



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

הזמנה להאזנה

קהילת המודיעין האמריקנית מסמנת את ההיפתחות לעולם האזרחי כאסטרטגיה מרכזית להתמודדות עם אתגרי העידן הנוכחי - הערות בעקבות הפודקאסט

Intelligence Matters

עופר גוטרמן וליאב סלע¹

1. הקדמה

הפודקאסט "Intelligence Matters" בהפקת CBS הוא פודקאסט שבועי בנושא מודיעין וביטחון לאומי. את הפודקאסט מנחה מייקל מורל, שכיהן כמשנה לראש ה-CIA בין השנים 2010-2013, וכמנהל בפועל של הארגון לתקופה של כחצי שנה. מורל מארח מדי שבוע דמויות הנושאות כיום או נשאו בעבר תפקידים בכירים בקהילת המודיעין האמריקנית, לצד דמויות נוספות העוסקות בענייני הביטחון הלאומי האמריקני.

הפודקאסט, שהתחיל באוגוסט 2018 ועדיין פעיל, מהווה חלון הצצה עדכני, משמעותי ומרתק אל קהילת המודיעין האמריקנית. בכירה השונים מדברים בפתיחות ובשקיפות על האופן בו הם מבינים את אתגרי השעה הניצבים בפני ארצות הברית, ומעריכים את האתגרים והאיומים הניצבים בפניה גם בטווח הזמן הארוך. הבכירים מציגים את הניתוחים המודיעיניים שלהם בסוגיות הצי"ח המרכזיות (במגבלות השמירה על ביטחון מידע ומקורות), ומציגים כיווני עשייה בארגונים עליהם היו או עודם מופקדים.

מהאזנה לפרקי הפודקאסט עולה השינוי שחל בצי"ח הלאומי האמריקני. במסגרת השינוי, איומי הטרור העולמי פינו את מקומם לטובת חזרתן של המעצמות לראש הצי"ח- בראש ובראשונה סין (הרבה מעל יתר הסוגיות), ולאחריה רוסיה, צפון-קוריאה ואיראן, זאת לצד העלייה הנמשכת באיום הסייבר. גם בתוך צי"ח הטרור, עושה רושם שאיום הטרור מצד "זאבים בודדים" (הן מצד מוסלמים קיצונים והן מצד אנשי ימין קיצוני) תופס חשיבות גוברת לצדו של האיום מצד ארגוני הג'יהאד העולמי דוגמת אלקאעדה והמדינה האסלאמית. אולם, האזנה לבכירים המתארחים בפודקאסט מעניקה "צבע" רב להערכות האמריקניות בנושאים אלו והבנה מעמיקה יותר לשיקולים, לאינטרסים, לתפיסות העולם ולזוויות שדרכם מתבונן הממסד האמריקני על סוגיות אלו ואחרות.

היבט נוסף הינו התייחסות של הבכירים לקריירה שלהם. מורל מקפיד לתשאל את אורחיו על אודות המסלול המקצועי שלהם - כיצד הגיעו לשרת בקהילת המודיעין, מה משך אותם להיכנס לעולם זה ולהישאר בו, תחנות מרכזיות במסלול הפיתוח שלהם ומפתחות להצלחה ולהתקדמות שלהם. מורל עומד על חשיבות העניין עבור אותם צעירים שנמנים על קהילת המאזינים לפודקאסט שלו,

¹ עופר גוטרמן הוא דוקטורנט באוניברסיטת בן גוריון. ליאב סלע הוא עוזר מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

ומתלבטים האם להיכנס לתחום המודיעין ולבחור בו בפרט, ובשירות המדינה בכלל, כמקצוע לחיים.

2. החידוש - היפתחות של קהילת המודיעין האמריקנית לעולם האזרחי

חשיבותו העיקרית של הפודקאסט מצויה באפשרות שהוא מזמן עבור אנשי מודיעין, גם בישראל, להיחשף לאופן שבו קהילת המודיעין האמריקנית מזהה את האתגרים שהעידן הנוכחי יוצר לעצם המעשה המודיעיני.

במסגרת האתגרים הללו, בולט בראש ובראשונה האתגר שמציבות הטכנולוגיות החדשות; בכירים שונים מצביעים על כך שהאתגרים הגדולים ביותר של קהילת המודיעין הם להטמיע במהירות טכנולוגיות חדשות שצצות, למצות את אוקיאנוס המידע הגלוי ולממש את פוטנציאל הביג-דאטה והבינה המלאכותית. אתגר נוסף ששב ועולה בשיחות הבכירים הינו הקושי לגייס לשורות קהילת המודיעין את הטובים ביותר מבין שכבת הדור הצעיר ולשמרם לשירות ממושך. זאת, הן על רקע הפיתויים שמציע מגזר ההייטק הפרטי, והן כיוון שמודלי ההעסקה ואסטרטגיות מיצוי ההון האנושי המסורתיות אינם אטרקטיביים עבור בני דור ה-Y ועוד פחות מכך עבור בני דור ה-Z שמתחילים להיכנס אל שוק העבודה.

אתגר מרכזי שלישי, הינו המאבק על האמת, והתמודדות עם נראטיבים שקריים, עם קמפיינים של פייק-ניוז ועם דיסאינפורמציה המופנים כלפי הציבור האמריקני. עושה רושם שבראייתם של המנהלים הבכירים בקהילת המודיעין האמריקנית, המערכה על התודעה של הציבור האמריקני וסיכול מאמצי השפעה זרה עליה נועדו להגן על החוסן הדמוקרטי של ארצות הברית. בה בעת, מטרה נוספת הינה לאפשר לקהילת המודיעין להציג לציבור את הנראטיב שלה, בעת הנוכחית שמאופיינת ביחסים טעונים בין הקהילה המודיעינית לבין הממשל המכהן.

בכירי הקהילה האמריקנית מסמנים צעדים שהמודיעין האמריקני החל לנקוט כדי להשתנות ולהתאים עצמו לאתגרי ההווה והעתיד. מהתשובות המצטברות של הדמויות השונות המתארחות בפודקאסט עולה רושם חזק, כי דרך צעדי השינוי המגוונים שנוקטת קהילת המודיעין האמריקנית עובר חוט מקשר אחד, הנוגע להיפתחות של הקהילה אל העולם האזרחי:

התחום הטכנולוגי

Stacey Dixon² שעומדת בראש סוכנות IARPA, הסבירה את שיתוף הפעולה העמוק שהסוכנות מקדמת עם גורמים בעולם האזרחי, כחלק ממאמציה ליזום תהליך מואץ של מו"פ בסיסי או להשקיע בו, אם הרעיון העומד בבסיסו יכול להיות בעל יישומים עבור הקהילה המודיעינית האמריקנית. Chris Darby, העומד בראש In-Q-Tel, קרן הון סיכון שהקים ה-CIA, מתאר את פעילותה של הקרן לאתר בשוק ההייטק האזרחי טכנולוגיות שעתידות להיות ממוסחרות בטווח הזמן הקרוב, ולבדוק את הרלוונטיות שלהן עבור קהילת המודיעין האמריקנית, ובפרט ה-CIA³.

² Gazis, O. (2018, August 14). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/new-head-of-darpa-for-spies-warns-that-china-is-attracting-top-research-talent/>

³ Gazis, O. (2019, April 24). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/intelligence-matters-in-q-tel-president-chris-darby-on-the-intelligence-communitys-innovation-challenges/>.

בין שמדובר על אימוץ טכנולוגיות מתהוות, ובין שמדובר על התנעת תהליך של מחקר ופיתוח בסיסי, שני הארגונים פועלים על בסיס הנחה כי פתרונות לפערים ולצרכים הטכנולוגיים של קהילת המודיעין נמצאים או יימצאו בעתיד דווקא בסקטור הפרטי, וכי פיתוח טכנולוגי עצמאי של קהילת המודיעין "בתוך הבית" כבר אינו רלבנטי בעידן הנוכחי.

הגנה על מרחב הסייבר

חלק מאורחיו של מורל בפודקאסט נגעו בסוגיה החשובה של הגנה במרחב הסייבר, וכולם חזרו על האמירה כי שיתוף הפעולה עם הציבור הרחב והמגזר העסקי בתחום זה אינם בגדר המלצה כי אם הכרח. כך למשל, בשיחה עם Christopher Krebs, ראש CISA (הגוף האחראי על אבטחת סייבר ותשתיות לאומיות), אומר המרואיין כי הוא נוטה לדמות את ההתמודדות עם איום הסייבר להתמודדות של בריטניה במלחה"ע השנייה עם ההפצות הגרמניות על ריכוזי אוכלוסייה. לפיכך, אחד מרכיבי ההתמודדות המרכזיים צריך להיות הגברת החוסן הציבורי, תוך הבהרה כי על הציבור להיות שותף פעיל בהתמודדות עם האיומים על ידי הקפדה על הגנה ברמה האישיה⁴.

Jeh Johnson, ששימש כמוזכיר לענייני ביטחון המולדת תחת הנשיא אובאמה, הסביר כי "Cybersecurity is a public-private partnership", וכי האסטרטגיה להגנה על מרחב הסייבר חייבת להיות משותפת למגזר הציבורי ולמגזר הפרטי - באחריות הראשון לספק התרעות ומנגנוני הגנה, בעוד אחריות השני לנהל את ההגנה עצמה⁵.

אמון הציבור והתקשורת בקהילת המודיעין

בריאיון עם היועץ המשפטי הבכיר של ה-NSA, Glenn Gerstell, המרואיין טוען שבעידן הנוכחי של הרשתות החברתיות והתפוצצות המידע, המחשבה שניתן להסתיר מהציבור מידע באופן נרחב הפכה ארכאית. בעקבות הלקח מפרשת סנואדן, הוא מסביר כי התפיסה הנוכחית של ה-NSA חותרת לשקיפות רבה יותר כלפי הציבור האמריקני, על מנת להגביר את האמון הציבורי בסוכנות. מתפיסה שאין מה לשתף את הציבור אלא במה שחייבים, צריך לעבור לתפיסה שלפיה אין מסתירים אלא את מה שחייבים. הוא מסביר כי עצם השתתפותו בפודקאסט, היא חלק ממסע שהוא מנהל להסברה ושקיפות מול הציבור האמריקני⁶. מכיוון אחר, בפאנל שהנחה מורל עם עיתונאים המסקרים את קהילת המודיעין האמריקנית, המשתתפים ציינו לחיוב את הפתיחות והיושרה של הקהילה כיום עם התקשורת. לדבריהם, מדובר בדרך לבניית אמון בין הצדדים, שמוכיחה עצמה במקרים שבהם העיתונות רוצה לסקר סוגיות בעלות רגישות מודיעינית, ונותנת אמון בקהילת המודיעין שלא תבקש לצנזר אלא את מה שחיוני לביטחון המידע. לקהילת המודיעין, מצדה מתאפשרת בכך היכולת להשפיע על הנראטיב היוצא החוצה לציבור, כך שהמידע המתפרסם יהיה קרוב ככל הניתן לאמת המודיעינית⁷.

⁴ Gazis, O. (2019, June 26). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/chris-krebs-top-dhs-cybersecurity-official-says-us-should-employ-range-of-tools-against-adversaries/>.

⁵ Gazis, O. (2019, February 13). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/former-dhs-chief-theres-no-security-crisis-near-the-southern-border/>

⁶ Gazis, O. (2019, April 3). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/nsas-top-lawyer-on-surveillance-and-new-challenges-coming-with-5g-network/>.

⁷ Gazis, O. (2019, April 18). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.stitcher.com/podcast/cbs-radio-news/intelligence-matters/e/60159094>

חוכמת המונים

כמה מאורחי הפודקאסט עמדו על היתרונות של שימוש בחוכמת המונים של הציבור הרחב כחלק מארגז הכלים שעל קהילת המודיעין לאמץ. Ellen McCarthy, שעומדת בראש הסוכנות למודיעין ולמחקר (INR) תחת מחלקת המדינה האמריקנית, טענה בריאיון שבניגוד למצב היום, על קהילת המודיעין להיפתח ככל הניתן לעולם האזרחי, וציינה מספר יתרונות לרבות שיפור היעילות. כדוגמה, ציינה את הפרויקט במסגרתו ה-NGA חושפת הדמאות לווין מסוימות לציבור על מנת שמספר רב של אנשים יפענחו אותן וכך יגיעו לטיוב בפענוח על בסיס חוכמת המונים, בעלות נמוכה⁸. Kristin Wood, קצינה לשעבר ב-CIA שהחלה דרכה כאנליסטית, התייחסה ליכולת להשתמש בחוכמת המונים כדי לספק מודיעין על שאלות מחקריות ששגבות מיכולות האנליסט היחיד- דוגמת זיהוי תסיסה ציבורית סביב נושא מסוים⁹.

גמישות תעסוקתית

מספר מרואיינים מציינים שעל מנת לאפשר לדור הנוכחי לפתח קריירה בקהילת המודיעין, יש צורך בשינוי הפרדיגמה התעסוקתית. בניגוד לעבר, קריירה בסקטור הציבורי פחות קורצת פחות לדור הצעיר. דוברים שונים מציינים את הצורך ואת העיסוק של קהילת המודיעין בנסיון לפתח מודלים חדשים של העסקה, שיקלעו לטעמים של בני הדור הבא. Jeh Johnson (כמו כמה אחרים המופיעים בפודקאסט) דן בצורך לאפשר מעבריות רבה בין הסקטור הפרטי לבין הציבורי. כך, גם יענה הצורך של הצעירים לחוות את הסקטור הפרטי, ובנוסף קהילת המודיעין תוכל להסתייע בהם כדי לייבא כלים ותפיסות של הסקטור הפרטי אל תוך הקהילה, ולהטמיע אותם בשירות המשימות הלאומיות¹⁰.

3. סיכום

נראה, אם כן, כי הקהילה המודיעינית האמריקנית בונה רשת של קשרים עם המגזר הפרטי ועם הציבור הרחב בארצות הברית. הרשת הזו מתאפיינת בגיוון של הזיקות השונות הנרקמות בין הממסד המודיעיני לבין העולם האזרחי ובמגוון מטרות ואינטרסים שקשרים אלו נועדו לממש מבחינתה של קהילת המודיעין האמריקנית: לייבא טכנולוגיות אזרחיות לשימוש מודיעיני, להבטיח תיאום ושיתופי פעולה עם המגזר הפרטי בהגנה על מרחב הסייבר, להרחיב את השימוש בחוכמת המונים עבור צורכי המודיעין, לאפשר גמישות תעסוקתית לדור העתיד של אנשי המודיעין, לחזק את החוסן הדמוקרטי של הציבור כמענה למאמצי ההשפעה המופעלים עליו משיקולים זרים, ליצור אמון של התקשורת ושל הציבור הרחב כלפי קהילת המודיעין האמריקנית, מסריה וטענותיה ועוד.

⁸ Gazis, O. (2019, July 10). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/kim-jong-un-believes-trump-is-different-state-depts-intelligence-arm-assesses/>

⁹ Gazis, O. (2019, September 4). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/transcript-kristin-wood-talks-with-michael-morell-on-intelligence-matters/>

¹⁰ Gazis, O. (2019, February 13). Intelligence Matters [Audio podcast]. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/former-dhs-chief-theres-no-security-crisis-near-the-southern-border/>

מדבריהם של המנהלים הבכירים של קהילת המודיעין האמריקנית עולה מסר מרכזי חוזר ונשנה בדבר הצורך בהיפתחות לעולם האזרחי כאסטרטגיה חיונית להתמודדות עם האתגרים החדשים שהעידן הנוכחי מציב בפני הממסד המודיעיני.

לפני כשני עשורים, בעקבות פיגועי ה-9/11, בוצע תהליך עמוק של "שבירת חומות" בתוך קהילת המודיעין האמריקנית, בין הסוכנויות השונות ובתוכן, על רקע ההבנה כי המבנה המסורתי של קהילת המודיעין, אינו רלבנטי ואינו כשיר להתמודדות עם איום של טרור הפועל באופן רשתי ומבוזר. הקהילה האמריקנית נקטה צעדים משמעותיים בניסיון ליצור "שלם מודיעיני" הגדול מסכום כל חלקיו. בין הביטויים המעשיים לכך ניתן לציין את הקמת ה-DNI כגוף לניהול מרכזי של הערכת המודיעין הלאומית, של אכוונת משאביה של קהילת המודיעין ושל מו"פ טכנולוגי לצורכי בנין הכוח הקהילתיים; הקמתן של יחידות ומסגרות משותפות דוגמת NCTC (הכפופה ל-DNI); והקמת המנהלות הנושאות ב-CIA כדי לגשר על הבידול בין חלקיה השונים של הסוכנות שפעלו ב"קשיות" דיסציפלינריות¹¹.

כעת, שני עשורים מאוחר יותר, ונוכח המהפכה הרשתית והדיגיטלית, **אפשר שהגיעה העת ל"שבירת חומות" של הממסדים המודיעיניים עם העולם האזרחי**, כדי לשמור על רלבנטיות ועל יכולת עמידה ביעדים ובמשימות. בעידן של תקיפות הסייבר ומאמצי השפעה על התודעה, הציבור והמגזר הפרטי מותקפים וזקוקים להגנה מודיעינית לא פחות מהצורך בהגנה על תשתיות ויכולות צבאיות. בעידן שבו התעשיות האזרחיות עקפו את התעשיות הצבאיות בחזית הפיתוח הטכנולוגי, בנין הכוח המודיעיני חייב להתבסס במידה רבה על שותפויות וקשרים עם עולם ההייטק האזרחי, הן בתחום הפיתוח הטכנולוגי והן בהיבטי הניהול של ההון האנושי.

היות שרובן המכריע של המגמות המתוארות בהקשר האמריקני רלבנטיות גם להקשר הישראלי, כדאי להעמיק בניתוח כיווני המענה שפיתחו האמריקנים ואפשרות היישום שלהם, עם התאמות, בקהילת המודיעין הישראלית. ניתוח מעין זה צריך לקחת בחשבון גם את ההקשרים הייחודיים של המקרה הישראלי, וגם את הדילמות והמתחים הלא פשוטים שהיפתחות לעולם האזרחי תציב לכל ממסד מודיעיני באשר הוא.

¹¹ שטיינברג ד. (2016), על השינוי ב-CIA: שילוביות משימתית כרעיון ארגוני מסדר. מודיעין הלכה ומעשה: השילוביות במודיעין (1), 55-62.

נספח – תמציות של פרקים נבחרים

1. ראש ה-INR (סוכנות המודיעין והמחקר תחת משרד המדינה האמריקני)

א. המרואיינת: Ellen McCarthy, ראש ה-INR במעמד של יועצת מזכיר המדינה האמריקני לענייני מודיעין ומחקר.

ב. נושאים מרכזיים: עבודה מול צרכנים, אתגרי המודיעין, תרבות מודיעינית.

ג. עיקרי הריאיון: לפי המרואיינת, **האתגר הגדול ביותר היום של קהילת המודיעין האמריקנית הוא הקושי להטמיע טכנולוגיות חדשות במהירות ולהטמיע את המודיעין הגלוי**, שלדבריה אינו ממוצה כיאות, במיוחד בהשוואה לסקטור הפרטי שיודע למצותו הרבה יותר טוב. McCarthy מדברת על הייחודיות של גוף המודיעין שלה שמוטמע באופן עמוק בתוך הצרכנים שלו - החל מהשתתפות בדיונים שמאפשרת להם להבין את הצי"ח ולהשפיע, דרך נטוורקינג שוטף וכלה בהרכב האנושי שמשלב דיפלומטים, אנשי משרד החוץ שעושים שם קדנציות כחוקרים בכירים וזוטרים, לצד חוקרי המודיעין שזהו מקצועם. המרואיינת טוענת שהקו המנחה להתנהלות בגוף כזה הוא ההבחנה הברורה בין עיסוק מודיעיני לבין עיסוק פוליטי. המנחה טוען, והמרואיינת מסכימה, כי לטעון בפני מקבל החלטות שמדיניותו נדונה לכישלון אינה גישה פרודוקטיבית, אך שניהם הסכימו כי חשוב להצביע בפני מקבל החלטות על בעיות במדיניות שלו, גם בהיעדר פתרון ברור. לבסוף, המרואיינת מדברת על כך **שלגוף שלה יש יתרון על גופים מודיעיניים אחרים, דווקא כיוון שהוא קטן יחסית**. כל חוקר עוסק במספר צי"חים, מה שמקנה לו יכולות ניתוח אסטרטגי טובות יותר, ולהערכה אופי הוליסטי ושלם יותר.

ד. קישור: <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/head-of-state-departments-intelligence-arm-on-assessing-foreign-leaders>

2. ראש CISA

א. המרואיין: Chris Krebs, ראש המחלקה לאבטחת התשתיות הלאומיות ולאבטחת סייבר (CISA), תחת המחלקה לביטחון המולדת של ארצות הברית.

ב. נושאים מרכזיים: אתגרי המודיעין, קשר עם הציבור, מסגרות תפיסתיות.

ג. עיקרי הריאיון: המרואיין טוען שהמחלקה עברה מתפיסה של הגנה על תשתיות לאומיות (לדבריו הוגדרו 16 תשתיות כאלה) לתפיסה של הגנה על תפקודים לאומיים חיוניים (מעל 50 לדבריו). זאת, בשל ההבנה כי הקישוריות והתלות הרבה בין התשתיות היום לא באמת מאפשרת להגן על תשתית, מבלי להבין ולהתייחס לתשתיות האחרות בהן היא תלויה. עוד הוא טוען שאסטרטגיית ה-MAD (דוקטרינת ההשמדה ההדדית) אינה רלוונטית לעולם הסייבר, כי היא מחייבת מספר מוגבל מאוד של שחקנים. לדבריו, הוא החל באחרונה לחשוב על תפיסת התמודדות מול האיומים בסייבר לפי מודל ההתמודדות של בריטניה במלחמת העולם הראשונה עם ההפצצות על האוכלוסייה - שילוב בין: א. הקשחת

התשתיות ; ב. הגדלת החוסן של הציבור והפיכתו לשותף פעיל בהתמודדות עם האתגר ; ג. יציאה להתקפות אסטרטגיות על האויב.

ד. קישור : <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/intelligence-matters-top-cybersecurity-official-chris-krebs-on-protecting-us-infrastructure>

3. סגן ראש ה-NCTC

א. המרואיין : Russ Travers, סגן ראש המרכז הלאומי ללוחמה בטרור (NCTC).

ב. נושאים מרכזיים : צי"חים מרכזיים, אתגרי המודיעין, תרבות מודיעינית.

ג. עיקרי הריאיון : איומי הטרור הפכו מבוזרים יותר, **אתגר "הזאבים הבודדים" שעוברים תהליכי הקצנה דרך האינטרנט הולך ותופס מקום גבוה יותר בצי"ח כאיום מתגבר**. הדבר נכון הן מחוץ לארה"ב והן בתוכה, הן מצד האיום האסלאמי והן מצד הימין הקיצוני. לאחר מכן, נותן סקירה פרטנית של מאפייני האיום של המדינה האסלאמית ואלקאעדה נכון להיום.

בנוסף, מתייחס לשינוי בצי"ח הלאומי של ארה"ב העלייה בחשיבות הטיפול בסין, ברוסיה, בצפון קוריאה, באיראן ובמרחב הסייבר. המרואיין אומנם מבין שזה יצריך הסטת משאבים מהלוחמה בטרור (שנהנתה מעדיפות מאז אירועי ה-9/11), אך מזהיר מנטישה מוחלטת של הצי"ח, בדומה להזנחת הצי"ח הרוסי אחרי נפילת בריה"מ, שמתבררת כמקח טעות כיום, לאחר העליה המחודשת בחשיבות הצי"ח הזה.

Travers מציע להשתמש במודל המוצלח לשיטתו של ה-NCTC, גם בשדות אחרים. ה-NCTC נולד אחרי 11/9 כדי לענות על הצורך בשילוביות בין-ארגונית טובה יותר מול הטרור חוצה הגבולות הפיסיים והרעיוניים. המרכז מכיל כאלף עובדים מכל הסוכנויות עם נגישות וקישוריות מלאות למערכות של כל הסוכנויות. לדבריו המודל של מסגרות שילוביות גדולות שכאלו הוא דרך טובה להתמודדות עם אתגרי המודיעין היום, שכוללים היתר היעדר אוניברסליות בשימור הידע.

ד. קישור : <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/national-counterterrorism-center-deputy-director-on-enduring-extremist-threats>

4. היועץ המשפטי של ה-NSA

א. המרואיין : Glenn Gerstell, היועץ המשפטי הבכיר של ה-NSA.

ב. נושאים מרכזיים : קשר עם הציבור, תרבות מודיעינית

ג. עיקרי הריאיון : Gerstell מתייחס למיתוס, לדבריו, שלפיו ארגוני המודיעין עושים מה שהם רוצים ומרחיב אודות החשיבות הרבה לשקף לציבור את מנגנוני הבקרה הרבים שמופעלים כדי להטיל מגבלות על יכולת הפעולה של המודיעין כדי לא לפגוע בערכים הדמוקרטיים ובחירויות הפרט. לדבריו זו משימה חשובה שהוא נושא כיום, במטרה להגביר את האמון של הציבור בקהילת המודיעין.

Gerstell מפרט על כמה מההגבלות הקיימות בנוגע לאיסוף מידע על אזרחי ארצות הברית. כל עובד עובר מערכי שיעור בנושא החוקים, נבחן עליהם ומכיר אותם לעומק. בנוסף, יש מחלקה גדולה, שכל תפקידה לזהות שימוש לא מורשה במודיעין. לטענתו, אין כמעט עבירות שנעשות באופן מכוון, משום שהדבר נוגד את התרבות הארגונית, אך ישנן טעויות שנעשות בשל כשלים טכניים או בסיטואציות שבהן החוקים אינם חד משמעיים. לטענתו, המצב הפוך מהדימוי הציבורי, ולמעשה אף יש כמות "מוגזמת" של פיקוח הן על ידי גורמים חיצוניים ממשרד המשפטים, ממשרד הנשיא ומבתי הנבחרים למשל והן על ידי פיקוח עמיתים.

ד. קישור: <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/nsas-top-lawyer-on-surveillance-unmasking-and-the-challenges-of-the-digital-revolution>

5. מנכ"ל ונשיא In-Q-Tel

א. המרואיין: Chris Darby, מנכ"ל ונשיא In-Q-Tel, הזרוע להשקעות בפיתוחים אזרחיים עבור קהילת המודיעין האמריקנית.

ב. נושאים מרכזיים: אתגרי המודיעין, קשר עם הציבור

ג. עיקרי הריאיון: המרואיין מסביר את השיטה שלאורה הארגון בודק ובוחר את הפיתוחים בהם הוא רוצה להשקיע, ואת סדרי העדיפויות שלו. כמו כן, המרואיין מציג את האתגרים המרכזיים הטכנולוגיים לקהילת המודיעין האמריקנית, תוך התייחסות למירוץ הטכנולוגי נגד סין. התמה העיקרית שעולה מהפרק מגבה את השינוי העמוק שקהילת המודיעין האמריקנית עוברת, בכיוון של היפתחות החוצה. במקרה הזה, נראה כי המרואיין מבין שלדמיון ולגמישות יש תפקידים מכריעים בפיתוחים טכנולוגיים, אך הם אינם יכולים לבוא לידי ביטוי בצורה מיטבית בתוך הקהילה. אי לכך, הקהילה נפתחת לטכנולוגיות חיצוניות ולעולם הפיתוח האזרחי, מתוך הבנה שפיתוח עצמאי בתוך הבית כבר לא מספק ולא רלוונטי לאוקיאנוס העצום של הטכנולוגיה המתרחשת בחוץ.

ד. קישור: <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/in-q-tel-president-chris-darby-on-investment-and-innovation-in-us-intelligence>

6. המזכיר לענייני ביטחון המולדת

א. המרואיין: Jeh Johnson, לשעבר המזכיר לענייני ביטחון המולדת (Homeland Security Secretary) תחת הנשיא אובאמה.

ב. נושאים מרכזיים: עבודה מול צרכנים, תודעה, קשר עם הציבור.

ג. עיקרי הריאיון: המרואיין מתייחס לשלושה נושאים מרכזיים: ההתערבות הרוסית בבחירות 2016, הגנה בסייבר וכוח אדם. בנוגע לנושא הראשון, המרואיין שואל על הדילמות בנוגע לסתיו 2016 (טרם הבחירות), כשמערך המודיעין ידע ברמת סמך גבוהה שהרוסים מתערבים בבחירות ופרצו ל-DNC. המרואיין נדרש לשאלה כמה לשתף את הציבור האמריקני, וגרס שחובת המודיעין לשתף במידע לפני הבחירות. עם זאת, בזמן אמת, הם התעמתו עם הבעייתיות הקשה של החשש מהתערבות מודיעינית בלב ליבה של

הדמוקרטיה - הבחירות הלאומיות, במקביל לשאלות של ביטחון מקורות. בסופו של דבר, המידע הופץ לציבור מדרג המודיעין ולא מדרג מקבלי החלטות, כדי לנסות לעשות הפרדה, מלאכותית ככל שתהיה, בין הדרג המקצועי לבין הדרג הפוליטי-מדיני. בנוגע לנושא השני, המרואיין חוזר על האמירה שהגנה אמיתית ומלאה מול האיומים בסייבר עוד רחוקה, אך שהדרך אליה עוברת דרך שיתוף פעולה עם הציבור. יש תפקידים שונים לממשל ולציבור - המדינה צריכה להתריע ולייצר מנגנוני הגנה והסקטור הפרטי צריך לבצע את ההגנה בפועל, אך הם חייבים להיות חלק מאותה אסטרטגיה. לבסוף, המרואיין חוזר על מודל העסקה אינטגרטיבי שמשותף שירות במגזר הציבורי במקביל לצבירת ניסיון במגזר הפרטי. כך, הצעירים שבאופן כללי מעדיפים את המגזר הפרטי ייהנו מפירותיו, ובמקביל המגזר הציבורי ייהנה מהצעירים שיביאו עמם את הידע שצברו במגזר הפרטי.

ד. קישור: <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/former-homeland-security-secretary-jeh-johnson-on-border-cyber-terror-threats>

7. עוזרה של מזכירת המדינה האמריקנית

א. המרואיין: Eliot Cohen, עוזרה של מזכירת המדינה האמריקנית לשעבר, קונדוליזה רייס.

ב. נושאים מרכזיים: עבודה מול צרכנים, עבודה מול עמיתי מחקר.

ג. עיקרי הריאיון: המרואיין נשאל על המודיעין שהיה צורך בתפקידו כיועץ לקונדוליזה רייס. המרואיין טען שאומנם צרך מודיעין באופן קבוע, והכיר בחשיבותו, אך שניזון גם ממקורות אחרים. כך למשל, המרואיין שיבח את מברקי מחלקת המדינה וטען שרמתם בהבנת סוגיות עומק כמו הלכי הרוח ועמדותיהם של מקבלי החלטות במדינת היעד ראויים לציון. בדומה, נעזר במחקרים חיצוניים, למשל של קבוצות שעסקו בזכויות אדם במדינות אלו, הסתובבו בהן והביאו הרבה מידע ייחודי.

ד. קישור: <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/a-building-crisis-in-american-foreign-policy-former-state-department-counselor-eliot-cohen>

8. פאנל עיתונאים

א. המרואיינים: Peter Finn, Andrea Mitchell, Suzanne Kelly, David Ignatius, עיתונאים המסקרים את קהילת המודיעין האמריקנית.

ב. נושאים מרכזיים: סיקור עיתונאי של עבודת קהילת המודיעין והקשר בין הקהילה לבין התקשורת.

ג. עיקרי הריאיון: לדברי העיתונאים, גורמים מסוימים, דוגמת גורמי ממשל, לעיתים מנצלים לרעה את השימוש בטענות של סיכון חיים ושל פגיעה בביטחון הלאומי כדי לא לתת דין וחשבון וכדי להימנע ממסירת פרטים. עם זאת, מניסיונם, הם יכולים לומר שבכירי המודיעין עמם באו במגע לאורך השנים כדי לקבל התייחסות לפרטי מידע שקיבלו, נהגו ביושרה ובאחריות, ונטו להתייחס, לאשר ולהגיב לדברים. אי לכך, כאשר אנשי המודיעין ביקשו לצנזר מידע מסוים, העיתונאים הבינו שהבקשה אמיתית ונשמעו לה. יתרה מכך, התדרוכים מעת לעת שמעניקים בכירי הקהילה לעיתונאים חשובים לא רק

בשביל לשלוט בנראטיבים היוצאים החוצה אלא גם כדי לבנות את האמון בין הצדדים, שמסייע במקרים עתידיים (למשל במקרה של הדלפות סנואדן).

ד. קישור : <https://player.fm/series/intelligence-matters-2291086/bonus-pod-how-press-covers-the-intelligence-community-panel-at-gmus-hayden-center>

9. הסגנים של ראשי ה-CIA

א. המרואיינים : David Cohen ו-Avril Haines, סגנים לשעבר של ראשי ה-CIA בשיחה משותפת עם מורל, ששימש גם הוא באותו.

ב. נושאים מרכזיים : אתגרי המודיעין, קשר עם צרכנים, צי"חים מרכזיים.

ג. נקודות מעיינות מהריאיון :

1) לקהילת המודיעין, או לפחות ב-CIA שרואה לעצמו אחריות בנושא ההערכה הלאומית, אין מספיק ידע כלכלי.

2) הארגון חוטף ביקורת מה-NSC (המועצה לביטחון לאומי) על כך שהוא מתקשה דרך קבע לספק חיזוי של איומים מתפתחים (וטוב יותר בניתוח של איומים קיימים). הם משערים שהבעיה טמונה אולי **במיקוד היתר שלהם במשימה**.

3) אבריל התייחסה לתפקיד הייחודי של קהילת המודיעין האמריקנית בתוך תהליך קבלת ההחלטות הלאומית. לדבריה, הייחוד של המודיעין הוא שהוא מספק בסיס איכותי, אובייקטיבי ונטול ספינים של המידע, כבסיס לקבלת ההחלטות, וגם כשהיתה בתפקידים אחרים בממשל (ב-NSC) היא חשה בנוח לקבל את המידע של קהילת המודיעין, בעוד מידע שסיפקו גורמים אחרים היה תמיד חשוד ונדמה כמוטה על מנת לשרת את האג'נדה והאינטרסים של הגורמים שמטעמם פעל המתדרך.

4) הדוברים דנו בצורך ברגולציה בינ"ל בעולם הסייבר.

5) כמו כל המתארחים בפודקאסט, גם הם דנו באיום הגובר של סין ושל רוסיה. בין היתר ציינו את האיום שאלו מציבות על יכולות החלל של ארה"ב (Weaponization of space).

ד. קישור : <https://www.stitcher.com/podcast/cbs-radio-news/intelligence-matters/e/58340552>