

מימוש ההשתנות למודיעין ברב-תחומי ("מעשה")

א"מ ב' ואל"מ א'¹

שורות אלו נכתבות בעיצומו של תהליך ההשתנות של אמ"ן בהקשר מנגנון פיתוח הידע המודיעיני, המכונה "המודיעין הרב-תחומי". עניין זה, כשלעצמו, דורש מאיתנו צניעות בניסיונו לתאר את התהליך בכללותו או לחלק ציונים באשר למידת הצלחתו. עם זאת, החודשים הארוכים שבהם אנו מלווים את התהליך הזה כצוות היגוי והניסיון שנצבר במהלכם, מאפשרים לנו לתאר את התהליך כתהליך השתנות אסטרטגי של אמ"ן.

ככל תהליך השתנות אסטרטגי, ראשות הארגון - בהובלת ראש אמ"ן - נושאת באחריות לתהליך עצמו ומובילה אותו. עלינו כצוות בכיר מתוך המערכים² וכסימן לשותפות המובנית הנדרשת במימוש, הוטלה המשימה להוביל את התהליך על שלבי העיצוב, התכנון והמימוש שלו. כידוע, תהליכים אלו אינם ליניאריים לגמרי ומתקיימים מהלכי משוב ואיטרציות משניות כדי לדייק את התהליך ולהכניס אליו מידע ותובנות מן החיכוך עם המציאות בשטח.

החלק הראשון בתהליך האסטרטגי - **שלב העיצוב**, עוסק בהפשטה ובהמשגה של המציאות הארגונית הקיימת ומאפשר **לסמן את ההיסט של הארגון** למול מציאות חלופית חזונית עתידית אפשרית, בה מתקיימת מותאמות (קוהרנטיות) מיטבית בין התפיסה (מתודולוגיה), הצורה הארגונית והכשירויות הקיימות בארגון. לאחר זיהוי ההיסט אפשר לאפיין את השינוי הנדרש כדי להגיע לקוהרנטיות מחודשת. שלב זה הגיע לעיצומו לפני כשנה וחצי במסגרת תהליך "היסוד החמישי" של ראש אמ"ן. עיקרי הלמידה במהלכו והתפיסה שנגזרה ממנו נדונו במאמרו של רח"ט מחקר בגיליון זה.³

בבואנו להעביר את התהליך מתפיסה עקרונית לכדי מעשה כחלק משלב התכנון, נדרשנו להתייחס לנושאים המרכזיים המלווים תהליך שינוי אסטרטגי: התפיסה והתהליך, הצורה הארגונית המיטבית, הכשירויות של בעלי התפקידים הלוקחים חלק במימוש ומעל כל אלו, אולי האתגר המשמעותי ביותר, התרבות הארגונית המאפשרת. מאמר זה בא את ההתייחסות שהקדשנו עד כה לכל אחד מן הנושאים הללו.

לצד בירור נושאים אלו, **ניהוג התהליך עצמו מנוהל כפרויקט מבוקר שמצריך כל העת למידה** על אודות האופן שבו השטח מגיב למול הניסיון להכיל עליו את ההשתנות, לפרק מורכבויות ולאזן מתחים באופן שיאפשר לתהליך להתקדם אל עבר הרצוי, עניין שנרחיב עליו בהמשך. עוד

1 הכותבים הם מפקדים בכירים בחטיבת המחקר וביחידת הסיגנט, בהתאמה. שירתו בעברם במגוון תפקידים תוך ביצוע מעבריות במערכים שונים באמ"ן ומובילים את תהליך המודיעין הרב-תחומי כצוות היגוי אמ"ן מטעם ראש אמ"ן.
2 ראו גם לציין את המוביל הראשון של התהליך שהיה אז ראש זירה בחטיבת הפעלה ובעברו מילא תפקידים בכמה מערכים באמ"ן. ניתן לאפיין באופן כללי את השחקנים בארגון שלוקחים חלק פעיל בהובלת השינוי כמי שעברו במהלך שירותם בין תפקידים במערכים השונים ויודעים להסתכל על אמ"ן ועל התהליך המודיעיני מזוויות הסתכלות מגוונות ולא רק מנקודת מבט מערכת.
3 ראו מאמרו של רח"ט מחקר לשעבר, דרור שלום, בגיליון זה.

לפני התהליך ובמהלכו עמדו לרשותנו כמה התארגנויות רב-תחומיות שצמחו באמ"ן - Bottom-Up. תהליך השתנות אסטרטגי הוא במהותו תהליך המתקיים מלמעלה למטה (Top-Down), וצמיחתן ושגשוגן של התארגנויות קבועות כאלו אפשרו, לצד היותן כר פורה ללמידה, גם תפקוד כסוכני שינוי חיוביים בארגון ומאיצי תהליך שמאפשרים "לחגוג" הצלחות קטנות שלו בשלב מוקדם מאד.⁴

נושאים שעמדו בליבת העיסוק של צוות ההיגוי

התפיסה

בבסיס התפיסה עומדת החלוקה של תהליך יצירת המודיעין השלם ל"ליבה אדומה" העוסקת במודיעין עובדתי-מסקנתי המבוסס בעיקר על חתימות דיגיטליות ומתממש בעיקר בהתארגנויות משולבות מוכוונות משימה בבסיסים האמ"ניים; ו"ליבה כחולה" העוסקת בעיקר בהפשטה והערכה מודיעינית ובפיתוח ידע משותף עם המפקד/קברניט, כמו גם בתהליכים המבצעיים ובהכוונת הליבה האדומה לשם אחיזת "השלם המודיעיני". הושאר מקום גם לקיומן של ליבות "אדומות-כחולות" ייחודיות שמטרתן סגירת מעגל מלאה של התהליך המודיעיני בהקשרים אופרטיביים-מבצעיים.⁵

התהליך המודיעיני

תהליך העבודה ב"ליבה האדומה" מביא לידי ביטוי את מתודולוגיית החקירה המתחילה בהגדרת שאלת מחקר ועוברת לבניית תבנית של החתימות הדיגיטליות של המידע המבוקש (Information Need) לשם מענה על שאלת המחקר, השגת המידע על ידי הכוונת איסוף ממוקדת ומדויקת והפקתו,⁶ וגיבוש היסקים מודיעיניים-מחקריים על בסיסו. ככלל, ב"ליבה האדומה" מתקיימת הבחנה בין ה"מה" וה"איך": דיוק השאלות שעליהן נדרש לענות וההיסקים הנובעים מהמידע ("המה") מוטל על הגורם המחקרי, שהוא האחראי על הבעיה שיש לפתור. האופן שבו מתקיים תהליך המענה ("האיך") שנוגע בעיקר להכוונת האיסוף והפקת המידע באופן מפעלי מוטל על גורמי האיסוף שמתמחים גם בטיפול במידע. עם זאת, מעבר להגדרה פורמלית זו, מתקיים "ריקוד" משותף דיאלקטי בין הגורם המחקרי לגורמי האיסוף והטיפול במידע, מאחר שיש השפעה הדדית של ה"מה" על ה"איך" ולהפך: בעוד ה"מה" מייצג מה נדרש להשיג, ה"איך" מבטא, בין היתר, מה אפשר להשיג לאור המצאי הקיים והאפשרי של המידע. בהתאם מתקיים גם תהליך איטרטיבי שמשנה את השאלות כך שהן עדיין מייצגות את אותה "בעיה שיש לפתור", אך אפשרי יותר לענות עליהן.

לצד אלו מתחילה להיווצר ב"ליבה האדומה" גם דיאלקטיקה מעניינת בין סוכנויות האיסוף השונות, במסגרתן הפעולה המשולבת מול המשימה מאפשרת גם תהליכים אפקטיביים יותר של

4 ראו פירוט, לדוגמה, במאמר של סרן א' וסגן ד' בגיליון זה – "מרצפת הייצור".

5 למשל, באוגדות הבט"ש או בהקשרי עליונות אווירית עם חיל האוויר.

6 הפיכתו לחלק ממארג המידע הנגיש בצורה אפקטיבית לכלל חברי הרשת העוסקים בסוגיה.

תצורה זירתית בתפיסת המודיעין הרב-תחומי



נגישות, מיצוי, חילול וטיפול במידע וכן הכוונה של בניין הכוח הטכנולוגי. נושא זה עדיין בראשיתו ובשלב זה טרם עוגן במתודולוגיה מסודרת.

ב"ליבה הכחולה" מתקיימים כמה תהליכים מודיעיניים. הראשון והחשוב שבהם הוא תפיסת האחריות המשימתית על ה"שלם המודיעיני" ומכך בניית תוכנית המחקר הכוללת את גורמי המחקר בשתי הליבות וניהול שגרות העבודה הנדרשות כדי לקיים "שלם מחקרי" זה. היכולת לבצע משימה זו תלויה בפעולות המחקר המבוצעת ב"ליבה הכחולה" עצמה וכוללת שלושה היבטים משלימים: מחקר הערכתי העוסק בהפשטה, הכללה ושכלול התזה המודיעינית; הפריה הדדית בין גורמי מחקר מסוגיות מחקריות שונות המשיקות ומשפיעות זו על זו, ואינטראקציה ישירה בתוך פיתוח ידע משותף בין הקמ"ן למפקד/קברניט בהקשר של ההחלטה הנדרשת או האופרציה שיש לבצע.

הצורה הארגונית

בצוות ההיגוי הוסדרה שפה משותפת באשר למבנה הארגוני של בסיס מודיעין רב-תחומי שהוא ביטוי פיזי של ה"ליבה האדומה" לזירה מוגדרת. הבסיסים מחולקים לפי גזרות גיאוגרפיות, כשכל בסיס מובל מקצועית על ידי חבר מנהלים (Board) של קציני מערך בכירים⁷ מהמערכים השונים

7 קצין מחקר בכיר, קב"ר בכיר וקצין גיאואינט בכיר, האחראים יחד על ניהוג התהליך המודיעיני בבסיס וכל אחד בנפרד על שימור הזהות והתפקוד המקצועיים של אנשי המערך שלו בהתארגנות המשותפת.

באמ"ן וינוהל מנהלתית כארגון אחד עם תנאים שווים לכל משרתי; בכל בסיס יהיו מכלולים⁸ רב-תחומיים ובהם צוותים קבועים משולבים מוכווני משימה מוגדרת ומובלים בצורה משותפת על ידי קצינים מהמערכים; אכוונתם המשימתית של הצוותים תבוצע על ידי הקמ"נים המובילים את הסוגייה המודיעינית ב"ליבה הכחולה" ומשקללים את תמונת המודיעין השלמה.

מבחינה פיקודית, הצורה הארגונית שאומצה בתהליך מאתגרת את המודלים הצבאיים הקיימים, כי בניגוד לתפיסה הצבאית המסורתית שבה "האחריות אינה ניתנת לחלוקה", היא מייצרת חלוקת אחריות משותפת על הצלחת צוות במשימתו כדי לאזן בין המתחים המובנים בהתארגנות⁹ ולא להכריע בהם. בהתאם לכך, ההחלטה הייתה לשמור את ההיררכיה הפיקודית ברמת הצוות בהתאם למערך המנחה המקצועי,¹⁰ כאשר את פעולת הצוות למול המשימה מובילה קבוצת קצינים שאחראים יחד להישג. השיטה הזו, שאינה תואמת את ההיגיון ההיררכי הצבאי,¹¹ נפוצה כיום בעולם בארגונים עסקיים בכלל ובכאלו המבוססים על מידע בפרט.

לאחר עיצוב המבנה העקרוני-תיאורטי החדש של ההתארגנות הזירתית על פי תפיסת המודיעין הרב-תחומי, הוטל על צוותים זירתיים לקיים תהליכי משנה של עיצוב, תכנון ומימוש התפיסה במרחבים המודיעיניים עצמם ובתוך התאמת התפיסה להקשר הזירתי הייחודי. כך, בכל זירה גיאוגרפית המהווה שדה מחקרי מוגדר, מוביל ועד המפקדים הבכירים של הזירה מהמערכים השונים תהליך המורכב מארבעה שלבים:

- בשלב הראשון מוקמות "**התארגנויות חלוץ**" – צוותים ראשוניים רב-תחומיים משולבים מוכווני משימה קונקרטית שמתחילים לעבוד בפועל בתפיסת המודיעין הרב-תחומי ומאפשרים למידה בתוך כדי חיכוך, התנסות זירתית בפועל בתפיסה, וגיבוש אמון והיכרות בין אנשי המערכים בזירה.
- בשלב השני מתכנס הוועד הזירתי עם נציגים בכירים מכלל השחקנים בקהילת המודיעין¹² העוסקים בזירה, כדי **לעצב את תצורת הזירה בתפיסה החדשה** – מה הם הצי"חים וסוגיות המחקר שבהם יש צורך לעסוק, מה מאפייניהם השונים, וכיצד נכון לארגן מולם את מבנה המכלולים והצוותים ואת תהליכי העבודה בבסיס הרב-אמ"ן הזירתי וב"ליבות הכחולות".
- בשלב השלישי **מוקם בסיס המודיעין הרב-תחומי הזירתי בתצורה שלדית**¹³ והזירה כולה מתחילה לעבוד בתפיסה החדשה.
- בשלב האחרון שהוא שלב ממושך ומדורג, עוברים יתר תחומי הצי"ח בזירה לתפיסה הרב-תחומית **עד למעבר מלא של כלל הזירה לתפיסה החדשה**.

8 היררכיה ארגונית המרכזת צוותים אחדים, בשאיפה שיהיו בסוגיות צי"ח קשורות ובעלות קמ"ן מוביל אחד.

9 אפשר שימור המקצוענות בצד אחדות המשימה.

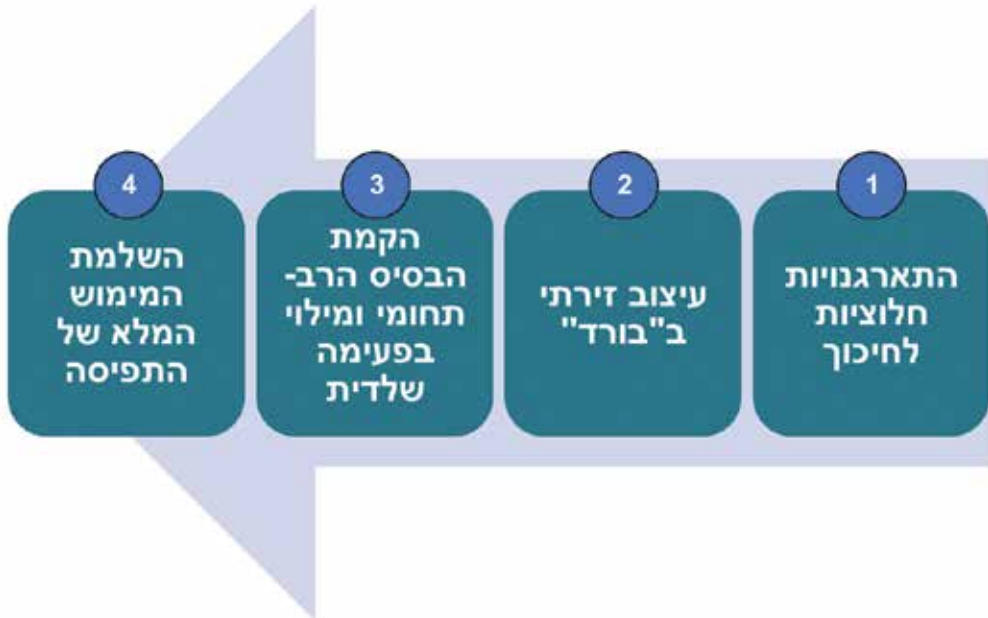
10 ובכך יודאו שלכל חייל יש מפקד ברור אחד.

11 שיטה זו מזכירה את שיטת הניהול הנקראת הולקרטיה (HOLACRACY), שהיא שיטת ניהול ומשילות ארגונית מבוצרת, שבה הסמכות וגיבוש ההחלטות מסביב להקשר משימתי נעשים בצורה מפוזרת בצוותים עצמאיים ברחבי הארגון, ולא במנגנון ניהול היררכי. בצה"ל מתקיים בשנים האחרונות עיסוק ניכר, המובל בין השאר באמ"ן, בשאלת "הפיקוד הרשתי" או "הפיקוד המשותף". ראו לדוגמה: מינקה-ברנד, (2015). "רשתיות – שפרי הופעתך". **בין הקטבים**, 5, הוצאת מרכז דדו.

12 ראשי הזירה מחטיבת המחקר וחטיבת הפעלה, מובילי הזירה ממערכי האיסוף, מחלקת המודיעין הפיקודית, הענפים הרלוונטיים ממחלקות המודיעין בזרועות וכן הלאה, ובחלק מהמקרים גם נציגים מארגונים אחרים בקהילת המודיעין.

13 התצורה השלדית: הצבת קציני המערך הבכירים בבסיס, מעבר הבסיס בהיבט המנהלתי לתפקוד בבסיס המשרת התארגנות כלל-אמ"ן וית' ולא רק בסיס של אחד המערכים, והקמת מספר ראשוני של צוותים משולבים מוכווני משימה.

מודל לתהליך הפיכת זירה לרב-תחומית



התרבות

כבכל תהליך אסטרטגי, הרכיב המשמעותי ביותר של ההשתנות הארגונית הוא העניין התרבותי. במשך דורות עיצב אמ"ן את עצמו כאוסף של מערכים שגם אם ידעו לקיים ביניהם שותפויות שהשיגו הישגים יוצאים מן הכלל, התנגדו לכל תנועה של הגדלת הזהות הכלל-אמ"נית על פני הזהות המערכתית.¹⁴ ישנן סיבות טובות לנוגעות לשמידת המצוינות המערכתית לתרבות הזו, אך זו גם ייצרה תקרת זכוכית באשר למידת השילוביות והיצירה הכלל-אמ"נית המשותפת. בולט במיוחד היה המתח הקבוע בין חטיבת המחקר ומחלקות המודיעין בפקודים לבין יחידת הסיגינט, מתח שהולך שנות דור לאחור לכל הפחות עד משבר כישלון התרעה למלחמה ביום הכיפורים. מתח זה היה כה משמעותי עד שהמרכז האחראי על הפקת המודיעין ביחידת הסיגינט הגדיר את ייעודו לאורך השנים בהגדרה שהייתה מתאימה לחטיבת המחקר (התרעה למלחמה ופתרון סוגיות מודיעיניות מורכבות).

עניין זה טשטש גם את המובחנות בין הארגונים, לפחות בעיני עצמם, והיה אבן נגף בפני היכולת לקיים תהליכים מורכבים בין המערכים הללו לאורך זמן. אוסף של תהליכים על פני העשור החולף, החל מתהליך "שבירת החומות" שהנגיש חומרי גלם מהאיסוף למחקר, הכניסה לעידן המידע והעליה במורכבות המשימות, הבשילו במהלך השנה האחרונה לכדי אפשרות לייצר מובחנות אמיתית בין המערכים, על בסיס חלוקה שונה מן החלוקה המסורתית של "מחקר" ו"איסוף": חלוקה על בסיס מומחיות ב"ידע בהקשר" לעומת מומחיות ב"מידע" בהקשרים האמ"ניים.

14 דוגמה לכך היא כאשר נשאל משרת אקראי באמ"ן "היכן אתה משרת?" התשובה שנקבל היא כמעט תמיד ב"יחידה X, במרכז/זירה Y". כמעט לא יהיה מי שיענה "באמ"ן", בשונה מזרועות האוויר והים, למשל.

במסגרת הבשלה זו, שינה **מרכז המודיעין ביחידת הסיגינט את הגדרתו כמרכז מודיעין והוגדר לו ייעוד חדש בהקשר של "מידע"**. נוסף על כך התקיים תהליך תרבותי עמוק של הכרה צנועה יותר בתפקידו של המרכז כחלק משרשרת הערך של שוק פיתוח הידע באמ"ן (ולא כמחולל השוק כולו, כפי שהשתמע מן הייעוד המסורתי), והוגדרו עבורו ערכים מובילים אשר תואמים את היכולת לממש שותפות עמוקה למול המערכים האחרים,¹⁵ בתוך נטילת סיכונים באשר לעוצמת הזהות הארגונית. שינויים אלו פתחו את הדלת לאפשרות של ריבוי זהויות לאנשי המרכז, באופן שיאפשר לתפקידן כזה או אחר לייצר שייכות גם ליחידתו וגם לבסיס רב-אמ"ן, ולצוות משימתי רב-אמ"ן שמובל על ידי חבר מפקדים ממערכים שונים.

יחידות האיסוף האחרות באמ"ן קיימו גם הן תהליכים תפיסתיים שאפשרו בשלות לקיום תהליך המודיעין הרב-תחומי. כך למשל, ביחידת הגיאואינט מוביל מפקד היחידה גישה מעודכנת הממקדת את הערך המוסף של היחידה בבניין כוח בסנסורים ובטכנולוגיית מידע לשם יצירת מידע גיאואינטי חדש ומגוון, ארגונו ברמה שמאפשרת חיבוריות לכלל המידע באמ"ן, והפעלת תפקידי המערך במקצועות השונים תחת היגיון משימתי בהובלת המחקר ובתוך שימור ושכלול המקצוענות שלהם לאורך זמן.

במקביל, **במערך המחקר**¹⁶ הובן במהרה **הערך הרב שיש בהגדלת שטח הפנים של המחקר אל תוך שלביו הראשונים של התהליך המודיעיני**, וחטיבת המחקר לקחה חלק מוביל במימוש תהליכי העיצוב והתכנון הזירתיים כמו גם בגיבוש התפיסה כולה. עם זאת התקיים בקרב גורמי המחקר תהליך מורכב של הקשיה ובירור בנוגע ליכולת לקיים הפרדה פיזית וריחוק גיאוגרפי בין חלקי העשייה המחקרית השלמה, כמוגדר בתפיסה החדשה. הפרדה זו אינה מובנת מאליה ומאתגרת את החיבור האינהרנטי בין זהות ה"חוקר" לזהות ה"קמ"ן" בקרב איש המחקר המודיעיני. התהליך גם מאתגר את האיזון הנדרש במחקר בין העיסוק בסוגיות טקטיות-מבצעיות לבין "מודיעין אסטרטגי", כיוון שקירוב המחקר ל"מידע" מגבירה את הסיכון להטיית יתר לכיוון הטקטי-עובדתי על פני האסטרטגי.

ניתוח אתגרים אלה, בשילוב החשש התרבותי "להיבלע על ידי האיסוף", הובילו למסע ארוך והכרחי של בירור והטמעה, וכן השפעה על אופן עיצוב התפיסה החדשה, כדי להגיע להסכמה המשותפת שלפיה ניתן לבנות את המנגנונים הנכונים שיאפשרו איזון נכון. מהות האיזון היא מחד גיסא שימור ה"שלם המחקרי" וה"מודיעין האסטרטגי" בהובלת ה"ליבה הכחולה" ובשילוב בין עשיית שתי הליבות גם אם לא במקום פיזי אחד, ומאידך גיסא הגדלת המעורבות וההשפעה של גורמי המחקר בתוך העשייה האיסופית ובתוך קרבה מוגברת לרובד ה"מידע" ולבעלי המקצוע האחרים באמ"ן. ביטוי אחד לתובנות על העושר הפוטנציאלי הטמון בהבנת ואימוץ התפיסה החדשה על ידי המחקר אפשר לראות בהתקדמות שנעשית בתחום **תוצרי המודיעין החדשים**¹⁷

15 מקצועיות, חלוציות, חתירה לניצחון, רעות, צניעות וענוה.

16 כאן המקום לציין כי אין באמ"ן מערך מחקר אחוד מנוהל ומפוקד, אך בתהליך זה התקדמה חטיבת המחקר לאמץ את תפקידיה במעצבת תפיסת המקצוע המחקרי והתהליכים שהוא מעורב בהם, בשותפות חזקה עם שאר גורמי המחקר בדגש על מחלקות המחקר בפקודים ובחזרות.

17 המעבר להסקת מסקנות מודיעיניות ב"ליבה האדומה" ופיתוח רמת ידע שהיא מעבר למידע עצמו מאפשרים עדכון ה"תפריט" והעשרת סוגי תוצרי המודיעין המופצים באמ"ן, בתוך העלאת רמת הסמך שלהם.

הנגזרים ממימוש התפיסה. כמו כן הוביל התהליך להעצמת העיסוק בתוך המערך בשיפור וחינוך המקצוענות המחקרית.

כדי לחזק את הזהות המשותפת ואת היכולת לקיים את תפיסת ההפעלה החדשה, וכדי לא "לאבד את האנשים בדרך", התקיימו במקביל לתהליכי עיצוב התפיסה והתארגנויות הזירתיות מאמצים מרובים בתחום ההטמעה ברחבי החיל בכל הרמות, וכן השקעה משמעותית בהכנת הקצינים והחיילים שיהיו המממשים הראשונים בפועל של התפיסה להבדלים הרבים מתצורת העבודה הקודמת, בתוך שימוש בסדנאות משותפות על עבודת רשתית במודל ¹⁸teaming, ימי עיון והרצאות, ביקורים בבסיסים ושיח נרחב, ובתוך הדגשת תחושת החלוציות והראשוניות בקרב הצוותים הראשונים. בתהליך זה גם הודגשה המובחנות שבין התפקידים של המערכים השונים, והצוותים למדו להתמודד עם חשיבותו של שימור מתח מאוזן בצוותים הרב-אמ"ניים, ולהכיל את הצורך להיות נאמן לדיסציפלינה המערכתית מחד גיסא ולהכרעה המשותפת של המשימה מאידך גיסא. כך מתנהלת מערכת ארגונית דינמית בריאה שיכולה להחזיק לאורך זמן.

לאן הגענו, ומה בתוכנית להמשך הדרך?

כאמור, אנחנו באמצע התהליך. בסיס מודיעין רב-תחומי ראשון העוסק בזירת עזה כבר מתפקד זה חודשים אחדים, ומובל מקצועית על ידי קציני מערך בכירים מהמערכים. בבסיס פועלים כמה צוותים ראשונים בסוגיות צי"ח שונות שעליהם אחראים חוקרים מחטיבת המחקר וממודיעין

פיקוד הדרום, וחברים בהם בעלי תפקידים שונים מכלל מערכי המחקר והאיסוף באמ"ן. צוותים נוספים נמצאים בתכנון להקמה בהמשך כתלות במוכנות התשתיות הפיזיות בבסיס לקלוט אותם, וחלקם גם כוללים תכנון לשלב גורמים מארגונים עמיתים בקהילת המודיעין. חוויות ההקמה והפעולה בבסיס זה מוסיפות ללמד אותנו רבות על הקשר בין התפיסה לפרקטיקה ולהזין את תהליך הלמידה הרוחבי בארגון.

בזירה הצפונית ובזירה האיראנית אנחנו נמצאים כפסע לפני הקמת הבסיסים הרב-תחומיים, לאחר ששלב העיצוב והתכנון בוועדים הזירתיים כבר הסתיים. התארגנויות ייחודיות המשלבות ליבה

אדומה-כחולה קיימות בכמה אוגדות בט"ש, בקריה ובבסיס חיל האוויר, והתארגנויות מודיעיניות על-זירתיות רב-תחומיות ופורצות דרך הוקמו גם ב"ליבות הכחולות", חלקן בשיתוף עמיתים מקהילת המודיעין. תוצרי מודיעין מסוג חדש כבר מופצים ותובנות מודיעיניות חדשות שלא היו ניתנות להסקה בתצורה הקודמת כבר באות לידי ביטוי בהערכות המודיעין. נוסף על כך, ניכר כי

**בראיתנו התהליך הוא
קפיצה אבולוציונית
חשובה בהתפתחות
המתמדת של אמ"ן
כארגון לומד ובעל
אחריות ברמה הגבוהה
ביותר לבירור המציאות
לשם קבלת החלטות
ומימוש אופרציות
לשמירה על ביטחון
המדינה**

18 ראו מאמרן של שרית שפירא, תמר ניסנבוים ותמר גליק בגיליון זה.

חלק הארי מההתנגדות לתפיסה ולתהליך הפך להבנה של הפוטנציאל הגלום בו לאמ"ן כארגון ולתפוקה המודיעינית, ומרבית בעלי התפקידים בארגון חותרים לממש מענה למשימותיהם בתפיסת המודיעין הרב-תחומי.

הדרך קדימה ארוכה ומרתקת ותעבור **בכמה אבני דרך**:

- תכנון להספיק עד סוף שנת 2020 להקים את השלד לכל הבסיסים הרב-תחומיים, ובמהלך 2021 להעביר את כלל יצירת המודיעין בארגון ב"ליבות האדומות והכחולות" לפעולה לפי התפיסה החדשה;
 - מיסוד הטמעת התפיסה והשיטה החדשה בהכשרות היסוד ובהכשרות המתקדמות באמ"ן;
 - המשך בירור ועדכון הגדרת המקצועות באמ"ן למציאות החדשה;
 - מימוש החזון שלפיו יהיו התארגנויות המודיעין הרב-תחומי המצפן והמנוע של התחדשות אמ"ן בדיגיטל ובדאטה ("הטרנספורמציה הדיגיטלית");
 - השלמת בירור השלכת תפיסת המודיעין הרב-תחומי על התארגנות אמ"ן בחירום ובמלחמה;
 - בחינת השלכות התפיסה על ניהול גורמי המחקר באמ"ן כ"מערך מחקר";
 - בחינת התממשקות תהליך בירור המציאות המעודכן לתהליכי ההשפעה על המציאות המתפתחים באמ"ן;
 - התאמת החשיבה על אופן הפעולה בעת מעבר אמ"ן לנגב לתפיסה החדשה;
 - התקדמות בפריצות נוספות של התפיסה וההתארגנות מחוץ לגבולות אמ"ן, לצה"ל, קהילת המודיעין הישראלית ואף לשותפויות בין-לאומיות.
- לסיכום נאמר שבראינו התהליך הוא קפיצה אבולוציונית חשובה בהתפתחות המתמדת של אמ"ן כארגון לומד, מתאים את עצמו למציאות ובעל אחריות ברמה הגבוהה ביותר לבירור המציאות לשם קבלת החלטות ומימוש אופרציות לשמירה על ביטחון המדינה. אנחנו גאים על הזכות לקחת בו חלק, מבקשים להביע תודה והערכה לכלל השותפים מכל יחידות אמ"ן ולפורום הפיקוד שלו, ופונים לקוראי המאמר והגיליון כולו להביע דעה, להציע הצעות ולקחת חלק אקטיבי בשינוי.