

מבוא

גיליון זה של "מודיעין הלכה ומעשה" עוסק במודיעין רב-תחומי ובאופן יותר ספציפי בהתארגנות הרב-תחומית באמ"ן בשנים האחרונות, ששיאה בהקמת בסיסי אמ"ן המחברים גורמים מיחידות האיסוף והמחקר לאור משימה משותפת. מדובר במהפכה בעניינים מודיעיניים ששורשיה בעשור הראשון של שנות האלפיים, ובמסגרתה אמ"ן מיישם, לראשונה, שינוי מסדר שני בארכיטקטורה ובתפיסת ההפעלה של הארגון, כפי שהוקם לפני כ-70 שנה.

כלומר, אין מדובר רק בקידום השילוביות באמצעות שינויים באופן חלוקת האחריות בין הגורמים המרכיבים את הארגון, באופן פיתוח הידע במסגרתו ובתהליכי זרימת הידע והידע בתוכו, שאפיינו את התפתחות החשיבה המתודולוגית באמ"ן זה קרוב ל-20 שנה, אלא בשורה של שינויים בעלי משמעות בזהות של הארגון ותתי-הארגונים המרכיבים אותו. השינוי מציב את ארגון-העל, קרי את אמ"ן, במוקד הזהות הארגונית ואת המשימה של אמ"ן כמצפן העיקרי שלאורו מתנהל הארגון, בתוך ניסיון שלא לפגוע ביתרונות הגלומים במקצועיות ובהתמחות של תתי-הארגונים המרכיבים את אמ"ן ואף להעצים אותם, מתוך הכרה בחשיבותם.

ההיגיון העומד בבסיס השינוי ניזון הן מההשתנות במאפייני האיום וסביבת העבודה הטכנולוגית והמבצעית של אמ"ן, הן מלימוד לקחי המהלכים החלקיים שבוצעו קודם לכן, כמו גם לקחי היישום של הרב-תחומיות בהקשרים מבצעיים אד הוק במסגרת צוותי מודיעין מיוחדים (צמ"מ) ובמסגרות ניסיוניות שנתפסו כמוצלחות ואפשרו למידה. כל אלה הפכו את המעבר לרב-תחומיות לאפשרי, לחיוני לצורך שיפור הרלוונטיות של אמ"ן ולכזה שאפשר להניח שיצליח במימוש יעדי.

עם זאת, נוכח גודל השינוי, יישומו מחייב זהירות ורגישות רבה ומעקב איכותי אחר אופן ההתמודדות של הגורמים המעורבים בתהליך עם האתגרים שהוא מציב. אלה רבים ומגוונים – החל בקשר שבין הבסיסים הרב-אמ"ניים ("הליבות האדומות") לבין עצמם ובמיוחד בקשר בינם לבין בסיסי אמ"ן בתל אביב, פיתוח "הליבות הכחולות" העוסקות בגיבוש ההערכה בהקשר לצורכי הגורמים המדיניים והמבצעיים, ועיסוק מתמיד במאפייני העבודה ב"ליבות האדומות" ובקשר בינן לבין מערכי המחקר והאיסוף (חלוקת האחריות בניהול הגוף המשותף בין גורמי האיסוף לבין נציגי המחקר, כולל מנגנון ההכרעה במקרי מחלוקת, דרך שימור הזהות הארגונית והמקצועית וקידום ההתמחות של כל צד ועוד).

עניין נוסף הוא הקשר עם קהילת המודיעין שכמעט אינו עולה לדיון בשיח האמ"ני. ראוי לבחון היטב כיצד לשלב את קהילת המודיעין בתהליך זה, אם באמצעות שילוב נציגיה בבסיסים המשותפים או בדרכים אחרות (קהילות רשתיות למשל). יצוין כי גם שאר הארגונים עוסקים בשאלת השילוביות ומבצעים רפורמות תפיסתיות ומעשיות שתתאמנה לזהות הארגונית הייחודית שלהם. ברור שלמידה משותפת של הרפורמות השונות היא חיונית ויש להעצימה, במיוחד לשם טיפול משותף במשימות חוצות ארגונים ובמשימות כלל-קהילתיות.

סוגיה נוספת שראוי להתייחס אליה בהמשך התהליך היא הקשר הרשתי בין הבסיסים

המודיעיניים. הנושא, שעולה במאמרו של רמ"ח בקרה בגיליון זה, עלה לפני יותר מעשור כתקווה גדולה ודומה שמעמדו בירידה, בסתירה למגמה בסביבה האזרחית שבה רעיון הקהילות נמצא בנסיקה. ייתכן שכך ניתן לגשר על המתחים שצפים במסגרת התהליך וליצור זיקה בין הבסיסים השונים, זיקה עם ה"ליבות הכחולות" ברחבי הארץ, זיקה לקהילת המודיעין, זיקה לגורמים טכנולוגיים ואף זיקה לאקדמיה. **בניית קהילות ידע מודיעיניות רשתיות יכולה להוות מרכיב משלים במסגרת הקמת אמ"ן לפי חזון המודיעין הרב-תחומי.** הדבר יאפשר ליצור מרחב משותף לשיח מעבר לשיבה משותפת פיזית במסגרת הליבות, כחלק מתהליך השיתוף ופיתוח הידע. לשם כך נדרשת הקמת "רשת קהילתית" של קהילת המודיעין בישראל.

ראוי להזכיר כי רבות מהסוגיות עימן התמודדו מעצבי התפיסה הרב-תחומית נדונו בהרחבה בגיליונות הקודמים של "מודיעין הלכה ומעשה" ובעיקר בגיליון הראשון שעסק בשילוביות במודיעין.

כך או כך, **מדובר בשינוי בקנה מידה עולמי.** הגם שקמו במדינות רבות ארגונים משולבים, במרבית המקרים מדובר בגופי ניהול משותפים כמו מנהלת המודיעין הלאומי (ה-DNI בארה"ב) או בארגונים משימתיים (כמו ה-NCTC ללוחמה בטרור בארה"ב) שהיו יוצאים מהכלל, כאשר מרבית הארגונים נותרו דיסציפלינריים (מחקר או איסוף לגונוי). זהו המקרה הראשון המוכר לנו, שבו מיושם שינוי יסודי באופן עבודת המודיעין בארגון מודיעין מרכזי המשנה את הארכיטקטורה הבסיסית שלו.

מרבית כותבי המאמרים משתייכים למובילי השינוי באמ"ן והגיליון מבטא גישה של למידה על ההתנסות החדשה בצד ההשתנות, תוך שיתוף בלקחים. גם אם מדובר, לכאורה, בתובנות שעלו בזמן קצר יחסית, מהלך זה נדרש משום שהתהליך בעיצומו ויש ערך לשיתוף כזה כדי להשפיע על המשך התהליך בבסיסים אחרים שהתהליך טרם חל בהם.

במסגרת הגיליון ניתן למצוא כתיבה של מפקדים מכל הדרגים המובילים את השינוי. הדבר מעורר תקווה שהתהליך עשוי לחזק את אמ"ן ולשנותו באופן משמעותי. לצידה קיימים גם ניצני ביקורת ואנו סוברים כי יש ללמוד מביקורת זו ולעודד אותה, משום שהיא עשויה לאפשר התמודדות טובה יותר עם האתגרים בעתיד.

מה בגיליון?

המאמר הפותח את הגיליון נכתב על ידי ראש אמ"ן, האלוף תמיר הימן, אשר מוביל את תהליך השינוי של המודיעין הרב-תחומי באמ"ן. ראש אמ"ן מסביר את החשיבות של התפיסה החדשה ככלי לחיזוק היכולת של אמ"ן לעמוד במשימותיו. ביסודו של התהליך עומדת, לדבריו, ההבנה שהנתק הפיזי הקיים בין החוקר לבין האוסף במערכים השונים פוגע באיכות התוצר המודיעיני. הוא מדגיש גם יתרון נוסף של ההתארגנות המשולבת, והוא שהקמתה האיצה תהליך בניין כוח טכנולוגי והקמת מפעל מידע וידע דיגיטלי אחד באמ"ן.

לאחר מכן, מופיע מאמר חשוב על אודות הרקע שקדם לתהליך הנוכחי ואשר נוטע אותו בפרספקטיבה היסטורית. מדובר בו בהתפתחות רבת שנים אשר ראשיתה בהקמת אמ"ן לפני

כ־70 שנה. בעשורים האחרונים - נוכח האתגרים החדשים מחד גיסא והתפתחויות הטכנולוגיות מאידך גיסא - רבו הניסיונות שאתגרו את המבנה הבסיסי של המערכת, אולם המבנה הבסיסי שלה נותר כשהיה. לעומתם, התהליך הנוכחי מהווה שינוי של ממש בתפיסה ובמבנה של אמ"ן. בהמשך, במסגרת מאמרים שדנים בעיצוב התהליך, מציג רח"ט מחקר לשעבר, תא"ל דרור שלום, את עקרונות תפיסת המודיעין הרב־תחומי, בתוך דיון במשימות ובאופן התארגנות "הליבות האדומות" ו"הליבות הכחולות". בראייתו, תהליך בירור המציאות באמ"ן חייב להיות מאוזן בין שלושה "מושכים" כדי להבטיח תפוקה מקסימלית לאורך זמן: "המושך האדום" הוא היריב ומולו אמ"ן חייב להתארגן בהתאם לאופן שבו היריב מאורגן, כדי להעמיק ולהכיר אותו היטב בתוך "נגיעה במידע הגולמי", להבחין במהירות בתופעות ובשינויים העוברים עליו ולדעת לתאר אותם נכון. "המושך הירוק" הוא המקצוע: כוח האדם באמ"ן מורכב מאלפי בעלי תפקידים שונים ורבים, שרובם צעירים ומתחלפים בקצב גבוה, ונדרשים למנעד רחב מאוד של סוגי עשייה. הכרחי שהיו בארגון תתי־מקצועות מובחנים שבכל אחד מהם מתקיימים שכלול וחיודוד מקצועיים מתמשכים כדי להצטיין בהם לאורך זמן, ושרק שילוב נכון ביניהם יביא את האפקטיביות המלאה. "המושך הכחול" הוא ההקשר, מקבל החלטות והאופרציה: אמ"ן אינו מייצר ידע חדש בגישה אקדמית לשם העשרת הידע האנושי, אלא מפתח ידע בהקשר של צורך ביטחוני-לאומי בארבע תפוקות המודיעין ועליו לכוון את יצירת המודיעין להקשר זה.

בהמשך מופיע מאמר של מובילי התהליך באמ"ן - אל"ם ב' ואל"ם ג' - נציגי שתי היחידות המרכזיות (חטיבת המחקר ויחידת הסיגינט), המציגים את הפרקטיקה של הרעיון ואת המסע בדרך ליישומו. המאמר הבא הוא של אורי אופק וענבל קארו, אשר מציגים את הפרשנות שלהם לאופן שבו מתבצעות מהפכות בארגון מתוך חוויה אישית ייחודית ומעניינת. במאמר אחריו אל"ם ד' - רמ"ח בקרה באמ"ן - משתף אותנו בתובנות של "הצוות האדום" שהוביל בראשית התהליך, ואשר תפקידו היה להעלות חלופות לתהליך שנבחר ולהצביע על הכשלים האפשריים של תהליך השינוי. סוגר את השער הראשון של הגיליון מאמר העוסק בניתוח התהליך מהזווית של מדעי ההתנהגות והזווית האנושית והארגונית. כתבו אותו סא"ל שרית שפירא, רע"ן מד"ה באמ"ן, רס"ן תמר ניסנבוים ורס"ן תמר גליק מענף מד"ה אמ"ן.

השער הבא מציג מבט מהשטח - המאמר הראשון נכתב במשותף על ידי שני קצינים צעירים - סרן א' וסגן ד', המציגים את הפרקטיקה של השינוי מהזווית של החיילים והקצינים בבסיס המשותף בראשית הדרך. בהמשך מציגים רס"ן י' ורס"ן נ' את נקודת המבט לאחר שנה בתוך התהליך ושמים דגש על הקשר בין הבסיסים המשותפים לבין הבסיס שנותר במרכז הארץ וכן דנים בסוגיית המעבר משגרה לחירום. המאמר הבא הוא פרי עטם של סא"ל ב' ורס"ן א', מציג את הקשר האפשרי בין בסיסי המודיעין הרב־תחומי העוסקים בהפקת מודיעין לבין התחום הטכנולוגי העוסק ביצירת נגישות למידע הדרוש ל"ליבה האדומה", ומציע לשלב בה נציג של המרכז הטכנולוגי. במאמר האחרון בשער זה סא"ל י' ורס"ן א' מענף תורה ותפיסות בוחנים את המודיעין הרב־תחומי כפי שהוא בא לידי ביטוי בדרג הנפרס ובקרב הכוחות הלוחמים. השער האחרון נוגע בעניינים נוספים הקשורים לתהליך ההשתנות הרב־תחומי - מאמרם

של אל"ם ד"ר עופר גוטרמן וסא"ל מ' עוסק בפרשנות מחודשת של רעיון הפלורליזם המחקרי נוכח השינוי ודן בכיוונים שיש לפתח במסגרת ה"ליבות הכחולות", כלומר הקשר בין גורמי מחקר ותכנון אסטרטגיים. ד"ר ויקטור מקרנקוב ואל"ם ד"ר עופר גוטרמן מנתחים את תחום הטרנספורמציה המודיעינית הדיגיטלית שהוא בסיס חיוני לתהליך זה, למשל, באמצעות שינוי באופן ייצור המטרות ושיפור ניכר בתחום התרגום האוטומטי. המאמר הבא הוא של רס"ן נ' מנתח מקרה מבחן של שיתופי פעולה בין אמצעי תקשורת בעולם כמקור השראה ללמידה. במאמר הוא שם את הדגש, בין השאר, על חשיבות שילוב ניתוח ביג דאטה במסגרת ההתארגנות הרב-תחומית. בהמשך הגיליון אל"ם נ', שעומד בראש מרכז המידע והידע למערכה בקורונה, סוקר את סיפור הקמתו, את הדילמות המלוות אותו ואת הדרכים להסדיון. סוגר את הגיליון מאמר של ר' ממשד ראש הממשלה, על תהליכים דומים בארגון מודיעיני אחר בהקשר לסיכול טרור אשר עשוי להיות מקור השראה ללמידה.

תודות

גיליון זה הוא תוצר של הובלה משותפת – של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין ושל אגף המודיעין בצה"ל. אנו מודים לאל"ם ב' ואל"ם ג' על השותפות, אשר הולידה ואיפשרה מאמרים מעניינים ומחדשים. ברצוננו להודות לראש אמ"ן, אלוף תמיר הימן, הן על המאמר שכתב והן על הפתיחות שגילה בתמיכה בהוצאת הגיליון לאור תוך כדי תהליך השינוי. תודה מיוחדת לכותבים כולם שהקדישו מזמנם לחקור ולשתף אותנו בתובנותיהם.

תודה לראשי המל"מ – תא"ל (מיל') ד"ר צבי שטאובר, יושב ראש המל"מ; תא"ל (מיל') דודו צור, מנכ"ל המל"מ; ולחנן מזור, סמנכ"ל המל"מ על תמיכתם במכון בכלל ובגיליון מיוחד זה. תודה לנילי גרבר עורכת הלשון, לזאב אלדר מעצב הגרפיקה, ולניקול נגבי, עוזרת המחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

יוסי קופרוסר ודודי סימן-טוב
גלילות, דצמבר 2020