי לכלל משימות חיל האוויר, כשבליבה, חיילים ומפקדים "ירוקים" ו"כחולים" הפועלים זה לצד זה תחת אותו ציר פיקוד. כעת יש להחליט למי כפופה המסגרת הזאת – לאמ"ן או לחיל האוויר? כאן מתחילה דילמה יסודית ביצירת שילוביות ארגונית בין-זרועית, שכן בבסיסה היא מניחה ששני הזרועות/אגפים מעורבים ותורמים למשימה כל אחד בדרכו. השאלה הנשאלת היא: למי יש להכפיף את המסגרת הזאת?

ברור שנדרשת בעניין הזה החלטה בינארית (מפקד יש רק אחד) אם כי לא ניתן להתעלם מן הצורך של הגוף השני, יהיה אשר יהיה, להיות מעורב ומשפיע על המתרחש במסגרת הארגונית המשולבת. הגדרה שבה החיילים "ירוקים" יהיו כפופים למפקדים "ירוקים" וחיילים "כחולים" יהיו כפופים למפקדים "כחולים" מעקרת את כל ההיגיון בהקמת מסגרת משולבת הפועלת תחת ציר פיקודי אחד ("ירוק" או "כחול").

לפיכך, נכון לבחור באחד משני פתרונות אפשריים. הפתרון הראשון – הכפפת המסגרת לאמ"ן (חטיבת המחקר) לנוכח העובדה שיש יתרון יחסי לעריכת מחקר מודיעיני רחב ומרכזי באגף המודיעין וכנראה מרבית האנשים במסגרת הארגונית יהיו שייכים לאמ"ן. הפתרון השני – הכפפת המסגרת הארגונית לחיל האוויר לנוכח העובדה שהמסגרת נועדה לשרת את משימות חיל האוויר והיא תעסוק בעיקר בהיבטים אופרטיביים ולא אסטרטגיים שבהם יש יתרון יחסי למודיעין חיל האוויר. בכל פתרון שלא ייבחר יוגדרו חמישה עקרונות שיאפשרו לגוף שאינו מפקד באופן ישיר על המסגרת להשפיע ולהיות מעורב

תרשים 3: דוגמה למבנה ארגוני עקרוני לאחר ביצוע שילוביות ארגונית



הייחודית. במצב מורכב כזה – שבו ברור שבלחימה עובדים יחד "הירוקים" ו"הכחולים" ממקום אחד, עם אותם אמצעים ולאור אותה משימה בדיוק – מוטב לשקול פתרון ארגוני המשלב כבר בעתות שגרה בין ממלאי התפקיד המשימתיים. מדובר במסגרת ארגונית רב-זרועית ומשולבת, שבה נמצאים חיילים "ירוקים" לצד "כחולים" תחת ציר פיקוד אחד וברור כשהגורם המקשר ביניהם הוא המשימה.

הפתרון המוצע מחבר את דרגי העבודה המשימתיים במדורים ובענפים משולבים כשלכל רמ"ד האחראי על משימה מודיעינית יש את היכולת לספק את המענה המלא עבורה – החל במחקר האויב, עבור דרך ייצור המטרות וכלה במוכנות ובכשירות האופרטיבית של האנשים, המערכות, התו"ל והאימונים התומכים במשימה. תחת פיקודו של הרמ"ד יימצאו חיילים מאמ"ן ומלמד"ן הפועלים כתף אל כתף כדי למלא את אותה משימה, מאותו מקום ובאותם האמצעים. הרעיון הוא לייצר מדורים העוסקים מצד אחד במשימות ממוקדות ומצד אחר – בכלל המרכיבים של המשימה. כך גם ברמת הענפים המשימתיים שיתנו מענה מלא למשימות שבאחריותם. למעשה, תיווצר כאן מסגרת מחלקתית זירית, הבנויה מענפים וממדורים משימתיים של אותה זירה, אשר תשלב את המאמצים הנעשים כיום בנפרד באמ"ן ובלמד"ן תחת קורת גג אחת ומפקד אחד.

נדמה שמדובר בפתרון פשוט והגיוני, אך המציאות מראה שהדרך לספק מענה מודיעיני למשימה נתונה שונה באופן שבו הוא ניתן באמ"ן ובאופן שבו הוא ניתן בחיל האוויר. באמ"ן מבחינים על-פירוב בין מחקר אויב (תמ"א – תמונת מצב אויב) לייצור המטרות (תמ"ם – תמונת מצב מטרות) ואילו בלמד"ן מבחינים על-פירוב בין מחקר האויב וייצור המטרות לבין המודיעין המבצעי התומך את המשימה (מל"ם). הגישות השונות אינן תורמות לשיתוף הפעולה הנדרש מן הגורמים האלה בלחימה במתן מענה מודיעיני אחיד לכל משימות חיל האוויר.

תרשים 2: דוגמה למבנה ארגוני עקרוני לפני שילוביות ארגונית



▶ בתהליכי העבודה השוטפים:

1. מפקד המסגרת, או לפחות עוזרו הבכיר, יהיה מתוך הגוף שאינו המפקד הישיר (אם תוכנן המסגרת לאמ"ן יהיה מפקדה או לפחות עוזרו הבכיר מחיל האוויר ולהיפך).
 2. כל איש מפקד מדרג מסוים (רמ"ד, למשל) יהיה בהסכמתם של שני הגופים ובאישורם.
 3. תוכניות עבודה, הערכות מודיעין ועבודות מטה משמעותיות יהיו באישורם של שני הגופים.
 4. הגוף המפקד על המסגרת יהיה מחויב לקחת חלק בדיונים שוטפים המתקיימים בגוף השני לשם שימור הרצף המודיעיני הנדרש (דיונים שבועיים, פורומים קבועים וכדומה).
 5. ייכתב MOU (Memorandum of Understanding) – מזכר הבנות המתאר את הנחות היסוד לאורן מתקיים שיתוף הפעולה בין הגופים) המגדיר את המחויבויות האלה בין הגופים, ועל-פיו תפעל המסגרת המשולבת. ה-MOU הזה יתוקף מעת לעת ויותאם לאתגרים המתהווים.
- ניתן להעריך, כי מבנה ארגוני משולב, יניב התפתחויות וזיקות חדשות שאינן קיימות היום בין הארגונים המשתלבים למשל בתהליכי הסמכה ופיתוח כוח אדם משותפים, הכוונה משותפת של בניין הכוח, ופיתוח או קידום תפישות עבודה ולחימה חדשות. סביר אף שבמרוצת הזמן, ייווצר מבנה ארגוני אחר המטשטש עוד יותר את הגבולות וההבדלים בין הארגונים, ומתאים עצמו בקלות יחסית לצרכים המשתנים.

בכל סיכוי יש גם סיכון

שילוביות ארגונית מייעלת את תהליכי העבודה, ומאפשרת לחסוך במשאבים, או לפחות להשיג תוצאה טובה יותר עם אותם המשאבים. ואולם, לצד היתרונות האלה יש גם סיכונים. ההגדרה שיש גוף אחד מוביל ושאליו מוכפפים כלל המשאבים כולל אלה מהזרוע שאינה מובילה, עלול לגרום למתחים בניהוג המסגרת המשולבת, בעיקר בין דרגי הפיקוד הבכירים. חיבור שוטף וראייה משותפת של הדרך עשויים למנוע מתחים כאלה ולאפשר למסגרת להתקדם לאור מטרה אחת. בנוסף, מפגש התרבויות בין הזרועות, בניהול ובתהליכי העבודה, עלול לגרום למתחים ולאי בהירות דווקא בדרגי העבודה. הפתרון הטבעי לכך הוא הזמן – במשך הזמן תעוצב תרבות ארגונית חדשה, שאינה דומה לאף אחת מן הזרועות, אך היא יונקת את היתרונות מכאן ומכאן, ומייצרת שלם הגדול מסכום חלקיו. אתגר נוסף הוא בפיקוד הדוטר. רמ"ד צפוי לפקד במסגרת כזאת על אנשים משתי הזרועות, ועליו לוודא כי לא קיימת אפליה וכי היחס אליהן שווה. יש לוודא שתנאי השירות, ובכלל זה דרגות השכר המוגדרות, שווים לכולם כדי להימנע ממתחים בקרב החיילים הממלאים משימות דומות.

איחוד כלל מרכיבי המשימה למדור ולענף אחד עלול לפגוע במקצועיות הדיסציפלינרית המרכיבה את המשימה ומבוצעת כיום בנפרד (למשל, ייצור המטרות ומל"ם משימתי). בנוסף עלולה להיווצר שונות בין משימות באותן הדיסציפלינות (כמו טכניקות שונות לייצור מטרות במשימות דומות). כדי לצמצם את הסיכונים האלה נדרשים המפקדים לתהליכי ניהול, בקרה ולמידה בכל דיסציפלינה, בתוך המדורים והענפים וחשוב יותר – ביניהם. כדי להתגבר על הסיכונים ולנצל את הסיכויים יש לוודא שקיימים התנאים הפיזיים ליצירת שילוביות ארגונית, בהם: משימה משותפת, מקום עבודה אחד לכולם ואמצעים זהים להשגת

ת המאמר אני כותב מנקודת המבט של מי שהחל את דרכו באמ"ן ופיקד על מסגרת ארגונית משולבת כשתחת פיקודו חיילים וקצינים מאמ"ן ומחיל האוויר. זה חמש עשרה שנים אני משרת בחיל האוויר. את השילוביות הארגונית בין חיל האוויר לאמ"ן חוויתי על בשרי, והיא מהווה עבורי דוגמה להצלחה. הדברים הנאמרים במאמר הם על דעתי בלבד, ואינם מייצגים בהכרח דעה של ארגון זה או אחר.

כיום, האופן שבו ניתן המענה המודיעיני בעתות שגרה למשימות המטכ"ליות של חיל האוויר בזירות השונות, בייחוד בזירה הצפונית, לדוגמה בתחום האש¹, הפו"ש², העליונות³ והאמנעה⁴, שונה מהותית מן האופן שבו ניתן אותו המענה בלחימה. בעת לחימה מרוכזים כלל גורמי המודיעין (לרבות נציגי יחידות האיסוף) העוסקים במשימה במכלול מרכזי אחד, ופועלים יחד תחת ציר פיקוד אחד כשהמשימה במרכז. ממלאי התפקידים מאגף המודיעין פועלים לצד ממלאי התפקידים מחיל האוויר, כשמפקד אחד ("ירוק" או "כחול") מפקד עליהם ללא עוררין. לעומת זאת, בעתות שגרה עוסק כל אחד מאותם גורמים במרכיב אחר של המשימה (ייצור המטרות, מחקר, מל"ם⁵, מוכנות אופרטיבית ועוד) במקומות שונים בחטיבת המחקר שבאמ"ן ובלהק המודיעין שבחיל האוויר, ותחת מפקדים שונים.

המשמעות של התארגנות כזאת, מלבד הפגיעה בעקרון הפו"ש הצה"לי של אחדות הפיקוד, היא סרבול בתהליכי העבודה בעתות שגרה, קושי לקבל החלטות ולהוביל את המשימה כמקשה אחת לכדי בשלות מודיעינית-מבצעית ובזבוז זמן רב לשם תיאום בין הגופים השונים. מובן שלכל גוף מודיעיני העוסק במרכיב זה או אחר של המשימה חסרה התמונה המלאה המאפשרת לראות את המשימה על כלל מרכיביה ולמקד או לתעדף את העשייה למרכיב הדורש זאת.

מכיוון שחיל האוויר הוא כיום מפעיל האש המרכזי במימוש התוכניות המבצעיות של הצבא, מוטב שהמודיעין שתומך את משימותיו יהיה מלא ומגובש כדי שיוכל לספק את הנדרש למשימות השונות והמתפתחות בחיל. חיל האוויר מקבל עליו אחריות מבצעית למשימות, אך אינו יכול להגדיר את האחריות המודיעינית לאותן המשימות (זו מוגדרת על-פירוב על-ידי אגף המבצעים). לפיכך קיים מתח ברור בין הרצון ליצור מענה מודיעיני בחיל האוויר לכלל משימותיו לבין האחריות המוגדרת של אמ"ן לאותן המשימות.

המאמר מציע פתרון לבעיה – הרעיון המרכזי הוא יצירת מסגרת משולבת רב-זרועית המציבה במרכז את המשימה על כלל מרכיביה ומאפשרת לדרגי העבודה לפעול ברצף ותחת מפקד אחד בעתות שגרה בדיוק כמו בעתות מלחמה. הפתרון המוצע מתייחס לאופן שבו נכון לספק מענה מודיעיני מלא למשימה נתונה וכן לאופן שבו נכון לפקד על מסגרת משימתית משולבת, בעיקר בדרגי הפיקוד הבכירים.

הגדרה תואמת למצב שגרה.

בצבא ארצות-הברית והגדרה השילוביות: "פריסה של כוחות משתי זרועות לפחות לפעולה מתואמת להשגת מטרות משותפות"⁹. העיסוק בשילוביות בצבא האמריקני בא לידי ביטוי במישורים נוספים מלבד לחימה. בטכנולוגיה - קישוריות ורשתיות המאפשרת שליטה ותקשורת בין זרועות הצבא השונות. בבניין הכוח - בהגדלת הגמישות והרב תכליתיות של כוחות שיתאימו עצמם במהירות למשימות משתנות. ייעוד המטות המשולבים - לנוכח המבנה הרב זרועי של הכוחות המזוינים (ארבע זרועות - חיל האוויר, צבא היבשה, מרינס וצי) נועדה השילוביות להפחית את הסקטוריאליזם של הזרועות במטרה לייעל את תהליכי העבודה ולמנוע כפילויות.

ניתן לתאר את השילוביות במדרגה הרביעית והגבוהה ביותר באינטראקציה בין גופים. המדרגה הראשונה היא תיאום המחייב הכרה בסיסית הדדית של הגופים זה את זה והתורם לייעילות העבודה. המדרגה השנייה היא סנכרון המצריך הכרה טובה יותר ומאפשר גם השפעה הדדית. המדרגה השלישית היא שיתוף-פעולה שהיא למעשה מעבר מהיכרות לחברות, ומגדילה את האפקטיביות בעשייה. והמדרגה הרביעית היא שילוביות, מעין מעבר מחברות למשפחה, למבנה אורגני ואחיד, והיא מאפשרת הגדלת הרלוונטיות של העשייה לצד יתר היתרונות של המדרגות הקודמות.

השילוביות נתפסת ככזאת המביאה מגוון דיסציפלינות למקום משותף אחד ויש בה יכולת ליצור יש מאין באמצעות הפריה הדדית של הגורמים המשתלבים. נוצרים בה חשיבה חדשה, יכולת חדשה וידע חדש המבוססים על היתרונות היחסיים ועל נקודות המבט של המשתתפים, ולכן הם צפויים להיות רלוונטיים יותר למציאות המשתנית. מטרת השילוביות אינה לוותר על הזהות השונה של המשתתפים. להיפך, בעצם שונותם הם מחזקים את הכלל. ואולם, עליהם להשתנות ולהתאים את עצמם למכלול המשולב שנוצר.¹⁰

על אף שאין הגדרה מדויקת לשילוביות הארגונית שבה אני דן במאמר, ובוודאי שלא לתחום עתות השגרה שבו עוסק המאמר, אנסה להגדיר אותה כמבנה ארגוני מעורב, הכולל נציגים משתי זרועות או יותר, הפועלים לביצוע משימה מוגדרת, במקום אחד ובאמצעים משותפים תחת ציר פיקוד משימתי אחד.

סיכום

בתקופה הנוכחית בצבא, שבה כמעט כל אחד מן העובדים נדרש לייעל את עבודתו, והיכולת למלא משימה מכל סוג שהוא באופן עצמאי הולכת ופוחתת, עלינו להעז ליזום ולבחון פתרונות יצירתיים וארגוניים שיאפשרו שילוב זרועות אמיתי גם במחיר של פגיעה בהומוגניות ובמבנה הארגוני האחיד והטהור תחת זרוע אחת או אגף אחד.

מכיוון שמשמיותי המטכ"ליות של חיל האוויר הולכות ומתרחבות בשנים האחרונות (הן במספר הזירות והן במורכבות המשימות), עולה החשיבות של ההתייעלות המודיעינית התומכת משימות אלה. הבעיות שמהן סובל המודיעין במענה למשימות הן בבחינת תקרת זכוכית המזכרת זה שנים ומתעצמת בשנים האחרונות לנוכח הצמצום במשאבים והעלייה במורכבות המודיעינית המשימתית. הפתרון המוצע במאמר אינו מקומי אלא ישפיע על תפקודו של חיל האוויר בזירה הצפונית, ויהווה גם פיילוט אפשרי למימוש בזירות אחרות ובמקומות אחרים בצבא המתמודדים עם בעיות עקרוניות דומות.

המשימה. לצד זאת יש לוודא שקיימים גם התנאים המנטליים הנדרשים והקשורים ליחסי עבודה תקינים בין המפקדים ובדרגי העבודה, היעדר "אגו" הפוגע במוטיבציה ליצור שילוביות, והאומץ של המפקדים להעז ליצור מענה ייחודי לבעיה מורכבת.

דוגמאות לשילוביות בין-זרועית בצה"ל

על אף הצורך העולה בשילוביות בין-זרועית בעיסוקים השונים בצה"ל, קשה למצוא היום דוגמאות למסגרות רב זרועיות משולבות ארגוניות. עם זאת, יש כמה פריצות דרך שניתן לראותן כתקדימיות, וחלקן עשויות עוד להתפתח לרמה של שילוביות ארגונית.

כך, למשל, במערך האלינט" של צה"ל אירעה ב-2001 מהפיכה ארגונית. בסוף שנות ה-80 של המאה ה-20, על רקע הלחצים ממלחמת יום הכיפורים, שבה חיל האוויר סבר שלא קיבל את המודיעין הנדרש למשימותיו, הוקם בחיל גוף אלינט עצמאי לצד מערך אלינט הולך ומתפתח הקיים באמ"ן. עד 2001 התקיימו המערכים האלה במקביל, השקיעו כספים באותן מערכות ופיתחו במקביל תפיסות דומות כשלכל אחד יתרון יחסי (לאמ"ן בעתות שגרה ולחיל האוויר בעתות לחימה), ולשניהם הייתה יכולת מוגבלת לעמוד במשימותיהם (לכל אחד היה חסר מרכיב שיש לשני). רק ב-2001 - לאחר אישור של סגן הרמטכ"ל (שהבין כי מדובר בצעד תקדימי) ודיוני עבודה רבים שנועדו לגשר בין פערי התרבויות והתפיסות בין שני הגופים - הוקם מערך האלינט האחוד. זהו מערך הפועל עד היום באופן משולב ורב זרועי, ושבו חיילים מאמ"ן ומחיל האוויר מקבלים את אותן ההכשרות לאותם התפקידים, מקבלים את אותה המשכורת וכפופים לאותו המפקד; רק צבע המדים שלהם שונה (וגם זה כתוצאה "מהגרלה" בסיום הקורס). כמובן שעבורם שגרה היא כמו לחימה. כך הם חיים ולזה הם מתאמנים.

בבסיס חיל האוויר בנבטים מוקם בימים אלה מרכז אחוד המשלב בין אנשי חיל האוויר לאנשי אמ"ן שיפעלו יחדיו - תחת מפקד אחד לביצוע כמה משימות המשרתות גורמים רבים בצה"ל.

במערך הכטמ"מ (כלי טיס מאויש מרחוק. בעבר נקרא כטב"מ) קיימת טייסת שאנשיה הם ממערכים מחוץ לחיל האוויר. הטייסת נמצאת בתוך בסיס חיל האוויר, ופועלת לצדן של טייסות "כחולות" לביצוע משימות דומות, ונעשה בה שימוש באותם האמצעים. השילוב הזה מבטיח שהמענה למשימות היבשתיות יהיה מלא ובהתאם לצרכים.

ביחידת המנט"ב (מרכז ניטור תמונה בליסטית) הפועל בבסיס חיל אוויר, ואחראי לגיבוש תמונת שיגורים בליסטיים בזמן אמת, משולבים אנשים ממערכים אחרים כחלק מעבודת החמ"ל במטרה להעביר את התוצרים באופן מידי לאוכלוסייה. שילוביות בין-זרועית כזאת משפרת את התוצר המבצעי, ומייעלת את תהליכי העבודה לאור המשימה. הדוגמאות המובאות לעיל, הגם שאינן רבות, מוכיחות שניתן לפרוץ את הסדר הארגוני והזרועי ולשלב ידיים במיוחד ביחידות מבצעיות התלויות במספר גורמים כדי למלא את ייעודן. בכלל המקרים הללו, השילוביות הארגונית מאפשרת להשיג פתרון ארגוני בחזקת win-win במציאות בה לרוב מרגישים מצב של lose-lose.

קצת על שילוביות

השילוביות (Jointness) בצה"ל הוגדרה למצב לחימה המבוצעת על-ידי כוח המורכב מיסודות מוצקים או מסופחים משני מערכים זרועיים או יותר והפועלים תחת פיקודו של מפקד אחד.⁸ לא נמצאה

