



שש תובנות לגבי עבודה מבוזרת בארגוני מודיעין

אלון ששון¹

אוגוסט 2020

עיקרי הדברים

בחודשים האחרונים ליווה המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין תהליך למידה והתנסות של אחת מיחידות אמ"ן, אודות לקחים מתקופת הקורונה, שנכון יהיה ליישם ביחידה גם ב"שגרה החדשה". מוקד הלמידה היה נושא העבודה מרחוק בארגון מודיעיני.

התובנות המרכזיות שעלו בנושא הינן:

1. ארגוני המודיעין צריכים להתמודד עם הצורך בעבודה מבוזרת, ללא קשר לשאלה אם היא מתבצעת "מהבית".
 2. תקופת הקורונה יצרה עבור הארגונים מצב ייחוס חדש גם לתקופת השגרה שתגיע אחריה.
 3. לארגוני המודיעין מאפיינים ייחודיים שיש לתת להם מענה על מנת לאמץ בצורה מיטבית את העבודה המבוזרת. קיימים מנגנונים רלוונטיים שניתן ליישם, דוגמת מיקוד במידע גלוי או פיצול משימות לחלק גלוי וחלק חשאי.
 4. המודלים של עבודה מבוזרת שכבר קיימים בארגונים מהווים בסיס טוב, אך לא מספק, לשגרה החדשה. מודל עדכני צריך לאפשר הרחבת פעילות מרחוק לתקופה ממושכת ומתוך בחירה, ולא כאילוץ.
 5. עבודה מרחוק מציבה בפני הארגונים ארבעה אשכולות של הזדמנויות, המבוססים כולם על הרחבת השימוש במידע גלוי.
 6. המשך ההתנסויות של הארגונים בעבודה מבוזרת בשגרה החדשה צריך להיות דיפרנציאלי ומדורג – מיקוד בהדרכה ולמידה, שונות בין תפקידנים אפילו בתוך אותה יחידה וניהול תהליך השינוי כדי לבצע בו התאמות לאורך זמן.
- כיווני ההמשך שסומנו על ידינו, בהתאם לתובנות אלו, הם:
1. שיתוף הידע שנצבר בין יחידות בעלות מאפייני פעילות דומים.
 2. בניית מנגנון קבוע לשיתוף והנגשת ידע חיצוני עבור הארגונים, תחת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

¹ עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, מילא תפקידי ניהול בכירים במשרד ראש הממשלה.

במהלך החודשים האחרונים התנסו ארגונים רבים בארץ ובעולם בעבודה מרחוק בהיקף ובמגוון חסר תקדים, בשל מגפת הקורונה. גם ארגוני המודיעין בארץ ובעולם הושפעו מאד מאילוצי המציאות וכתוצאה מכך בחנו, ניסו והתאימו דפוסי עבודה לתנאים החדשים.

במהלך תקופה זו קיימנו במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין תהליך למידה והתנסות משותף עם אחת מיחידות אמ"ן, שהתמקד בלקחים שניתן ללמוד מתקופת הקורונה לגבי העבודה בשגרה באותה יחידה. באופן טבעי, אחד ההיבטים המשמעותיים שתפס תשומת לב בתהליך היה האתגר של עבודה מבוזרת בארגון מודיעיני.

אתגר העבודה המבוזרת אינו ייחודי רק לארגונים מודיעיניים, כמובן, והוא גם אינו אתגר חדש לגמרי,² שכן עובדים של ארגונים אלו פרוסים לעתים במתקנים מרוחקים או בשטח ואף התמודדו לא אחת עם מגבלות הגעה למשרדים במצבי חירום. יחד עם זאת, המאפיינים הייחודיים של תקופה זו – המיידיות של המעבר למצב החדש והיקף העובדים המושפעים ממנו – בשילוב עם האתגרים הקבועים של הגנה על המידע והרגלים של עבודה מוכוונת פנימה, יצרו עבור הארגונים מורכבות מסוג חדש לצד שפע של הזדמנויות חדשות.

עם תחילת משבר הקורונה והצפי למגבלות תנועה וקירבה, ובהמשך לבקשה מאחת היחידות באמ"ן, הוקם צוות למידה משותף, שילמד וינסח לקחים שניתן להפיק מתקופת הקורונה גם לטווח הזמן הבינוני והרחוק – הן כהכנה לקראת אפשרות של גל התפרצות שני והן לימי השגרה החדשה.

הצוות המשותף כלל מספר קצינים מהיחידה ועמיתים מהמכון. תהליך הלמידה כלל מספר שלבים, ביניהם סדרת פגישות וירטואליות לשיתוף ידע ותובנות שנצברו בתחום, התנסות מעשית של היחידה במשימות שבוצעו "מרחוק" או "מהבית", הרצאות של מומחים ומנהלים בכירים חיצוניים ומפגש וירטואלי מסכם בהשתתפות כל חיילי היחידה.

במסמך זה אציג שש תובנות שלמדנו מתהליך זה, שיכולות לסייע גם ליחידות אחרות בעלות מאפייני עבודה דומים.

תובנה מספר 1: עבודה מבוזרת ולא דווקא עבודה מהבית

חברות רבות בעולם עובדות כבר מזמן בצורה מבוזרת ולא רק ממשרדים מרכזיים – במשרדים מרוחקים, מתוך משרדי לקוחות ושותפים, בחיבור מרחוק תוך כדי טיסות או נסיעות, מחללי עבודה משותפים, מהבית ועוד.

למרות זאת, עבור ארגונים רבים, ובהם גופי המודיעין, תקופת הקורונה הייתה ההתנסות המשמעותית הראשונה בעבודה מרחוק. אצל חלקם חל לעתים ערבוב בין המושג "עבודה מרחוק" לבין "עבודה מהבית" וזאת בשל התנאים והמגבלות שאפיינו תקופה זו, והעבירו חלק ניכר מהעובדים בבת אחת מהמשרד אל הבית. מטבע הדברים, לא כל העובדים שנתרו בבית נדרשו להמשיך לעבוד באותה תקופה על משימות מקצועיות.

Weinbaum, C., Chan, A., Stanley, K.D. & Schendt, A. (2018). Moving to the Unclassified. *Rand Corporation*. Retrieved from: <https://bit.ly/3au3UuI>.

ניתוח המגמות בעולם העבודה מרחוק הצביע על כך שהאתגרים שהיא מציבה עבור עסקים, ארגונים ויחידים נובעים קודם כל מעצם העבודה המבוזרת, שמייצרת אתגרים של ניהול, תפעול, טכנולוגיה נדרשת, הגנה על המידע ותרבות ארגונית.³

המורכבות של עבודה מהבית מהווה שכבה נוספת על אלו, דוגמת האתגר המשפחתי או החברתי, ניהול מרחוק של כוח אדם צעיר או של עובדים שלא השלימו תהליך הכשרה. עם זאת, היא עלולה להסיט את הדיון גם לנקודות שהן משמעותיות לכשעצמן, אך אינן ייחודיות לגוף מודיעיני-היררכי-חשאי. לפיכך, כדי להבין בצורה מיטבית את האתגרים והפתרונות הרלוונטיים לתקופות שגרה נכון להתייחס בעיקר לאתגר העבודה המבוזרת, ללא קשר לשאלה אם היא מתבצעת מהבית או ממקום אחר.

תובנה מספר 2: תקופת הקורונה כמצב ייחוס חדש

בשבועות הראשונים של תקופת הסגר עדיין היו מי שדיברו על הצורך לעבור את הזמנים הקשים כדי "לחזור לשגרה" (מונח שעדין נשמע רק בפרסומים בודדים של משרד הבריאות). עד מהרה התבהר כי השגרה החדשה לא תהיה דומה לשגרה הישנה מבחינות רבות – בריאותית, כלכלית, חברתית וגם מבחינת סביבת העבודה.⁴

ישנן בעולם דוגמאות קיצוניות מבחינה זו, דוגמת ענקית האינטרנט "טוויטר", שהצהירה כי העובדים אינם מחויבים לחזור למשרדים לעולם, אם אינם חפצים בכך, וחברות ענק שנפרדו מרוב או מכל הנדל"ן שלהן לטובת עבודה מבוזרת (האחרונה שבהן – Liveperson). למעשה כמעט כל חברות הענק האחרות הצהירו על מדיניות עדכניות של שילוב עבודה מהבית כמתכונת עבודה מרכזית לטווח הרחוק, כמו ב-Google וב-Siemens.⁵

גם במגזר הציבורי נערכים לשינויים משמעותיים במתכונת העבודה בעתיד הקרוב, ובכלל זה העברת אחוז ניכר מהשירותים של גופים ציבוריים ומשרדי הממשלה לאונליין, העדפה ניכרת לקיום פגישות ודיונים מרחוק, מעבר של משרדי ממשלה לעבודה מפוצלת (משרד המדע והטכנולוגיה כחלוץ,⁶ שקבע מעבר לעבודה בקפסולות – שבוע בבית ושבוע במשרד), ולגיטימציה רבה יותר לשיח על עבודה מהבית כחלק אינטגרלי משבוע העבודה, עד כדי הצעות חוק לזירוז יוזמות בנושא, שהיו קיימות עוד טרם תקופת הקורונה.

תובנה מספר 3: לעבודת המודיעין יש מרכיבים ייחודיים המהווים אתגר לעבודה מבוזרת

המאפיינים המרכזיים של עבודת המודיעין מהווים מקור עוצמה של הארגונים, אך עלולים ליצור גם אתגרים ייחודיים לעבודה מבוזרת, שאינם קיימים באותה עוצמה בגופים אחרים. המאפיינים שזיהינו הינם:

³ Robinson, B. (2020, Apr. 4). What Studies Reveal About Social Distancing and Remote Working During Coronavirus. *Forbes*. Retrieved from: <https://bit.ly/2CsFIMQ>.

⁴ Mattioli, D. & Putzier, K. (2020, May 16) When it's Time to Go Back to the Office, Will it Still Be There? *The Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://on.wsj.com/3aoNnsc>.

⁵ ההודעה של סימנס לעיתונות פורסמה באתר החברה בתאריך 16 ביולי 2020. אוחר מתוך: <https://sie.ag/2CuRnef>.

⁶ גויכמן, ר. (2020, 13 ביולי). חצי מהמשרד – חצי מהבית: המשרד הממשלתי הראשון שיעבור לעבודה בקפסולות. *77 מרקר*. אוחר מתוך: <https://bit.ly/30WKPyb>.

- משימתיות – תחת מאפיין זה התייחסנו למרכיבים דוגמת היררכיה ארגונית והציפיה לזמינות העובדים גם בזמנים בהם עובדים במסגרות אחרות אינם נדרשים לכך, כמו גם המחויבות לביצוע המשימה בזמן למרות הקשיים.
- חשאיות – הן במובן ההתנהלות האישית, הן במובן של הצי"ח המודיעיני והן במובן של העדפת חיפוש פתרונות בתוך הארגון על פני חיפוש פתרונות חיצוניים.
- מקורות המידע הייחודיים – המחייבים הגנה עליהם ברשתות סגורות ומוגנות, ומערכות מידע ייעודיות שלא לכולן יש תחליף בסביבות ענן חיצוניות.
- תחושת האחריות – ובכלל זה רמת הסיכון הגבוהה בפעילות הארגונים והצורך להימנע מתלות במנגנונים חיצוניים לטובת מימוש המשימה.



הצבעה על מרכיבים אלה נועדה למנוע התעלמות מהם, שתהפוך כל מענה ללא-רלוונטי. מעבר לכך, אלה גם המאפיינים שדורשים פתרונות תרבותיים, ניהוליים, תפעוליים וטכנולוגיים ייחודיים שאינם בהכרח נדרשים לגופים אחרים, ולפיכך מהווים בסיס להערכת איכות הפתרונות שיגובשו.

המענים למאפיינים ייחודיים אלה יוצגו ברובם במסגרת שתי התובנות הבאות, והם כוללים מיקוד במיצוי מידע גלוי לצרכים שאינם מקבלים היום מענה, מימוש מדורג ומבוקר של עבודה מרחוק והימנעות מאימוץ מהלך "סוציאלי" רוחבי, שילוב משימות למידה כבר בשלבי הקליטה והחניכה של עובדים חדשים, פיצול משימות לחלק שיבוצע מחוץ למתחם והשלמה על ידי אחרים בתוך המתחם וניהול סדור של התהליך לטובת התאמה שלו לאורך הדרך.

תבונה מספר 4: מגבלות המודלים הקיימים לעבודה מבוזרת בארגוני מודיעין

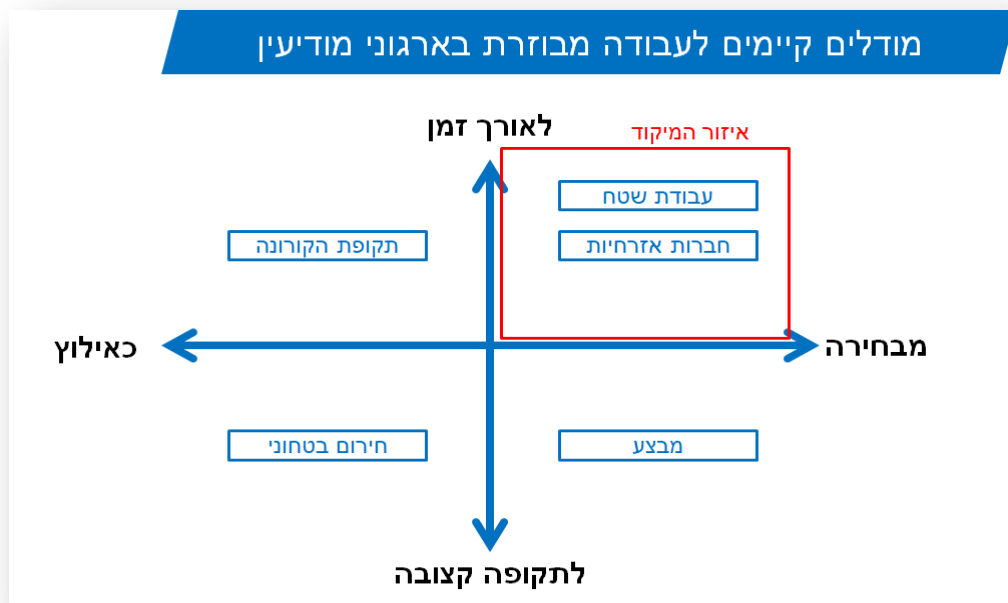
לכלל ארגוני המודיעין הישראליים יש ניסיון בעבודה מרחוק ובעבודה מבוזרת (גם אם לא מהבית), וישנם מודלים בהם מתקיימת עבודה כזו, לעתים אפילו באופן קבוע או בעצימות גבוהה. לאור זאת, ישנם מספר מודלים קיימים מוצלחים שניתן ללמוד מהם לגבי כיווני המשך פוטנציאליים.

מודלים אלה כוללים, בין היתר, ניסיון רב בעבודה מבוזרת בעתות חירום, עבודת שטח ומבצעים של יחידות רבות בהן רובה של העבודה מבוצעת מחוץ למשרד והתנסויות שנצברו בתקופת הקורונה עד כה בהפעלת מודלים משולבים של עבודה מרחוק תחת מגבלות.

לצד ניסיון חשוב זה, יש לזכור שתי מגבלות משמעותיות של רוב המודלים הקיימים:

ראשית, רובן של ההתנסויות הללו הינן תוצאה של אילוץ או שנמשכות לפרקי זמן קצרים ורק חלק קטן מהן מתקיימות בשגרה. ניתן לראות זאת בסיווג שלהן על גבי המטריצה הבאה. השגרה החדשה מחייבת מענים שיהיו תוצאה של בחירה ויימשכו פרקי זמן ארוכים.

שנית, אף אחד מהמודלים הללו אינו מותאם לעבודה באופן רוחבי (כולל יחידות שאינן מורגלות, למשל, בעבודה מחוץ למתקנים הסגורים). המעבר ממודלים שעובדים בקנה מידה קטן או לפרק זמן קצר למודל בפריסה רחבה אינו טריוויאלי ומחייב התאמות, בקרה ולמידה מתמשכת כדי לוודא הצלחה ואפקטיביות.



ראוי לציין בהקשר זה כי השפעת המגפה על ארגוני מודיעין אינה ייחודית לישראל, וה-NSA אף התייחס בגלוי לעבודה שהוא מקיים באמצעות צוות חוצה-יחידות, שמטרתו לזהות אזורים בהם ניתן ליישם עבודה מרחוק.⁷ כמו חברות אזרחיות רבות, גם ה-NSA ציין לחיוב את הגברת היעילות כתוצאה מחסכון במעבר של עובדים בין פגישות. על פי הדיווח, הסוכנות לא תאפשר עבודה מהבית על חומרים מסווגים, אך רואה בעבודה מרחוק הזדמנות של ממש מול המרחב האזרחי והתעשייה,

Eversden, A. (2020, Aug. 8). How has the Pandemic Impacted Work at the NSA? *C4ISRNET*. Retrieved ⁷ from: <https://bit.ly/2DXnW53>.

לרבות מול גורמים שאין להם סיווג בטחוני מתאים אך יכולים לסייע בתחומי המחקר והגנת הסייבר, למשל. יש בכך פתח להרחבת תהליך לימוד משותף בצירי קש"ח קיימים.

תובנה מספר 5: סימון הזדמנויות בעבודה מבוזרת (הדגמה על מידע גלוי בלבד)

לצד האתגרים שביציאה מתוך המתחמים הסגורים של ארגוני המודיעין, ישנם גם יתרונות והזדמנויות שחשוב להבין אותם, כדי למצותם עד תום. הנחת העבודה בה עשינו שימוש היא כי הזדמנויות אלו יהיו בשלב ראשון מבוססות על מידע גלוי בלבד.

ניתן לאחד את ההזדמנויות הללו בצורה גסה יחסית תחת ארבעה אשכולות, כפי שמופו לאחרונה על ידי חוקרים שבחנו את האפשרויות לעבודה מרחוק של קהילת המודיעין האמריקאית:⁸

- העשרת מקורות המידע לטובת הצי"חים המודיעיניים הקיימים. עבור תחומי עיסוק מסוימים קיים מידע גלוי – מסחרי או מחקרי - שהיקפו ואיכותו הינם בעלי ערך גבוה מאד עבור הארגונים. ערך זה יכול לבוא לידי ביטוי הן כמקור מידע משלים והן כמקור מידע ייחודי. קל לראות זאת במיוחד בתחומים שאינם צי"חי מודיעין "קלאסיים", דוגמת נתונים כלכליים, גיאוגרפיים, חברתיים ועוד, שבהם הצורך המסחרי הצמיח יכולות העשויות לשמש גם את קהילת המודיעין. דוגמא עדכנית היא שיפור רזולוציית צילומי הלווין המסחריים שאושרה לאחרונה על ידי ארצות הברית.⁹

- בהמשך ישיר לכך, מידע ויכולות שאינם של ארגוני המודיעין מהווים נקודת ייחוס מצוינת להערכה ולמיקוד היכולות הפנים-ארגוניות. ארגוני מודיעין נוטים להעדיף מקורות מסווגים לא רק משום שמהימנותם אמורה להיות גבוהה יותר, אלא גם נוכח הקושי שהיה כרוך בגיוסם או פיתוחם, או בשל הרגל, בעוד שיכולות דומות או זהות קיימות גם בסביבה האזרחית. היכרות טובה עם יכולות אלו עשויה לאפשר למקד את המקורות ואת הכלים החשאיים, היקרים יותר, לאזורי הפער שבהם אין מענה אחר. הדוגמא העדכנית לכך היא שלל היכולות שפותחו ברחבי העולם לעיבוד, סינון והצגת מידע אזרחי רחב היקף על התפשטות מגפת הקורונה. יכולות אלו יכולות להוות נקודת ייחוס מצוינת להגדרת חומרי הגלם הנדרשים ולמיקוד הדרישות מהכלים המודיעיניים המקבילים.

- הרחבת ההיכרות עם היכולות החיצוניות מייצרת לארגון נכס מידעי ומודיעיני "זול" ואיכותי, שיכול לשמש אותו בחילופי מידע ופיתוח ידע עם שותפים, אקדמיה, מגזר פרטי או עם הציבור. ערכם של נכסים אלה נובע בין היתר מהקושי לעשות שימוש במידע שהושג באמצעות מקורות רגישים. הדוגמא הבולטת ביותר בתחום זה בחודשים האחרונים היא המידע הגלוי הרב בנושא הסיכון במעורבות זרה מול תשתיות תקשורת קריטיות, ויש לו היבטים רבים מלבד אלה המודיעיניים. דוגמא בולטת נוספת בתחום היא מתכונת הפעילות של מרכז הידע האמ"ני, שמסייע למשרד הבריאות בטיפול במגפה בסביבה האזרחית, ורוב פעילות עובדיו הינה מהבית.

- פיתוח מקצועי אישי וארגוני. להבנת, זהו האשכול שמייצג את פוטנציאל הערך הגבוה ביותר עבור הארגונים ועבור העובדים כאחד. עצם החשיפה השוטפת לתהליכי עבודה מגוונים אחרים, לתרבות ארגונית אחרת ולמוקדי ידע שאינם עוסקים כלל בסוגיות מודיעיניות יש בה כדי להעשיר

⁸ Gioe, D., Hatfield, J. & Stout, M. (2020, May 5). Can United States Intelligence Community Analysts Telework? *Intelligence and National Security*. Retrieved from: <https://bit.ly/2E9YBEE>.

⁹ כרמלי, ע. (2020, 21 ביולי). שינוי מדיניות: ארה"ב מגמישה את האיסור על תמונות לוויין של ישראל. מאקו. אוחר מתוך: <https://bit.ly/3gZVsWN>.

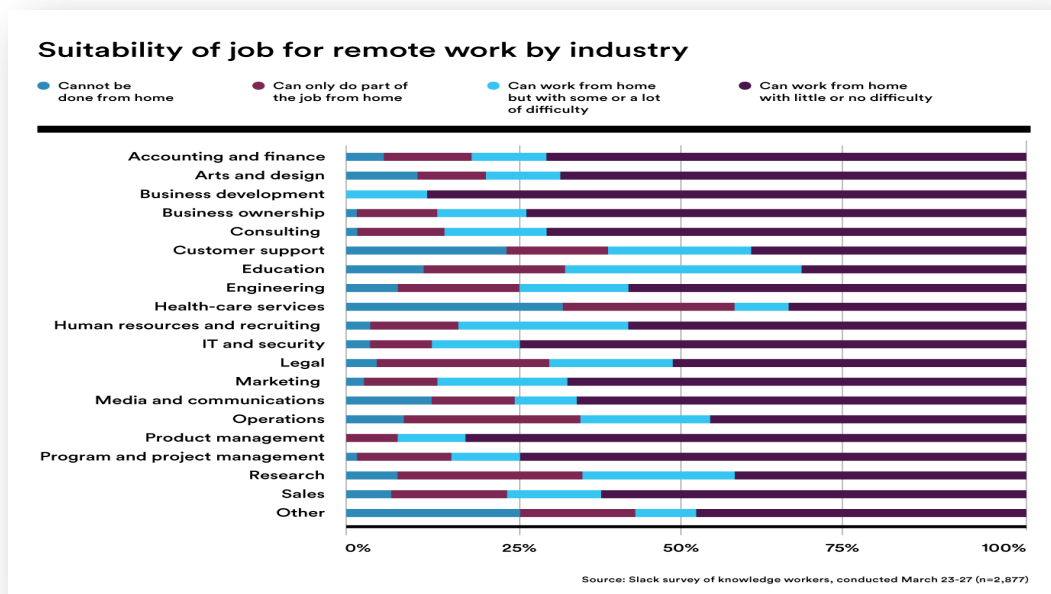
עובדים ומנהלים בודדים ואת הארגון כולו באופן שוטף, ולא רק בנקודות זמן ספציפיות שבהן מנסה הארגון לענות על שאלה קונקרטית ומחפש עבודה פתרון חיצוני. הדבר נכון עבור תהליכים ומקצועות רבים בעולם המודיעיני, אך במיוחד עבור אלו שתהליכי הפיתוח הפנים-ארגוניים שלהם חלקיים או חסרים.

תובנה מספר 6: התנסות מדורגת בעבודה מבוזרת – מרכיבים קריטיים

אפילו בחברות טכנולוגיות שנבנו מראש כארגונים מבוזרים לחלוטין,¹⁰ נוצרו בחודשים האחרונים אתגרים שאיש לא חשב עליהם, בדגש על גיוס, הכשרה ומחויבות ארגונית.¹¹ ברור, אם כן, שכאשר מדובר בארגונים מודיעיניים שבהם יש יתרונות מובהקים לעבודה מרוכזת ושילובית, כתף אל כתף, יהיו אלה דברי סרק לטעון שיש לאמץ שינוי דרסטי לכיוון של עבודה מבוזרת מלאה או כשיטה מרכזית. יחד עם זאת, רצוי לבנות תהליך מדורג של המשך התנסויות ולמידה מהקל אל הכבד כדי לאפשר לארגונים להרוויח גישה נוספת, משלימה, לתפיסות העבודה המרכזיות הנהוגות בהם תוך השאת ערך מרבי מהמהלך.

במהלך התהליך שליוונו סימנו שלושה דגשים למימוש תהליך מדורג שכזה:

- תהליך דיפרנציאלי גם בתוך אותה יחידה – הניסיון העולמי מהמעבר לעבודה מרחוק מעיד כי לא כל תחומי הפעילות ניתנים ליישום מיטבי בצורה מבוזרת, וישנה שונות רבה בין מקצועות ותפקידים גם בתוך ארגון, בהתאם למאפייני הפעילות. לא נפרט כאן את כל הפרמטרים הרלוונטיים, וממילא התפקידים בעולם העסקי הינם רק נקודת התייחסות לניתוח פנימי שצריך להתבצע בתוך כל יחידה. עם זאת, ניתן להתרשם מהגרף הבא, שמבוסס על סקר נרחב של חברת Slack, מהשוני בהערכת היכולת לעבוד מרחוק בין תפקידים של מומחים "סוליסטים" לבין תפקידי צוות מובהקים.



¹⁰ לראו למשל את ההתייחסות של מאט מלנווג, המייסד של Wordpress ושל Automatic בנושא באתר שלו: <https://bit.ly/3h2Lkg2>
¹¹ Cutter, C. (2020, July 24). Companies Start to Think Remote Work isn't So Great After All. *The Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://on.wsj.com/2Y2ZUwh>.

- תהליך שמוכוון לאזורי פער – מחיר הטעות בארגוני מודיעין הוא גבוה, ולהתנסויות לא מוצלחות יש לעתים גם מחיר בחיי אדם. לעומת זאת, דווקא בנושא עבודה מבוזרת יש די והותר הזדמנויות לממש תהליכי למידה מול אזורי פער אמיתיים שבהם יש יתרון עצום לעבודה מחוץ למתחם. שני האזורים הבולטים הם אזורי ההכשרה והמחקר (אסטרטגי, טכנולוגי, תשתיתי ועוד), ובהם גם מומשו במסגרת התהליך שליוונו התנסויות מוצלחות. לצד אזורים אלה אפשר לסמן מספר צי"חים בעדיפות נמוכה בכל ארגון, שממילא אינם נהנים תמיד ממשאבים וממקורות ייעודיים "יקרים" (שמופנים לצי"חי הליבה), ולממש מולם בחינה של מענים חיצוניים.
- תהליך מנוהל ומוכוון גם לימי שגרה – כולנו תקווה שבמהלך השנה הבאה יוסרו בהדרגה רוב המגבלות שעדין קיימות לגבי תנועה והתכנסות, אך ביחד עם הסרתן תפחת גם המוטיבציה להתנסות בתהליכים שאינם שגורים בארגונים. על מנת להפיק תובנות פרקטיות נוספות שמוכוונות לימי שגרה, ולא רק ל"יגל שני" או לעת חירום, יש לקיים רצף של התנסויות נוספות, לייצר עבורן משוב ולגבש מנגנון טיוב קבוע שינחיל התנסויות מקומיות מוצלחות לאיזורים נוספים בארגון. ללא מנגנון תומך, יישארו ההתנסויות והפתרונות שכבר נצברו בגדר מור"ק מתקופת המגפה, ואנו עלולים לפספס רווחים מהם לטווח הארוך.

מה הלאה?

הדרך מהמצב הנוכחי ועד החלת מתכונת קבועה של עבודה מרחוק בארגוני מודיעין עדין ארוכה, אבל נקודת הייחוס כבר השתנתה, והשינוי יגיע, גם אם תוך התאמות נדרשות. גם המעבר לחמישה ימי עבודה בשבוע או להדממה בחגים הגיע לארגונים אלו בעיכוב-מה, אך הוא הגיע. כדאי, אם כן, להיות מוכן מראש.

במאמר זה לא הייתה כוונה לסכם את הלקחים בנושא ברמה הקהיליית, או לגזור תכניות עבודה קונקרטיות – אלו נכון שיתבצעו על ידי הארגונים עצמם. לצד זאת, את מה שנדרש לעשות כעת כדי למצות את תהליך הלמידה וההתנסות בצורה טובה אציג כשני צעדים שניתן וצריך לבצע במקביל:

שיתוף הידע שנצבר עם יחידות נוספות בעלות מאפייני עבודה דומים – תמצית התהליך והתובנות שפורטו כאן יכולים להיות נקודת התחלה טובה ליחידות אחרות, שטרם עסקו באתגר בצורה מובנית (גם אם התמודדו מולו בפועל). במקביל, בחינת התובנות של יחידות אחרות מתהליכים דומים יכולה להעשיר את התובנות שנצברו בתהליך הנוכחי, בדגש על הבנת המאפיינים המשותפים והשוניים בין היחידות שהובילו כל אחת מהן לתובנות הייחודיות לה. בכוונתנו לבצע תהליך שיתוף ידע כזה במסגרת המכון בקרוב.

בניית מנגנון המשך לשיתוף ידע חיצוני עבור ארגוני המודיעין – תהליך הליווי בתקופת הקורונה של תהליך זה, כמו גם תהליכים אחרים בארגוני המודיעין, חידדו גם עבורנו במכון את ההכרח ואת היכולת לפתח עבור הארגונים מנגנון קבוע של "הזרקת" ידע נוסף עבור הארגונים על בסיס פלטפורמה וירטואלית. למעשה, לצד המשך מפגשים פיזיים עם מרצים, מומחים, עמיתים מחקר ועוד, נכון יהיה לבנות במכון מתכונת חדשה קבועה של מפגשים וירטואליים בנושאי רוחב שמעניינים במקביל מספר יחידות מהארגונים השונים.

בימים אלה אנו בונים פלטפורמה קבועה כזו במתכונת דומה לזו שמימשנו במפגש הסיכום של התהליך. שיטה כזו צפויה להיות אפקטיבית מאד והיא תביא לידי ביטוי הלכה למעשה את תפיסת העבודה המבוזרת גם בימי השגרה החדשים.