

## "הברית הסיגינטית" בין המוסד ל-8200

### ח' - לשעבר ראש מנהלת הטכנולוגיה במשרד ראש הממשלה תא"ל א' - לשעבר מפקד 8200

בעשרים השנים האחרונות נוצרה בין אמ"ן למוסד שותפות הדוקה בתחום הסיגינט, הדיגיטל והסייבר המכונה גם ה"ברית הסיגינטית". מאמר זה מנסה להתחקות אחר הסיבות והתנאים שאפשרו את יצירתה, לתאר את השלבים המרכזיים בהתפתחותה (בין שותפות לברית), את ההישגים המרכזיים שלה ואת מה שנדרש כדי לשמרה ולפתחה בעתיד.

מטרות המאמר הן לספר על אודות הברית הזו כדוגמה לשותפות עמוקה שהיא חריגה בנוף הקהילתי בישראל ואף העולמי, כדי שתשמש מקור השראה לשותפויות דומות בהקשרים אחרים.

#### מבוא

עד ראשית שנות האלפיים התאפיינו היחסים בין גופי הסיגינט של אמ"ן ושל המוסד בתחרות וכפילויות. פועל יוצא מכך היו עיוותים רבים שמנעו את מיצוי הפוטנציאל, בראיית צרכן המודיעין. נקודת המפנה הייתה הגעתו של ראש המוסד, מאיר דגן, ששינה את נקודת העבודה וקבע שהמוסד אחראי למימוש משימותיו ועליו להשפיע על הנגזרות האיסופיות הנובעות מכך. לשם כך הוא ביקש ממפקד 8200 לשעבר, פנחס בוכריס, להקים ועדה שתבחן כיצד המוסד יכול לממש את אחריותו בתחום האיסוף האופרטיבי ומה עליו לעשות בתחום הסיגינט.

המלצות הוועדה התקבלו במלואן ועיקרן היה להקים אגף סיגינטי שירכז את צורכי המוסד בתחום ההפקה, לייצר שותפות אסטרטגית עם 8200 ולהקים גוף הֶכּוּנָה לתחום הסיגינט. בסופו של דבר גובש מזכר הבנות (MOU) בין שני הארגונים, שעליו חתמו יאיר כהן מפקד 8200 ותמיר פרדו סגן ראש המוסד. התועלת המרכזית למוסד משיתוף הפעולה הייתה קיצור משך הזמן מהרכשת הידיעה ועד להגעתה לצרכן המבצעי, בין השאר תודות להתבססות על מקורות 8200. אחת המשמעויות של ה-MOU הייתה מימון שהעביר המוסד ל-8200, וזו התחייבה, בתמורה, לספק מענה בתחום בניין הכוח ופיתוח מקורות גם לצורכי המוסד.

#### שנים ראשונות: חבלי לידה וניצנים של שיתוף

השנים הראשונות של שיתוף הפעולה החדש לא היו פשוטות. כך למשל, לצורך יישומו היה צורך לסגור מערכות הפקה של המוסד - מהלך שהיה כרוך בקשיים לא מעטים. 8200 נדרשה להתרגל לרעיון שהיא צריכה לתת מענה לצורכי המוסד במסגרת תוכנית העבודה שלה. שני הארגונים גם יחד היו צריכים לוותר על העצמאות ששיקפה את התנהלותם עד אותה עת, כשחשדנות וספקנות ליוו את היחסים ביניהם.

גוף מפתח בהובלת השינוי היה גוף ההכוונה שהוקם במוסד על ידי אבי קורנבלום, שהתבסס

על קציני אמ"ן לשעבר והוביל את השינוי. הצלחתו של הצוות נבעה מההתבססות על אנשים שהכירו את שני הארגונים ויכלו להביא רוח חדשה של יצירה משותפת, ועל מנהיגותו של קורנבלום שהוביל תהליך של חיבור גופים אשר עד אותה עת נהגו להתחרות ביניהם.

אחת המשמעויות המרכזיות של היחסים החדשים בין הארגונים הייתה פיתוח מקורות משותפים באופן שנתן מענה לצורכי שני הארגונים והביא למיצוי הדדי של היתרונות היחסיים של כל ארגון וכן יצר יכולות מודיעיניות חדשות שביטאו סינרגיה תפיסתית ומבצעית. הדבר חייב

הסתגלות ושינוי של תרבות ארגונית ארוכת שנים. היה על שני הארגונים לחשוף "סודות" שנחשבו ל"נכס ארגוני" ולקבל החלטות משותפות לגבי השימוש בחומר.

מבחינת המוסד, אחד היתרונות במצב החדש היה מיקוד בתחום ההפקה וביתרון היחסי של המוסד בפיתוח מקורות ולא בניסיון להתחרות ב־8200 בתחומים שבהם היה לה יתרון יחסי. משמעות הדבר הייתה שיפור ניכר בתחום ההפקה המודיעינית לצורכי הארגון. בראייה כוללת פותחו באותן שנים מקורות רבים ומגוונים יותר, ששני הארגונים היו שותפים להשגתם, בשיטות חדשות שגילמו שילוביות פורצת דרך.

באותן שנים, עם הופעת מרחב הסייבר כשדה פעולה מודיעיני-איסופי, נוצרו

הזדמנויות חדשות לפיתוח מקורות אשר הביאו לידי ביטוי את יתרונם היחסי של הארגונים. השינוי המרכזי שהושג בשנים אלה היה לא רק השגת מקורות מודיעין רבים ומגוונים אלא בא לידי ביטוי בכך שכבר אי־אפשר היה - לאחר שנים אחדות - להבחין במקורות לפי ארגון איסופי, משום שהשגתם הייתה תוצר של פעולה משותפת. ביטוי מרכזי לשותפות היה מעבריות הדדית של מפקדים והדבר אפשר היכרות הדדית עמוקה של תרבותו וצרכיו של הארגון האחר.

## **בין שותפות לברית**

לאחר כעשור של שותפות עמוקה, שאפשר גם לכנותה שילוביות, עברו היחסים בין הארגונים לשלב שאנו מכנים "ברית", קרי אמון מלא בין הארגונים שמביא ליכולות חדשות שאי־אפשר היה לדמיין בראשית הדרך. השותפות בשלבים עד כה התאפשרה הודות להעמקת האמון שהתפתח במשך העבודה המשותפת, מעבריות כוח אדם בין הארגונים והיכרות הדדית שהושגה במהלך השנים.

המעבר לשלב של "ברית" התאפשר גם כתוצאה מהתפתחות טכנולוגית משמעותית שיצרה

הזדמנויות חדשות. בדרך למעבר לשלב הבא של השותפות הייתה תחושה של מתיחת הפרדיגמה וכי נדרשת העמקה של השותפות לצרכים חדשים. בסופו של דבר, עולם מקורות המודיעין הפך מורכב ואי-אפשר היה להגיע לשלמות איסופית וליכולות אופרטיביות ללא שילוב כוחות וחיבור יכולות ויתרונות יחסיים משני הארגונים. הישגים אחרים באו לידי ביטוי בעולם האופרטיבי.

במסגרת שיתוף הפעולה העמוק נוצרו מגוון מקורות מודיעין, כאשר כל ארגון תרם לצורכי הצד האחר, גם אם הדבר לא היה, לכאורה, בליבת העניין שלו. נוצר מסלול ידיעה משותף לשני הארגונים (מהרכשה ועד מיצוי המידע לידע), שבו כל ארגון תורם את יכולותיו הייחודיות. אזור נוסף של שיתוף היה תחום המו"פ, בדגש על תחום הבינה המלאכותית ושילובו במעשה המודיעיני. כאמור, חלק מרכזי בשינוי נגע להרחבת תחום השותפות מפיתוח מקורות לתחום מיצוי המידע. הדבר התאפשר, בין השאר, הודות להתפתחות טכנולוגיות של ביג דאטה ובינה מלאכותית וחייב שילוב של חומרי גלם וסידור של מסדי הדאטה באופן שיאפשר הפיכת מידע לידע והקמת מערכות מידע וחקירה מודיעיניות משותפות. ביטוי לשותפות היה מיקוד במרחב הסייבר ובתחום הטכנולוגי הן כמושא למחקר הן כיעד לאיסוף.

הרחבת השותפות לאזורים של מערכות מידע ושילוב בינה מלאכותית בתהליך המודיעיני חייבה, באופן טבעי, גם הרחבה ניכרת של המשאבים ששני הארגונים הקדישו למאמץ המשותף. הדבר נתקל בביקורות ובקשיים אבל אלמלא התרחש, אי-אפשר היה לעבור לשלב הבא ולמצות טוב יותר את הפוטנציאל.

המשמעות של "ברית סיגינטית" באה לידי ביטוי, למשל, בהישגים מודיעיניים מבצעיים ובקיצור של זמן ההתרעה. ביטוי נוסף הוא בתחום הקש"ח הסיגינטי, כאשר היכולת לבוא לארגונים עמיתים באופן מתואם ומשולב מעצימה את ההישגים. מול ריבוי איומים וריבוי זירות במציאות מורכבת – הפכנו להיות קהילה סיגינטית מובילה, דבר שלא היה מתאפשר בלי הסינרגיה האיסופית וההפקתית בין שני הארגונים. בראייה כוללת אפשר לזקוף הישגים רבים לברית הסיגינטית אשר הפכה את השלם לגדול מסכום חלקיו ויצרה לישראל עדיפות מודיעינית ונכסיות בין-לאומיות.

## כמה לקחים

הברית בין 8200 למוסד בתחום הסיגינט, הדיגיטל והסייבר היא סיפור הצלחה ייחודי. הוא התרחש למרות התנגדויות וקשיים בשני הארגונים, והלקח החשוב ביותר הוא כיצד התמודדו עימם.

**הכלי הראשון במעלה הוא יצירת אמון.** כאשר המוסד העביר משאבים לא מבוטלים ל-8200, הוא לא בדק בכל יום מה נעשה איתם, אלא בחן את השותפות לאור התוצאות. נוסף על כך, כאשר היה צורך להשקיע משאבים גדולים יותר, ולפתוח את ה-MOU, לא היה חשש לעשות זאת, הודות לאמון שנוצר עד אז. עם זאת, חשוב לציין כי המוסד גם הרוויח כלכלית מהמהלך, משום שהאלטרנטיבה של פיתוח עצמאי של המערכות הטכנולוגיות הייתה כרוכה בעלויות גבוהות מאוד. באמצעות פריזמת המשאבים אפשר להסביר את רמת האמון שנדרשת במסגרת היחסים

ההדוקים בין הארגונים: היכולת של ארגון אחד לתת משאבים לארגון האחר ובכך לאבד, לכאורה, עצמאות החלטה ולהיות נתון לסדר עדיפויות של הארגון העמית. אולם בפועל גדלה באופן דרמטי מסגרת היכולות של שני הארגונים. מעשה זה מחייב, כמו בכל מערכת זוגית, ויתורים ופשרות אשר בראייה כוללת מובילים להישגים רבים.

**הנקודה השנייה היא היכרות עמוקה ואהדה הדדית.** אלו הושגו הרבה בזכות אנשים שהכירו את שני הארגונים וכן זה את זה, באו מרקע משותף ומערכים משותפים ושררה ביניהם חברות. היכולת של מנהלים בשני הצדדים לראות את "התמונה הגדולה" היא אחת הסיבות להקמת הברית ולהצלחתה. הלקח הוא שמעבריות של אנשים איכותיים היא עיקרון שצריך לפעול לאורו ולהקפיד לשלוח את המפקדים המובילים לארגון האחר.

**הלקח השלישי הוא ויתורים הדדיים.** כל מפקד ניסה במקרים לא מעטים לחשוב על האינטרס של הצד האחר ולפעול לאורו, גם אם הדבר יצר לו אופוזיציה (טבעית) בתוך הארגון שלו. נוסף על כך נדרש מהמפקדים לשקול שיקולים של הטווח הארוך ולא לבחון את הדברים רק בטווח הקצר, מה שעלול ליצור תמונה רגעית ומטעה.

**מאמר זה מציג את רעיון הברית כרעיון מתקדם לשותפות בין ארגונים אשר במידה מסוימת הוא השלב הבא אחרי שילוביות. הברית בין המוסד ל-8200 כפי שהתפתחה בעשרים השנים האחרונות אינה דבר מובן מאליה, לא בישראל ולא בעולם, ויש לה ערך גדול לביטחון הלאומי של מדינת ישראל**

כמי שמכירים את היחסים והמתחים בקהילת המודיעין הישראלית שנים רבות, ברור כי לעיתים יש בין ראשיה חילוקי דעות. למרות זאת, הדבר אינו ניכר בהקשר לברית הסיגינטית וראשי הארגונים נתנו גיבוי לאורך כל השנים לפיתוח היחסים והעמקתם. יצוין כי לפי ה-MOU ראשי הארגונים היו אמורים להידרש לטיפול במחלוקות אולם אלו כמעט לא הובאו בפניהם ונפתרו בשיח ברמות נמוכות יותר.

שאלה אחרת שעולה לעיתים היא האם המהלך שהיה לנו חלק בו הוא בלתי הפיך או במילים אחרות – "האם ניתן להרוס את הברית?" לדעתנו, המהלך אינו בלתי הפיך וצריך להמשיך להשקיע מאמצים בטיפוח והעמקתו. **ככל מערכת זוגית, תחזוקה ופיתוחה מחייבים**

**אנרגיה רבה, קשב מפקדים, מחויבות הדדית ופשרות.** ההישגים שהושגו בעשורים האחרונים הובילו לעליונות מודיעינית עבור ישראל בזירות רבות ולברית הסיגינטית יש חלק מהותי בכך. חשוב להבין מה כל ארגון מרוויח מהברית ומה קהילת המודיעין ומערכת הביטחון מרוויחות באופן כללי, ולאור זאת להיות ערים להפסד שעלול להיגרם אם הברית תיחלש או תופר.

מאמר זה מציג את רעיון הברית כרעיון מתקדם לשותפות בין ארגונים אשר במידה מסוימת הוא השלב הבא אחרי שילוביות. הברית בין המוסד ל-8200 כפי שהתפתחה בעשרים השנים האחרונות אינה דבר מובן מאליה, לא בישראל ולא בעולם, ויש לה ערך גדול לביטחון הלאומי של מדינת ישראל.