



"המעשה המודיעיני":

גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?"

אל"מ ב' וסא"ל מ¹

בעשרים השנים האחרונות כללו כל התהליכים האסטרטגיים של ראשי אמ"ן פרק שניסה לשכלל את התשובה הארגונית לשאלה "איך עושים מודיעין", ובפרט כיצד נכון לעדכן את התשובה הישנה לשאלה זו נוכח השינויים שמביאה איתה מהפיכת המידע לעולם ולאמ"ן.

במאמר זה נתאר את התהליך שעברה קבוצת מפקדים באמ"ן בניסיון לעדכן פעם נוספת את המענה לשאלה, כחלק מתהליך "אם הדרך" הנוכחי של ראש אמ"ן; נציג תפיסה מעודכנת שמחליפה, בראייתנו, את "מעגל המודיעין"; וניתן קווי מתאר לנגזרות ולהשלכות האפשריות שיכולות להיות לאימוץ המודל שהתפיסה מציעה.

גלגוליו של המעשה המודיעיני

במסגרת התהליך התבצעה עבודת מחקר גנאולוגית בכדי לבחון דרך משקפי התהליכים האסטרטגיים של ראשי אמ"ן מדוע השאלה חזרה על עצמה, מה הפתרונות שניתנו לה, ומה הייתה ההתפתחות במציאות לאורך התקופה.²

לא נפרט פה את כל פרטי הניתוח הגנאולוגי, אבל ניתן לסכם אותו במספר תובנות:

1. השאלה העקרונית של "איך עושים מודיעין בעידן הדיגיטלי", או מעט יותר בפירוט "איך מביאים למקסימום את פוטנציאל התפוקות של אמ"ן בבירור המציאות, תוך התמודדות

¹ הסגן למודיעין של רח"ט מחקר וסגן מרכז המידע ביחידת האיסוף המרכזית באמ"ן.

² Itai Shapira and Davis Siman tov, "Israeli defense intelligence (IDI): adaptive evolution in the interaction between collection and analysis", Intelligence and National Security, 22.8.2022.

מיטבית עם גודש המידע?", חזרה על עצמה בצורה זו או אחרת בכל התהליכים של ראשי אמ"ן. כל תהליך קידם את הארגון צעד או שניים בכיוון של שיפור והשתכללות, אך אנו מאמינים שטרם הגענו לאופטימום במיקסום תפוקות הארגון.

2. בבסיס כל הפתרונות שניתנו לאורך השנים לשאלה זו עומדים שני עקרונות: רב-תחומיות, ומוכוונות משימה. כלומר, על מנת למקסם תפוקות כדאי להושיב את כל מי שעוסק במשימה מהדיסציפלינות השונות יחד, סביב ההקשר המשימתי.

3. כל הפתרונות למימוש תובנה זו הובילו לישיבה המשותפת באמצעות תהליכי עבודה משוכללים (מצמ"מים זמניים ועד התארגנויות רב-תחומיות קבועות) ולא באמצעות שינוי בפו"ש או במבנה הבסיסי של יחידות אמ"ן.

4. הטכנולוגיה גם היא התקדמה בקצב מסחרר במהלך השנים, אך רתימתה לתהליך המודיעיני הייתה באופן מקביל להתפתחות בתפיסת התהליך ולא באופן משולב, כך שבמרבית המקרים (יוצאים מן הכלל היו למשל התארגנות המטרות והמענה למפגעים היחידים) היא סייעה לחלקים בתהליך המודיעיני לשפר את עצמם (ובפרט, לשלב הנגישות ואז לשלב ההפקה) ולא לתהליך השלם כולו.

האחרון בשרשרת התהליכים הנ"ל היה תהליך "היסוד החמישי", שגם לגביו נכונות התובנות שצוינו לעיל. במסגרת התהליך עודכנה תפיסת המודיעין הרב-תחומי³, שהחידוש בה היה בהבניית המודל האידיאלי למעשה המודיעיני, יחד עם ההבנה שיש לקחת את כל אמ"ן לפעולה במודל הזה באופן קבוע. עקרון מוביל במימוש תפיסת המודיעין הרב-תחומי היה "למידה תוך כדי חיכוך" והשתנות בהתאם, ואכן, בשנים האחרונות של מימוש התהליך התחדדו לגביו כמה תובנות מתוך אותו חיכוך שיצר למידה:

1. במקומות בהם המודל ממומש כהלכה כמעט תמיד ישנה עליה משמעותית בתפוקות, ויחד איתה גם כמעט תמיד זיקוק של הערך המקצועי הדיסציפלינרי של כל אחד מבעלי התפקידים.

³ מודיעין הלכה ומעשה – מודיעין רב, תחומי, גיליון מס' 6, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, דצמבר 2020. במיוחד ראוי לשים לב למאמרים הבאים: תא"ל דרור שלום, תפיסת המודיעין הרב-תחומי ("הלכה"), אל"מ ב ואל"מ ג. מימוש ההשתנות למודיעין רב-תחומי ("המעשה").

כלומר, ה"אידיאל" במובן מסוים אכן מצליח להתממש היכן שהארגון מצליח לפעול בתפיסת המודיעין הרב-תחומי.

2. עם זאת, המודל האידיאלי של התפיסה לא מצליח להיות ממומש בחלק לא מבוטל משדות הצי"ח באמ"ן, ולא רק מסיבות של מורכבות ניהולית של תפיסת ה"בורדים" והניהול המשותף⁴. אלא גם ובעיקר בגלל שאילוצים משאביים ופיזיקליים, יחד עם מתחים קשים להכרעה, הובילו להבנה ש"האידיאלי לא תמיד פוגש את הריאלי"⁵. כלומר ניתן לומר שתפיסת המודיעין הרב-תחומי ענתה היטב על השאלה "איך נכון לעשות מודיעין למשימה?", אך לא מספיק על "איך נכון לעשות את כל המודיעין באמ"ן?".

3. למרות המאמץ הרב לייצר במודיעין הרב-תחומי תפיסה קוהרנטית אמ"נית יציבה, בפועל משום שבמקומות רבים בארגון לא מומשה התפיסה, הרי שבמהלך מימושה המשיכו המערכים באמ"ן לפעול בנפרד לגיבוש תפיסות פנימיות⁶, ששוב הובילו לפער מסוים בתפיסה השלמה ויצרו בלבול בקרב חלקים מסוימים מבעלי התפקידים בארגון.

4. למרות השאיפה לממש בתהליך חיבור עמוק בין המודיעין הרב-תחומי לבין הטרנספורמציה הדיגיטלית באמ"ן, כך שהראשון יהיה המושך המרכזי של השני, בפועל שני הווקטורים הארגוניים האלה חיו כמעט במקביל אחד לשני ביחס לרוב שדות הצי"ח בארגון.

תובנות אלו הובילו את אמ"ן ליציאה לסיבוב נוסף לשכלול "המעשה המודיעיני", באמצעות קבוצת מפקדים מהמערכים השונים בארגון, שעוסקים כולם במעשה המודיעיני ורובם ככולם מילאו תפקידים במספר מערכים בארגון, כך שהם מכירים את העשייה מזוויות שונות.

היתרון המרכזי שאפשר לקבוצה להתקדם כמה צעדים נוספים מעבר למה שהושג בתהליכים הקודמים הוא בתרבות הארגונית שהתפתחה, בין השאר בזכות אותם תהליכים, לפיה כל החלקים באמ"ן רואים בעצמם חלק מ"שלם" תהליכי אחד של עשיית מודיעין. ב"שלם" זה אף

⁴ אחד מעקרונות המודיעין הרב-תחומי עסק בצורך לנהל את ההתארגנות המשותפת בכל דרגי הניהול באמצעות קבוצות ניהול משותפות ללא "מפקד אחד שקובע". כשגישה זו מתממשת היא מביאה להישגים גבוהים, אך יש בה תלות גבוהה יחסית במימד הפרסונלי.

⁵ למשל התארגנויות מודיעין למבצעים בהן לא ניתן היה להכריע האם הקרבה ל"אדום" חשובה יותר מהקרבה ל"כחול"; או התארגנויות בהן הצורך לשמר גמישות ורציפות במפעל ההפקה לא איפשר הוצאת מאסה קריטית של אנשים ממנו לישיבה במקום אחר.

⁶ הסוגיות המרכזיות: תפיסת אחריות מקצועית על ה"דאטה" באופן חופף ומקבילי בכמה מערכים, ותפיסת מקצוע חופפת בין כמה מקצועות לגבי התפקוד המקצועי העוסק ב"היתוך מגוון סוגי חומר".

מעריך או בעל תפקיד לא עושה את כל התהליך בעצמו, כל אחד מהם מחזיק בתפיסה מקצועית סדורה ותבניתית לגבי חלקו ב"שלם", ובמקביל מכיר בכך שלמערכים האחרים יש תכלית משלהם ב"שלם" זה.

ממעגל המודיעין למודל היהלום; מאידיאליזציה לאופטימיזציה

כאמור, התחלנו את התהליך במצב בו לחוליות שונות בשרשרת המעשה המודיעיני יש כבר תפיסה תבניתית וסדורה לגבי המקצוע שלהן בתהליך יצירת המודיעין. מצב זה נולד מעשיה משמעותית בשנים האחרונות ב"מערכי המידע" (ה"איסוף") באפיון והמשגה מחודשים של המקצוע שלהם לאור מהפיכת המידע, יחד עם עשייה משמעותית במקביל ב"מעריך המחקר" שנועדה להבנות את המקצוענות שבו מ"אומנות מופשטת" לתהליך סדור יותר. השימוש בתפיסות מובנות אלה איפשר לגבש תרשים זרימה רציף ומעודכן לכל שלבי התהליך המודיעיני, שיאפשר הסכמה כלל ארגונית, הגדרת ליבות העיסוק של המקצועות השונים, ובסיס לבניין הכוח עבורם.

בטרם נסביר את השכבות השונות בתהליך, נזכיר רק שאמנם התהליך נראה לינארי וחד-כיווני, אך בפועל הוא רחוק מזה. ניתן ורצוי להתחיל את התהליך המודיעיני ממקומות שונים בתרשים, לחזור איטרטיבית על חלקים מתוכו, וכמובן לחזור בסופו להתחלה עם היזון חוזר והתקדמות נוספת.



תרשים 1: המשגה עדכנית לתהליך פיתוח הידע המודיעיני, בבסיס לבניין הכוח באמ"ן

ובכל זאת, נסביר את הנתיה הלינארי לשם הפשטות, תוך העזרות בתרשים מספר 1: ההתחלה היא במצב בו אנחנו פועלים מול אוקיינוס המידע האינסופי הקיים בעולם. הפעולה המקצועית הנדרשת במעשה המודיעיני היא הנבה - הכוונת הגורמים המבצעיים-טכנולוגיים⁷ המשיגים את המידע לאיזה מידע ברצוננו להביא "הביתה". לאחר שהובא המידע שביקשנו (עדיין, בהיקפים אדירים), נדרשת פעולה מקצועית נוספת והיא הבניה של המידע כך שיהיה ניתן לצריכה (משפת מקור לשפה העברית, מאנלוגי לדיגיטלי, מטקסט חופשי לחלוקה לקטגוריות מוסכמות, מטבלאות מבולגנות לטבלאות מתוקננות עם עמודות שמשמעותן ברורה וכן הלאה). בהינתן מידע מובנה ונגיש במפעל המידע האמ"ני, הפעולה המקצועית הבאה הנדרשת היא איחזור של פריטי מידע ספציפיים מתוך "בריכת המידע", הרלוונטיים למענה לשאלת צי"ח (צורך במידע). לאחר מכן, נדרשת פעולה הבוחנת האם פריטי המידע שאוחזרו ערכיים ורלוונטיים לשאלת המחקר (בהינתן הצלחה מלאה בדיוק פעולת האחזור, שלב זה אינו נדרש, אך הצלחה כזו עוד רחוקה), ובמידת הצורך יש לבצע במידע עיבוד המאפשר צריכה מלאה שלו (דוגמת שילוב הסבר על אופי המקור, נימת הדברים וכדומה) וכך הופך פריט המידע למידע בהקשר, קרי לממצא מודיעיני. מכאן מתחיל רצף פעולות מחקריות על אוסף הממצאים שימוש בחוקים לוגיים מאפשר להסיק מהם מסקנה/היסק, אינטגרציה של היסקים מאפשרת לאשש/להפריך השערות מחקר, תוך שימוש במודלים מחקריים ובכך להגיע לתובנות ולהערכה, אותן יש לגבש לתמונה סדורה ולהציגה למקבל ההחלטות.

כפי שנראה בפרק הבא, כבר להבניה סדורה ורציפה זו של התהליך המודיעיני יש משמעויות פרקטיות שמאפשרות הכוונה נכונה של בניין הכוח: בהגדרת המקצועות השונים הלוקחים בו חלק, בבנייה נכונה של הארכיטקטורה הדיגיטלית ומערכות המידע התומכות בתהליך ועוד.

השלב הבא, בהנחה שהמודל הזה מאומץ, הוא לבחון מה הדרך הנכונה לממש באמצעותו את כלל העשייה המודיעינית באמ"ן. כפי שהובן מהלמידה של מימוש המודיעיני הרב-תחומי, ניסיון להטיל על אמ"ן מודל אידיאלי אחד לא יצלח, בגלל מגוון המתחים שהארגון חי בתוכם. על כן,

⁷ ללא תלות בסוג המקור או החומר ממנו מגיע המידע סיגינט, סייבר, גאואינט, יומינט וכו'.

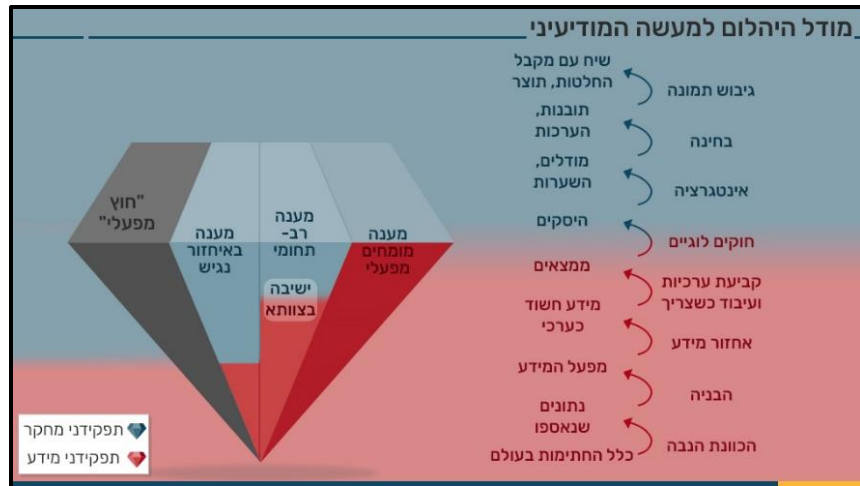
החידוש המרכזי בתהליך הנוכחי הוא הצעת 3 מודלים שונים של עשייה מודיעינית, שנכון לבנות מראש את הכוח בארגון כך שניתן יהיה לקיים את שלושתם במקביל ללא העדפה מוקדמת לאחד מהם, ולבחור ביניהם על פי הקשר המשימה ואופייה.

נסביר את 3 המודלים, המגולמים בתרשים מספר 2 בתור "פאות היהלום": המודל הראשון הוא "מענה מומחים מפעלי", קרי יצירת התנאים לפעולה של קהילת ידע שבמסגרתה יהיו שותפים כל בעלי הידע והעניין הרלבנטיים לתחום הנחקר ללא צורך בשינויי היערכות פיזיים. מודל זה יהיה בשימוש במשימות בהן לא ניתן להושיב יחד את כל בעלי התפקידים, ומלאכת האיחזור בהקשרי מרבית המידע הנוגע למשימה דורשת מקצועיות מורכבת ו/או רובוסטיות מפעלית (משימת ההתרעה בגלגולי פיגוע מורכבים היא לרוב בעלת מאפיינים כאלה, לדוגמא). במידה וזה המצב, יבוצעו תפקודי ההנבה עד האיחזור במקום אחד ובאופן "מפעלי" (רובוסטי, מתמשך) תחת מערך העוסק ב"מידע", ויתקיים קשר שיש לחתור לטיובו ככל הניתן מול תפקודי המחקר שיתקיימו במרחב פיזי אחר.

המודל השני הוא המודל המוכר של "המודיעין הרב-תחומי", שכפי שנלמד ממימושו עד כה, הוא עדיף למימוש במידה וניתן. במימוש מודל זה תהליך האיחזור נעשה על ידי תפקידני ה"מידע", והערכת הערכיות תתבצע על ידי אנשי המחקר. חשוב לציין שגישה זו להתבוננות על המודל ממחישה גם כי צורות מסוימות שלו יכולות להתקיים גם באופן מרוחק בין שני הרכיבים האלה, במידה והחיבור ביניהם מתקיים באמצעות "מוצר מידע" טכנולוגי מותאם.

המודל השלישי הוא מודל ה"האחזור הנגיש", בו ניתן לנצל את ההתקדמות הטכנולוגית במקומות בהם מלאכת האיחזור איננה מורכבת מקצועית, ואז תפקודי האיחזור יתחילו להיות ממומשים ע"י אנשי המחקר, שיקבלו את הכלים וההכשרה הנדרשת לשם כך, וימשיכו את עבודת המחקר משם.

שלושת המודלים הם "מלכתחילה", כך שגם במודל האיחזור הנגיש לא מדובר ב"בחירה בלית ברירה" אלא בשיטה שמתאימה מראש למשימות מסוימות, שהכוח ייבנה על מנת לקיימה בצורה אפקטיבית, ושתפקידני המידע יעבדו על מנת לאפשר אותה בצורה מיטבית.



תרשים 2: מודל "היהלום" למימוש המעשה המודיעיני באמ"ן, בבסיס לבניין הכוח בארגון

המעבר מתפיסה אידיאלית אחת של "איך עושים מודיעין" לבסיס תיאורטי אחד שלם, ועליו 3 מודלים שונים הניתנים לבחירה בהתאם לאופי המשימה והמתחים שהיא מציבה לארגון, יאפשר לאמ"ן לשפר את האופטימיזציה שלו לתפוקות המודיעין, ולרתום את הטכנולוגיה ואת המשאב האנושי שלו באופן מיטבי.

נגזרות התפיסה המעודכנת מה אפשר לעשות עם זה?

אימוץ המודל השלם שתואר לעיל יכול לאפשר לאמ"ן אופטימיזציה בהשגת תפוקות מוגברות וקוהרנטיות ארגונית. לשם כך, ניתן ונדרש לגזור מהמודל השפעות על מאמצי בניין הכוח והפעלת הכוח בארגון. ביניהן:

- המקצועות באמ"ן: הגדרות התפקודים המובחנים במעשה המודיעיני מאפשרות הגדרות מעודכנות לתפקידינים ולמקצועות באמ"ן, וכך לעדכן את הגדרות כל תפקיד, הכשירויות הנדרשות עבורו ואופן רכישתן באמצעות ההכשרות בארגון. חשוב להדגיש שמטרת ההבחנות אינה להציב "גבולות גזרה" בין תפקיד לתפקיד, שכן תחומי חפיפה חשוב שיישארו תמיד, אלא להגדיר עבור כל תפקיד מה היא ליבת העיסוק שלו.

- ארכיטקטורה דיגיטלית תומכת: מעבר מיצירת מערכת מידע נפרדת לכל תפקידן לרצף דיגיטלי סדור שמאפשר לייצר את רצף המעשה המודיעיני על ידי כלל בעלי התפקידים, ובכל שלוש המודלים שב"הלום".
 - תאימות משימתית וסידור המענה למשימות אמ"ן: בחינה מחודשת של אופן הקצאת האנשים באמ"ן לכל משימה, תוך חתירה ליצירת "תאימות ארגונית" בין העוסקים בכל משימה לרוחב מערכי אמ"ן. לאחר מכן, יתאפשר ביתר קלות סידור מעודכן של הקצאת המענה לכל אחת ממשימות אמ"ן על פי המודל הנכון עבורה מתוך ה"הלום".
 - בניין כוח משותף: שימור קבוצה בין-מערכתית שתמשיך באופן קבוע וממוסד באכוונת התפיסה ובניין הכוח של התהליך המודיעיני כולו כתהליך רציף; יצירת התארגנות "פרודקט" ("תוצר") משותפת בין-מערכתית שתהווה המכווין המקצועי לארכיטקטורה הדיגיטלית השלמה שתוארה לעיל; ועיגון תהליכי מעבריות ופיתוח כ"א בראיה של כלל העוסקים בחלקי ה"מעשה המודיעיני".
 - כללי אתיקה בעיסוק במידע רגיש: התאמת הדרישות וההכשרה של כלל בעלי התפקידים שעוסקים בגישה למידע ביחס לאיך נוהגים במידע רגיש מסוגים שונים.
 - התאמת מודל המידור והשיתוף: לכך שההבחנה בין "גישה למידע" ל"גישה לתוצר חקור" היא נזילה.
- התאמה למה שמחוץ למפעל המידע: יצירת תפיסה משלימה למעשה המודיעיני עבור "העולם שבחוץ", כלומר מידע וידע שאינם נמצאים בתוך מפעל המידע הארגוני (חומרי גלם גלויים באינטרנט, ידע אקדמי וכן הלאה) שמקומם הפוטנציאלי ביצירת המודיעין השלם באמ"ן הולך וגדל.

ומה עם מבנה ארגוני?

כבר ביציאה לדרך של תהליך הלמידה היה חשוב לא לשים בצד את האפשרות לכך שלשם אופטימיזציה של תפוקות אמ"ן יידרש גם שינוי יסודי במבנה המערכים ובארכיטקטורה של אמ"ן כדי למקסם מבנית את הקשר בין חלקי שרשרת ה"מעשה המודיעיני". ולו רק בגלל שמבנה שנוצר בתקופת הקמתו של אמ"ן אינו בהכרח המבנה שמתאים לעידן מהפיכת המידע והדיגיטל.

במסגרת תהליך הבחינה, הונחו מספר צוותים אינטגרטיביים בלתי-תלויים להשתמש בתרגיל "לוח לבן" ולנסות לצייר מבנה חלופי לאמ"ן, אילו היו צריכים לבנות אותו עכשיו מהתחלה. במפתיע או לא, התברר שכל שינוי מבני משמעותו בעצם הכרעה אחרת במספר מתחים שהמבנה הנוכחי מייצר, ושעם הכרעה לכאן או לכאן במתח מסוים, נוצר מתח אחר שדורש גם הוא פתרון, כך שלכל מבנה יש יתרונות וחסרונות משלו. לא נעמיק במאמר זה בפתרונות השונים ואף לא נמליץ על אחד מהם, אלא נסכם בכך שהגם שהגיוני להמשיך ולעסוק בדילמה כנגזרת אפשרית נוספת של המודל המעודכן של "המעשה המודיעיני" ובנקודה משמעותית מאוד בזמן בדרך למעבר אמ"ן לנגב, הרי שהמודל שתואר במאמר זה מאפשר התקדמות גדולה באפקטיביות האמ"נית גם בלי שינוי מבני, על בסיס הצעדים שתוארו לעיל.

תם ולא נשלם.