

12 בפברואר 2024

הנכונות לשבור והצורך לבנות

גורמים מקדמי חדשנות וחסמי חדשנות בעבודת מודיעין

אלון ששון¹

לפני מספר חודשים נפלה בחלקי הזכות לראיין למוזקסט (ההסכת [פודקסט] של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין) את מי שהיה סגן ראש ה־CIA והממונה בפועל כראש הסוכנות, מייקל מורל.² בין יתר הנושאים שעלו בשיחה, שאלתי אותו גם מה הן התכונות שהופכות איש מודיעין למצוין במקצוע שלו. מורל, בצדק, העיר שישנם הבדלים מהותיים בתשובה לאותה שאלה כאשר מדברים על המקצועות השונים בעולם המודיעין – חוקר לעומת איש מבצעים, למשל.

התשובה הקצרה לשאלת הקשר בין הפתיחות המתמדת בעולם המודיעיני לבין חדשנות קשורה לנכונות "לשבור" את מה שכבר בנית, את מה שכבר כתבת וניסחת, להכיר שישנן חלופות טובות יותר ולחפש אותן. דרך אחת לבנות משהו חדש יכולה להיות לשפר את הכיוון הקיים – זוהי הדרך המקצועית; הדרך האחרת היא לבחון חלופות ולבנות משהו אחר.

אחת התכונות החשובות לחוקר, על פי מורל, היא הפתיחות המתמדת ללמידה. אנליסט נדרש לפעמים לכתוב טיוטה של מסמך, לקבל עליה משוב, ליצור טיוטה שנייה, לקבל גם עליה משוב ולהמשיך לעדכן ולשפר את המסמך. בין כל הטיוטות האלו מתקיימת הלמידה. אם החוקר יראה את התהליך ואת המשוב מעמיתים או ממנהלים כשינויים סתמיים שאין להם משמעות אמיתית

¹ אלון ששון הוא עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, מומחה חדשנות ויועץ ליזמות חינוכית, בוגר תפקידי ניהול בכירים במשרד ראש הממשלה.

² ניתן להאזין לראיון המלא באתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין בקישור <https://www.intelligence-research.org.il/post/michael-morell>

עבורו – הוא לא ילמד דבר. לעומת זאת, אם הוא ישאל את עצמו מדוע ניתן המשוב ומה עומד מאחורי ההערות – הוא יוכל ללמוד ולהשתפר.

הניסוח הממוקד הזה של מי שהיה האנליסט הראשי של סוכנות הביון האמריקאית הוא הסבר מצוין לדרך שבה איש מודיעין הופך למקצוען ולמומחה בתחומו, אבל איך הוא קשור לחדשנות? למעשה, רבים יטענו שמומחיות וניסיון מקצועי עמוק יכולים להוות חסם משמעותי בפני חדשנות, בגלל מגוון מאפיינים דוגמת הרגלים וקיבעונות, שאגע בהם בהמשך.

התשובה הקצרה לשאלת הקשר בין הפתיחות המתמדת בעולם המודיעיני לבין חדשנות היא חלקו הראשון של שלב קבלת המשוב – הנכונות "לשבור" את מה שכבר בנית, את מה שכבר כתבת וניסחת, להכיר שישנן חלופות טובות יותר (או לפחות טובות באותה מידה) ולרצות לחפש אותן, לאור השתנות הסביבה והיריב. דרך אחת לבנות משהו חדש יכולה להיות לשפר את הכיוון הקיים – זוהי הדרך המקצועית; הדרך האחרת היא לבחון חלופות ולבנות משהו אחר – דרך החדשנות.

שני המסלולים לגיטימיים, שני המסלולים יכולים להוביל לתוצאות מצוינות, למרות השוני המהותי ביניהם. החלק הראשון המשותף שלהם – הנכונות והיכולת לבחון חלופות - מייצג את המתח הקבוע בעולם המודיעין בין שני הווקטורים שפועלים בו בזמן בעבודה המודיעינית, ולעיתים אף קשה להבחין ביניהם – מקצועיות וחדשנות.

כדי להבין את התשובה הארוכה לשאלת הקשר בין מודיעין לבין חדשנות, אציג במאמר זה כמה מאפיינים של התהליך ושל התוצרים המודיעיניים שמקדמים חשיבה חדשנית וכמה מאפיינים אחרים של עולם המודיעין שעלולים להיות חסמים לחדשנות.

אין בכוונתי לטעון שבוגרי ארגוני המודיעין חדשניים יותר או פחות ממקצוענים אחרים בעולמות תוכן אחרים. זה אינו מחקר משווה בין מקצועות שונים, ובוודאי שאין הכוונה להתמקד במאפיינים האישיים של אנשי המודיעין.

למעשה, בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר קיימת ביקורת רבה על ארגוני המודיעין הישראליים בהקשר של יכולתם לחשוב אחרת, ובאופן פרטני על מידת הפתיחות של אנשי המודיעין לקולות אחרים, לדעות אחרות ולרעיונות ש"שוברים את הקונספציות הקיימות".

מאמר זה נכתב טרום אוקטובר 23, ולפיכך אינו מתייחס לאירוע באופן פרטני, גם אם בוצעו בו שינויים קלים בעקבות אירועים דרמטיים אלו. למרות מידע מסויים שהתפרסם ציבורית עד כה אין כיום די מידע גלוי שיאפשר להעמיק בנושא מקומה של החדשנות מול הכשל המודיעיני בצורה שיטתית. בכל מקרה, אין זו מטרתו של המאמר.

המיקוד של מאמר זה הוא באופן שבו תהליכי העבודה, התפיסות והפרקטיקות הבסיסיות של עולם המודיעין, מעודדים חדשנות או מרסנים אותה. הבנה של הגורמים המעודדים והגורמים המרסנים יכולה לשמש בסיס להחלטות ניהוליות ולתהליכי מיסוד של חדשנות בארגוני המודיעין על ידי מיצוי שלהם באופן אפקטיבי.

מה שחשבת, רק הפוך

אני זוכר את ההפתעה המשמעותית הראשונה שלי בעולם המודיעין. כחייל צעיר בשנתו הראשונה ביחידת האיסוף הגדולה של אמ"ן אתה נחשף בפרק זמן קצר למגוון עצום של פעילויות - צי"חים ופרטי מידע - שבתוכן אתה נדרש לחבר נקודות בודדות לכדי תבניות, מבנים, תמונת מודיעין ולגזור מהן תובנות ומשמעויות.

באחת המשמרות המרגשות זיהיתי אינדיקציה לפעילות מובהקת שמעידה על פעילות טרור שמאורגנת על ידי שני פעילים ועתידה לצאת לפועל בזמן הקרוב. שמח ומאושר על חלקי בתרומה לביטחון המדינה העברתי את הדיווח והמתנתי לאות ההוקרה על היישום המקצועי של כל מה שלמדתי בתהליך ההכשרה שלי. ימים בודדים לאחר מכן, כששאלתי איך התקדם הטיפול בהתרעה שהובלתי ליצירה שלה, עדכן אותי אחד המפקדים כי פעלתי בצורה מקצועית מאוד, אך המשך הטיפול בהתרעה שונה ממה שאני תיארתי לעצמי. לא היה מדובר ב"גלגול פיגוע" אותנטי כפי שאני תיארתי לעצמי אלא בהתארגנות שאחד המעורבים בה הוא מקור יומינט של המודיעין

הישראלי; האמל"ח שהועבר לצורך ה"פיגוע" לא באמת הועבר וכל האירוע היה בשליטה מתחילתו ועד סופו.

הנקודות שזיהיתי היו נכונות. גם החיבור שלהן זו לזו כדי להבין את רצף האירועים היה נכון. אבל התובנה והמשמעויות שאני ניסחתי לעצמי היו שגויות, מפני שלא השארתי כלל מקום להסבר חלופי לרצף האירועים. ראיתי את האירוע כאילו אני פעיל הטרור המשוטה, אבל מולי עמד ארגון מודיעין יצירתי ונחוש שטרם לוודא שכך יראה אותו פעיל את המציאות.

לאורך יותר משני עשורים ליווה אותי האירוע הזה בתור דוגמה לצורך לחפש הסברים חלופיים למידע מודיעיני, ולפיכך גם לפעול אחרת על בסיסו. אל תניח, אמרתי לעצמי, שהאופן שבו אתה מחבר את קצות החוט לכדי תרחיש ספציפי הוא האופן היחיד שבו אפשר לעשות זאת.

מקדמי החדשנות הבסיסיים בעולם המודיעין

לא הגדרתי עדיין את שני המושגים הבסיסיים שבהם אעסוק – מודיעין וחדשנות – ובכל זאת אשתמש בדוגמה האחרונה כדי להתחיל ולמפות גורמים מקדמי חדשנות בעולם המודיעין. מכיוון שאלו יהיו לא מעטים, אדון במאפיינים המשמעותיים ביותר בעיניי – הן אלו שייחודיים למודיעין בהשוואה לתחומים אחרים הן אלו שיש בהם פוטנציאל חדשנות גדול יותר מאשר באחרים.

המאפיין הראשון ברשימת מקדמי החדשנות - ההתמודדות עם יריבים. ברמה הכי בסיסית, זהו אחד המאפיינים המובהקים ביותר בעולם הביטחוני בכלל ובעולם המודיעין בפרט, שמבדיל אותו מהרבה מאוד תחומים אחרים, שגם בהם אפשר לזהות חדשנות מתמדת. אחת ממטרותיו של המודיעין היא לזהות מראש כוונות ויכולות אצל יריבים – "הצד האדום" - ולהצביע על דרכים לפעול מולו כדי להבטיח את היתרון של "הצד הכחול". תכונה זו מציבה את אנשי המודיעין במצב של תחרות מתמדת מול אחרים, ולפיכך במצב שבו הם נדרשים לחדש כל הזמן כדי להקדים את היריב.

להבדיל מהעולם העסקי שבו עיקר התחרות היא מול מתחרים אחרים שפועלים בשוק או מול שינויים בסביבה ושינויים בצורכי הלקוחות (כל אלו קיימים גם בעולם המודיעין) – העובדה שהיריב פועל נגדך היא שעושה את ההבדל. אתה נדרש להערים עליו, למצוא דרכים אחרות ומפתיעות כדי להגיע אליו ושיטות חדשות לסכל את פעילותו או להגיב עליה לאחר שהוא זיהה וחסם את הדרכים הקודמות. זוהי אם כן תחרות למידה בלתי פוסקת.

מדובר בהבדל שמקביל לזה שקיים בין תחרות ריצה לבין ג'ודו – בין תהליך שיפור עצמי מתמיד וחיזוק יכולות מתמיד לבין תהליך של פיתוח שיטות אינטראקטיביות שמטרתן למקם אותך טוב יותר מול המתחרה, בה בשעה שהוא עושה את אותו תהליך למידה מתמיד. הנחת העבודה שלך צריכה להיות שהיריב חקר את כל העימותים הקודמים שלך וצפה בכל קטעי הווידאו הרלוונטיים לפני שהגיע לקרב, ולפיכך תחבולה חדשה תהיה עדיפה על חיזוק שרירים בלבד.

אי אפשר להתעלם מ"תפקידו" של היריב בפעילות ההונאה של חמאס שהקדימה את פלישת אנשיו לשטח ישראל ב-7 באוקטובר 2023. זוהי אמנם דוגמה כואבת לכשלון של המודיעין הישראלי לחשוב בצורה שונה על חיבור הנקודות של המידע שנאסף, אך היא עדין ממחישה בצורה ברורה את מהות האתגר: אינך מתמודד מול מציאות משתנה, אלא גם מול יריב משתנה.

למעשה, דוגמת הג'ודו (או כל ספורט אינטראקטיבי אחרת) ממחישה את האופי המתפתח של היריב – חזבאללה של השנה שעברה איננו חזבאללה הנוכחי; הריגול הרוסי היום אינו דומה לזה של לפני שנים אחדות; אי־אפשר להשתמש מולם באותן שיטות איסוף או סיכול ולצפות שיפעלו באותה מידת הצלחה.

אף שקיימות משימות מודיעיניות עדכניות שאינן ממוקדות ביריבים (אתגרים בסביבה האזרחית, התמודדות עם שינויים חברתיים, טכנולוגיים וכולי) – ליבת עבודת המודיעין עודנה ממוקדת ביריבים שפועלים נגדנו ומסתירים את כוונותיהם ופעולותיהם, והם הולכים ומשתפרים באופן רציף. זהו גורם מקדם חדשנות ראשון במעלה, ואולי נכון יותר לומר שזהו גם המבחן האמיתי של

הרבה ממהלכי החדשנות בעולם המודיעיני – האם נצליח לייצר את ההפתעה אצל היריב בהשוואה לפעם הקודמת שבה פעלנו מולו?

הגורם השני שמקדם חדשנות בצורה משמעותית הוא מרכיב הסוד. להרבה ארגונים וחברות יש סודות – כאלו שמייצגים את הקניין הרוחני והמסחרי שלהם, את התהליכים שמקנים להם יתרון תחרותי מול מתחרים או מידע סודי/פרטי של לקוחות. בעולם המודיעיני מהות הסודות היא שונה. המשותף לסודות המודיעיניים הוא האופן היסודי שבו הם מגדירים את התוצר המודיעיני, ובה בעת משפיעים על האופן שבו אנו מנסים לייצר אותו. הסודות שלנו והסודות של היריב חשופים להתקפות חוזרות ונשנות כדי להגיע אליהם – זוהי מהות האיסוף המודיעיני. גם כאשר נחשוף סוד מודיעיני – לא תמיד נשתמש בו, כך שיייתכן שנעדיף להגן על מקור הנגישות שלנו לסוד על פני השימוש בסוד כדי להשיג יתרון.

החוויה היום-יומית של כל איש מודיעיני היא תמרון בתוך עולם של סודות והניסיון לפרוץ חומות של הסתרה. אלו מחייבים תהליך אינטלקטואלי ומעשי של ניסיון "להציץ" מזוויות שונות, לחפש סדקים וחרכים לא מתוכננים כדי להגיע אל הסוד, והצלבה של נקודות מבט שונות, כדי להבין אם מה שמצאנו הוא אכן הסוד או לא. אבל מעבר לאופי ה"חידתי" של הסודות, שהוא לבדו מחייב ריבוי נקודות מבט (אינדיקציה ברורה לחדשנות), יש עוד מאפיין שנגזר מהם, והוא משמעותי לא פחות – הוספת משאבים לא תמיד תאפשר הגעה אל הסוד. אם נרצה להגיע אל תכנים השמורים ברשת מחשבים מבודלת – הוספת עוד משאבים לניסיונות הגעה אליה מהאינטרנט אינה כיוון מבטיח. מציאת מסלול אחר במקרים כאלו היא הכרח, לא אופציה.

הגורם השלישי המקדם חדשנות בארגוני מודיעיני הוא עידוד של הצגת עמדה שונה, ואפילו מרגיזה. התרבות הארגונית בגופי המודיעיני מזמינה – באופן פורמלי ובאופן לא פורמלי – הצגה של זוויות ניתוח מרובות ושונות. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי בכמה רמות, אך חשוב להבחין במיוחד בשתיים מהן.

ראשית, בעולם המודיעיני יש העדפה ברורה לדבר **בלשון רבים** כאשר מדובר בהצגת הנחות עבודה (ולא הנחת עבודה), ניתוח תרחישים (ולא תרחיש), דרכי פעולה אפשרויות (דפ"אות) ולא רק דרך פעולה נבחרת ועוד. הריבוי והשונות מייצגים את חשיבותה של דעה נוספת, עצמאית, מאפשרים דיון וויכוח, מייצרים מרחב של אפשרויות, מאפשרים לזהות ולפרום קצות חוט שונים לאותה שאלה ולא רק ללכת לאורך מסלול אחד, ידוע מראש.

שנית, מעבר לריבוי תרחישים או דפ"אות שמיוצרים כולם על ידי אותו גורם (יחיד או צוות), ישנו **מקום נרחב לכל עובד בעולם המודיעיני להביע את דעתו**, גם אם אינה מתאימה לתזה המרכזית או לעמדתם של המומחים לאותה זירה, וללא קשר לוותק או לדרגה. גישה זו מהווה חלק מהאתוס של גופי מודיעין כגופים שמעודדים פלורליזם ומצמצמים קונפורמיות, ובפועל פעמים רבות היא נתפסת לא רק כגישה מאפשרת (אם יש לך מה לומר – אתה יכול לומר זאת בלי לחשוש), אלא גם כגישה מחייבת (אם אתה חושב אחרת – אתה לא יכול שלא לומר זאת). בכל רגע נתון יכולים להיות על השולחן יותר מניתוח אחד של הנתונים ויותר מפתרון אחד.

גורם מקדם חדשנות זה, עידוד של קולות שונים, היה אחד מאלו שזכו לביקורות הקשות ביותר בעקבות כשל ההתרעה טרום "חרבות ברזל". הדוגמאות הבולטות לביקורת זו היו הפירסומים אודות הקולות של נשים – ב-8200, תצפיתניות ועוד – שדעותיהן הושקו או הוגדרו כדמיונות שווא, ובכך אבדה למודיעין היכולת לאתגר את העמדות המקובלות והרווחות. דווקא משום כך, בחרתי להדגיש את הצורך בדרך פעולה של עידוד קולות שונים כמרכיב שיאפשר חדשנות.

מגביר החדשנות הרביעי עלול להיראות מוזר למי שמגיע מהעולם העסקי, אך הוא ברור לגמרי למי שפועל בארגון מודיעיני ומבצעי – **אין צורך לפתח שוק רווחי למוצר החדשני**. בשנים האחרונות אני פוגש חברות רבות שמקיימות תהליכי רעיונאות שמטרתם לזהות את הדור הבא של המוצר שלהן, את שובר השוויון שיוכל לכבוש את השוק בכמויות גדולות. חלק ניכר מהן מציבות בתחילת התהליך אילוץ שישמש פילטר לסינון רעיונות טובים בדמות היקף מכירות צפוי. בעולם המודיעיני לא תמיד זה המצב, בדגש על מבצעי מודיעין.

כארגונים ציבוריים, מראש קיים הבדל באופן שבו מודדים עלות של כל פיתוח חדש ואת הרווח כתוצאה ממנו. הכנסות לרוב אינן מהוות מדד. אבל גם "גודל השוק", מספר הפעמים שבהן נוכל להשתמש באותו פיתוח, אינם תמיד רלוונטיים. בעולם המודיעין יש צי"חים ויעדים, שמראש ברור שהם יחידים במינם, יחידים בזמנם או יחידים באפקט שייווצר אם נשיג אותם, ולכן ישנם מקרים שבהם אין חסם תקציבי או משאבי אפקטיבי שמוגדר כאילוץ ביציאה לדרך. אין זה אומר שאין גבול להשקעה בפועל (זו תהיה תמיד בהתאם למגבלות כוח אדם, תקציב זמין, ידע, זמן ועוד), אבל החסם המנטלי של "האם הרעיון הזה משתלם?" אינו קיים במבצעי מודיעין שהם מראש חד-פעמיים. ההסרה של חסם זה בשלבים הראשונים של תהליך החשיבה היא קריטית, והיא תמיד ניתנת לאיזון בדמות אילוצי משאבים בהמשך הדרך, או חיפוש מקומות נוספים שבהם אפשר ליישם את היכולת החדשה שפותחה.






אם כבר השתמשנו במינוח מהעולם העסקי והגדרנו ששאלת ה"ביקוש" למוצר החדשני אינה בהכרח רלוונטית, אפשר להוסיף שגם בצד ה"היצע" יש מאפיין ייחודי – במקרים רבים אין לארגון המודיעיני שותפים בטיפול באותו יעד, צי"ח או יריב (אם כי בשנים האחרונות מאפיין זה הולך ונשחק). כשאין עוד שותפים שמהם אפשר "להעתיק" או לשאול רעיונות ופתרונות – חובת החדשנות נופלת על כתפי הארגון בלבד ומחייבת אותו גם למצוא בעצמו פתרונות חדשים וגם לפתח מנגנונים שיאפשרו לו לעשות זאת באופן קבוע ולא חד-פעמי.

למעשה, **להרגל הזה של הסתמכות עצמית יש גם צד שלילי**, שבא לידי ביטוי במקרים שבהם יותר מארגון אחד מפתח עבור צרכיו הייחודיים פתרונות שיעמדו ב"תו התקן" שלו, מבלי לבחון כלל אם צורך או מענה דומים קיימים אצל ארגון עמית.

מגביר החדשנות האחרון שאציין כאן מאפיין במיוחד את עולמות היומינט, ובמידה מסוימת גם את עולמות המבצעים, והוא **העבודה הישירה מול יריב אנושי, מול אדם בודד, בזמן אמת**. קצ"א, רכז, מפעיל, חוקר ובעלי תפקידים נוספים שנוגעים (לפעמים פיזית) באדם בודד ונדרשים לקבל ממנו מידע רגיש או להניע אותו לפעולה בניגוד להיגיון הטבעי שלו נמצאים, בעיניי, בקצה מנעד היצירתיות הנדרש בפעילות מודיעינית. השילוב של המפגש הבלתי אמצעי, החובה להגיב בזמן

אמת לכל שינוי והשילוב של המרכיב האנושי-אישי (בשני הצדדים) מחייבים גם הכנה ובחירה של כלים וטכניקות חדשניות וגם יישום מוקפד שלהם כדי להצליח באתגר. נכון, אפשר לטעון שבני אדם נשארים בני אדם והעולם היומינטי משתמש באותם מנופים כבר אלפי שנים, אך העובדה שדיסציפלינה זו נותרה רלוונטית ובעלת תרומה ייחודית גם בסביבה שמשתנה באופן תדיר, מעידה שהיא מצליחה להטמיע לתוך אותם מנופים מרכיבים שיודעים להפעיל אותם גם בתנאים החדשים.

ריכוז מקדמי חדשנות בארגוני מודיעין

תחרות מתמדת מול "הצד האדום", יריב שפועל נגדך, יריב מתפתח	התמודדות עם יריבים	
תמרון קבוע בעולם של הסתרה, לא תמיד הוספת משאבים תאפשר הגעה לסוד	הסוד	
תרבות שמזמינה דעות שונות ומאתגרות, ריבוי דפ"אות ותרחישים,	עידוד דעות שונות	
רוב תוצרי הארגון אינם נמדדים בכסף, מבצעים חד-פעמיים	היעדר תלות ב"שוק רווחי"	
מנופים "אנושיים", התמודדות ותגובה בזמן אמת מול אדם	עבודה ישירה מול יריב אנושי	

חסמי החדשנות הבסיסיים בעולם המודיעין

אם קראתם את רשימת הגורמים מעודדי החדשנות וחשבתם שחלקם יכולים דווקא לצמצם חשיבה שונה או לתת אפשרות לייצר ערך חדש – זה בסדר. בפרק הבא אחזור לכך שחלק מהגורמים יכולים להשפיע על חדשנות בכיוונים מנוגדים. לפני כן ברצוני לציין את שלושת

המאפיינים המרכזיים בעולם המודיעין, שלהבנתי יש בהם פוטנציאל לצמצם חדשנות בהשוואה לתחומים אחרים.

הגורם המרכזי הפוגע בחדשנות בארגוני מודיעין הוא, להבנתי, **המיקוד באיומים** על חשבון הזדמנויות. בארגוני מודיעין בכלל, ובארגונים מסכלים במיוחד, רובו של הארגון ממוקד בזיהוי, תיעוד וטיפול באיומים. רוב משאבי הארגון מוקצים ליחידות שתפקידן לזהות איומים (צבאיים, טרור, ריגול, סייבר ועוד) ובהתאם לכך להתריע או להתניע מענה אפקטיבי שימנע את האיום, יכיל אותו או יצמצם את השפעתו.

מודיעין מסכל יכול לנקוט **גישה פרואקטיבית** (גישה "מתקפית") שאינה מגיבה אלא יוזמת, מעצבת את הנסיבות ופוגשת את היריב עוד ב"שטחי ההתארגנות" שלו (פיזיים או וירטואליים), והוא אכן עושה זאת. עם זאת, גם גישה כזו עוסקת בסיכול איומים ולא בחיפוש הזדמנויות חדשות לשיבוש ועיצוב של הסביבה.

אפשר לתאר שתי סיבות מרכזיות לכך שגופי מודיעין בשגרה ממוקדים קודם כול באיומים, לפני חיפוש הזדמנויות. הסיבה הראשונה נובעת מהגדרת הייעוד שלהם – **לכל אחד מארגוני המודיעין יש ייעוד** שהוגדר לו "מלמעלה" ומתחם את מאמציו, משאביו וסמכויותיו. אילו היה מדובר בתאגיד עסקי שהיה מזהה שוק פוטנציאלי חדש או יישום חדש שאפשר לבנות על בסיס הקניין שברשותו והוא רווחי – ייתכן שהיה בוחר להשקיע משאבים ולגרוף רווח כספי מסוים. ארגון מודיעין אינו יכול להחליט שאינו מטפל באיומים שבתחומי אחריותו ו"פונה לאפיק רווח אחר". הזיהוי והכניסה של ארגוני המודיעין לתחום הסייבר הייתה שינוי דרמטי במתכונת הפעילות שלהם, אבל עדיין תחת הייעוד המקורי. לעומת זאת, גם אם כלי המודיעין של השב"כ יכולים לסייע מאוד לטיפול בפשיעה בישראל, למשל, הדבר אינו נופל בתחומי אחריותו, אינו נתמך במשאבים רלוונטיים ולא בסמכויות קיימות. במצב כזה, השב"כ לא יחפש "הרפתקאות" חדשות רק בגלל שהוא יכול לתרום בהקשר זה.

הסיבה השנייה להתמקדות באיומים היא כנראה יום-יומית וברורה יותר – **עוצמת האיום ומחיר הטעות**. בישראל, העוצמה, התדירות וההשלכות של איומים ביטחוניים ומודיעיניים הן דרמטיות. הקרבה הפיזית בין ישראל לבין האיומים, קבועי הזמן הנדרשים לתגובה, תדירות האיומים בכלל הזירות והמשקל הציבורי שלהן מייצר שגרה קבועה של עבודה מסביב לשעון רק מול איומים אלו. לכל פספוס יכול להיות משקל בחיי אדם ובתחושת הביטחון הציבורית, שפעמים רבות נתפסות כהרבה יותר מאשר פגיעה כלכלית.

חסם החדשנות השני בעולם המודיעין הוא **חיפוש תבניות**, שבצורתו הקיצונית יכול להתגלות בשמו המוכר יותר – "**הקונספציה**". קיימת טענה שלפיה אנשי מודיעין אוהבים סדר. הם אוהבים לסדר את המידע, לקטלג אותו, לסווג אותו, לתייג אותו, לתת לו שמות והגדרות. כל הפעולות האלו הן חלק אינטגרלי מהטיפול בידיעות בודדות ובמפות ידע רחבות. הן הכרחיות כדי להבין את העולם.

יש מי שמתארים את עבודת המודיעין כהרכבה של תצרף [פזל] ענקי. לטעמי אנלוגיה זו מפספסת הרבה ממאפייני המודיעין, מפני שבניגוד לתצרף (ובניגוד למקצועות אחרים בעלי משקל מחקרי משמעותי), בעולם המודיעין אינך יודע מראש מה התמונה שתצטרך להרכיב, כמה חלקים יש בתמונה, היכן אפשר להשיג את החלקים. אתה חייב להניח שלעולם לא יהיו לך כל החלקים, שחלק מהחלקים יהיו שייכים לתמונה אחרת ושאחרים נשתלו שם על ידי יריב מתוחכם כדי להטעות אותך.

אף שאנשי מודיעין מבינים היטב שהם אינם מרכיבים תצרף, **לעיתים ההרגל והתרגול של חיפוש התבניות חזק מהם**. הרבה יותר קל ופשוט להשתמש בתבניות שכבר זיהינו בעבר ולנסות לשייך את המידע החדש לאחת מהן. אנחנו הרי יודעים איך נראית התארגנות לשיגור רקטה או רכש ציוד דו־שימושי באמצעות חברה שאינה יודעת שהיא מוכרת לארגון טרור, אז כנראה שמה שאנחנו רואים היום הוא "עוד מאותו דבר".

חשוב להבהיר, עצם היכולת לחבר נקודות מרוחקות באמצעות זיהוי של תבנית שיש לה משמעות היא יכולת קוגניטיבית ומקצועית נדירה ומוערכת. מקצועני מודיעין של ממש עושים עבודה מופלאה במציאת דמיון בין ידיעה בודדת לסיפור שכבר התרחש בזירה אחרת או בתקופה אחרת. בעבר אפשר היה לראות יכולת זו כחדשנית, אבל בעידן עתיר מידע וסביבה כאוטית, היכולת הזו כשהיא לעצמה אינה חדשנות – היא הכישור המקצועי שנדרש מאנשי מודיעין בשגרה.

חסם החדשנות הזה מתקיים כאשר חיפוש התבנית מתגבר על האפשרות לראות תבניות אחרות, ובעיקר תבניות חדשות שמעולם לא נתקלנו בהן. בשפה הייחודית לעולם המודיעין, כולנו לומדים על הסכנה שבהתמכרות ל"קונספציה". ברמה האישית והפסיכולוגית – זיהוי תבנית ברצף של אירועים שבפועל הם אקראיים נקראת **אשליית המקבץ**.

קיים קו תפר דק בין ה"קונספציה", שבז'רגון המקצועי של המודיעין הישראלי מתייחסת מאז ימי ועדת אגרנט לחסם ארגוני-קבוצתי, לבין הטיוול קוגניטיביות (אליהם נגיע מיד) שמאפיינות את האדם הבודד, את המח האנושי באשר הוא. תהליכי העבודה המודיעיניים אמורים לייצר מצב בו הכרת הגבלות האישיות אמורה לחסן מפני הכשל הארגוני ואילו תהליכי העבודה הארגוניים אמורים להגן מפני כשלים אישיים. עוד לפני שהתקיימו תהליכי הלמידה והחקירה של הכשל המודיעיני באוקטובר 23 ניתן להניח שבמקום לחסן האחר מפני השני, שני החסמים – האישי והארגוני – העצימו האחד את השני.

נקודה זו מביאה אותנו ישירות לחסם החדשנות השלישי בעולם המודיעין – **הטיות חשיבה**, בדגש על אלו שאופייניות במיוחד למודיעין, ואפילו ספציפית לתהליכי מחקר מודיעיני.³

הטיות חשיבה הן **כשלים קוגניטיביים** שמתקיימים אצל כל בני האדם בעת ניתוח, עיבוד ושיפוט של מידע. למרות המחקר הרב בנושא, אין היום מסגרת אחת להצגת כלל הטיות החשיבה, בוודאי לא בהקשר המודיעיני. ישנן הטיות חשיבה מוכרות מאוד, דוגמת הטיות העיגון, הטיות האישוש

³ להרחבה על הטיות חשיבה המשפיעות על עבודת המודיעין, ניתן לקרוא באתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין בקישור <https://www.intelligence-research.org.il/post/cognitive-biases>

או אפקט היען, אך ישנן עשרות נוספות. אחת החלוקות המוצעות עבור הטיות חשיבה בתהליכי עבודה מודיעיניים היא להטיות חשיבה בהערכת מידע, הטיות חשיבה בהערכת סבירות והטיות חשיבה בהערכת הסבירות.

בדיוק כמו תופעות קוגניטיביות אחרות, דוגמת קיבעונות חשיבה וכשלים לוגיים, גם הטיות חשיבה אופייניות לעולם המודיעין הרבה יותר מאשר למקצועות רבים אחרים, בשל היותו של המקצוע המודיעיני מבוסס נתונים ומידע. אומנות המודיעין משכללת את העיסוק הקבוע בנתונים ובמידע, המתארים את הפרטים ואת העבר, ואת התרגום שלהם לידע ולתובנות, המתארים את ההקשר ואת העתיד.⁴

הטיות חשיבה הן חסם מרכזי לחדשנות, ולא (רק) גורם בעל פוטנציאל לפגיעה באיכות התוצר המודיעיני, בגלל שילוב של שתי סיבות.

הראשונה היא המכנה המשותף של הטיות חשיבה רבות – ההתכנסות של בני אדם באשר הם לתבניות חוזרות או לדפוסים צפויים מראש שמקילים על החשיבה האנושית ומייצרים עבורנו "קיצור דרך" מחשבתי. קיצור דרך זה מעלה את היעילות שלנו במהלך עיבוד של מידע – נוכל להבין ולשפוט כמויות רבות של מידע במהירות, מבלי להתעכב על דברים שוליים, ברורים ורפטיביים. עם זאת, קיצור הדרך הזה מצמצם את היכולת שלנו לבחון את ה"שוליים" של אותן תבניות, וללא תהליך חיצוני שמכריח אותנו להתגבר על הטיות החשיבה – ניוותר עם העדפה ברורה למוכר ולידוע במקום לחדש ולמפתיע.

שנית, ישנן שלוש הטיות חשיבה מרכזיות האופייניות במיוחד לעולם המודיעין, שהשם הייחודי שניתן להן יכול במידה רבה להסביר את תקרת הזכוכית של החשיבה המודיעינית שהן מייצגות: **הטיית כשל הדמיון, העדפת מקורות מידע חשאיים והנטייה לפרש מידע תרבותי בהקשר התרבותי שלנו ולא של היריבים.** היסודות המחקריים המשמעותיים ביותר להבנת המשמעויות

⁴ שלום, ד' ולוי, ל' (2020). תורת המחקר המודיעיני באמ"ן – מודיעין בעידן של השתנות, הוצאה פנימית, עמ' 78.

של הטיות אלו על עולם המודיעין הונחו בספר "הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני" של ריצ'רדס והויר⁵, והורחבו מאז גם בתוך קהילת המודיעין.

שלושת הכשלים הבסיסיים הללו באו לידי ביטוי, על פי מה שהתפרסם עד כה, גם בימים שלפני ההפתעה של ה-7 באוקטובר.

מצמצם החדשנות הרביעי הוא היעדר תחרות או ליתר דיוק, תחרות מצומצמת מאוד. נשמע מוזר לדבר על מרכיב התחרות כאשר מדובר על ארגונים ציבוריים – אלו מהווים לרוב מונופול בתחומם. מכיוון שריבוי גורמים בעלי תחומי אחריות צולבים עלול ליצור כאוס, אנחנו מחפשים חדשנות, אך לא כאוס מלא.

ובכל זאת, מן הראוי לציין בצורה ברורה – היעדר תחרות מדכא חדשנות; מונופול נוטה לבצר את עצמו באמצעות מנגנונים בירוקרטיים, חומות של הרגלים קבועים ותשובות מוכנות מראש שמצמצמות את המוטיבציה לשינויים. מונופול בעולם המודיעין עלול להשתמש גם במעטפת הסוד כדי למנוע שאלות יסודיות שיש להן דווקא פוטנציאל ערעור ושיבוש חיובי, או כדי למנוע כניסה של שחקנים נוספים לתחום.

בפרק הקודם ציינתי את היעדר השותפים ל"היצע" כמעודד חדשנות, מכיוון שבהיעדר מישהו ללמוד או לשאול ממנו רעיונות, הארגון נאלץ להמציא בעצמו שיטות חדשות, טכנולוגיות חדשות ויישומים חדשים. אבל מה קורה אחרי שאלו כבר התגבשו, הוטמעו ואפילו הוכיחו את עצמם לאורך שנים? זהו הזמן שבו היעדר התחרות מתחיל לתת את אותותיו. האפקטיביות של השיטות והטכנולוגיות הולכת ונשחקת, אך בהיעדר תחרות אנחנו עלולים להישאר עם אלו שאליהן אנחנו רגילים.

את אחת הדוגמאות הטובות ביותר לחסם זה בשנים האחרונות היה אפשר לזהות רק בדיעבד, אחרי שהוא הוסר. מדובר בטווח רחב יחסית של טכנולוגיות שהיו בעבר נחלתה הבלעדית של

⁵ Richards, J. Heuer, Jr (1999). Psychology of Intelligence Analysis, Central Intelligence Agency https://www.iaieia.org/docs/Psychology_of_Intelligence_Analysis.pdf

קהילת המודיעין בשל שליטתה על כמה משאבים ריכוזיים או בגלל היעדר בשלות של טכנולוגיות משלימות ומתחרות בשוק האזרחי – צילומי לוויין ועיבוד תמונה, עיבוד שפה, יישומי בינה מלאכותית על טקסט, נתונים ותמונות, רחפנים ועוד.

שינויים טכנולוגיים דרמטיים, שעיקרם הוזלה ו"דמוקרטיזציה" של טכנולוגיות אלו, הולידו תחרות בין היכולות שפותחו "בתוך הבית" לבין אלו שאפשר כיום לרכוש מחברות אחרות. ריבוי האפשרויות הוביל בהדרגה למצב שבו גופי הטכנולוגיה והתקשו"ב הפנימיים של קהילת המודיעין עברו לאמץ טכנולוגיות מסחריות בהיקף עצום, מפני שאלו הוכחו כטובות יותר וזולות יותר לטווח הארוך ממה שהם ידעו לספק. בד בבד ההכרה ביתרון של התחרות האזרחית מאפשרת לגופי המודיעין להפנות את משאבי הפיתוח הטכנולוגיים הקריטיים שלהם ליישומים הייחודיים שעבורם אין מענה אזרחי. מבחינה זו, לא רק שהסרת החסם הביאה בדיעבד לזיהוי שלו – היא הובילה בפועל להגדלה ולמיקוד של כלל משאבי החדשנות שעומדים לרשות הארגונים.

מצמצם החדשנות האחרון שאציין כאן הוא **היעדר אילוצים משאביים** בתרחישים ספציפיים. היעדר האילוצים המשאביים הוצג כבר בעקיפין בפרק של הגורמים מגבירי החדשנות, ובכל זאת בחרתי לציין אותו כאן כבעל פוטנציאל לפגוע בחדשנות.

בשלבי החשיבה הראשוניים על בעיה חדשה או על פתרונות חדשים, הסרת האילוצים היא מבורכת. היא מנטרלת (לפחות חלקית) את השיח על העלויות של שיטה, תהליך או כלי טכנולוגי חדש שעדיין לא נולד, ומאפשרת להתמקד רק במקרים הרלוונטיים ביותר לדיון: אם נמצא פתרון מעולה שאנחנו מזהים בו פוטנציאל עצום – הַהֲנִיעָה (מוטיבציה) שלנו לחפש עבורו משאבים תהיה גדולה יותר, אפילו על חשבון כיוונים קיימים או חלופיים שהערך שלהם נמוך יותר.



הבעיה מתחילה כאשר אנחנו יודעים, ולו במרום, שלא תהיה בעיית משאבים גם בהמשך הדרך, כשנִדְרֵש לממש את הפתרון החדש. כדי להבין את הבעיה צריך לבחון את היעדר האילוץ המשאבי משתי זוויות משלימות.




בזווית אחת, היעדר אילוץ אמיתי מצמצם את ההניעה לחפש פתרונות אחרים, אבל גם מצמצם את היכולת למצוא אותם. הנטייה האנושית הבסיסית היא להעדיף משהו שעובד ולהגדיל אותו בהדרגה (כלי יותר גדול, יותר כבד, עם טווח גדול יותר...). בעולם הביטחוני אפשר לראות את ההעדפה הזו בבירור כאשר מציגים גרסאות חדשות של אמל"ח או מערכות טכנולוגיות – עוד לפני שמתארים את הערך שלהם או את המאפיינים החדשים – מציגים את הגדלת יכולת הספיקה, האגירה, הנשיאה וכו'.

כאשר העדפה זו פוגשת את היקף האיום והעוצמה שלו – עלולה להיווצר נטייה ברורה להישאר במסלול הקיים במקום לחפש ולמצוא חלופות נוספות, שכמעט תמיד יתחילו את דרכן עם יכולות מצומצמות יותר. בזווית המשלימה, גם כאשר מפותחת גישה חדשה או יכולת חדשה, היא מתווספת על הקיימת ולא מחליפה אותה. בעולם המודיעיני קשה לוותר על יכולת קיימת, גם כאשר המשך התמיכה בה פוגע בפיתוח החלופות. השם המקובל לתופעה הזו הוא "גם וגם".

באחד הדיונים הדרמטיים שבהם השתתפתי בעבר לקראת גיבוש התוכנית הרב־שנתית של אחד מארגוני המודיעין ביקש מנהל הדיון בדרגת ראש אגף להציג במסגרת התוכנית את רשימת המערכות שייסגרו במסגרת התוכנית. "יותר מדי פעמים אנחנו מוצאים את עצמנו סוגרים מערכת הרבה אחרי שהיא כבר לא שימושית. תחשבו מה היה קורה אם היינו סוגרים מחצית מהן מראש ומפנים את המשאבים למערכת אחת חדשה". המשמעות, אם כן, של חשיבת ה"גם וגם" נטולת אילוץ משאבי היא שאין צורך לבחור בין חלופות. כשזה המצב – התרומה של החדשנות תהיה בהכרח חלקית מאוד.

ריכוז חסמי חדשנות בארגוני מודיעין

מתן עדיפות לסיכול איומים על פני ניצול הזדמנויות, ייעוד מוכתב שאי־אפשר לשנות, עוצמת האיום ו"מחיר הטעות"	מיקוד באיומים	
התבססות על תבניות להשלמת פערי מידע, "הקונספציה"	חיפוש תבניות	

כשלים קוגניטיביים אנושיים, הטיות ייחודיות למודיעין: כשל הדמיון, העדפת מקורות ייעודיים, פירוש מידע בהקשר התרבותי שלנו ולא של היריב	הטיות חשיבה	
אחריות בלעדית על יעד, שיטה או כלי, העדפת פתרונות "מבית"	היעדר "תחרות"	
צמצום הניעה לחיפוש חלופות שונות (זולות, אך אולי גם יצירתיות יותר)	היעדר אילוץ משאבי	

מהי חדשנות?

עד כה נמנעתי מלהציג הגדרה למושג "חדשנות", ולא בכדי. בעולם בכלל מתקיימות בד בבד צמיחה רבה ושחיקה רבה של המושג בעשורים האחרונים. רובן המכריע של החברות הגדולות והבינוניות הקימו גופי חדשנות ותהליכי חדשנות, אך בו בזמן נפוצה גם ראייה של המושג כ"באזורד" שאינו נדרש כדי להמשיך ולייצר שינויים מתמידים שיבטיחו את המשך הרלוונטיות של החברה. בתוך ארגוני המודיעין קיימת גם ציניות רבה כלפי המונח.

באופן דומה, ישנה צמיחה ושחיקה מתמדת של ההגדרות – האקדמיות והמעשיות – של המושג. כדי להימנע מדיון עקר בנושא, אשתמש כאן בהגדרת עבודה שימושית לחדשנות,⁶ שבה אני עושה שימוש במסגרת עיסוקי המעשי בתחום: **לחשוב ולפעול בדרך אחרת כדי להשיג את יעדיך**. הגדרה זו נותנת משקל לא רק לתהליך החשיבה ולא רק ליכולת להגות רעיון חדש, אלא גם ליישום שלו וליצירת הערך המבוסס על הכיוון האחר.

כפי שאפשר לראות, הגדרה זו אינה מבחינה בין חדשנות קטנה לבין חדשנות גדולה, בין חדשנות אינקרמנטלית לבין חדשנות משבשת, בין יצירה של משהו שחדש לעולם לבין אימוץ של משהו קיים שלא עשיתי בו שימוש בעבר. בסופרמרקט של החדשנות על פי הגדרה זו יש מקום לכולם.

⁶ Levay, A (2021). What do we talk about when we talk about innovation?. SIT <https://www.sitsite.com/what-do-we-talk-about-when-we-talk-about-innovation-2/>

וזוהו, אולי ההסבר הראשון למתח בין קידום לבין חסימת חדשנות בעולם המודיעין, כפי שהצגתי אותו עד כה: שילוב הכוחות הייחודי כנראה לא יביא לעולם להעדפה גורפת של חדשנות או להעדפה גורפת של שמרנות. חדשנות הייתה ותהיה תמיד בקהילת המודיעין, הרבה לפני שהומצא המושג "חדשנות".

היעדר דיון במתח הזה עלול להשאיר אותנו ברמות הנמוכות של יישום החדשנות והצגת ערך חדש לארגון ולתוצריו ואילו דיון מושכל בהם יכול להבטיח פריצות דרך משמעותיות הרבה יותר, כפי שנראה בפרק האחרון של מאמר זה.

נקודה זו היא משמעותית כאשר זוכרים כי שמרנות וחדשנות במערכת ארגונית אינן כוחות שווים. המבנה והנהלים של המערכת הם אלו שמגדירים אותה ודואגים לפעילותה התקינה, ואילו החדשנות היא זו שמאתגרת ומנסה להציע שינויים. נקודת הפתיחה של החדשנות היא לכאורה חלשה יותר; עם זאת, דווקא העובדה שהיא פועלת "בשוליים" ולפעמים "מתחת לרדאר", מאפשרת לה במקרים מסוימים להפוך לחדשנות משבשת, כפי שניסח זאת במקור פרופסור קלייטון כריסטיאנסן מאוניברסיטת הארוורד.⁷

כל מה שמקדם חדשנות עלול להפוך לחסם

כבר בסקירת שתי הרשימות לעיל, של גורמים מקדמי חדשנות ושל חסמי חדשנות בתהליכי העבודה המודיעיניים, הפניתי את תשומת הלב לכך שאותו גורם יכול להיות המפתח לחשיבה אחרת, המציגה כיוון פעולה חדש או פתרון יצירתי לבעיה דוחקת, ובאותה עת עלול לייצר "התחפרות", התבצרות או ניסיון להגן על הרגל קיים מפני שינוי.

למעשה, אין סיבה לתמוה על הניגודיות הזו – היא חוזרת למאפיין הלמידה התמידית שעליה דיבר מייקל מורל, כפי שתיארתי בתחילת המאמר. ארגוני מודיעין, בדיוק כמו אנשי המודיעין עצמם

⁷ להרחבה על חדשנות משבשת, בקישור <https://www.christenseninstitute.org/key-concepts/disruptive-innovation-2>

(וכמו היריבים המודיעיניים) הם אורגניזם לומד. ככזה, הם מקיימים כל הזמן תהליך של פירוק והרכבה, של טיוטה ומשוב, של היפרדות ממבנה קיים ובנייה של אחר במקומו.

אילו היה מדובר בשני תהליכים נפרדים – פירוק ולאחר מכן הרכבה – היה קל הרבה יותר לעצור ביניהם, להוסיף את כל תבליני החדשנות בדיוק בנקודה שבה הנכונות לשבור הביאה אותנו לפתיחות מרבית, ואז לבנות מחדש כמה מבנים חלופיים, חדשניים. רק לצורך ההבהרה – מבנים אינם חייבים להיות מבנים מוחשיים, כמו מבנה של מערכת טכנולוגית או מערך איסופי; מבנים יכולים להיות גם לא מוחשיים, דוגמת סדר השלבים בתהליך העבודה שלנו, תרשים המתאר את הקשרים בין חברי חוליית טרור או קשרי הגומלין בין כמה תרחישים עתידיים.

אבל **הפירוק וההרכבה אינם** נפרדים – הם שלובים זה בזה כל הזמן ויכולים גם להתבצע פעמים רבות בזה אחר זה בתוך ראשו של חוקר בודד או איש מבצעים.

גם המעבר לשלב הפעולה הנגזר מתמונת המודיעין או ממסמך הדפ"אות אינו תמיד נפרד מהם: הוא יושב במוחו של איש המודיעין, מנקר בו ומכניס לתהליך שיקולים של ישימות וסיכויי הצלחה – שמשפיעים על הדמיון שאמור לקחת אותנו למחוזות חדשים. "האם זה יצליח?", "האם זה ישים?" אמורים להיות השלב הבא בתהליך החדשנות, אבל העומס, הסיכון והאינטנסיביות של עבודת המודיעין, בוודאי בישראל, מייצרים לעיתים העדפה לשיקולי זמן וישימות על פני בחינת אפשרויות חדשות.

במצב כזה, שלב הפירוק מייצר רק מראית עין של חדשנות, אבל בפועל, מייד אחריו מגיעה בנייה מהירה מאוד של ה"פתרון" הקיים והמוכר והוספת שיפורים והתאמות במקום בחינה רחבה ואמיצה יותר. אחרי הסיבוב הבא של הפירוק – ההרכבה למבנה הקודם כבר תהיה קלה ומהירה אף יותר. ודאי שיש מקום להתאמות נוספות, אך הכיוון הקיים כבר התקבע. פוטנציאל החדשנות המבוסס על התמודדות מול יריב שפועל נגדנו בסביבה רוויית סוד עלול לתת משקל רב יותר למה שאנחנו מעריכים בסבירות רבה יותר שיעבוד, בוודאי אם נכניס בו שיפורים שנלמדו מאירוע קודם

או שימוש בכלים שהצליחו עבור דיסציפלינה מודיעינית אחת ואפשר לאמץ בקלות גם לדיסציפלינה אחרת.

מעין סיכום

במאמר סקרתי חלק מהגורמים שמקדמים חדשנות בארגוני המודיעין ואחרים שמעכבים אותה. אפשר היה להרחיב על אודות מגבירי חדשנות נוספים, כמו ערך הטלת הספק המוטמע באנשי מודיעין, התחרות הפנימית בין יחידות, הגישה הנוחה להיקף נתונים עצום, תחושת השליחות, הגיל הצעיר של תחילת ההתמקצעות או הבחירה הקפדנית של בני אדם בעלי יכולות גבוהות מלכתחילה. אפשר היה גם לסמן גורמים מצמצמי חדשנות שלא העמקתי בהם, כמו מידור, אבטחת מידע וסגירות יחסית בפני התפתחויות מחוץ למערכת המודיעינית. ובכל זאת, נראה שזו נקודה טובה לעצור ולבחון את התמונה המתקבלת מבחינת שתי הרשימות ובעיקר ההצלבה ביניהן.

ליוצאי קהילת המודיעין יש משקל ניכר באקוסיסטם היזמי והטכנולוגי בישראל – מחברות הזנק, דרך חברות הייטק מבוססות, קרנות הון-סיכון, אקדמיה ועוד. התופעה הזו תוארה בספרם המפורסם של דן סניור ושאל זינגר "מדינת הסטארטאפ" (או בשמו המוכר יותר – Start-Up Nation). סניור וזינגר הגדירו את השירות הצבאי ואת האתגרים הביטחוניים של מדינת ישראל כאחד משני הגורמים להצלחתה של ישראל בתחום. השני הוא ההגירה.

אין בידיי נתונים מספריים מדויקים לגבי היקף המעורבות של בוגרי ארגוני המודיעין, בעלי רקע טכנולוגי, מודיעיני או אחר, בעולם היזמות, אך בתפיסה הציבורית השאלה הזו אינה רלוונטית. יוצאי יחידות המודיעין של צה"ל, השב"כ והמוסד נתפסים ככאלו שעצם השתלבותם בתהליך, ביוזמה או בחברת הזנק, היא פוטנציאל לחדשנות ולהצלחה. אין מדובר רק בשפע של פרסומים בתקשורת הרחבה והמקצועית⁸ אלא גם במסלולי הכשרה ייעודיים של הצבא שדואג לשילוב של

⁸ Behar, R. (2016). Inside Israel's Secret Startup Machine, Forbes.com <https://www.forbes.com/sites/richardbehar/2016/05/11/inside-israels-secret-startup-machine/?sh=31626d571a51>

לוחמים ביחידות המודיעין הטכנולוגיות כדי לפתוח בפניהם אפשרויות רבות יותר בעולם התעסוקה העתידי.⁹

במהלך הכתיבה שוחחתי עם כעשרים עובדים ומנהלים, חלקם בכירים מאוד, משרתים ופורשים של אמ"ן, השב"כ והמוסד. התמונה המצטברת שהם ציירו היא כמובן מורכבת יותר, ואותה ניסיתי לתאר כאן. שירות מודיעיני משמעותי אינו מבטיח חדשנות. למעשה, כמו בתחומים רבים אחרים, וותק והתמקצעות יכולים להיות משענת בטוחה שמונעת, במודע או שלא במודע, חשיבה חדשה ומאתגרת. משתנים רבים נוספים משפיעים על תוצאת החדשנות, ובהם משתנים אישיים, תחום העיסוק הספציפי ודפוסי ניהול ישיר ועקיף.

אחד המשתנים החשובים שלא הזכרתי עד כה, אך ראוי לתת לו מקום משמעותי, הוא ההבדל בין פעילות הארגונים בשגרה, במהלך ריכוז מאמץ, במבצע ובוודאי בעת מלחמה. לכל אחד מאלו מאפיינים שונים שנובעים מאופי המשימה, מהיחידות המעורבות ומצורת ההתארגנות, ממרכיב הסיכון ומאלמנט הזמן.

במסגרת מבצע, למשל, יש מקום רב יותר לחדשנות המבוססת על הצורך לתת מענה מהיר, ולרוב נקודתי, על כינוסם של רוב הדיסציפלינות הרלוונטיות באותו מרחב (ותחת אותו ניהול), על אילוצים שמונעים שימוש בכלים קיימים ומחייבים חשיבה אחרת ועוד. בשגרה, לעומת זאת, יכולה להיות עדיפות לחיזוק ולמיצוי יכולות קיימות ומוכחות, והקושי לגייס הניעה לשינוי גדול יותר.

באירועים של ריכוז מאמץ יש שילוב מאפיינים של שגרה ושל חירום. מה שמעניין לא פחות הוא שבמהלך מבצע או ריכוז מאמץ נולדים הרבה מאוד רעיונות חדשניים, שאפילו מיושמים לראשונה

Mazor, G, Miller, Z(2014). Trenches to Traction: How Israel's elite intelligence unit powers the Startup Nation.

YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=zp1SWPgb0WQ> | <https://blog.ourcrowd.com/trenches-to-traction-how-israels-elite-intelligence-unit-powers-the-startup-nation>

דבורי, נ' (2019). "הקרב על יוצאי 8200 ומשכורות העתק", 12-N

https://www.mako.co.il/news-money/economy-q1_2019/Article-dbfcd249fd6b9861004.htm

שולמן, ס' (2021). "יחידה קטנה מפץ גדול", כלכליסט אונליין

<https://newmedia.calcalist.co.il/magazine-07-01-21/m01.html>

⁹ יהושוע, י' (2022). "התוכנית של הרמטכ"ל: לוחמים בסוף השירות יוכלו להשתלב ב-8200", Ynet

<https://www.ynet.co.il/news/article/rjvemofkq>

במהירות שיא, אבל במעבר בחזרה לשגרה יש אפשרות לסנן, לשפר ולשדרג את הרעיונות שהוכחו כמוצלחים יותר, ולבנות אותם בצורה מושכלת יותר לקראת המבצעים הבאים.

הכרת הגורמים המאפשרים לעודד חדשנות ואלו שעלולים לפגוע בה אינה נוסחת קסם שאפשר ליישם בקלות כדי "לייצר חדשנות", וממילא לא תמיד נדרשת חדשנות. המקצוע השני העתיק ביותר בעולם עדיין רלוונטי לא רק בגלל שהתאים את עצמו אלא גם בגלל שחלק מהעקרונות שלו נותרו יציבים לאורך ההיסטוריה האנושית כולה.

במלחמה, לעומת זאת, יש חדשנות מסוג אחר, כפי שניתן לראות מאז פרוץ מלחמת "חרבות ברזל". חדשנות זו מקורה בהסרת מגבלות שמתקיימות בשגרה ואפילו במבצעים אצלנו ואצל היריב – גודל הנזק ליריב יכול להיות גדול יותר, ממילא מידת החיכוך והיקף האיום על כוחותינו מחייב פתרונות מודיעיניים ומבצעיים שונים לגמרי מאלו ש"הספיקו" טרם הקרבות.

ארגוני המודיעין תמיד היו חדשניים, אבל ניהול מושכל יותר של המתחים יכול להעצים את החדשנות כאשר זו נדרשת, ולייצר דברים מפתיעים. להפתעה בעולם המודיעין יש לפעמים קונוטציה שלילית, אבל היא אינה מילה גסה, ואנשי מודיעין מוכנים לקראתה ויודעים להתמודד איתה כאשר היא מופיעה. אם נמנף יותר הפתעות של חדשנות בעולם ההזדמנויות, ולא רק בעולם האיומים, נרוויח קפיצות משמעותיות עוד יותר ביכולת להשיג את יעדי הארגון.