



## שחיקת כוח האדם בקרב החוקרים בקהילת המודיעין האמריקנית והדרך להתמודד עמה

דונלד ק. גורדון גר.<sup>1</sup>

המאמר "Developing Managers of Analysts: The Key to Retaining Analytic Expertise" פורסם בדצמבר 2018 בכתב העת CounterIntelligence ונכתב על ידי Donald K. Gordon Jr. המאמר עוסק במשבר כוח האדם בקהילת המודיעין האמריקנית ובתוכה ב-CIA ובזרוע המחקרית שלה, ה-DA. במסגרת זאת, מתואר המשבר והגורמים האפשריים שהובילו להיווצרותו, וכן מוצע פתרון בדמות פיתוח הכשרות עבור דרג המנהלים הזוטרים.

בתחילת 2017 אקדמאיים, פרקטיקנרים ובכירים לשעבר בקהילת המודיעין האמריקנית התריעו בפני משבר אפשרי בקהילת המודיעין בארה"ב הנוגע לקושי בגיוס כוח אדם ושחיקה של כוח האדם הקיים.<sup>2</sup> המאמר מתמקד בארגון ה-CIA, ובפרט בזרוע המחקרית של הארגון ה-DA (Directorate of Analysis), כאשר המשבר עלול לפגוע ביכולתם של החוקרים לבצע הערכה וניתוח עבור מקבלי ההחלטות. שחיקת כוח האדם הינה אתגר מתמשך, משום שהדרגים הבכירים בארגונים, דוגמת ה-CIA, בדרך כלל מפתחים את הקריירה שלהם בתוך הארגון, ולפיכך הקושי בגיוס ושחיקת כוח האדם כיום ישפיע באופן ישיר על איכות הדרג הבכיר בשנת 2030.

הספרות המחקרית, העוסקת במניעת כישלונות מודיעיניים, מספקת פתרונות בעיקר בדמות שיפור יכולותיו של האנליסט. מאמר זה מציע להתמקד בשמירה על כוח העבודה הקיים בארגוני המודיעין ופיתוח יכולות מנהיגות בדרג המנהלים הזוטרים.

### היקף המשבר והגורמים

בדומה לכל ארגון מודיעיני מחקרי, ה-DA דורש מחוקריו רמה גבוהה של מומחיות ומוטיבציה. נתוני השחיקה הגבוהים בארגון מקשים על גיוס כוח אדם ועלולים להוביל לפרישת כוח האדם הקיים מהארגון בטרם עת, ובכך להוביל לצמצום היקף כוח האדם בעל המומחיות, ולפגוע ביכולת הארגון לבצע את משימותיו. מומחיות החוקרים הכרחית, משום שהיא מאפשרת לקהילת המודיעין להתחרות אל מול ספקי מידע אחרים למקבלי ההחלטות, ובהם ארגוני מודיעין נוספים, עיתונאים, אקדמאיים ועוד.

---

<sup>1</sup> דונלד ק. גורדון גר. עבד 18 שנים כחוקר בקהילת המודיעין בארה"ב וכיום מנהל ב-DA, קרי הזרוע המחקרית של ה-CIA.

<sup>2</sup> Rovner, J. (8 January 2017). Donald Trump and the Future of intelligence. **Lawfare**, Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/xf8zww>. Morell, M.J. (6 January 2017). Trump's Dangerous Anti-C.I.A. Crusade. **The New York Times**. Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/Ua86go>. Benjamin, D. (11 January 2017). How Trump's Attacks on U.S. Intelligence Will Come Back to Haunt Him. **Politico Magazine**. Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/kbrvtU>.

ה-DA נמצא בפתחה של תקופה הדומה במאפייניה לשנות ה-80, כאשר גם אז חלה ירידה משמעותית בהיקף כוח האדם בארגון. כיום, הנתונים אודות שחיקת כוח האדם ב-DA מצביעים על ירידה של 4.8% בין השנים 2004-2008 בהיקף כוח האדם. ב-2009 בלבד איבד ה-DA כ-3% מכוח האדם שלו. שש שנים לאחר מכן ב-2015 ה-CIA וחמש סוכנויות מודיעין נוספות בארה"ב חוו ירידה משמעותית בכוח האדם, שעומדת על 6.1%. זאת, ללא קיצוץ בתקנים.

נכון ל-2018 שיעור האבטלה בקרב האוכלוסייה הפוטנציאלית לעבוד עבור ה-DA, כלומר בעלי תארים אקדמאיים רלוונטיים, ירד מהשיא של כ-5% לכ-2.1%, כך שהקושי לגייס ולשמור בארגון כח אדם איכותי גבר. ישנן מספר סיבות אפשריות נוספות לירידה בשיעור כוח האדם ב-DA:

- אטרקטיביות הסקטור הפרטי – הסקטור הציבורי הופך פחות אטרקטיבי אל מול הסקטור הפרטי. זאת, בעיקר בגלל ההטבות הכלכליות הנלוות לעבודה בסקטור הפרטי, ובמקביל ירידה במשכורות של העובדים בסקטור הציבורי והרעת תנאי עבודתם.
- ירידה ביוקרת הארגון – הציבור איננו תופס את הזרוע כיוקרתית ונגישה, כפי שתפס אותה בעבר. כך למשל אחד הגורמים שתרמו לכך הייתה הצהרתו של נשיא ארה"ב, דונלד טראמפ, כי הוא איננו זקוק לעדכון המודיעיני היומי (President's Daily Brief), שמקבלים נשיאי ארה"ב מאז שנות ה-90.
- שינויים זירתיים – עד שנות ה-80 הזירות ב-DA היו מחולקות לזירה פוליטית, כלכלית, אסטרטגית וכו'. במשבר כוח האדם הראשון בארגון חלוקת הזירות השתנתה לחלוקה אזורית, כלומר בריה"מ, אפריקה, אמריקה הלטינית, מזרח אסיה וכו'. בדומה לכך, גם ה-DA עבר ב-2015 שינוי ארגוני במסגרתו הזרוע חולקה למרכזי משימה בהם שולבו חוקרים מצוותים שונים. במסמכים פנימיים של ה-CIA נטען כי הקושי בהסתגלות למסגרת חדשה, שנבע מהשינויים הארגוניים הללו, הוא אחת הסיבות העיקריות לעלייה בשחיקת כוח האדם בארגון.<sup>3</sup>
- ניהול לוקה בחסר – אחת הסיבות העיקריות לעזיבת חוקרים רבים היא התחושה כי יכולת הניהול של הגורם הישיר הממונה עליהם לוקה בחסר. סוגיה זו נחקרה רבות ב-CIA, בצוותי חשיבה, בוועדות של הקונגרס, באקדמיה ועוד.

### הפתרון המוצע – הכשרת מנהלים מוצלחת

לאורך השנים הוצעו פתרונות רבים לסוכנויות המודיעין לצמצום ועצירת משבר השחיקה בכוח האדם, כאשר ההמלצה העיקרית הייתה תעדוף הכשרות מנהלים. ה-CIA אומנם הוציא לפועל תכניות הכשרת מנהלים, אך נכשל ביישומן באופן מוצלח בגלל שתי סיבות עיקריות. ראשית, קידום חוקרים לתפקידים ניהוליים ב-DA היה מבוסס בעיקר על הניסיון המחקרי, ולא תמיד נלקחו בחשבון היכולות הניהוליות של החוקר, ולפיכך התכניות לא היו אפקטיביות. שנית, התכניות כללו אנשים מזרועות שונות של הארגון, שלהן תרבות ארגונית שונה, דוגמת המחקר, האיסוף, התמיכה הטכנית, ולכן הכשרת המנהלים לא תאמה בהכרח את הצרכים הארגוניים הספציפיים של הזרוע.

<sup>3</sup> Richard J. Kerr, R.J. (May 1984). **Projection of Manpower Needs, Retention, and Availability**. CIA. Retrieved from the CIA Electronic Reading Room, Document Number (FOIA) CIA-RDP89B00423R000200170014-1], 3, <https://goo.gl/fHZin5>.

כותב המאמר סבור כי תעודף הכשרת המנהלים הכרחי לשמירה על כוח העבודה בארגוני המודיעין, אך יש לבצע אותו באופן יעיל על ידי התמקדות בפיתוח יכולות המנהיגות של דרג המנהלים הזוטר. מחקרים אקדמאיים הצביעו כי הכשרת מנהלים זוטרים מהווה דרך יעילה לשמור על העובדים ולהגביר את מעורבותם. זאת, על ידי יצירת קשר ישיר ואישי של המנהלים הזוטרים עם כל אחד ואחת מהכפופים תחתם, כאשר הדבר משפיע באופן ישיר על המוטיבציה של העובדים. בדרך כלל, יכולת יצירת קשרים מסוג זה איננה טבעית אצל כלל האנשים, ומכאן חשיבותה של הכשרת המנהלים.

### **דוגמאות להכשרות מנהלים מוצלחות**

- משרד העבודה האמריקני – בשנת 2003 משרד העבודה האמריקני נחשב לאחד ממקומות העבודה הכי פחות אטרקטיביים לעבוד בהם. ב-2012 החל המשרד בתכנית הכשרת מנהלים, כאשר בתחילה לקחו בה חלק רק המנהלים הבכירים, ובהמשך הוכשרו בה מנהלים בכלל הדרגים. לאחר שהוכשרו בתכנית מעל 2,000 מנהלים, 96% מהמנהלים הזוטרים המליצו על הקורס. תוך שלוש שנים בלבד משרד העבודה האמריקני שיפר את הדירוג שלו למקום השישי מתוך כלל הסוכנויות הממשלתיות.
- סוכנות החלל האמריקנית נאס"א – הסוכנות עלתה באופן עקבי בדירוג אטרקטיביות העבודה מבין הסוכנויות הממשלתיות, כאשר מאז 2012 היא מדורגת במקום הראשון. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא שנאס"א מתמקדת כבר שנים רבות בפיתוח מנהיגות, בעיקר של מנהלים זוטרים. במסגרת זאת, כל אחד מהמרכזים בנאס"א אחראי לפתח קורס של כ-80 שעות למנהלים הזוטרים ולאילו המתעניינים בתפקידי ניהול.
- General Electric – התאגיד האמריקני הבינ"ל, שפועל במגוון תחומים ובהם כלכלה, תעשייה, תשתיות, רפואה, תקשורת ועוד, ידוע במחויבותו לפיתוח המנהיגות בחברה. כבר בשנות ה-50 של המאה הקודמת החל התאגיד להפעיל קורסים להכשרת מנהלים, כאשר באופן עקבי החברה מדורגת במגזר העסקי כחברה הטובה ביותר לפיתוח מנהיגים.

### **סיכום והמלצות לקהילת המודיעין בישראל**

בהנחה שתופעות דומות מתרחשות בקהילת המחקר המודיעיני הישראלית, ובפרט בחטיבת המחקר באמ"ן, ניתן להמליץ על מספר דרכי התמודדות עם המשבר. ראשית, על חטיבת המחקר להגביר את האטרקטיביות שלה בעיני המשרתים בה ואלה המהווים כח אדם פוטנציאלי עבורה על ידי הדגשת יתרונותיה היחסיים ובהם צבירת ניסיון מודיעיני מקצועי בגיל מוקדם, קיום אפיקים אטרקטיביים להתפתחות, וסל הכלים הרחב, שנוגע לדיסציפלינות רבות, שניתן לרכוש במסגרת העבודה בחטיבה. זאת, מעבר להצבעה על השליחות הלאומית החשובה שיש בשרות בחטיבה.

שנית, בישראל הקושי בגיוס כוח אדם לחטיבה, שעמו מתמודדת קהילת המודיעין בארה"ב, הוא מצומצם במידה רבה, הודות לחוק גיוס חובה ולתכניות הקדם צבאיות המיוחדות המכשירות כח אדם מחקרי עוד קודם גיוסו לחטיבה. יחד עם זאת, שחיקת כוח האדם הקיים עלולה להוות קושי גם עבור חטיבת המחקר ולהביא לצמצום כמות החוקרים היוצאים לקצונה וחוזרים לחטיבת המחקר בתור מפקדים ואלה המשרתים בחטיבה לאורך זמן. לפיכך, מעבר לפתרון של עידוד חוקרים מתאימים לצאת לקצונה, ייתכן שעל חטיבת המחקר לוודא שכוח האדם המאותר עבורה נבחן לא רק על פי יכולותיו המחקריות, אלא גם על פי הפוטנציאל הניהולי והפיקודי שלו. איתורם

של חיילים הנמצאים בתהליך ההכשרה לקצונה ואינם חלק ממערך המודיעין. חיילים אלו אותרו על ידי יחידותיהם כמתאימים לתפקידים פיקודיים ובעלי איכויות מסוימות, וחטיבת המחקר תוכל לנסות לגייסם ככוח אדם איכותי נוסף עבור דרג הפיקוד הזוטר.

דרך פעולה אפשרית נוספת היא שילוב כוח האדם המחקרי, כבר בדרגות זוטרות, לפרק זמן כלשהו במגזר הפרטי, באקדמיה או במכוני מחקר כדי "להתרענן", להעמיק ולהרחיב ידע, להכיר סביבת עבודה שונה ולהביא עימם לחטיבה את הניסיון שיצברו.

לבסוף, גם השינויים התכופים בקהילת המודיעין הישראלית, שנובעים מצורכי השעה של העידן הנוכחי, עלולים להגביר את השחיקה של החוקרים הקיימים. חטיבת המחקר צריכה להמשיך לבצע את האדפטציות הנחוצות אל מול האתגרים המתהווים, אך ייתכן שכדאי לבצע אותן באופן הדרגתי. כלומר, השינויים יבוצעו קודם כל במתכונת של פיילוט עבור קבוצה מצומצמת של חוקרים, דוגמת זירה בודדת. עם הצלחת הפיילוט ניתן יהיה לבחון אם יש להרחיב את יישום השינוי לזירות נוספות בחטיבת המחקר. זה אומנם איננו שיקול מוביל, אך יש לקחת אותו בחשבון.