



מכון הרכבי לחקר המודיעין



15 בספטמבר 2026

מספר הפרסום: 2026/3003

סיכום כנס IAFIE Europe לשנת 2026

הקדמה

הכנס השנתי של השלוחה האירופית של האגודה הבין-לאומית להשכלה מודיעינית, International Association for Intelligence Education – European Chapter (IAFIE-EC), התקיים באוניברסיטת ברונל בלונדון, בין התאריכים 8-10 ספטמבר 2026, וציין עשור להקמת השלוחה.

בכנס השתתפו כ-100 איש מ-22 מדינות, ובהם אנשי מודיעין מכהנים, אנשי אקדמיה ובעלי תפקידים המשלבים מחקר, הוראה וניסיון מעשי במודיעין. הכנס הבא צפוי להתקיים בשבדיה (בשלוחת הלסינגבורג של אוניברסיטת לונד).

הסיכום הוכן על ידי עופר גוטרמן. הסיכום מבוסס על המושבים שבהם השתתף הכותב ואינו מתיימר לסקור את כלל הכנס.

תקציר מנהלים

1. אתגר ה-AI למקצוע המודיעיני עמד במרכז הכנס

הכנס עמד בסימן השפעת הבינה המלאכותית על מקצוע המודיעין: מה יהיה תפקידו של האדם במודיעין; כיצד ייראו תהליכי המחקר; אילו כישורים יש לשמר ולפתח; ומי יישא באחריות להערכות שהפקתן תישען יותר ויותר על מכונות.

בדיונים בלטה עמדה שלפיה ככל שהבינה המלאכותית תיקח חלק גדול יותר מעבודת עיבוד המידע והכתיבה, כך יגדל משקלם של השיפוט האנושי, הבנת ההקשר, הפרשנות, האתיקה והאחריות המקצועית. במונחים שהוצגו בכנס: **האנליסט של העתיד עשוי לכתוב פחות, אך יצטרך לחשוב יותר.**

2. הסכנה המרכזית: מיקור חוץ של החשיבה, ולא רק טעויות של המכונה

אחת הטענות החשובות שעלו בכנס הייתה שהסיכון העמוק אינו מתמצה בתשובות שגויות של מערכות AI. הסיכון טמון ב"מיקור חוץ אפיסטמי": העברת מלאכת הבירור, הפרשנות והשיפוט למכונה, באופן שעלול לנוון את יכולתו של איש המודיעין להבין כיצד נוצר הידע, לבקר אותו ולשאת באחריות למסקנותיו.

המענה מחייב הכשרה החורגת מאוריינות טכנולוגית ומשליטה בכלי AI. נדרשים חיזוק של החשיבה הביקורתית, הבנת תרבויות והקשרים, מודעות להטיות אנושיות והטיות מכונה, אתיקה ויכולת להעריך את הביסוס של טענות. מכאן עולה גם שאלה חשובה לתכנון ההכשרות: כיצד מפתחים אצל אנליסט מתחיל את המומחיות הנדרשת לבקר את עבודת המכונה, אם חלק מההתנסות שבאמצעותה נרכשה מומחיות זו בעבר עובר לביצוע המכונה?

3. חשיבותה העולה של האקדמיה לפיתוח המקצוע המודיעיני, התורה וההכשרה

בכנס נטען כי השינוי מעלה את חשיבותה של האקדמיה לטיפול הכשירויות האפיסטמיות של אנשי המודיעין. היכולות שהוצגו כליבת המקצוע בעידן ה-AI, ובהן חשיבה ביקורתית, הרמנויטיקה ופרשנות, לוגיקה ובחינת תוקפן של טענות, הבנת תרבויות והקשרים, אתיקה ומודעות להטיות, אינן נגזרות מהטכנולוגיה ואינן נרכשות דרכה. הן שייכות לעולמות מדעי הרוח והחברה, שבהם האקדמיה מחזיקה בגוף הידע, במסורת המחקרית ובכלים הפדגוגיים, בעוד שמערכי ההכשרה המודיעיניים ממוקדים מטבעם במיומנויות מקצועיות ובידע תחומי מבצעי. ככל שמשקלן של יכולות אלה בעבודה המודיעינית עולה, כך גדלה חשיבות האקדמיה כמקור להקנייתן ולפיתוחן.

על רקע זה, תרומתה הפוטנציאלית אינה מסתכמת בהעברת הרצאות או בהקניית מיומנויות, אלא כוללת פיתוח ידע עיוני ותיאורטי, מחקר אמפירי, בחינה ביקורתית של הנחות מקצועיות ותרגום הידע לתורה, לסטנדרטים ולהכשרות. הטרנספורמציה מחייבת בירור של חלוקת העבודה בין אדם למכונה, הגדרת איכות מקצועית, שינוי תפקידי ניהול והתאמת מסלולי הפיתוח המקצועי. לארגוני המודיעין יש ידע מעשי וגישה לבעיות האמיתיות, אך לעיתים חסרים להם הזמן, הקשב וההתמחויות הדרושים לפיתוח ידע שיטתי בנושאים אלה. שותפות מתמשכת עם האקדמיה יכולה להשלים פערים אלו, בתנאי שתישאר מחוברת לצורכי המקצוע.

אחד הדגשים שצוינו נגע בצורך לטפל גם בדרגי הביניים: לא רק להכשיר משתמשים ברמת העבודה השוטפת ולגבש אסטרטגיה בהנהלה הבכירה, אלא להכין את המנהלים שיצטרפו להגדיר משימות, להעריך איכות ולהוביל צוותים משולבים של אדם ומכונה.

4. פרופסיונליזציה של המקצוע נשענת על הכשרה, סוציאליזציה וסטנדרטים

הפאנל שסגר את הכנס עסק בשאלה מה הופך את המודיעין למקצוע (הערת מינוח מקדימה: המושג analyst בשיח הבין-לאומי רחב בהרבה מהמושג "חוקר מודיעין" המקובל אצלנו ובמידה רבה נוגע למה שבישראל אנו מכנים כאוכלוסית המודיעין; ובכלל זה כולל גם את אלו העוסקים בבינה רשתית, מפענחים ובעלי תפקידי ניתוח נוספים. הדיון בהכשרה ובסטנדרטים נוגע אפוא לאוכלוסייה רחבה יותר מזו שמקובל לכלול בישראל תחת מונח זה).

הדוברים הבליטו שני מנגנוני התמקצעות: הכשרה והשכלה המקנות ידע, מיומנויות, כשירויות ואתיקה; ותהליך סוציאליזציה בתוך "גילדה" מקצועית חוצת-מדינות, המקנה גם תחושת שייכות וזהות מקצועית. מסגרות כמו ICE ו-IAFIE מספקות תשתית לסוציאליזציה כזו, ובכוחן גם לייצר בסיס משותף של סטנדרטים מקצועיים לאנשי מודיעין ולארגונים.

5. מאמץ לחזק את שיתופי הפעולה בתחום לימודי המודיעין באירופה

בכנס ניכר מאמץ להעמיק את שיתוף הפעולה בין IAFIE-EC לבין ICE (Intelligence College in Europe). ICE היא מסגרת בין-ממשלתית אירופית המחברת בין קהילות מודיעין, מוסדות אקדמיים ומקבלי החלטות (לא גוף של האיחוד האירופי), והשתתפות בו אינה מוגבלת למדינות האיחוד. [על ICE ומטרותיו](#).

החיבור בין שתי המסגרות עשוי להעניק לקהילה האקדמית גישה טובה יותר לצרכים המעשיים של הארגונים ולהשפעה בתוכם, ולארגונים גישה רחבה יותר למרצים, למחקר ולפיתוח ידע. מגמה זו נובעת גם ממוטיבציה לחזק עצמאות אירופית עצמאית בתחום לימודי המודיעין.

שורה תחתונה

הכנס חידד שההתמודדות עם עידן ה-AI אינה משימה טכנולוגית בלבד. היא מחייבת השקעה מחודשת ביסודות המקצוע, בפיתוח ידע ובהכשרת אנשים ומנהלים. חלק ניכר מיסודות אלה, ובכללם חשיבה ביקורתית והרמנויטית, אפיסטמולוגיה, הבנה תרבותית ואתיקה, מצוי בעולמות ידע שאינם חלק ממערכי ההכשרה המודיעינית, ובהם לאקדמיה ערך מוסף ייחודי שקשה לייצר בתוך הארגונים. משום כך ראוי שהחיבור בין ארגוני המודיעין בישראל לבין האקדמיה בארץ ומחוץ לה יהפוך לאחד המנגנונים המרכזיים לביצוע המשימה הזאת. הכנס

מצביע גם על הזדמנויות לשיתופי פעולה במחקר האקדמי של לימודי המודיעין בין גורמים מישראל ואירופה.

סיכום מורחב

1. הכנס בנקודת מפגש בין פרקטיקה, הוראה ומחקר

הכנס נערך באוניברסיטת ברונל בלונדון, שבה פועל ה-Brunel Centre for Intelligence and Security Studies, והתקיים השנה בסימן Practical Intelligence Education. הרכב המשתתפים שיקף את אופייה של קהילת לימודי המודיעין: אנשי מודיעין מכהנים מארגונים לאומיים ומהמגזר העסקי, לצד אקדמאים שרבים מהם משלבים או שילבו בעבר עשייה מודיעינית מעשית (Pracademics).

תוכנית הכנס שילבה שלושה סוגי פעילות עיקריים: הצגת שיטות ופרקטיקות של הוראה והכשרה; סדנאות התנסויות, ובהן סימולציות, משחקים ותרגילים; והרצאות תוכן בתחומים כגון היסטוריה של המודיעין, סייבר, טרור, תרבויות אנליטיות ואי-ודאות.

2. מקצוע המודיעין בעידן ה-AI: מה משתנה ומה חייב להישמר?

אחד המושבים המרכזיים היה השולחן העגול Preparing Intelligence Analysts for the AI Era. את הדיון הנחתה פרופ' אירנה צ'ירו (Irena Chiru), מהאקדמיה הלאומית למודיעין "מיהאי ויטיאזול" ברומניה, אשר כיהנה כיו"ר IAFIE-EC בשתי כהונות החל מ-2019 וחברה כיום במועצה המייעצת של השלוחה. השתתפו בו ד"ר קריסטינה איוון (Cristina Ivan), ראש המכון הלאומי ללימודי מודיעין באקדמיה הרומנית; פרנסואה פישר (François Fischer), שעמד בראש המזכירות הקבועה של ICE בשנים 2022–2026; פלוריאן שאורר (Florian Schaurer) מגרמניה, המחליף אותו בתפקיד ואשר לפי הצגתו בכנס שימש בשבע השנים האחרונות כמתדרך המודיעיני של הקנצלר הגרמני; ולארכ האוגום (Lars Haugom), חוקר בכיר במרכז ללימודי מודיעין בבית הספר הנורווגי למודיעין, NORIS.

גם הרכב המושב היה משמעותי: הוא הפגיש גורמים מרכזיים ברשת האירופית של מחקר והכשרה במודיעין, וניתן היה להתרשם כי ביטא גם רצון להמחיש את העמקת החיבור בין ICE לבין קהילת IAFIE-EC.

א. ליבת המקצוע: פרשנות, שיטתיות, שיפוט ואחריות

הדיון נפתח בשאלה מה חייב להישמר במודיעין גם כאשר הטכנולוגיה משנה את שיטות העבודה.

איוון הדגישה חשיבה ביקורתית והרמנויטיקה, כלומר היכולת לפרש שפה, סמלים ומשמעות בתוך הקשר. לדבריה, יש להרגיל אנשי מודיעין לגשת לעמדות המוצגות בפניהם כאל טענות הטעונות בחינה, ולא כאל אמיתות נתונות. בעידן שבו מידע ופרשנויות זמינים בהיקף עצום, הצורך בספקנות מקצועית וביכולת פרשנית רק גובר.

היא קשרה לכך את האתיקה: שיקולי נחיצות ומידתיות, גבולות הפעולה, וההבחנה בין מה שניתן להאציל למכונה לבין מה שמחייב שיפוט ואחריות אנושיים בדרג המתאים. בהקשר של AI, אין מדובר רק בשאלה אם המכונה מסוגלת לבצע משימה, אלא גם בשאלה אם נכון להעביר לה אותה ובאילו תנאים.

האוגום הציב במרכז את המשימה, את השיטתיות ואת הסטנדרטים המקצועיים. המשימה הבסיסית של ארגון המודיעין אינה נעלמת עם הופעת טכנולוגיה חדשה. השיטות יכולות להשתנות, אך עצם הצורך בעבודה שיטתית ובבירור מתמשך של שיטות העבודה נשאר. לדבריו, תהליכי ההתמקצעות וקביעת הסטנדרטים מאותגרים גם על ידי קיטוב ופוליטיזציה, ולכן חשיבותם אינה פוחתת.

פישר עמד על כך שהסטנדרטים האנליטיים הם עמדה מקצועית והרגל חשיבה, ולא רק אוסף של שיטות. יש להכשיר אנשי מודיעין לפני שמכשירים אנשי מודיעין המשתמשים ב־AI. הוא הדגיש סקרנות, פתיחות לתרבות האחר, אמפתיה, חשיבה ביקורתית ועבודת צוות. המודיעין צריך להיות מעשי ולסייע במשימה, אך גם לזהות הזדמנויות ולא להתמקד רק בסיכונים.

שאורר הדגיש את השיפוט האנושי ואת האחריותיות. ארגוני מודיעין אינם מספקים מידע בלבד: הם נושאים באחריות מקצועית ומוסדית להערכותיהם. ככל שחלק גדול יותר מהעבודה יתבצע באמצעות AI, האנליסט יידרש לכוון את עבודת המערכת, לשפוט את תוצריה ולהחליט מתי אין לקבל את תשובתה. המעבר הזה אינו מבטל את הצורך במומחיות אנושית, אלא משנה את אופן הפעלתה.

ב. מיקור חוץ אפיסטמי: הסיכון לשחיקת יכולת החשיבה

איוון הבחינה בין מגבלות של המערכות לבין הסיכון שבהתנהלות האנושית מולן. מערכות AI נשענות על מידע קיים, בעוד שבעיות מודיעיניות עשויות להיות ייחודיות ותלויות הקשר. ואולם, לדבריה, חלק מהמגבלות הטכנולוגיות עשויות להצטמצם עם התקדמות המערכות. **הסיכון**

העמוק יותר הוא epistemic outsourcing: ויתור של המשתמש האנושי על מלאכת הבירור וההבנה של המציאות, והסתפקות בקבלת תשובה מהמכונה.

הסיכון הנובע מכך אינו רק שאנליסט יקבל תשובה שגויה, אלא שהוא יאבד בהדרגה את היכולת לזהות מדוע היא שגויה, איזו הנחה מובלעת בה, מה חסר לה ואילו חלופות לא נבחנו.

מכאן עולה הבחנה חשובה בין הסתייעות ב-AI לצורך חשיבה לבין החלפת החשיבה בתוצר של AI. אותה מערכת עשויה לשמש כדי לאתגר הנחות ולפתוח כיווני חקירה, או כדי לסגור במהירות את הדיון. כפי שעלה בדברי שאור, השאלה היא גם אם השימוש הופך אותנו לסקרנים יותר או לעצלנים יותר.

למערכי ההדרכה יש כאן אתגר כפול: לשמר יכולות שכבר נרכשו אצל אנשי מקצוע מנוסים, ולפתח יכולות אלה אצל דור חדש, שחלק ממסלול ההתנסות המסורתי שלו עשוי להשתנות. **אין די בהכרזה שהאדם יישאר "בתוך הלולאה"; יש להבטיח שיהיו לו הידע, המיומנות והזמן הנדרשים כדי להפעיל בה שיפוט משמעותי.**

ג. אמון ואחריותיות: המודיעין אינו רק מנגנון לייצור תשובות

שאור קשר בין השימוש ב-AI לבין יחסי האמון עם מקבלי ההחלטות. ככל שקשה יותר להסביר כיצד נוצרה הערכה ועל מה היא נשענת, כך עלול להיווצר קושי לשכנע בצדקתה ולשאת באחריות עליה. הוא הדגיש את הצורך בהיכרות טובה יותר של אנשי המודיעין עם מקבלי ההחלטות, ולהיפך.

להמחשת חשיבות האחריות האנושית השתמש בדימוי הטייס האוטומטי: גם כאשר מערכת יכולה לבצע חלק ניכר מהמשימה, אנו עדיין מייחסים חשיבות לאדם המסוגל להפעיל שיפוט, להתמודד עם מצב חריג ולשאת באחריות. בהקשר המודיעיני, השאלה אינה רק מה הטכנולוגיה מאפשרת, אלא מהו תפקידו של מוסד מודיעיני במסגרת ממלכתית ודמוקרטית.

הוא העלה גם את חשיבות הבעלות על הנתונים ועל ההערכה. ככל שהפקת התוצר נעשית באמצעות מערכות מורכבות יותר, צריך להגדיר מי אחראי לחומר שעליו הוא נשען, למסקנותיו ולאישור השימוש בו.

המשמעות העולה מהדיון היא ששינוי טכנולוגי מחייב גם בירור תורתי ומוסדי: סמכויות, אחריות, תנאי בקרה ויחסי עבודה. אלה אינם נושאים שאפשר להשאיר בידי הגורמים הטכנולוגיים בלבד.

ד. הכשרה מודיעינית בעידן החדש: חיזוק היסודות לצד רכישת יכולות חדשות

פישר הזהיר מפני הנטייה לקצר הכשרות או לצמצם השקעה בתחומים שערכם אינו נראה מייד. לדבריו, עומס העבודה מקשה לקיים הכשרות המשך עמוקות במהלך הקריירה, ולכן אין להניח שהשתלמויות קצרות יפצו על הכשרת יסוד חסרה.

הוא הצביע גם על פער אפשרי בין לימודים אקדמיים לבין הכשרה בתוך ארגונים: בהכשרות המקצועיות יש בדרך כלל יותר התנסות מעשית, מדידה, ביקורת ישירה והעמדת החניכים בתנאי לחץ. המסר אינו להחליף אקדמיה בהכשרה ארגונית, אלא לבנות חיבור שבו כל אחת מביאה את יתרונותיה.

בדיון עלתה גם הטענה שהמעבר מדגש ממושך על מאבק בטרור להתמודדות עם יריבים מדינתיים כגון רוסיה, סין ואיראן מחייב התאמה של היכולות האנליטיות. לצד מהירות תגובה **נדרש כיום יותר עומק מחקרי, ידע מצטבר והבנה רחבה של מערכות מורכבות.**

איוון הציעה להרחיב את תוכני ההכשרה מעבר ל-AI יישומי ולאוריינות נתונים. בין התחומים שהדגישה: אפיסטמולוגיה יישומית, העוסקת בביסוס ידע ובהצדקת טענות; הרמנויטיקה; פסיכולוגיה קוגניטיבית והטיות; אתיקה של AI; וציוות אדם-מכונה.

המכנה המשותף הוא הכשרת איש מקצוע המסוגל להבין את תשובת המכונה בתוך הקשר רחב, ולא רק להפעיל אותה ביעילות.

ה. המקרה הנורווגי: מחקר, הכשרה ושינוי ארגוני

האוגוס תיאר התמודדות בכמה מישורים מקבילים במסגרת ביה"ס של המודיעין הנורווגי (המשלב מחקר אקדמי לצד פיתוח ידע תורתי והכשרות). במישור המחקרי, הוא הצביע על עבודה אקדמית בנושא הטרנספורמציה הדיגיטלית של המודיעין, לרבות מעורבותו בעריכת גיליון של Intelligence and National Security, ועל דוקטורנט המועסק במסגרת NORIS ומבצע את עבודתו המחקרית בתחום זה. לצד זאת מתקיימים סמינרים, הכשרות ופעילויות למידה לאנשי המקצוע.

מישור נוסף הוא יצירת מפגש בין אנשי טכנולוגיה לאנשי מודיעין, והכשרת כוח אדם שאינו טכנולוגי להבנת טכנולוגיות מתקדמות. לדבריו, יש ערך להתייחסות ל-AI כאל "עמיתים דיגיטליים", ולא רק כאל כלים: הדבר מחייב לחשוב על חלוקת עבודה, על תיאום ועל בקרה הדדית, ולא להסתפק בהדרכה תפעולית.

בהקשר זה הציג הבחנה בין ידע מפורש, שניתן לנסח ולקודד, לבין ידע סמוי במובן של ידע הנובע מניסיון, מהקשר ומהיכרות מקצועית. הבחנה זו הוצעה כבסיס לבירור היתרונות היחסיים של אדם ומכונה.

תובנה מעשית חשובה הייתה הזנחת דרגי הביניים. לדבריו, העיסוק ב-AI מתקיים הן ברמת המשתמשים והן בהנהלה הבכירה, העוסקת באסטרטגיה, אך המנהלים שבתווך אינם זוכים תמיד למענה מספק. דווקא הם יצטרכו לתרגם את השינוי להקצאת משימות, לבקרת איכות ולניהול אנשים.

הוא הזכיר גם הסתייעות באנשי מקצוע בעלי יכולת וניסיון מתקדמים בתחום כגורמים היכולים לתמוך בלמידה ולהוביל שינוי בתוך הארגון.

1. תפקיד האקדמיה והאפשרות לפיתוח ידע משותף

מהדיון עלתה תפיסה רחבה של תפקיד האקדמיה בהקשרים מודיעיניים. לא רק שימור כישורי חשיבה, אלא גם פיתוח מושגים, מתודולוגיות וסטנדרטים המתאימים לסביבת העבודה החדשה. לאקדמיה עשויים להיות יתרון בהתמחויות הרלוונטיות, ובראשן תחומי מדעי הרוח והחברה שמהם נגזרות יכולות הפרשנות, השיפוט והביקורת, וכן פניות יחסית למחקר שיטתי, בעוד שארגוני המודיעין פועלים תחת דרישות שוטפות ולחצי זמן.

בה בעת, תרומה זו מחייבת קשר הדוק לפרקטיקה. מחקר שאינו מכיר את תנאי העבודה ואת צורכי הארגון עלול להישאר מרוחק מהבעיות שהוא מבקש לפתור. לכן, המודל הרצוי הוא שותפות שבה שאלות המחקר נגזרות גם מצורכי הארגונים, והידע המפותח נבחן ומתורגם להכשרה ולתורה.

במושב הועלו מספר הצעות לשיתוף פעולה אירופי, במסגרת הרשת שבין ICE לבין המוסדות האקדמיים באירופה ובתיווכה של IAFIE-EC: איוון הציעה להקים בנק משותף של סימולציות, תרגילים ומקרי בוחן; פישר הציג לגבש מכנה משותף מינימלי של כישורים ותכנים להכשרת אנליסטים בעידן ה-AI; והאוגוס הציע לפתח במשותף ידע על הטרנספורמציה הדיגיטלית של המודיעין.

3. פרופסיונליזציה של מקצוע המודיעין: הסמכה, סוציאליזציה וסטנדרטים

הפאנל שסגר את הכנס עסק בשאלה מה הופך את המודיעין למקצוע וכיצד ניתן לקדם את הפרופסיונליזציה שלו.

הערת מינוח מקדימה: המושג analyst בשיח הבין-לאומי אינו חופף למושג "חוקר מודיעין" בשפה השגורה אצלנו. הוא רחב ממנו וכולל גם עוסקים בבינה רשתית, מפענחים ובעלי תפקידי ניתוח נוספים. לכן הדיון בהכשרה, בהסמכה ובסטנדרטים בכנס נוגע לאוכלוסייה רחבה יותר מזו שמקובל לכלול בישראל תחת המונח.

במושג יוחסה חשיבות לשני מנגנונים משלימים: הכשרה והשכלה המקנות ידע, מיומנויות, כשירויות ואתיקה; ותהליך סוציאליזציה בתוך מה שתואר כגילדה טרנס-לאומית של אנשי מודיעין, המקנה גם תחושת שייכות וזהות מקצועית. הזהות המקצועית הוצגה כתנאי להפנמת סטנדרטים ולא רק כתוצר נלווה שלהם. בהקשר זה צוינו ההזדמנויות הגוברות באירופה למסגרות המאפשרות סוציאליזציה כזו, ובהן ICE, IAFIE ו-European Intelligence Academy, מסגרת הפועלת בזיקה למכון RIEAS באתונה.

טענה נוספת נגעה למבנה התפקיד האנליטי. לאנליסט מיוחסות פונקציות שונות: תיאורית, הסברית (explanatory), הערכתית (estimative), ואחרות. הציפייה הרווחת היא שאדם אחד יצטיין בכולן, בעוד שבפועל אנשים נוטים להצטיין בחלקן ולהיות חלשים יותר באחרות. לכן נדרש לבנות צוותים שמייצרים שילוב טוב בין חוזקות שונות.

נושא מרכזי נוסף היה היחס בין הגישה המדעית לבין תפיסת המודיעין כאומנות. הגישה המדעית נדרשת לכל מה שנוגע לעיבוד ולניתוח שיטתיים של מידע, אך במקום שבו היא ממצה את עצמה מתחילה האומנות. כדי להסביר זאת נעשה שימוש בג'אז כמטאפורה: אלתור שאינו אפשרי בלי ידע רחב ושיטתי המונח בבסיסו. היכולת לאלתר קשורה גם לגיוון, כלומר למנעד רחב של טיפוסים, ניסיון חיים וניסיון מקצועי בתוך הצוות, וכן להשכלה המקנה לאנליסט היכרות עם כישלונות עבר, מאגר רפרנסים שניתן להביא לידי ביטוי בעבודה, ואתיקה מקצועית.

מכאן עלתה תפיסה דו-שכבתית של ההכשרה: רף מינימלי הכרחי, שאי-עמידה בו אינה מאפשרת הסמכה; ומעליו מרחב המאפשר גיוון ואומנות, ואינו מבקש להאחיד את העוסקים במקצוע. ארגונים כמו IAFIE הוצגו כמסוגלים לייצר בסיס משותף של סטנדרטים מקצועיים עבור אנשי מודיעין וארגוני מודיעין ברחבי העולם, מבלי שהדבר יחייב אחידות בתוך כל ארגון.

לבסוף הודגשה תרומתם של הסטנדרטים האנליטיים ושל יסודות המקצוע והמלאכה (tradecraft). חשיבותם אינה מתמצה באיכות התהליך והתוצר: הם גם בסיס לאמון של צרכני המודיעין, משום שהם מספקים אמת מידה משותפת וניתנת לבדיקה להערכת עבודתו של הארגון.

4. מגמה להידוק שיתופי הפעולה בתחום לימודי המודיעין באירופה

א. ICE: בניית קשרים ותרבות של שיתוף פעולה

בהרצאתו המרכזית עסק פישר בלקחים משבע שנות פעילות ICE ובאפשרות לבנות תרבות מודיעינית אירופית משותפת.

ICE הושק בפריז ב־2019, בעקבות יוזמה צרפתית. זו מסגרת בין־ממשלתית עצמאית ממוסדות האיחוד האירופי, שמטרתה לקדם שיח אסטרטגי, למידה והיכרות בין קהילות מודיעין אירופיות, ובין לבין האקדמיה ומקבלי ההחלטות.

פישר הציג מסקנה מפוכחת: לא נוצרה תרבות מודיעינית אירופית אחידה, אך נבנתה רשת קשרים משמעותית. לדבריו, מדובר בכ-90 שירותי מודיעין בכ-30 מדינות, לצד מוסדות אקדמיים רבים.

הוא תיאר שלושה מעגלי חיבור: בין ארגוני המודיעין לבין עצמם; בין המודיעין לאקדמיה; ובין קהילת המודיעין למקבלי החלטות. פעילות ה־outreach מרחיבה את החיבור גם למוסדות ציבור, לחוקרים, לסטודנטים ולקהלים נוספים, באמצעות מפגשים ופרסומים בנושאים שאינם מבצעים.

ב. למידה משותפת הנשענת על היכולות הלאומיות

לפי תיאורו של פישר, ICE אינו מחליף את הכשרות היסוד של הארגונים, שנשארות באחריות המסגרות הלאומיות. הוא מוסיף עליהן שכבה משותפת של הכשרות המשך. מהפרסומים הרשמיים של ICE עולה תמונה של כמה אפיקי פעילות עיקריים המתקיימים מדי שנה ([קישור לתוכנית האקדמית של ICE](#)):

- **תוכנית ההכשרה לבכירים** (Executive Education Programme), במתכונת מודולרית. בשנת הפעילות 2023/2024 התקיימו חמישה מחזורים ובהם כ-180 משתתפים.
- **קורסים ברמת לימודי המשך** (postgraduate). באותה שנה התקיימו שישה קורסים ובהם למעלה מ-150 משתתפים, בנושאים כגון מנהיגות אסטרטגית בביטחון ובמודיעין, מודיעין וצבא, לוחמה בטרור, OSINT ואיומים היברידיים.
- **קורס אנליטי שנתי SIAC** (Single Intelligence Analysis Capacity), הקורס (שאורכו כשבוע ימים) נערך בשיתוף האקדמיות למודיעין של ספרד ורומניה ומרכז המצוינות הרב־לאומי ל-OSINT בזאגרב, ונועד להקנות מכנה אנליטי משותף לאנשי מודיעין באירופה.
- **כנס אקדמי שנתי ורשת מוסדות אקדמיים**. לפי הפרסום הרשמי כוללת הרשת 36 מוסדות אקדמיים, אקדמיות ומכוני מחקר מ־18 מדינות משתתפות.
- **פעילות outreach** לקהלים לא מבצעים, באמצעות מפגשים ופרסומים, וכן עידוד עבודות אקדמיות מצטיינות.

אופן הפעולה נשען במידה רבה על חיבור בין יכולות קיימות: ארגונים מביאים הכשרות ומומחיות שפיתחו, והאקדמיה מוסיפה ידע, מסגרות מחקר והוראה. גם ההצגה הרשמית של התוכנית האקדמית מדגישה השלמה של ההכשרה הלאומית ומפגש עם תרבויות אסטרטגיות שונות, ולא קידום תפיסה אחידה.

פישר תיאר גם התפתחות מעבר לעיסוק המודיעיני הישיר לעבר תחומים תומכים, כגון טכנולוגיה ומשאבי אנוש. במרכז דבריו עמדה השאיפה ללמידה שהיא אירופית, אקדמית וקרובה לפרקטיקה בעת ובעונה אחת.

ג. אמון נבנה באמצעות עשייה בקבוצות קטנות

תובנה מעניינת הייתה העדפתם של קשרים "מיני-לטרליים" כמנגנון לבניית שותפות. במקום לנסות מלכתחילה להניע את כלל המשתתפים סביב כל נושא, ניתן לקדם עבודה בקבוצות קטנות יחסית, סביב משימה מוגדרת ולפרק זמן מוגבל.

לדברי פישר, מסגרות כאלה מאפשרות מחויבות אישית, מיקוד והצטברות של ניסיון משותף. בהמשך ניתן להרחיב את מעגלי שיתוף הפעולה. הוא הדגיש גם את הצורך להבחין בין מגבלות שאי אפשר לשנות לבין מגבלות שניתן להגמיש, ואת החשיבות של סבלנות ושל חזון מתמשך.

ד. מגמה של העמקת שיתוף פעולה אסטרטגי בין IAFIE-EC ל-ICE

המעורבות הפעילה של אנשי ICE בכנס, ובכלל זה פישר ושאור, יחד עם הרכב השולחן העגול וההצעות שעלו בו, יצרו רושם של רצון להעמיק שיתוף פעולה קיים.

עבור IAFIE-EC, הקשר עשוי להרחיב את ההשפעה על העשייה בארגונים ולהבטיח שהמחקר וההוראה יגיעו לקהלי היעד המקצועיים. עבור ICE, הוא יכול לספק גישה למומחים, לתכנים ולשותפים למחקר, ואפשרות לכוון פיתוח ידע אל צורכי הקהילות המשתתפות.

ברקע ניכרת גם שאיפה לפיתוח יכולת אירופית עצמאית יותר בתחום לימודי המודיעין והכשרות המודיעין, תוך צמצום התלות בהגמוניה האמריקנית בתחום.

5. בן קייט: המודיעין ומקבלי ההחלטות במערכת המתפקדת תחת לחץ

בהרצאת הפתיחה עסק מייג'ור גנרל בדימוס בן קייט (Ben Kite) בממשק שבין המודיעין למקבלי ההחלטות בעת משבר. קייט משמש יועץ בכיר לענייני ביטחון בחברת Kearney. ההרצאה התבססה על מאמר תחת הכותרת The Psychology of Crisis Management,

שנמצא בתהליכי כתיבה משותפת עם צוות מחברים, ובהם פרופ' סר סוואראן סינג, פסיכיאטר מאוניברסיטת ווריק.

בלב הגישה עמדה הסתכלות מערכתית: לא די לשפר את עבודת אנשי המודיעין בנפרד. צריך להבין כיצד פועלת המערכת הכוללת אנשי מקצוע, פונקציות מטה ומקבלי החלטות, וכיצד לחץ משפיע על כל אחד מהם ועל התקשורת ביניהם.

קייט חיבר בין הטיות קוגניטיביות לבין גורמי משבר, כגון פחד, לחץ, אי־ודאות, עומס ומחסור בזמן. גורמים אלה אינם ייחודיים למקבלי ההחלטות, אך אצלם הם עשויים להשתלב גם באחריות אישית ופוליטית ובצורך לפעול. עבור המודיעין, המשמעות היא שהצגת הערכה צריכה להתחשב לא רק בתוכן הדברים אלא גם בתנאים שבהם היא מתקבלת.

בהקשר זה עלתה התחרות על קשב מקבלי ההחלטות. אנשי המודיעין פועלים לצד מקורות מידע שהמנהיגים צורכים בעצמם, ובכללם מדיה המספקת גם פרשנות למציאות. לכן, האתגר הוא גם להבין כיצד הערכה מודיעינית משתלבת בתוך תמונת עולם שכבר מתגבשת בערוצים אחרים.

קייט הציג ארבעה סוגי מנגנונים:

1. **חלוקה של המאמץ הקוגניטיבי.** הפרדה בין משימות ופונקציות, כך שלא כל צוות נדרש בעת ובעונה אחת לדווח, לפרש, לתכנן ולהמליץ. חלוקה כזו יכולה להפחית עומס ולאפשר אתגור מקצועי. מנגד, כפי שהוער גם מהקהל, יש להבטיח שההפרדה לא תיצור סילואים ותפגע באינטגרציה.
2. **הפרדה בין אופקי הזמן.** הבחנה בין טיפול במצב הנוכחי לבין עיסוק בהתפתחויות ובהשלכות בהמשך, באמצעות פונקציות המוקדשות לאופקי זמן שונים. המטרה היא להגן על החשיבה קדימה מפני השתלטות השוטף, תוך שמירה על קשר בין הפונקציות.
3. **ניהול הדינמיקה האנושית והקבוצתית.** יצירת אפשרות להשמעת הסתייגויות, ריכוך חסמים היררכיים והתמודדות עם תגובות לחץ ברמה האישית והצוותית. קייט הזכיר גם טכניקות פשוטות של ויסות עצמי, אך המסר הרחב היה בנוגע לצורך בתרבות ניהול המאפשרת לחשוב ולהתריע תחת לחץ.
4. **קוהרנטיות בביצוע.** וידוא שהכוונה, המשימה וההחלטות הובנו באופן דומה לאורך המערכת, באמצעות משוב, בקרה ומעקב. אין די בהעברת הנחיה; צריך לבדוק שהמשמעות נשמרה ושהעשייה אכן תואמת אותה.

נקודה שראוי להדגיש היא שההטיות הקוגניטיביות אינן נחלתם של אנשי המודיעין בלבד: הן פועלות גם אצל מקבלי ההחלטות ואצל שאר הגורמים הפועלים במערכת הרחבה. במקביל, גורמי המשבר שתיאר קייט אינם ייחודיים למקבלי ההחלטות וקיימים גם אצל אנשי המודיעין עצמם.