

פרקים מתורת המהפכה הארגונית - מבט על תהליך השינוי באמ"ן

אורי אופק וענבל קארו¹

מבוא

בימים אלה עובר אמ"ן תהליך השתנות מרחיק לכת. תהליך שינוי בגודל כזה לא התבצע בארגון במשך עשורים, ואולי אף מעולם. המובן הבולט ביותר של שינויים אלו מתבטא במבנה הארגוני ובמסגרות העבודה, אך הוא כולל למעשה גם תהליכי עומק של השתנות המתודולוגיה המודיעינית עצמה, גיבוש תפקודים חדשים, הגדרות משימה מעודכנות, תשתיות טכנולוגיה המעוצבות מחדש, ושותפויות חדשות ועמוקות לרוחב הארגון ולעומקו.

שינוי כה משמעותי יכול להתבצע רק כתוצאה מהתלכדות של גורמים רבים, שינויים רעיוניים, צמיחת דורות חדשים ושינויים בקשרים הבין-ארגוניים באמ"ן וביכולת לקיים שיתופי פעולה. הוא תוצאה של גרעיני שינוי שנבטו ברחבי אמ"ן ושל שינויים גדולים שהובלו על ידי מפקדים פורצי דרך. **מבין כל אלה נתאר כאן את נקודת המבט שלנו**, כמי שליוו את השינוי בעשור האחרון, ושראו את תפקידם העיקרי בתקופה הזאת בקידום השינוי ובהבאת אמ"ן להתארגנות מחודשת ולתפיסות עבודה חדשות, על רקע האקלים הארגוני שאפשר את הדברים בתקופה זו.

תהיות שונות על אודות המבנה הארגוני של אמ"ן עלו במהלך העשורים האחרונים. חלקן הובילו לעבודות מטה, לשינויי גישה ארגונית,² ואף ליצירת מסגרות חדשות בארגון.³ מבין המהלכים הללו נציין גרעין שינוי משמעותי שהחל להתגבש בשנת 2008. בשנה זו חוותה קהילת המודיעין טלטלה עמוקה אשר הובילה להבנת בכירי אמ"ן והקהילה המודיעינית בישראל ששיטת העבודה והמבנים הארגוניים שהיו נוהגים עד אז אינם מאפשרים עוד לארגונים לתת מענה על כמה מהשאלות החשובות ביותר ולמלא את משימותיהם. ההשלכה המיידית הייתה הקמת פרויקט קהילתי ייחודי שנועד לענות על השאלות הללו, ובד בבד לשמש כר ניסוי לתהליכים מודיעיניים חדשים, כולל שיטות עבודה, טכנולוגיות ומבנה ארגוני. הפרויקט פעל במשך כשש שנים, הניב תוצרים פורצי דרך, ופיתח תובנות עומק מתודולוגיות, ארגוניות וטכנולוגיות, ובד בבד שימש אבן שואבת לגורמים שונים בקהילה ללמידה ולאיימוץ של פרקטיקות ועקרונות עבודה.⁴

עם סגירת, הפרויקט עברו חלק מאנשיו לענף ה"חממה" שהוקם במרכז המודיעין ב-8200 על ידי מפקד המרכז דאז פ' ומפקד היחידה א', כדי להמשיך להוציא לפועל משימות מודיעיניות בשיטות שהתפתחו ולהנחיל אותן בעבודת היחידה. לתכלית שאפתנית זו גיבש הענף תוכנית עבודה אסטרטגית לבניין כוח על בסיס אבני בניין הכוח (מתודולוגיה, תפקידים, הכשרות,

1 אורי אופק וענבל קארו שירתו באמ"ן בעבר ביחידה 8200.
2 כגון רעיון "שבירת החומות" שכיוון להעמיק את שיתופי הפעולה והמידע בין מערכי אמ"ן, שהוביל מפקד 8200 דאז, תא"ל נ'.
3 כגון "מעשה אמ"ן", הקמת חטיבת ההפעלה ועוד.
4 לפירוט נוסף על אודות הפרויקט והתובנות שפיתח ראו: א"א (דצמבר 2016). צוותי מחקר שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה. מודיעין הלכה ומעשה, 1, המל"מ.

טכנולוגיה, מבנה ארגוני ותשתיות פיזיות) ובמהלך שש שנות פעילותו חתר להוציאה לפועל. תוכנית זו עברה תחנות ביניים רבות, ככל שהתרחבו והתפתחו היקף ההשפעה והשינוי, וככל שנפגשה עם וקטורים נוספים ברחבי הקהילה ואמ"ן. בתחילת הדרך הושקע עיקר המאמץ במיסוד העקרונות התיאורטיים ובתרגומם להתנסויות בקנה מידה קטן. בתקופה זו הופעלו במסגרת הענף צמ"מים מודיעיניים אשר מימשו הלכה למעשה את התהליכים והתיאוריה החדשה. ככל שעבר הזמן, צוותי חקירה נוספים קמו ברחבי המרכז המודיעיני ב־8200 ובכל רחבי אמ"ן וקהילת המודיעין, עדיין ללא מבנה ארגוני גדול יותר שיתמוך אותם.

שלב מכריע התרחש בשנת 2018 כאשר מפקד מרכז המודיעין דאז, אל"ם י', הכריע כי הארגון כולו יעבור לתצורה התואמת את התפיסות החדשות, והוביל שינוי ארגוני נרחב להתארגנויות גדולות מוכוונות משימה המכונות "מולקולות" (בניגוד להתארגנויות העיקריות שהיו עד אז והתבססו על דיסציפלינות מודיעיניות), אשר הכילו את צוותי החקירה. שלב זה היה טריגר לבחינה מחודשת של יחסי העבודה גם מחוץ ל־8200, והצטרף למחוללי התהליך האסטרטגי הנוכחי באמ"ן – אמ"ן רב־תחומי, שקודם ממילא על ידי ראש אמ"ן, בין השאר בהמשך לתהליכים שהחלו קודמיו.

כאמור, תהליך ההשתנות לא הוגבל ל־8200, ותהליכי רוחב ארגוניים יצרו דינמיקה של השפעה הדדית גם למול המרחב האמ"ני והקהילתי (באמצעות הכשרות, תהליכי עיצוב ומטה משותפים, שיתופי פעולה מתודולוגיים ומודיעיניים וכיוצא באלה). לכל אורך התקופה הכיל הארגון תערובת של ישן וחדש, שמרני ורדיקלי, והמפגשים התכופים בין המודרני והמסורתי היו בסיס לפרץ חדשנות והזדמנויות לקפיצות מדרגה רבות, אך בד בבד יצרו גם מאבקי כוחות, ערעור של זהויות וחיכוכים בין־ארגוניים ובין־דוריים.

מעבר ללמידה על אודות המודיעין, עסק הענף במהלך השנים גם בלמידה, בהסתכלות ביקורתית ובעיצוב של המערכה להנעת השינוי - כיצד אפשר לקדם שינוי מהותי בארגון גדול, סבוך, עסוק ועמוס, ובעל היסטוריה וזהות, מרובה פרופילים מקצועיים ואנושיים, כמו אמ"ן? תהליך למידה זה אפשר להפיק תובנות על מהלכי השינוי גם בתוך כדי עבודה, ולהגדיר ולתעדף תכליות, משימות ומשאבים בהתאם. התוכנית הייתה מורכבת מרכיבים רבים שכל אחד מהם, כמו גם החיבורים (וההתנגשויות) ביניהם, הצטרפו למהלך של אמ"ן במסעו למקום שבו הוא נמצא היום.

כאמור, השינוי העמוק באמ"ן הוא תוצר של אנשים וארגונים רבים, תוכניות נרחבות, מפקדים בעלי חזון, חיילים וחיילות, שחתרו לשיתופיות ושפע של צירופי מקרים. בתוך כל אלו, בראייתנו, הייתה ה"חממה" (והתיאוריה שבבסיסה) עוגן דומיננטי של יציבות, שנתן לתהליכי השינוי מומנטום עקבי, קוהרנטי וארוך טווח. לאורך שנותיה נהנתה החממה מרוח גבית משמעותית והצליחה לשמור על תנופה ומיקוד במטרה, לקדם ולתמוך תהליכים ארוכי טווח, ולראות אותם נושאים פירות.

במאמר זה נסקור את מסעו של ענף ה"חממה" בניסיונו לקדם את השינויים באמ"ן, כפי שעברנו אותו אנו בעשור האחרון. עיקר המטרה אינו לספר סיפור כרונולוגי, אלא להתעכב על

תובנות עקרוניות ואבני יסוד שמהן אפשר להפיק פרספקטיבה יישומית לסוגיה המרתקת של שינויים ארגוניים אסטרטגיים. בראייה לאחור, חלק מן העקרונות האלו היו מכפיל כוח להתקדמות הקמפיין ואחרים היו לא אפקטיביים, או אפילו מזיקים. בחרנו את אלה שהיו מרכזיים במיוחד, או מלמדים במיוחד, ותרמו לקידום השינוי באופן מוחשי.

מרכיבי ההשתנות - אבני בניין הכוח כבסיס לתוכנית השינוי

תוכנית אסטרטגית לקידום שינוי ארגוני ותפיסתי בקנה מידה כה שאפתני גדולה מכדי להתייחס אליה כמקשה אחת. לכן צריך היה למסגר אותה במסגרת רעיונית שימושית שתקשור בין החזון הכללי-אסטרטגי לבין המערכות השונות שנדרשו ליישומה. שש אבני בניין הכוח הצה"ליות⁵ התגלו כחלוקה רעיונית שימושית מאוד, הן כדי לחבר את החזון למעשה הן כדי לעגן את התכלית הרחבה לתוכניות עבודה מוחשיות ומדידות, המעוגנות ביעדים ובלוחות זמנים:

- 1. בתחום המתודולוגי נבנתה תוכנית עבודה שתרגמה את התיאוריה המודיעינית החדשה לתהליכי עבודה פורמליים במקומות שבהם הייתה בשלה** (בעיקר סביב שיטת החקירה האנליטית)⁶ ובד בבד חתרה להשלים את הלמידה בתחומים שלא בוררו עד סופם (תפיסת פיתוח הידע,⁷ תחום האחיזה והשיטוט,⁸ קומת ההמשגה).⁹ הלמידה ופיתוח המתודולוגיות השתכללו והתבררו כל העת על ידי בחינה מתמשכת שלהן במסגרות הארגוניות. כל העת הן הזינו את שאר אבני בניין הכוח.
- 2. תפקידי המודיעין של 8200 הוגדרו מחדש** אושרו וקיבלו מעמד רשמי, והוכנסו למערך ההכשרות וההסבות על בסיס התפקודים שהתבררו ברמה התיאורטית. בד בבד נעשו מאמצים לאחד תפקידים על פני הארגונים השונים באמ"ן, ולהשתלב בתהליכי שינוי כאלה בכל מקום שבו התבקשה עזרת הענף.
- 3. נבנו מערכי הכשרה מעודכנים לכלל תפקידי מרכז המודיעין**, והועברו מערכי הדרכה ליחידות אחרות באמ"ן ובקהילת המודיעין. הכשרות אלה כללו הן תיאוריה, על בסיס המתודולוגיה

5 תפיסה ומתודולוגיה, תפקידים ותפקודים, הכשרות וידע, מבנה ארגוני, אמ"ן וטכנולוגיה, תשתיות פיזיות.
6 שיטת החקירה האנליטית היא הבניה מתודית של תהליך בירור מודיעיני דדוקטיבי של תופעות עובדתיות בעולם, על ידי ניתוח מידע. בעוד המודיעין המסורתי לעיתים מבוסס דה-פקטו על איסוף חופשי ואקראי יחסית של ידיעות מסוגים מוגדרים (תמונות, שיחות), ו"הרכבתן" לכדי תמונת מציאות אפשרית, שיטת החקירה מבוססת על הגדרה מפורשת של השערת המחקר (היפותזה) ותכנון מפורט של תהליכי מדידה (איסוף נתונים וניתוחם) והסקה, כדי להסיק באופן תקף על אודות תופעות בעולם. לפירוש נוסף ראו: א"א (דצמבר 2016). צוותי מחקר שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה. **מודיעין הלבנה ומעשה, 1**, המל"ם.

7 תפיסת פיתוח הידע היא מודל המתאר את תהליך הלמידה המודיעיני בשלמותו שפותח בקבוצת למידה רבי-מערכתית, כהרחבה לתפיסת החקירה האנליטית כדי להכיל את כלל מרכיבי העשייה המודיעינית. לפי המודל, המודיעין עוסק בלמידה ופיתוח ידע מתמשכים, המתבצעים מתוך דינמיקה בין שלושה מרכיבים – מרכיב המשגה ופרשנות, מרכיב בירור עובדתי דדוקטיבי ומרכיב גילוי עובדתי אינדוקטיבי. כל מרכיב מתבצע במסגרת ייעודית, במתודה ייחודית, ומשתלב בשאר המרכיבים באופן קבוע ומפורש. לפירוש על אודות תפיסת פיתוח הידע, ראו: סא"ל נ' (דצמבר 2016). קהילת ידע מודיעינית כמנגנון פעולה המספק גמישות אסטרטגית ומערכתית לאמ"ן. **מודיעין הלבנה ומעשה, 1**, המל"ם.

8 במסגרת תפיסת פיתוח הידע, המרכיב העוסק בגילוי עובדתי אינדוקטיבי מיועד לזהות תופעות מחדשות במציאות העובדתית אשר לא נחזו או אף נהגו מראש. כדי לבצע זאת אפשר לנקוט את שיטת האחיזה בצמתים שלפיה הדרך לזהות תופעות חשוכות היא באמצעות ניטור קבוע ומלא של מידע המקושר למרכזי כובד בזירה (מנהיגים, ארגונים מרכזיים וכולי) והתרעה על תופעות חשוכות העולות מכך. גישה נוספת, שלא בוררת עד סופה, היא לייצר מנגנון שיטוט במידע הזמין בכללותו, ולנסות לאתר אנומליות העולות להעיד על תופעות בלתי צפויות אך חשובות.

9 במסגרת תפיסת פיתוח הידע, קומת ההמשגה היא השלב והתהליך שבו נקבעת המסגרת התפיסית של הצד הכחול ביחס לשדה המחקרי (למשל, זירה מודיעינית). תהליך זה מייצר את הבסיס הרעיוני, הקונספציה, שלפיה המערכת המודיעינית מתייחסת ומפרשת את התופעות המתגלות במידע ובמציאות, וכמובן שקריטי לבחון, לאתגר ולעדכן אותו כל העת, כדי להימנע מלהישבות בקונספציה ולא להגיע להיסט מודיעיני וכישלון הערכתי.

תפיסת פיתוח הידע



החדשה, הן יישומים מעשיים, בהתאם למקצועות. עדכונים אלה נעשו החל מהכשרות היסוד של המרכז ועד להכשרותיו המתקדמות ביותר. כמו כן, נעשה מאמץ מתמיד להרחיב את היקף הנגיעה בהכשרות באמצעות קורסים חוצי אמ"ן (קמ"נים), אוכלוסיות מיוחדות ("חבצלות") וגם הכשרות קהילתיות. בראייתנו, הכשרות נרחבות אלו היו בעלות חשיבות רבה מאוד, משום שיצרו מסה קריטית של גורמים רבים ומגוונים ברחבי הקהילה, שהכירו ואף קידמו את התפיסות החדשות. אלפי תפקידנים בשלל המערכים, המקצועות והדרגות נחשפו באופן זה לתפיסות החדשות, ולכל הפחות פיתחו גישה ביקורתית כלפי תהליכי העבודה הקיימים. נוסף על כך הם יצרו רשת נרחבת של השפעה ורתימה אשר היו נכס משמעותי לשלבים הבאים כאשר תהליכי השתנות הגיעו אליהם באופן פורמלי בשרשרת הפיקודית. הנושא יפורט להלן בפרק על אודות מרכזי הכובד הארגוניים.

4. **הוגדרה ואופיינה סביבה טכנולוגית שלמה**, עם הגופים הטכנולוגיים וענפי המטה בחיל, המותאמת לתהליכים החדשים באמ"ן, על בסיס ארכיטקטורה קוהרנטית המשרתת את תפיסת פיתוח הידע. עקרונות היסוד היו יצירת שפה משותפת ונגישות למידע ולידע, בתוך שימור גמישות מקסימלית לאנשי המודיעין, ובתוך כך חיבוריות חוצת דיסציפלינות בנייתו המודיעיני, הבניה של תהליכי פיתוח ידע, ויצירת סביבה אחודה לשימור הידע המודיעיני האמ"ני.

5. **המבנה הארגוני היווה, כצפוי, את המרכיב המאתגר ביותר לשינוי**, מכיוון שהוא מהווה שדרת זהות ארגונית פסיכולוגית, תשתית משאבית ומסגרת אחריות. השלב הראשון התמקד ביצירת

צוותי עבודה אחודים מקומיים על בסיס המתודולוגיה וההכשרות. עם שינוי הפיקוד במרכז המודיעין ב־2008, יצאה לפועל תוכנית שאפתנית לשינוי נרחב במסגרות הפעלת הכוח של המרכז, ומעבר מלא למבנים רב־תחומיים (שכוננו "מולקולות"). תוכנית זו הייתה זרז לבחינה של המבנה הארגוני והתפקודי של אמ"ן כולו, בהובלת ראש אמ"ן, לקראת אמ"ן רב־תחומי.

6. התשתיות הפיזיות לא נכללו בתחילה בתוכניות העבודה, עד שגורמי מטה העירו את תשומת הלב לחשיבות של יצירת מרחבי עבודה שיאפשרו ויתמכו את שיטות העבודה החדשות. כך, השינויים התהליכיים החלו להיתרגם לצרכים פיזיים ושולבו בחלק מתוכניות העבודה. במשאביה המוגבלים של ה"חממה" מול יעדים נרחבים, וללא שליטה ישירה על גורמי הביצוע, סנכרון לוחות הזמנים היווה התלבטות מתמדת והצלח במידות משתנות. כך למשל, בוגרי ההכשרות הראשונות שלמדו את המתודולוגיה החדשה הגיעו לבסיסים שעבדו בתצורה הישנה, וחוו שם תסכול ובלבול רב. לאחר כמה מחזורים, ההשקעה בהכשרות החלה להשתלם, כאשר השורות התמלאו בבוגרי הקורסים הללו. תופעה זו חזרה באופן הפוך כאשר המרכז עבר באופן מקיף להתארגן ב"מולקולות", מה שחשף פער בקרב התפקידנים שהוכשרו רק לשיטות העבודה הישנות.

פער נוסף התקיים בין עצם הגדרת התפקידנים והתקנים במבנה הארגוני החדש לבין כוח האדם הזמין – מחד גיסא, מחסור בכוח האדם שנדרש כדי לאייש תפקידים חדשים, ומאידך גיסא, עודף כוח אדם בתפקידים שכבר לא היו רלוונטיים ולא נמצא להם מקום במבנה החדש. מלבד האטת השינוי הארגוני, פערים אלה יצרו תסכול וקשיים אישיים ופיקודיים, מה שהוביל להתנגדות ולעיתים לנזק לתהליך.

דילמה דומה הייתה בסנכרון בין אפיון מערכות טכנולוגיות שתוכננו כדי לאפשר עבודה רב־תחומית ועתירת מידע בשיטות החדשות, לבין הטמעת שיטת העבודה בפועל במכלולים. מחד גיסא, ניסיונות להטמיע את שיטות העבודה החדשות נתקלו במחסומים טכנולוגיים קשים, ובהם העדר מערכות למימוש תהליכי ליבה, ואפילו קושי בעבודה משותפת פשוטה, עקב חוסר בהתאמת התשתית וההרשאות בין יחידות המוצא של חברי הצוותים. מאידך גיסא, הניסיונות להטמיע מערכות מתקדמות במסגרות שעדיין לא אימצו את שיטות העבודה החדשות גרמו לחוסר התאמה לצורך, לתסכול רב של המשתמשים ולעיכובים בהמשך הפיתוח - הן בשל משברי אמון בין הגופים הטכנולוגיים לבין החממה, הן עקב הסטת משאבים למערכות אחרות ששירתו את המצב הקיים, ולכן תועדפו גבוה יותר.

כנראה שאפשר היה לסנכרן חלק מצירי בניין הכוח טוב יותר באמצעות מנגנון מרכזי לתיאום ואכיפה של תוכנית ההכשרות, המבנה הארגוני, המערכות הטכנולוגיות ושיטות העבודה. עם זאת, סביר שאי־אפשר להגיע לסנכרון מלא גם תחת ניהול מרכזי. ניהול תוכנית שינוי גדולה ידרוש תמיד מודעות לפערים ותשומת לב למחירים שהם גובים, כדי לטפל נקודתית בבעיות מקומיות (תסכולים אישיים, בעיות איוש, תעדוף משימות לטווח קצר וארוך) ובכך לשפר את מצבם של הגורמים המעורבים בדבר וגם לאפשר את התקדמות התוכנית. בד בבד נדרשת הבנה שתקלות כאלה כנראה יתרחשו, ונחישות להמשיך בתוכנית לאור החזון למרות מכשולים נקודתיים.

מושגים חדשים שפותחו באמ"ן בשנים האחרונות



שפה יוצרת תודעה - יצירת שפה ייחודית לשינוי

חלק מהותי מהשינוי התודעתי שהיה הבסיס להבשלת השינויים האחרים התבסס על יצירה והנחלה של שפה מודיעינית חדשה, שגילמה את העקרונות החדשים ונכחה בתפקוד היום-יומי בתהליכי העבודה. השפה הזאת נבעה מהמתודולוגיה והחזון, והיא התפתחה כל העת בתהליכי הלמידה, ויושמה באמצעות ההכשרות, מסמכי הגדרות תפקידנים, ושימוש יום-יומי בדיונים ובתהליכי עבודה.

פיתוח השפה החדשה נבע בחלקו מהצורך ליצור שמות חדשים לתהליכים או תפקידים שלא

התקיימו קודם לכן, ואלה התקבלו בקלות יחסית, גם אם דרשו הבהרות. החלק הסבוך יותר היה בהתנערות המפורשת מחלק מהמונחים של השפה הארגונית המסורתית. הדבר נדרש כדי להבהיר את התפיסות החדשות ולחדד את החולשות בשיטה הקיימת ששפתה העידה על אי-בהירות, היגיון לא עקבי או ארכאי, וקשר רופף למה שיושם בפועל בארגון.

במקרים רבים, מונחים שהיו בשימוש נרחב וארוך שנים התגלו ככאלו שאין הסכמה על משמעותם והם משמשים את הארגון באופן רב-משמעי או מעורפל למדי, מצב שאינו מאפשר שימוש כשפה משותפת והגדרות ברורות. דוגמה לכך הם המונחים ההיסטוריים "איסוף" ו"מחקר", המונח "עיבוד", "ניתוח מידע", ואפילו "ידיעה". אלה אותגרו שוב ושוב במהלך הקמפיין, ולכן נוצרה דרישה לחזור להגיונות היסוד שהובילו ליצירתם, ולזהות את הפערים בינם לבין מצבו העדכני של הארגון ושל הסביבה שבה הוא פועל. מונחים אחרים פשוט התיישנו, כמו למשל "מעגל המודיעין" שאינו תואם את ההבחנה החדשה בין תהליכי פיתוח תיאוריה מודיעינית לתהליכי

יישום שלה, בין שאלות עובדתיות וחזרתיות לבין פרשנות מודיעינית חד-פעמית.¹⁰ המונחים החדשים לא באו להחליף אחד לאחד מונחים קיימים אלא ליצור שפה שמתאימה לשיטות העבודה החדשות. נוצרו בה מונחים חדשים בכל התחומים: מתודולוגיה,¹¹ תפקידנים ומבנה ארגוני,¹² תשתית טכנולוגית¹³ ועוד. אלה אפשרו בהירות ודיוק במקום שלא היו קודם, יצרו שפה משותפת לכל המעורבים בשיטות העבודה החדשות, וכפועל יוצא יצרו גם קהילה תרבותית חדשה, תחושת שייכות והירתמות, ופיתחו זהות חדשה בארגון. יצירת שפה משותפת וברורה, שמשמעותה מוסכמת ומובנת על כל המשתמשים בה, אפשרה גם בהירות בשינויים הנדרשים בארגון, בהכשרות, ובשיטות העבודה.

לשנות כיוון תוך כדי תנועה

שינויים ארגוניים אסטרטגיים גדולים נמצאים כמעט באופן מובנה בניגוד לתנועה הארגונית הטבעית. ישנו קושי לייצר למידה חדשנית ולאטגר תפיסות ושיטות עבודה בתוך ארגון קיים ופועל. הסיבות לכך מגוונות, וכוללות בין השאר:

- **חוסר משאבים מובנה:** המשאבים מושקעים כמובן בפעילות הנוכחית ולא ביצירת חלופות לה. הדבר נכון במיוחד במערכות אינטנסיביות, עמוסות ומבוססות זמן אמת כמו גופי המודיעין.
- **שמרנות ארגונית טבעית המעדיפה את הקיים והמוכר:** הזהות העצמית של אנשים בארגון כמו אמ"ן קשורה הדוקות לזהות הארגונית-תפקודית שלהם, וקשה מאוד לערער עליה.
- **קיבעון של העוסקים בשינוי:** כוח האדם שנטוע בתוך המערכת נוטה להיות אינרציוני לגבי מהות התפקוד הארגוני, שיטות הפעולה שלו ועוד. קל יותר לפתח תודעה חלופית ממרחק מסוים כדי להשתחרר ממושגי היסוד ומן הפרדיגמה הנוכחית.
- **קוצר רוח ארגוני יכול למוסס תהליכי שינוי.** תהליכי חדשנות ופיתוח של שינויים אסטרטגיים הם איטיים יותר מקצב התנהלותו השוטפת של הארגון. כאשר תוכנית השינוי מוכפפת ללוחות הזמנים של גוף עמוס ומבוסס זמן אמת, גרעיני השינוי נדרשים לספק תוצאות בשלב מוקדם יחסית ומתקשים לזכות באורך הרוח הנדרש כדי להבשיל.

נוכח סיבות אלה הוקם הפרויקט של 2008 כגוף חיצוני לגופים הקיימים. הוא היה שייך לכולם ונוהל במשותף, ובה בעת לא היה שייך לאף אחד בכפיפות פרטנית של משאבים ומשימות. עקרונות העבודה בתוכו יובאו מהעולם האזרחי ומהאקדמיה, וכללו תהליכי עבודה שעודדו יצירתיות ופריצת מסגרות, ובה בעת תהליכים מובנים של ביקורת הנהלה, ביקורת עמיתים, למידה והתבוננות ביקורתית. בשל כל אלה, עם המשאבים הרבים שהושקעו בו, וה"פטור" שניתן לו מעבודה שוטפת, התאפשרו בפרויקט זה פיתוח רעיונות ותפיסות חדשות.

עם זאת, קיומו של הפרויקט כחלופה רעיונית ומעשית לתפקודים שעדיין היו באחריות הקהילה, עורר גם התנגדויות ואנטגוניזם סביבו. הקצאת המשאבים הרבים נראתה לא הוגנת

10 להרחבה ראו: א"א (דצמבר 2016). צוותי מחקר שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה. מודיעין הלכה ומעשה, 1, המל"מ, וכן א"א (מאי 2018). אופטימיזציה מפעלית בעידן הגיוון, הביג דאטה וההשתנות האינסופית. מודיעין הלכה ומעשה, 3.

11 שיטת החקירה, נוהל קרב, מאפיינים-חתימות-סנסורים, תפיסת פיתוח הידע, אחיזה ושיטוט.

12 צוות חקירה, מולקולה, מוביל דיסציפלינרי, צוות אחיזה, צוות למידה מערכתית, חק"ם, עורף זירת.

13 מפעל המידע, מפעל הידע, מערכות חקירה, מערכות מיצוי דיסציפלינריות, צריכה סמנטית.

לאה שנשאו בנטל השוטף (וגם התחרו בגיוס כוח אדם איכותי), וקיומו של הגוף שערער על תפיסות העבודה הקיימות נתפס - לא בלי צדק - כביקורת לא הוגנת על השיטה הקיימת, כאשר הוא נהנה מתנאים "מקילים" וחלוקת משאבים לא מידתית. היו גם חסרונות לחוסר ההשתייכות: קשרים עם גורמים טכנולוגיים ועם עמיתים בארגונים אחרים היו מסובכים הרבה יותר מאשר אילו היו נעשים בתוך אותו ארגון.

גם בשנים שבהם התקיים ענף ה"חממה" בתוך יחידה 8200, הוא הצליח לשמר לעצמו מידה מסוימת של מעמד חיצוני. אמ"ן מבוסס כידוע על מערכים חזקים המנוהלים על ידי מטה, שנמנע, בדרך כלל, מגיבוש תורה אחודה, מתודולוגיה שלמה, ואפילו הכשרות מתואמות או סביבה טכנולוגית אינטגרטיבית. מיצובו החיצוני של ענף החממה, עם אחריות מרחיבה שנקט, אפשרו לו ליעץ ולשתף פעולה עם גורמים בכל רחבי אמ"ן ומחוץ לו (כדוגמת שותפים בקהילת המודיעין, וקמ"ניות כל הפיקודים, כולל פיקוד העורף), בד בבד השתלבות בתהליכי בניין הכוח במטה האמ"ן.

במהלך השנים עלתה ההתלבטות האם מקום מתאים יותר עבור ענף בניין כוח הוליסטי הוא תחת סגן מפקד היחידה (כאחראי על בניין הכוח ביחידה), או אפילו במטה אמ"ן, כדי לקבל סמכות מובהקת יותר על תהליכי העבודה האמ"ניים. עם זאת, נוכחותה של ה"חממה" דווקא בתוך יחידה ליבתית ודומיננטית כמו מרכז המודיעין של 8200, אפשרה לה לקדם שינויים מוחשיים, עמוקים ורחבים במרכז, בתוך כפיפות ישירה למפקדיו, מה שהיה קשה עד בלתי אפשרי לבצע מבחוץ - וכך להניע וקטור משמעותי של שינוי בתוך אמ"ן.

מרכזי הכובד הארגוניים - שינוי מלמעלה, מלמטה או מהצדדים?

כדי לקדם שינוי ארגוני עמוק וארוך טווח יש לרתום מוקדי כוח והשפעה ארגוניים. ראוי, לפיכך, לברר מה הם מרכזי הכובד הקיימים בארגון, ואילו מהם יכולים להוות גרעין של שינוי. האם חשוב להכשיר את העובדים עצמם, כדי לאפשר את השינוי וליישם אותו בפועל, או לגייס את המפקדים, המתווים את הדרך והמדיניות? תשובות אפשריות נוספות הן שכבות ביניים ארגוניות (ניהול בינוני וזוטר), או חתכים אנכיים, כמו מחלקות בעלות עוצמה ארגונית או אוכלוסיות בעלות השפעה רבה במיוחד.

הדרך להשפעה רחבה על גורמי העבודה הייתה באמצעות הכשרות, באופן שהתפתח לאורך השנים מתרגילים שהועברו בקורס "חבצלות" כסוג של העשרה ("שבוע מחוץ לקופסה") ועד לקבלת אחריות רחבה על כלל ההכשרות של תפקידנים מרכזיים במרכז. גישה זו דרשה סבלנות רבה וראייה ארוכת טווח ביחס למועד בו תוחזר ההשקעה, וזאת מפני שנדרשים חודשים עד שבוגרי ובוגרות הכשרת יסוד נעשים אפילו לחיילים המוסמכים הזוטרים ביותר במכלול, ושנים עד שנוצרת מסה קריטית של תפקידנים בוגרי ההכשרות (ועוד יותר עד שהם מתחילים למלא את שדרות הפיקוד).

בד בבד **קמו עוד ועוד גרעיני שינוי ראשוניים ברחבי אמ"ן**.¹⁴ רבים מהגרעינים האלה ביקשו

14 גרעיני שינוי כאלו כללו צמ"מים שונים שקמו במערכים שונים באמ"ן, תהליכי למידה אסטרטגיים ארגוניים ביחידות שונות, הקמה של ענפים מודיעיניים שיעודו לפעול במודלים חדשניים, מסגרות הכשרה והדרכה שביקשו לבצע שינויים מרחיקי לכת בתוכניותיהן ובדומה.

וקיבלו ליווי בלמידה ובתכנון של השתנותם, והחלו ליישם שיטות עבודה חדשות ולאתגר את העשייה הקיימת. חברי הגרעינים האלה גם המשיכו להוביל שינויים בגזרותיהם כאשר התקדמו בסולם הדרגות וקיבלו סמכויות ומשאבים ליישם שינויים. הענף השקיע משאבים רבים בניצול הזדמנויות לשיתופי פעולה פרטניים, מתוך תפיסה שמי שמאמצים תפיסות חדשות ומוכיחים הצלחה יכולים לקדם את הארגון בקפיצות מדרגה. מאמצים נוספים הושקעו גם במסגרות אזוטוריות יחסית, הכשרות מזדמנות, ופרויקטים נקודתיים. שיטה זו של "שלח לחמך" - ללא חישובים מדויקים של עלות ותועלת - נבעה הן מרצון לסייע ולשתף פעולה, הן כהזדמנות להפגיש את המתודולוגיה עם אוכלוסיות נוספות כדי לשכלל אותה ולבחון אותה מזוויות חדשות, הן כדי לייצר הזדמנויות, שחלקן אכן התממשו במורד הדרך כשהיכרויות כאלה הובילו לשיתופי פעולה רחבים ולעיתים מפתיעים.

חלק ניכר מהתרחבות שיטות העבודה באמ"ן נוצר בעקבות אנשים ספציפיים שעבדו עם הענף בעבר, וביקשו לשנות את שיטות עבודה במקומות שאליהם הגיעו - למשל, מדריך בחבצלות ששירת בפרויקט הביא את התרגיל הראשון להכשרה; קב"ר בכיר ששירת בו הביא לשינויים נרחבים בבסיס שתחת אחריותו; מפקד קמ"נים שעבד בצמידות לחממה החליט להכניס תכני חקירה וצמ"מים לכלל הקורס שתחת אחריותו, וקמ"נית חטיבה שהיה לה צמ"מ הביאה אנשי "חממה" להרצות בקורס שפיקדה עליו. עם הזמן נוצרה באמ"ן ובקהילת המודיעין רשת של אנשים שידעו לשתף פעולה בנושאים הללו, הן בתפקידיהם שלהם והן, למשל, כשהיה צריך חונכים לתרגילים. הם השתתפו בדיונים מתודולוגיים, קידמו תהליכים בארגוני האם שלהם, והמשיכו לשתף ולהטמיע את שיטות העבודה ברחבי הארגון. כל אלו שיתפו פעולה עם החממה וגם בינם לבין עצמם, היוו רשת תמיכה וסיוע הדדי בכל מקום שאליו הגיעו, ולמעשה הפכו לקהילה מקצועית פעילה ורתומה להמשך קידום השינוי.

נוסף על שכבת גורמי העבודה ופעילויות הרוחב, נעשה מאמץ קבוע להשתלב בתהליכים המובילים על ידי הפיקוד הבכיר ביחידה ובחיל. הענף קיבל רוח גבית ולגיטימציה גבוהה למעורבות כזאת, הן על בסיס הקרדיט המקצועי של הפרויקט שקדם לו, הן על בסיס תפקידו כגוף מוביל למחקר ופיתוח של תורה מודיעינית, הדרכות ועיצוב טכנולוגי. לאורך השנים התרחבה מעורבות הענף בדיוני בכירים, בתהליכי למידה ועבודות מטה, בקבלת החלטות ובגיבוש תוכנית העבודה - כל זאת לאור התפיסה הסדורה שאפשרה קוהרנטיות ועקביות בכל אחת מהמסגרות הללו.

כמובן שדעתה של ה"חממה" לא תמיד התקבלה, אך לאורך השנים התפתחה מסגרת מחשבתית משותפת ומוסכמת, חוצת מערכים, שכללה הן את המרכיבים הרעיוניים, הן את תרגום התפיסה לאבני בניין הכוח ולתוכנית אסטרטגית ליישומה. במקביל נוצרה רשת של בכירים שהובילו תהליכי שינוי, והענף השקיע מאמץ ביצירת קשרי עבודה ושיתופי פעולה עימם. לתהליכים אלו הייתה השפעה אדירה על מהלך ההשתנות האמ"ני. קפיצות דרך עצומות שלא יכלו להתרחש אחרת, נעשו בעקבות מינויים מסוימים של בכירים לתפקידי מפתח: נולדו "פרויקטי גוגל", נבנו צוותי עבודה משותפים, נעשו שינויים מעמיקים ביחידות או הוקמו תהליכים חוצי ארגון, וביניהם תהליך המודיעין הרב-תחומי הנוכחי של ראש אמ"ן.



מרכזי כובד פוטנציאלים הרלוונטיים לשינויים ארגוניים:

(1) שכבת ההנהלה הבכירה (2) מובילי דעה ופרויקטורים בדרג ביניים (3) תת-מבנה ארגוני שלם, מרכזי ובעל השפעה (4) הקהל הרחב בדרג הזוטור

הצירוף של בכירים חדורי מטרה עם צעירים בוגרי הכשרות ודוברי השפה הביא בסופו של דבר להטיית הכף בשינוי האמ"ני. במשך תקופה ארוכה למדי נראה היה שהן הצעירים הן המפקדים הבכירים חפצים בשינוי, והבלימה מגיעה מדורות האמצע. ייתכן שהשינוי התאפשר בעיקר אחרי שאלה, לאחר כמה שנים, הוחלפו על-ידי הדור הבא.

שותפויות - "לרכוב על המומנטום"

תנועה לשינויים מתודולוגיים וארגוניים רחבים אינה מתקיימת בחלל ריק, והיא מתחברת לווקטורים אחרים של השפעה ושינוי. כדי להצליח לקדם את התהליך יש לזהות וקטורים אסטרטגיים כאלה סמוך ככל האפשר להיווצרותם, וליזום מהלכים כדי לייצר הכללה וסימביוזה בינם לבין התהליך הקיים. גם כאשר ישנה סתירה בין התהליכים יש להתנהל בזהירות, משום שהתנגדות ישירה וחזיתית עלולה ליצור דווקא את השפעה ההפוכה, לגרום להתנגדויות ועימותים ולייצר בלבול וחוסר מיקוד. במובן מסוים, תהליכי שינוי ארגוני מבוססים בראש ובראשונה על אמונה של השותפים להם בכיוון שאליו צועד הארגון. עימותים אינם מסייעים לאמון כזה, אולם שכלול של התזה המוצעת וסינתזה שלה עם אחרות לכלל תמונת עולם סדורה ועקבית יכולה דווקא לספק רוח גבית לתהליך השינוי.

באופן מעשי, קידום שינוי רחב דורש מודעות מתמשכת לתהליכים אסטרטגיים בארגון וסביבו, יכולת לזהות מגמות, וקבלת החלטות לגבי הדרך הנכונה להתמודד עם התהליכים האחרים שנוצרים. הענף עסק כל העת בניסיון למפות תהליכים כאלה, ליצור סימביוזה עם מגמות שינוי חשובות, ובמקרים נדירים יותר, למזער את השפעתם של תהליכים מזיקים או סותרים. מהלכים אלה הובילו להצלחות גדולות אך לעיתים גם לעוינות ומרמור כלפי החממה, שנתפסה כטרחנית או חתרנית במקרים מסוימים. נסקור כאן שתי דוגמאות לתהליכים חיצוניים והשותפויות שנוצרו איתם.

"מרחב חכם איו"ש"

פרויקט "מרחב חכם" איו"ש היה תוכנית אסטרטגית שנהגתה בשנת 2016 על ידי קמ"ן פיקוד המרכז דאז, אל"ם י'. הוא נבע מצורך מודיעיני ומבצעי בזירה מול פוטנציאלים מודיעיניים וטכנולוגיים לא ממומשים, והיה אחד השינויים הארגוניים והמתודולוגיים הגדולים ביותר

בתולדות אמ"ן, וגם מודל חיקוי לפרויקטים רבים ברוחו שהוקמו לאחר מכן.¹⁵ הקשר בין הפרויקט ל"חממה" החל ממש בתחילת הדרך, על בסיס אמון וקרבה בין מפקדי שני הגופים, וגם לאור שותפות תפיסתית. ככל שהתהליך צבר אחיזה במודעות ובסדר היום הארגוני, החממה החליטה ליצור שותפות אסטרטגית ולהשקיע בפרויקט משאבים רבים מאוד, למרות היותו חיצוני ארגוני ליחידת הליבה שלה. שותפות זו התבטאה בתהליכי למידה משותפים, ולאחר מכן גם במעורבות עמוקה בעבודת היום-יום של הפרויקט, כולל הצבת נציגות קבועה ובכירה של החממה בפיקוד. במקביל, תוכניות העבודה האסטרטגיות של החממה עוצבו במשותף עם מובילי השינוי מגוגל איו"ש, בבניית תפקידנים, באפיון צרכים טכנולוגיים ועוד, על בסיס הידע והתובנות שהצטברו בהתנסויות הקונקרטיות בפיקוד. האמון והכימיה בין הגופים ומפקדיהם סייעו מאוד לשיתוף הפעולה.

בשלב מאוחר יותר, עם התפתחות החשיבה על הרחבת הפעילות ברוח פרויקט "מרחב חכם" לכלל אמ"ן, התלכדו וקטורי העיצוב והתכנון. המהלך התפתח למערך מאמצים כולל, בכל אבני בניין הכוח, על בסיס התובנות משיתוף הפעולה הראשוני.

בינה מלאכותית ו־Data Science (D.S)

וקטור מרכזי אחר עלה מהמרחב הטכנולוגי דווקא: בשנים האחרונות הולך ומתפתח בעולם העיסוק בלמידת מכונה, בינה מלאכותית, ודיסציפלינות של ניתוח מידע בדרכים חדשניות, כולל יצירת מערכות לומדות המאפשרות זיהוי תבניות וחיזוי. מגמות אלה משפיעות באופן עמוק על שווקים רבים בעולם, ואינן פוסחות כמובן על התחום הביטחוני והעשייה המודיעינית שבה פוטנציאל עצום לטיפול במידע, הבניתו, ניתוחו וחילוץ תובנות ממנו.

לאמ"ן הגיעה המגמה הזו מתוך המרכזים הטכנולוגיים. אף שמתודולוגים מודיעיניים הגו בתחומים האלה כבר זמן רב, הדיונים האלה נותרו תיאורטיים עד שהגיעו לגופים הטכנולוגיים התשתיות הטכנולוגיות והמערכות המאפשרות אותם. מרגע שהתחילו לנבוט פרויקטים מבוססי למידת מכונה ו־DS, המערכת המודיעינית גילתה בהם ענין הולך וגובר, ופרויקטים נקודתיים החלו להיווצר בקצב מהיר. במקומות מסוימים התעוררה התחושה המלהיבה שהמכונות בדרך להחליף את התהליך המודיעיני כפי שהכרנו אותו.

כדי לאפשר חיבור עמוק בין התהליכים המודיעיניים-טכנולוגיים החדשניים הללו לבין הגיונות היסוד התיאורטיים שעמדו בבסיס תהליכי השינוי הארגוני, היה צורך לפתח את הידע וההבנה על ההשקה הרעיונית ביניהם. ה"חממה" נכנסה לתהליך למידה מהיר שיצר מצע מושגי משותף הן לתהליך המודיעיני שקידמה, הן לפרקטיקות החדשות שהתפתחו על בסיס יכולות למידת מכונה ו־DS. ההמשגה המארגנת סייעה להסדרת הדברים בכך שהפרידה בין המרכיבים הפונקציונליים העקרוניים בעשייה המודיעינית - זיהוי תופעות במידע, מענה לשאלות מודיעיניות עובדתיות, זיהוי תופעות מחדשות וכדומה - לבין המנגנון לביצועם, בין אם הוא אנושי או ממוכן.

15 אל"מ י' (מאי 2018). המסע לבירור התפיסה והמימוש של העליונות המודיעינית והמבצעית בעידן הדיגיטלי, מודיעין הלכה ומעשה, 3, המל"מ.

באופן זה אפשר היה לפתח תפיסה יישומית המשלבת הן את התיאוריה המודיעינית שבבסיס השינוי האמ"ני, הן את הטכנולוגיות החדשות שקיבלו מעמד יישומי יותר. **הטכנולוגיה החדשנית, שנראתה בתחילה כמו חלופה מתודולוגית מפתה לתהליך המודיעיני, התגלתה כרכיב פונקציונלי מוגדר בתוך התפיסה הכללית המתפקד לצד מרכיבים פונקציונליים נוספים, וכמובן לצד גורמים אנושיים.** הסדרה זו גם סייעה להבהיר את כלל היבטי בניין הכוח אשר נדרשו עבור שיבוץ טכנולוגיות אלו בתוך התהליך המודיעיני (למשל, הכשרת תפקידנים לאימון מכונות, או הצורך בארכיטקטורה טכנולוגית תומכת).

כך אפשר היה לקחת מגמת-על בעלת חשיבות ופוטנציאל אדיר לתוצר המודיעיני, לקשור אותה לווקטורי בניין הכוח הקיימים, וליהנות מן המשאבים והאנרגיה שכל אחד מהם הביא לתהליך. בסופו של דבר אפשר היה להמשיך לצעוד קדימה עם חזון אחיד וברור, שהבהיר את מקומה של הטכנולוגיה בתוך המבנה המודיעיני.

חזון שאפתני עם רלוונטיות מיידית וחיבור לשטח

קיים קושי מובנה בקידום תהליכים ארוכי טווח בתוך ארגון עסוק ועמוס שמכוונן בעיקר לטווח הזמן המיידי. יתרה מזו: במערכות בעלות קצב גבוה שהזהות והמעמד שלהן מבוססים על מבצעות ומיידיות, תהליכי בניין כוח ארוכי טווח חייבים להוכיח חיבור ורלוונטיות ל"שטח" כדי לזכות בקרדיט הארגוני שיאפשר להם להתקדם.

גופי בניין כוח נחשדים תמיד כמנותקים מן המציאות, ולעיתים במידה רבה של צדק, אם אין להם קשר קבוע ועמוק עם עבודת הפעלת הכוח של הארגון.

מכיוון שכך, כל תהליך ארוך טווח נדרש לספק לארגון ערך מוחשי ותחושת התקדמות באופן יחסית קבוע ובקצב גבוה. דרישה זו מהווה הן חיסרון הן יתרון לתהליכי שינוי ארוכי טווח. בצד החיובי היא מאפשרת חיכוך תמידי והתנסות מהירה במרכיבי תהליך ההשתנות, כך שאפשר לבדוק את ישימותם באופן מעשי, לקבל משוב ארגוני אמיתי ולא תיאורטי, ולהקטין סיכונים משאביים בהשקעות ארוכות שלא יחזירו את עצמן. בצד השלילי נוצרת מוטיבציה נמוכה מאוד

**כל תהליך ארוך טווח נדרש
לספק לארגון ערך מוחשי
ותחושת התקדמות באופן
יחסית קבוע ובקצב גבוה.
דרישה זו מהווה הן חיסרון הן
יתרון לתהליכי שינוי ארוכי
טווח. היא מאפשרת חיכוך
תמידי והתנסות מהירה
במרכיבי תהליך ההשתנות,
כך שאפשר לבדוק את
ישימותם באופן מעשי, לקבל
משוב ארגוני ולהקטין סיכונים
משאביים בהשקעות ארוכות
שלא יחזירו את עצמן**

להתחיל תהליכים שאינם יכולים להניב פירות ביניים, מה שגורם להימנעות מתהליכים תשתיתיים באמת; וקשה בשיטה כזאת לאפשר לתהליכים להבשיל באופן טבעי, להשתכלל ולהתבסס. כדי לקדם שינוי אסטרטגי יש לנצל את יתרונות החיכוך המהיר עם השטח, ולוודא שהוא תורם

לתהליך ארוך הטווח. מעבר לתחושת ההישג ולקרדיט הארגוני, פיתוחים קצרי טווח עשויים להיות שלבים בדרך לתוכנית רחבה יותר ולקדם תהליכי שינוי גדולים. עם זאת, הם מחייבים השקעת משאבים, ולעיתים מהווים מבוים סתום שממשיך לשאוב משאבים אך אי־אפשר להסב ולהכליל אותו לטובת התוכנית הגדולה. יתרה מזו: ישנם תהליכים שבאמת דורשים זמן רב להבשלה וקשה להם לשאת פירות מוקדם יותר, מה שמקשה מאוד על קידומם בסביבה המקדשת את התפוקה המיידית - במיוחד במקרים שבהם הטווח הקצר לא רק שאינו משתפר אלא נפגע בדרך לבניית תשתיות חדשות.

דוגמאות לכך אפשר למצוא בתוכנית ההשתנות הטכנולוגית. את האסטרטגיה הטכנולוגית שגובשה כדי לספק תשתיות וסביבות עבודה למתודולוגיות המודיעיניות החדשות אי־אפשר היה לממש בתהליך אבולוציוני ואינקרמנטלי מתוך הסביבות הקיימות שהיו רחוקות מאוד מן הנדרש. התהליך דרש מהפכות עומק בארכיטקטורה הטכנולוגית, בתפיסת התוצרים ובקישורים חוצי מערכות, ואילץ מעבר חד ומקיף. מעבר זה, כצפוי, היה מלווה בחבלי לידה ובחיכוכים משמעותיים בין גורמי בניין הכוח, גורמי הפעלת הכוח והיחידות הטכנולוגיות. נקודת האיזון בין הטווח הקצר לארוך לא תמיד נמצאה, הלחץ הארגוני לתפוקות מיידיות היה גדול, והאשראי של גופי בניין הכוח לעיצובו היה לעיתים קרובות מצומצם מאוד ואפילו שלילי. לחץ אפקטיבי לבחירת פרויקטים ארוכי טווח נוצר רק כאשר הוא הגיע גם מגופי הפעלת הכוח, בעיקר בשכבת הניהול הזוטר או בדרג הביניים שלא הייתה שבויה במלחמת ההישרדות של רצפת הייצור עצמה, ובה בעת הייתה משוחררת מהמשמעויות כבדות המשקל של החלטות, בניגוד להנהלה הבכירה. הדבר הנכון, לכאורה, היה להמתין עד שייבנה משהו ראוי ולא לייצר פתרונות מקומיים, אך יש להכיר בצורך הארגוני בתפוקות מהירות ואפילו ליהנות מיתרונות השיטה. עם זאת נדרשת בחינה מתמדת של כל מקרה כדי להכריע האם התועלת רבה על הנזק. פתרונות מקומיים יכולים לקדם מאוד את התוכנית הכללית, כאשר הם מנוהלים נכון: משרתים את ההיגיון הרחב של התוכנית, נבנים (טכנולוגית, ארגונית) באופן שניתן להכללה, וכוללים תוכנית יציאה והרחבה מגודרת בזמן ובמשאבים.

התשתית הטכנולוגית - פוטנציאל ואתגר אסטרטגיים

בארגון רווי מידע כאמ"ן, מרכיב מרכזי ביותר הוא התשתית הטכנולוגית המאפשרת (או המונעת) מהארגון לבצע את עבודתו ולהוציא לפועל את תוכניותיו. אגף המודיעין הוא ארגון יצרני אינטנסיבי מאוד הנדרש לתפוקות בקנה מידה עצום, וזקוק לתשתיות טכנולוגיות בהתאם. לאורך השנים התפתחו בארגון מערכות טכנולוגיות מרשימות, אולם אלה היו מבוססות על תפיסות המודיעין המסורתיות, ובפרט על החלוקה הנוקשה בין יחידות הארגון ובין תפקידנים שונים בתוך הארגונים, שיצרה מצב טכנולוגי מפוצל, מנותק, חסר אחידות ומבלבל. כל יחידה קידמה את מערכתה בארכיטקטורה פנימית משלה (או בלי ארכיטקטורה כזאת) ללא אכזונה מרכזית של תקנים או ממשקים, וכל יחידה נקשרה לתהליכי העבודה שלה ולמערכות שלה בקשרי זהות ורגש.

באמ"ן, לאור העומס והמורכבות של משימותיו, ועל גודלו וגיוונו המקצועי, קשה מאוד ליישם תהליכים ושיטות עבודה - טובים וחדשניים ככל שיהיו - בלי שהסביבה הטכנולוגית תתמוך בהם. הדבר ניכר במצבי חירום כאשר אין כמעט זמן להתעכב על השיטה ולהגות רעיונות חדשים, והארגון נוטה באופן טבעי (ובצדק) להוציא לפועל במהירות האפשרית תהליכים שהוגדרו מראש. במצב כזה, כל עוד המערכות הטכנולוגיות מיישמות את תהליכי העבר, הם אלה שיבוצעו בפועל, ומימוש שיטות עבודה אחרות יהיה קשה עד בלתי אפשרי.

על רקע כל אלה, תפסה המערכה הטכנולוגית חלק מרכזי בקמפיין לקידום שינוי הארגון. היא התמודדה עם אתגרים וקשיים מסוגים אחדים:

- **הקושי ליישם תוכנית רחבה ותשתית מול העדפה לפתרונות מקומיים ומהירים** בגלל הצורך בתשואה מיידית, וגם בגלל חילופי כוח אדם תדירים וקושי משאבי ותכנוני להחזיק פרויקטים לאורך זמן. הניסיון לייצר ארכיטקטורה אמ"נית של מידע, ממשקים, תהליכים ומערכות, היה חדשני ומתיש, וגם כשהתקבל על ידי מרכזי הפיתוח הוא נתקל בקשיים משאביים ובקוצר רוח שעצרו את המימוש, גדעו תהליכים שהתחילו, והסיטו שוב ושוב את המשאבים לכיוונים קצרי טווח ודחופים על חשבון השיפור התשתיתי.

- **הקושי להגדיר וליישם ארכיטקטורה הוליסטית למול ארגונים טכנולוגיים מערכיים ומקומיים.** בעוד התוכנית הטכנולוגית התייחסה לתהליך המודיעיני השלם ללא ההבניה ה"סילוואית" המסורתית, גופי הפיתוח היו מאורגנים ומתורגלים לפיתוח פתרונות מקומיים, בהתאם למבנה הארגוני של הגופים שאליהם השתייכו.

- **הקושי לשנות תשתיות ליבה היסטוריות בהתאם לצרכים החדשים.** הצורך להעביר תשתיות (רשתות, מאגרים, ממשקים, הגדרות משתמשים, ביטחון מידע) לסביבות משותפות חדשות נתקל במורכבות העצומה של ההיחלצות מהתלויות והמורכבויות הקיימות. ריבוי הרשתות האמ"ניות הקשה על העבודה המשותפת בכל אחת משכבות הארכיטקטורה, מהבאת החומרים ועד לפיתוח ידע.

- **הקושי להחליף מערכות ליבה ללא פגיעה בעבודה.** החלפת מערכות נתקלת תמיד בהתנגדות ושמרנות של המשתמשים, של שדרת הפיקוד ושל הארגונים הטכנולוגיים, בעיה שמחריפה לאור סוגיית צירי בניין הכוח שתוארה לעיל. קשה מאוד להטמיע תהליכים חדשים ללא מערכות תומכות, אולם גם קשה להטמיע מערכות חדשות (המאפשרות תהליכים חדשים) לפני הטמעת השינויים המתודולוגיים. כמו כן, בארגון *always on* כמו אמ"ן, יש מחיר כבד מאוד להאטת קצב העבודה, ולכן קשה מאוד לשלם את מחיר החלפת המערכות והטמעתן.

כדי להתמודד עם האתגרים האלה הכיל ציר השינוי הטכנולוגי רבים מן המאפיינים שהוזכרו לעיל. הוא הובל על ידי שפה טכנולוגית-עיצובית אחידה ומארגנת שמונחיה הפכו לאבני יסוד בשיח הטכנולוגי הארגוני (למשל: ארכיטקטורה שכבתית, אקוסיסטם לפיתוח הידע, מפעל המידע ומפעל הידע). אלה טרם התממשו במלואם עד היום, אולם מהווים את התשתית התפיסתית לדיון בתשתית הטכנולוגית הנדרשת. נוסף על כך נעשה מאמץ מתמיד להתחבר למומנטומים קיימים ולמרכזי כובד מתהווים: החממה חברה ככל האפשר לתהליכי עיצוב מהותיים בחיל ופעלה להשפיע

עליהם לאור התוכנית. בד בבד נוהל ציר השינוי הטכנולוגי באיזון מתמיד בין הטווח הקצר לטווח הארוך.

הקשיים בשינוי התשתית הטכנולוגית עמוקים ומובנים, אך מחזור החיים של המבנה הטכנולוגי הקיים כבר מתקרב מאוד לסופו, וללא פעולה תשתיתית נרחבת, אמ"ן עלול להגיע למבוי סתום. בסיכומו של דבר, המערכה הטכנולוגית עדיין לא הגיעה לקו הסיום שאליו שאפנו ביציאה לדרך. ניהול המשאבים וסוגי המשימות עדיין נוטים ברובם לקידום פתרונות לטווח הקצר ולצרכים מקומיים, וניכר כי קשה לארגון להחזיק לאורך זמן תוכנית אב טכנולוגית, לקדמה צעד אחר צעד, ולאכוף או לנהל את תהליכי הפיתוח מתוך גורם היגוי מקצועי מוסכם. גם התהליכים שהחלו לטובת הקמת תשתית ארגונית כזו, או אף לקידום דיונים על אודות אופייה ותפקידיה, מתקדמים לאט ונתקלים במכשולים ארגוניים ומשאביים, וקשב ארגוני שמוסט לעיתים קרובות לסוגיות השעה. בינתיים גם נוצרו ללא תכנון עובדות בשטח שמחיר החזרה מהן עלול להיות גבוה עקב התרגלות המשתמשים מחד גיסא ונאמנותם של הגורמים הטכנולוגיים להשקעות שכבר השקיעו מאידך גיסא.

עם זאת, אפשר לשער כי מרכיבי השינוי שכבר התממשו (שפה טכנולוגית, הבניה ארגונית, התהוות מובילי דעה), אכן ישפיעו באופן משמעותי בהמשך הדרך, והתקווה היא שויבילו את השינוי לכיוונים הרצויים. כך או כך, נראה שאין מנוס מניהול מרכזי ונחרץ (אך גם גמיש מחשבתית, וערוך למורכבויות) של תהליכי העיצוב והמימוש הטכנולוגיים, כדי לייצר פתרונות תשתיתיים ורחבים, שכאמור אינם תואמים את הנטייה הטבעית של המרכזים הטכנולוגיים וגם לא של המשתמשים בארגון הספציפי הזה.

הפסיכולוגיה של השינוי

קיומו המתמשך של גוף תשתיתי שעסק במתודולוגיה ובקידום תוכנית ארוכת טווח חריג למדי באמ"ן, וחלק מהצלחותיו נבע גם מאופי העבודה של הארגון וקשריו ברחבי אמ"ן. כשיטה נקטה ה"חממה" אורך רוח וראייה רחבה, והתעלמה ככל האפשר מהשתייכויות ארגוניות. היא דגלה בשיתופי פעולה ועסקה מעט ככל האפשר בקרדיט על הצלחות - שינויים מצליחים הרבה יותר כאשר כל השותפים מקבלים עליהם אחריות ומתוגמלים על הצלחותיהם. מכיוון שנתקמו יחסי חברות בין אנשי החממה לבין שדרה רחבה של אנשים בכל אמ"ן, היה קל מאוד לשמוח בהצלחות של כולם.

ענף ה"חממה" עסק בלמידה מתמדת ובפיתוח המתודולוגיה, והקפיד לנקוט גישות ספקניות וביקורתיות כלפי הנעשה בו ובסביבתו. הוא נתפס לעיתים כגוף טרחני ופלספני, שחתר לבקר, לפרק ולנתח כל דבר עד עפר - גישה שלא עלתה בקנה אחד עם החתירה לביצוע ולפעולה מהירה של היחידה ושל אמ"ן. עם זאת, ללא גישה קפדנית שכזאת לא הייתה מתפתחת מתודולוגיה מתוקפת ומדויקת מספיק, ואייאפשר היה לשכלל אותה בהתאם לשינויים בשטח ובעולם.

בשל גיבוי מתמיד וראייה רחבה של המפקדים שלהם הייתה כפופה, זכתה ה"חממה" לקיים גרעין קבוע ומתמשך של כוח אדם ותיק ומיומן שקידם לאורך השנים את תהליכי העיצוב, התכנון

והמימוש. היכולת להציב בגופי בניין הכוח שכבת כוח אדם מקצועית שזו מומחיותה, ושעוסקת בכך לאורך זמן, אפשרה לתוכנית קידום השינוי להתקדם באופן עקבי ונחוש מתוך ראייה רחבה ושמירה על מומנטום גם כאשר דברים ארכו זמן או שהיה צריך להקפיא חלקים מהתוכנית ולהפשיר אותם מאוחר יותר.

מרכיב חשוב אחרון הוא חדוות היצירה ותחושת "המועדון" שנוצרה בענף במהלך המסע. להט השינוי ותחושת האחריות חיברו בין אנשי החממה ושותפי העבודה הקרובים שלהם גם אחרי שעברו לתפקידים אחרים, והם גם אפשרו להתמודד עם תסכולים ואתגרים למול כישלונות או מעצורים. התרבות הפנימית בחממה הייתה בלתי צבאית למדי והקרינה על שותפיה גם בשאר הארגונים. דווקא תהליכי המיסוד והארגון מחדש של הענף שנועדו לטייב את ההלימה המבנית של גופי בניין הכוח לתפקודיהם, פגעו באנרגיה הפנימית של הענף והובילו לפירוקו בסופו של דבר.

סיכום

תהליך שינוי אסטרטגי עמוק ומהותי כמו זה שמתרחש באמ"ן הוא יצירה עצומה, מורכבת, דינמית ורבת תלויות. הוא גם ייחודי בזמן ובמרחב, ואין תהליך שינוי זהה למשנהו. אם לשאול מונחים מתפיסת פיתוח הידע שהתפתחה עם החממה כמתודולוגיה מארגנת, מערכת ההשתנות, כמו המערכת הביטחונית, עוסקת בישויות כבירות בעושרן. כמוה היא דורשת קומה אסטרטגית בהירה ודינמית אשר מנסחת את גבולות המערכת,

מגדירה את מרכיביה ומאפיינת את ההגיונות המפעילים אותה. ככל מערכה המיועדת לממש אסטרטגיה, כך המערכה ליצירת שינוי ארגוני מגדירה קני מידה רחבים בעלי תכליות מוחשיות.

המסע המרשים של אמ"ן מבוסס על עשייה משולבת של יחידות, ארגונים ואנשים: בכירים שהובילו שינויים בחזון ובאומץ, מובילים טכנולוגיים בעלי השראה שהובילו תפיסות חדשות, מפקדים זוטרים שהעזו לקפוץ למים ולפתח רעיונות מהפכניים, וחיילים שאתגרו את הקיים וחתרו לשינוי השיטות הקיימות.

אנשי אמ"ן מתאפיינים בנחישות, יצירתיות, כישרון וחדוות עשייה, ובאלה נתקלנו ללא הרף ברחבי הארגון. ההתפתחות האדירה שאנו עדים לה בימים אלה היא תוצאה ישירה של כל אלה, ושל אחדות המשימה ותחושת האחריות המשותפת.

ובתוך כל זאת, אפשר לזהות סדר בבלגן ולמפות עוגנים של שליטה בתנועת הארגון לשינוי. אנו מקווים שעקרונות הקמפיין שהוצגו לעיל יוכלו לסייע לאנשים נוספים במסעותיהם להתפתחות, השתפרות וחתירה לפסגה, ויכולים רק להתגאות בכך שגם ענף החממה היווה כלי בשירות המהפכה.

**המסע המרשים של אמ"ן
מבוסס על עשייה משולבת
של יחידות, ארגונים ואנשים:
בכירים שהובילו שינויים בחזון
ובאומץ, מובילים טכנולוגיים
בעלי השראה שהובילו תפיסות
חדשות, מפקדים זוטרים
שהעזו לקפוץ למים ולפתח
רעיונות מהפכניים, וחיילים
שאתגרו את הקיים וחתרו
לשינוי השיטות הקיימות**