

התפיסה כמצפן לבניין כוח מודיעיני טכנולוגי

ד"פ - עד לאחרונה מנהל בכיר בשב"כ

הגיליון הראשון של "מודיעין הלכה למעשה" עסק בממדים השונים של השילוביות ולא בכדי. אתגר השילוביות כבר מזמן איננו עוד שלב במצינונות הארגונית או ביטוי איכותי לתרבות סולידרית של אלו הפועלים "תחת אותו דגל", אלא נגזרת הכרחית של המציאות המשתנה והדינמית, המחייבת לגייס את כלל מרכיבי הידע והיכולת בתוך הארגונים ובין הארגונים. אחד הכוחות המשפיעים ביותר על הדחיפות וההכרח שבמקסום השילוביות הוא המציאות הטכנולוגית הגלובלית. זו המאפשרת, ברשתיות חסרת גבולות, יכולת התפתחות ולמידה ממנה נהנה גם היריב. יכולת זו, הנגישה במידה שווה כמעט לכל השחקנים, שוחקת בהתמדה את היתרונות היחסיים המסורתיים שבהם החזיקו ארגוני המודיעין בעבר. השילוביות, אם כן, היא הכרח שבו התרבות הארגונית, תורות הלחימה, הממשק בין מבנים ארגוניים, תהליכי הפעלת הכוח ובניין הכוח, מגויסים למקסום הידע והיכולות המצרפיות, באופן שיאפשר להתמודד בהצלחה עם מרחב המשתנה באופן קבוע, ולשמר את היתרון האיכותי של

מדינת ישראל על פני יריביה. ואכן, דומה שבארגוני הקהילה, עבר השינוי התפיסתי סף הכרחי והוא מתעצב כיום באופן מעשי לאחר שנים של "דיבורים". השינוי מתרחש בעיקר בזכות שיח תפיסתי ברור ושקוף המקרין מלמעלה למטה, המגובה באופן מובהק על ידי ראשי ארגוני המודיעין. שיח זה נתפס על ידי דרגי השטח כאוטנטי וככזה מעורר ומעודד את גילויי השילוב והסינרגיה בפינות השונות של הארגונים.

דווקא מול ההתפתחות החיובית, כאשר החסמים בין הארגונים הולכים ונפתחים, בולט הקושי הפנים-ארגוני ביצירת תפיסות סינרגיות וביישום מוצלח ומלא של תהליכי בניין כוח טכנולוגיים. אין הכוונה

**דווקא מול ההתפתחות
החיובית שבהכרה
בשילוביות כרכיב
מרכזי בתרבות
הארגונית, בולט הקושי
הפנים-ארגוני ביצירת
תפיסות סינרגיות
וביישום מוצלח ומלא
של תהליכי בניין כוח
טכנולוגיים**

ליכולת להביא את השאור שבעיסה הטכנולוגית הביתה לתוך הארגון, ואין טענה כנגד יכולות הפיתוח עצמן. הכוחות הטכנולוגיים בארגוני הקהילה תוססים ויצירתיים. אולם כאשר בוחנים את שרשרת הערך המלאה, שנמדדת בחוליה האחרונה, כאשר מנתחים את היכולת הארגונית הרחבה ליישם יכולות טכנולוגיות מתקדמות, כשמעריכים אפקטיביות ויעילות של הטמעת יכולת חדשה ולא רק בקרב קומץ מומחים או צמ"ם אד הוק, שהתלכד לצורך ביצוע משימה, אלא בתהליכים ארגוניים רחבי היקף, אז נפתח הפער. אז מתחוור שהיכולת המבצעית המתקדמת והיצירתית שהפכה מבצעית בהצלחה בפיילוט מקומי בתחילת הדרך, איננה מחלחלת ואיננה מופעלת באופן

אפקטיבי לרוחב יחידות הקו, ולמעשה איננה עומדת בייעודה. הפער, אם כן, איננו בתוך יחידות הטכנולוגיה או בתוך יחידות השטח, אלא במכלול השלם שתחילתו בבניין הכוח וסופו בהפעלת הכוח. אין זה סוד שבעולם המבוזר שבו רוב הארגונים פועלים, בתחום תהליכי בניין הכוח הטכנולוגיים, כמעט תמיד נמצא עצמנו בפערי יעילות ואפקטיביות, ביישום יכולות טכנולוגיות על שולחן משתמשי הקצה, על אף הכוחות המעולים הפועלים ביחידות אלו. הסיבות לכך רבות:

- קושי בהגדרה מדויקת של הצרכים, שפותחת כבר בתחילת הדרך פער בתיאום הציפיות. אם בעבר היה צורך כלשהו "מחזיק מים" תקופה ארוכה, כיום הצורך תזזיתי ומשתנה במהירות.
- שונות הולכת וגדלה בין הזירות השונות ובהכרח שונות של הצרכים בין היחידות השונות בתוך אותו ארגון. לכן קיים בתוך הארגון ריבוי קולות של הצרכנים אל מול אותו משאב פיתוח.
- ביזור ההתמחויות שאינן מאפשרות יצירת מבנים קבועים לאורך זמן. מדי יום מתפתחים מקצועות חדשים שמרדדים ומשטחים את המכנה המקצועי המשותף. כנגזרת של המיקוד הטכנולוגי והמקצועי, נוצרים מבנים ארגוניים של איי התמחות קטנים, שיכולתם להשפיע רחבית מצומצמת יותר.
- תחרותיות ורצון לשמור על "הקניין הרוחני" והקרדיט קרוב לחזה, שפוגעים לעיתים ביכולת לשתף בזמן אמת את כלל בעלי העניין.
- פער מתמשך של משתמשי הקצה, הרוויים ביכולות טכנולוגיות חדשות, לעכל ולהטמיע בקצב הנדרש.

כפי שניתן לראות, החסמים שצוינו משובצים לכל אורכה של שרשרת הערך, אבל מעל כולם נעוצה בעיית שורש רחבה ומהותית הרבה יותר והיא חולשתה של התפיסה, בשעה שהמאפיינים הארגוניים הנוכחיים מכרסמים במחויבות כלפיה.

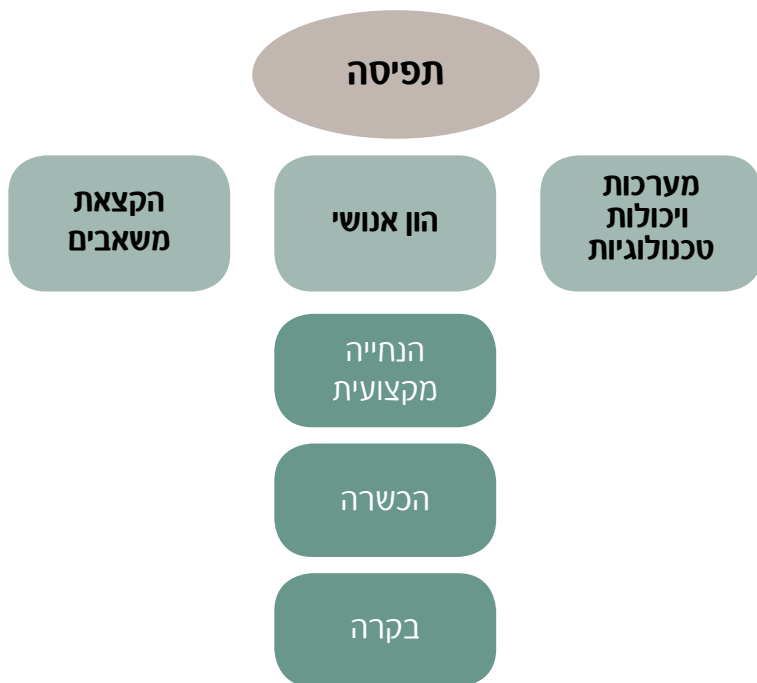
התפיסה המקצועית כוללת הגדרה מעשית של כיוון הפעולה המקצועי, באופן שיענה על הערכת האתגרים, שמייצרת המציאות הנוכחית והעתידית. דוגמה לתפיסה מקצועית מעולם התוכן המודיעיני היא תפיסת "ההפקה האחודה", הקובעת שיש להכשיר את המפיק להתמודדות עם כל סוגי התקשורת של היריב, כיוון שרק כך ניתן לייצר תמונת מודיעין שלמה ובזמן רלוונטי אל מול מגוון סוגי התקשורת של היריב. תפיסה נגדית טען שנדרשות התמחויות ספציפיות כדי להתמודד עם הפקה אפקטיבית ואיכותית של תקשורת היריב על כל סוגיה.

השלב המובנה של הגדרת התפיסה קריטי מכיוון שתהליך בניין הכוח הוא תהליך קוהרנטי ורצוף, שמחייב זרימה של פעולות מסונכרונות, כדי להצליח במשימה. ניתן לתאר את זרימת התהליך במבנה המורכב משלוש חטיבות מרכזיות, שנקודת החיבור שלהן היא ראשית הצירים, בהגדרת התפיסה:

- **"הראש"** – תפיסה אחת משרתת ומנוסחת. כאמור, ניסוח התפיסה כולל את התשובה לשאלה, **למה** עלינו לפעול באופן X? (עד כמה שהדבר נשמע טריוויאלי, עלינו להזכיר לעצמנו לא פעם, שהתשובה לשאלה "למה?" חייבת להקדים את התשובה לשאלות "מה?" ו"איך?").
- **"הגוף"** – הקומה המאפשרת שבה מוגדרים המשאבים הנדרשים. ההון האנושי המתאים, אפיון

- "הרגליים" - הקומה המבצעת, תורת הלחימה, הנוהל, ההנחיה המקצועית, ההכשרה והבקרה. הטכנולוגיה הנדרשת והקצאת המשאבים. ברור כי חטיבה זו כפופה באופן ישיר לתפיסה.

איור 36: בין גיבוש תפיסה למימוש ובקרה



התפיסה היא ה"דבק" המאחד את כל אבני בניין הכוח. היא המצפן שמאפשר לפרטים להסתנכרן. הגדרת התפיסה מהווה מרכיב קריטי לתקשורת פנים-ארגונית המסייעת להתגבר על ביזור וריחוק בין יחידות. ככל שהתפיסה ברורה, כך ניתן לייצר חופש פעולה גדול יותר במורד שרשרת הערך, מכיוון שכולם מסתכלים למעלה ומבינים בדיוק "למה?" ופועלים בהתאם. התפיסה קובעת ומשפיעה על אפיון המערכות הטכנולוגיות. על התאמת כוח האדם הנדרש ועל האופן שבו יפעלו (מבנים ארגוניים תואמים), התפיסה בוודאי משפיעה על ההנחיה המקצועית, על ה"איך?" ומכאן גם על מערכי ההכשרה וההדרכה הנגזרת.

תפיסת ההפקה האחודה מגדירה את הצורך באפיון מערכות שיתאימו לעובד בודד, המתמודד עם מנעד רחב של סוגי תקשורת. על פי תפיסה זו, יידרשו מערכות בית שיכילו ויממשו קישוריות מרבית בין האפליקציות השונות. עם זאת, ברור שתפיסה זו תדחה כל פתרון מבוסס מערכות מבודלות *alone stand*, שיקשו על מימושה. במרכז עומד המפיק שאחראי על יעד ולא המומחה המקצועי לתחום הוויינט או הסיגינט. בהתאם לתפיסה זו יאופיינו מועמדי הגיוס, יוגדרו אופן הכשרתם והמבנה הארגוני המתאים שבו יפעלו.

באותו אופן ניתן לבחון את תחום הוויזינט המתפתח, שבו התפיסות המתחרות הן תפיסת המודיעין האוחר המבצע חקירה ("האינווסטיגציה") מול תפיסת המודיעין המקדים (האוסף והמתריע). גם כאן נגלה שכל הכרעה תפיסתית תוביל אותנו למשעול שונה בתכלית של תהליכי בניין הכוח בכלל ושרשרת הערך. מכאן ברור שהגדרת תפיסה מייצרת סט של הכרעות, שמוכרות להיות קוהרנטיות בכל אבני בניין הכוח.

ובהקשר לגיליון זה, להלן דוגמה רלוונטית להתנגשות המתעצמת ומתפתחת מול עינינו. טכנולוגיות ענן, היעלמות תכנים, ביג דאטה, AI, החשדה מצרפית ועוד מושגים ואתגרים מחייבים אותנו להכרעה אסטרטגית בין שתי תפיסות. התפיסה הראשונה טוענת, באופן מתבקש, שבניין כוח טכנולוגי חייב להתמקד במודיעין מבוסס נתונים (data), שכן המציאות המתהווה חונקת את הנגישות לתוכני התקשורת ואילו ההתפתחות העולמית בתחום הדאטה מאפשרת פיצוי על פער זה. התפיסה הנגדית טוענת, שאין לנו זכות יתר לוותר על מאמץ בלתי מתפשר להגיע לכל פיסת תוכן אפשרית, מכלל פעילות הסיינט סייבר של היריב. לצורך הדיון לא חשוב מי צודק, אך ברור שכל שרשרת הערך של בניין הכוח מושפעת מוויכוח תפיסתי שכזה.

כל הכרעה תגרור כיווני פיתוח שונים, מיקוד השקעות שונה, התאמה שונה של כוח אדם ויצירת מבנים ארגוניים תואמים, כמו גם מערכי הכשרה והדרכה. קיים חשש גדול שאם ננקוט את שיטת ה"גם וגם" נצא קירחים מכאן ומכאן. הצורך בהכרעה ארגונית של תפיסה משרתת, הופך להיות קריטי כאשר גורמי בניין הכוח מבוזרים ומנוהלים עצמאית במסגרות ארגוניות שונות. ללא הכרעה, נפתח הפתח לקיומן ולהתפתחותן של תפיסות מתחרות, שמגלגלות את כדור השלג של הפגיעה בשילוביות ובסינרגיה.

הבעיה איננה ברעיונות מתחרים, בחשיבה שונה ומאתגרת או ביצירתיות שבוקעת משולי הארגון. אלו חשובים ומבורכים. הבעיה נעוצה בעובדה שגופי פיתוח מבוזרים פועלים על פי עצמאותם וסמכותם ושואפים לממש את תפיסתם. ככל שזו איננה נמצאת בהלימה לזרימה המלאה של אבני בניין הכוח, התוצאה הצפויה ידועה מראש והיא ביצוע לקוי, ללא קשר למידת נכונות התפיסה או התאמתה למציאות.

בנקודה זו עליי לציין שהתרבות הארגונית חייבת לשלוט ולהכווין את היצירתיות ורוח החופש שפועמת בקרב גופי הפיתוח, ולהציב מצפן אחד שיחייב את כולם. עלינו להבין את הקונפליקט המובנה בין רצוננו לפתח חדשנות, הזנקיות (סטרטאפיות) ו"אג'יליות" מחד גיסא, ולנהל יחידות גדולות, עם מגוון "לקוחות" מצומצם וקבוע מאידך גיסא. ארגוני מודיעין אינם יכולים להיות ארגוני הזנק במובן המלא של המילה. נראה כי מענה חלקי לקונפליקט זה, נמצא בהעצמה ובידול של גורמי מו"פ "סטארט אפיסטיים" מציר בניין הכוח הכולל. ואכן, כל גופי הקהילה בנו ובונים מנגנונים שנועדו לקצר קווי ניהול ופיקוד, לשפר תהליכי הכוונה ובקרה, במטרה לנסות להתמודד עם התופעה. אך עדיין, באופן פרדוקסלי, הכוח של חופש היצירה והחדשנות, שמהווה מנוע צמיחה ארגוני, עשוי להפוך בנקודה מסוימת לגורם בולם ולא לגורם מקדם. ולכן עלינו לחדד את השאלה אצל מי נמצאים המפתחות לתפיסה: אצל גורם הפעלת הכוח שעליו האחריות לנצח? אצל גורם הפיתוח שהוא זה שמבין באמת איפה נמצאות ההזדמנויות הטכנולוגיות האמיתיות? או בידי ראש הארגון?

ברוב הארגונים, הסמכות לקביעת התפיסה נמצאת בדרג פיקודי וניהולי בכיר, ובקומות התחתונות יותר, עוד טרם הגעה להכרעה שמגדירה ומבססת את התפיסה הארגונית, עוד טרם שהארגון ענה לעצמו על השאלה "למה?", דרגי הביניים כבר עסוקים עד מעל לראשם ב"מה?" וב"איך?". אין פלא, אם כך, שהתחושה הרווחת היא שכולם מנסים לתפוס חלקי תצרף (פזל) שעפים ברוח.

כיום הדינמיקה הארגונית והביזור בתחומי בניין הכוח, מאפשרים לתפיסות שונות להשפיע על כיווני ההתפתחות מלמטה למעלה. גורמי הפיתוח יכולים לתרגם את דרישות הפיתוח באופן שיקשה על גורמי המטה האחרים לבנות באופן יעיל את המשך שרשרת הערך. באותה מידה יכול גורם מפעיל כוח ביחידות השטח לפתח תהליך עבודה פנימי, נכון על פי תפיסתו, שלא יקבל מענה הולם ותומך בכוח אדם או יכולות טכנולוגיות, כי אלו מוכפפות לתפיסה אחרת. וכך אנו גולשים, מתוך כוונות טובות של כולם למצב שבו המיקוד הניהולי, לרבות היעדים המקצועיים, יהיו מקומיים ונקודתיים ולא מוטי הצלחה ארגונית כוללת. החיבור בין המרכיבים השונים יתבצע גבוה מדי וכך תוחמץ השילוביות וביצועי הארגון יינזקו.

אז מה צריך לעשות?

- שיח משותף משלב ההנבטה - תחת ההנחה שתפיסות נובטות במקום כלשהו בדרג הנמוך, יש לוודא שהשיח יהיה, כבר בשלבי ההנבטה, שיח משותף שיכלול את גורמי המטה והשטח הרלוונטיים ליישום התפיסה.
- הגדרת "ראשון בין שווים" שיוביל הדיון - יש לאתר את גורם המטה בדרג הנמוך ביותר, אך בעל אחריות והשפעת רוחב ולהגדירו כ"ראשון בין שווים". הוא זה שיוביל את הדיון על התפיסה, יחד עם מקביליו ביחידות הפיתוח, טרם הגעה לאישור דרג בכיר. המצב הקיים שבו עיצוב תפיסה מתפתח במעלה יחידה בודדת עד לאישור ראש היחידה טרם "צאתה לאור" הארגוני, הוא מתכון בטוח לסגירות, לעומתיות וחסמים. בשילוביות הנדרשת יש חשיבות אדירה ללמידה עמוקה ומשותפת של הדילמות והאתגרים, כבר בדרג הזוטר, ללא חשש ממחלוקות מקצועיות. אלו רק ישיבחו את התוצר. ככל שתתקדם הסכמה רחבה סביב התפיסה, כך תגבר היכולת לאפשר

עקרונות לשינוי ארגוני מוכוון תפיסה ושילוביות

◀
עיצוב התפיסה הוא
"הצעד המניע" של תהליך
בניין הכוח.

◀
בניין כוח משולב ואפקטיבי
לא יכול לפעול תחת
תפיסות מתחרות.

◀
עיבוד וניסוח משותף של
התפיסה, קרוב ככל
האפשר ל"פס הייצור",
ישפר באופן משמעותי

חופש פעולה של השותפים והובלת הביצוע תוכל לנדוד ביתר קלות על פי היתרון היחסי של כלל בעלי העניין בתהליך. רק כך ניתן יהיה לפתח את התרבות הארגונית המאמינה שלכל אחד יש יתרון יחסי, ורק יחד ניתן לייצר סינרגיה. ללא מסגרת משותפת שדנה בדברים, לא תתפתח תרבות זו.

- **מעורבות דרג ניהול בכיר** - חסם נוסף להתפתחות התרבות הארגונית הנדרשת הוא נטיית דרגי הניהול הבכירים להתערב, עוד טרם מוצה שלב העיבוד של התפיסה, וכך לעקר את השיח הפתוח. להשלמת המעשה המשולב יש לדרוש מקבוצת המנהלים בדרג הזוטר, זו שעסקה בשיח הראשוני וליבנה את התפיסה, להציגה במשותף בפני הדרג הבכיר, באופן המבטל את הייחוס היחידתי של כל אחד מאנשי הצוות ומעצים את המשימה המשותפת. ברור שזו איננה משימה פשוטה נוכח החסמים הרבים שתוארו לעיל.
- **הכרזה ארגונית על תפיסה** - בתום התהליך יש לכתוב מסמך אחד (יש שיקראו לו "מכונן") רשמי המכריז על הכרעת התפיסה הארגונית. מסמך זה ייחתם על ידי בעל הסמכות הארגונית, ומרגע זה יהפוך להיות מצפן זמין ונגיש לכל בעל עניין רלוונטי וככזה ישרת את בהירות התפיסה, שהיא, כאמור, לב העניין.