

הזיקה בין הליבות והמעבר בין שגרה לחירום

רס"ן נ' ורס"ן י¹

הבסיס הרב-תחומי הראשון באמ"ן החל להיבנות ולפעול החל בחודש יוני האחרון בניהול ובהובלה של קצינים המייצגים את המערכים המרכזיים באמ"ן. בבסיס, שבו משרתים כרגע בעיקר אנשי מודיעין מאחת מיחידות האיסוף המרכזיות, פועלים במקביל כבר ארבעה צוותים רב-תחומיים בצ"חיים מרכזיים שונים. מאמר זה יציג ויסקור את הלקחים מחודשי החינוך הראשונים בזמן שגרה, ויתייחס לתפיסה בחירום, בתוך מתן דגש על האתגר בשימור וניהול נכון של הממשק שבין הליבות השונות של העשייה המודיעינית - הליבה האדומה והליבה הכחולה.

מימוש התפיסה הרב-תחומית בעבודת השגרה מבנה הצוות

הצוותים מורכבים מחוקרים ואוספים במערכים השונים באמ"ן, כאשר בכל צוות משתתפים חוקרים מחטיבת המחקר או הפיקודים המרחביים וצוות איסוף שמורכב מאנשי יחידת הסיגינט, ולעיתים גם מיחידת הגיאואינט ויחידות נוספות. צ"חי הצוותים הרב-תחומיים הראשונים בבסיס האמ"ן נבחרו כמייצגים קשת רחבה ככל הניתן של נושאים מודיעיניים, כדי לייצר חיכוך, למידה וחוייית הצלחה. הדבר הוכיח את עצמו ואכן נוצרו בפועל כמה "אבות טיפוס" של צוותים שכל אחד מהם מותאם לסוג צ"ח שונה. בצוותים אופרטיביים יותר גובר משקלן של דיסציפלינות מחקריות מעולמות מחקר היעדים ודיסציפלינות איסופיות דוגמת ויזינט וסיגינט. לעומת זאת, בצ"חיים אסטרטגיים יותר, מרכז הכובד נוטה לעולמות הסיגינט והמחקר האסטרטגי-אופרטיבי.

פיקוד ושליטה בתוך הצוות הרב-תחומי

הצוותים, המורכבים מאנשי איסוף ומחקר, עובדים על בסיס תוכנית עבודה אחת שלאורה המשימות ושגרת העבודה מסונכרנות מול הנושא המודיעיני המוגדר להם. פורום הפיקוד של הצוות מורכב מהקצינים הזוטרים המייצגים את המערכים והוא מקבל החלטות על משימות הצוות ותוצריו. לכל חייל יש מפקד ישיר אחד, אולם את הצוות מנהל פורום שבו לכל אחד מהקצינים זווית הסתכלות שונה על המשימה אך החלטה משותפת. בפועל, בשל הגדרת המשימה המשותפת לכלל הקצינים בצוות, מעטות המחלוקות המהותיות שאינן מקבלות פתרון ברמת הצוות. אומנם הפו"ש במתכונת זו מורכב, אולם בחלוף חודשים אחדים אנו חשים שברמה הצוותית השיטה עובדת. הסיבה לכך, להבנתנו, היא הקרבה הפיזית והישיבה המשותפת שמאפשרות רמת תיאום גבוהה מאוד, הפריה הדדית ומודעות גבוהה למשימות של כל אחד מחלקי הצוות, או כפי שניסח

זאת אחד הקצינים הבכירים **במסגרת תהליך הלמידה: "נשבר מחסום חוסר האמון"**. אתגר נוסף בתחום הפר"ש הוא המתחים הנוצרים בין חיילי הצוות מכיוון שהם מגיעים מרקעים שונים ומיחידות שונות. חיילי יחידת הסיגינט משרתים ב"בסיס האם" שלהם. ביחידות המחקר, חיילים שמגיעים מפיקוד מרחבי רגילים לשירות בתנאי בסיס סגור, לעומת החיילים שמגיעים מחטיבת המחקר בקריה ומורגלים לשירות בבסיס פתוח עם אווירה שונה. להערכתנו, אתגרים אלו צפויים להיעלם במעלה הדרך, לאחר הטמעת "תפיסת הפיקוד" האחודה של הבסיס האמ"ני ושירות החיילים בו לאורך זמן וכחלק ממסלול שירות מובנה מראש.

הזהות הארגונית של המשרתים

חשש נוסף ביציאה למימוש התפיסה היה טשטוש הזהויות בין הדיסציפלינות השונות. כבר בפילוטום שקדמו למימוש, וביתר שאת מאז המימוש המלא של התפיסה בבסיס האמ"ני, הרשמים עד כה הם שהישיבה המשותפת מסייעת דווקא בחידוד זהויותיהם המקצועיות של אנשי המערכים השונים. בעוד המחקר חש (גם מצד האיסוף) שהוא מוקד הידע המודיעיני, מגדיר המשימה והתיעוד, האיסוף יכול למקד את מרבית משאביו במימוש תוכנית האיסוף ויצירת המענה המיטבי לצי"ח המודיעיני. מעבר להפחתת מתחים בין הגופים השונים, כל גוף מתמקד בערך המוסף שלו ומייצר תפוקות גבוהות ואיכותיות יותר.

עם זאת קיים אתגר בשימור השייכות הארגונית של המשרתים ליחידות האם שלהם, בדגש על יחידות המחקר בפיקודים וחטיבת המחקר במטכ"ל. על אתגר זה מיועד לגשר קצין המחקר הבכיר המייצג את מערך המחקר בבסיס האמ"ני ומהווה כתובת מקצועית לחוקרים, וכן השגרה המשמרת ממשקי עבודה בין החוקרים בליבה האדומה מול הליבות הכחולות ביחידות האם.

מימוש רעיון הליבות - "בין הבסיס לתל אביב"

במעבר בין התפיסה התיאורטית למימוש בפועל, הסוגיה המורכבת ביותר שבה אנחנו נתקלים היא מימוש ההבחנה בין תפקידן של ה"ליבות" בתהליך המחקר. להבנתנו, ה"גבול" בין הליבות הוא בעצם סקאלה המקיימת מרחב חפיפה ביניהן, לצד קצוות המאפיינים בצורה ברורה כל אחת מהן. בקצה האחד הליבה הכחולה המתמקדת בהערכות, בשיח בין הגופים המחקריים ובין המחקר למפקד, הקברניטי או האופרטור. בקצה השני של הסקלה, חוקרי הליבה האדומה האמונים על בניית תמונת המודיעין העובדתית (Data oriented), העיבוד הראשוני של הגלם ואכונת האיסוף. באמצע, מרחב החפיפה, הכולל שיח והפריה הדדית בין הליבות, שיתוף המידע והידע, אכונת האיסוף, ואותה "התאבכות בונה" בין שתיהן. מרחב חפיפה זה מהווה גם מרחב סיכון פוטנציאלי לעבודה כפולה או יצירת תמונה חלקית המבוססת רק על חלק מהמדדים.

חלוקה זו מאפשרת שיפור משמעותי באפקטיביות אכונת האיסוף מצד המחקר והחיבור בין המחקר לאיסוף, לאור העובדה שצוות מחקרי יושב באופן רצוף עם צוות איסוף. ראשית, הצוות המחקרי מתעדף לצוות האיסופי את הצי"חים, מוסיף תובנות ראשוניות על חומרי הגלם באופן מיידי וממקד את הצי"ח בקבועי זמן קצרים. שנית, הצוות משקף לליבה הכחולה את תמונת

המצב האיסופית, מגבלות האיסוף וההשפעה שלהן על "המודיעין העובדתי". במצב זה בתצורתו האידיאלית יש למדורי המחקר נציגות מחקרית "קדמית" הפועלת באופן יום-יומי עם האיסוף ויכולה לשקף את תמונת האיסוף העדכנית בשפה "מחקרית" ובה בעת להכווין בצורה טובה יותר את האיסוף בתוך שיפור הסינרגיה בין הצוותים.

חשוב לציין כי הביטוי בפועל של אבחנה זו שונה מאוד בין הצוותים כיום בבסיס הרב-אמ"ני. השוני מתבטא קודם כול בחלוקה ברורה בין הצוותים השונים בהתייחס למאפייני הצי"ח (מוכוון עובדות או מוכוון ניתוח מופשט) וכן בהתייחס לאופי הפעילות ביחידת האם. מתוך כך קיים הבדל מובהק בין הצוותים המונחים על ידי חטיבת המחקר שהאבחנה בין הליבות בהם מוגדרת יותר (ממגוון סיבות, ביניהן פער המרחק), לבין הצוותים המונחים על ידי מודיעין הפיקוד המרחבי שהקרבה הפיזית היחסית ואופי הצי"חים בהם משפיעים על אופן החלוקה בין הליבות ומצמצמים

את ההבדל ביניהן. נוסף על כך בתוך הצוותים השונים קיימת השפעה גם לדומיננטיות השחקנים השונים בין הליבות. ניכר כי סוגיית השונות בין הצוותים היא המובילה בצורך להמשיך לפתח וללמוד ממנה לגבי היחס בין הליבות לשם עדכון ותיקוף התפיסה להמשך הדרך.

אבחנה חשובה נוספת בין הליבות השונות היא סוג התוצר שמופץ מכל אחת מהן. בעוד התוצרים הקלסיים של המחקר (מסמך מודיעיני, התייחסות לסוגיה וכדומה) נותרו נחלת ה"ליבה הכחולה", באשר לתוצרי הצוות המשותף בליבה האדומה, עוצב תוצר התואם את התפיסה החדשה ומתמקד בערך המוסף של הישיבה המשותפת הכוללת את מערכי האיסוף והמחקר. תוצר זה כולל תיאור מחקרי של המסקנות מהמידע ותובנות מרכזיות, הערות מגוונות של הצוות הרב-תחומי (מחקריות,

**במעבר בין התפיסה
התיאורטית למימוש
בפועל, הסוגיה
המורכבת ביותר שבה
אנחנו נתקלים היא
מימוש ההבחנה בין
תפקידן של ה"ליבות"
בתהליך המחקרי.
להבנתנו, ה"גבול" בין
הליבות הוא בעצם
סקאלה המקיימת מרחב
חפיפה ביניהן, לצד
קצוות המאפיינים בצורה
ברורה כל אחת מהן**

איסופיות ומשלבות בין מחקר לאיסוף) ופירוט חומרי הגלם של המערכים השונים, המדגימים ומעשירים את הקורא וגם יאפשרו בעתיד שחזור המידע לטובת שימוש בו למענה על שאלות חדשות אחרות. בכך, לראשונה, הצרכן יכול ליהנות מתמונת המודיעין, מהתימוכין לה, מהכרת תהליך בנייתה ומהערות הכותבים בתוך סנכרון בין המערכים השונים. יודגש כי תוצר זה נוסף אל סל התוצרים הקיימים ונותן הקשר רחב יותר לחומרים איסופיים שהופצו בעבר כחומרי גלם בלבד, ואינו מחליף תוצרים מחקריים אחרים.

אחד האתגרים המרכזיים בתצורת העבודה החדשה הוא כאמור היכולת לסנכרן את תהליכי העבודה בין הליבות השונות. לטובת זאת הותאמו המבנה והארגון באופן שבו קיימת הלימה בין משימות הצוות הרב-תחומי למשימות הליבות הכחולות המקבילות אליו. לצד זאת נותר

האתגר שבמרחק הפיזי אשר הפתרון לו הוא שילוב בשגרות המדורים בליבה הכחולה (דיונים פיזיים ובאמצעים טכנולוגיים, כתיבת תוצרים משותפים ובניית תוכניות עבודה משותפות), ביקורים תכופים הדדיים בין הליבות ובקרה על החיבור בין הליבות באמצעות קצין המחקר הבכיר. במסגרת זאת, אחת מתכולות התפקיד של קצין המחקר היא הבקרה על תוצרי הצוותים ועל התהליך המודיעיני המבוצע בהם, כדי להוביל תהליכי למידה בין צוותיים ופיתוח תהליכים מתודולוגיים מותאמים לתצורת העבודה בבסיס רב־אמ"ני. כמו כן, בעוד בעבר המתח המרכזי שאותו נדרש לנהל היה המתח בין המחקר לאיסוף, בתצורת העבודה החדשה קיים מתח מובנה ומנוהל בין המחקר בבסיס האמ"ני (הליבה האדומה) למדורי המחקר במחלקות המחקר בפקודים המרחביים ובחטיבת המחקר.

תפיסת העבודה בחירום

הצורך בגיבוש תפיסה תואמת גם לחירום

לצד מימוש התפיסה בבסיס הרב־תחומי הראשון בשגרה, נכתבה תפיסה בסיסית למימוש התפיסה בחירום. הנחת העבודה היא שבדומה לשגרה יש ערך מוסף להמשך עבודה משותפת בחירום בין איסוף למחקר, ובחלק מהמקרים הוא אף גדול יותר מאשר בשגרה. נוסף על כך החירום שונה מהשגרה ברגישות לזמן, לקצבי העבודה ולהקטנה למינימום של הפער בין המחקר לאיסוף בכל הנוגע לתמונת המודיעין, הערכת המודיעין, הצי"ח ותוכנית האיסוף. כל אלו מסבירים מדוע נדרשת עבודה משותפת של צוותי מחקר ואיסוף. בחירום, הנוכחות בקרבת המפקד הופכת לחשובה עוד יותר ומכאן הערך המוסף גם בנוכחות מחקרית בקרבת האיסוף באופן שמשפר את הסנכרון בין שתי הליבות ומאפשר שיח מחקרי מתקדם על גבי חומרי הגלם בקבועי זמן קצרים. גם בחירום קיימים אבות טיפוס שונים להתארגנויות בהתאם לצי"ח. ראשית, נדרש לבחור את המרחב הפיזי שבו הצוות הרב־תחומי פועל. בצי"חים שבהם קיימת חשיבות לפרטי המידע וקיים צורך לשקפו בקבועי זמן מיידיים למקבל החלטות או אופרטור, נדרשת ישיבה משותפת. לרוב מדובר במשימות שבהן עיקר העיסוק הוא בבניית תמונת מודיעין עובדתית מדויקת ומהירה, הגדרת צי"ח ותוכנית איסוף וביצוע עבודת מחקר מודיעינית בסיסית. לעומת זאת, בכל הנוגע למשימות מתמשכות הדורשות עבודת "פיצוח" מורכבת הכוללת בעלי תפקידים רבים ושימוש בכלי איסוף ומחקר מתקדמים, יש ערך מוסף דווקא לישיבה במרחב מודיעיני מבודד, הכולל גישה לכלים המתקדמים באמ"ן. כאמור, בכל אחת מהאפשרויות יש צורך גם בהיערכות של מכלול שתפקידו לגבש את תמונת המודיעין הרחבה בדגש על חיבור ל"צד כחול" (כוחותינו) ושיקוף רציף של תמונת האויב, לאו דווקא מתוך עבודה צמודה והשפעה על המרחב האיסופי בצורה משמעותית.

סוגי המשימות בחירום וקווים מנחים להתארגנות רב־תחומית תומכת

כאשר ניגשים לאפיין את נושא החירום, הנחת העבודה היא שיש צורך לפתח את תפיסת החירום בצורה שאינה שונה משמעותית מתפיסת השגרה כדי לייצר זיקה בין שני המצבים ורציפות אצל

המשרתים. לצד זאת, השינוי המשמעותי בין שגרה לחירום הוא שמשקלם של מרכזי הכובד גדל, בדגש על הליבה הכחולה. למרות זאת, הרווח הטמון בהיכרות המשותפת בין המערכים והאנשים מעבודת השגרה, יכול להשפיע על העשייה, גם אם לא תהיה ישיבה משותפת או תהיה ישיבה משותפת מצומצמת. אנו מבחינים בארבע משימות-אב בהיערכות מודיעינית לחירום שלכל אחת מהן קווים מנחים מעט שונים כאשר נדרשים לאפיין את מבנה הצוות על פי העקרונות שתוארו לעיל. משימות **ניתוח אסטרטגיית היריב** היא משימה שמרכז הכובד שלה נמצא בשיח עם הקברניט וביכולת ההשפעה על אסטרטגיית הפעולה הישראלית. סוגי השאלות המודיעיניות המקבלות

אחד האתגרים המרכזיים בתצורת העבודה החדשה הוא היכולת לסנכרן את תהליכי העבודה בין הליבות השונות. לטובת זאת הותאמו המבנה והארגון באופן שבו קיימת הלימה בין משימות הצוות הרב-תחומי למשימות הליבות הכחולות המקבילות אליו.

לצד זאת נותר האתגר שבמרחק הפיזי אשר הפתרון לו הוא שילוב בשגרות המדורים בליבה הכחולה (דיונים פיזיים ובאמצעים טכנולוגיים, כתיבת תוצרים משותפים ובניית תוכניות עבודה משותפות), ביקורים תכופים הדדיים בין הליבות ובקרה על החיבור בין הליבות באמצעות קצין המחקר הבכיר

מענה בצי"ח זה לרוב מתאפיינות בסקאלה שבין שאלות שיש עליהן מענה קונקרטי (סודות וחידות) לשאלות שדורשות ניתוח והערכה מורכבים יותר (תעלומות) והתשובות על רובן אינן נמצאות באופן מובהק בחומר המודיעיני אלא דורשות היכרות מעמיקה עם מושא המחקר ויכולת להתיך את אסטרטגיית היריב עם הדילמות בקבלת ההחלטות הישראלית. על כן, הנוכחות המחקרית בקרבת האיסוף (הליבה האדומה) צפויה להיות המינימלית ההכרחית ועיקר משימתה תהיה לשקף את צי"ח הליבה הכחולה לתוך האיסוף וטיוב תהליכי ההפקה.

לעומת זאת משימת **התמיכה במאמץ האש** הצה"לי היא משימה שמרכז הכובד המודיעיני בתוכה הוא יצירת מטרות חדשות לתקיפה. משימה זו מתאפיינת בעיסוק רב בשאלות קונקרטיות וטקטיות שלטובת גיבוש מענה עליהן נדרש צוות משימה משולב

הכולל גורמים מכלל הדיסציפלינות בעבודה ממוקדת מול משימה. מול זאת, נכון לדעתנו להיערך בסדר כוחות גדול יחסית ב"ליבה האדומה" כדי לייצר מענה אפקטיבי לשאלות ולייצר מטרות בצורה רחבה.

לעומת שתי המשימות הקודמות, משימת **התמיכה במאמצי התמרון** ומשימת **ההגנה** שמובלות בפיקוד ובאוגדה המרחביים הן משימות שדורשות שיפור משמעותי בקצבי ההפקה וביכולת

המענה לשאלות מודיעיניות בצוותי פיצוח רב־תחומיים, אך דורשות גם היערכות מספקת בקרבת דרגי התכנון האופרטיביים ומפקדי השטח. על כן נדרשת במשימות אלה היערכות מקבילה בשני המרחבים ובצורה מסונכרנת ביניהם. חשוב לציין כי תפיסת חירום ראשונית זו נמצאת בשלבי שיפור ותיקוף, כולל השלכתה על מרחבי הביניים שבין השגרה למלחמה העצימה.

סיכום

במבט קדימה התמקד עד כה מימוש התפיסה הרב־תחומית בצי"חים שמרבית עיסוקם אינו נוגע למענה שוטף ובקבועי זמן קצרים כדי לאפשר את תהליך החיכוך והלמידה בצורה הדרגתית ומדודה. בחלוף כמה חודשים, נראה כי בשלה העת לעבור לעיסוק בסוגיות שוטפות הדורשות מענה מיידי (דוגמת צי"ח ההתרעה) לטובת שיפור גם במענה לצי"חים מסוג זה שלהערכתנו יהיה קפיצת דרך משמעותית בתהליך. עיסוק בנושאים אלו ידרוש תהליך הכנה יסודי מצד המערכים השונים באמ"ן, שכן הסוגיות השוטפות הן לרוב אלו שמורכב יותר לחלקן בין ליבות. אולם קיימת הבנה מערכתית כי לאור החוויה החיובית מהשלב הראשון במימוש התפיסה הרב־תחומית, יש ערך רב בשילוב כלל גורמי המודיעין העוסקים בסוגיות השוטפות במקום אחד כדי לייעל תהליכים ולהתקדם בקצבים מהירים יותר ובדיוק רב יותר מאשר בעבר.

נושא נוסף שיידרש לעסוק בו בהמשך הוא היכולת לקחת את המרחבים המשותפים לתהליכי העבודה ולחבר אליהם גם ארגוני מודיעין נוספים כדי לשפר את המענה. נדרש לבחון כיצד נכון לשלב את השב"כ והמוסד בהתארגנות, והאם נכון להעביר גם את האיסוף הגלוי (אויסינט) אל הבסיסים האמ"ניים כדי להשלים את שינוי התפיסה.

לסיכום, החיכוך הראשוני בתפיסת העבודה החדשה תרם משמעותית ליכולת לבחון את מימוש התפיסה בפועל. החוויה הראשונית של דרגי העבודה חיובית מאוד ומייצרת ציפייה גבוהה להמשך ולעלייה באיכות התפוקות המודיעיניות ובכמותן. עם זאת נדרש להמשיך לפתח ולשכלל את השיטה בתוך שמירה קפדנית ובחינת מרחבי הסיכון ומנגנוני הפיצוי עליהם כדי להמשיך ולשמר את הרלוונטיות של תפיסת העבודה ולמנוע היווצרות היסטים.