

14 במרס 2024

חדשנות כעיקרון ניהולי בארגון מודיעיני¹

ג.ח. לשעבר ראש מרכז האיסוף והמל"מ במשרד ראש הממשלה

במאמר הפותח גיליון זה,² מונה אלון ששון רשימת גורמים המקדמים או חוסמים חדשנות בארגוני המודיעין. בנייר קצר זה אבקש להציג את האופן שבו התמודדנו בשנים האחרונות עם חלק מהחסמים המוזכרים לעיל בגוף האיסוף והמל"מ של ארגון מודיעיני-מבצעי גדול. על בסיס ניסיון זה אציע כמה עקרונות לעידוד חדשנות בחיי היום-יום של ארגוני המודיעין. לטובת הדיון אשאל מאלון גם את ההגדרה הקולעת והתמציתית שלו למושג החדשנות עצמו: **לחשוב ולפעול בדרך אחרת כדי להשיג את יעדיך.**

מבין רשימת החסמים שאלון מונה, אתמקד בשלושה, שהיו הרלוונטיים ביותר לארגון שבראשו עמדתי: **עוצמת האיום ומחיר הטעות, היעדר התחרות והיעדר אילוצים משאביים.** אפשר לתאר את ההשפעה של נְשָׁלֶשָׁה זו במשפט אחד מורכב: אם המוטיבציה המרכזית, מול איומים גדולים, היא **להימנע מטעות** (שתוביל להתממשותם), ואם אין בארגון אף גורם שיודע **לאתגר מקצועית** את הדרך שבה אתה פועל כאשר אתה נתקל באתגר חדש, הדרך הבטוחה להתמודד אתו היא **לבקש משאבים נוספים** כדי להמשיך ולפעול באותן שיטות מוכרות (הנתפסות כבטוחות), שבהן פעלת בעבר.

מעגל הקסמים של השמרנות - ושבירתו

אמחיש מעגל קסמים זה דרך דוגמה שעימה התמודדנו בשנים האחרונות. נאמר שעלינו לפעול לסיכול איום גובר של פעילות טרור מצד יריב מרכזי המטיל למערכה גופים חדשים ובלתי מוכרים

¹ מאמר זה הינו חלק מגיליון ייעודי של כתב העת "מודיעין הלכה למעשה", שמוקדש כולו לנושא הקשר בין חדשנות לבין מודיעין, שייצא לאור בקרוב. כתב העת כולל מאמרים שסוקרים את ההיבטים השונים של קשר זה – מנקודת מבט של אנשי המודיעין עצמם, של עמיתי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין ושל חוקרים המתמחים בחדשנות.
² <https://www.intelligence-research.org.il/post/gilayon-9-alon-sasson>

עד כה. לשם כך עלינו להעמיד נגד היריב מערך איסופי רובוסטי ואפקטיבי מול כמה ארגונים מרכזיים (ולא מוכרים), במקום שבו פעם פעל ארגון אחד (ומוכר היטב) בלבד. מחיר הטעות, במקרה זה, הוא הגבוה ביותר האפשרי - חיי אדם, ולכן המענה המתבקש הוא שכפול: כשם שידענו להתמודד באופן אפקטיבי עם גוף אחד בשיטות מוכרות ובדוקות, נוכל להמשיך לעשות זאת אם נשכפל (או אפילו נשלש) את אותו מערך איסופי של מקורות ויכולות הפקה. מאחר שמדובר במשימת ליבה ארגונית ושאינן אף גורם שיכול לאתגר מקצועית את אופן המענה שנבחר, מראש מובטחת לנו תמיכת הארגון בגיוס המשאבים הנדרשים לצורך הנגשת מקורות חדשים וכוח האדם הנדרש להפיקם.

אלא שכאן מתבררת האשליה. במציאות של ניהול ארגונים גדולים, ואלו המודיעיניים אינם יוצאי דופן לעניין זה, אין דבר כזה "היעדר אילוצים משאביים" – בוודאי כאשר המשאב המרכזי שלו אתה נדרש הוא **כוח אדם מקצועי**. גם אם נקבל את כל התקנים שדרשנו (ואכן דרשנו וגם קיבלנו תקנים רבים בשנים קודמות), נגלה שקצב הגיוס וההכשרה הנדרש כדי למלא תקנים אלה אינו מהיר דיו כדי להתמודד עם המשימות המתרבות. נוסף על כך נדרש להשקיע מאמצים רבים גם בשימור כוח האדם הקיים – וכל אלה דורשים משאבי כוח אדם וקשב ניהולי נוספים. לבסוף, המציאות מורכבת אפילו יותר כאשר מדובר בגיוס משאבי הרכשה והנגשה של מודיעין – שלפחות בחלקם אינם נמצאים כלל בשליטתו של הארגון.

המענה שנתנו בפועל לאתגר זה (ולדומיו), נשען, לכן, על שבירתו של אותו מעגל קסמים. התובנה שהובילה אותנו הייתה כי קיים פוטנציאל משמעותי לשדרוג תהליכי העבודה המרכזיים שלנו באמצעות שילוב יכולות טכנולוגיות חדשות. בהתאם לכך ניסחנו עבורנו ועבור העובדים עיקרון פשוט: במקום לבקש משאבים נוספים, נמצא את הדרך **לעשות יותר עם מה שיש**. במהרה הבנו כי כדי לממש עיקרון זה נדרש **לחשוב ולפעול בדרך אחרת כדי לממש את משימותינו**. כלומר **להיות ארגון חדשני**.

עקרונות הפעולה

כיצד עושים זאת? התברר כי הדרך לשם מתחילה בהתמודדות עם שלושת החסמים המוזכרים לעיל:

- הטמעת ההבנה כי המשאבים העומדים לרשותנו ממש לא בלתי מוגבלים;
- הכרה בכך שכאשר אנחנו מפעילים כלים מוכרים במצבים חדשים איננו מצמצמים את סיכויי הטעות אלא מגבירים אותן;
- יצירת דינמיקה של תחרות פנימית המזהה מצוינות עם חדשנות. בדינמיקה זו העובד המצטיין אינו זה שהשיג את היעד אלא זה שעשה זאת באופן מהיר ומדויק יותר מאשר בעבר – בתוך הטמעת דרכי פעולה חדשות.

כאמור, נקודת המוצא היא בגישה אחרת לאילוץ המשאבי. זו נבעה מההבנה שקצב גידול כוח האדם לעולם לא ישיג את קצב גידול המשימות – אך שמנגד קיים פוטנציאל משמעותי בלתי מנוצל של הגדלת התפוקה הארגונית, באמצעות ניצול טוב יותר של טכנולוגיות מפציעות להנגשה ומיצוי מידע. בהתאם לכך הבהרנו לאנשינו ולהנהלת הארגון כי **אין בכוונתנו לבקש תקנים נוספים** עבור הגוף שלנו. במקום זאת ביקשנו להפנות כל משאב ארגוני נוסף לגופי ההרכשה וטכנולוגיות המידע בארגון לטובת שתי מטרות אחרות: השגת נגישויות איסופיות רלוונטיות מחד גיסא, והעצמת טכנולוגיות מיצוי ועיבוד המידע מאידך גיסא.

כלפי פנים, דרשנו מכל מחלקה או ענף אשר ביקשו כוח אדם נוסף, לממש תהליך משמעותי של התייעלות פנימית. לתהליך זה היו שני מרכיבים שלובים:

- עדכון ודיוק של תוכניות האיסוף, בדגש על פיתוח מקורות חדשים, מותאמים לצורך;
- ייעול שיטות ההפקה, בדגש על שילוב אפקטיבי של טכנולוגיות מבוססות AI ולמידת מכונה.

שני תהליכים אלה, כך למדנו, היו המפתח להורדה דרמתית של "יחס הסיכון" – היחס בין כמות הנתונים שאיש ההפקה נדרש לעבד לבין מספר התוצרים הערכיים לצי"ח שהוא מפיק בסופו של

תהליך. רק לאחר שהגוף הדורש הוכיח שמיצה את כל אפשרויות ההתייעלות הרלוונטיות הסכמנו לדון באפשרות לתגברו בכוח אדם נוסף.

המרכיב השני במהלך היה הטמעת ההבנה כי הורדת יחס הסינון - כאשר היא נעשית באופן מושכל ומבוקר - אינה מגדילה את הסיכון לטעות (או "לפספוס") אלא מקטינה אותו. מיצוי חכם של מקורות רחבים המבוסס טכנולוגיות סינון מתקדמות, מאפשר להרחיב את המנעד האיסופי ולמצות חומרים שכלל לא היינו מגיעים אליהם בשיטת המיצוי ה"הרמטי" הישנה. נוסף על כך תוכנית איסוף המבוססת על מקורות מגוונים ומדויקים יותר, מאפשרת להגיע ל"ידיעות הזהב" מהר יותר, להכריע יותר משימות וכך לפנות קשב ומשאבים לטיפול ביותר איומים (בדוגמה שלעיל – לטפל ביותר התרעות וביותר ארגוני טרור).

המרכיב השלישי נגע למיקוד חדש שניתן לתהליכי הבקרה בארגון ולמנגנוני משוב ותגמול לעובדים. בבקרת המשימות התקופתית החלנו לעסוק לא בהערכת המודיעין שהושג אלא בדרכים שננקטו להשגתו, ובשאלה אם אלה תוכננו באופן מספיק מדויק ובוצעו תוך ניצול מלא של הטכנולוגיות הזמינות.

בהדרגה החלפנו את השאלה "מה עשיתם?" בשאלה: "מה חידשתם?". בהכשרת מנהלים הבהרנו כי קריטריון מרכזי להצטיינות של צוות הוא היכולת להשתנות ולממש את המשימות בדרכים חדשות, יעילות ואפקטיביות יותר מאשר בעבר. במשובי עובדים התמקדנו במידה שבה העובד הצטיין בהטמעת הכלים הטכנולוגיים המתקדמים הקיימים, והעלינו על נס במיוחד את אלה שלא הסתפקו בכך אלא קידמו פיתוח כלים ושיטות חדשים משלהם. כך, בהעדר תחרות חיצונית, ניתבנו את התחרות הפנימית הטבעית על הכרה ותגמול ליצירת מוטיבציה לחדשנות.

כמובן שכל אלה אינם אפשריים ללא תהליך בניין כוח מתאים. אנו מיקדנו תהליך זה בשלושה מרכיבים:

- הטמעה אישית וצוותית של השימוש בכלים טכנולוגיים מתקדמים, באמצעות תוכניות הכשרה ממוקדות. תוכניות אלה פותחו על ידי המטה המקצועי, בשילוב עם גורמי העבודה

- והפיתוח בגופי ה-IT הארגוניים והקהילתיים, **וממשו על ידי גיוס סוכני שינוי מקרב העובדים עצמם**. אלה, בעבודתם על משימות אמת בתוך הצוותים, הצליחו להראות לחבריהם, באופן המוחשי ביותר, כיצד אימוץ הטכנולוגיות החדשות מקדם משימות באופן אפקטיבי ומהיר יותר.
- חיזוקו והעצמתו של **מוקד פיתוח טכנולוגי פנימי** שפועל לצד גוף ה-IT של הארגון כולו. מוקד זה תכליתו ללוות את הצוותים ביום-יום, לזהות את הבעיות שאיתן הם מתמודדים, ולבנות **איתם** את המענה הטכנולוגי הנדרש, באמצעות התאמה של יכולות קיימות, אך בעיקר על ידי יצירת פתרונות חדשים – מ"מענים מהירים" מבוססים סקריפטים נקודתיים ועד יצירת מערכים שלמים של עיבוד נתונים מבוססי AI ולמידת מכונה.
 - מתן דגש בהכשרות מקצועיות אישיות וצוותיות על חשיבותו של **תהליך סדור של תכנון וניהול משימה**. בליבת תהליך זה הגדרנו תפקידן חדש, "מנהל משימה", שעליו האחריות על ניהול המשימה הצוותית ופיתוח המקורות לטובתה, וכן ליווי אישי של כל תפקידן בטיוב התכנון של משימתו הפרטנית. במסגרת זאת הדגשנו את החובה להימנע ככל האפשר מ"העתק - הדבק", ונתנו דגש לפיתוח מענים תפורים לצורך.

לבסוף, תנאי חיוני נוסף לכל האמור היה **בניית אמון ומתן אמון**. אמון שלנו כהנהלה שתחושת האחריות המקצועית של עובדינו היא ערובה לכך שהסיכונים שיהיו מוכנים לנטול יהיו מחושבים, ושנכון ואפשר לתת להם את הזמן והמשאבים להוביל בעצמם תהליכי שינוי. אמון של העובדים בכך שהטכנולוגיה לא באה להחליפם אלא לשפר את האפקטיביות של עבודתם - ואמון של כולנו שהשילוב של כלים טכנולוגיים מתקדמים ומקצוענות אנושית אכן מסוגל לעשות זאת. מחויבות העובדים וגיבוי ההנהלה, לצד שקיפות מלאה מולם, הם שאפשרו לנו, בסופו של דבר, לרכוש גם את אמון הצרכנים – שהבינו גם הם שהרווח בהרחבת המענה הוא כולו שלהם.

התוצאות

- התוצרים של תהליך זה לא איחרו לבוא, ולהלן כמה דוגמאות מייצגות:
- פיתוחו ושילובו של כלי תרגום אוטומטי מתקדם בתהליכי העבודה. פיתוח זה, שהובל על ידי

אנשי השפה שלנו וגוף ה-IT של הארגון, הביא לפתרון מצוקה רבת שנים במתן מענה למשימות התרגום הרבות.

- שילוב מוצלח של טכנולוגיית המרת שמע לטקסט (STT) עם טכנולוגיית למידת מכונה (Machine Learning), שהביא לשיפור של מאות אחוזים ביכולת למצות חומרי שמע, כולל במשימות זמן אמת.
- פיתוח כלי, גם הוא מבוסס למידת מכונה, של מיצוי חומרים טקסטואליים, שאפשר "להזריק" למערכות המידע הארגוניות המלצה כיצד לדרג הזדמנויות למימוש משימת ליבה מבצעית – וכך לפתוח צוואר בקבוק ארגוני.
- לצד אלה, ההתמקצעות בפיתוח מקורות חדשים ובבניית תוכניות איסוף מותאמות, אפשרה לצוותים להכפיל ואף לשלש את מספר המשימות המטופלות במקביל.

כל אלה הביאו גם לשינוי משמעותי בדימוי העצמי והחיצוני של הגוף, וביחס הארגון אליו. כלפי חוץ, השיח עם הנהלת הארגון הפך משיח ממוקד משאבים ותיעדוף ("תגיד מה לא לעשות") לשיח הממוקד בבירור המשימה וההישג הנדרש ("תגיד מה כן"). כלפי פנים, סקרי אקלים ארגוני הראו עלייה משמעותית בתחושת הערך העצמי, בשביעות הרצון הכללית ובהזדהות עם הארגון, בקרב העובדים והמנהלים בדרגי הביניים. כך המרנו את מעגל הקסמים של השמרנות במעגל חדש – של יצירה וחדשנות.

סיכום

בנייר זה הצגתי בקיצור את הניסיון האישי שלי בשימוש בחדשנות כעיקרון ניהולי מוביל בגוף מודיעיני – שאני מאמין שאפשר לגזור ממנו תובנות גם לגופים ולארגונים אחרים. עם זאת, יש להדגיש גם את המפריד בין גוף זה לבין ארגוני מודיעין אחרים. הגוף המדובר, שמשימותיו הן איסוף ומל"ם ולא אכוונה, מחקר והערכה, נבחן על תוצר מודיעין קונקרטי, שעיקרו בירור ושיקוף המציאות לצרכים אופרטיביים. הוא חופשי מהצורך להשפיע על היריב ולחזות את כוונותיו - למעט בהיבטים טקטיים מאוד כמו שגרת פעילותו. בהתאם לכך, אנשיו נבחנו במודיעין שהביאו ולא

בתוצרי השימוש בו. תכונה ייחודית זו, שבעבר נתפסה כחיסרון וכריחוק מליבת העשייה המודיעינית, הפכה ליתרון - שכן הקשר הישיר בין פעולה ותוצאה מדגיש את חשיבותם של תהליכי העבודה ושיטותיה ואת הצורך לעדכנם כל הזמן.

נותרת, עם זאת, השאלה אם אפשר ליישם אותם עקרונות גם בארגונים שמשימתם העיקרית היא אכזונה, מחקר והערכה. בגופים אלה משקלם של החסמים הנוגעים לחשיבה מוטה ותבניתית גדול יותר, והקשר בין פעולה ותוצאה פחות ישיר לאור התלות הרבה בהתנהלות היריב. טענתי היא כי למרות קושי זה, נכון לתת דגש גדול יותר, גם בגופים אלה, לעדכון שיטות הפעולה ולשכלול מתודולוגי וטכנולוגי שלהן. במקרה הגרוע, התוצאה הישירה של מהלך כזה תהיה גיוון מקורות ההערכה והתגמול של העובדים על ידי מתן דגש לא רק ל"מה" אלא גם ל"איך". במקרה הטוב – ולטעמי גם הצפוי – התוצאה תהיה שדרוג של תהליכי העבודה שיביא להתמודדות טובה יותר גם עם חסמי החשיבה וְכִשְׁלִיָה עֲצָמָם.