

גשר על פני מים סוערים - המסע של אמ"ן בעולם המורכבות נעמי פסה יוסף ושרית שפירא, יועצות ארגוניות באמ"ן (בעבר ובהווה)

מבוא

בשנים האחרונות מתאפיינת המציאות בדינאמיות, באי ודאות, ובהשתנות מתמדת. מאמרים רבים נכתבים על הנגזרות ועל המשמעויות שיש לכך לארגונים ולמנהלים באקדמיה וברשתות החברתיות. כרקע למציאות הזו משמשים גם תהליכי הגלובליזציה, ההתפתחויות הטכנולוגיות מרחיקות הלכת, מהפכת המידע והרשתות החברתיות, השינויים הדמוגרפיים והחברתיים, שינויי האקלים הקיצוניים ועוד. כתוצאה מכך, גובר הקושי לאתר קשר ברור בין סיבה לתוצאה או להעריך מראש מה תהיינה השלכות ארוכות הטווח של החלטות ופעולות. השינוי לכשעצמו הופך להיות המאפיין המרכזי והיציב ביותר.

אמ"ן, שניתוח המציאות היה מאז ומתמיד חלק מובנה ומרכזי בתפקידו, עוסק בשנים האחרונות יותר ויותר במשמעויות של המציאות המשתנה לא רק במסגרת הערכת המצב המודיעינית, אלא גם בהקשר של שיפור האפקטיביות הארגונית. ניתוח מאפייני המציאות הנוכחית ובידור השלכותיהם של מאפיינים אלו עמד במרכזם של תהליכים אסטרטגיים חיליים, תהליכים אסטרטגיים ברמת המערכים ותהליכי שינוי נוספים בגופים או בתחומי עיסוק מסוימים.

במאמר זה נבחן את התמודדותו של הארגון המודיעיני עם המציאות המשתנה בעזרת שתי פרספקטיבות מרכזיות הבולטות בספרות המקצועית כיום: מורכבות ו-VUCA. פרספקטיבות אלה מייצגות דרכים שונות לבחינת המציאות, ולכן מציעות כיווני פעולה שונים. לאחר מכן, נבחן באמצעותן את האופן

**אגף המודיעין ביצע
בשנים האחרונות שורה
של תהליכי למידה
ושינויים ארגוניים. יש
מקום לבחון אותם
בראי הידע התיאורטי,
העוסק בהתמודדות של
ארגונים מורכבים עם
מציאות משתנה**

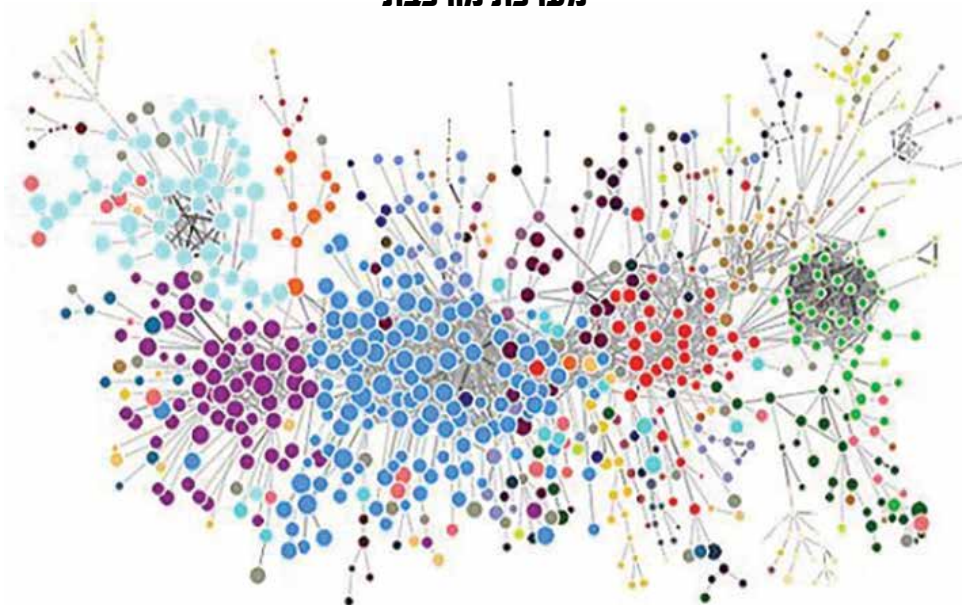
שבו התמודד אמ"ן עם המציאות החדשה בשלושה היבטים: התהליכים האסטרטגיים, תהליך גיבוש תוכנית העבודה וההתארגנות העצמית שלו. בסיום המאמר נציע מחשבות לגבי העתיד ברוח פרספקטיבות אלו עבור הארגון המודיעיני.

מודלים תיאורטיים להתמודדות עם מאפייני התקופה תיאוריות המורכבות

תיאוריות המורכבות, שמקורן במדעי הטבע, זכו בשנים האחרונות לפופולריות גוברת במדעי החברה, בייחוד בתחומים של חשיבה ארגונית וניהולית. תיאוריות אלו פותחו כחלופה לחשיבה

המזוהה עם הפרדיגמה הניוטונית שמשלה בחשיבה המדעית המערבית מאות בשנים. פרדיגמה זו הניחה שאפשר ללמוד על השלם באמצעות פירוקו לחלקים (רדוקציוניזם), ושאפשר לזהות קשרים לוגיים ברורים בין סיבה לתוצאה. תיאוריות של מורכבות מניחות במידה רבה את ההיפך. הן מדגישות את המורכבות העצומה של המערכות האנושיות, ומצביעות על הקושי האנושי להכירן לעומק ובדיוק רב, לתכנן את תנועתן ולפקח עליהן. מערכת מורכבת היא מערכת מרובת רכיבים (אנשים, ארגונים, שווקים), הנמצאים באינטראקציה מתמדת זה עם זה, אך לא באופן ליניארי. כתוצאה מכך, אי אפשר להצביע על קשרים ברורים של סיבה ותוצאה או על מידתיות בין עוצמתו הנראית לעין של אירוע להשפעתו בפועל. כך נוצרת, למעשה, מערכת רגישה ביותר, שכל שינוי קל בה יכול להתפתח לכיוונים מפתיעים. כיוון שאי אפשר לנבא את אין ספור אפשרויות האינטראקציה ושרשרות המשוב, אי אפשר גם לחזות מתי שינויים יכו גלים, ומתי ייטמעו ללא השפעה ניכרת. זו הסיבה לכך, שבמערכות מורכבות אי אפשר לצפות תהליכים.

מערכת מורכבת



לשם הבנת תאוריות המורכבות נתמקד בארבעה מונחי מפתח:²

1. **התהוות** – תהליך שבו דפוסים גלובליים קוהרנטיים נוצרים בספונטאניות באינטראקציות מקומיות רבות בהיעדר תוכנית פעולה כפויה מבחוץ או בהיעדר מנגנוני שליטה מרכזיים. למבנה המתהווה יש קוהרנטיות שאינה קיימת בחלקים הבודדים, וכך נוצר למעשה משהו חדש.

2 ישראל כץ, וחן גרץ-שמואלי. "תיאוריות של מורכבות – הגדרות מפתח". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 107-109. מכון 'צפנת'.

2. **התארגנות עצמית** - תהליך שבאמצעותו הרכיבים הבודדים בתוך מערכת מורכבת פועלים זה כלפי זה במרחב מקומי, ומתוך אוסף הפעולות המקומיות הללו מתהווים דפוסים גלובליים. מערכות שיש בהן התארגנות עצמית, משתנות תדיר, ואופן הסתגלותן לסביבתן אינו צפוי.
3. **אי ליניאריות** - מאפיין מרכזי של מערכות מורכבות המערער על הקשר המסורתי בין "סיבה" ל"תוצאה". אי ליניאריות באה לידי ביטוי בתופעות שונות: סיבות מזעריות יכולות להוביל לתוצאות דרמטיות, ולהיפך; תוצאה אחת יכולה לנבוע מכמה סיבות, וסיבה אחת יכולה להוביל לכמה תוצאות. שני תהליכים, המתחילים בתנאים כמעט זהים, יכולים להתפתח בכיוונים שונים לחלוטין.
4. **"סף הכאוס"** - מצב שבו המערכת נעה בין יציבות קפואה לבין פעילות כאוטית וסוערת. במצב זה שזורים יחד יציבות ואי יציבות, חזרתיות וחידוש, סדר ואי סדר. מערכות מורכבות אי ליניאריות הנמצאות במצב זה, מגיעות לדרגות הגבוהות ביותר של כושר הישרדות, וכך נוצר בהן החדש: מבנים חדשים, צירופים חדשים וקשרים חדשים. שני תנאים בולטים יוצרים את דינמיקת סף הכאוס: מידת השונות בין רכיבי המערכת ומידת הקישוריות ביניהם (האינטנסיביות והתדירות של הקשרים ביניהם).

ההשלכות הארגוניות של תיאוריות המורכבות

מובן שלא ניתן לגזור מתיאוריות המורכבות "מתכון פעולה" אפקטיבי וגנרי, שאותו אפשר ליישם באופן אחיד בארגונים שונים. להיפך, אחת התובנות המרכזיות של תפיסה זו היא ייחודיותו של ההקשר המסוים ומגבלות היכולת לשלוט ולבקר. עם זאת, אפשר לעשות שימוש רב ובעל ערך בתפיסה זו בהקשר הארגוני. לצורך הצגת המשמעויות הארגוניות בחרנו להבחין בין שתי גישות, אחת מתמקדת בשינוי תפיסתי-רגשי, והשנייה מתייחסת גם לפרקטיקה ארגונית.

גישה ראשונה: שינוי תפיסתי-רגשי

"אוריינטציה מחדשת" להבנת המציאות הארגונית

הכרה בחוסר הידיעה והימנעות ממצב שקרי של 'ודאות כוזבת' או 'ודאות לכאורה'³, הכרה במגבלות יכולת הניבוי והתכנון וויתור על אשליית השליטה. תחת זאת, יש להתעניין באינטראקציות הספציפיות הנוצרות בהקשר מסוים; לשים לב ולבחון את הדרכים שבהן אנחנו

**אי אפשר לגזור
מתיאוריות המורכבות
"מתכון לפעולה" גנרי.
להיפך, אחת התובנות
המרכזיות של תפיסה
זו היא ייחודיותו של
ההקשר. עם זאת,
אפשר לעשות שימוש
רב ובעל ערך בתפיסה
זו בהקשר הארגוני**

3 שי בן יוסף, "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, 2005, עמ' 36-39.

מטפלים באי הוודאות בחיי היום יום שלנו, וללמוד מכך על משמעותה של התמודדות אפקטיבית עם אי ודאות; להתעניין בפערים הנוצרים בין תוכניות לבין תוצאות, ולא לשפוט אותם מייד כגילוי של כישלון או של אי יכולת; לפגוש את המורכבות הארגונית, לעסוק בה, להבין אותה ולא למהר להחליפה ב"מודלים פשוטים של ניהול".⁴

במידה מסוימת אפשר לטעון, שהתועלת המרכזית של תיאוריות המורכבות היא היותה כלי מטאפורי להתבוננות מחודשת על ארגונים, המאפשר למנהלים להיות מודעים יותר למגבלות הידע והיכולות שלהם, להבין טוב יותר את הדינמיקה וההתנהגות של הארגון, ובהתאם לכך לסגל את עצמם ואת הארגון לחוסר הוודאות ולמציאות המשתנה.⁵

כוונה - ויתור על מושגים, כמו שליטה ובקרה, המשקפים תפיסות ניהול ליניאריות ומתעלמים מאי הוודאות הטבועה במציאות, והחלפתם במושגים של כוונה, אחריות והשפעה. מצופה מהמנהל להתמודד עם החרדה שמעוררת ההכרה במגבלות התכנון והשליטה, ועם זאת לשמור על תחושה חזקה של אחריות וכוונה. כוונה, גם אם אינה מתממשת במלואה, משפיעה על המציאות, לכן יש משמעות רבה לאסטרטגיה, לתוכניות, להגדרות, להתכוונות. הן יוצרות מציאות שבה כל אחד הוא גם משפיע וגם מושפע. לצד כוונה נדרש אומץ, אומץ לפעול בלי לדעת (לא בלי לחשוב, בלי לחקור או בלי לתכנן). אומץ לפעול ללא אשליית שליטה.⁶

הכלה של דואליות ושל פרדוקסים - המרת שיח בינארי של "או...או" בגישה של "גם...וגם". הגישה הדואלית רלוונטית הן להתמודדות עם המתחים הקיימים בארגון הספציפי, והן כעמדה עקרונית ביחס לארגון. הבנה שהארגון, ככל מערכת מורכבת, הוא במידה מסוימת צפוי, ולכן מחייב תכנון וסדר, ובאותה עת הוא גם בלתי צפוי, ולכן מחייב פעולה ספונטנית ומאולתרת. המנהל גם הוא נמצא באותה מידה ובמקביל בשני הקצוות: "יודע" ו"אינו יודע", "מעצב" ו"מעוצב", "מסוגל" ו"אינו מסוגל".

גישה שנייה - נגזרות לפרקטיקה הארגונית

חתירה להתנהלות "על סף הכאוס" - שאיפה להימצא במצב שבו הארגון מכיל בעת ובעונה אחת גם סדר וגם אי סדר בהתבסס על התפיסה שזהו המצב המעודד התפתחות, צמיחה והתחדשות. על מנת להגיע למצב זה על המנהל לבחון היכן נמצאת המערכת הארגונית, ובעקבות זאת ליצור את ההתאמות נדרשות. כאשר המערכת יציבה מדי, המנהל יכול להכניס אי סדר ושינוי באמצעות מגוון דרכים: הגברת רמת החופש בארגון על ידי ביזור והאצלת סמכויות, העלאת רמות החרדה וחוסר הנחת בארגון, הגברת המגוון (Diversity) בקרב

4 גרין שמואלי. שם.

5 Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". *International Journal of Management Reviews*, vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 13 (3), article 3.

6 חן גרין-שמואלי, יעל שור-שמואלי, ליאור פורת, לילך ווסרמן. "תרבות מסוג 'Complexity friendly' סטטוס, גיליון 249, 2016, עמ' 25-22.



התארגנות עצמית

חברי הארגון, ניצול לחיוב של פרדוקסים ומתחים הקיימים בארגון, עידוד יצירתיות ועוד.⁷ עם זאת, כאשר המערכת נמצאת במצב של עודף אי סדר ושינוי המאיימים על יציבותה, על המנהל לנקוט צעדים שיגבירו את רמת המשמעת והשליטה.

התהוות והתארגנות עצמית - יצירת תנאים המאפשרים ואף מעודדים התהוות והתארגנות עצמית בארגון, כדי שאלו יאפשרו לרכיבי הארגון להגיב באופן מותאם ובזמן הנכון לשינויים בסביבה. בספרות המקצועית המתמייחסת להיבט זה אפשר לזהות רצף בין גישה מינימליסטית המניחה שדברים יקרו (כמעט) מאליהם, לבין גישה הטוענת, שיש לייצר באופן מובנה ומתוכנן תנאים שיעודדו ויקדמו שיח והחלפת מידע בארגון כדי לקדם התהוות והתארגנויות עצמיות. הגישה המינימליסטית מדגישה את היצירתיות ואת הספונטניות הקיימות בהתארגנות עצמית של ארגונים ואנשים. לפי גישה זו, די לעודד היווצרות של מפגשים ספונטניים ובלתי פורמליים ללא משימה ברורה וממוקדת מראש, ללא קריטריון מוסכם לבחירת המשתתפים וללא מבנה סדור של דיון. דווקא אי הוודאות והעמימות במפגשים אלו מעוררות צמיחה של רעיונות ספונטניים ויצירתיים, וכך מגדילות את הפוטנציאל לחידוש.⁸ הגישה המובנית יותר מציעה לארגון לייצר תנאים להתארגנות עצמית. גישה זו מדגישה ייזום של מבנים, מדיניות ופרקטיקות המאפשרים יותר דמוקרטיה ושוויון בכוח.⁹ לדוגמא, מתן מינימום הנחיות ותוכניות מפורטות לעובדים, תפיסת המנהל כמשתתף וכחלק

⁷ Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". *Public Administration Quarterly*, vol. 29, pp. 350- 382

⁸ פטרישה שו. "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". **אנליזה ארגונית**, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.
⁹ Burnes. *ibid*

ממערכת העבודה, ולא כמישהו חיצוני לה, קיום של התערבויות בקבוצה גדולה בעלת מגוון אנשי הארגון, ולא רק מנהליו.¹⁰

דגש נוסף קשור להיבט של חיבוריות: חיזוק רשתות וקשרים בין בעלי עניין פנימיים וחיצוניים, טיפוח רשתות שאינן פורמליות, זמינות ושקיפות בהפצת מידע בארגון ושימוש בפרקטיקות מגוונות של 'שיח רבים' – ניהול שיחות בקבוצות מרובות משתתפים המכילות "את כל המערכת בחדר" לשם התמודדות עם אתגר משותף.¹¹ דגש שלישי מתייחס למקומו של הקונפליקט ושל אי הנחת בארגון: לאפשר לסיטואציות בלתי יציבות לבעבע ללא פתרון במקום לכפות פתרון, להתערב בקונפליקטים הפוגעים בעבודה המשותפת ובקשרים שבתוך הצוות בלבד, ולא בקונפליקטים תלויי משימה.¹²

VUCA

המונח VUCA הפך בשנים האחרונות לדרך מקובלת לתיאור המציאות החדשה - הפכפכות, חוסר ודאות, מורכבות ועמימות

המונח VUCA הפך בשנים האחרונות לדרך מקובלת לתיאור המציאות החדשה. מונח זה פותח בצבא ארה"ב בשנות ה-90 בעקבות מאפייניו של שדה הקרב החדש, והפך למטבע לשון שימושי ומרכזי בשיח הארגוני. VUCA הוא דרך מקוצרת לומר שהמציאות הנוכחית מתאפיינת בארבע תכונות מרכזיות:

- **הפכפכות Volatility** – אי יציבות דינמית, הנוצרת כתוצאה משינויים מהירים, חדים ודרסטיים. אתגרים והזדמנויות שבעבר שהתפתחו לאורך ימים או שבועות, מופיעים בפתאומיות וללא התראה מוקדמת.
- **חוסר ודאות Uncertainty** – חוסר בהירות שפוגע ביכולת לתפוס את האיומים ואת האתגרים הניצבים מולנו ולפרשם כהלכה. חוסר ודאות הופך למסוכן במיוחד, כאשר אנחנו ממהרים לפרש את המציאות עקב התבססות יתר על שחוינו ולמדנו בעבר, ובשל הנחה מוטעית שפתרונות העבר לבעיות הנראות לכאורה דומות יהיו רלוונטיים גם כיום.¹³
- **מורכבות Complexity** – חוסר ליניאריות הנובע מריבוי הגורמים המשפיעים על הסיטואציה, ומקיימים ביניהם קשרי גומלין והשפעות הדדיות. אי אפשר לבדוד משתנים או להתמודד באופן נפרד עם כל אתגר.
- **עמימות Ambiguity** – חוסר יכולת לתפוס באופן מדויק איומים והזדמנויות לפני שהם נעשים קטלניים לארגון. עמימות גורמת לחוסר יכולת להבין את הסיטואציה הנוכחית במלואה ואת המשמעות וההשפעה של אירועים עתידיים.

Grobman. ibid 10

11 בן יוסף, שם.

12 מוטי טליאס. "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.

13 Kail, E.G. (2010 November 3). "Leading effectively in a VUCA environment: V is for volatility". Harvard Business Review Blog Network. <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment.html>



ההשלכות הארגוניות של המונח VUCA

כיוון ש VUCA הוא מונח המתאר את המציאות ולא תיאוריה או תפיסה אידאולוגית, אפשר למצוא בספרות המקצועית מגוון גישות ומענים להתמודדות עם המציאות המאופיינת בדרך הזו. להלן שתי גישות קרובות למונח המציעות מענים ארגוניים המתייחסים ישירות לתכונות המתוארות בו:

גישה ראשונה: המענה הנפרד

לפי גישה זו, אי אפשר לתת מענה כולל למציאות המתאפיינת ב-VUCA, אלא יש להפריד בין התכונות השונות ולתת לכל אחת מענה רלוונטי וספציפי. התומכים בגישה זו טוענים, כי ראשית יש להשקיע באבחון המצב וזיהוי התכונה הבולטת בו, ורק אז לנקוט מהלך הרלוונטי. דוגמא לגישה זו מוצגת על ידי Lemoine & Bennett הטוענים כי נוכח התנדדות יש לפתח משאבים שיאפשרו בניית ארגון "אג'ילי" - ארגון המסוגל להתאים עצמו במהירות ובגמישות למציאות המשתנה. לנוכח חוסר הוודאות, יש לפתח ערוצים לקבלת מידע ולניתוחו על ידי יצירת שותפויות חוצות ארגונים. לנוכח המורכבות, יש לייצר מבנה ארגוני המהווה מראה לסביבה שבה פועל הארגון. לנוכח העמימות, יש להשקיע בהתנסות כדי ללמוד ולהבין את יחסי הגומלין בסביבה. דבר זה מחייב תרבות של לקיחת סיכונים.¹⁴

Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". *Harvard Business Review*, vol 92, January-February 14 Issue. https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

גישה שנייה: המענה הכולל VUCA PRIME

Bob Johansen, חוקר מוביל ב-future the of Institute, מציג מודל שאותו הוא מכנה VUCA PRIME. מודל זה מתייחס למאפיינים וליכולות שעל מנהלים ועל ארגונים לפתח כדי להתמודד באופן אפקטיבי עם הסביבה החדשה:¹⁵

- **חזון Vision** - מתמודד עם התנודתיות. מנהלים בעלי חזון מוגדר ביחס לארגון שלהם יכולים בזמנים סוערים לנווט את הארגון בצורה טובה יותר. החזון מסייע למנהל להיות ממוקד ביעד שאליו הוא שואף, גם אם הדרך מפותלת.
- **הבנה Understanding** - מתמודדת עם חוסר הוודאות. בעיתות של חוסר ודאות המנהל נדרש באופן מיוחד ללמוד לעצור, להתבונן ולהקשיב. לשם כך יכול הוא להשתמש במגוון אמצעים ומתודות שיאפשרו לו להשיג מידע, לנתחו ולגבש תובנות.
- **בהירות Clarity** - מתמודדת עם מורכבות. נוכח המציאות הסוערת על המנהלים לדעת לייצר במהירות בהירות עבורם ועבור הארגון.
- **אגיליות - זריזות וגמישות Agility** - מתמודדת עם העמימות, ומאפשרת גמישות והתאמה מהירה ככול שהדברים מתבהרים.

חזון, הבנה, בהירות ואגיליות הם מרכיבים השזורים זה בזה ומשפיעים זה על זה, ויחד הופכים הם את המנהלים לאפקטיביים יותר בעידן הנוכחי. כדי להצליח לפעול במציאות המשתנה וליישם את העקרונות שתוארו, נדרש המנהל להתבונן אל העתיד הרחוק ולנסות לזהות מה יהיו הדפוסים הרלוונטיים שיפעלו (Foresight). בעזרת הערכות אלה עליו לייצר משמעות על העתיד לטובת ההווה (Insight), ולפעול לאור משמעות זו בהווה (Action), כלומר הפעולה שלו בהווה נשענת על התבוננות רחוקה קדימה והיערכות לקראת הבאות.

אמ"ן בעולם המורכבות

המאפיינים הייחודיים לאמ"ן משפיעים על האופן שבו הוא מגיב למציאות. אמ"ן הוא ארגון מודיעין האחראי על מתן מודיעין לאומי, אסטרטגי, אופרטיבי וטקטי לקברניטים ולמפקדי הצבא. כארגון מודיעין הוא עוסק בניתוח מתמיד של "האחר" – המערכת האזורית והמערכת הבינלאומית – ולכן נמצא בחיכוך תמידי עם המציאות המשתנה של היריב ושל הסביבה האסטרטגית של ישראל. הוא נמצא גם בחיכוך רב עם סביבות שונות ומגוונות, ולכן חשוף להשתנות במציאות החיצונית, מוזן ומושפע ממנה יותר מגופים צבאיים אחרים. כך למשל, בשל אחריותו הלאומית מקיים אמ"ן יחסי גומלין עם המערכת המדינית ועם גורמי המודיעין בארץ ובעולם. מעבר לכך, אמ"ן מנהל מערכות יחסים ענפות עם תעשיות ביטחוניות ואזרחיות בהקשרים של טכנולוגיה ומר"פ.

כמו כן, אמ"ן הוא ארגון בעל הטרזוגניות פנימית רבה. כדי לממש את ייעודו פועלים במסגרתו גופים שונים זה מזה באופיים, במשימתם, במבנה הארגוני שלהם, בתרבותם, בשפתם, בהשפעתם

Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain Age*. Berrtt-Koehler Publishers. 15

ובעוצמתם. נוכח השתנות הסביבה האסטרטגית, אופי האתגרים המודיעיניים והסביבה הטכנולוגית, העמיק אמ"ן בעשור וחצי האחרונים את עיסוקו במנעד רחב של תפקידים. בין היתר, הדגיש והרחיב לוחמה מוכוונת מודיעין (לוחמ"מ), סייבר, אופרציה חשאית ומערכה בין מלחמות (מב"ם). הרחבה זו הגבירה אף יותר את השונות הפנימית בתוכו וייצרה וקטורים מתחרים ופיצולים פנימיים. מציאות פנימית מורכבת זו משפיעה על תפקודו ועל התנהלותו של אמ"ן, ומעלה שוב ושוב ולאורך זמן שאלות לגבי היכולת לייצר אינטגרציה ולהתנהל באופן אחיד וריכוזי.

אתגר פנימי נוסף המשפיע על האופן שבו מגיב אמ"ן למציאות, קשור לגודל האחריות, הנובע מריבוי התפקידים ומחשיבותם הלאומית, ולחוויות עבר של הצלחה וכישלון, הממשיכות להדהד לאורך שנים. גודל האחריות וצל העבר מייצרים זהירות וחשש המכבידים על תהליכי קבלת ההחלטות הארגוניות. מאפייני עידן ה-VUCA נחווים באמ"ן במלוא עוצמתם, כיוון שהם באים לידי ביטוי בהשתנות הסביבה המודיעינית שעמה מתמודד אמ"ן, והן בהשתנות של אמ"ן עצמו.

סיפורו של אמ"ן דרך שלושה "זרקורים"

כדי ללמוד על האופן שבו אמ"ן מתנהל במציאות המשתנה נבחר אותו דרך שלושה "זרקורים" המשלימים זה את זה: התהליכים האסטרטגיים החיליים, תהליך גיבוש תוכנית העבודה החילית וההתארגנות העצמית ברחבי הארגון.

זרקור 1: התהליכים האסטרטגיים האמ"ניים

בעשור וחצי האחרונים בוצעו באמ"ן ארבעה תהליכים אסטרטגיים גדולים: "הרעיון המכוון" (2003-2005) בהובלת האלוף במיל' אהרון זאבי פרקש, "אמ"ן כזרוע" (2006-2009) בהובלת האלוף במיל' עמוס ידליון, "מעשה אמן" (2011-2014) בהובלת האלוף אביב כוכבי ו"גשרי ברכה" (2015-היום) בהובלת האלוף הרצי הלוי. הגורמים שדחפו להתנעתם של תהליכים אלה היו מגוונים, חלקם גלויים וחלקם פחות: אתגר תקציבי, עליית השפעתה של החשיבה המערכתית בצבא, לקחי מלחמת לבנון השנייה, חוויה של "התפוצצות מידע" וקושי להכילה במסגרת תהליכי העבודה המודיעיניים המסורתיים, ההתארגנות הצה"לית המחודשת בהקשרי הסייבר, דמות העומד בראש אמ"ן והתפיסות שעליהן הוא נשען, ועוד. תהליכים אלה ייצרו שפה חדשה, והובילו לתהליכים של שינויים אסטרטגיים, מבניים ותרבותיים.

בין הגורמים שדחפו להנעת תהליכי חשיבה והשתנות אסטרטגיים באמ"ן בעשור האחרון: עליית החשיבה המערכתית בצה"ל, לקחי מלחמת לבנון השנייה והופעת הסייבר

במאמר זה אנו בוחרות להתמקד בשני התהליכים האסטרטגיים האחרונים, "מעשה אמ"ן" ו"גשרי ברכה". כדי לגבש מענים מותאמים ורלוונטיים למציאות המשתנה נעשתה בתהליכים אלו למידה עמוקה ורחבה של הסביבה החיצונית, שבה פועל אמ"ן על מעגליה השונים: הצבא, הסביבה

המודיעינית, הסביבה הטכנולוגית, החברה והכלכלה הישראלית ועוד. את התהליכים האלו הובילו בכירי הארגון בראשות ר' אמ"ן בסדרה של סדנאות אסטרטגיות ושל מפגשי חשיבה. במקביל שולבו בתהליכים מנגנונים מגוונים שנועדו לאפשר שיתוף של אנשי הארגון, הזנה של רעיונות ודעות נוספים והטמעה של המסרים המרכזיים שגובשו במסגרת התהליך. מנגנונים אלו כללו כנסי אל"מים וסא"לים, השתתפות של קצינים בכירים בצוותי העיצוב והתכנון, שיחות פתוחות עם מפקדים במערכים השונים, "דלת פתוחה", אבחון ארגוני ששיקף את עמדות המשרתים באמ"ן, ועוד.

בסוף תהליך העיצוב גובשו כיוונים אסטרטגיים, ונכתבה תוכנית ליישומם. מימוש הכיוונים האסטרטגיים לוה בתהליכי מעקב ובקרה מצד הפורום הבכיר של אמ"ן. קולות שעלו בהמשך מהשטח בשילוב עם קשיים שהתעוררו במימוש הכיוונים שסומנו, העלו צורך לקיים תהליכי למידה נוספים ולהשקיע בגיבוש מענים מותאמים ונכונים יותר. דוגמא בולטת לתוצר של חשיבה מחודשת כזו הוא "אמ"ן בצבעים", שצמח מתהליך שכונה "מעשה אמ"ן" 1.2 והחל לאור הקשיים במימוש הרעיון של "אמ"ן רשת", שהותווה בתהליך מעשה אמ"ן הראשוני.¹⁶

התבוננות על תהליכים VUCA PRIME אלו מצביעה על מתן מענה אפקטיבי: הם הציבו חזון

וכיוון שאליו הארגון צריך לשאוף, הם עסקו בהבנה של הסביבה החיצונית והפנימית, הם חתרו לייצר בהירות וקוהרנטיות בהבנת המציאות ובהתנהלות בתוכה, והם הציבו את רעיון האג'ילות כיעד שיש לשאוף אליו. האג'ילות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בתהליכים אלה, תורגמה למנגנונים ארגוניים רצויים, כגון צמ"מים, קהילת ידע, מנגנונים על-זירתיים ומעבר לחשיבה של מערכות ותהליכים חוצות ארגון. אולם החדרת אג'ילות לארגון האמ"ן אינה פשוטה ליישום, והדבר התבטא באתגרים הרבים בדרך

החסמים שעמדו בפני שינוי נטייתם הטבעית של המערכים לשמור על מעמדם, נטייה לאופטימיזציה מקומית במקום אופטימיזציה כוללת וחשש מכישלון

למימוש מנגנונים חדשים אלו. בין הגורמים המעכבים אפשר להצביע על משתנים תרבותיים אמ"נים, כגון עוצמת המערכים והנטייה הטבעית של גופים לשמור על משאביהם ומעמדם, ריבוי הפיצולים והנטייה לאופטימיזציה מקומית על חשבון אופטימיזציה כוללת, ריבוי הדיסציפלינות וההתמחויות המקצועיות המקשה על העברת אנשים בין תפקידים ובין יחידות, השפה הצה"לית המשאבית (תקנים, שורות, מצבה ממוצעת) המעודדת יציבות ומקבעת מבנים ארגוניים, ריבוי המשימות וחווית ה"שמיכה הקצרה", החשש מכישלון ועוד.

התבוננות על התהליכים האסטרטגיים החיליים מזווית הראייה של תיאוריות המורכבות מצביעה בראש ובראשונה על כך שתהליכים אלו עשו שימוש רב בשפה וברעיונות הלקוחים מתיאוריות המורכבות. לשם המחשה נצטט שני קטעים קצרים מדברי ראמ"ן לשעבר אביב כוכבי: "עם כניסתי לתפקיד הדגשתי את הצורך להתמודד עם אתגר המציאות המשתנה. לעיתים

16 אביב כוכבי וערן אורטל. "מעשה אמ"ן: שינוי קבוע במציאות משתנה". בין הקטבים, 2014, גיליון מספר 2, עמ' 9-57.

השינויים ליניאריים ובעלי מגמות מובחנות, ולעיתים כאוטים או כאוטים לכאורה או למראית עין. כך או כך, ממד ההתהוות והשינוי המתמיד הוא המאפיין הבולט ביותר במציאות שבה אנו חיים.... ההכרח של אמ"ן, כמו כל ארגון מודרני, להיות בעל יכולת השתנות קבועה לצורך התאמתו למציאות המשתנה".

"תחת התפיסה של למידה מערכתית, הצורך לעשות יותר במסגרת משאבים נתונה אינו מהווה סתירה, אלא מתח שנדרש היה להסדירו באמצעות בירור ולמידה. מתח זה אפשר לנו לברר מחדש הנחות יסוד ודרכי פעולה שהתרגלנו לחשוב עליהן כמובנות מאליהן. המרה של בחירות דיכוטומיות בתפיסה של מתחים היא, אם כן, עיקרון של למידה מערכתית. התקשות על תפיסת "גם וגם" לא רק שלא הפחיתה מהאפקטיביות של התהליך, אלא אף היוותה עקרון פעולה חשוב שעמד בבסיסו".

גם איתי ברון, רח"ט מחקר בעבר, ממחיש זאת בתיאורו את האתגר המחקרי המודיעיני:¹⁷ "...ההתבוננות במערכת היא תמיד על "השלם", ולא רק על חלקיו (שכן ה"שלם" שונה מסכום "חלקיו"). אופי המערכת נקבע ע"י היחסים, הקשרים והזיקות בין חלקיה, אך כדי להבין את אופן פעולתה (ובעיקר את הגיונה) יש צורך לברר את ההקשר הקונקרטי שבמסגרתו היא פועלת. כל מערכת מכילה בתוכה

ניתוח הסביבה החיצונית לעומק פעם בשנתיים- שלוש אינו מאפשר באמת לעקוב אחר ההשתנות המתמדת והתכופה, ואינו מספק מענה בזמן אמת

חלקים היכולים להיות מנוגדים זה לזה, ובאותה עת להשלים זה את זה. פעולות הנעשות בזמנים שונים ובמקומות שונים יכולות לייצר השפעה על המערכת כולה. עניין "ההתהוות" מדגיש מאד את החשיבות העצומה שיש לפענוח הנסיבות הקונקרטיות של הבעיה המחקרית הספציפית. הניסיון מלמד שכל בעיה שבה עוסקים היא במהותה ייחודית וחדשה".

עם זאת, התבוננות מעמיקה יותר בתהליכים האסטרטגיים החיליים מעלה, כי לצד החשיבה והשפה המורכבת המשתקפת בהם, הם עדיין משקפים במידה רבה תפיסות קלאסיות של שליטה לכאורה על המתרחש במציאות הארגונית. כך לדוגמה, ניתוח הסביבה החיצונית לעומק פעם בשנתיים-שלוש אינו מאפשר באמת לעקוב אחר ההשתנות המתמדת והתכופה, ואינו מספק מענה בזמן אמת. אפשר לדמות זאת לצילומי "סטילס" של המציאות, צילומים שבהכרח יחמיצו את התנועה בזמן, וגם יאפשרו הסתכלות המוגבלת לרזולוציה מסוימת בלבד. יתרה מכך, צילומים אלו נמצאים בהקשר ספציפי, שגם הוא נמצא בתנועה מתמדת שאינה משתקפת בצילום מעין זה. בנוסף, המתודולוגיה בתהליכים אלו היא במהותה מתודולוגיה ניהולית קלאסית של שינוי TOP DOWN. אומנם אנשי הארגון שותפו בתהליך, אך שיתוף זה נעשה כדי לדייק, להזין ולהעשיר את המסגרת הרעיונית שעוצבה "מלמעלה". תהליכים אלו התבססו פחות על התארגנות עצמית

17 איתי ברון, המחקר המודיעיני: פרקטיקה אחראית בעידן של תמורות ושינויים. (הוצאת המרכז למורשת המודיעין, גלילות, 2015).

הצומחת "מלמטה". הנחת היסוד העומדת בבסיס מבנה התהליך היא שראשי הארגון מכילים את הידע ואת התפיסות בתת הארגון שעליו הם אחראיים, ולכן הם אלה שיכולים וצריכים לגבש את המענים הארגוניים למציאות המשתנה. מפרספקטיבה של מורכבות אפשר לטעון, כי קיים ידע רלוונטי רב ויכולת השפעה על המערכת גם בידי אנשי הארגון באשר הם, ולא דווקא בידי הבכירים ביותר. ידע זה אינו בא דיו לידי ביטוי בתהליכים אלו.

בהיבט של הטמעה ויישום של הכיוונים האסטרטגיים שנוצרו מתהליכים אלה, ניהול התהליך נשען על ההנחה כי אפשר להוביל שינוי "מלמעלה למטה" באופן מתוכנן, מובנה ונשלט. בהתאם לכך נמדד התהליך מזווית של תכנון מול ביצוע, בלי להתחשב די במאפייני המציאות המורכבת, שאין ספור גורמים פועלים בה ומשפיעים עליה. מפרספקטיבה של מורכבות יש להתבונן על הגורמים השונים שהשפיעו על האופן שבו יושמו הכיוונים האסטרטגיים, וללמוד מהם מה לא נלקח בחשבון, מה משפיע יותר מכפי שהערכנו מראש, מה בסיטואציה אינו פועל כפי שציפינו ומדוע. מבט זה פחות שיפוטי ביחס להישגי התהליך במימוש החלטותיו, ויותר ממוקד בלמידה ובהבנה נוספת ועמוקה יותר של הארגון דרך התהליך.

זרקור 2: תהליך גיבוש תוכנית העבודה (ת"ע) באמ"ן

תהליך גיבוש הת"ע הוא תהליך הניזון מהרעיונות האסטרטגיים, מחד גיסא, ומהמציאות המודיעינית האקטואלית מאידך. תכליתו לייצר פרקטיקה ארגונית מסונכרנת של משימות ופרויקטים. בעוד שהתהליכים האסטרטגיים מבליטים את הממד האנכי המתייחס לזיקות בין הפורום הבכיר לדרגים הזוטרים, תהליך הת"ע מבליט את הממד הרחבי המתייחס ליחסי הגומלין בין המערכים לבין גופי האמצע האמ"ניים ולהבדלים בין המערכים. לאורך השנים הובילו את התהליך במתודולוגיות שונות גורמי אמצע: מחלקת איסוף, חטיבת המחקר, חטיבת ההפעלה (חט"ה) ומחלקת תכנון וארגון בשיתוף המערכים והיחידות. תפקידם המשמעותי של המערכים בתהליך קשור להבנה כי החיכוך עם המציאות המשתנה נמצא במידה רבה במערכים, ולכן הידע והתובנות "צומחים" משם. בשנים האחרונות כולל התהליך הגדרה של משימות מודיעיניות מרכזיות בכל זירה, מיפוי איכות המענה בכל משימה וקביעת תיעדוף אמ"ני למשימות ולזירות. בהמשך מוגדרים ומתועדפים הפרויקטים האמ"ניים המרכזיים כמענה למשימות שהוגדרו. לצד התהליך הסדור המתקיים לקראת תחילת השנה, קיימת הבנה שהמציאות הדינאמית מחייבת בחינה חוזרת של תיעדוף המשימות והפרויקטים לאורך השנה והתאמתם לצרכים המשתנים, ולשם כך בכל רבעון מתבצעת בחינה מחודשת.

לאורך השנים שיקף תהליך הת"ע את המתחים הקיימים בארגון האמ"ני בין ריכוזיות לביזור, בין תכנון ארוך טווח למתן מענה אד-הוק למציאות מתפרצת, בין ניסיון "לשלוט" על המציאות לבין התמסרות לחוסר הוודאות, בין השקעה באיסוף לבין פעילות אופרטיבית. בפרקטיקה הארגונית מתחים אלה באים לידי ביטוי במאבקי כוח תכופים בין המערכים לגופי האמצע האמ"ניים ובין המערכים והיחידות לבין עצמם בניסיון להכתיב את סדר היום ולהשפיע על חלוקת המשאבים. בהסתכלות פנימה למערכים באמ"ן אפשר להבחין בשני דפוסים שונים של התארגנות נוכח תהליך הת"ע. בדפוס הראשון הת"ע הוא ציר מרכזי של הארגון, ומרבית העשייה מתרכזת סביב הפרויקטים

הגדולים שהוגדרו בו, ואילו בדפוס השני הת"ע מסמן יותר כיוונים ומגמות, כאשר בפועל העשייה פחות מוכתבת מראש, והרבה יותר דינמית. דפוסים אלו קשורים בתרבויות ארגוניות שונות המותאמות למאפייני המשימה של כל מערך באמ"ן. מערך שפעולתו היא פרויקטים גדולים עתירי משאבים וארוכי טווח, מחייב תכנון מראש ומאופיין בפחות גמישות ודינמיות. לעומת זאת, מערך שהכלים העומדים לרשותו גמישים, ניתנים להסטה בקלות יחסית, ומושפעים מאד מהמתרחש "בצד האדום", מאופיין בדפוס פעולה והתארגנות גמישים ודינמיים יותר.

הסתכלות מזווית הראייה של VUCA PRIME מאפשרת לומר, כי תהליך הת"ע החילי שואף לייצר בהירות על סמך ניתוח והבנה של המציאות. באזורים מסוימים התהליך מאפשר גם מרחבי גמישות נוכח ההשתנות והשלכותיה. מזווית הראייה של מורכבות תהליך הת"ע מכיל שילוב של סדר והבנייה לצד מתן מקום לאי סדר ולהשתנות מתמדת. יש הכרה בדינמיות ובאי הוודאות הטבועות במציאות, אולם הכרה זו אינה מובילה ל"הרמת ידיים" ולויתור על השאיפה לבצע תעדוף ולקבל החלטות אסטרטגיות. התעדוף מוגדר, אולם הוא מותנה בהתפתחויות ובנסיבות המשתנות, ולכן הוא נבחן שוב ושוב לאור החיכוך עם המציאות. בנוסף, אופיו של התהליך משקף פרקטיקה של דיאלוג ומשא ומתן בין גופי האמצע למערכים. אפשר לטעון ככלל, כי גופי האמצע החיליים חותרים להכנסת סדר ושליטה, ואילו המערכים מכניסים לתהליך את הדינמיות, הצרכים המשתנים, האילוצים ואי הוודאות. דינמיקה דומה מתרחשת בתוך המערכים בין גופי האמצע היחידתיים לבין גופי הביצוע.

זרקור 3: התארגנות עצמית ברחבי הארגון

לצד התהליכים החיליים המובלים על ידי הנהלת הארגון – התהליכים האסטרטגיים ותהליך הת"ע – מתקיימות באמ"ן תשתיות המאפשרות התארגנות עצמית, או במילים אחרות – תשתיות המעודדות צמיחה של רעיונות וחדשנות בקרב אנשי הארגון באשר הם. בתרבות האמ"נית יש לגיטימציה לכל אחד, ללא קשר לדרגתו ולמעמדו, להביע את דעתו. יתר על כן, קיימת "חובת התרעה", שמשמעה תביעה מכל משרת לעמוד על דעתו המקצועית לנוכח מצב שאותו הוא מעריך כטעות בשיקול הדעת או בקבלת החלטות של הדרג הממונה. כארגון המאמין במומחיות, גישה זו אינה שמורה רק לעשייה המודיעינית, והיא קיימת במידה רבה גם באזורים הטכנולוגיים באמ"ן. גם באזורים אלו ישנה השפעה רבה לדעתו של יחיד הנתפס כמומחה בתחומו המקצועי, גם אם הוא בדרגה זוטרה. קיומה של גישה המאפשרת הבעת "דעה אישית" משקף אף הוא ערכים אלו. זהו למעשה מסמך היכול להיכתב על ידי כל משרת, והמבטא את דעתו האישית ללא מחויבות לדעת הארגון, ויכול להישלח לקברניטי המדינה והצבא על מנת להציף חוסר הסכמה או זווית ראייה פחות מקובלת. גם אם בפועל, נראה כי השימוש במנגנון זה אינו רב, עצם קיומו משקף אתוס ארגוני המשפיע על ההווה האמ"נית.

מעבר לרמת הפרט, יצר הארגון לאורך השנים מספר פלטפורמות המאפשרות ומעודדות הנבטה של רעיונות וחדשנות "מלמטה": ראשית, שימוש בפלטפורמה חיצונית לשגרה המעודדת

חשיבה יצירתית וחדשנית, המתבססת על מתן מרחב וחופש לבחור. דוגמא אחת לכך היא מתודולוגיית ה-SOOT (Sigint out of the box) המיושמת ב-8200 ומעודדת חשיבה "מחוץ לקופסא" על בעיות שלא נמצא להן פתרון עד כה. במסגרת ה-SOOT מתכנסת קבוצה של חיילים וקצינים נבחרים לשבוע חדשנות מרוכז בתנאי פנימייה. במהלך השבוע הם עובדים בתתי קבוצות על מיזמים או רעיונות שהם הגו ובחרו לפתח. שנית, קיימים מרחבים מגודרים באמ"ן, שבזמני שגרה אין להם אומנם משימה ספציפית, אך יש להם המנדט והחופש להגדיר לעצמם את הפער הדורש התערבות ואף להציע פתרונות עבורו. שלישית, קיימת גמישות מסוימת

במסגרת ה-SOOT מתכנסת קבוצה של חיילים וקצינים לשבוע חדשנות במהלכו הם עובדים בתתי קבוצות על מיזמים או רעיונות שהם הגו ובחרו לפתח

בתרגום תהליך הת"ע לגופים הספציפיים. גמישות זו מאפשרת תיעול אנרגיה ארגונית למיזמים שאינם מופיעים בראשה, אולם הם בעלי פוטנציאל להועיל לפרויקטים עתידיים. גמישות זו מבוססת על נפח מסוים מיכולת התפוקה של הגוף (מדור, ענף) שאינו משובץ מראש לפרויקט או למשימה מוגדרת. בדרך זו פרטים או גופים קטנים יכולים להשקיע זמן נכבד

בבעיה או באתגר שבו הם רואים חשיבות ובחרים לקדמו ביזמתם ובאופן עצמאי.

מעבר לפלטפורמות אלה, ניתן להצביע על מספר מנגנונים ארגוניים שמעודדים מפגש ושיח אינטר-דיסציפלינרי, המאפשרים הפריה הדדית והתהוות של רעיונות, כגון מנגנון הצמ"מים וההכשרות הפיקודיות החיליות. למרות ההבדל המהותי ביניהם, בכלם לוקחים חלק אנשים ממערכים שונים ובעלי מקצועות שונים, ויחד הם מקיימים מרחב המאפשר התבוננות מחודשת על המציאות, שאילת שאלות והיוועצות בנושאים מאתגרים הנמצאים על סדר היום האמ"ני.

זווית הראייה של VUCA PRIME פחות רלוונטית לניתוח תופעות אלו של התארגנות עצמית ברחבי הארגון, כיוון שכאמור גישה זו מתמקדת במעשיהם של מנהלים וביכולותיהם הנדרשות להוביל את הארגון בעידן הנוכחי. תיאוריות המורכבות, לעומת זאת, רואות בתופעות אלו מרכיבים מהותיים וחיוניים בהתמודדותו האפקטיבית של ארגון עם המציאות המורכבת. למרות היותו ארגון צבאי והיררכי, השכיל אמ"ן לאורך השנים לייצר "איים" שבהם מתקיים חופש רב יחסית, המאפשר צמיחה ספונטנית של רעיונות וחדשנות מקרב אנשי הארגון. הסיבה לכך שתופעות אלו מתאפשרות באמ"ן קשורה, ככל הנראה, לזיקות ההדוקות שאמ"ן מקיים באופן מובנה עם מעגלים שונים מחוץ לצבא, בדגש על קהילת המודיעין ועל ארגוני טכנולוגיה בארץ ובעולם. בנוסף, היות שהמשימה המודיעינית מחייבת פתיחות, חשיבה "מחוץ לקופסא", יצירתיות, יכולות טכנולוגיות ומבצעות בקצה הספקטרום, חייב אמ"ן לייצר מענים ייחודיים שיאפשרו זאת. עם זאת, נראה כי בעידן הנוכחי, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי במציאות המורכבת והמשתנה, יש צורך להגביר ולהעצים תופעות אלו.

מבט לעתיד

במבט קדימה אנו מבקשות להציע מספר מחשבות וכיוונים פרקטיים, שיש בהם כדי לקדם באמ"ן "תרבות ידידותית למורכבות"¹⁸:

- **שאלת שאלות מתמשכת** - הארגון המודיעיני נמצא במתח תמידי בין "ידיעה" ל"אי ידיעה", ובחתימה מתמדת להימצא בעמדת "יודע". בעוד ש"ידיעה" נתפסת בדרך כלל כקשורה לתשובות, הרי שברוח המורכבות ועידן ה-VUCA ישנה חשיבות רבה דווקא להגברת העיסוק הארגוני בשאלת שאלות: יש לעודד שאלת שאלות מאתגרות המעודדות ויכוח וריבוי דעות, שאלות פתוחות המעודדות דמיון; יש להבנות מרחבים שיעסקו בבירור השאלות ה"נכונות" במקומות שבהם לא ברור מה צריך לשאול או מה המידע החסר; ויש לעסוק באופן שוטף בשאלות של רלוונטיות והשפעה על הסביבה. על שאלות קיומיות אלו להדהד ולחולל חשיבה לא רק בדרג הבכיר, אלא בכל רחבי הארגון, כדי לסייע לו באופן מתמשך בתיקון האסטרטגיה ובהתאמתה למציאות המשתנה.

- **למידה מתמשכת של ההקשר** - הארגון האמ"ן פועל כאמור בסביבות רבות, ואף הוא עצמו ארגון הטרוגני ומרובה שחקנים וכוחות. המציאות הדינמית מחייבת את אמ"ן להיות מודע ולהבין לעומק את ההקשר החיצוני הרחב שבו פועל הארגון ואת הגורמים המשפיעים עליו מתוכו. הבנה זו מחייבת התעניינות מתמשכת וניתוח קבוע של ההקשר והשלכותיו. בהקשר של הסביבה המודיעינית, אמ"ן נמצא כל הזמן עם "אצבע על הדופק". בדומה לכך, עליו לבנות מנגנונים שילמדו באופן שוטף את ההקשר החיצוני והפנימי של הארגון המשפיע על פעולתו. מטפורה רלוונטית לכך היא שחקן שח-מט טוב, שאינו מתמקד רק במלך של היריב, אלא מנתח באופן מתמשך את מיקומם של כל שאר הכלים במשחק כדי לבצע התאמות לאסטרטגיה שלו.¹⁹

- **פלטפורמות ל"שיח רבים"** - הארגון האמ"ן שם בשנים האחרונות דגש רב על פעולה משותפת ועל שילוביות, חיבוריות ורשתיות. מושגים אלו קשורים כולם להגברת האינטראקציה בין "שחקנים" שונים בארגון תוך הבנת התלות ההדדית בין השחקנים הללו וחשיבותה להצלחת המשימות האמ"ניות. מגמה זו חיונית במיוחד בעידן של מורכבות, ויש לבחון כיצד לחזקה אף יותר. יתרה מכך, יש לייצר הזדמנויות ארגוניות רבות יותר למפגשים חוצי ארגון ללא קביעה מראש של הישג נדרש ו"שורות תחתונות". חשוב שמפגשים אלו יהיו חוצי דיסציפלינות וחוצי דרגים, על מנת שיווצר בהם שיח הטרוגני, מרובה דעות, ומרובה זוויות התבוננות. דוגמאות לפלטפורמות אפשריות למפגשים מסוג זה: מרחב פתוח (OPEN SPACE), "אי כנס", שולחנות עגולים ועוד.²⁰

- **מגוון** - אחד התנאים החיוניים שמעודדים תרבות של שיח יצירתי ועשיר הוא המגוון (Diversity). מגוון מאפשר ריבוי של פרספקטיבות על המציאות, משלב צורות הסתכלות

18 חן גרץ-שמואלי, יעל שור-שמואלי, ליאור פורת, וליך ווסמן(2). "תרבות ארגונית: חיים.דוט.קום-פלקסיטי". Complexity friendly. סטטוס, 2012, גליון 249.

19 Mancesti, M. (2015 March). Is VUCA the end of strategy and leadership? Tomorrow's Challenges IMD Blog. <https://www.imd.org/publications/articles/is-vuca-the-end-of-strategy-and-leadership>

20 בן יוסף, ש. (2005). "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, עמ' 36-39.

מגוון



והתנהגות שונות, וכך יוצר "רעש" במובנו החיובי. בשנים האחרונות ניכר כי אמ"ן עשה כברת דרך בהבנת חשיבות הנושא, ופעל בהתאם כדי לעודד השתלבות של אוכלוסיות מגוונות, בעיקר נשים, חרדים, אנשי פריפריה, לקויי אספרגר ועוד. למרות מאמצים אלו אמ"ן ברובו הוא ארגון הומוגני למדי, המתאפיין באוכלוסייה גברית, לרוב ממעמד סוציו-אקונומי בינוני-גבוה, המתגוררת בעיקר במרכז הארץ. לנוכח אתגרי העידן הנוכחי, על אמ"ן למצוא את הדרכים לייצר מגוון, גם אם הדבר יתבצע על ידי שבירת מוסכמות מקובלות לגבי התאמה מקצועית.

- **חדשנות** - באמ"ן קיימת חדשנות רבה המאפשרת את "קפיצות המדרגה" הטכנולוגיות ואת ההישגים המבצעיים חסרי התקדים. עם זאת, חדשנות זו קיימת במקומות מגודרים ואינה נחלת כלל הארגון. במקביל ל"איי החדשנות" הללו, קיימים באמ"ן אזורים לא מעטים המתאפיינים דווקא בשמרנות יחסית. האתגר העומד בפני אמ"ן בעידן הנוכחי הוא להפוך את החדשנות לתרבות משותפת לכלל אנשי הארגון. תרבות כזו כוללת עידוד של אנשי הארגון לעסוק בחשיבה יצירתית באופן מובנה ושיטתי, קידום של התנסויות ו"משחק" על מנת לפתח דמיון, עידוד הסקרנות, חיזוק ופיתוח חשיבה אינטואיטיבית, השקעת זמן בהתבוננות על בעיות ממגוון זוויות, פתיחות לרעיונות של אחרים, נכונות לקחת סיכונים ועוד.²¹

סיכום

מאמרים רבים נכתבו על המשמעויות של המציאות הנוכחית עבור ארגונים ומנהלים המתאפיינת בדינמיות, באי ודאות, ובהשתנות מתמדת. במאמר זה בחרנו להציג שתי פרספקטיבות להתבוננות על המציאות הנוכחית – תיאוריות המורכבות ו-VUCA. מורכבות היא פרספקטיבה תיאורטית, שמקורה במדעי הטבע, ובשני העשורים האחרונים משפיעה גם על התפיסות התיאורטיות במדעי החברה. VUCA הוא מושג הרווח בשנים האחרונות כדרך לתיאור המציאות הנוכחית. לכאורה, שתי הפרספקטיבות מתארות אותה מציאות המתאפיינת במורכבות, חוסר ליניאריות וחוסר יציבות, אך קיימים ביניהן הבדלים משמעותיים. הן נבדלות בעיקר ביחסם למודלים הניהוליים

INNOVATION PEOPLE (2013). LEADING IN COMPLEX AND UNCERTAIN TIMES: THE IMPLICATIONS OF A VUCA WORLD. 21
[HTTP://WWW.SPICEFRAMEWORK.COM/STATIC/DOWNLOADS/LEADING-IN-UNCERTAIN-TIMES.PDF](http://www.spiceframework.com/static/downloads/leading-in-uncertain-times.pdf)

הקלאסיים: בעוד תיאוריות המורכבות משקפות במהותן התנגדות ל"מתכון ניהולי", גנרי ואפקטיבי לניהול, ושמות דגש רב על ההקשר הספציפי והייחודי, הרי ש-VUCA והמענים שהוצעו לו, ובראשם VUCA PRIME, פונים למנהלים בשפתם, ותכליתם לסייע במתן כלים פרקטיים וגנריים.

המציאות המורכבת באה לידי ביטוי בעוצמה רבה בארגון האמ"ני, כיוון שמחד גיסא הוא "חי" את המציאות המודיעינית על הדינאמיות וההשתנות שבה, ומאידך גיסא, הוא עצמו מתנהל בחיכוך מוגבר עם סביבות שונות. אמ"ן הוא אמנם ארגון צבאי, הכפוף לכללי הצבא המחייבים היררכיה וסדר, קודים ומבנה צבאיים, שפה צבאית וערכים צבאיים, אולם הוא גם ארגון בעל זיקות מקצועיות עמוקות לקהילת המודיעין, לגופים ביטחוניים בארץ ובמרחב הבינלאומי, לאקדמיה, ולתעשיית ההיי־טק האזרחית.

התבוננות על התאמת הארגון האמ"ני לאתגרי העידן הנוכחי מלמדת כי בשנים האחרונות אמ"ן אימץ שפה ארגונית המשקפת רעיונות מתיאוריות של מורכבות ו-VUCA. רעיונות אלו מוטמעים כיום בשיח הארגוני, ואף הפכו למטבעות לשון מקובלים ונפוצים באמ"ן. אולם כארגון צבאי מתאפיין אמ"ן במידה רבה של "סדר" המתבטאת בתהליכים המובלים "מלמעלה", במתודולוגיה של תכנון מול ביצוע, במבנים ארגוניים יציבים המתקשים להתגמש ועוד. האתגר העומד לפתחו של אמ"ן הוא להרחיב את האזורים שבהם הוא מאפשר "אי סדר", כדי שממנו יתפתחו חדשנות, יצירתיות ומענים אפקטיביים ורלוונטיים למציאות המשתנה. למעשה, בשל המאפיינים הייחודיים של אמ"ן שתוארו לעיל, קיימים בו כבר עתה התנאים הבסיסיים המאפשרים זאת, ונותר בעיקר למצוא את הדרכים להרחיבם ולהעצימם.