



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

## המודיעין הרב-תחומי – התפתחות התפיסה<sup>1</sup>

תא"ל דרור שלום<sup>2</sup>

אוקטובר 2020

התיאור במאמר שלפניכם מגיע מנקודת מבטו של רח"ט מחקר, חבר הפורום המוביל באמ"ן, וקצין מודיעין שצמח לאורך השנים בתחום המחקר המודיעיני. מנקודת מבט זו אתאר את היווצרותה של **תפיסת המודיעין הרב-תחומי באמ"ן**: החל מהבנת ההיסט הארגוני בתהליך יצירת וייצור המודיעין לשם בירור המציאות, ועד לגיבוש ובניית הפתרון שמהווה התפיסה החדשה.

### ההיסט – איך מתמודדים עם יותר?<sup>3</sup>

לאורך השנים נוכחתי אינספור פעמים בהמחשות לגבי הצורך בעומק, מקצוענות, יצירתיות, צניעות, וחתימה למגע על מנת לעסוק בתכלית הראשונה והגדולה ביותר של אמ"ן: **בירור המציאות לשם סיוע לקבלת ההחלטות ומימושן בצה"ל ובמדינת ישראל**. בעוד שערכים אלה ליוו ומלווים את אמ"ן מאז הקמתו, והצורך בהם לא השתנה, קיימים היבטים אחרים בהם **המציאות השתנתה באופן דרמטי ביחס ליכולת למלא את התכלית**. עיקרם של השינויים ניתן להסבר **"יותר"**: יש בשנים האחרונות לאמ"ן יותר **שאלות** לענות עליהן; השאלות הן יותר **מורכבות**; הן מתחלפות **בקצב מהיר יותר**; בעידן התפוצצות המידע יש יותר **מידע** להשתמש בו על מנת לענות עליהן; והטכנולוגיה המתחדשת מאפשרת יותר **כלים** לענות על השאלות ולברור את המידע. עם זאת, מה שאין "יותר" ממנו (לפחות לא באופן שאינו לינארי) זה משאבים.

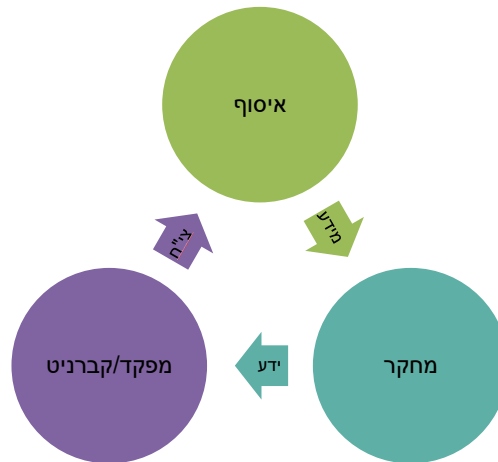
ההתארגנות האמ"נית ליצירת מודיעין נבנתה בראשית ימיו של אמ"ן ע"י פירוק תהליך בירור המציאות לפי **השלבים ב"מעגל המודיעין"**: האיסוף מלקט את פיסות המידע, מדווח אותן למחקר ש"משלים את הפאזל" ומסביר אותו **למקבל ההחלטות**<sup>4</sup>, שבתורו מחזיר צי"ח לאיסוף.

<sup>1</sup> מאמר זה הינו חלק מגיליון מספר 6 של כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" היוצא לאור במסגרת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במל"מ. הגיליון יוקדש כולו לתהליך המודיעין הרב-תחומי באמ"ן.

<sup>2</sup> רח"ט מחקר לשעבר.

<sup>3</sup> מודיעין מאפשר אסטרטגיה, מערכות אופרטיביות, מל"מ טקטי ובניין כוח, כמוגדר בארבע תפוקות חטיבת המחקר.

<sup>4</sup> על אף שמקבל ההחלטות אינו חלק מארגון המודיעין, יש לו חלק משמעותי ב"מעגל המודיעין"



כך, המבנה הארגוני של אמ"ן התבסס על **מערכים מקצועיים חזקים ונפרדים**<sup>5</sup>, והתהליך המודיעיני התבסס על **"העברת מקל" ביניהם לאורך שרשרת המעשה המודיעיני**. בנוסף לכך, ניבנו בשנים הראשונות בין חוליות בשרשרת, "חומות" של מידור, חוסר אמון והכרה מוגבלת בערך האחר. בשנים האחרונות, החלה ההבנה באמ"ן לגבי שינויי ה"יותר<sup>3</sup>", ולאור זאת הצורך לעדכן את תהליך יצירת המודיעין. כך, ראשי אמ"ן בעשור האחרון הובילו תהליך של עדכון התפיסה והפרקטיקה המודיעינית בתהליכים האסטרטגיים שלהם, ואמ"ן, בהיותו ארגון שהדינמיות וההתאמה למציאות הן לחם חוקו, עבר התאמות ושינויים. **שני כיוונים בסיסיים נולדו והתממשו בתהליכים אלה, אותם אסביר להלן: הצמ"מים, ועדכון תפיסות המקצוע באופן פנים-מערכי.**

**הצמ"מ** (צוות מודיעין מיוחד/משולב) התהווה **כפתרון אפקטיבי למקרים חריגים**: במידה וצפה שאלה שתהליך יצירת המודיעין הקיים לא הצליח להתמודד ולפתור אותה, והיא הייתה מספיק חשובה כדי לחייב מציאת מענה, הוקמה **התארגנות פיזית משותפת אד-הוק מוכוונת שאלה ומוגבלת בזמן**. בהתארגנות זו ישבו בעלי תפקידים מכלל המקצועות והמערכים באמ"ן, ובמרבית המקרים הצליחו להביא קפיצת מדרגה במענה. עם זאת, **פתרון זה היה כאמור תמיד חריג ונקודתי, וברירת המחדל הייתה "מפעל שרשרת הייצור"**.

במקביל, קיימו המערכים המובילים באמ"ן **תהליכי בירור ועדכון פנימיים מתמשכים בתהליך המקצועי הפנימי שלהם** ביצירת המודיעין. כך, מערכי האיסוף גיבשו תפיסה של "שבירת חומות" במסגרתה נחשפו החוקרים ליכולות איסופיות והונגש חומר גלם רב למחקר. לאחר מכן, גם החלו לעסוק באופן אינטנסיבי בכריית מידע ו"הפקה חכמה" כשיטות להתמודד עצמאית עם התפוצצות המידע, והגיעו עד כדי תפיסת תפקידם כ"עונים על שאלות" לכאורה ולא רק "אוספים מידע". במקביל, מערך המחקר, ש"קפץ על עגלת השינוי" בשלב מאוחר יותר, החל לעסוק בגישוש בתוך שטף המידע שהונגש אליו, ללא בירור מספק של איזה חלק מכך נעשה לשם שיפור עושר המחקר ואיזה מתוך מוטיבציה לקצר תהליכים ולוותר על המתווכים.

<sup>5</sup> מחקר, סיגינט, גיאואינט, יומינט וכן הלאה. יצוין כי למרות שהמחקר אינו מערך מובנה בהיבט הארגוני שלו באמ"ן, לחטיבת המחקר ולמחלקות המודיעין הנוספות יש הגיו מסדר אחד ודיסציפלינה מקצועית משותפת.

תיאורים אלה לוקים אמנם בהקצנה מסוימת, וברמות דרגי העבודה באמ"ן התקיימו לאורך השנים שיתופי פעולה ותהליכים משותפים רבים וייחודיים, אך **ניתן לאפיין שתי "תקרות זכוכית"** בהשתנות תהליך יצירת המודיעין בשנים אלה: **רוב השינויים שקרו היו "מלמטה למעלה", ולכן היו מקומיים מאוד; ורוב השינויים היו יוזמות פנים-מערכיות** ששמו את המערך במרכז, ולא כלל-אמ"ניים.

כך, נוצרו במשך השנים **שני היסטים מרכזיים: אי-מיצוי מלא של הפוטנציאל** לעליה בתפוקות המודיעיניות הגלום בשילוביות באמ"ן; **וחוסר קוהרנטיות בתהליך יצירת המודיעין** בארגון **כתהליך אחד מסונכרן**. היסטים אלה היו ניתנים לאבחון בשיחותינו עם קצינים צעירים באמ"ן ששידורו בלבול בנוגע למקומם בתהליך וכפילות בהגדרת אחריותם עם עמיתיהם במערכים אחרים.

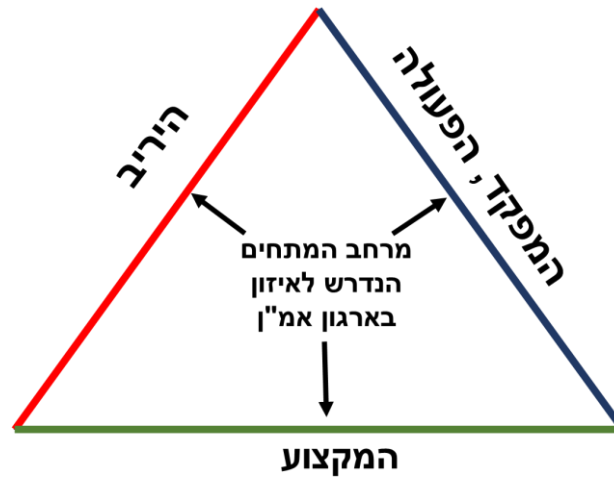
#### **הפתרון – לקחת את אמ"ן "קליק אחד" לכיוון מכוון משימה**

בתקופת ראש אמ"ן הקודם, אלוף הרצי הלוי, החל במסגרת התהליך האסטרטגי שכונה "גשרי ברכה", הברור בסוגיית תהליך יצירת המודיעין שכונה "גשר המודיעין". בתהליך זה, הובן שיש להשתמש בתיעוש פלטפורמת הצמ"מ כגישה לשיפור אפקטיביות הארגון. ההבנה הייתה **שהתמודדות עם שאלה בשילוב המשולש: איסוף-איסוף (הבאה למקום אחד של כלל דיסציפלינות האיסוף); איסוף-מחקר; ומחקר-מחקר (בין-מדרגי ובין-ארגוני), יחד עם מוכוונות משימה מוגדרת, מובילות לתפוקה מוגברת**. בתהליך "היסוד החמישי" של ראש אמ"ן הנוכחי, אלוף תמיר היימן, ביצענו תהליך חקירה עמוק ע"י מובילים מכלל אמ"ן, במסגרתו אובחנו ההיסטים<sup>6</sup> שתוארו לעיל. לאור זאת, הבנו כי יש **לקחת תובנות אלה בנוגע לשילוביות ומוכוונות משימה צעד קדימה** ולהפוך את הפתרון **מיוצא דופן וייחודי לברירת המחדל** בשגרת העבודה בארגון, ומכאן **לשנות את תהליך יצירת המודיעין וברור המציאות באמ"ן כולו תחת "תפיסת המודיעין הרב-תחומי"**.

אינטואיטיבית, הפתרון נראה יחסית פשוט: במרכז המודיעיני ביחידת הסיגינט בוצע כבר קודם שינוי ארגוני שאיחד את כל המקצועות הסיגינטיים בהתארגנויות מוכוונות משימה ("מולקולות"). נראה היה הגיוני, על פניו, להכניס לתוך התארגנויות אלה באופן קבוע את כל שאר בעלי התפקידים באמ"ן (חוקרים ודיסציפלינות איסוף אחרות) ובכך לשפר את התפוקה כפי שהתממש בשיטת הצמ"מ. עם זאת, כבר בראשית עיצוב הפתרון של המודיעין הרב-תחומי, ניתוחו העלה שפתרון נאיבי זה מגלם בתוכו שתי בעיות מרכזיות עליהן אפרט בהמשך: פגיעה ב"שלם המודיעיני" ובחיבורו למקבל ההחלטות; ושחיקת המקצוענות.

לשם ניתוח הבעיות בפתרון האינטואיטיבי, יש לתאר תחילה את אחד העקרונות המובילים שגובש באמ"ן בהובלת חטיבת המחקר, והוא **עקרון "השלם המודיעיני"**. מדובר בצורך **להחזיק התבוננות מודיעינית "שלמה" בכמה מובנים**: הבנת כלל היבטי המערכת היריבה והסביבה; ראיית היריב והבנת כוחותינו; וכן התבוננות בכל התהליך המודיעיני מחומרי הגלם ועד לשיח עם הקברניט. כך, במסגרת הברור של התפיסה החדשה לתהליך המודיעיני ומשמעותיותו, העמדנו ועשינו שימוש **במודל המשולש של "המושכים הארגוניים" באמ"ן**.

<sup>6</sup> ראו לדוגמה מאמר בכותרת "צוותי חקירה שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה", "מודיעין הלכה ומעשה" גיליון מס. 1 עמודים 63-82; עבודת ניתוח מתודולוגי זו, יחד עם עבודות נוספות שהתבצעו ביחידת הסיגינט ובחטיבת המחקר, סייעו רבות בתהליך הברור.



על פי המודל, תהליך בירור המציאות באמ"ן חייב להיות מאוזן בין שלושת ה"מושכים" על מנת להתקיים בתפוקה מקסימלית לאורך זמן: "המושך האדום" הוא היריב: אמ"ן חייב להתארגן למול האופן בו היריב מאורגן, על מנת להעמיק ולהכיר אותו היטב תוך "נגיעה במידע הגולמי", להבחין ראשון בתופעות ושינויים העוברים עליו ולדעת לתאר אותם נכון. "המושך הירוק" הוא המקצוע: כוח האדם באמ"ן מורכב מאלפי בעלי תפקידים שונים ורבים, שרובם צעירים ומתחלפים בקצב גבוה, ונדרשים למנעד רחב מאוד של סוגי עשייה. לכן, הכרחי שיוחזקו בארגון תתי-מקצועות מובחנים שבכל אחד מהם מתקיים שכלול וחיודוד מקצועי מתמשך על מנת להצטיין בו לאורך זמן, ושרק שילוב נכון ביניהם יביא את האפקטיביות המלאה. "המושך הכחול" הוא ההקשר, מקבל ההחלטות והאופרציה: אמ"ן לא מייצר ידע חדש בגישה אקדמית לשם העשרת הידע האנושי, אלא מפתח ידע בהקשר של צורך ביטחוני-לאומי בארבע תפוקות המודיעין<sup>7</sup> ועליו לכוון את יצירת המודיעין להקשר זה.

התבוננות במודל זה מלמדת שבפתרון הנאיבי של ישיבה משותפת קבועה של כל אמ"ן בהקשר משימתי טמונות, כאמור, שתי בעיות מרכזיות:

הבעיה הראשונה קשורה לתפקידו של המחקר המודיעיני וליכולת לייצר "שלם" מודיעיני. מקצוע המחקר מכיל בתוכו באופן משולב ועמוק היבטים של "אדום" ושל "כחול". מחד, החוקר עוסק מקרוב בפריטי המידע וביריב על מנת להבין אותו ואת התשובה לשאלות בצורה מיטבית. מאידך, החוקר מחויב גם להתנתק מהמידע ולבנות תזות ומודלים תפיסתיים, שדרכם יתבונן על המידע, וכן להיות בחיבור ישיר ועמוק למקבל ההחלטות ולאופרציה על מנת לייצר ידע משותף ורלוונטי. ה"שלמות" הקמ"נית-מחקרית הזו מחייבת שמירה על האיזון בין השניים, ורתימה של כלל תפקידי המחקר לתוך התארגנויות "אדומות" באופיין מסכנת אותו באופן משמעותי. מובן, שפתרון תיאורטי לבעיה זו ניתן היה לייצר על ידי בניית אמ"ן בהתארגנויות בהן כלל התפקודים האמ"ניים מתרחשים בסמוך למקבל ההחלטות, אך במציאות מספר מקבלי ההחלטות להם אמ"ן נותן שירות הוא גדול, ופתרון מסוג זה היה דורש הכפלה בסדרי גודל של משאבי הארגון. כך

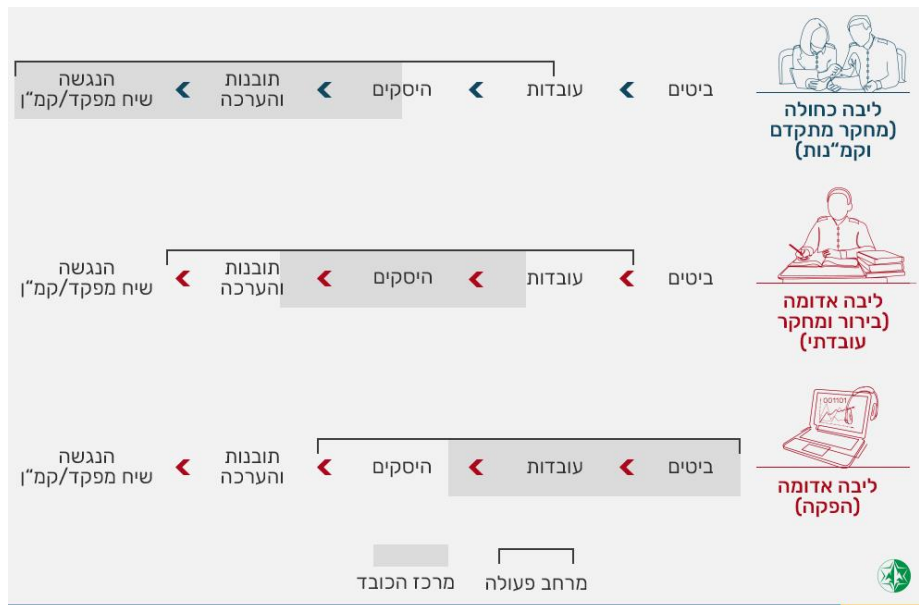
<sup>7</sup> בא לידי ביטוי בצבע הכומתה של אמ"ן.

שהחלטנו שפתרון כזה יש לשמור למקרים חריגים, למשל באוגדות הבטי"ש בהן יש צורך בסגירת מעגלים קצרים, אך שיש לייצר פתרון רחב שמאפשר עבודה ב"מרכזי מאסה" ארגוניים ריכוזיים.

הבעיה השנייה נוגעת למקצוענות. לצמ"מ חריג ותחום בזמן ניתן היה לשלוח תפקידנים מיחידות אמ"ן שיפעלו באופן שיבטא את המקצוענות שלהם בצורה מיטבית, ולאחר מכן להחזירם לבית הגידול הדיסציפלינרי ששומר על כשירות ופיתוח מקצועי שלהם. אבל בהפיכת כלל אמ"ן לתצורת צמ"מים באופן קבוע יש סיכון לשחיקה לאורך זמן של אותה מקצוענות עד כדי אובדנה – ניתוק מבית הגידול הדיסציפלינרי לאורך זמן, יחד עם ישיבה ארוכה משותפת עם בעלי תפקידים אחרים ועיסוק זה במשימותיו של זה, עלולים להוביל עם הזמן לבינוניות משותפת במקום לעליה בתפוקה.

חמושים בניתוח זה ובמודל המשולש, ביצענו את קפיצת המדרגה התפיסתית לפיתוח התפיסה המלאה של המודיעין הרב-תחומי. התפיסה מאמצת את עקרונות המודיעין המשולב מוכוון המשימה שנלמדו מהצמ"מ, אך מתייחסת אליהם כהכרחיים אך לא מספיקים. היא מוסיפה אבחנה נוספת ובכך מאפשרת פתרון מיטבי: פירוק אחר של תהליך יצירת המודיעין והבחנה בין שני סוגים של "ליבות" באמ"ן: "ליבה אדומה" ו"ליבה כחולה".

פירוק תיאורטי מעודכן של תהליך פיתוח הידע איפשר להבחין בין שלב בירור העובדות וההיסקים, שעניינו באופן בסיסי בעולם המודיעיני העוסק ביריב ובקרבה למידע, לבין שלב התובנות וההערכה שעוסק בתזות ומודלים תפיסתיים ובפיתוח הידע המשותף עם מקבל ההחלטות. הבחנה זו סייעה למקד את המרחב בו יבצע אמ"ן התארגנויות משולבות ומכוונות משימה באופן ריכוזי לכל זירת פעולה ב"ליבות אדומות" – בבסיסים רב-אמ"ניים, לשלב העובדות וההיסקים, שם עיקר התרומה של השילוביות המשולשת (איסוף-איסוף; איסוף-מחקר; מחקר-מחקר). מנגד, בקרבת כל מקבל ההחלטות, ותוך השלמת השימוש בידע שנצבר לכדי ידע שלם, בהקשר ויחד עם מקבל ההחלטות, יתקיימו ה"ליבות הכחולות", שגם יתכללו את ה"שלם המודיעיני" ויכוונו את עשיית ה"ליבה האדומה".





אם הגדרה זו של הליבות איפשרה תיאור האופן בו **נשמור על האיזון** במודל המשולש בין **"הצלע האדומה"** (היריב) ו**הכחולה** (מקבל החלטות והקשר הפעולה), הרי שלשם השלמת התפיסה החדשה נדרשנו גם לשאלת **שימור המקצוענות והאיזון מול "הצלע הירוקה"**. בעניין זה ניבנו שני פתרונות: **שימור המבנה המערכי של אמ"ן ואחריות ופיקוד המערכים על אנשיהם בהתארגנויות המשותפות**, תוך המשך הכשרתם ופיתוחם המקצועי ע"י המערך; וכן הצבתם של **קציני מערך בכירים לדיסציפלינות השונות** ב"ליבות האדומות" על מנת לבקר ולשמר את זהותם ורמתם המקצועית של אנשי המערך בהתארגנויות המשותפות.

התפיסה המלאה לובנה ואושרה אצל ראש אמ"ן, נוכח משמעותה העמוקה לאמ"ן כארגון (הן מבחינת מבנה והן מבחינת תפיסת הפעלה) ועקב כך על תפקוד צה"ל אף הוצגה לרמטכ"ל ואושרה על ידו. כמו כן, הוצגה התפיסה גם לשותפים בקהילת המודיעין על מנת לאפשר שילוביות מלאה.

### על תהליך השינוי ועל העתיד

אמ"ן הוא ארגון שהמערכים בו חזקים מאוד, ולא פשוט לקיים בו תהליך חוצה מערכים, הנוגע בבסיס של תפיסת פעולתו לאורך שנים. תהליך עיצוב התפיסה החדשה ותכנון הפתרון לווה בחששות ובחדשנות בקרב כל השותפים: חשש להשתלטות ארגונית ופלישה לתחומי אחריות, חשש להטיה מחשבתית ואיבוד המקצוענות, חשש מפגיעה באנשים בשל פיקוד מרחוק ועוד. היכולת להתגבר על החשד והחשש הייתה מבוססת לאורך הדרך על: הובלה בטוחה מצד ראש הארגון ששם את הנושא בראש סדר העדיפויות שלו; שותפות אמיתית של מפקדי המערכים מתוך אמונה בחשיבות ההשתנות כארגון אחד עם תכלית משותפת ומתוך מנהיגות וחזון למול התנגדויות פנימיות; קבוצת מפקדים מובילה ודוחפת לחשיבה ולמעשה; ולמידה ושיפור מתמידים.

לאחר השלמת התפיסה, הפרק המשמעותי הבא, שאנחנו נמצאים כבר עמוק בתוכו, הוא המימוש - הפיכת התפיסה למציאות והעברת אמ"ן כולו להתארגנות המבוססת על תפיסת המודיעין הרב-תחומי. עד כה, ההתארגנות המשותפת ב"ליבה האדומה" (איסוף-מחקר) מסייעת כבר לחדד את הזהויות המקצועיות ואף חידדה את המשמעות של ה"ליבה הכחולה" על שני נדבכיה: פיתוח ידע בקהילת ידע מחקרית וכן פיתוח ידע בשיח דיאלקטי עם המפקד/הקברניט. אני מאמין שמימוש התפיסה הופך ויהפוך את אמ"ן לארגון מאוחד יותר, אפקטיבי יותר, ורלוונטי עוד יותר ממה שהוא כבר. ההתארגנויות החדשות יאפשרו חיבור אנושי מתאים יותר לטרנספורמציה הדיגיטלית ולטכנולוגיה שבמהותה היא רב-תחומית; יאפשרו בניין כוח של סנסורים מדויקים ומותאמים יותר לצורך וחיכוך מדויק יותר עם מידע; יאפשרו זיהוי תופעות, התהוויות ומגמות חדשות; יאפשרו תימוכין אמפיריים לאמירות מודיעיניות ויעלו את רמת הסמך של הערכות המודיעין, ובכך ישפרו משמעותית את אמ"ן כולו ואת המחקר המודיעיני בפרט.

בנימה אישית, בעיני מדובר בתהליך היסטורי המסמן פרק משמעותי בחייו של אמ"ן כארגון, ומאזן היטב בין שמרנות, על מנת לא לחטוא לאחריות הגדולה המוטלת עליו, לבין מהפכנות, על מנת להתאים לאתגרי המציאות המשתנה. בכך מבסס התהליך של המודיעין הרב-תחומי, יחד עם שאר התהליכים באגף, מימוש של "מהפיכה בענייני מודיעין", שבמעלה הדרך יתכן ואף תשפיע באופן עמוק יותר על האופן בו הוא מאורגן ועל תהליכי העבודה שבו.