

## יחידות משותפות של ארגוני מודיעין תובנות מסכמות

### דודי סימן טוב ואלון ששון<sup>1</sup>

בפרקים הקודמים תוארו שלושה מקרים של יחידות מודיעיניות משותפות שהקומו על-ידי ארגונים שונים בקהילת המודיעין - "מעוף רחב" על-ידי אמ"ן וחיל האוויר, יחידה משותפת להגנה בסייבר על-ידי שב"כ וצה"ל, ויחידת מו"פ משותפת בנושא ראייה ממוחשבת על-ידי זרועות בצה"ל, ארגוני קהילה וחברות בטחוניות ("סטארטרק"). מקרים אלו אינם הטיפוסים היחודיים האפשריים להקמה של יחידות משותפות, אך **הדמיון והשוני** הנשקפים משלושת המאמרים מאפשרים לשרטט מנעד רחב מאוד של יישומים המאוגדים תחת אותה כותרת. בליבו של כל סיפור עומדים מפקדים אשר השכילו להעמיד את הצלחת המשימה לפני נוחות הפיקוד ודפוס הפעולה הארגוניים הקיימים וליצור דפוסים חדשניים, שיכולים לשמש מודל ומקור השראה לגופים והתארגנויות חדשות, שאין ספק שבוא יבואו.

**שלוש היחידות שהוצגו נבדלות זו מזו** בכמה מאפיינים משמעותיים, שלכל אחד מהם משקל משמעותי בעיצוב אופיין הייחודי. בטבלה המצורפת בסופו של מאמר זה ריכזנו את ההבדלים העיקריים ביניהן, כמו גם את **נקודות הדמיון**, אך נפרט כאן את חלקם.

- שני ההבדלים הראשונים שאפשר להבחין בהם שלובים זה בזה, והם **ההיסטוריה והרקע** שקדמו להקמת היחידות המשותפות, כמו גם **המוטיבציה המרכזית** בקבלת ההחלטה על הקמתן.
- "מעוף רחב" היא תוצר של היסטוריה ארוכה של מתחים ושל אילוצים משאביים. לפני כעשרים שנה החליטו מפקדי שתי הזרועות - אמ"ן וחיל האוויר - לשנות את מסלול ההיסטוריה ולהניע מאמץ משותף ומדורג, שסופו היה הקמה של יחידה משותפת.
  - יחידה אחרת נולדה בשנים האחרונות, עם הופעתו של מרחב הסייבר ואיומי הסייבר החדשים שהוא חשף בפני מדינת ישראל. מול אלה נדרשת התמודדות משותפת, של ארגונים צבאיים לצד ארגון סיכול. בראשית הדרך פעלו הארגונים בנפרד מול האתגר, לעיתים במבוכה, אך לאחר כמה שנים השכילו לאחד מאמצים באופן שיאפשר מיצוי של היכולות ההדדיות לכדי "אגרוף קיברנטי" שפועל כאורגן אחד.
  - היחידה האחרונה שהוצגה מבטאת יוזמה מלמטה של מפתחים טכנולוגיים המבינים שיש ביניהם שפה משותפת, גם אם הם שייכים ארגונית ליחידות שונות, לצבא, לארגוני קהילת המודיעין או לחברות עסקיות. הסיפור שהוצג לנו מלמד על חזון פורץ דרך לצד אקראיות ומצביע על פוטנציאל לאופי חדש של היחסים בין הממסד הביטחוני לחברות ביטחוניות. כתוצאה מכך אפשר לסמן הבדלים מהותיים גם **במיקוד ובאופי של היחידות**, בהתאמה לאתגר שמולו הן נבנו. "מעוף רחב" נבנתה מראש כיחידת הפעלת כוח מודיעינית-מבצעית.

1 דודי סימן טוב הוא סגן ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, אלון ששון הוא עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, מומחה חדשנות ויועץ ליזמות חינוכית.

היחידה המשותפת בתחום הסייבר עוסקת הן במשימות בניין כוח הן במשימות הפעלת כוח והיא בעלת אופי מודיעיני-הכוונתי סיכולי. "סטארטרק", לעומת שתיהן, היא יחידת בניין כוח מובהקת, בעלת מיקוד מחקרי-פיתוחי-פרויקטלי.

המפקדים והמנהלים של כל אחת מהיחידות ניסחו קווים מנחים ועקרונות מרכזיים לפעילותן. מעניין לציין, שבכולן גובשו עקרונות להסדרה מראש ובדיעבד של מחלוקות או ניגודי אינטרסים, אך המנגנונים אינם זהים. מנגנונים אלו מטפלים בנושא השמירה מראש על נכסים להסתרה של כל צד הן בנושא יישוב אי-הסכמות בתוך כדי פעילות לגבי השימוש בתוצרים. עם זאת, בכל אחת מהיחידות האופי של מנגנונים אלו שונה מעט בהשוואה לאחרות.

גם כאשר בוחנים את המפתחות להצלחה ואת האתגרים המרכזיים כפי שמופו על ידי ראשי היחידות, אפשר למצוא הבדלים בין היחידות. עם זאת, דווקא בנקודות אלו מעניין יותר לציין את המשותף לשלוש היחידות.

**האמון והשקיפות** המלאה צוינו כמעט תמיד בראש רשימת מפתחות ההצלחה, ואין בכך כל הפתעה. זהו לקח פנימי של כל אחד מהארגונים בנפרד, והוא נכון שבעתיים כאשר צריך לבנות מנגנונים קבועים עם מי שאינו מחויב לאותה מסגרת היררכית ומשאבית.

לצד האמון והשקיפות כדאי להבין את הדגש שניתן **למרחב העבודה המשותף הקבוע**. אין מדובר בסוגיית נדל"ן משנית, אלא בתנאי הכרחי להיווצרותן של שכבות שיתוף פעולה מזדמנות, לא מתוכננות ולא מתוזמנות. זהו סוג של שינוי חיצוני שיש לו חשיבות רבה יותר מאשר קיבוע של שגרות מוקפדות של דיונים פורמליים או חיתוכי מצב עיתיים.

מתוך האתגרים הייחודיים של שלוש היחידות ראוי לתת את הדעת לא רק על אלו הצפויות, כמו אחדות הפיקוד או תיעודן המשאבים המשותף, אלא דווקא **על האתגר התרבותי** ועל אתגר השפה הארגונית. ב"מעוף רחב" עוסקים באתגר זה גם במסגרת ההכשרות המשותפות; ביחידת ההגנה בסייבר מסתמכים, בין היתר, על האיום החיצוני הייחודי כבסיס לשפה המשותפת חוצת ארגונים; ב"סטארטרק" משמשת השפה הטכנולוגית כשפה משותפת טבעית בין כל השותפים, ללא קשר לשיוך הארגוני שלהם.

רשימת ההבדלים וקווי הדמיון בין היחידות היא, הלכה למעשה, מעין **רשימת תיוג (צ'ק ליסט) של נקודות לבחינה ולליבון** שעומדת לרשות כל מי שעתיד לצאת למסע של הקמת יחידה משותפת בעולם המודיעין (וכנראה גם מעבר לכך).

הבנה של האפשרויות השונות העומדות בפני מנהלי היחידה ובחירת האפשרות המתאימה ביותר יכולה לעשות את ההבדל בין מהלך מוצלח ובעל השפעה לבין דשדוש בעולמות התיאום או שיתוף הפעולה לכאורה ואף סיום חייה של היחידה מוקדם מהרצוי.

כך, למשל, בנושא **הפיקוד והשליטה (הפוש)**, שהוא סוגיה מהותית ביחידות מסוג זה, מצאנו כמה דגמים, ביניהם:

- מפקד אחד אשר הגופים השותפים ליחידה המשותפת נותנים בו את אמונם. במקרה כזה, עליו לשמור על קשר הדוק עם מפקדיו בארגונים השותפים, ויש יתרון אם יוקמו בורד או מנהלת אשר בהם הם נפגשים מעת לעת ודנים בהתפתחויות ומסדירים מחלוקות, אם יש כאלו.

- שני מפקדים הפועלים באופן הדוק זה לצד זה. הם מקבלים החלטות יחד, מחלקים ביניהם את הפעילות לפי יתרון יחסי ודנים ומסדירים את המחלוקות ביניהם. במקרה כזה, פוחת הצורך בקשר הדוק ורציף למול ארגון האב.

**בחינת מאפייני כוח האדם** הנדרשים ביחידה יכולה להביא למסקנות שונות באשר למסלולי הגיוס וההכשרה ליחידה המשותפת: האם להמשיך ולהסתמך על מסלולים נפרדים בתחילת הדרך ולהשקיע יותר בבניית הסיפור המשותף וגאוות היחידה מתוך העבודה המשימתית בהמשך או להשקיע משאבי הכשרה רבים יותר בקבוצה המשותפת, אפילו על חשבון הכשרה קודמת ביחידת האם?

שלוש הדוגמאות שנסקרו כאן אינן הדגמים האפשריים היחידים, ולפיכך אין לראות בהן אלא הזמנה לבחון מספר רב של מאפיינים ושל השילובים ביניהם, טרם בחירה בדגם המתאים ביותר לאופי המשימה, להקשר המודיעיני והארגוני ולרמת הבשלות של התחום המקצועי מחד גיסא ושל היחסים הבין-אישיים מאידך גיסא.

בסיכום הדברים, חשוב לציין כי יחידות משותפות הן אתגר ארגוני לא פשוט. הן אינן "פתרון פלא" ואינן נדרשות למול כל איום. בשנים האחרונות אנו רואים יותר ויותר יחידות כאלה, פשוט משום שהאתגרים עימם אנו מתמודדים אינם מסתדרים לפי המבנה המסורתי שלפיו נבנו המערכות שלנו. עם זאת, הן עדיין אינן יכולות להחליף בצורה רחבה יחידות הומוגניות הפועלות באופן הרמוני מול משימה מוגדרת.

## יחידות משותפות: המשותף והשונה

"סטארטק"	יחידה משותפת להתמודדות עם איומי סייבר	"מעוף רחב"	
הרחבה של מודל מוצלח לטובת התמודדות משותפת עם אתגרים טכנולוגיים	איחוד כוחות מול אתגר ש"גדול" על כל ארגון בנפרד	שלב אחרון בתהליך מדורג רב-שנים	רקע
ייעול תהליכי פיתוח ומניעת כפילויות	מניעת משבר מודיעיני מול איום מתרחב	חיסכון משאבי והתייעלות	מוטיבציה מרכזית
מענה לעבודה עם התעשייה	מעבר אמ"ן לנגב שדרוג סביבת עבודה וטכנולוגיה תומכת	היעדר תמונה אחודה בגלל טשטוש גבולות הכוונה אחודה כלפי חוץ	מוטיבציות נוספות

## יחידות משותפות: המשותף והשונה

מיקוד	"מעוף רחב"	יחידה משותפת להתמודדות עם אימי סייבר	"סטארטק"
מיקוד	מודיעיני-מבצעי הפעלת כוח	מודיעיני-הכונתי- סיכולי הפעלה ובניין כוח	מחקרי-פיתוחי- פרויקטלי בניין כוח
עקרונות עבודה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOU מול יחידות האם</li> <li>• עבודה ישירה מול מפקדים ("בורד")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מנגנונים משותפים לסד"ע ויישוב מחלוקות</li> <li>• קווים אדומים ונכסים להסתרה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• זמן למידה בשלב ההתנעה – מה ניתן לשתף</li> <li>• כל גוף רשאי להשתמש בתוצרים לפי צרכיו</li> </ul>
תהליכים מרכזיים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• איסוף והתרעה מבוססי סיג'נט</li> <li>• ניהול והכונת משאבים</li> <li>• הכשרות משותפות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עיצוב וניהול מערכות משותפות בסייבר</li> <li>• תכנון משותף לבניין הכוח</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• קיום מפגשי העמקה לתמיכה טכנולוגית והעברת ידע</li> <li>• מיפוי נכסים משותפים</li> <li>• שילוב חברות</li> <li>• אזרחיות עם יתרון טכנולוגי בתחום הנדרש</li> </ul>

מפתחות הצלחה	"מעוף רחב"	יחידה משותפת להתמודדות עם אימי סייבר	"סטארטק"
מפתחות הצלחה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מרחב עבודה משותף</li> <li>• שקיפות ואמון מלאים</li> <li>• מיטוב מקורות משאבים והתמחות</li> <li>• בורד שאין צורך לכנס "מרחב מוגן"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מרחב עבודה משותף</li> <li>• שקיפות ואמון מלאים</li> <li>• עבודה באונליין כבסיס לאינטימיות</li> <li>• התמודדות עם כשלון ושיתוף קרדיט</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מרחב עבודה משותף</li> <li>• שקיפות ואמון מלאים</li> <li>• נוהלי שיתוף ידע/נכס טכנולוגי כשפת משותפת</li> <li>• שילוב חברות אזרחיות</li> </ul>
אתגרים "חודיים"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תרבות ושפה ארגונית</li> <li>• אחדות הפיקוד</li> <li>• משאבים כקופסה שחורה</li> <li>• "תקרת זכוכית"?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תרבות ושפה ארגונית</li> <li>• תיעודף משאבים הנמצאים תחת סמכות שונה</li> <li>• מערכות מידע נפרדות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניהול מרחוק של צוותי הפיתוח במיזם</li> <li>• תרבויות פיתוח שונות</li> <li>• רמות סיווג ורשתות שונות</li> </ul>
תובנות להמשך	<ul style="list-style-type: none"> <li>• שותפות אסטרטגית</li> <li>• לטווח ארוך</li> <li>• הסדרת מעמד היחידה לאורך זמן</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הרחבת שותפויות בקהילה ובעולם</li> <li>• שיתוף פעולה עם האקוסיסטם האזרחי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• חשיבות מדידת התפוקות המבצעיות</li> </ul>

יחידות משותפות של ארגוני מודיעין