5 באוקטובר 2026

התרבות הארגונית בקהילת המודיעין הישראלית:
הגיונות, מתחים וחסמים נוכח הכשל המודיעיני ב־7 באוקטובר

שרית שפירא[1] ודודי סימן־טוב[2]

תקציר מנהלים

שורשי הכשל המערכתי של ה־7 באוקטובר חורגים, להבנתנו, הרבה מעבר לתקלה איסופית או למחדל מחקרי נקודתי. מדובר בסימפטום של תהליך שינוי עמוק ב־DNA של קהילת המודיעין. המאמר מנתח את התרבות הארגונית ואת מנגנוני העומק שעמדו ברקע הדבקות בקונספציה שקרסה, ומצביע על כך שרצף ההצלחות המבצעיות והטכנולוגיות בעשורים האחרונים הוביל להפרת שיווי המשקל במספר צירי מתח ליבתיים. אובדן האיזון תרם להתפתחותו של "עיוורון מובנה" ופגע ביכולתה של המערכת לזהות שינוי במציאות, להכיל אי־ודאות ולערער על הנחות היסוד של עצמה.

שינוי הזהות: מבירור המציאות לעיצובה

בשני העשורים האחרונים עברה קהילת המודיעין תמורה עמוקה ושינתה את פניה מקהילה הממוקדת בפיתוח ידע והתרעה ל"קהילת ביטחון" המכוונת לעשייה אופרטיבית, לסיכולים

---

[1] סא"ל (מיל') שרית שפירא היא יועצת ארגונית בכירה, דוקטורנטית, לשעבר ראש מערך מדעי ההתנהגות באמ"ן. עוסקת בתרבות ארגונית, בפיתוח מנהלים בכירים וצוותים ובגיבוש אסטרטגיית HR, בדגש על גיוון ומגדר. Saritshapira15@gmail.com

[2] סא"ל (מיל') דודי סימן־טוב הוא סגן ראש מכון הרכבי למודיעין.

ולהשפעה. הפיכתו של המודיעין, ובפרט של אמ"ן, למפעיל כוח דה־פקטו (במסגרת תפיסת המב"מ), משכה את הקשב הארגוני לתוצאות מיידיות ומדידות. תהליך זה שחק את "השריר האסטרטגי" ואת יכולתו של המודיעין להתבונן על הפעלת הכוח בעין ביקורתית.

מתחי הליבה וחסמי הלמידה הארגוניים

המאמר ממפה כמה מתחים מבניים ותרבותיים שהאיזון בהם הופר לאורך השנים, עד שהפכו לחסמים מובנים:

<u>סנכרון ויעילות על חשבון ספק ומחלוקת</u>: התבססה תרבות המעניקה יוקרה להתכנסות מהירה, לקוהרנטיות וליציאה לפעולה. דיונים הפכו לא פעם למנגנון של אשרור ואישור עצמי, ואילו העלאת ספק נתפסה כהשהייה מיותרת וכקושי ניהולי, על רקע האשליה שנגישות למידע רב משמעותה הבנה מלאה של האויב וכוונותיו.

<u>אשליית השליטה הטכנולוגית</u>: העוצמה הטכנולוגית של הקהילה יצרה היררכיית מקורות סמויה, המייחסת יוקרה ואמינות רבות יותר למידע דיגיטלי, תוך דחיקת הניתוח האנושי־תרבותי, ובכלל זה היומינט והאוסינט, לשוליים.

<u>מלכודת הסוד והקונפורמיות</u>: תרבות הסוד הפכה למנגנון חברתי המייצר אקלים של קונפורמיות וריסון עצמי. ערעור על התמונה המקובלת נתפס לעיתים כאיום על הלכידות הפנימית של קבוצת יודעי הדבר, דינמיקה שהובילה ל"כלכלת מצגות" ולהשתקת מחלוקות מקצועיות מהותיות בחדר הדיונים.

<u>אוטונומיה, פיצול ואשליית האומניפוטנטיות</u>: הקהילה ממשיכה לפעול כאוסף של ממלכות אוטונומיות נפרדות, ללא מנגנון אינטגרטיבי וללא סנכרון קהילתי של ממש. הנגישות הישירה והבלתי־אמצעית של חלקים מסוימים בארגונים למוקדי קבלת ההחלטות יצרה תחושת כל־יכולות (אומניפוטנטיות), טשטשה את הפער שבין מומחיות מבצעית להחלטה אסטרטגית, ועודדה נטייה להימנע מאתגור של תפיסות הדרג המדיני.

מנופי שינוי: המעבר ל"קהילה לומדת"

האתגר הניצב לפתחם של ראשי הארגונים מחייב ניהול מושכל של המתחים המובנים הללו, מתוך הכרה בכך שביטולם המוחלט אינו אפשרי ואף אינו רצוי. המאמר ממליץ על ארבעה כיווני פעולה מרכזיים לביסוס הקהילה כמערכת לומדת:

<u>מיסוד אינטגרטור קהילתי</u>: חיזוק ראשות הקהילה (ור"ש) והקמת מנגנון ניהולי קבוע, כדוגמת ועדה לבניין כוח קהילתי. תפקידו של גוף זה יהיה לנהל את המתחים המובנים, לסנכרן בין הארגונים השונים, ולוודא שהאוטונומיה הארגונית אינה באה על חשבון ראייה הוליסטית ותחקור קהילתי משותף.

<u>שיקום מרחב הספק</u>: מתן לגיטימציה ניהולית ומבנית להבעת דעות סותרות ולאתגור הנחות יסוד. יש להטמיע את ההבנה שספק הוא תנאי הכרחי לבירור המציאות מול יריב לומד ומסתגל, ולנתק את הזיהוי בינו לבין עיכוב הפעולה.

<u>גיוון קוגניטיבי וגישור תרבותי</u>: הרחבת מגוון הרקעים, דפוסי החשיבה ונקודות המבט המשתתפים ביצירת הידע, תוך שבירת ה"סגירות" הארגונית ופתיחה למרחב האזרחי והאקדמי. במקביל, חיוני לקיים הכשרות משותפות ולעודד מעבריות של כוח אדם, כדי לגשר על חוסר ההבנה והמתחים המובנים שבין התרבות המבצעית־לוחמת לבין התרבות הטכנולוגית והמחקרית, כך שיאזנו ויפרו זו את זו.

<u>איזון בין טכנולוגיה להבנה אנושית והשקעה מחודשת במחקר האסטרטגי</u>: יצירת איזון מחודש בין העליונות הטכנולוגית לבין הבנה אנושית ותרבותית של זירת הפעולה והאויב. יש להימנע מהיררכיית מקורות סמויה המתעדפת נתונים טכנולוגיים על פני פענוח כוונותיו ותרבותו של האויב. במקביל, נדרשת השקעה מחודשת ביכולות המחקר, ההמשגה והחשיבה האסטרטגית כדי להבטיח את היכולת להבין את היגיון היריב נוכח מציאות משתנה.

לסיכום, לצד ההישגים המבצעיים והטכנולוגיים, עוצמה מודיעינית מחייבת בראש ובראשונה את היכולת לעצור, לעיתים, את הריצה קדימה, להתבונן פנימה ביושר, ולשאול באומץ האם המציאות השתנתה והאם הנחות היסוד שעליהן הארגון נשען עדיין תקפות.

הקדמה

הכשל המערכתי שנחשף בהתנהלותה של קהילת המודיעין הישראלית ב־7 באוקטובר אינו ניתן להסבר בכשלים מחקריים נקודתיים או בכשלים איסופיים בלבד.

הכשל התרחש בתוך מציאות מורכבת ורוויית גורמים משפיעים - צבאיים, פוליטיים, טכנולוגיים ואסטרטגיים - אך כדי להבין את עומקו יש לבחון גם את המצע התרבותי־ארגוני שבתוכו נוצר הידע המודיעיני. חלק מן ההסבר נעוץ גם במארג היחסים עם הדרג המדיני, אולם סוגיה זו נדונה במאמר רק במידה שהיא נוגעת לתרבות הארגונית.

הניגוד שבין קריסת המערכת באותו יום לבין יכולתה להתאושש ולהפגין הישגים מבצעיים ומודיעיניים מרשימים זמן קצר יחסית לאחר מכן בזירות חיזבאללה ואיראן ("עם כלביא"), מלמד כי מדובר במערכת עתירת עוצמה שפעלה בתוך תנאים תרבותיים וארגוניים שהגבילו את יכולתה לזהות שינוי, להכיל אי־ודאות ולהטיל ספק בהנחות היסוד של עצמה. הצלחה זו עלולה, עם זאת, להפוך לחסם למידה ולהקשות על מי שמבקשים להסיר את מעטה החשאיות מעל ה־DNA של קהילת המודיעין הישראלית.

משום כך, המאמר אינו מבקש להסביר את אירועי 7 באוקטובר במבט לאחור, אלא להשתמש בהם כנקודת מוצא לבחינה מחודשת של עצם המושג "קהילה": **להבין מהן מגבלותיה המובנות של קהילת המודיעין, אילו מתחים מבניים ותרבותיים קיימים בה, ומהם התנאים שיאפשרו לה לפעול באופן אינטגרטיבי יותר במבט צופה פני עתיד**.

בהקשר זה, המאמר מבקש להפנות את הזרקור אל התרבות הארגונית של קהילת המודיעין - אחד ממנגנוני העומק המרכזיים שעיצבו את העיוורון האסטרטגי ואת התנאים שאפשרו את קריסת הקונספציה. תרבות ארגונית היא, בין השאר, המצע שעליו צומחים דפוסי החשיבה. היא המנגנון המגדיר אילו שאלות נשאלות, אילו פרשנויות נתפסות כלגיטימיות, ומהם גבולות הספק שהמערכת מסוגלת להכיל. המאמר מתמקד, בין היתר, בשאלה **כיצד נוצר הידע**

המודיעיני, אילו מנגנונים ארגוניים עיצבו אותו, וכיצד השפיעו אלה על האופן שבו פורשה המציאות. הנחת העבודה של המאמר היא כי ידע מודיעיני ועשייה מבצעית הם תוצאה של **תהליכים חברתיים וארגוניים המעצבים את תפיסת המציאות של המערכת, ולא תוצר ניטרלי של איסוף נתונים.**

בלב הדיון ניצב גם שינוי הדרגתי בזהותה של הקהילה, בהגדרתה ובמידת הקוהרנטיות שלה, וכן ביחס שבין מחקר, מודיעין והפעלה מבצעית. שינוי זה, שעליו יורחב בהמשך, השפיע, למיטב שיפוטנו, על דפוסי הפעולה של הקהילה ועל האופן שבו פירשה את המציאות והגדירה את גבולות הספק שלה.

הניתוח להלן מבקש לבחון האם ניתן לזהות **דפוסי עומק תרבותיים החוצים את גבולות הארגונים והדיסציפלינות** המרכיבים את קהילת המודיעין בעת הזו. עם זאת, עצם השימוש במונח "קהילת מודיעין" מחייב הבהרה. מדובר במארג מורכב ורווי מתחים של ארגונים בעלי זהויות, ייעודים ותרבויות פעולה שונות, אשר ברוב שנות קיומם לא פעלו כאורגן אינטגרטיבי אחד. לפיכך, עצם הניסיון לדבר על "DNA קהילתי" מחייב לשאול האם אכן קיימים דפוסי עומק משותפים, או שמא מדובר באוסף של תרבויות, דיסציפלינות והגיונות מקצועיים מתחרים. שאלה זו תיבחן במאמר זה באמצעות ראיונות עומק עם מפקדים ומנהלים לשעבר בשלושת הארגונים המרכזיים בקהילה: אמ"ן, המוסד ושב"כ.

גם בתוך הארגונים עצמם מתקיימים פיצולים עמוקים בין עולמות המחקר, המבצעים, הטכנולוגיה, הסייבר והאיסוף, פיצולים המייצרים שפות מקצועיות שונות ולעיתים גם תפיסות מציאות מתחרות. פיצולים אלה מקשים על גיבוש שפה מקצועית משותפת ועל יצירת תמונת מציאות אינטגרטיבית ברמה הקהילתית. ובכל זאת, חרף הפיצול המבני והתרבותי, **ניתן לזהות מספר הנחות יסוד, מתחים ודפוסי פעולה החוזרים בצורות שונות ברחבי הקהילה.**

המאפיינים שייבחנו להלן הם ביטוי למתחים ליבתיים ולא רשימה של כשלים נקודתיים. מדובר ב**כוחות מנוגדים הטבועים בבסיס העשייה המודיעינית, שביניהם נדרשת המערכת לקיים**

באופן פעיל לאורך זמן שיווי משקל עדין ודינמי. מתחים אלו פועלים כמעין צירים שעל פניהם נעה הקהילה לאורך השנים. לעיתים נבע הכשל **מהתקבעות** באחד הקטבים ומאובדן **האיזון** ביניהם, דבר שהקשה על המערכת לזהות שינוי ולהטיל ספק בהנחות היסוד של עצמה.

בתוך מארג תרבותי זה ניתן לזהות רכיבים שהשתרשו עמוק בזהות הארגונית של הקהילה והפכו למעין "DNA קשיח" - דפוסי עומק המקשים על שינוי ומציבים **חסמים מובנים** בפני אינטגרציה, ביקורת עצמית והרחבת מרחב הספק. לצד זאת, ניתן לזהות גם סדקים, מתחים ותהליכים חדשים שעשויים להפוך דווקא **למנופי שינוי פוטנציאליים** ולאפשר בחינה מחודשת של גבולות החשיבה והפעולה של הקהילה.

כדי להבין כיצד מתחים אלו מתורגמים בפועל לדפוסי פעולה, הנחות יסוד וגבולות שיח, נדרש מבט אל שכבות העומק של התרבות הארגונית. לצורך כך, נעשה שימוש במודל התרבות הארגונית של אדגר שיין (Schein, 2010), המאפשר לבחון את הארגון בשלושה רבדים משלימים:

- הארטיפקטים (הרובד הגלוי): הסממנים הפיזיים והמנגנונים המעצבים את היומיום המודיעיני - המידור הקפדני, השפה המוצפנת, המבנה ההיררכי והפרקטיקות הארגוניות.
- הערכים המוצהרים: האידיאולוגיה הרשמית של הארגון - הערכים הדקלרטיביים, כגון מצוינות, מקצועיות וחובת הטלת הספק.
- הנחות היסוד הסמויות (הגרעין): הרובד החזק והמשפיע מכולם. אלה תפיסות עולם שהשתרשו עמוק כל כך, עד שהן נתפסות כאמת מובנת מאליה ואינן נבחנות עוד.

חשוב לציין כי המאמר אינו מבקש להחיל את המודל של שיין כמטריצה נוקשה ולנתח כל מתח ומתח על פי שלושת הרבדים בנפרד. תחת זאת, המודל משמש כעדשה מושגית המלווה את הניתוח כולו. הוא מאפשר לנו להתבונן מעבר לסימפטומים הגלויים, ולזהות כיצד ארטיפקטים יומיומיים ופרקטיקות ארגוניות מתגבשים לכדי הנחות יסוד סמויות שקשה לערער עליהן. בהתאם לכך, אנו מבקשים להצביע על **הפער בין הערכים המוצהרים של הקהילה לבין**

הנחות היסוד והפרקטיקות שהשתרשו בפועל - פער המצמצם את מרחב הספק המערכתי ותורם להיווצרותו של עיוורון מובנה.

כדי לבסס טענה זו, המאמר בנוי משלושה נדבכים מרכזיים: החלק הראשון מתחקה אחר תהליך העומק ששינה את זהותה של קהילת המודיעין בעשורים האחרונים - המעבר ההיסטורי מהתמקדות בהתרעה ובבירור המציאות לדומיננטיות של מבצעיות והשפעה אופרטיבית. החלק השני, המהווה את לב המאמר, מפרק את ה"DNA הקהילתי" דרך ניתוח של מספר מתחים תרבותיים־ארגוניים ליבתיים אשר שיווי המשקל בהם הופר בהדרגה (בהם המתח בין סנכרון לספק, הפיצול המבני, ותרבות הדומיננטיות הטכנולוגית). החלק השלישי והאחרון מציע כיווני מחשבה לניהול מודע של מתחים אלו, במטרה לבסס את הקהילה כמערכת לומדת המסוגלת להתמודד עם אי־ודאות ולערער על הנחות היסוד של עצמה באופן שיטתי.

מתודולוגיה

הניתוח משלב גישה פרשנית־נרטיבית המבוססת על "היכרות אינטימית" מרובת שנים של הכותבים עם השדה המודיעיני (Insider Perspective) לצד בחינה ביקורתית רטרוספקטיבית. כחלק מתהליך גיבוש התובנות נערכו ראיונות תיקוף מעמיקים עם 15 פורשים בכירים משלושת הארגונים המרכזיים בקהילה (אמ"ן, שב"כ ומוסד) וכן עם בכירים לשעבר בצה"ל - גורמים שראו את הקהילה גם מבחוץ וקיימו עמה ממשקי עבודה הדוקים. נוסף על כך, המאמר עבר תיקוף ודיוק בידי עמיתי המחקר במכון הרכבי לחקר המודיעין.

השינוי הזהותי של קהילת המודיעין

<u>המעבר מקהילת מודיעין לקהילת ביטחון</u>

שינוי יסודי שעיצב מחדש את פני הקהילה בשני העשורים האחרונים היה המעבר מהגדרה עצמית כקהילת מודיעין הממוקדת בפיתוח ידע והערכות מודיעין להגדרה כקהילת ביטחון הממוקדת בהשפעה ובאפקטיביות אופרטיבית.

ההיגיון המרכזי של קהילת המודיעין בעשורים הראשונים לקיומה היה פיתוח ידע על היריב; ההתרעה הייתה המשימה העיקרית, ואמ"ן היה הגורם המוביל כ"מעריך הלאומי". הדבר החל להשתנות בראשית שנות האלפיים בעקבות חילופי גברי במוסד (מינויו של מאיר דגן, שקיבל לידיו את הובלתן של משימות אסטרטגיות – סיכול נב"ק ופח"ע בחו"ל – ולא הסכים שהמוסד יהיה "קבלן של אמ"ן"), וכן בעקבות הפיכתו של היגיון ההשפעה להיגיון מרכזי במוסד ובאמ"ן, בין היתר נוכח שינוי באופי האתגרים. עד אז, מרבית העשייה החשאית הייתה מכוונת לתכלית איסופית־מודיעינית. האינתיפאדה השנייה הייתה נקודת מפנה בשב"כ, כאשר "תפיסת הסיכול המשולב" שגובשה אז שילבה את צה"ל, ובעיקר את חיל האוויר, ולא רק גורמי מודיעין.

בשני העשורים האחרונים נוצר מתח בין שתי זהויות: קהילת מודיעין וקהילת ביטחון. **המוסד והשב"כ החלו להגדיר עצמם כגופי ביטחון ולא כגופי מודיעין בלבד.** בראייתם, קהילת המודיעין כוללת את גופי המודיעין בארגונים ואילו הם עצמם פועלים גם במסגרת רחבה יותר, הכוללת גופים נוספים כמו חיל האוויר, אמ"ץ והפיקודים. ביטוי מובהק לגישה זו ניתן לראות בדברים שיוחסו למאיר דגן, שטען כי הור"ש צריך לכלול את הרמטכ"ל ולא את ראש אמ"ן. גם אם הרעיון לא מומש, הוא ממחיש את חיזוק הקשרים בין השב"כ והמוסד לבין גופים שאינם מודיעיניים.

לפי גישה זו, אמנם קיימת קהילת מודיעין, אולם שותפים לה רק גופי המודיעין - מחקר, הכוונה ואיסוף - ואילו קהילת הביטחון כוללת גורמים מבצעיים, סיכוליים וטכנולוגיים. גישה זו לא

קנתה אחיזה באמ"ן, אולם היא יכולה להסביר חלק מהכשלים והמתחים בגיבוש גישה שילובית ובבניין כוח בין הארגונים.

<u>מעבר מ"בירור המציאות" ל"עיצוב המציאות": המעבר מהתרעה להשפעה</u>

שינוי תפיסתי עמוק נוסף שאירע בצה"ל הוא, כאמור, הפיכת תפיסת המב"מ, בעשור שקדם ל־7 באוקטובר, ללחם חוקם של צה"ל ושל אמ"ן. תפיסת המב"מ התאימה לכולם: לדרג המדיני - משום שהייתה תחליף למלחמה ומחיריה נמוכים; לדרג הצבאי הבכיר - שלא האמין בצבא היבשה ולא שש להתעמת עם הדרג המדיני; ולמודיעין - שהצליח לספק מלוא החופן הזדמנויות מבצעיות מדויקות ומהירות. מחיר אימוץ התפיסה היה היחלשות "השריר האסטרטגי" - היכולת לפתח תובנות אסטרטגיות על מדיניותם של מושאי המחקר - ודעיכתה של דמות הקמ"ן המטיל ספק. אמ"ן כולו נרתם למערכה.

שינוי זה העתיק בהדרגה את מרכז הכובד בקהילת הביטחון, ובעיקר באמ"ן, שעבורו היה זה חידוש של ממש. העשייה האופרטיבית - המיידית, המדידה והמבוססת על שפת "הזדמנויות" - שאבה אליה את הקשב והיוקרה הארגונית, בעוד המחקר המודיעיני, בדגש על המודיעין האסטרטגי, הדורש שהות, פרשנות, מבוכה והטלת ספק, התקשה להתחרות בקצב העשייה המבצעית. בתוך מציאות כזו, הגבול שבין מחקר לבין הפעלה והשפעה על היריב החל להיטשטש. כאשר המודיעין הופך לחלק בלתי נפרד מהפעלת הכוח, היכולת שלו לבקר את הכוח נשחקת באופן מובנה. במצב כזה עלולה המערכת להפוך בהדרגה ל"שבויה" בהיגיון הפעולה של עצמה: היא פועלת מול האויב, מעצבת את התנהגותו באמצעות מהלכים מבצעיים ותודעתיים, ואז מפרשת את תגובותיו כמציאות אותנטית, מבלי לזהות עד כמה היא עצמה השפיעה על האופן שבו המציאות הזו נוצרה.

ה־DNA של קהילת המודיעין: מתחים מרכזיים

אירועי ה־7 באוקטובר לא חשפו כשל נקודתי בלבד; הם ביטוי למתחים עמוקים שהתפתחו לאורך שנים בתוך קהילת המודיעין וליחסים המורכבים בינה לבין הדרג המדיני. במובנים רבים, מתחים אלה משקפים את הפער שבין האתוס המוצהר של הקהילה - מקצועיות, ספקנות וחשיבה ביקורתית - לבין דפוסי הפעולה וההיגיון הארגוני שהשתרשו בה הלכה למעשה.

<u>תרבות של סנכרון וביצוע לעומת תרבות של ספק ומחלוקת</u>

אחד המתחים המרכזיים בתרבות הארגונית של קהילת המודיעין מתקיים בין החתירה לסנכרון, קצב ויעילות לבין הצורך לשמר ספק, מחלוקת וריבוי פרשנויות. שני הקטבים חיוניים לתפקודה של מערכת מודיעינית: ללא סנכרון קשה לפעול, אך ללא מתן מקום לספק קשה להבין שהמציאות השתנתה. **נדמה כי לאורך השנים הופר האיזון ביניהם, והתרבות העניקה משקל גובר ליכולת להתכנס במהירות לתמונה משותפת, ליצור קוהרנטיות ולעבור לפעולה.**

העדפה זו נשענה על הנחת יסוד עמוקה שלפיה **הידע הנדרש מצוי ברובו בידי המערכת, והאתגר המרכזי הוא למצות אותו**, לחברו ולהפוך אותו לפעולה. **הנחת מוצא זו שונה מהותית מתרבות המניחה כי תמיד קיים פער משמעותי בין המידע שבידי הארגון לבין יכולתו להבין את המציאות.** כאשר הארגון מניח כי הוא כבר "יודע", הדיון המקצועי נוטה להתמקד באימות, בחיזוק ובדיוק של התמונה הקיימת, יותר מאשר בבחינת האפשרות שהיא שגויה מיסודה.

במצב כזה, דיונים עלולים לתפקד בפועל כמנגנון תרבותי של אשרור ואישור עצמי. במקום לפתוח מחדש את הנחות היסוד, הם מבקשים לבסס את מידת הביטחון בהן. פעמים רבות, עצם המבנה של הדיון מסמן כי קיימת כבר תמונה מרכזית, וכי תפקיד המשתתפים הוא לבחון את חוזקה, ולא בהכרח להציע מסגרות פרשניות מתחרות.

אין פירוש הדבר שלא התקיימו ויכוחים בקהילת המודיעין. מחלוקות התקיימו ולעיתים אף בעוצמה רבה, אך חלק ניכר מהן עסק באיוש, משאבים, סמכויות, סדרי עדיפויות ואופן ביצוע

המשימה. המחלוקת על פרשנות המציאות, על גבולות הידע ועל תוקפן של הנחות היסוד הייתה מצומצמת יותר. במובן זה, הוויכוח לא נעלם, אלא הוסט אל המרחב הארגוני והמשימתי. התקיימו גם ויכוחים על השלכותיהן של פעולות שאנשי מודיעין הטילו לעיתים ספק בכדאיותן, אולם הואיל והארגון כולו נשאב לשדה האופרטיבי, נדמה כי אלה היו בגדר היוצא מן הכלל.

מהפכת המידע העצימה דפוס זה. העלייה הדרמטית בהיקף המידע חיזקה לעיתים את התחושה שהמערכת מחזיקה בתמונה מלאה של המציאות. בהקשר זה פותח המושג "עליונות מודיעינית", קרי - היכולת להשיג בזמן רלוונטי את המידע הדרוש לצורך פעולה מול מושא ההתעניינות המודיעינית. כך התבססה ההנחה שהבעיה המרכזית אינה מגבלת הידיעה אלא **מיצוי לא מספק של המידע הקיים.**

ניתן לשער כי מהפכת המידע תרמה במידה מסוימת לטשטוש הגבולות בין איסוף, עיבוד ומחקר. האיסוף נעשה מעורב יותר בסינון, בתעדוף ולעיתים גם בהענקת משמעות ראשונית למידע, בעוד שהמחקר אימץ בהדרגה כלים, שפה וקצבי עבודה דיגיטליים. תהליכים אלה הרחיבו מאוד את היכולת להתמודד עם כמויות מידע גדולות, אך **ייתכן שגם חיזקו את הנטייה לראות בנגישות למידע הבנה של המציאות.** במצב כזה, עצם קיומם של נתונים רבים, זמינים ומעובדים עלול לייצר תחושת ודאות גבוהה יותר, גם כאשר משמעותם עדיין פתוחה לפרשנות.

מכאן עולה האפשרות שההבחנה בין ידיעת פרטים רבים לבין הבנת הקשרם, משמעותם וכוונות היריב נעשתה לעיתים פחות חדה. אין פירוש הדבר שמפעל המידע פגע בהכרח באיכות המחקר, אלא שהוא עשוי היה לייצר תנאים תרבותיים ומקצועיים שחיזקו את התחושה כי **שפע מידע שקול להבנה עמוקה יותר.**

במקביל, התרחבות המשימות המבצעיות יצרה תרבות ארגונית של עומס, המדגישה ייצור מהיר של תפוקות ועמידה בקצב. המב"מ, הסיכולים, ייצור המטרות והפעילות השוטפת חיזקו את הצורך בתיאום מהיר, בהכרעה ובהפיכת ידע לפעולה. בתוך תרבות כזו, ספק - אף שהוא

חיוני ולעיתים הכרחי - עלול להיתפס כהשהייה, מחלוקת כעיכוב, ועמדה שאינה מתכנסת לתמונה המשותפת כקושי ניהולי או תפקודי.

גם במודיעין למבצעים ולמטרות יש כמובן מקום לספק, אולם מנקודת מבט תרבותית, מדובר במערכת תמריצים שמעניקה יוקרה להשפעה, להספק ולתוצאה מדידה, ומעניקה פחות ערך לשהות, למבוכה, לפרשנות פתוחה ולערעור על הנחות יסוד. כך נוצרת **היררכיה סמויה של התנהגויות רצויות: מי שמסייע למערכת להתקדם נתפס כאפקטיבי, ואילו מי שמעכב את ההתכנסות בשם הספק עלול להיתפס כמי שאינו מחובר לקצב או לצורכי המערכת.**

בעידן הנוכחי, האתגר של הקהילה טמון בבניית יכולת ארגונית להחזיק את שני הקטבים במקביל: לפעול במהירות כאשר נדרשת פעולה, ובו בזמן **לשמר מרחבים שבהם אין חובה להתכנס**, להסכים או להציג תמונה קוהרנטית.

<u>אוטונומיה ארגונית והיעדר אינטגרציה קהילתית</u>

אחד ממאפייני היסוד של קהילת המודיעין הוא **המתח המתמשך בין עצמאות ארגונית לבין הצורך ביצירת תמונת מציאות קהילתית משותפת**. לאורך השנים, נדמה כי המתח בין שני ההגיונות הללו לא נפתר, ולעיתים אף העמיק ככל שהקהילה גדלה, התמקצעה והתפצלה לדיסציפלינות שונות.

העובדה שוועדת ראשי השירותים (ור"ש) נותרה גוף תיאום כמעט וולונטרי אינה עניין טכני בלבד; היא יכולה להיתפס כביטוי לתרבות המקדשת אוטונומיה ארגונית על פני סנכרון וניהול קהילתי. בתוך חלל ניהולי זה נדמה כי התפתחה לאורך השנים דינמיקה תחרותית, שבה שיתוף הפעולה הוא פעמים רבות תוצר של אינטרסים נקודתיים ולא של תפיסה קהילתית משותפת.

ככל שהקהילה גדלה ונדרשה להתמודד עם אתגרים רבים, ובהם היקפי מידע חסרי תקדים ומשימות מגוונות וחדשות, נדמה כי הפער בין החתירה לעצמאות של כל ארגון לבין גישה

אינטגרטיבית והוליסטית הלך והתרחב. מתחים אלו אינם מתקיימים רק ברמה הבין־ארגונית, אלא באים לידי ביטוי גם בתוך הארגונים הגדולים עצמם. כאשר יחידה או גוף מודיעיני הופכים למערכים עצומים המרכזים מרחבי עשייה רבים ומידע בהיקף חריג, עשויים להיווצר מרחקים הולכים וגדלים בין הדרג הפיקודי לבין דרגי הקצה.

מעבר למורכבות הפנימית של כל ארגון, קיים חוסר איזון מובנה שמקשה על חיבור אמיתי בתוך הקהילה. חוסר האיזון הזה פועל בשני מישורים במקביל: המוסדי והתרבותי. במישור המוסדי, קיימת א־סימטריה מבנית: הארגונים כפופים לגורמים שונים. אמ"ן כפוף לרמטכ"ל ולשר הביטחון, ואילו השב"כ והמוסד כפופים ישירות לראש הממשלה. משום כך הם פועלים תחת נאמנויות, תקציבים ומערכות תמריצים נפרדות.

במישור התרבותי, הפער נובע בראש ובראשונה מהגודל. אמ"ן הוא הארגון הגדול ביותר בקהילה בפער ניכר, ובמידה רבה הוא זה שנותן את הטון. תהליכים, דפוסי חשיבה ושפות מקצועיות שמתפתחים בתוך אמ"ן - לא פעם בהשפעת התרבות הצה"לית הרחבה - מחלחלים בהדרגה החוצה. בשל השפעתו ומשאביו של אמ"ן, ארגונים עצמאיים כמו השב"כ והמוסד מוצאים עצמם לא פעם מגיבים לתרבות שהוא מכתיב או נאלצים להסתגל אליה. הדינמיקה הזו מקשה מאוד על יצירת שותפות שוויונית וגיבוש שפה קהילתית משותפת.

דווקא כבל שהמשימה המודיעינית הפכה מורכבת, רב־ממדית ותלויה באינטגרציה בין דיסציפלינות שונות, כך נדמה כי הארגונים התקשו לפתח מנגנונים אפקטיביים של חיבור וסנכרון בין חלקי הידע השונים. במובנים רבים, **התוצאה היא מארג של גופי ידע מקצועיים, חזקים ומתקדמים - המתקשים לעיתים לחבר את יתרונותיהם לכדי תמונת מציאות מערכתית אחת**. ביטוי לכך אפשר לראות בעובדה שלאחר ה־7 באוקטובר תחקר כל ארגון את עצמו בנפרד. היעדרם של מנגנונים ושל תרבות של קהילה לומדת ומשתפת הוא אחד המאפיינים הבולטים של קהילת המודיעין.

<u>פגיעות מבנית ומועדות לפוליטיזציה</u>

הפיצול המבני והאוטונומיה הארגונית שתוארו לעיל אינם משפיעים רק על יכולת האינטגרציה של הקהילה, אלא נדמה כי הם גם מגבירים את פגיעותה ללחצים פוליטיים ולהטיות מערכתיות. ברובד המבני, האי־סימטריה בכפיפות והיעדרו של "חוק מודיעין" הותירו לאורך השנים את ראשי הארגונים במרחב פעולה שבו הגבולות בין הדרג המקצועי לדרג הפוליטי נותרו עמומים יחסית. בעוד שבחלק ממדינות המערב קיימים מנגנונים סטטוטוריים או מסגרות ניהול קהילתיות היוצרים שכבת תיווך מסוימת בין הדרגים, בישראל הכפיפות של ראש המוסד וראש השב"כ היא ישירה ואישית. במציאות כזו, היכולת להציג עמדה מקצועית הסותרת את תפיסת הדרג המדיני עשויה להיות תלויה, מעבר למבנים מוסדיים, גם באישיותם ובחוסנם של בעלי התפקידים. **במובנים רבים, מצב זה יוצר תלות גבוהה יחסית בפרסונות ובמערכות יחסים בין־אישיות, יותר מאשר במנגנונים מוסדיים סדורים.**

לצד הפגיעות המבנית, נדמה כי גם השינוי התרבותי שעברה הקהילה השפיע על יחסיה עם הדרג המדיני. המעבר ההדרגתי ממערכת המתמקדת בעיקר בפיתוח ידע אסטרטגי והתרעה למערכת המעורבת באופן עמוק יותר במבצעים, סייבר ומערכות השפעה, חיזק את הצורך הארגוני להיתפס כרלוונטי, משפיע ומחובר למוקדי קבלת ההחלטות. הדבר יצר מציאות שבה לראשי ארגוני המודיעין מקום קבוע ומעמד מבוסס בחדר קבלת ההחלטות המבצעיות.

בתוך מציאות זו, נדמה כי התפתחה לעיתים נטייה לצמצם חיכוך עם תפיסות הדרג המדיני ולהעדיף השתלבות בתוך ההיגיון האסטרטגי הקיים על פני עימות חזיתי עמו, כלומר **לסייע במימוש המדיניות ולא לאתגר אותה.** במקום לשמש גורם מערער או מאתגר, המודיעין עלול במצבים מסוימים להפוך לשותף המחזק את מסגרת החשיבה הקיימת, לעיתים גם מבלי שהתהליך נתפס כך מבפנים. אמנם מחדל ה־7 באוקטובר טרם נחקר באופן ממצה ובידי גורם חיצוני, ויש עדויות לכך שראשי ארגונים קראו תיגר על הדרג המדיני לפני פרוץ המלחמה ולאחריה, אולם דומה שאלה בבחינת היוצא מן הכלל, שאינו מעיד על הכלל.

ממד תרבותי ייחודי נוסף המעצב את יצירת הידע ואת גבולות האחריות בקהילה הוא **"תרבות של נגישות ישירה" למוקדי קבלת ההחלטות הלאומיים**. שלא כמו מקבילותיה בעולם המערבי, שבהן תהליכי הערכת המודיעין עוברים סינון מוסדי ובירוקרטי רב־שכבתי, ב־DNA של המודיעין הישראלי מתקיים, בתחומים מסוימים, קשר כמעט בלתי אמצעי בין דרגי ביניים כמו מפקדי יחידות מיוחדות לבין הדרג המדיני והצבאי הבכיר ביותר - הרמטכ"ל, שר הביטחון וראש הממשלה. קרבה זו, הנתפסת לעיתים קרובות כסממן של יעילות, היררכיה שטוחה ודינמיות מבצעית, מייצרת השפעה תרבותית עמוקה על ההתנהלות היום־יומית בשני כיוונים מנוגדים:

מצד אחד, לקיחת אחריות מרחיקת לכת: הנגישות הישירה של חלקים בקהילת המודיעין לדרג מקבלי ההחלטות (גם אם חלקה נובע ממפגשים אקראיים) מטילה על כתפיהם של קצינים צעירים יחסית משקל עצום. תחושת השותפות הבלתי־אמצעית ב**עיצוב גורל המדינה** מייצרת מחויבות טוטאלית, פרו־אקטיביות ונכונות לפעול במרחבי עמימות ואי־ודאות קשים.

מנגד, מלכודת של אומניפוטנטיות: החיכוך המיידי עם מקבלי ההחלטות והיכולת "ללחוש על אוזנם" של בכירים בדרג המדיני מייצרים תחושה של כל־יכולות והיעדר גבולות ("השמיים הם הגבול"). המפגש התכוף של דרגי הייצור המודיעיני עם פסגת קבלת ההחלטות עלול לטשטש את הפער שבין המומחיות הטקטית לבין מורכבות ההחלטה האסטרטגית. תרבות ארגונית המקדשת נגישות זו עלולה לפתח עיוורון באשר לגבולות הידע של עצמה, כאשר החוויה הסובייקטיבית של "להיות בחדר שבו זה קורה" מתורגמת באופן לא מודע לאשליה של הבנת המציאות ושל כוונות היריב.

<u>דומיננטיות טכנולוגית, אשליית השליטה ואובדן הספק</u>

אחד ממקורות העוצמה המרכזיים של קהילת המודיעין הוא הצטיינותה הטכנולוגית יוצאת הדופן. לאורך השנים הפכה הקהילה לאחת הסביבות החדשניות והמתקדמות בעולם הביטחוני, ופיתחה יכולות חריגות בהיקפן ובעומקן; הדבר ניכר גם בתעשיית ההייטק

הישראלית, שרבים ממוביליה הם יוצאי קהילת המודיעין. אולם נדמה כי דווקא עוצמה זו השפיעה בהדרגה גם על האופן שבו הקהילה תופסת את המציאות, את האויב ואת מושג הידע המודיעיני.

עוצמה זו באה לידי ביטוי גם במבצעים טכנולוגיים מורכבים דוגמת "מבצע הביפרים", שהמחישו את היכולות המבצעיות והטכנולוגיות האדירות של הקהילה וזכו להכרה רחבה בארץ ובעולם. אולם דווקא הצלחות מסוג זה עלולות לחזק את התחושה שהמציאות ניתנת לפענוח, שליטה ועיצוב בעיקר באמצעות עליונות טכנולוגית. בתוך מציאות כזו עלולה להתפתח בהדרגה אשליית שליטה - התחושה כי די בעליונות טכנולוגית, איסופית ומבצעית כדי להבין לעומק את כוונות האויב ואת דפוסי פעולתו.

בתוך מציאות כזו, הטכנולוגיה עלולה להפוך בהדרגה מכלי המסייע לבירור המציאות למסגרת שדרכה המציאות עצמה נתפסת. האויב נתפס פחות כישות אנושית ותרבותית ויותר כאוסף נתונים, דפוסים ואינדיקציות שיש לפענח. בתוך תהליך כזה, הניואנסים של כוונות, פחדים, תפיסות עולם והיגיון אסטרטגי עלולים להידחק לשוליים לטובת מה שניתן למדידה, איסוף ועיבוד.

נדמה כי הדומיננטיות הטכנולוגית יצרה לאורך השנים גם "היררכיית מקורות" סמויה, שבה **ככל שהמידע מורכב, מוצפן וקשה יותר להשגה מבחינה טכנולוגית - כך הוא נתפס כאמין, איכותי ובעל ערך גבוה יותר. בתוך היררכיה זו, דיסציפלינות המציעות צורות אחרות של הבנת המציאות הלכו ונדחקו לשוליים.** כך, למשל, עולם היומינט הצטמצם במובנים מסוימים לנוכח התחזקות התחושה שניתן להבין את המציאות גם ללא חיכוך אנושי ישיר ומתמשך עם האויב.

תהליך זה החליש דווקא את הכלים שנועדו לחשוף את הלך הרוח, הכוונות והמשמעויות שאינם נקלטים תמיד באמצעים הטכנולוגיים. באופן דומה, גם האוסינט נתפס כבעל ערך נמוך

יותר, דווקא משום שלא נשא את יוקרת הסודיות הטכנולוגית. בתוך מציאות כזו, סימנים אסטרטגיים גלויים עלולים להיתפס כ"רעש רקע" ולא כאינדיקציה משמעותית.

ככל שהזהות הטכנולוגית והמבצעית של הקהילה התחזקה, נדמה כי גם סוגי הידע שזכו ליוקרה ארגונית השתנו. מלאכת המחקר המסורתית - המבוססת על שהות, פרשנות, הקשר והטלת ספק - התקשתה לעיתים להתחרות בקצב המהיר, המדיד ובעל הנראות הגבוהה של ההישגים הטכנולוגיים והמבצעיים.

מגמה זו החריפה גם בשל פער בהבנה הולך וגדל בין הדרגים הטכנולוגיים לבין הדרגים המכוונים והאסטרטגיים. ככל שהמערכות נעשו מורכבות יותר ותלויות במומחיות טכנולוגית ספציפית, התקשתה לעיתים ההנהגה הבכירה להבין לעומק את הפוטנציאל, המגבלות והמשמעויות הרחבות של היכולות הטכנולוגיות - ובוודאי לקיים עמן דיאלוג מקצועי שוויוני. בתוך מציאות כזו, המערכים הטכנולוגיים נהנים לעיתים ממרחב פעולה אוטונומי יחסית, שבו היכולת הטכנית משפיעה במידה רבה על סדר היום ועל גבולות האפשר.

בתוך תרבות כזו השתנה בהדרגה גם מעמדו של הספק. במקום להיתפס ככלי עבודה חיוני המאפשר לזהות שינוי ולערער על הנחות יסוד, הוא **הפך לעיתים לגורם המפריע ליציבותה של התמונה המערכתית.** במצב זה, אנשי מודיעין שמעלים ספקות או מתריעים מפני קריסת הנחות יסוד יכולים למצוא עצמם בשוליו של שיח מקצועי שמעדיף המשכיות, ודאות וקוהרנטיות על פני ערעור פנימי. במובן זה, כשל הלמידה הוא גם כשל ביכולתה של המערכת לשמר לאורך זמן מרחב ספק פעיל ולגיטימי.

<u>תרבות הסוד והחשאיות והשלכותיה</u>

אם בפרקים הקודמים נדונו הפיצול המבני והיעדר האינטגרציה הקהילתית, הרי שהסודיות והפעולה בתווך החשאי הן מן המנגנונים המרכזיים שבאמצעותם דפוסים אלו נשמרים ומשועתקים לאורך זמן. **מנגנון הסוד**, שנועד במקור להגן על הארגון, על מקורותיו ועל

יכולותיו, פועל במובנים רבים גם **כמנגנון חברתי** המארגן יחסי כוח, שייכות וגבולות שיח ויש לו השלכות על יכולת התפקוד והלמידה של הארגון וכן על סגירותו בפני כל מה שאינו "שייך לארגון". מחקרים מראים שהסוד פועל בשני כיוונים במקביל: הוא גם נותן תחושת זהות ושייכות למעגל של "יודעי דבר", וגם משמש כלי שליטה אסטרטגי שקובע למי בכלל יש זכות לקחת חלק בשיחה (ראו למשל Braat, 2021).

בתוך תרבות ארגונית שמוטיב הסוד בה הוא מרכזי, הטלת ספק מקצועית אינה רק דרך להביע דעה אחרת; **היא עלולה להיתפס כאיום ממשי על יציבות המערכת**. הסיבה לכך היא שלכידות הקבוצה של "יודעי הסוד" נשענת במידה רבה על הסכמה רחבה. כאשר חבר בקבוצה מערער מבפנים על התפיסה המקובלת, הוא אינו "רק מתווכח" מבחינה מקצועית, אלא עלול להיתפס כמי שמאיים על תוקפו של "משטר הידע" הארגוני כולו. **איום כזה עלול לסמן את המערער כגורם חריג ולהוציא אותו מחוץ למעגלי ההשפעה.**

כתוצאה מכך, עלולים להתפתח בארגון מנגנונים לא פורמליים של קונפורמיות, זהירות וריסון עצמי. כאן בדיוק נוצר פרדוקס: **דווקא במרחבים הרגישים ביותר, שבהם נמצא המידע החיוני ביותר, מתפתחת בסופו של דבר הומוגניות מחשבתית שמשתיקה גם אנשים מוכשרים וביקורתיים.** המערכת, מטבעה, נוטה לתגמל התאמה ו"יישור קו" הרבה יותר מאשר ערעור על המוסכמות. בנוסף, בעוד שהסוד מצליח לחזק את הלכידות הפנימית בתוך כל ארגון בנפרד, הוא מחליש את חילופי הרעיונות ואת הדיאלוג בין הארגונים, ובכך מקשה על היכולת לגבש תמונת מציאות שלמה ומורכבת.

יש לציין כי רמת ההקפדה על הסוד ומידת הסגירות משתנות מארגון לארגון בקהילה: ארגונים מבצעיים וחשאיים נוטים לסגירות רבה יותר, והשב"כ - ייתכן שבעקבות חוק השב"כ - רואה עצמו כגוף סגור ומקפיד יותר על שמירת סודותיו. גובה החומות, אם כן, אינו זהה, אולם החומות עצמן הן מן המאפיינים המגדירים של הקהילה.

לצד השפעת תרבות הסוד על התפקוד של קהילת המודיעין פנימה והחוצה, ראוי לציין כי בעשורים האחרונים, בעיקר בהקשרים מבצעיים אך גם בהקשרי פיתוח מקורות ונגישות ל"בריכת מידע" משותפת (בעיקר של אמ"ן והמוסד), ירדו חלק מהחומות ונוצרה שקיפות בתחומים לא מעטים. כך למשל, בעבר היה ברור מיהו "בעל המידע" וכיום גורמים רבים משתתפים ביצירת המקורות האיסופיים באופן שילובי. הדבר מבטא אינטגרציה רוחבית ברמה גבוהה ומהווה מאפיין חיובי של הקהילה.

<u>לא הכול נאמר: "סיפורים ואגדות"</u>

ייתכן כי רצף ההצלחות המרשימות של הקהילה לאורך השנים חלחל אל ה־DNA הארגוני **והוליד מנגנון תרבותי של אישור עצמי ושביעות רצון עצמית, שהלך ודחק את הגישה הביקורתית והספקנית, עד שדיונים פתוחים, המקבלים דעה אחרת, ותרבות של שיח וויכוח נעשו נדירים.** מתח זה בא לידי ביטוי בכך שלא נהוג לדבר על מחלוקות, ונהוג דווקא להדחיק חילוקי דעות מסיבות טקטיות ולייצר מעין תחושת הסכמה, לפחות בשיח הגלוי בחדרים. הדבר מצמיח תרבות של חוסר כנות מקצועית, ולעיתים אף גרוע מכך.

ניתן לשער כי **הטיה תרבותית זו בולטת במיוחד במערכים הטכנולוגיים,** שבהם חלק ניכר מהעשייה מתרחש בתווך הדיגיטלי המרוחק. במרחב שבו החיכוך עם השטח אינו פיזי, אפשר להעריך כי המצוינות הארגונית החלה להימדד ברהיטות המצגת או בחדשנות הכלי הטכני, בעוד המציאות האנושית והאסטרטגית של האויב נותרה כנתון מופשט על המסך. היעדר מדדי הצלחה פיזיים ומיידיים עשוי היה לאפשר למערכת לתחזק תמונת עליונות פנימית, **ובכך להעמיק את הניתוק האפשרי בין סיפור ההצלחה היחידתי לבין הדינמיקה המשתנה של האויב.**

<u>תרבויות שונות בתוך הארגונים</u>

אף על פי שניתן להצביע על DNA משותף לקהילת המודיעין והביטחון, הראיונות חושפים הבדל תרבותי עמוק בין תתי־התרבויות השונות המרכיבות אותה, ובעיקר בין **היחידות הלוחמות/המבצעיות** לבין **היחידות הטכנולוגיות והמודיעיניות**.

התרבות המבצעית־לוחמת: ביחידות הלוחמות והמבצעיות של הקהילה (למשל, יחידות הפעלה מיוחדות, לוחמי שטח של שב"כ ומוסד), השפה הארגונית היא קונקרטית, חומרית ומכוונת־פעולה. התרבות ביחידות אלו היא "עניינית" מטבעה, מכיוון שהיא נדרשת לתוצאות פיזיות מיידיות שבהן מוטל על הכף **סיכון חיים ממשי**. היבט זה של סיכון חיים מייצר "שריר" תרבותי של חרדה בריאה, קשב חד לשטח וחיכוך מתמיד עם הפיזיות של האויב.

התרבות הטכנולוגית והפרשנית: לעומת זאת, ביחידות המודיעין הטכנולוגיות (כגון חלקים נרחבים ב־8200) וביחידות המחקר, העשייה מתווכת באמצעות מסכים, מערכות מידע ומודלים פרשניים. תרבות זו נוטה להיות שקועה בשפה מופשטת של "סימנים", "הערכות" ו"הסתברויות". בהיעדר החיכוך עם השטח ועם סכנת החיים המיידית שחווה הלוחם בקצה, קל יותר למערכות אלו ליפול למלכודת של ניתוק מהשטח, חשיבה אבסטרקטית וביטחון עצמי מופרז.

פער זה מייצר חוסר הבנה מובנה במפגש בין הגופים: היחידות הלוחמות יכולות לתפוס את אנשי המודיעין והטכנולוגיה כ"מנותקים" או כמי שפועלים במרחב סטרילי של השערות, בעוד שאנשי המודיעין הטכנולוגי והמחקר עלולים לראות ביחידות המבצעיות גופים בעלי ראייה צרה וטקטית. מתח זה מחליש את היכולת לייצר אינטגרציה אמיתית, שבה חרדת הסיכון המבצעית והעניינית מפרה ומאזנת את עודף הביטחון המופשט של מערכי הטכנולוגיה והפרשנות.

סיכום ומסקנות

קריסת המערכת המודיעינית ב־7 באוקטובר חושפת תהליך שחיקה ארוך שנים. מאחורי הכשל המערכתי עומדת הפרה עמוקה ומתמשכת של שיווי המשקל באותם מתחי ליבה הטבועים ב־DNA של קהילת המודיעין. ניהול של כוחות מנוגדים הוא נשמת אפה של העשייה המודיעינית, אך כפי שעולה מן הניתוח, המערכת הלכה והתקבעה במרוצת השנים בקטבים מסוימים. ההתקבעות הזו דחקה בהדרגה לשוליים את הכלים שאמורים לאפשר בירור ביקורתי של המציאות.

הטבלה שלהלן מתמצתת את המגמות הללו לאורך צירי המתח המרכזיים שנדונו במאמר, וממחישה כיצד אובדן האיזון תרם, צעד אחר צעד, להתבססותם של חסמי למידה מובנים:

ציר המתח	הקוטב הארגוני שהתחזק (הדומיננטי)	הקוטב הארגוני שנשחק (הנדחק)	הביטוי התרבותי וההשלכה על יצירת הידע
השינוי הזהותי: מקהילת מודיעין לקהילת ביטחון, מהתרעה להשפעה	**עיצוב המציאות ועשייה אופרטיבית** מיקוד בסיכולים, מערכות השפעה, תפיסת המב"מ ושפת "הזדמנויות".	**בירור המציאות ופיתוח ידע** מחקר מודיעיני אסטרטגי, התרעה, מבוכה והטלת ספק.	הישאבות המודיעין להיגיון ההפעלה של עצמו: טשטוש הגבול בין מחקר להפעלה שוחק את היכולת לבקר את הכוח המופעל, והמערכת מפרשת את תגובות האויב למבצעיה כמציאות אותנטית, המשקפת תוצאה רצויה.
תרבות דיון ויצירת ידע: סנכרון וביצוע מול ספק ומחלוקת	**סנכרון, קצב ויעילות** חתירה מהירה לקוהרנטיות, התכנסות לתמונה	**שימור ספק וריבוי פרשנויות** השהייה לצורך בחינת מסגרות מתחרות, אתגור הנחות מוצא.	דיונים הופכים למנגנון תרבותי של "אשרור" ואישור עצמי במקום בירור. ספק נתפס כהשהייה וקושי ניהולי, תחת ההנחה (המושפעת ממהפכת המידע) כי מיצוי נתונים משמעו הבנת המציאות.

	משותפת, מעבר לפעולה.		
מבנה ואוטונומיה: אוטונומיה ארגונית מול אינטגרציה קהילתית	**אוטונומיה ועצמאות ארגונית** נאמנויות, מנגנונים ותקציבים נפרדים, דינמיקה של אינטרסים נקודתיים.	**גישה הוליסטית ואינטגרטיבית** יצירת תמונת מציאות מערכתית משותפת, ניהול קהילתי מסנכרן.	קושי בגיבוש שפה מקצועית מול אתגרי שפע המידע, חסמים בפני למידה משותפת ותחקור חוצה־ארגונים, לצד התרחבות המרחק בין דרגי הפיקוד לדרגי הקצה בתוך הארגונים עצמם.
יחסים עם הדרג המדיני: פגיעות מבנית, פוליטיזציה ותרבות הנגישות הישירה	**השתלבות ונגישות בלתי אמצעית** חתירה לרלוונטיות, מעורבות בחדר ההחלטות, תחושת שותפות בלתי אמצעית.	**מרחק מקצועי** אתגור מדיניות והצגת עמדה ביקורתית לעומתית מול מסגרת החשיבה הקיימת.	"מלכודת האומניפוטנטיות": טשטוש הפער בין מומחיות טקטית להחלטה אסטרטגית, נטייה לצמצם חיכוך עם הדרג המדיני ופגיעות גבוהה ללחצים פוליטיים בשל תלות בפרסונות.
אפיסטמולוגיה והבנת האויב: דומיננטיות טכנולוגית, אשליית שליטה ואובדן הספק	**עליונות טכנולוגית והישגים מבצעיים** סודיות, הישגים טכנולוגיים חסרי תקדים.	**הבנה אנושית, פרשנית ותרבותית** מלאכת מחקר מסורתית, השהייה, קריאת סימנים אסטרטגיים וחיכוך אנושי - יומינט.	התפתחות "אשליית שליטה", המציאות נתפסת דרך המסגרת הטכנולוגית, והאויב מצטמצם לאוסף נתונים ואינדיקציות תוך דחיקת משמעויות עמוקות כגון כוונות, תפיסות עולם ופחדים.

הסביבה החברתית הפנימית: תרבות הסוד ו"סיפורים ואגדות"	**סודיות, לכידות וקונפורמיות** שביעות רצון עצמית, אישור עצמי והסכמה רחבה, קונפורמיות ו"חשיבת יחד"	**דיאלוג פתוח וביקורת עצמית** עידוד הבעת דעה סותרת, שקיפות לגבי מחלוקות מקצועיות בתוך החדר.	התפתחות מנגנונים לא פורמליים של ריסון עצמי ו"יישור קו", חוסר כנות מקצועית המקשה על חילופי רעיונות ומונעת בפועל ערעור על משטר הידע הארגוני, פן ייתפס המטיל ספק כחריג.
שסעים ומרחבי פעולה: תרבויות שונות בתוך הארגונים	**דיסציפלינות נפרדות** התרבות הטכנולוגית־מחקרית המתווכת דרך מסכים אל מול התרבות המבצעית.	**הפריה הדדית ואיזון שפות מקצועיות** גישור בין החרדה הבריאה של השטח לעומק המופשט של הפרשנות.	חוסר הבנה מובנה בממשקים הפנימיים: הדרג המבצעי תופס את החוקר כמנותק, והחוקר רואה במבצעי טקטי וצר. הנתק מחליש את יכולת האינטגרציה האמיתית.

האתגר המרכזי של הקהילה אינו ביטול המתחים הללו אלא ניהולם באופן מודע ומאוזן יותר, כך שלא יהפכו לחסמים בפני למידה, אינטגרציה והסתגלות למציאות משתנה. בראייתנו, ניהול המתחים הוא תפקידה של ראשות הקהילה - הור"ש - וייתכן שלשם כך נדרש חיזוק ארגוני שלה, למשל בדמות ועדה קבועה שתעסוק בבניין הכוח של הקהילה ובקביעת גבולותיה.

אחת ההזדמנויות המרכזיות העומדות בפני הקהילה היא **בניית היכולת לפעול כקהילה לומדת.** לצד השמירה על העצמאות והזהות הייחודית של כל ארגון, נדרש פיתוח של **מנגנונים קבועים ללמידה משותפת**, לתחקור בין־ארגוני ולהפקת תובנות רוחביות. במציאות שבה

האיומים הופכים מורכבים יותר והמידע מפוזר בין גופים ודיסציפלינות שונות, היכולת לחבר בין נקודות מבט, ידע ופרשנויות היא תנאי ליצירת תמונת מציאות רחבה ושלמה יותר.

במקביל, יש מקום **לחיזוק מרחב הספק ולמתן לגיטימציה למחלוקת מקצועית**. יצירת תרבות המעודדת השמעת דעות שונות, אתגור הנחות יסוד והקשבה לקולות שאינם בקונצנזוס עשויה לחזק את יכולתה של המערכת לזהות שינויים ולהימנע מקיבעון מחשבתי.

בראיונות שערכנו עלה מוטיב חוזר של סגירות, הן של יחידות מסווגות, הן של ארגוני המודיעין אלה כלפי אלה והן ביחס למערכת הביטחון כולה. סגירות מסוג נוסף, כלפי המרחב האזרחי - ובכלל זה האקדמיה והמגזר העסקי - היא חולשה מובהקת. הדבר גורר העדפה מובנית לפיתוח פנימי הן של ידע והן של יכולות טכנולוגיות (תסמונת Not Invented Here), ועל הקהילה לחתור להשתחרר ממאפיין זה, במיוחד נוכח הקיבעונות שאפיינו אותה ערב ה־7 באוקטובר.

כיוון נוסף נוגע להון האנושי. לצד המחויבות למצוינות מקצועית, רצוי לבחון דרכים **להרחבת הגיוון האנושי והקוגניטיבי בקהילה**. אין מדובר רק בשונות דמוגרפית, אלא בעיקר בהרחבת מגוון נקודות המבט, הרקעים, החוויות ודפוסי החשיבה המשתתפים בתהליך יצירת הידע המודיעיני. בכלל זה, חשוב לקיים הכשרות משותפות בין־ארגוניות כדי לחזק את השפה המשותפת, וכן ליצור מנגנון קהילתי לניהול כוח אדם ולעידוד מעבריות.

כמו כן, נדרשת בחינה מחודשת של **האיזון בין עליונות טכנולוגית לבין הבנה אנושית, תרבותית ואסטרטגית.** העוצמה הטכנולוגית של קהילת המודיעין היא נכס משמעותי ומקור להצלחות רבות, אך דווקא משום כך, חשוב להבטיח שלא תצמצם את מגוון דרכי ההתבוננות במציאות. בתוך כך, יש להבחין בין מידע לידע, ולהימנע מהדגשת יתר של מידע עובדתי (תסמונת "הידיעה האחרונה") על חשבון תובנות מעמיקות. חיזוק הדיאלוג בין עולמות הטכנולוגיה, המחקר, האיסוף וההבנה התרבותית עשוי לסייע בהרחבת מרחב הפרשנות ובהתמודדות טובה יותר עם אי־ודאות.

נדמה כי אחד מכיווני השינוי החשובים ביותר הוא ה**מעבר מתרבות המתמקדת בעיקר בהצלחה ובהישגים לתרבות המעניקה מקום משמעותי יותר ללמידה, לרפלקציה ולחשיבה ביקורתית.** הצלחות מבצעיות וטכנולוגיות הן מקור לעוצמה ולביטחון, אך דווקא ארגונים מצליחים נדרשים לפתח מנגנונים המאפשרים לעצור, לערער על הנחות יסוד ולשאול האם המציאות השתנתה. חיזוק "שריר הלמידה" הארגוני, לצד מיסוד מנגנוני ניהול קהילתיים שיאפשרו תיאום, למידה ובקרה ברמה רחבה יותר, עשוי לסייע לקהילה לשמר את יתרונותיה הרבים ובו בזמן להרחיב את יכולתה להשתנות, להסתגל וללמוד לאורך זמן.

לצד השינויים התרבותיים והניהוליים שתוארו לעיל, נדמה כי הכשל מחייב גם **בחינה מחודשת של כמה שאלות יסוד הנוגעות לזהותה ולתפקידה של קהילת המודיעין**. כפי שהורחב לעיל, בעשורים האחרונים התחזקו ממדי ההשפעה, ההפעלה והסיכול, בעוד שתפקידי המחקר, ההתרעה והערכת המציאות עברו שינוי משמעותי. מציאות זו מעלה שאלות באשר לאיזון הרצוי בין הבנת המציאות לבין עיצובה, ובין תפקידם של גופי המודיעין כגורמים מעריכים לבין מעורבותם הגוברת בעשייה המבצעית. ככל שגוף מודיעיני מעורב יותר בהשפעה על המציאות, כך גובר הצורך להבטיח את יכולתו להתבונן בה באופן ביקורתי ועצמאי.

במקביל, נראה כי נדרשת השקעה מחודשת **ביכולות המחקר, ההמשגה והחשיבה האסטרטגית**. בעידן של שפע מידע ועליונות טכנולוגית, האתגר המרכזי אינו איסוף נוסף של מידע, אלא בראש ובראשונה היכולת **להעניק לו משמעות, לזהות שינויים ולהבין את ההיגיון של היריב.**

אחת התובנות המרכזיות העולות מן הניתוח היא כי קהילת המודיעין אינה פועלת מול יריב סטטי אלא מול יריב לומד, מסתגל ומשתנה, ולכן הצלחה מודיעינית אינה מצב קבוע. משום כך, האתגר המרכזי הוא פיתוח יכולתה של הקהילה **לבחון באופן מתמשך את עצמה, את הנחות היסוד שלה ואת השינויים המתרחשים בסביבתה.**

ולבסוף, ואולי החשוב מכול: **הצורך במודעות עצמית לשלל האתגרים המקשים על שינוי המצב**, החל מהטיות החשיבה המאפיינות את קהילת המודיעין וגורמות שוב ושוב לקיבעון תפיסתי, וכלה בקושי המובנה לשנות תרבות ארגונית. ניהול המתחים שתוארו לעיל קשה בכל ארגון, ובארגונים בעלי מבנה היררכי נוקשה בפרט. על ראשי המערכת להקפיד על מודעות עצמית זו ולקיים תהליכי למידה מתמשכים, שיתאפיינו בפתיחות לביקורת, כדי לוודא שהקהילה לא תיקלע שוב למצב ששרר בה ערב ה־7 באוקטובר 2023.

ביבליוגרפיה

אבן, ש', וגרנית, ע'. (2009). קהילת המודיעין הישראלית – לאן? ניתוח, מגמות והמלצות (מזכר 97). המכון למחקרי ביטחון לאומי.

סימן טוב, ד'. (2013). ראשית קהילת המודיעין בישראל: מתחים, ועדות וניצנים של שינוי, בתוך: *עיונים בתקומת ישראל*, כרך 23, עמ' 66–92.

פינקל, מ'. (2024). אמ"ן במציאות מורכבת ומשתנה. משרד הביטחון – ההוצאה לאור.

ר'. (2021). השאלה מהמוסד לאמ"ן - השוואה בין תרבויות ארגוניות מזווית אישית, בתוך *מודיעין הלכה ומעשה*, גיליון 7, המרכז למורשת המודיעין והמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

Braat, E. (2021). Self-reinforcing secrecy: Cultures of secrecy within intelligence agencies. In D. Mokrosinska (Ed.), Transparency and secrecy in European .democracies: Contested trade-offs (pp. 118–134). Routledge https://doi.org/10.4324/9780429026003-9

Israeli national intelligence culture: Problem-solving, Shapira, I. (2024). .Routledge *exceptionalism, and pragmatism.*

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). John Wiley & Sons.

Simmel, G. (1906). The sociology of secrecy and of secret societies. American Journal of Sociology, 11(4), 441–498.

נספח 1: מדריך ראיון

1. אם היינו יושבים פה ב-6 באוקטובר, סביר להניח שהיית מספר לי, בצדק, על ארגון מטורף, מהמתקדמים בעולם, עם הישגים מדהימים בסייבר ובמבצעים חשאיים. איך אתה מסביר את הפרדוקס הזה - שדווקא מערכת כל כך מוכשרת וחכמה, לקתה **בעיוורון אסטרטגי** כל כך עמוק? איפה המצוינות הזו הפכה למלכודת? (שאלה פותחת)
2. מה יש **בתרבות שלנו** (של הקהילה/ של הארגון שלך) שלדעתך יש לו השפעה על הכישלון? (שאלה פותחת)
3. בכל ארגון ביטחוני מדברים על "צניעות מקצועית". אבל ת'כלס, כשארגון חווה עשורים של רצף של הצלחות פנומנליות, קהילת המודיעין מפתחת ביטחון עצמי מופרז. יד על הלב - **האם ערב המלחמה באמת התייחסנו לחמאס כאל יריב לומד, רציונלי ומתוחכם, או שחלחלה למערכת התחושה הסמויה ש"הם פשוט לא מסוגלים"?**
4. במאמר שאנחנו כותבים, אנחנו מזהים תהליך שבו קהילת המודיעין הפכה בעשרים השנים האחרונות ל**"קהילת ביטחון"** - גוף אופרטיבי, מפעיל כוח, שממוקד בתוצאות, בסיכולים ובמטרות למב"מ. כשמסתכלים לאחור, האם הריצה המטורפת הזו אחרי ה"אפקטיביות המבצעית" והמדידה לא באה על חשבון השריר האנליטי של הקמ"ן המסורתי - זה שתפקידו לשבת בשקט, להטיל ספק ולשאול שאלות מעצבנות?
5. יש הנחת עבודה מפורסמת שאומרת שבמודיעין "הכל פתוח ומתווכחים בחדר". אבל בפועל, יש לא פעם "כלכלת מצגות" - הרצון לייצר שקט תעשייתי, תחושת הסכמה ורצון לרצות מפקדים. **כמה פעמים קרה לך בתפקיד שהרגשת שיש פער בין מה שאנשים באמת חושבים או לוחשים במסדרון, לבין מה שנאמר בפועל סביב שולחן הדיונים הרשמי?**
6. המערכת תמיד מחפשת את האנשים הכי מוכשרים, אבל בסוף, כשמסתכלים סביב שולחן הדיונים, רוב האנשים מגיעים מרקע די דומה, חושבים דומה ועברו מסלול חיים דומה. **הרגשת לפעמים שהדמיון הזה גורם לכם לפספס זוויות ראייה אחרות,** אולי אזרחיות או תרבותיות, לגבי האויב?/ האם אתה חושב שהמיון בארגון באמת מתבסס על **שוויון הזדמנויות** אמיתי?
7. היכולות הטכנולוגיות והסייבר של ישראל הם מטורפים (כמו שראינו במבצעים מדהימים). אבל האם לדעתך העוצמה הזו לא גרמה למערכת קצת "להתאהב" במסכים ולפתח **אשליה** שאם אנחנו יודעים הכל ברמה הדיגיטלית, אנחנו גם מבינים מה עובר לאויב בראש? האם איבדנו את החיבוך האנושי הישן של פעם?
8. **האם באמת קיימת "קהילת מודיעין" בישראל**, או שהמושג הזה הוא סוג של פארסה? כשמסתכלים על האוטונומיה המוחלטת של כל ארגון, על היעדר חוק מודיעין סדור, ועל העובדה שכל גוף מתחקר את עצמו בנפרד - האם ה"קהילה" הזו קיימת בעיקר על הנייר, בעוד שבפועל מדובר באוסף של ממלכות נפרדות שנמצאות בתחרות מתמדת על תקציבים, יוקרה וקשב של הדרג המדיני?