

'קהילות יישומיות' כרעיון לשיתופיות בין ארגונים

דודי סימן טוב וכרמית פדן / המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

מבוא

אתגרים המשתנים במהירות ושטף המידע הקיים בעידן הנוכחי מייצרים מצב שבו הסביבה הארגונית בה פועלים ארגונים כיום היא סביבה גועשת, דינמית בלתי ניתנת לניבוי ולחיזוי. במצב זה האתגרים שארגונים מתמודדים עימם הופכים מורכבים ומסועפים יותר. ארגונים מסורתיים רבים מתקשים להסתגל למצב זה. זוהי סביבה שבה יכולתם של ארגונים לספק מענה לאתגרים המשתנים תדיר, להתחדש ועל ידי כך להתאים את עצמם למציאות המשתנה מהווה מפתח להישרדות.

בעיה מרכזית שעמה מתמודדים ארגונים, בסביבה הביטחונית ובכלל, היא שהאתגרים העומדים לפתחם אינם מפולחים על פי חלוקה ארגונית טיפוסית (המחלקת את הארגון להיררכיות, למחלקות ולתחומי עיסוק). דבר זה מחייב ליצור מודלים לשיתוף פעולה שלעיתים יוצרים מתחים בין אופיו המחולק והיררכי שבו הארגון בנוי לבין אופייה הרשתי, המסועף, שבו מופיע האתגר. הדוגמאות לכך הן רבות ושונות החל באתגר הדה-לגיטימציה של ישראל בזירה בין-לאומית וכלה בהברחות אמצעי לחימה מאיראן לחיזבאללה.

השילוביות הבין-זרועית המיושמת בארגונים שונים ובכללם בצה"ל¹ היא דוגמה לרעיון ארגוני שבאמצעותו ניתן לגייס את סך הידע המבוזר בין ארגונים שונים כדי להוביל מהלך משותף למען מטרה משותפת המאפשר ליצור ערך בין-ארגוני מסוג חדש. השילוביות מקדמת שיתוף פעולה בין שחקנים וארגונים לשם יצירת דבר-מה הגדול מכל אחד מן השחקנים לו פעלו באופן נפרד. ערך בין-ארגוני זה מתממש באמצעות התרומה היחסית והמוחלטת של כל אחד מן הארגונים השותפים למנגנון ארגוני זה. סוגית השילוביות אינה סוגיה חדשה ומאמר זה אינו דן בה. אולם, במסגרת מימוש תפיסת השילוביות נתקלים ארגונים, פעמים רבות, בקשיים, הנובעים מהמחירים שארגונים נדרשים לספוג, וכשמדובר בארגונים ביטחוניים במיוחד, על מנת לממש רעיון זה. מחירים אלה עלולים לגרום לכך שסוגיות המחייבות פתרון שילובי יוותרו ללא מענה.

במאמר זה אנו מציעים מנגנון ארגוני אותו אנו מכנים במאמר בשם 'קהילה יישומית'. מנגנון זה מוצעת כדרך נוספת ליצירת ערך ארגוני ובין-ארגוני חדש. **מטרת המאמר** היא להסביר מהי 'קהילה יישומית', איזו בעיה היא נועדה לפתור ולהניח את העקרונות ראשוניים לאופן פעולתה. בתוך כך המאמר יפרט מהם המאפיינים והתנאים הנדרשים מפרטים בארגון כדי להיות שותפים

ב'קהילות יישוביות' ומהם דפוסי הפעולה שראשי ארגונים נדרשים להטמיע בתוכם כדי לעודד או לאפשר את התהוותן של 'קהילות יישוביות'. וזאת, בהקשרים ארגוניים-אזרחיים בכלל ובהקשרים ארגוניים-ביטחוניים בפרט. שכן ארגונים מן הסוג האחרון מעמידים אתגר מורכב יותר בפני התהוותם של קהילות יישוביות בין-ארגוניות הן בגלל אופיים ההיררכי והסגור הן בגלל האתגר הכרוך ביכולתם ליצור שיתוף בין ארגוני ביטחון שונים הפועלים באופן ממודר בפעילותם השוטפת.

רקע תיאורטי

ארגון הוא ישות חברתית מוכוונת מטרה המורכב מפרטים המשתפים פעולה ביניהם למען מטרה קולקטיבית. **קהילה** היא מערכת חברתית. קיימות הגדרות רבות לקהילה הנובעות מנקודות המבט השונות דרכן נבחן מושג זה במחקר. מבין ההגדרות הרבות אנו בוחרים לאמץ, באופן חלקי, את ההגדרה של Homan² לפיה "**קהילה היא מספר אנשים החולקים אזור מגורים, אמונות, אינטרסים, פעילויות או עניינים אחרים המגדירים את המשותף ביניהם ואת המפריד ביניהם לבין האחרים. פעולה קהילתית יעילה תסייע להם להתפתחות אישית ומשותפת טובה יותר**". נקודת המבט על קהילות השתנתה בעשור האחרון והן נתפסות כעת לאו דווקא דרך מקומן הפיזי כי אם כמערכת חברתית בה באים לידי ביטוי דפוסי תקשורת בין אנשים. תפיסה זו התפתחה במסגרת תיאוריית המערכות המורכבות³ בסוציולוגיה הרואה בקהילה מוסד חברתי דינמי המופיע במגוון מבנים והקשרים חברתיים: קהילות זהות, קהילות עניין, קהילות מקום או קהילות ביטחון. שיתוף הוא דפוס התנהגות שספק אם תרבות הייתה יכולה להתקיים בלעדיו. עם זאת, השינוי המרכזי שחל ברעיון זה בעשורים האחרונים מתבטא בכך שהוא הפך להיות ציר מרכזי בכלכלה, במידע, בשוק העבודה ועוד.⁴ רעיון השיתוף מספק לאנשים תמריץ לפעול במקרים רבים ומעודד את התפתחותם שכן בני אדם הם יצורים חברתיים שמתקשים לתפקד ביעילות ללא מערכת חברתית אליה הם שייכים. התארגנות בארגון בודד איננה מספיקה משום שהמאפיינים של הסביבה בתוכה ארגונים פועלים כיום גורמים לכך שהם אינם יכולים לפעול לבדם על מנת להגשים את מטרותיהם. וזאת, גם בארגונים ביטחוניים.⁵

האתגר העומד לפתחם של ארגונים ביטחוניים רבים הוא שהבעיות עמם הם נדרשים להתמודד אינן מפולחות, מובחנות או מסודרות לפי האופן שבו ארגונים נבנים ומתהווים כי אם נוגעות לתחומי מומחיות של מספר ארגונים בו-בזמן. ולכן, פעמים רבות, על מנת לייצר מענה מותאם לבעיות אלה ארגונים נדרשים לרכז את מאמציהם באופן משותף ומשולב. המנגנון המוצג במאמר זה מציע דרך המתאימה ליישום גם בארגוני ביטחון משום שהיא מאיימת פחות על המובחנות הארגונית, ההיררכיה והשאיפה "לשלוט באנשים" ובזמנם.

'קהילה יישומית' על פי ההגדרה שאנו מציעים היא מנגנון ארגוני המשמש מרחב לאינטראקציה בין פרטים בתוך ארגון לבין פרטים מארגונים שונים. 'קהילה יישומית' כמנגנון ארגוני שואבת את יסודותיה התיאורטיים מן הכתיבה הרבה בעשור האחרון המתמקדת בצורך לבנות קהילות בארגונים או לבנות ארגונים כקהילות.⁶ מטרת ה'קהילה היישומית' היא לאפשר תקשורת ישירה בין פרטים ועל בסיסה לייצר אפשרויות לחשיבה, ללמידה, ליוזמה, לשיתוף ולפיתוח יכולות, רעיונות ותפיסות המשותפים לכל החברים בקהילה. לפיכך, הקהילה מתנהלת כקבוצה עצמאית (self-managing group) וזאת מתוך הנחה כי המרחב הנוצר בין הפרטים הוא הגורם שיכול לאפשר את פיתוחו של רעיון חדש. הקהילה תפעל כל עוד הפרטים בה סוברים שיש הצדקה לפעולתה (תרומת הקהילה לכל אחד ממשותפיה) ומכאן גם זמניותה וארעיותה. כמו-כן פרט בארגון יכול לפעול במקביל במספר קהילות. ברגע שהוא מזהה, והקהילה כולה מזהה, שהמטרה של הקהילה הושגה או שהיא אינה רלוונטית עוד היא מתפזרת. באותה מידה פרט המרגיש כי פעולתו או תחום מומחיותו אינו רלוונטי לפעילות הקהילה רשאי לצאת ממנה.

חסמים בפני מימוש רעיון ה"קהילה היישומית"

'אגו ארגוני' – בין ארגונים קיים במקרים רבים מאבק על "קרדיט", ומאבק זה מונע, לעיתים, הקמת ארגונים משותפים או שיתוף ידע בין ארגונים. מכיוון ש'בקהילות יישומיות' הפרטים הם אוטונומיים 'אגו ארגוני' הופך לסוגיה אקוטית פחות. הידע של המשתתפים גדל כתוצאה מכך שכלל חברי הקהילה משתפים ברעיונות, במומחיות ובניסיון שצברו ולכן מרחיבה את משאבי הידע של כל אחד מהם גדל. ההון הסימבולי והחברתי תורמים לא רק להעשרתו של הפרט כי אם גם להעשרת הארגון ועל ידי כך מגדיל את האפקטיביות הארגונית.

חשש מאובדן שליטה - במסגרת מימוש רעיון השילוביות הארגון נדרש, לעיתים, להעביר חלק ממשאביו למען המערכת הבין-ארגונית החדשה שנוצרת. הירתמות הארגון למימוש השילוביות גורמת לו, לכאורה, לאבד את שליטתו באנשיו. ב'קהילות יישומיות' הפרטים הם השחקנים המרכזיים והם אוטונומיים. הארגון מעניק אישור עקרוני לפעולתם אך אינו מעורב בעבודתם השוטפת במסגרת הקהילה ולכן פעילותם בקהילה מבוצעת 'מתחת לרדאר של הארגון' כאשר הזמינות של הפרט לטובת הארגון נשארת כמעט כשהייתה משום שהפרט פועל בקהילה מתוך מקומו ותפקודו הארגוני. באופן זה, הארגון אינו מאבד את שליטתו באנשיו או 'מפסיד' אותם אלא מרוויח אותם – הפרטים בארגון הופכים להיות בעלי ידע רחב יותר ובמקרים מסוימים מיומנים יותר כתוצאה מחברותם 'בקהילה היישומית'. החשש של מנהלים או מפקדים מפעילות הפרט בארגון בקהילות בין-ארגונית יכול לקבל מענה – לפחות בראשית הטמעת התפיסה – באמצעות יצירת נורמה של דיווח ועדכון רציף.

היחלשות הזיקה בין הפרטים 'לארגון האם' שלהם – מאחר שבשילוביות מדובר על יצירת מערכת בין-ארגונית חדשה עלול להיווצר נתק בין הפרט 'לארגון האם' שלו. 'בקהילות יישומיות' נתק כזה אינו מתקיים משום שכדי להיות חבר ב'קהילה יישומית' הפרט אינו נדרש לזוז ממקומו והוא יכול להמשיך להתנהל בתוך הארגון ולהטמיע בו את הרעיונות והידע שצבר בקהילה.

תנאים הדרושים להיווצרות 'קהילות יישומיות'

כדי לפתח 'קהילות יישומיות' ארגונים נדרשים ליצור תנאים שיאפשרו ויעודדו את התהוותן בארגון ובין הארגונים⁷. התמיכה שהמנהיגות בארגון תפגין כלפי קהילות ורעיון הקמתן תשפיע על התהוותן בארגון. הרעיון המרכזי בהקשר זה הוא שכדי לממש 'קהילות יישומיות' בארגון נדרשת צורה צנועה יותר של מנהיגות הבאה לידי ביטוי במעורבות שקטה של המנהיג המאפשרת לקיים את המנגנון הארגוני הזה. הדוגמאות לכך – ולא דווקא בהקשר הארגוני – הן: לינוקס, ויקיפדיה ופלטפורמות אחרות של קוד פתוח. לכן Mintzberg (2009) מגדיר את המנהיגות הנדרשת בהקשר זה כ'מנהיגות מספיקה' – 'Just enough leadership', המתערבת רק כשזו נחוצה ומעודדת פרטים בארגון להיות מעורבים, לנקוט יוזמה להתקדם עם משימותיהם ולקדם משימות אחרות בו-בזמן.

בדומה לשילוביות גם רעיון הקהילה היישומית צריך לבוא לידי ביטוי בנורמות ובסביבה הארגונית שמעניקה יחס אוהד לשיתוף מידע, לפיתוח קשרים ולתהליכים משותפים בהם נטל העבודה מחולק בין מספר גורמים. תודעה קהילתית מושפעת ממידת האוטונומיה המוענקת לעובדים שפועלים מטעם הארגון במסגרת הקהילות. במקרים בהם עובדים נהנים מאוטונומיה קל יותר לבנות סביבת עבודה של אמון בין הצדדים וכתוצאה מכך גם יכולת לעבוד במשותף⁸.

כיצד יכול ארגון לעודד היווצרות קהילה?⁹

- **הזמנה** – ארגונים יכולים להזמין פרטים להשתתף ב'קהילות יישומיות' ולמצב אותן ככאלה המאפשרות לארגון להבטיח את הרלוונטיות שלו ומכאן גם את עתידו. 'קהילות יישומיות' יוצגו כפלטפורמה המאפשרת מרחב לשיתוף ולפיתוח ידע ומרחב לפעולה משותפת. הזמנה שכזו צריכה לעודד בקרב הפרטים בארגון תחושה של אמון בהם ובמקצועיותם ולהעביר מסר לפרטים כי הצטרפותם לתהליך זה צריכה להתבצע מתוך בחירה.
- **אפשרות** – חיבור שנוצר בין פרטים שונים מתחיל בשלב הראשון לחפש אפשרויות עבור משימה ארגונית שכל אחד מהם עסוק בה (אין זו חייבת להיות משימה זהה). מדובר באיסוף מחשבות ורעיונות מסביב לאפשרויות שיכולות להוביל להתהוותו של רעיון חדש

- המשותף, באופן פוטנציאלי, לכל חברי הקהילה. בשלב זה נדרש 'קהילה יישומית' להגדיר מטרה משותפת לפרטים החברים בה. לאחר שה'קהילה היישומית' גיבשה את מטרתה ניתן לחשוב במשותף על דרכים שיוכלו לסייע לה לממש את המטרה שהוגדרה.
- **בחירת התרומה** – בשלב זה כל חבר ב'קהילה היישומית' נדרש לברר מהי תרומתו לקידום מטרות הקהילה. מנהלים בארגון צריכים להעביר מסר לפרטים שהאוטונומיות שלהם, הבאה לידי ביטוי בבחירת הקהילה היישומית שיצטרפו אליה, מחייבת אותם לברר מהי התרומה לפרט ולארגון העולה מהשתתפות בקהילה ולשתף אחרים בארגון כשמדובר בנושא או בעניין משמעותיים. המסר של הארגון לפרטים צריך להיות שהארגון בוטח בהם ובמה שהם עושים (זאת, גם אם לא ברור לראשי הארגון לגמרי במה מדובר, לפחות בראשית הדרך) וכי ברור כי אם יתפתח נושא או עניין משמעותיים ממפגשי הקהילה הם ישתפו גם אחרים ואם לאו – יבינו זאת בעצמם, יעזבו את הקהילה ויעברו לקהילה הבאה.
 - **מחויבות** – בשלב זה חבר ב'קהילה יישומית' שואל את עצמו שתי שאלות: באיזו אחריות אני מוכן לשאת? אילו משאבים אני מוכן להשקיע למען ההצלחה של המאמץ כולו? הגורם המשמעותי בשלב זה הוא לדרוש מחויבות אותנטית מחברי הקהילה המחליטים לשאת באחריות כלשהי למען הצלחת הקבוצה.
 - **תועלת** – במקום להתמקד בקשיים, כיוון אליו נוטים רוב האנשים, יש להתמקד בתועלות המתקבלות מן התהליך.

מאפיינים הנדרשים מפרטים בארגון כדי להיות שותפים ב'קהילות יישומיות'

'קהילה יישומית' תתממש רק כשפרטים יהיו מוכנים לבחור להיות חלק ממשוה גדול יותר מהם ולהשקיע מזמנם לשם כך. המאפיינים והתנאים הנדרשים מפרטים בארגון כדי להיות שותפים ב'קהילות יישומיות' נשזרו לאורך המאמר עד כה להלן נפרט אותם במרוכז.

1. לפעול כפרטים אוטונומיים בארגון על מנת שתהא בידם האפשרות להחליט לאיזה 'קהילות יישומיות' יוכלו לתרום ולכן לאיזה 'קהילות יישומיות' יצטרפו ואת אלה יזמזמו. הנגזרת לכך היא שהארגון אינו יכול לכפות על הפרטים להצטרף ל'קהילות יישומיות' ולכן חברות ב'קהילה יישומית' מתבצעת מתוך בחירה.
2. 'להחזיק' בידע מקצועי-ארגוני. לא כל דרג בארגון נמצא, מבחינת ידע מקצועי-ארגוני במקום זה, ולכן הפרטים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר להצטרף ל'קהילות יישומיות' הם בעיקר דרגי הביניים בארגון.
3. לדעת לפעול כחלק מקבוצה ולוותר על "אגו".

4. יכולת ניהול זמן המשלבת בין משימות ארגון האם למשימות הקהילה ושזרת ביניהן.
5. יכולת עמידה ונחישות, גם למול מפקדים פחות סבלניים ופחות מאפשרים.
6. יכולת הנעה בארגון האם, לטובת משימות הנדרשות לטובת יישום רעיונות הקהילה, שהינן, במקרים רבים, עדיין ניצנים שטרם הבשילו.

אבני דרך בהקמה ובתפקוד 'קהילות יישומיות'

במסגרת דיון מעשי בדרכים להקמת קהילות (כמו 'קהילות יישומיות') ומימושן הוצעו על-ידי אחת מהחברות האזרחיות המתמחות בתחום הקהילות החברתיות מספר שלבים בדרך להקמת קהילה משגשגת. אלה מפורטים להלן ויכולים להוות מקור השראה גם לקהילות יישומיות ארגוניות.¹⁰

- להגדיר את הנושא שבו הקהילה עוסקת – מאפשר לקהילה להיות מוגדרת ולשם לרכז את כל מאמציה.
- על חברי הקהילה להעניק שם לקהילה המתהווה – השם מאפשר לקהילה להבחין את עצמה מקהילות אחרות כמו גם מהנושאים הייחודיים בהם עוסקים כל אחד מהפרטים השותפים בה.
- מיהם חברי הקהילה, נוכחיים ופוטנציאליים, מיהו קהל היעד שלה? – מאפשר לקהילה להגדיר את זהות חבריה ומשם את התרומה הפוטנציאלית המצופה מכל אחד מהם. הגדרת קהל היעד מאפשר לקהילה לחדד את תהליך הלמידה/המוצר' אותו היא מעוניינת להרחיב ולפתח.
- מי הפרטים ארגונים, חברות, קהילות היכולים להוביל/לסייע/לעצב את המשך פיתוח הקהילה? – מאפשר לקהילה להגדיר אנשים וארגונים פוטנציאליים היכולים לתרום לפיתוח הקהילה ולשתף פעולה עימה.
- מה ה"סיפור" או ההיסטוריה של הקהילה? – סיפור הבריאה הארגוני של הקהילה מסייע לה להגדיר את זהותה ואת יעדיה ('מאין היא באה ולאן היא הולכת?').
- מהו התהליך של מצטרפים חדשים לקהילה? מהו שער הכניסה לקהילה (קווים מנחים והסכמות), איך מקבלים בברכה את המצטרפים החדשים? – שער כניסה לקהילה מסייע לה להבהיר כי ההצטרפות לקהילה איננה אוטומטית וכי חברים חדשים צריכים להוכיח את תרומתם הפוטנציאלית לקהילה.
- איך ואיפה יכולים לשמוע על הקהילה? היכן יכולים חברי הקהילה להיפגש ("און-ליין" ו"אוף-ליין") ומקומות מפגש פיזיים? מהם דרכי ההתקשרות בין חברי הקהילה? דרכי התקשרות בין חברי הקהילה מסייעים להם להפיץ את המידע בין חבריה. דרכי

התקשרות של גורמים חיצוניים אל הקהילה נתונים לבחירה. הם יכולים לסייע לגייס פרטים/ארגונים פוטנציאליים לקהילה ואגב כך לתרום לתהליך או 'למוצר' שהקהילה עסוקה בפיתוחו.

- אלו סוגי אירועים/מפגשים/פעילויות כדאי שיהיו בקהילה? מהן הטקסים, כינוסים ומסורות שנכון יצור בקהילה? מהלך זה מסייע לייצר מחויבות של הפרטים אל הקהילה, מסייע לסמן אירועים ותאריכי יעד להצגת תוצרי הקהילה ומסייע אגב אלה לייצר מובחנות בין הקהילה לסביבתה (הארגונית, האנושית) בו-בזמן.

דוגמאות לקהילות יישומיות בהקשר הבטחוני

מטרת מספר מאמר זה הינה להציע את רעיון הקהילות היישומיות לתפקוד במרחב הבין ארגוני.

בהקשר בטחוני ניתן להציע מספר כיוונים לקהילות יישומיות, אולם אלה הן דוגמאות בלבד:

- קהילה המחברת בין גופי סייבר (הגנה, התקפה, איסוף, תודעה).
- קהילה המחברת בין יחידות איסוף שונות המשלימות אלו את אלו (יומינט, ויזינט, סיגינט, אוסינט).
- קהילת ידע מודיעינית שהחיבור בה נוצר מתוך רצון משותף לייצר מענה לאתגר חדש שמציב היריב ושהמנגנון הקיים אינו ערוך לתת לה מענה (למשל, בעקבות הופעת ה'מדינה האסלאמית' כאתגר חדש שהמערכת אינה ערוכה מולו).
- קהילה שמשלבת בין גורמי פיתוח של אמצעי לחימה ולקוחותיהם מתוך מחשבה על צרכים ואתגרים עתידיים.
- קהילה העוסקת בפיתוח 'תפיסת שיתוף' מידע בין הארגונים.
- קהילה המחברת בין גורמי בטחון סייבר בארגונים השונים שבה משתפים החברים באיומים ובפתרונות לאיומים אלה.

סיכום

האתגר העומד לפתחם של ארגונים ביטחוניים רבים הוא שהבעיות האופרטיביות והאסטרטגיות עימם הם נדרשים להתמודד אינן מובחנות מבחינה ארגונית כי אם נוגעות לתחומי מומחיות של מספר ארגונים בו-בזמן. מול אתגרים רשתיים מעין אלה נדרש לפתח גם מנגנונים ארגוניים רשתיים. בתוך כך, פעמים רבות על מנת לייצר מענה מותאם לבעיות אלה ארגונים נדרשים לרכז את מאמציהם באופן משותף ומשולב אך מתקשים לעשות זאת. במאמר זה הצענו מיומנות ארגונית חדשה בשם 'קהילה יישומית'.

'קהילה יישומית' כמנגנון ארגוני מתאימה ליישום הן בארגונים אזרחיים והן בארגוני ביטחון משום שהיא מאיימת פחות על המובחנות הארגונית, ההיררכיה, הגבולות הברורים ועוד המאפיינים ארגוני ביטחון ובד-בבד מאפשרת ליצור מרחב בין-ארגוני חופשי כדי לפתח רעיונות, כלים, תפיסות ועוד בדרך לגשר על האתגר המוצג כאן. אמנם ארגונים ביטחוניים מזוהים כבירוקרטיים ולכן כמסורבלים יותר אולם באמצעות רעיון 'הקהילה היישומית' הם יוכלו לאמץ דפוסים ארגונים הדומים לאלה המתקיימים בסביבה אזרחית עתירת טכנולוגיה.

מכיוון ש'קהילה יישומית' היא גם הצעה למיומנות ארגונית חדשה היא מבטאת פרקטיקה היכולה לאפשר למידה סינרגטית בארגון (או בין-ארגונים), להטמיע יכולת למידה משותפת, לעודד חשיבה, יוזמה, מקוריות ויצירתיות בארגון ועל ידי כך אף לסייע להגדיל את האפקטיביות של הארגון. לדידנו, בעזרת מנגנון ארגוני זה ארגונים יכולים להתמודד עם האתגרים שהסביבה הארגונית מזמנת עבורם ולהציג, אגב כך, פתרון לחלק מן האתגרים העומדים בפני יישום רעיון השילוביות בארגונים ועל ידי כך ליצור מענה ארגוני או בין-ארגוני מותאם לאתגרים אותם מזמנת הסביבה הארגונית, בה פועלים ארגוני ביטחון, הקיימים והמתהווים כל העת.

¹ עיקרון השילוביות כרעיון מארגן שת"פ עמוק בין ארגונים עלה בשיח הצבאי והאזרחי החל משנות השבעים כפתרון הנדרש כשאררגונים אינם יכולים לפתור בעיה לבד וכשהם נדרשים ליצור מענה משותף חדש (ראו למשל, צבי לניר במאמרו 'מערכות' (2005), משרד ההגנה האמריקאי וחטיבת תורה והדרכה בצה"ל). הדבר יכול לבוא לידי ביטוי בהקמת ארגון משותף או בגיבוש תפיסת הפעלה משותפת שתכליתם ליצור ערך חדש שלא יכול היה להיווצר במסגרת הארגונים הקיימים כאשר כל אחד מהם פועל בנפרד. וראו: מיכאל ק', סימן טוב ד' ויואלי א' (2017), **התפתחות תפיסת הישלוּביות בארגוני מודיעין**. המרכז למורשת המודיעין. גיליון מס' 1. דצמבר 2016.

² Homan, M (1999). **Promoting Community Change: Making It happen in the Real World**. Pacific Grove, Calif: Books/Cole.

³ בן יוסף, שי (2010). "יש פתרון לכל מתיישב" – היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף. עבודה לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר אילן.
⁴ בן יוסף, שי (2010). שם.

⁵ פדן, כ' (2015). "ללהטט בין מודלים של מנהיגות: מנהיגות צבאית בעת הנוכחית". *סוגיות חברתיות בישראל*, 20, 107-80.

⁶ לדוגמה:

Gravenkemper, S. (2007). Building community in organizations: Principles of engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 203-208.
Boyd, N. M., & Nowell, B. (2013). Psychological sense of community: A new construct for the field of management. *Journal of Management Inquiry*, 1-16. 1056492613491433.
Brytting, T., & Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management*, 13(1), 55-77.
Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.

⁷ המונח 'תשתית אקולוגית' מוכר בספרות גם במונחים אחרים, כמו: אקלים ארגוני ובהקשר לקהילות מדובר על 'חוש פסיכולוגי של קהילה' Psychological Sense of Community. התיאורטיקן הנחשב לחלוץ בפיתוח המבנה והרעיון העומד מאחורי מונח זה בארגון הוא Saranson (1974). Saranson טען כי יש לבחון את פעולתם של אינדיבידואלים בחברה (society) במונחי היחסים שלהם לחברי הקולקטיב האחרים בתוכם אינדיבידואלים אלה משוקעים. ולכן הגדיר כי ב'חוש פסיכולוגי של קהילה' מדובר על 'תפיסת הדמיון בין אינדיבידואלים לבין אחרים, ההכרה בתלות ההדדית לאחרים, במוכנות לשמור על תלות הדדית מעין זו באמצעות נתינה ועשייה למען האחר ובתחושה כי האינדיבידואל הוא חלק ממבנה גדול יותר המקיים תלות ויציבות בו בזמן' (שם).

⁸ Jeanne Hull, "We're All Smarter than Anyone of Us': The Role of Inter-Agency Intelligence Organizations in Combating Armed Groups", *Journal of International and Public Affairs* (2008): 37-38.

⁹ מבוסס על רעיונות מתוך ספרו של –

Block, Peter (2008) *Community: The structure of belonging*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
¹⁰ חברת <https://www.commagain.org> CommAgain