



מפלורליזם מبدל לפלורליזם משתף: הצעה לשינוי פרדיגמה במחקר המודיעיני האסטרטגי

אל"מ ד"ר עופר גוטרמן וסא"ל מ¹

מבוא

בבסיס המהפכות שאמ"ן מיישם בממדים השונים של העשייה המודיעינית, במסגרת התהליך האסטרטגי של "היסוד החמישי", נמצאת פרדיגמה של "רב-ממדיות" המביאה לידי ביטוי תפיסת עולם של שילוביות, היתוך ושותפויות. מאמר זה שונה מהמאמרים האחרים בגיליון כי הם מתארים תהליכי שינוי שכבר החלו להתממש (החל מהעבודה בתצורת 'המודיעין הרב-תחומי' וכלה בתנועה לעבר ארכיטקטורת רשת אחודה), ואילו מאמר זה דן במחקר האסטרטגי, שהפיתוח הארגוני שלו במסגרת התהליך האסטרטגי מצוי בשלב ראשוני יותר, של אבחון ועיצוב.

שתי סיבות אפשריות לעיסוק המאוחר בשילוביות במודיעין האסטרטגי רלוונטיות למאמר הנוכחי: ראשית, בעוד יתר תחומי השינוי מתבצעים בעיקרם בתוך אמ"ן ובמרחב שבינו לבין צה"ל, סוגיית השילוביות במחקר האסטרטגי נמצאת במרחב של קהילת המודיעין (חטיבות המחקר באמ"ן, במוסד, בשב"כ ובממ"ד - המרכז למחקר מדיני במשרד החוץ). שנית, תחומי העשייה של אמ"ן שכבר משתנים במסגרת "היסוד החמישי", הבשילו בעקבות תחושות משבר, או לפחות זיהוי פערים ("היסטים") במצב הקיים, אך עדיין לא ברור כי בקרב העוסקים במחקר האסטרטגי מורגש פער עמוק בשילוביות בין גופי המחקר השונים.

המאמר הנוכחי ניצב, אם כן, בפני קושי מובנה שאפשר לתארו באופן זה: **אנו מבקשים לטעון כי קיים כיום פער משמעותי ברמת השילוביות בין גופי המחקר האסטרטגי בקהילת המודיעין, וכי פער זה פוגע בתפוקות של הגופים ושל הקהילה כולה בתחום זה**; גם עצם העדרה של תחושת פער משמעותי בנושא היא בעייתית בפני עצמה, שכן תחושות משבר וחוסר נחת מייצרות אקלים טבעי יותר לשינויים, וההפך בהיעדרן.

המאמר נפתח בהתייחסות לרמת השילוביות הנמוכה כיום בין גופי המחקר האסטרטגי בקהילת המודיעין; ממשיך לניתוח מחירה ביעילות, באפקטיביות וברלוונטיות של המחקר האסטרטגי; עובר לניסיון לעמוד על הגורמים השונים הבולמים שילוביות ושותפויות עמוקות בין גורמי המחקר; ומסיים בהצגת כמה כיוונים אפשריים למענה קהילתי, שתהליך "היסוד החמישי" באמ"ן יכול לשמש כמנוע לקידומם.

1 אל"מ ד"ר עופר גוטרמן הוא עמית מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שרת באמ"ן בתפקידי מחקר רבים וכן כשימש עוזר למודיעין של המזכיר הצבאי של ראש הממשלה. סא"ל מ. משרתת באמ"ן.

פערי השילוביות המחקרית ומחיריה

מאז יישום המלצות דו"ח ועדת אגרנט בסוגיית הפלורליזם המחקרי שכללו חיזוק המחקר במשרד החוץ, הקמת גוף מחקר במוסד והקמת מחלקת בקרה באמ"ן, לא חלו במחקר האסטרטגי בקהילת המודיעין הישראלית שינויים באופי היחסים בין הארגונים, ואלו ממשיכים להתאפיין בעבודה עצמאית בעיקרה של כל גוף מחקרי, לצד שיתופי פעולה רופפים ונקודתיים: דיונים משותפים המתמצים בחילופי מידע ורעיונות ראשוניים, בעוד שלבי העבודה והכתיבה מתבצעים בנפרד; ומעט מחקרים משותפים על בסיס יוזמה מקומית.

כאמור, אי-אפשר לקבוע כי מציאות זו מעוררת תחושות של חוסר נחת בקרב אנשי המחקר, אולם דומה שמצב הדברים יוצר כמה בעיות. ראשית, קיימת בעיה של חוסר יעילות מבנית בחסות הפלורליזם המודיעיני. כך, ישנם צוותים של כוח אדם מחקרי בארגונים השונים (כולל בתחומים הזוכים למשאבים מועטים) אשר אמונים על אותם תחומי צי"ח. מעבר לשאלת היעילות הכלכלית של כפילויות בכוח האדם, ישנה בעיה של כפילויות רבות בתוצרי המחקר. במקרים רבים, אירוע אסטרטגי שמכוסה על ידי המערכת המודיעינית מקבל ביטוי בשניים, שלושה ואף יותר פרסומים שונים של גופי המחקר. למעט הבדלים לא מהותיים בהצגה של פרטי תמונת המודיעין, ומכיוון שבפועל לרוב אין הבדלים משמעותיים בחשיפה למקורות המודיעין בין הגופים, הפרסומים השונים אינם מוסיפים זה על זה בפרשנותם לאירועים השוטפים, ואינם מספקים ערך מוסף להבנת התמונה ולקבלת החלטות. זו טענה לא פשוטה, שעשויה אולי לקומם חלק מהעוסקים במחקר, אולם היא מתבססת על פרספקטיבה של מעבר הרמטי במשך שלוש שנים על כל מסמכי קהילת המודיעין (במסגרת תפקיד העוזר למודיעין של המזכיר הצבאי - ע"ג).

מעבר לבעיית היעילות, הכפילויות יוצרות גם בעיות של אפקטיביות, הן לגבי תמונת המודיעין הן לגבי הערכת המודיעין. באותם מקרים בהם ישנם הבדלים חשובים בין פרטי תמונת המודיעין שבה מחזיק כל גוף מחקרי, הם אינם משוקפים באופן אינטגרטיבי. הדרך היחידה כיום ליצירתה של תמונה אינטגרטיבית היא באמצעות העוזרים למודיעין בלשכות הבכירים, שיכולים להתיר יחדיו מסמכים שונים לכדי מסמך אחד המשקף את מלוא תמונת המודיעין הידועה. אולם

ועדת אגרנט



מנגנון העוזרים אינו משוכלל דיו, שכן במקרים רבים הם אינם מבצעים אינטגרציה בין הפרסומים השונים - לעיתים יציגו באופן סלקטיבי לעיון הבכיר פרסום שנראה להם טוב מאחרים, לפעמים יכניסו אליו את הפרסום הראשון שהגיע לידיהם, ולעיתים יכניסו לעיונו פרסומים שונים על אודות אותה סוגיה, כך שהאחריות לאינטגרציה של המידע מועברת למעשה אליו. במקרים שבהם יבכרו העוזרים למודיעין לבצע בעצמם את האינטגרציה בין פרסומי המודיעין השונים, אין ערובה שיצליחו לעשות זאת באופן איכותי אשר יביא לידי ביטוי את כל הניואנסים והדגשים שלגופים המחקריים היה חשוב להעביר.

פער אפקטיביות דומה, אך חמור יותר במשמעותו, קיים גם בנוגע להערכת המודיעין. אומנם רק לעיתים רחוקות מתגלעים פערים מהותיים בין ההערכות של גופי המחקר השונים, אולם באותם מקרים, הבדלי ההערכות אינם משוקפים, למעט בסוגיות הרגישות ביותר שבליבת קבלת ההחלטות, שבהן חילוקי הדעות וההערכות השונות יצופו בשיח שבעל פה המתקיים בדיוני קבלת ההחלטות. במקרים אחרים, של הערכות בסוגיות מעט פחות רגישות, אין כיום מנגנון מסודר המאפשר להציג את כלל ההערכות בסוגיה נתונה, על הדומה והשונה ביניהן. לכאורה, דיוני ההערכה בראשות הדרג המדיני יכלו לשמש כמנגנון שכזה. אולם בפועל אלה אינם מתקיימים כסדרם בשנים האחרונות (כן מתקיימים דיונים בגופים השונים במעורבות נציגים משאר המערכת); וגם כשהם מתקיימים, מדובר לעיתים יותר בטקס פורמלי מאשר בדיון אמיתי שמאפשר להציף וללבן מחלוקות, ולגבש מתוכן הערכה מודיעינית שתסייע לעיצוב המדיניות.²

ההצבעה על פערי היעילות והאפקטיביות של המחקר המודיעיני אינה אמורה לחדש לכל המצוי בתחום. אולם בערך בשני העשורים האחרונים, מה שהייתה רק בעיה של יעילות ואפקטיביות, הפכה להיות גם בעיה של רלוונטיות של המחקר המודיעיני, הקשורה בעצם היכולת לענות על חלק משאלות הצי"ח הלאומי.

עידן השיבוש (Disruption) המאפיין את המציאות של ימינו מטלטל את העולם כולו ואינו פוסח גם על הממסד המודיעיני. ארגוני המודיעין נדרשים להתמודד עם רשימה מגוונת, דינמית ומשתנה של זירות עניין, אתגרים ואיומים, יריבים ומושאי מחקר אחרים: צבאות טרור סמי-מדינתיים, איומי ג'האד עולמי, התקפות סייבר, קמפיינים מדינתיים של דיס-אינפורמציה והשפעה, אתגרים במעגלים רחוקים וחוצי גזרות, והזדמנויות בזירות גיאוגרפיות שקודם לכן לא היו כלל חלק מרשימת הצי"ח הלאומי. יתרה מזאת: עוצמת האתגר הניצב בפני ארגוני המודיעין מחריפה בשל השילוב בין קצב ההשתנות התזזיתי של הסביבה החיצונית לבין התביעה ההולכת וגדלה מהמודיעין להרמטיות בכיסוי האיסופי-מחקרי ולזמני תגובה מהירים.

במילים אחרות, מצי"ח לאומי פשוט, מצומצם וסטטי יחסית בעבר הרחוק, הצי"ח הלאומי של ימינו הפך מורכב, נרחב ודינמי מאוד, ומהמודיעין מצופה לענות על הצי"ח הללו באופן איכותי, עשיר ומהיר. מציאות זו - ובמיוחד זיקות הגומלין בין סוגיות הצי"ח השונות - מביאה כיום לכך שכל אחד מגופי המחקר יתקשה לספק באופן עצמאי מענה לצי"ח הנמצאים בתחום האחריות

2 לחוסר הרלוונטיות של דיוני ההערכה השנתית בראשות הדרג המדיני תורמת גם העובדה כי דיונים אלו אינם מתקיימים כחלק מתהליך מסודר ושלם של דיונים הבוחנים מחדש ומעדכנים את המדיניות, בין היתר לאור הערכות המודיעין.

שלו. לדוגמה, צי"ח מסוים בתחום האיראני עשוי להתקשר לסוגיות הנוגעות למדינות המפרץ או לכורדים בעיראק; צי"חים הקשורים במעורבות הסינית במזרח התיכון עשויים להיתרם ממידע על המעורבות הסינית ביבשת אפריקה; צי"ח בתחום הפלסטיני עשוי לחייב ידע עמוק על היבטים בפעילות של גורמי חברה אזרחית באירופה ועוד.

כל אחד מגופי המחקר השונים בקהילת המודיעין מחזיק במידע וידע רלוונטיים וערכיים לצי"חים אלו, אבל אף אחד מהגופים אינו מחזיק במלוא הידע הנדרש למענה עליהם. מכאן נובעת המסקנה המתבקשת שלפיה דפוסי פעולה של שיתוף במידע ופיתוח ידע משותף בין גופי המחקר השונים בקהילת המודיעין ישיאו תרומה ליצירתה של תמונת מודיעין והערכה אינטגרטיבית ואיכותית יותר ברמה הלאומית.

הבנה זו עומדת במוקד הלקחים וההמלצות שקהילת המודיעין האמריקנית גיבשה ויישמה בעקבות אירועי 11 בספטמבר. גם קהילות מודיעין אחרות במערב אימצו בשנים האחרונות שינויים מבניים ואחרים במגמה של חיזוק הניהול המרכזי, היתוך ואינטגרציה, שילוביות ושותפויות, לרבות בתחום המחקרי. זאת בעקבות המלצות שהופיעו בדו"חות של ועדות חקירה ובמסמכי אסטרטגיה שגיבשו קהילות המודיעין עצמן.³ כך כונו האמריקנים ראש לקהילת המודיעין, הכפוף ישירות לנשיא, ובנו תחתיו מנגנונים שישרתו אותו במילוי תפקידו (ה-NIC תחת ה-DNI). הבריטים, לעומתם, הסתפקו בוועדה מקצועית הנסמכת על תרבות של שיתוף פעולה בין-משרדי וחתירה לקונצנזוס (JIC). למרות ההבדלים בין ארה"ב לבריטניה באופן שבו הן מיישמות את תפיסת השילוביות המחקרית, בשתיהן "התהליך האבולוציוני הוביל לגיבושה של הערכת מודיעין לאומית אינטגרטיבית אחת, שאמורה לשקף את המיטב שיוצרת קהילת המודיעין לייצר. הרעיון של הערכת מודיעין לאומית אינטגרטיבית בגרסתו הבריטית או האמריקנית הניח כי קודם כול יש למצות את הפוטנציאל במסגרת המפעל המחקרי המודיעיני, באמצעות שיח אפקטיבי בין גורמי ההערכה השונים בקהילה, כדי למנוע מצב של 'מפגש ראשון בפסגה'; כלומר את הטלת ההערכות השונות לחיקו של הקברניט לפני שמוצה הברור ההדדי בין המעריכים השונים בתהליכי השיח הפנים-קהילתיים".⁴

ועדות שונות לבדיקת תפקוד קהילת המודיעין הישראלית שפעלו בעשורים שונים הציגו המלצות לשינויים מבניים באופן ניהולה של הערכת המודיעין הלאומית, ששאבו השראה גם מהמודלים הזרים: סט אחד של המלצות (לא ישימות ולא נכונות להבנתנו) קרא להעתיק את מרכז הכובד של ההערכה המדינית-אסטרטגית מאמ"ן לידי המוסד, וסט אחר של המלצות קרא לייצר מנגנוני אינטגרציה של הערכת המודיעין הלאומית תחת ראש הממשלה (החל מהמלצה לכוון יועץ לענייני מודיעין וכלה בהמלצה להפקדת האחריות על כתפי המל"ל או משרד ממשלתי דוגמת משרד המודיעין). אולם כל המלצותיהן של הוועדות נדחו או פשוט לא יושמו בידי הדרג המדיני וארגוני המודיעין (למעט אפיזודות חולפות של מינוי יועץ למודיעין בשנות ה-70), משורה

3 אבן, ש' וגרנית, ע' (מארס 2009). קהילת המודיעין הישראלית – לאן? ניתוח, מגמות והמלצות, INSS, מזכר 97, פרק ד'.
4 אבן, ש' וגרנית, ע', עמ' 71. וראו גם אצל אבן, ש', וסימן-טוב, ד' (אפריל 2015). הערכות המודיעין ברמה הלאומית בישראל, עדכן אסטרטגי, 18(1), INSS. [HTTPS://BIT.LY/2URNyA5](https://bit.ly/2URNyA5)

של טעמים מקצועיים ופוליטיים כאחד.⁵ העדר מגמת שיפור ביחסים שבין גופי המחקר השונים, אף שאופי האתגרים של ימינו אמור לדחוף לעיקרון של מיצוי הכוח המחקרי, מחייב לדון בכמה חסמים לקיומן של שותפויות בין-מחקריות.

חסמי שילוביות בין גופי המחקר המודיעיני

א. פרדיגמת הפלורליזם המודיעיני - פרדיגמת הפלורליזם המחקרי היא אולי החסם העיקרי לשותפויות בין גופי המחקר, שכן היא מקדשת בפועל את הבידול ביניהם כאמצעי להבטיח הערכות שונות והימנעות מחשיבת יחד. בהשאלה מושגית מהעולם העסקי, ועדת אגרנט תלתה את כישלון ההתרעה של אמ"ן ביום הכיפורים ב"כשל שוק" שנבע מהמונופול של מחלקת המחקר באמ"ן על הערכת המודיעין הלאומית (לצד כישלונות אישיים של האישים הבכירים שהיו אמונים על משימת ההתרעה). בהתאם לכך כללה הוועדה בדו"ח שהגישה ב-1 באפריל 1974 המלצות אחדות "לפתיחת השוק".⁶ לפי הוועדה: "כל ההמלצות האלה באות כדי להבטיח קיום של פלורליזם בהערכות מודיעיניות לסוגיהן, כדי לוודא תפקוד יעיל של כל קהילת המודיעין למתן התרעה וניתוח הערכות מודיעיניות".⁷ יתרה מזאת: הדו"ח כיוון שכל אחד מהגופים המחקריים יתבסס על מקורות מידע עצמאיים ונפרדים זה מזה. במילים אחרות, ועדת אגרנט הציעה תפיסה שלפיה הגדלת מגוון הגופים המחקריים והקפדה על התנהלותם כקווים מקבילים שאינם נפגשים זה עם זה, יביאו ליצירת "שוק חופשי" של הערכות מודיעין שונות זו מזו. את האינטגרציה אמור היה לבצע יועץ לענייני מודיעין לראש הממשלה, פונקציה נוספת שהוועדה המליצה להקים.

ההמלצות המבניות-ארגוניות של ועדת אגרנט שנגעו לסוגיית הפלורליזם המחקרי יושמו באופן חלקי: גופי מחקר חוזקו או הוקמו בהתאם להמלצותיה, אך לא נשמר הבידול בין מקורות המידע: שעליהם נשען כל גוף, ולא מולאה פונקציית היועץ למודיעין תחת ראש הממשלה (למעט אפיזודה קצרה). אולם מעבר למידת היישום של המלצות פרטניות כאלה או אחרות, ועדת אגרנט הוסיפה לתרבות המחקרית שגם קודם לא התאפיינה במידה רבה של שיתופי פעולה בין גופי המחקר השונים, רובד נוסף של רתיעה אידיאולוגית מקיומן של שותפויות אלו.

ב. אתוס המחקר כפרקטיקה אינדיווידואליסטית - המחקר המודיעיני האסטרטגי נתפס בעיני העוסקים בו כדיסציפלינה ייחודית בתוך עולם המודיעין ואפילו בתוך עולם המחקר המודיעיני. זהו תחום שנע בין אַמנות לאומנות, כלומר הוא עוסק גם בעולמות תוכן ערטילאיים דוגמת תרחישי עתיד שטרם התממשו, ומחייב ממדי חשיבה וניתוח מופשטים המערבים דמיון יוצר.

5 לניתוח מעמיק של ההמלצות ושל הסיבות לדחייתן ראו אצל אבן, ש', 2007; ואצל אבן, ש' וגרית, ע', 2009, פרק ד'.
6 אשר, ד' (2018). **מעשה אמ"ן: סיפורו של המודיעין הצבאי בצה"ל, בך שני**, הוצאת משרד הביטחון, עמ' 89, 92. לצד הקמה או חיזוק של גופי המחקר מחוץ לאמ"ן מחקר, המלצות נוספות ניסו למצוא דרכים להבטיח דעות שונות גם בתוך אמ"ן, וכללו בין היתר את ההמלצה להקמת מחלקת בקרה באמ"ן.
7 *דוח ועדת אגרנט* (1975). הוצאת עם עובד, עמ' 33. חשוב לציין כי המלצות נכללו כבר בעבודתה של ועדה קודמת לבחינת תפקודה של קהילת המודיעין, ועדת ידיו-שרף, ולמעשה במידה רבה יובאו ממנה על ידי ידיו, שהיה חבר בשתי הוועדות. משמע, הבעיות שהיו הרקע להמלצות זוהו לפחות עשור קודם לכן. סימן-טוב, ד' (2013). ראשית קהילת המודיעין הישראלית – מתחים, ועדות וניצנים של שינוי, **עיונים בתקומת ישראל**, 23, עמ' 65-82.

עבודת החוקר, החל משלבי החשיבה על פרשנות המידע ועל ההערכה לעתיד, וכלה בזיקוק הרעיונות לכדי ניסוחים מדויקים, מחייבת שקט ופניות מחשבתיות ויש הטוענים כי אפילו "מוזה", אותה ניתן להשיג ב"בדידות המזהרת" של החוקר המסתגר בחדרו. אתוס דומה, שייתכן כי הוא מקור ההשראה לזה המודיעיני, ניתן למצוא באקדמיה, שגם בה מועלה על נס עבודתו של היחיד (כפי שהדבר בא לידי ביטוי גם במודל הקרדיטציה האקדמית). פרויקטים מחקריים אינטר-דיסציפלינריים מהווים התפתחות מאוחרת יחסית ולא תמיד מקובלת, על אף העוצמה המחקרית שהם נושאים בחובם (דפוס זה מקשה על שיתופי פעולה גם בין חוקרים מתוך אותו גוף מחקרי).⁸

ג. קושי לזהות את הערך בשיתופי פעולה בין חוקרים מתחומים דומים - קל להבין ולראות את הערך הנוצר מצוותי עבודה משולבים של גורמי מחקר ואיסוף לצרכים מבצעיים או לבירור עובדות. גם עבודה משולבת או לפחות מתואמת בין חוקרים מזירות גיאוגרפיות ונושאות שונות נושאת עימה תכלית ברורה ולא פעם נתפסת הכרחית. מנגד, הערך משיתופי פעולה מחקריים בין חוקרים מארגונים שונים העוסקים באותם צי"חים ובאותם עולמות תוכן, אינו מובהק וברור על פניו. יתרה מזאת: קיים אף ממד של תחרות בין חוקרים שונים באותו תחום, למרות הפוטנציאל הרב של שיח בין-ארגוני להעשיר את אופציות ההתבוננות על המציאות ולהוליד מתוך זוויות ראייה ארגוניות שונות, הערכה מודיעינית טובה יותר. במילים אחרות, העדרו של שיח בין-ארגוני של חוקרים מאותם תחומי עיסוק מוביל לאיבוד ממד שלם של טיוב הערכת המודיעין באמצעות מימוש מה שבָּרוּן (2015) מכנה "תרבות הוויכוח".⁹

ד. לחצי עמידה בזמנים - גם המודיעין האסטרטגי פועל בתוך הקשר משימתי של צורך לספק את תוצריו בקבועי זמן, לעיתים דוחקים מאוד, של מקבלי ההחלטות. נסיבות אלו מכתיבות לא פעם מסגרת זמנים מוגבלת להכנת תוצרי המודיעין, שכוללת לא רק את כתיבת המסמך, אלא גם תהליכי תיאומים עם גורמים שונים "בתוך הבית" (דוגמת זירות שונות באותה יחידה מחקרית), ותהליכי אישורים בשרשרת הפיקוד. תהליכים אלו, שלעיתים נושאים אופי מייגע, מורידים מהפניות (ומהחשק) של הכותבים "לסבך" עוד יותר את מלאכת הכנת התוצר עם כניסה לתהליך של תיאומים ואישורים חיצוניים, לא כל שכן כתיבה משותפת עם גורמים חיצוניים. לכן כתיבה בין-ארגונית משותפת כמעט שאינה מתרחשת, ובמקרים שהיא כן יוצאת אל הפועל, מדובר לרוב בסוגיות בשולי הצי"ח, שבהן לא ייגרם נזק משמעותי אם העבודה תתעכב או אף לא תצא אל הפועל בסופו של דבר.

ה. המחויבות של כל אחד מגורמי המחקר לצורכי הארגון שאליו הוא משתייך - סדר העדיפות של המחקר האסטרטגי בארגונים השונים נגזר מהצרכים המבצעיים של הארגון. אמ"ן משרת את צורכי ראש הממשלה והממשלה, אבל חייב להקדיש משאבים רבים למתן מענה לצורכי משרד הביטחון וצה"ל, ואילו למוסד, לשב"כ ולמשרד החוץ יש משימות שונות

8 ראו למשל את הביקורת הרבה שספגו לימודי התרבות מצד החוגים השמרניים באקדמיה על האופי האינטר-דיסציפלינרי ואף האנטי-דיסציפלינרי שלהם שהיה חלק ממקור העוצמה והחיות שלהם. STOREY, J. (1996). (ed.) *WHAT IS CULTURAL STUDIES: A READER*, LONDON: ARNOLD, 1996.

9 ברון, א' (2015). *המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים*. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, במיוחד עמ' 61-68.

וכל אחד מצפה שהמחקר המודיעיני שלו יענה על צרכיו וציפיותיו. כתוצאה מכך קשה ליצור פניות של המחקר בכל אחד מהארגונים לייצור תוצר משותף, בעיקר כאשר אין למושג קהילת המודיעין ביטוי פורמלי ארגוני מחייב שעשוי לדרוש מגורמי המחקר השונים להגיש תוצר משותף, ולו במקרים מיוחדים.

המלצות לכיווני תפיסה ופעולה חדשים

איננו קוראים לביטול העיקרון של "שוק הרעיונות" שהנחיל מושג הפלורליזם המודיעיני של ועדת אגרנט. קריאה לשותפויות בין-ארגוניות של גופי המחקר השונים בקהילת המודיעין, על חשבון זניחתו המוחלטת של עקרון הפלורליזם המחקרי, תהיה לא אחראית, ותוביל להחלפת המונופול המחקרי שהתקיים ערב 1973 ב"קרטל חשיבת יחד", שסכנותיו דומות.

בה בעת, במציאות הנוכחית קשה למצוא היגיון ותועלת בהותרת מציאות הבידול בין גופי המחקר השונים על כנה כמות שהיא. תועלותיה המעטות נמוכות מהרבה ממחירה. נדמה כי המוצא מדילמה זו מצריך פרדיגמה חדשה המשלבת בין תחרות בריאה ומפרה בתוך המערך המחקרי של קהילת המודיעין, לבין שני תפקודים חדשים המשרתים את אותה מטרה: הגדלת מרחבי השיח, הלמידה ופיתוח הידע המשותפים בין גופי המחקר השונים; לצד הנגשה אחודה יותר של הערכות המודיעין למקבלי ההחלטות ברמה האסטרטגית והלאומית.

להלן כמה הצעות כבסיס לבחינה משותפת של גופי המחקר השונים בקהילת המודיעין, במטרה לגבש הסכמות בדבר תפיסה משותפת בנוגע לאופן הניהול של "מערך המחקר" של קהילת המודיעין ובנוגע לכיווני פעולה משותפים ספציפיים.

כתיבה משותפת

עבודות עומק משותפות יכולות לספק לקברניט תוצר איכותי אחוד בסוגיות ליבה אשר מחדד את מרחבי ההסכמה ולא פחות חשוב – את מרחבי אי-ההסכמה בין הגופים, באופן ישיר וללא צורך בתיווך של עוזרי המודיעין ליצירת האינטגרציה והבהרת ההבדלים בין ההערכות. חשבו על מסמך מודיעיני שכולל ניסוח מעין זה: "בנושא מדיניות הגרעין האיראנית בטווח הזמן של השנה הקרובה, ההערכה הכללית כפי שהוצעה לעיל מקובלת על כלל הסוכנויות, למעט מחלוקת עקרונית בנוגע לתרחיש השני שהוצג. לגבי תרחיש זה, אמ"ן ומשרד החוץ מעריכים כי סבירותו תהפוך ריאלית רק בנסיבות של החרפה חדה בלחצי הסנקציות האמריקניות; המוסד, לעומת זאת, מעריך כי סבירותו של תרחיש זה ריאלית בכל מקרה, גם ללא החרפה חדה בסנקציות האמריקניות".

היום, כאמור, כמות המחקרים המודיעיניים שנכתבים במשותף בין גופי מחקר שונים מעטה מאוד, ולרוב פרסומים אלו נכתבים בנושאים שאינם בליבת הצי"ח, גם מכיוון שבמקרים אלו שיתוף הפעולה מתבקש כדי לגשר על המידע והידע המועטים יחסית שיש לכל ארגון בנושא זה, אך גם מכיוון שמשניות הצי"ח מעניקה אורך רוח לקידום המסמך המשותף ללא רתיעה ממחלוקות שיכולות להביא לעיכובים ואף להקפאת העיסוק במסמך. כדי להצליח בכתיבה משותפת אפקטיבית, חשוב אפוא בראייתנו להקפיד על כמה עקרונות מרכזיים:

- א. כתיבה גם בסוגיות ליבה** - כל עוד הכתיבה המשותפת לא תחרוג מעיסוק בסוגיות בעדיפות נמוכה בצ"ח, לא תחול פריצת דרך בנושא. רק כתיבה משותפת בנושאים מרכזיים תוכל ליצור חוויות הצלחה מהדהדות בתוך גופי המחקר ובקרב הצרכנים הבכירים, שתעורר את הדרישה להמשיך ולספק תוצרים אינטגרטיביים אלו. גולת הכותרת של הכתיבה המשותפת יכולה להיות - ואולי ראוי שתהיה - הערכת המודיעין הלאומית השנתית.
- ב. בניית צוות חוקרים מתאים, חלוקת עבודה ברורה** - כדי לייצר חוויית הצלחה (הן מבחינת איכות התוצר הן מבחינת תהליך העבודה עליו) ולעודד עבודות נוספות וצוותים נוספים, חשוב שצוות הכותבים המשותף יכלול מומחים רלוונטיים לתחום העיסוק, ובעלי אוריינטציה של עבודת צוות. יש להגדיר את חלוקת האחריות בהתאם לערך המוסף הארגוני והאישי של כל חבר בצוות, טרם תחילת העבודה (ולדייק זאת לאורך התהליך).
- ג. מיקוד ותיעוד** - העבודות המשותפות צריכות להיות קצובות במסגרת זמנים קשיחה וקצרה יחסית, ולהיות מתועדות מעל משימות ארגוניות אחרות של הצוות שעובד עליהן, מתוך הבנת החשיבות של סנכרון המאמצים והמשאבים של הגופים המעורבים, והימנעות ממצב שבו עיכובים בגוף אחד מקרינים על סדר היום של שאר הגופים.
- ד. הסכמות בנוגע לדרג האישורים** - חשוב להימנע ממצב שבו מספר הגורמים המאשרים את העבודה המשותפת עולה בצורה אקספוננציאלית עם כל שחקן שמצטרף לצוות. מומלץ לעשות התאמות בהתאם לסוג התוצר ובמקרים מסוימים לוותר מראש על הניסיון לאשר כל מסר בכל דרג בכל אחד מהגופים. בחלק מהמקרים ניתן לקבוע גורם בכיר אחד שיאשר את הפרסום, וביתר הגופים להסתפק באישורים בדרגי ביניים. בכל מקרה, חשוב לייצר מנגנון יעיל שבמסגרתו אחד מהגופים המעורבים מוגדר כמוביל המשימה; מתבצע תיאום ציפיות מקדים באשר למסרים המרכזיים עם כלל הגופים המעורבים; ובכל גוף ברור מתווה האישורים.
- ה. תכנון מקדים** - בפעמים המועטות שנסקלת כתיבת עבודה משותפת, מתגלה כי אחד הגופים כבר נמצא בעיצומה של כתיבה בנושא. כדי למנוע מקרים שכאלו, ניתן להגדיר "חלונית עבודה" לעבודות משותפות, ולסכם עליהן מראש, למשל מדי רבעון, על בסיס חפיפת אינטרסים בכתיבה על אותו נושא.

בניית תוכנית עבודה משותפת

המלצה זו בעצם מרחיבה את הסעיף הקודם, ומציעה לא להסתפק רק באיתור נושאים שעליהם רוצים לכתוב במשותף, אלא לסנכרן את כל תוכניות העבודה של גופי המחקר. במסגרת זאת, כל גוף מחקרי ישקף את כוונותיו ותכנוניו בנוגע לתוכנית העבודה השנתית שלו (כמובן תוך כדי מידור משימות שו"ס שאין ביכולתו לפתוח בפני הגופים האחרים). על בסיס ההיכרות ההדדית של תוכניות העבודה השונות אפשר יהיה לסכם על תוכנית עבודה משותפת בנוגע למחקרים, משימות ופרויקטים משותפים.

הערך בבניית תוכנית עבודה מחקרית משותפת לגופים השונים הוא כפול: ראשית, היא תגדיל את מרחבי הכתיבה המשותפת (לעומת האפשרות המצומצמת יותר של מציאת נושאים לכתיבה

משותפת, מבלי לשקף את מלוא תוכנית העבודה של כל ארגון). שנית, היא יכולה לשפר את יעילות הגופים, ולמנוע כפילויות גם בנושאים שלא נבחרו לכתובה משותפת, כיוון שהגופים המחקריים השונים יכולים לוותר על כתיבה עצמאית של מחקר, אם ידעו כי גוף אחר מתכנן לפרסם מחקר בנושא (מניעת הכפילויות רלוונטית בהנחה שמדובר בסקירת מידע ולא בניתוח הערכתי שבו ישנה חשיבות להערכות השונות, ובהנחה שהסקירה הנכתבת בגוף אחד נעשית בהקשר שרלוונטי גם לגוף האחר).

צוותים קבועים משותפים - קהילות מעש מחקריות

המלצה זו חורגת ממשימות מחקריות ספציפיות ומסנכרון של תוכניות העבודה, ומציעה רעיון להקמתם של צוותי מחקר קבועים, או לפחות כאלו הפועלים לאורך זמן ממושך סביב נושאי עניין משותפים ולא רק לטובת כתיבתו של פרסום ספציפי.

הקביעות של הצוותים אינה מחייבת ישיבה משותפת קבועה שלהם במקום פיזי אחד, ויכולה לכלול התכנסויות עיתיות או אד הוק לטובת צורך מסוים, לצד שיתופי מידע ופיתוח שיח וידע גם במרחבים וירטואליים. על בסיס ניסיון החיים ניתן לשער כי צוותים שכאלו יוכלו להיות כדאיים במונחי עלות-תועלת במיוחד בעולמות צי"ח הזוכים לתיעודן נמוך יחסית ולמיעוט מידע. בסוגיות כאלו יש חשיבות רבה יותר למיצוי המידע והידע הנמצא אצל קבוצת החוקרים הקטנה העוסקת בנושא.

כיום יש כמה דוגמאות הפועלות במאפיינים אלו וממחישות את הפוטנציאל הגלום בהן. ישנן קבוצות רבות הפועלות במסגרת אפליקציות מסרונים (ווטסאפ, טלגרם), ומשתפות מידע גלוי סביב נושאי צי"ח ספציפיים (לדוגמה, קבוצות לנושא הסורי, קבוצות לנושא הפלסטיני וכולי). בשל אופי המדיום שבו מתבצע השיח, הוא כולל כמעט באופן בלעדי שיתוף של מידע גלוי, ערך חשוב בפני עצמו, אך כזה שאינו מתעלה לרמה של שיח מתקדם ושל פיתוח ידע. דוגמה לקבוצות פיתוח ידע יש בפרויקט "מטרה משותפת" בהובלת מכון ה־INSS וחטיבת המחקר באמ"ן ובהשתתפות גורמים נוספים בקהילת המודיעין. בפרויקט זה נקבעות מדי שנה סוגיות מעניינות שהידע על אודותיהן אינו מפותח דיו, והקבוצה המתגבשת פועלת הן בהתכנסויות מעת לעת הן במרחב הווירטואלי, כדי לשתף במידע ולקיים שיח מפרה. בחלק מהמקרים, עבודת הקבוצות הללו הבשילה לכדי תוצרים מחקריים רשמיים ולכדי קבוצות מגובשות הפועלות גם בתום תקופת הפעילות הרשמית שעליה הוחלט במסגרת הפרויקט.

ברמה גבוהה יותר של שילוביות צוותים אלו, הם יכולים להתנהל בדפוסים של קהילה ולא רק כצוות. תופעת הקהילות הולכת ומתרחבת בשנים האחרונות בעולמות האזרחיים, חלקן מתפקדות כקהילות מעש (Communities of practice) אשר שמות להן למטרה לפתח תוכן ואף לקדם מטרות ממשיות בעולם. קהילות, כמו צוותים, מורכבות מחברים החולקים נושאי עניין משותפים. אולם בעוד ההרכב של צוותים יכול להיקבע "מלמעלה" בהחלטת דרגים בכירים, חברים בקהילה נמצאים בה על בסיס וולונטרי ועל בסיס תחושה של קבלת ערך אמיתי (מרגשי וסמלי ועד מעשי וחומרי) מעצם החברות בקהילה.

דפוסי הפעולה של קהילת מעש חורגים מאלו של צוות בין-ארגוני, וכוללים פעילויות של למידה מקצועית ופיתוח ידע משותפים, כמו גם השקעה בפעילויות של גיבוש הקהילה. היבטי עשייה ולמידה משותפים אלו מחזקים את הערבות ההדדית של הקהילה, ומאפשרים פעילות משותפת שאינה תלויה במשימה ספציפית, אלא יכולה להתבצע לאורך זמן ולהניב גם ידע חדש ופיתוח של משימות ותחומי עיסוק שלא תוכננו מראש.

ראוי גם להדגיש כי יכולה להיות תרומה רבה לדפוסי הפעולה הללו גם בנושאי צי"ח ליבתיים יותר, אולם לרוב אלו מתבססים על מקורות רגישים, ואילו כיום אין לקהילת המודיעין ארכיטקטורת רשת ומערכות מידע המאפשרות לקיים מרחבי שיתוף מידע, פיתוח שיח ופיתוח ידע בדומה לאלו המתקיימים ברשתות חברתיות ברשת האינטרנט האזרחית. אם קהילת המודיעין תשכיל לפתח ארכיטקטורה רשתית קהילתית שתאפשר זרימת מידע חלקה בין הארגונים ותאפשר יצירה של מרחבי שיח ופיתוח ידע, היא צפויה, להערכתנו, להניב רווח משמעותי בתפוקה המחקרית של הקהילה.

"ליבה כחולה" למודיעין ומדיניות¹⁰

כפי שב"ליבה האדומה" ברור כי הערך המוסף מושג מהישיבה המשותפת של החוקרים עם האוספים, טמונות הזדמנויות רבות בחיבור הדוק ומסונכרן יותר של החוקר עם "הצד הכחול" - גופי המחקר המודיעיני וגופי התכנון האסטרטגי והמדיני. חיבור זה קיים כיום סביב דיונים אד הוקיים משותפים בדרגים השונים ותהליכי העבודה הנגזרים מעבודות המטה הארגוניות. ועדיין, בדומה לעבודות המחקר המשותפות, יש ערך מוסף רב בעינינו (לצרכן ולגופים עצמם) בכתיבה ובחשיבה משותפת על בסיס קבוע וביצירת סדר יום משותף הדוק יותר בין הארגונים.

כך למשל, ניתן לייצר תוצר עיתי בסוגיה מסוימת שיעסוק במודיעין עליה במסגרת האסטרטגית הרלוונטית ובהמלצות, מבלי לטשטש את הזהות הארגונית של כל אחד מהגופים. למשל: היערכות לקראת אפשרות של מו"מ בין ארה"ב ואיראן בסוגיית הגרעין. סדר יום זה יכול למשל להיקבע ב"בורד" משותף בדרג הרמ"חים, ולהיות מובל על ידי הרע"נים הרלוונטיים בכל סוגיה, על פי נוהל קבוע.

מעבריות

אחת הדרכים שיכולות לקדם את תפיסת השותפויות והשילוביות בין גופי המחקר היא ליצור מנגנונים של מעבריות בכוח האדם המחקרי. כיום כמעט אין מעבריות שכזו, ובמקרים שהיא מתקיימת, היא נוצרת על בסיס מקרי ולא כחלק מתכנון כולל. חוקר או חוקרת שיעברו לשרת קדנציה אחת בגוף מחקרי אחר יחוו באופן משמעותי ובלתי אמצעי את תפיסות העולם הארגוניות, את מתודולוגיות ההערכה ואת הכלים הטכנולוגיים הקיימים באותו גוף. הבנת השפה והתרבות

10 המונחים ליבה אדומה וליבה כחולה לקוחים מתהליך "היסוד החמישי". המונח ליבה אדומה בא לתאר את ההתארגנות המשותפת לאנשי האיסוף והמחקר המתבצעת בבסיסים הרב-אמ"ניים וממוקדת בבניית התמונה העובדתית הטובה והמהירה ביותר על אודות ה"צד האדום". ה"ליבה הכחולה" כשמה כן היא, ממוקדת בתפוקת הקמ"נות של אנשי המחקר, בשבתם לצד האופרטורים ברמות השונות.

של הארגונים העמיתים יכולה לסייע להפיל מחיצות ולבנות שותפויות מחקריות בעתיד לבוא, כאשר החוקרים יחזרו לארגוני האם שלהם.

נוסף על הרווחים המקצועיים-מחקריים, המעבריות יכולה גם להעניק לחוקרים חוויה של שבירת שגרה ושל התפתחות אישית, ולסייע במיוחד במציאות הנוכחית שבה חוקרים רבים המתמחים בעולמות התוכן האסטרטגיים בחטיבות המחקר נמצאים שנים ארוכות בתפקידי רוחב, עם אפיקי קידום הולכים ומצטמצמים.

ישנן בעיות ביורוקרטיות ביצירת מנגנון של מעבריות (הקשורות בתקינה, תקציבים וכולי), אולם חזקה על גופי המחקר שיצליחו למצוא פתרונות ראויים לאתגרים אלו, אם יכירו בחשיבות המעבריות לחיזוק האפקטיביות המחקרית של כל ארגון ושל המערך המחקרי בקהילת המודיעין בכללותו.

סיכום

אנו מאמינים בחשיבותם של הקולות השונים בגופי המחקר של קהילת המודיעין הישראלית אשר נובעים מזוויות מבט שונות של כל ארגון, בשל האינטרסים, המשימות וההקשרים שבהם חי כל אחד מהם. בה בעת אנו סבורים שצריך להפגיש את הקולות השונים הללו במרחבים משותפים שבהם יוכלו להישמע יחדיו, להתווכח ולהתנצח זה עם זה, ולהביא בכך ליצירתה של הערכה מודיעינית משוכללת ומלוטשת הרבה יותר, פרי הוויכוחים שעיצבו אותה; אינטגרטיבית - באופן שיחסוך זמן עבור מקבלי ההחלטות, וחשוב מכך, באופן שיאפשר להם לראות "במקום אחד" את חילוקי הדעות בסוגיות שעל הפרק.

ניסיון העבר מלמד כי חזון זה לא יושג באמצעות כפייה חיצונית של ועדות בדיקה כאלו ואחרות, אלא רק אם גופי המחקר השונים יתגבשו כ"מערך" מחקרי של קהילת המודיעין, ויפעלו להגשים חזון זה בעצמם. התגבשות של גופי המחקר לכדי מערך או קהילה תוכל לייצר מעגלי ערך הולכים וגדלים, באמצעות הסינרגיה בהפעלת הכוח ובבניין הכוח המחקרי, דוגמת ערוצי תקשורת, איגום משאבים, מסלולי פיתוח מקצועי המשלבים מעבריות, למידה משותפת בתצורות כאלו ואחרות, שיתוף מלא יותר במקורות המידע הייחודיים של כל ארגון ועוד.

צעד פרקטי ראשון בכיוונו של חזון זה יכול להיות הקמת צוות בין-ארגוני לבחינת הנושא, בתוך היעזרות בהצעות המועלות כאן ובהצעות אחרות המסתובבות ודאי ברחבי המערכת, עם מנדט לגבש המלצות לאישורם של ראשי חטיבות המחקר של קהילת המודיעין הישראלית.