

## על השינוי ב־CIA: שילוביות משימתית כרעיון ארגוני מסדר

דוד שטרנברג, רמ"ח באג"ת



ג'ון ברנן, ראש ה-CIA

### רקע

בשנה שעברה החלה "סוכנות הביון המרכזית" של ארצות הברית (CIA) ביישום שינוי ארגוני רחב יריעה - המוגדר על ידי רבים כמשמעותי בתולדותיה - ממנו אפשר וניתן להקיש גם על תהליכי שינוי הנדרשים בגופי קהילת המודיעין הישראלית. לרוב, בבואנו לשאול דוגמאות ורעיונות למבנים ארגוניים מורכבים ולתפיסות הפעלה מתקדמות, אנו מפנים מבטנו אל העולם העסקי. זוהי זירה דינמית בעשייתה המושתתת על מנגנון של תחרות כלכלית, ובכך אמורה לשקף את הפתרונות האפקטיביים והמשוכללים ביותר. ועדיין, אין תחליף ללימוד השינוי הארגוני האמור ב־CIA כמודל לכיווני ההתפתחות הרצויים משלושה טעמים שונים. ראשית, משום שה־CIA עוסק בעולם תוכן דומה לזה של ארגוני המודיעין בישראל. שנית, מכיוון שהוא חותר לשינוי ארגוני מהותי - רחב בהיקפו וחריג בהשוואה להתנהלותו ההיסטורית, וזאת חרף גודלו והמורכבות שמאפיינת את פעילותו. שלישית, היות שהמניע לשינוי הוא מערכת הבנות עמוקה, התקפה גם למקרה הישראלי, על הצורך להתאים את הארגון לסביבה המדינית, כלכלית, טכנולוגית וחברתית המשתנה.

כהערת אזהרה אדגיש כי חלק גדול מפרטי השינוי וממימושו בפועל הם בחזקת נעלם. לכן, אציג תמונה מוגבלת שלו המבוססת על מקורות גלויים, מתוך הנחה כי אלה מבטאים נכוחה את עיקרי המהלך כולו. בתוך כך, מבוטאת גם הביקורת הציבורית עליו, כדי להטעים כי אין הוא נטול פגמים ובהתאם אין גם "לגזור ולהעתיק" אותו כפי שהוא להקשר הישראלי.

## עיקרי השינוי

המהלך הותנע לאחר כהונה של כשנתיים של ג'ון ברנן<sup>98</sup> בראשות ה־CIA. על פי דיווחים גלויים, התפיסה ממנה הוא נגזר גובשה לאחר ניתוח קצר, אך אינטנסיבי, בן כשלושה חודשים, על ידי קבוצה ייעודית שנבחרה על ידי ברנן. הקבוצה בחנה את המבנה, התהליכים ומשאבי האנוש בארגון, ראייתה עובדים וערכה סקרים. לפי התקשורת האמריקאית חברת הייעוץ McKinsey & Co שולבה בעבודת המטה, כגורם בלתי תלוי שיאפשר להתגבר על התנגדויות פנימיות. המלצות הצוות יחד עם מסמך "החזון" של הנהלת הסוכנות שימשו בסיס לקבלת ההחלטות.<sup>99</sup>

במכתב רשמי שפרסם ברנן לפני כשנתיים לעובדים בארגון ובו בישר על השינוי הצפוי, הוא ציין כי שתי מגמות יסוד הניעו ואפשרו את השינוי. האחת, השינוי בטבע הסוגיות העומדות בפני מקבלי ההחלטות (היקף, מגוון, תדירות ומסובכות) והאחרת, קצב ההתקדמות הטכנולוגית והשפעתה. ברקע עמדו עוד כמה מניעים לשינוי, כגון ביקורת ציבורית ופוליטית על סוגיית העיניינים והמעצרים במסגרת הלחימה בטרור,<sup>100</sup> הכישלון במתן התרעה אסטרטגית על עליית המדינה האסלאמית והעדד התרעה על מהלכי הרוסים באוקראינה. מכל מקום, כפי שהובהר על ידי בכירים בסנט, המניע לשינוי איננו "כשל מוסדי" אלא חובת השתנות כדי לשמר רלוונטיות.<sup>101</sup> ההיגיון המרכזי העומד בלב השינוי הוא לאפשר את הבאת מרב היכולות המודיעיניות והמבצעיות לידי ביטוי במהירות ובאופן קוהרנטי אל מול האתגרים, וזאת באמצעות יצירת מבנה משימתי על גבן של המנהלות הבסיסיות מהן בנוי הארגון ("השירות החשאי הלאומי", "מנהלת המודיעין", "מנהלת המדע והטכנולוגיה" ו"מנהלת התמיכה").<sup>102</sup>

98 ג'ון ברנן הוא ראש ה־CIA מאז שנת 2013. בעבר שירת בסוכנות בתפקידים שונים בין השאר ראש שלוחה בסעודיה, ראש המטה וסגן ראש הסוכנות. לאחר פיגועי התאומים, מונה לעמוד בראש צוות אנשי מודיעין מכמה סוכנויות שהפך ל"מרכז הלאומי לחימה בטרור".

99 שימש יועץ למדיניות חוץ וביטחון של הנשיא אובאמה בבחירות 2008 ובהמשך שימש יועצו של הנשיא ללוחמה בטרור. ראו: *The Washington Post*, CIA plans major reorganization and a focus on digital espionage, [https://www.washingtonpost.com/world/national-security/cia-plans-major-reorganization-and-a-focus-on-digital-espionage/2015/03/06/87e94a1e-c2aa-11e4-9ec2-b418f57a4a\\_99\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/national-security/cia-plans-major-reorganization-and-a-focus-on-digital-espionage/2015/03/06/87e94a1e-c2aa-11e4-9ec2-b418f57a4a_99_story.html)

100 ראו: דוח החקירה של הסנט בנושא מדצמבר 2014: *Senate Intelligence Committee Study on CIA Detention and Interrogation Program*. גיש באתר <http://www.feinstein.senate.gov/public/index.cfm/senate-intelligence-committee-study-on-cia-detention-and-interrogation-program>

101 הצהרת ראש ועדת המודיעין של הסנט בתגובה לפרסום דבר השינוי. ראו: <http://www.reuters.com/article/us-usa-cia-idUSKBN0M223920150306>

102 ראו מכתבו של ברנן המפרט את מהות השינוי המבני:

*Unclassified Version of March 6, 2015 Message to the Workforce from CIA Director John Brennan: Our Agency's Blueprint for the Future*, Central Intelligence Agency. <https://www.cia.gov/news-information/press-releases-statements/2015-press-releases-statements/message-to-workforce-agencys-blueprint-for-the-future.html>

המרכיבים העיקריים בשינוי הארגוני הם:

1. **הקמת עשרה מרכזי משימה (Mission Centers)** – שישה על בסיס גאוגרפי (אפריקה, מזרח תיכון, מזרח אסיה, אירופה ואירו-אסיה וחצי הכדור המערבי) וארבעה על בסיס נושאי (ריגול נגדי, לוחמה בטרור, עניינים גלובליים ומניעת תפוצה של נשק בלתי קונבנציונלי). במרכזים אלה יעבדו בצוותים משותפים אנשי דיסציפלינות שונות ובהן: מחקר, מבצעים חשאיים, יומינט, קש"ח ולוגיסטיקה. הרכב הצוותים וגודלם אינו ידוע. מכל מקום, בראשות כל מרכז יעמוד קצין בדרג של משנה לראש ה-CIA.
2. שימור ארבע המנהלות המוכרות, אך **הסבתן לאגפי בניין כוח**, האחראים על איתור, הכשרה ופיתוח פרקטיקה המקצועית של כוח האדם וכן על פיתוח כוח האדם בארגון בכלל. בתוך כך, גם חלק משמותיהן יוסבו כמעשה סמלי. כך, "השירות החשאי הלאומי" ייקרא מעתה "מנהלת המבצעים" בעוד "מנהלת המודיעין" תכונה מעתה "מנהלת המחקר".
3. הקמת מנהלה חמישית חדשה (לראשונה זה חמישים שנה) – **המנהלת לחדשנות דיגיטלית (Directorate of Digital Innovation)**. גוף זה נועד להוביל מאמצים לאיתור כלים

חדשים בתחום הסייבר. הרעיון הוא לעסוק באופן מרוכז בכל המשרע הדיגיטלי – החל מאיסוף, תקיפה והגנה בסייבר (תחת ישות שתכונה "המרכז למבצעי המידע"), דרך ניטור רשתות חברתיות (תחת גוף בשם "מרכז המידע הפתוח"), המשך באבטחת "שובל החתימה הדיגיטלית" של מבצעים ופיתוח אמצעים לתמיכה בהם, וכלה בניהול מערכת התקשורת הפנימית בארגון ופיתוח מקצועי של אנשי הסייבר. לדברי דיוויד כהן, סגן ראש הארגון, המנהלה תרכז את הטיפול בקאדר "מדעני המידע" (Data Scientists)

## השינוי המרכזי - הקמת עשרה מרכזי משימה - על בסיס גאוגרפי ועל בסיס נושאי תוך העתקת מרכז הכובד לשם מהמנהלות המקצועיות

שייפרשו רוחבית במרכזי המשימה ויעסקו בסיוע לניתוח והנגשת מבני הידע. נוסף על כך המנהלה החדשה תקים פורטל עסקי בעמק הסיליקון, מבוסס על החממה הטכנולוגית הקיימת של הארגון (In-Q-tel) כדי לזהות טכנולוגיות קצה ולהאיץ הטמעה של פתרונות במשימות הארגון.<sup>103</sup>

## הרקע לשינוי: ניסיונות קודמים

להקמת מרכזי המשימות קדמה התנסות של ארגון שילובי שהוקם ב-CIA זה מכבר: **המרכז ללוחמה בטרור (CTC)**. חשוב לציין כי בהעדר מקורות מידע על אופן הביצוע של הרפורמה החדשה ב-CIA ראוי להתעכב אחר מאפייני גוף זה שהיווה מעין "פיילוט" לרפורמה כולה. התקשורת האמריקאית מדגישה את הטרנספורמציה שחלה ב-CTC שעבר מוגף מודיעיני לגוף

103 ראו: Deputy Director Cohen Delivers Remarks on CIA of the Future at Cornell University – Central Intelligence Agency <https://www.cia.gov/news-information/speeches-testimony/2015-speeches-testimony/deputy-director-cohen-delivers-remarks-on-cia-of-the-future-at-cornell-university.html>

מודיעיני-מבצעי (שמפעיל ישירות כטב"מים ומבצע מבצעי סיכול ממוקדים), אולם לא ברור אם זה גם הכיוון שאליו מכוון ברנן, שלפי דיווחים גלויים חותר דווקא לחיזוק הרכיב המודיעיני בעשייה.<sup>104</sup>

ראשיתו של ה-CTC בשנת 1986. הוא היווה השראה לקידום מהלכים מצד כמה ממנהלי הסוכנות למימוש תפיסת "מרכזי ההיתוך" (Fusion Centers) שהם גופים בהם פועלים צוותים משולבים תוך שיתוף מידי ומלא. ואולם עד שנת 2004 סבלו מרכזים אלה ממחלות ארגוניות כגון תקצוב נמוך ואיחוס כוח אדם בעייתי. לאחר אירועי ה-11 בספטמבר התפתחה מאוד תפיסת "מרכזי ההיתוך", במיוחד תחת כנפי המשרד להגנת המולדת. כיום יש כ-75 מרכזים כאלה בממשל האמריקאי.<sup>105</sup> גם בסוכנויות הביון קיימות ישויות כאלה, כך ב-CIA עצמו (מרכז למניעת תפוצה, מרכז לריגול נגדי ומרכז ללוחמה בסמים) כמו גם תחת ה-DNI (מרכז ללוחמה בטרור – NCTC). יודגש כי מרכזי ההיתוך חופפים גם לרעיון "כוח המשימה" (Task Force) שעלה לפני כשני עשורים, שבשונה ממרכזי ההיתוך הוא ציוות בעל אופי זמני יותר - לשם משימה מוגדרת בגזרתו. כוחות אלה זכו להד גבוה

**הקמת מנהלת  
לחדשנות דיגיטלית  
שתעסוק בכל  
המשרע הדיגיטלי -  
איסוף, תקיפה והגנה  
בסייבר, דרך ניטור  
רשתות חברתיות,  
אבטחת "שובל  
החתימה הדיגיטלית"  
של מבצעים ופיתוח  
אמצעים לתמיכה בהם,  
וכלה בניהול מערכת  
התקשורת הפנימית  
בארגון ופיתוח מקצועי  
של אנשי הסייבר**

ושבחים בשנות ה-90 סביב הלחימה בקוסובו ובבוסניה.

המידע על אודות תפקוד ה-CTC מוגבל, אולם ניתן ללמוד עליו מדו"חות של מבקר ה-CIA:<sup>106</sup>

- כפיפות ישירה לראש הארגון – הגם שמשיקולים אדמיניסטרטיביים, ישיבה ופעולה במסגרת מנהלת המבצעים.
- כוח אדם – הישענות על כוח אדם שברובו הושאל בתצורת רוטציה – מארבע המנהלות. אחת הבעיות של עניין זה הייתה איכות בעייתית של כוח האדם (הטובים נשמרו במנהלות).
- שילוביות עם גורמי חוץ – במרכז הלוחמה בטרור ישבו גם אנשים מקהילת המודיעין

104 ראו: <http://theweek.com/articles/546728/john-brennans-reforms-turn-cia-into-paramilitary-organization>

בתוך כך נודע גם כי ראש המרכז האגדי "הג'ר" שבין בתפקיד תשע שנים והפך לסמל אופיו הפרו־אקטיבי בעידן הסיכולים הממוקדים סיים את תפקידו. לעניין זה ראו:

The Washington Post: [https://www.washingtonpost.com/world/national-security/architect-of-cias-drone-campaign-to-leave-post-in-watershed-moment-for-agency/2015/03/25/261289ec-d2f7-11e4-ab77-9646eea6a4c7\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/national-security/architect-of-cias-drone-campaign-to-leave-post-in-watershed-moment-for-agency/2015/03/25/261289ec-d2f7-11e4-ab77-9646eea6a4c7_story.html)

105 ראו: <http://johnprados.com/tag/cia-fusion-centers> CIA fusion centers – John Prados

*Historical Dictionary of United States Intelligence*, Michael A. Turner

106 בעיקר דוח מבקר הארגון מאוגוסט 2001 בדון: *Inspection Report of the DCI Counter Terrorist Center, Directorate of Operations*

- האמריקאית (למשל ה-DIA) ומסוכנויות אכיפת חוק (למשל משרד המשפטים). הטרוגניות מוגבלת – לפחות נכון לתחילת שנות ה-2000 ככל הנראה לא פעלו ב-CTC צוותים הטרוגניים אורגניים ממש אלא ענפים או קבוצות נושאות המקבילים למנהלות. כך למשל, פעלה במרכז "קבוצה" מחקרית שנתנה את המענה המחקרי הטקטי והאסטרטגי כאחד. הרושם היה שכמות החוקרים באופן פרופורציונלי הייתה נמוכה למדי בעבר (אך הוכפלה פי 4 לאחר אירועי ה-11 בספטמבר). לכן, נראה כי עתה הכוונה היא להקים צוותים שילוביים אורגניים ממש.
- יחס לשטח – דומה שבעבר לא היה יחס של פיקוד או סמכות בין השלוחות של הסוכנות למרכז אך הייתה זיקה בתצורת תמיכה במודיעין וכספים שיצרו תמריץ לשיתוף פעולה. כך, המרכז למלחמה בטרור ניהל עתודות תקציביות לתמיכה בפעילויות של השלוחות והזין ואתן בדוחות מודיעין.

## השפעות ומתחים

תפיסת האינטגרציה שמאחורי השינוי של ברנן נתמכת בשינוי נרטיב בקהילת המודיעין האמריקאית בעשור החולף. הצורך בשותפות בין-סוכנותית היווה עמוד תווך במסקנות דוח ועדת החקירה של אירועי ה-11 בספטמבר ובדוח סילברמן-רוב לרפורמה במודיעין. הוא זכה בהתאם גם לביטויים מעשיים במדיניות שלושת מנהלי המודיעין האמריקאיים (ODNI) שכינהו מאז: גרפונטה, מק'קוהל וקלפר. אלה ייסדו, למשל, עשרות פונקציות של מנהלי משימה, אינטרטורים של כלל קהילת המודיעין האמריקאית, כמו גם גופים ייעודיים שיעזרו בסנכרון מאמצי האיסוף. אולם מהלכים אלה היו בעיקר גופי ניהול ומטה ולא ממש התכה של פעילות ושל פיתוח ידע. שינוי תרבותי עמוק שאירע בסוכנות היה חוויית "כוחות המשלוח" של חוקרים ואנשי מבצעים. נוכח המלחמות בעיראק ובאפגניסטן, פרסה הסוכנות כוחות משמעותיים של אנשי בזירות הפעולה. שם הם התרגלו לעבוד יחד, לסגור מעגלים עם הצרכן המבצעי (לרוב הצבא) ואף לעבוד במסגרות מולטיטירטוריות (עם שירותים מקומיים). לכן המבנה החדש של הסוכנות, הגם שזכה לביקורת פנימית, לא היה חדש לגמרי בנוף הסוכנותי.

מקור השראה נוסף למהלך היא הרפורמה המקיפה בצבא האמריקאי, תחת חוק גולדווטר-ניקולס (1986), שיצרה את המבנה של פיקודים מרחביים וזרועות ונתפסה כרפורמה יסודית ומוצלחת במבנה המערכת הביטחונית.<sup>107</sup> השינוי המוצע עתה מהווה שינוי עמוק השובר את פרדיגמת היסוד לפיה נבנתה סוכנות הביון המרכזית ברוחו של שרמן קנט, ראש המחקר האגדי של ה-CIA, שקידשה את תפיסת "החומות" בין הניתוח המודיעיני, האיסוף והמבצעים לשם שמירה, לכאורה, על אובייקטיביות.<sup>108</sup> על פי כמה דיווחים שפורסמו בתקשורת, השינוי הביא לחיכוכים לא מעטים. כך למשל, דווח

107 ראו: C.I.A. to Be Overhauled to Fight Modern Threats, *The New York Times*, [http://www.nytimes.com/2015/03/07/us/major-overhaul-set-for-cia-with-thousands-to-be-reassigned.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/03/07/us/major-overhaul-set-for-cia-with-thousands-to-be-reassigned.html?_r=0)

108 עניין זה עולה בשורת פרסומים. בין אלה, למשל: Kent, Sherman (1949), *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton, NJ: Princeton University Press; Davis, Jack, The Kent-Kendall Debate of 1949, *Studies in Intelligence*, Vol. 35, No. 2 (Summer 1991), pp. 37-50

בתקשורת האמריקאית, כי ראש מינהלת המבצעים פרש מתפקידו, בין היתר בשל התנגדות לאבדן מרבית סמכויותיו על מבצעים חשאיים וחסויים ופריסת קציני איסוף בחו"ל.<sup>109</sup> כך או אחרת, מהמידע שפורסם לא ברור בשלב זה כיצד הסוכנות בחרה בפועל לנהל שלושה מתחים מרכזיים הקשורים למבנה הארגוני החדש:

- היחס בין השלוחות למרכזים, שהרי עתה הסידור הגאוגרפי יוצר חפיפה גבוהה יותר בין עשיית השלוחות ועשיית מרכזי המשימה.
- היחס בין המרכזים בסוגיות בין־תחומיות – כך למשל, נושא המדינה האסלאמית מטופל בחמישה מרכזים שונים. מי אחראי לבחינה מקיפה של סוגיה זו?
- העלויות – סוגיית ניהול משאבים מצומצמים, כך שבעוד כמות האנליסטים וקציני האיסוף היא רבה יחסית ולכן ניתנת להקצאה למרכזים החדשים, סביר כי יכולות הסיגינט והוויזינט המוקצות ל־CIA עשויות להיות מוגבלות יותר ולפיכך יהיה צורך לנהל תוך שליטה מרכזית. נוסף על כך ניתן להעלות את סוגיית עלות המודל החדש כמכלול, כאשר נהוג לחשוב שמודל מטריציוני הוא יקר יחסית. ברנן טען כי עלות הרה־ארגון תנוהל במסגרת התקציב הקיים וללא תוספות, לדידו המרכזים המשימתיים כשהם לעצמם יהוו גם כלי לאמידה טובה יותר של ההוצאות וביטול יתירות, ולכן יביאו בחשבון הארוך לחיסכון.

## הביקורת על המהלך

ככל שינוי ארגוני גם הרפורמה ב־CIA עומדת בפני ביקורת פנימית, שחלקה אף בא לידי ביטוי בשיח התקשורתי. ארבע טענות מרכזיות מוטחות במהלך:

- **סיכון להטיה בקבלת החלטות:** הטענה גורסת כי תקציב ה־CIA מושפע מנפח המבצעים שהוא מקיים. לפיכך אם בעבר חוקרים שימשו כבלם בפני מימוש מבצעים, כעת נטייתם לקידום מבצעים תעלה כי הם יתומצו לכך. המצדדים בסיכון זה מדגישים את הרקורד הבעייתי שה־CTC רשם בסוגיות של סיכולים ממוקדים ובחקירות טרוריסטים. דוח ועדת הסנט על תכנית המעצרים והחקירות מאשש חשש זה בהדגימו את ההבנה בקרב קציני ה־CTC כי תקציביהם והמוניטין שלהם תלוי ב"השגת תוצאות".
- **העדפת טווח קצר על טווח ארוך:** יש הטוענים כי בשל המיקוד במשימתיות תמיד יועדף איום ברור ומוחשי או משימה קצרת טווח על חשיבה וראייה ארוכת טווח. באופן זה יתפספו "איומים שמעבר לאופק". תפיסה זו מוצאת לכאורה תמיכה בממצאי דוח ועדת החקירה של מבקר ה־CIA משנת 2005 שמצא כי בשל מיקוד חוקרי ה־CTC במודיעין תומך פעולה, הארגון לא הוציא מעולם הערכה אסטרטגית מקיפה על אל־קאעידה.<sup>110</sup> ברנן

109 ראו: [https://www.washingtonpost.com/world/national-security/cia-promotes-top-paramilitary-officer-to-lead-spying-branch/2015/01/29/c5cc92ea-a7ee-11e4-a06b-9df2002b86a0\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/national-security/cia-promotes-top-paramilitary-officer-to-lead-spying-branch/2015/01/29/c5cc92ea-a7ee-11e4-a06b-9df2002b86a0_story.html)

עוד לגבי הדי התנגדויות בקרב גורמי מבצעים למהלכו של ברנן, ראו: <https://thecipherbrief.com/article/north-america/time-new-oss>. ברנן מצדו פסל קשר בין העניין לבין השינוי הארגוני אף כי לא הכחיש כי הקצין הביע את התנגדותו למהלך.

110 ראו דוח הסוכנות בנדון:

*Office of Inspector General Report on Central Intelligence Agency Accountability Regarding Findings and Conclusions of the Report of the Joint Inquiry into Intelligence Community Activities before and after the Terrorist Attacks of September 11, 2001.* נגישה בכתובת: <http://www.foia.cia.gov/document/0006184107>

עצמו דוחה תפיסה זו בטענה כי בראייתו זהו בדיוק ההיגיון של "מרכזי המשימה": היכולת להפסיק להגיב וליזום אל מול המציאות.

- **הפיקוח על המרכזים:** היות שברנן ינהל עשרה מרכזים ישירות ולא דרך ארבע המנהלות, היכולת שלו להפעיל בקרה ושליטה אפקטיבית תהיה נמוכה ומכאן הקושי למנוע כשלים באמצעות פיקוח של ראשות הארגון. דיוויד איגנשווס, פרשן הווישינגטון פוסט, מעלה בהקשר זה את דאגתו כי מנגנון הפיזיו של ברנן בדמות פונקציות הנהלה חזקות רק ייצר מנגנוני בירוקרטיה "הנוטים להתפתח כפטירות אחר הגשם".<sup>111</sup>
- **שאלת הגמישות:** אחת הביקורות היא שגם אם השינוי מביא לקידום הגמישות והמענה הארגוני אל מול בעיות מוגדרות, אלה בעיות נתונות ומוכרות. "בעולם החדש השינוי בבעיות הוא לב העניין". במילים אחרות, הכשלים האסטרטגיים החדשים צפויים להתהוות בין תחומי האחריות של המרכזים החדשים.<sup>112</sup>

## סיכום ותובנות ביחס לקהילת המודיעין הישראלית

הצורך בהתאמת המבנה הארגוני של הארגונים החשאיים נוכח האתגרים החדשים, הפקת לקחים מהניסיון המצטבר תוך לימוד הפערים והמתחים המבניים, הפוליטיים והתרבותיים, עומדים במוקד השינוי הארגוני אותו מוביל ג'ון ברנן ב-CIA. התובנות המרכזיות העולות מהמאמר, שמבוסס כאמור על השיח הגלוי על אודות השינוי, הן:

- **מעבר מארגון פונקציונלי לארגון מטריציוני:** במשך כ-70 שנה פעל הארגון במבנה פונקציונלי-מסורתי המתאים ל"עידן התעשייתי". הוא חולק על פי דיסציפלינות - מודיעין, מבצעים, טכנולוגיה ותמיכה - בהיגיון המקביל לרכיבי שיווק, כוח אדם, כספים וייצור בחברות תעשייתיות. בהליכתו למבנה החדש הוא לכאורה ממיר אותו לתצורה מסורתית אחרת: מפתח גאוגרפי או מוצרי ("טרור"). אבל, בפועל, בשימור המנהלות הדיסציפלינריות המקוריות הוא מייצר פתרון מורכב יותר. כזה שדומה לתפיסה מטריציונית-היברדית - בניסיון לייצר איזון נכון יותר בין קשת פעילותיו. וזאת חרף מוטת השליטה הגדולה ומסורתיו התרבותיות המושרשות.<sup>113</sup> התובנה המרכזית מכך היא שגם קהילת המודיעין הישראלית, הקטנה, הגמישה והממוקדת יותר, יכולה להכיל ולקדם שינויים בגודל שכזה.
- **שילוביות כתפיסה ארגונית מובילה:** המעבר ב-CIA מ"צוותי משימה" אד הוק ומרכזי היתוך בסוגיות נבחרות לתפיסת הפעלה מקיפה של מרכזי משימה מלמד כי יש לבחון את הפיכת "תפיסת הצמ"ם", כפי שהתגבשה בשנים האחרונות בקהילת המודיעין הישראלית,

111 ראו: "The CIA gets a makeover - The Washington Post" [https://www.washingtonpost.com/opinions/the-cias-makeover/2015/04/09/a2fcd51e-df06-11e4-a500-1c5bb1d8ff6a\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/opinions/the-cias-makeover/2015/04/09/a2fcd51e-df06-11e4-a500-1c5bb1d8ff6a_story.html)

112 ראו: "The CIA and the Cult of Reorganization | The National Interest Blog" <http://nationalinterest.org/blog/paul-pillar/the-cia-the-cult-of-reorganization-12392>

113 למען הסר ספק, אין מדובר בחדשנות מסעירה. מבנה מטריציוני איננו הדגם המתקדם ביותר מבחינה תפיסתית בהווה העולמית המודרנית. במובן זה אין מדובר במהלך שתכליתו למצבו כ"Cutting Edge", אלא לייצר איזון נכון יותר. השוק הפרטי, ובפרט בתעשיית המידע, מתנסה כבר בניהול רשתי יותר ושטוח יותר. ואולם סביר כי גישות אלה שאפתניות וקשות ליישום בארגון ממשלתי בסדר גודל שכזה. לדיון עקרוני במבנים ארגונים ראו יצחק סמואל, **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**, 1996. אוניברסיטת חיפה זמורה-ביתן. להעמקה בתפיסות מתקדמות יותר של מבנים ארגוניים "בעידן המידע" ראו, למשל: *The New Management System for a Rapidly Changing World*. Brian J. Robertson

לתפיסת הפעלה מרכזית.

- **פיילוט והנבטה** – ההחלטה על המהלך הארגוני הנוכחי התבססה בין היתר על התנסות משמעותית עם מודל ה־CTC. ייתכן ששינויים מקבילים בקהילת המודיעין הישראלית מצריכים אף הם גישה של הנבטה לפני מימושם באופן רחב.
- **מיזוג בין חזקים:** העולם העסקי של היום דוגל באסטרטגיות של צמיחה דרך מיזוג ורכישות; אלה יוצרים שרשראות ערך חדשות. ההבנה הזו קיימת גם ביסוד הקמת המרכזים ב־CIA. עם זאת, בעשותנו כן, הארגון ממזג שורת שחקנים חזקים (ולא חלשים לתוך חזקים או חלשים שאמורים ליצור שילוביות כמו ב־CTC בראשית דרכו).
- **בניין כוח לשילוביות:** הקמת המרכזים החדשים, העומדת בלב השינוי, שמה את הדגש על הפעלת הכוח. לצדה נדרשות שאר המנהלות לבנות את הכוח - בדגש על טיפוח כוח אדם לשילוביות - כדי לאפשר את השינוי המרכזי שחל בארגון.
- **חדשנות ארגונית:** פתיחת הארגון כלפי חוץ היא מנוע צמיחה מרכזי הנבדל משינויים במבנה ובתפיסת ההפעלה הפנימית בה דנו עד כה. גישה זו באה לידי ביטוי ב־CIA בדמות הקמה של "שלוחה" במגזר הפרטי שתשאב ממנו רעיונות וטכנולוגיות.
- **המהפכה הדיגיטלית:** הגם שזו אינה עומדת בלב השינוי, ראוי לשים לב להקמת מנהלה חדשה שמאחדת הן תחומים של לוחמת סייבר (איסוף, הגנה ותקיפה), הן את תחומי הפעולה ברשתות החברתיות ("תודעה") והן את תחום התקשורת הפנימית בארגון (IT). נוסף על כך החדשנות בתחום הקיברנטי באה לידי ביטוי, בין היתר, ביצירת בעלי תפקידים חדשים ("קמ"ני המידע").