

"צוות אדום" מודיעין רב-תחומי

אל"מ ד"ר

.... אל תאמר: "גיליתי את האמת" אמור: "מצאתי אמת" ...
(הנביא, ג'ובראן ח'ליל ג'ובראן)

מבוא

בכנס גדול של אמ"ן שנערך בסוף 2019 ובו השתתפו לצד מאות קציני אמ"ן גם אנשי מילואים בכירים, הוצג באופן מפורט וסדור "תר"ש תנופה בראי היסוד החמישי" ("היסוד החמישי" - התהליך האסטרטגי שנוהג על ידי ראש אמ"ן והפורום הבכיר). בתוך כך עלו על הבמה בהיכל צה"ל בגלילות ראשי הצוותים שעסקו בגיבוש התהליך והציגו את כיווני הפעולה השונים במסגרת התוכנית.

בסוף שרשרת ההצגות עלו לבמה בכירי אמ"ן לשעבר. אחד מהם, הידוע באופן התבטאותו הרהוט והנחרץ, חיוה דעתו על ההצגות שנגעו לרעיון המודיעין הרב-תחומי. בקולו הסמכותי, ובלי כחל וסרק, פסק כי השינוי המתואר יוביל את חטיבת המחקר ככלל, ואת המחקר המדיני-אסטרטגי בפרט, לאבדון. הס הושלך בחדר. תחושת אי-הנעימות חתכה את האוויר ותסיסה ניכרה בקרב רבים מיושבי השורות האחוריות. כמה דקות אחר כך עלה לבמה ראש אמ"ן. הוא הישיר מבט אל אותו איש רב-זכויות ואמר לו: "טוב, שכנעת אותי. נבטל את העניין".

אנקדוטה זו מקפלת בתוכה את הדילמה של הבקרה המודיעינית שבה ידון המאמר. האם בדומה לאותו בכיר לשעבר, חובתו של רמ"ח בקרה לצאת חוצץ כנגד קטסטרופה ממשמשת ובאה, ובכך, ובכך בלבד, יקנה את זכות קיומו במבחן הזמן? או שמא אופי התייחסותו צריך להיות מסוג אחר? ואם כן, מה היא נקודת ההתערבות הנכונה? מה תפקידו במצב שבו יש ממילא מתח רב בתוך המערכת? וכיצד הוא מושפע מוויכוח הנוגע בנימי זהותו המקצועית כחוקר מודיעין? במאמר חמישה חלקים: (א) רקע - נותן את נקודת הייחוס לעבודת הבקרה לבחינת התהליך (ב) איך ניגשנו לניתוח - מבחינת בניית הצוות ותהליך הלמידה (ג) עיקרי הניתוח (ד) ההמלצות (ה) אחרית דבר - מה אפשר ללמוד מהתנסות זו?

רקע

רעיון המודיעין הרב-תחומי איננו 'זמר חדש' באמ"ן. בשני העשורים החולפים הוא בא לידי ביטוי בהתארגנויות שונות שאוגדו רובן תחת הכותרת צמ"מ (צוות מודיעין מיוחד) וסימלו פתרונו ארגוניים נקודתיים לבעיות שדורשות ריכוז מאמץ רב-ארגוני. כתב עת זה עסק בסוגיה רבות בעבר, והעלה על נס התנסויות רבות שכאלה בקהיליית

המודיעין בארץ ובעולם. חשיבה זו הייתה גם מושא לכתיבה תיאורטית, פורמלית וא־פורמלית בין כותלי הארגון ויעד לכמה תהליכים אסטרטגיים. כך, למשל, במסגרת תהליך "הרעיון המכונן" שהובל ע"י ראש אמ"ן אהרון זאבי (פרקש) נעשה ניסיון לארגן את אמ"ן סביב מערכות מודיעיניות המשותפות למערכי אמ"ן השונים. באופן דומה מוטיב מרכזי בתכנית "מעשה אמ"ן" שהובלה ע"י ראש אמ"ן אביב כוכבי היה "שבירת החומות" שבין המחקר והאיסוף. ואילו האלוף הרצי הלוי מיקד את חקירת סוגיית השילוביות בין המחקר והאיסוף במסגרת תהליך "גשרי ברכה" קונקרטי תוך בחינת הרעיון "לתעש" את הצמ"מים. המיוחד בתהליך "היסוד החמישי", המובל על ידי האלוף תמיר היימן, היה הצהרת הכוונות שלו לעבור לפסים מעשיים. קרי הרעיון כבר ברור למדי לארגון, אך המבחן האמיתי הוא לצקת לתוכו ממשות ולהפוך את תפיסת השילוביות הבין-מערכתית לכלל ולא ליוצא מן הכלל, לחלק אינטגרלי מהעשייה.

ההחלטה על כיוון המהלך נקבעה במסגרת סדנת סגל פיקוד בכיר של אמ"ן בדצמבר 2018. באותה נקודת זמן כבר התחוור כי גם אם כולם מבינים את ההיגיון, יישומו מעלה רתיעה עמוקה. זו באה בעיקר מצד אנשי חטיבת המחקר שנתח גדול מעיסוקם, ממעמדם הארגוני וממשאביהם האנושיים, היה עלול להיבלע על ידי מערכי האיסוף. מלבד האיזון הפנימי באמ"ן הייתה על הפרק גם הסתייגות פילוסופית עמוקה בשל התחושה כי יש אי־הכרה ואי־הבנה מספקת של מקצוע החוקר והשינוי הארגוני עלול להביא לשחיקה נוספת בכשירותו.

בפברואר 2019 בכנס שהציג את הרעיון בפני שכבת הסא"לים של אמ"ן, פרשו מובילי המודיעין הרב־תחומי את העקרונות הבסיסיים לתפיסת הפתרון. ארבע האבחנות המרכזיות שהוצעו היו כדלקמן:

- א. יצירת תהליך פיתוח ידע חדש** הדורש הגדרה ברורה של משימה והפעלת כלל היכולת לשם גיבוש תוצרים אינטגרטיביים.
- ב. כינון "ליבה אדומה" הממוקדת באויב.** שיטת העבודה היא באמצעות חקירה של סוגיות עובדתיות בטיבן (לא בהכרח טקטיות בלבד) על ידי כמה התארגנויות רב־תחומיות מוגדרות בבסיסי אמ"ן (הדגש הוא על בסיס אמ"ן לעומת בסיס של מערך כלשהו).
- ג. כינון "ליבה כחולה" הממוקדת בצרכן** (דרג קבלת ההחלטות הצבאי והמדיני וגורמי הפעלת הכוח במטכ"ל). שיטת העבודה שלה היא מודיעין מערכתי (למידה והמשגה אסטרטגית ומערכתית).

ד. התאמת מקצועות, תפקידים ותהליכים – לרבות שילוב היבטי אדם-מכונה. בד בבד נקבע כי תפיסת פתרון מתקדמת יותר תוצג לראש אמ"ן ולפורום ההיגוי הבכיר באפריל 2019. לצורך כך גם הוגדר פרויקטור ייעודי בחטיבת המחקר (לצד הפרויקטורים החיליים). בהצגה זו נקבע כי תשולב גם התייחסות מפורטת של "צוות אדום" שיובל על ידי רמ"ח בקרה. יודגש כי ברקע התנהל שיח סוער באמ"ן, כאשר קצינים רבים, בעיקר מהדרגות הזוטורות, הפגינו מורת רוח מהמהלך. פרדוקסלית, דווקא הדרגים הבכירים שנחשבים שמרנים יותר, הביעו רצון עז לדחוף לשינוי וראו בו הזדמנות לטרנספורמציה נדרשת.

כיצד ניגשים לבעיה?

לצוות האדום לא ניתנו הנחיות מיוחדות. לא באשר להרכבו, לא בנוגע לשיטה וההישג הנדרש או לגבולות העיסוק. לפיכך ניגשנו ראשית להרכבת צוות עבודה ולתהליך הלמידה.

בחירת הצוות

הצוות הרחב כלל את רמ"ח בקרה, את ל', קמ"ן מנוסה ובכיר במערך המבצעי, את ראשת הצוות האסטרטגי בחטיבת המחקר, את ראש הזירה הטכנולוגית של חטיבת המחקר וראש ענף במרכז המודיעין ב-8200. הרבגוניות הזו עזרה בעיקר במסגור הטיעונים ובוידוא שכלל הנתונים והחומרים השונים מובאים לשולחן. עיקר העבודה נעשה על ידי צוות עבודה מצומצם יותר. לצד אנשי מחלקת בקרה, היו בו שני אנשי מילואים בדרגת רס"ן, בעלי ותק מחקרי ואיסופי. בהתאם לגישת מחלקת הבקרה לכלל עבודותיה, הניתוח תועד ופורט בכתב וכלל פירוט של מקורות המידע והידע. לא היה זה רק מצע לדין או עניין אסתטי, אלא גם מימוש התפיסה כי "חשיבה נעשית דרך כתיבה". כאשר שוקלים מילים – מזקקים ומסדרים טיעונים.

תהליך הלמידה

לימוד הבעיה היה דרך קריאת טקסטים ומעבר על נתונים, ראיונות, התנסות ושיח עם "הצוות הכחול":

טקסטים. הצוות קרא וניתח כ-24 מסמכים אמ"ניים שונים הנוגעים לתהליך. בשלב הראשון הם כללו חומרים המגדירים את התפיסה המתהווה עצמה. האתגר היה שהתפיסה עברה שכתובים והתאמות לקראת הצגתה לראש אמ"ן, לרבות דרך משא ומתן פנים-ארגוני, כך שהניסיון לאתגר "מטרה נעה" לא היה פשוט. לצד זה נסקרו שורת טיוטות של מסמכי תו"ל שנכתבו הן ב-8200, הן בחטיבת המחקר הן בהתארגנויות משותפות שונות (צמ"מים, יחידות, ר"מולקולות" - התארגנות חדשה שנוצרה ב-8200). אלה נתנו צבע להבנת מעשה היום-יום. שלישית, חברי הצוות עברו על מסמכי דעה אישית של קצינים וקב"רים/מב"רים (נכתבו לפחות ארבעה כאלה) וניסו לאתר דרכם חששות, בעיות וסיכונים.

נתונים. מעבר לכך, נעשה ניסיון לקבץ נתונים תומכים על היקפי תפוקה וסיווג תוצרים. המסקנה העיקרית מניסיון זה הייתה שבניתוח התפיסה לא היה מסד שכוה. כלומר ניתוח הבעיה בוצע ללא בסיס מידע מסודר ומוסכם. כך למשל, לאחר ניתוח בסיסי, התברר כי כשלושה רבעים מפרסומי חטיבת המחקר הם דו"חות, ברובם עובדתיים וקצרי טווח. מכאן עלתה השאלה האם זרם תוצרים זה יוטה/יועבר לסמכות יחידות הליבה האדומה ואיך זה ישפיע על חלוקת כוח האדם של הארגון. **ראיונות.** במקביל נערכה שרשרת ראיונות עם כ-30 אנשים. הצוות בירר ולמד על אודות מודלים שנוצרו והתמסדו בקרב שותפים בקהיליה ובחו"ל; דיברנו עם שכבות שונות של מפקדים על ראייתם את הסוגיה (רח"טים, רז"רים, רע"נים, ורמ"דים-קב"רים). ובחנו את שיטת העבודה. לשם כך נפגשו עם נציגי צוותים של שלוש התארגנויות משותפות שנוצרו בגזרות שונות, מול אתגרים שונים ובאורכי זמן שונים ועם שני סא"לים שעשו מעבריות (מ-8200 לחטיבת המחקר, ומחטיבת



המחקר ל-8200) כדי לקבל פרספקטיבה שלהם. **התנסות.** חתמנו את תהליך הלמידה ב"מיני-האקטון" עם אנשי קורס רמ"דים של אמ"ן. בנייתנו נבחנו סוגי מחקר שונים (מחקר התרעה, מחקר אופרטיבי ומחקר טכנולוגי) וניסינו לדמיין יחד עם הקצינים הצעירים, ברמה המעשית והיומיומית, איך תראה התארגנות מפוצלת ואלו סוגיות יעלו. למדנו דרך כך על אתגרים של שלמות התוצר המחקרי (מה קורה כשהמומחים שלך הם משאב חסר), בעיה של התנהלות במציאות של ריבוי ליבות כחולות (מה קורה כשיש מספר אופרטורים) ועל הריחוק הפיזי ומנגנוני הפיצוי (מה קורה כשאין יכולת ליצר 'שיחות מסדרון?'). **שיח עם מובילי התפיסה באמ"ן.** כל העת היה שיח עם צוות עיצוב התפיסה ודרכו נבחנו טיעונים ונלמד על השתנות מערכת ההבנות בקרבנו. אנשי המחקר והאיסוף שהיו מעורבים בשיח הפגינו גישה פתוחה ותורמת.

עיקרי המסקנות

כל הטיעונים שהפקנו ובידרנו קובצו יחדיו. החלטנו לארגן אותם בשני חלקים: החלק הראשון הוא אבחנות ביקורתיות על התפיסה - חוזקות, חולשות ואי-בהירויות. החלק השני היה הסתכלות על חלופות.

יתרונות גישת הליבות

א. בירור עובדתי. סברנו כי הפתרון התפיסתי של התמקדות בפיצוח של יותר 'סודות', תוך

שימוש ביותר מידע עובדתי, וע"י צוותים הטרוגוניים הוא צו השעה. האבחנה שבראשית הצירים של התהליך כי מקבלי החלטות ותרבות השיח הם יותר מוטי עובדות הייתה מדויקת בעינינו, ולכן מיקוד הארגון וסידורו סביב בירור עובדתי הוא חלוקת משאבים נכונה.

ב. פיקוד מרוחק. סברנו כי פיקוד מרוחק הוא בעל מחירים אך ניתן לניהול. כאן, למעשה, ניסינו לומר לסגל הפיקוד הבכיר של אמ"ן שהוא איננו צריך לחשוש מ'עבודה מרוחק' כתפיסת פעולה שתשבור את הרצף הארגוני. לבעיות אלה יש מנגנוני פיצוי ומודלים בשוק האזרחי. בראייה לאחור, כמעט שנה טרם משבר הקורונה, ששינה דפוסי התנהלות עמוקים בתרבות העבודה, קביעה זו נראית נכונה עוד יותר.

ג. טשטוש זהויות. סברנו כי החשש של טשטוש זהויות הוא מוגזם, וגם אינו מוגדר נכון. החשש האמיתי הוא מאובדן מקצועיות ולא מרכישת מקצועות נוספים. לכן הפתרון כרוך בחיזוק התקן של כל מקצוע, אבל לא ביצירת גבולות בעיסוק של התפקידנים בשני מקצועות יחדיו. ורסטיליות היא כל העניין.

ד. ניהול מוכוון תפוקות. לבסוף, טענו כי הפתרון המוצע עולה בקנה אחד עם תפיסה של ניהול מוכוון תפוקות. המנגנון הנבנה יסייע במידה רבה לנהל יותר נכון את ההלימה שבין הצ"ח והקצאת משאבי האיסוף.

סיכונים בגישת הליבות

א. החלשת הבקרה והנטייה לחשיבה קבוצתית. היה ברור לנו שהקושי המרכזי שיווצר במציאות של ריכוז ידע בקצה הוא איבוד של דיאלקטיקה ומנגנוני איזונים ובלמים בין המחקר והאיסוף. קרי סיכון לחשיבת יחד בקרב קבוצה שמפתחת ידע ומומחיות - שיש בהם תלות מערכתית. זהו סיכון מרכזי להטיה ולטעויות מערכתיות.

ב. פגיעה במודיעין האסטרטגי. הטיית המאמצים לשאלות מבוססות נתונים מגלמת סיכון כי המערכת האיסופית והמחקרית תיטה יותר לשאלות טקטיות על פני סוגיות אסטרטגיות (או בהמשגה אחרת - יותר סודות מאשר תעלומות). הווה אומר מה שעלול להיחלש הוא יכולת חילול שאלות ואינטגרציה של סוגיות. חלק מהיכולת להמשיג דברים קשורה גם ליכולת לשוטט בנבכי חומרים או ביכולת למצוא ראיות נקודתיות לרעיונות מופשטים. החיבור בין הכלל והפרט מתבצע הרבה פעמים במנגנון גומלין ולא בפס ייצור. יצירת בידול בין החוקר שיושב ליד המערכת או המתכנן לבין מי שמספק לו עובדות ונתונים, משמעה בעיקר רידוד והחלשת התוצר של הליבה הכחולה.

ג. פו"ש מעומעם פוגע ביעילות. הניסיון לחבר מערכים תחת מבני פיקוד ושליטה כפולים הוא פתח לבלבול של אנשי רצפת הייצור ומתח ברמת המטות. יתרה מזו: הוא עלול לייצר מצב שלא ברור מי אחראי על התוצר. אחריות שכזו היא רכיב מהותי של המקצועיות, כי היא גוזרת אמות מידה של התנהלות מקצועיות.

ד. אי בהירות בגישת הליבות - איך מנהלים ליבות כחולות מרובות? סברנו שלא ברור המנגנון המסדר את ההתנהלות במציאות של מספר אופרטורים במקביל (למשל: פיקוד, מודיעין של זרוע או גורם קהילה). כלומר, איך יוצרים מצב שבו קמ"ן מסוים אינו מקבל מענה נרחב מדי או

- מצומצם מדי כפונקציה של הנוכחות שלו בצוותים עצמם, במיוחד בעולם ההתרעה נוכח לוחות הזמנים הנדרשים בתחום ומחיר הטעות הגבוה.
- ה. **מה התפיסה בחירום?** התפיסה שעוצבה מתאימה מאוד למציאות של שגרה או מב"ם, אבל לא התברר ממנה כיצד הליבות נראות ופועלות בחירום.
- ו. **האם זה פתרון יעיל משאבית?** לא ברור אם מעבר לקנה מידה תעשייתי של "התארגנות בוטיקית" (צמ"מ) דווקא פוגע בגמישות וביכולת ההתאמה המהירה למשימות. יתרה מזו: שעבוד משאבים לטובת התארגנות מסוימת עלול להביא לפגיעה ביכולת לחפות על פערים איסופיים מסוג אחד (סיגינט) באמצעות משאבים איסופיים מסוג אחר (ויזינט).
- ז. **איך השינוי ברצפת הייצור משפיע על גופי המטה?** המיזוג המתואר בין הגופים מתבצע ברצפת הייצור, אבל לא ברור איך השינוי משליך על שלושת המטות המרכזיים בחיל: זירות חט"מ, מפקדת 8200 וחטיבת ההפעלה, (1) בתאימות המבנית שלהם לאירוע (פיקוד מרחוק ובניין כוח) (2) בתאימות ביניהן (מחלקות חופפות בכיסוי הגיאוגרפי, למשל) (3) ובשאלת הכפילות האפשרית בסמכות ואחריות.
- ח. **מה התכנון לאקוסיסטם תומך?** פרט לשאלות של שינוי מבני ישיר, קיים שובל שלם הקשור לניהול מפגש תרבויות - אופי פיקוד, סוגי אוכלוסיות, דרגים, עצמאות פעולה ושפה יום-יומית, שמחייבים התייחסות. לכן תהליך התכנון חייב לשים דגש על ממדי ההכשרות, מסלולי השירות ותנאי השירות.

חלופות

כאמור, לא עצרנו בנקודה זו אלא ביצענו גם בחינה של חלופות תפיסיות-ארגוניות אחרות. הרעיון היה להימנע ככל האפשר מנעילה מהירה של המחשבה על תצורת התארגנות אחת ('ליבה כחולה' בקריה אל מול 'בסיסים רב-תחומיים' הפרושים בארץ). בכל חלופה בחנו נבחן מה הערך המרכזי שלה מול החיסרון הבולט בה.

החלופות המתחרות - מהאינטגרציה הרופפת ביותר לשלמה ביותר

- א. **קהילת ידע.** פתרון תהליכי ולא מבני. הרעיון הוא לעצב כמה קהילות נושאיות, חוצות מערכים, העובדות באופן רשמי ומבוזר. לב הרעיון הוא ששותפויות פורות נוצרות באמצעות תהליכים יעילים ולא דווקא מבנים ארגוניים. היתרון הוא שזהו מודל גמיש מאוד הממנף יכולת עבודה מרחוק בעידן דיגיטלי. החיסרון היה ש"למנהל הקהילה" אין סמכות אמיתית ולכן יעילות הפעולה צפויה להיות מוגבלת כי היא אינה 'שוברת' תרבות עבודה דיסציפלינרית (stovepipes). במילים אחרות, זהו שינוי שתלוי מאוד באנשים, בתרבות וברצון טוב.
- ב. **סיירות ומפעלים.** פתרון ששואף לשימור הטרוגניות. במקום למזג באופן מקיף את המחקר והאיסוף, יש לשמור דווקא על רעיון הצמ"מ (מעין סיירת) אל מול המפעל המודיעיני הקיים (זירות מחקר ומכלולי איסוף), אך לשנות את התמהיל, כך שהשריר הקצר והמשימתי (הצמ"מ) יהיה משמעותי יותר. היתרון המרכזי הוא שמירה על ידע ומקצועיות בתוך גמישות משימתית.

החיסרון הוא שהשילוביות המוגבלת תיצור איי מצוינות שאינם מחלחלים ליתר הארגון.
ג. **'מולקולת חטיבת המחקר'**. הפיכת המיזוג בין המחקר והאיסוף לשלם במובן שגם זירות מחקריות (המטה) יהפכו לעתירות איסוף. במילים אחרות, גם הליבה הכחולה וגם הליבה האדומה תהיינה "סגולות". האיזון יהיה טוב יותר, ולא ייווצר פער משאבי ותפיסתי בין המטה והבסיסים. החיסרון יהיה כמובן פגיעה בייחודיות של חשיבה מערכתית-אסטרטגית והטיית כלל המחקר לרמה העובדתית.

ד. **חטיבת מודיעין**. רעיון שאפתני למיזוג מלא - תהליכי ומבני - בין האיסוף למחקר, באופן המייצר תחנה אחת בעלת פיקוד אחד ואחריות על התוצר המודיעיני מקצה לקצה (מהמידע ועד להערכה בדרג קבלת ההחלטות). היתרון הוא כמובן בקוהרנטיות פיקודית, אופטימיזציה בחלוקת המשאבים בין סוגיות וריכוז עוצמה. החיסרון הוא מוטת שליטה גדולה וסיכון עוצמה מקצועית נוכח ניתוק ממערכי האיסוף והיכולות הטכנולוגיות שלהם.

עיקרי ההמלצות

לאור האמור לעיל, העלינו מספר המלצות ממוקדות לטובת ההנחיות לתכנון כמו גם לשיפור החלופה המבנית שנבחרה:

המלצות להנחיות לתכנון

א. הגדרה בעוד מועד של מנגנונים שימנעו חשיבת יחד: בקרות עיתיות, רוטציה של אנשים בצוותים.

ב. בחינת פתרונות שמוודאים צימוד של אוספים וחוקרים גם בצי"חים ברמה המערכתית-אסטרטגית.

ג. גיבוש טבלת תוצרים ואחריות מסודרת עליהם.

ד. בחינת מודל של רמ"ד/קב"ר קדמי (בבסיס) ואחורי (במטה) בחפיפה.

ה. הבהרת מנגנון תיעודף שאלות ותחלופה של קמ"נים מובילים.

ו. תיאום ציפיות ושינוי תרבותי גם מול צרכנים באשר לשינוי אפשרי בתוצרים, ערוצי הקשר והתפקידנים.

ז. גיבוש תו"ל חירום מפורש.

ח. הבהרה כיצד היעילות המשופרת במבנה החדש תתחלק על פני הארגון (איך צי"חים חלשים ייהנו מהשינוי אם בכלל?).

ט. הצגת תפיסה לאיחוד/לשילוב/לסנכרון חלק מפונקציות המטה.

המלצות לשיפור החלופה

א. **תהליך התנסות**. יבוצע תהליך מדורג על ידי פיילוט מתוחם בזמן (חצי שנה עד שנה) בתחום אחד שיאפשר גיבוש תפיסה שלמה יותר ומוזנת מניסיון.

ב. **סינתזה במודלים**. יש לבדוק התאמות בהתארגנות שייקחו מהיתרונות של המודלים השונים שבחנו לשיפור הפתרון הנוכחי. ובפרט:

ברמת הבסיס - לא לייצר האחדה (תקן) של צוות משולב. במקום זאת לקיים שני סוגי צוותים: מכלולי הפקה משודרגים (דלי חוקרים העובדים בקצב מהיר, מייצרים תוצר חלקי ועוסקים בכמה משימות בו זמנית) וצוותי חקירה (מצומצמים, ממוקדים במשימה אחת בכל זמן נתון, עתירי מחקר, בדרג בכיר, עובדים בקצב איטי, עם שקט תעשייתי, גמישים לפירוק והרכבה). ברמת המטה - לבנות בקריה בסיס הטרוגני שיפעל בהיגיון זירתי. כלומר יכלול זירה מודיעינית שלמה שבה יושבים יחד גורמי האיסוף והמחקר והיא אחראית על שלם מודיעיני מהרובד הטקטי לאסטרטגי.

אחרית דבר - מה למדנו בהקשר הבקרה באמ"ן?

השפעה

ההתרשמות שלנו הייתה שהעבודה התקבלה באופן רציני והשפיעה על הגורמים המעורבים בתכנון ובעשייה. במבחן התוצאה נראה כי חלק ממסקנות הצוות שפורטו לעיל שולבו בהוראות התכנון. התברר שחלקן אינן יכולות להתקיים, וחלקן, בעיקר אלה שנגעו לשינויים בליבת החלופה, נדחו. הניסיון מלמד כי במהלך העבודה וחילופי הדברים, למשל, עם הצוות המתכנן או קצינים משכבות שונות של עשייה, רעיונות מחלחים, כך שחלק מההשפעה נעשה בעצם העבודה ולא רק בהצגת מסקנותיה. כך או כך, התהליך שפך אור על כמה סוגיות חשובות שיפורטו להלן.

מה הזיקה הנכונה בין חשיבה ביקורתית לבין קבלת החלטות?

בשינוי ארגוני, במיוחד כזה המובל באמונה ושכנוע עמוק של ההנהלה, קל ליישר קו ולמצוא את הנכון וההגיוני באסטרטגיה. האלוף (מיל") שלמה גזית ז"ל תיאר זאת באופן ציורי מזווית ראייתו של מי שעמד בראש השולחן ושהבחין לא אחת כיצד אנשים ניסו לנחש מה עמדתו ולהתאים עצמם אליה. באותה מידה קל ליפול לקיצוניות השנייה של נישת הממורמרים. להעלות אנקדוטלית התנגדויות בפורומים של סגל בכיר או להוציא ניירות של דעה אחרת בדרגים זוטרים. למנהלים קל להתמודד עם זה כעם חבלי לידה או כתופעות של ביקורת ינוקא או כהתייחסויות פוליטיות. דיון סדור וייעודי המוצג על ידי מוביל בעל עמדה ומעמד, מחייב התייחסות מסוג אחר. ועדיין הכול ייפול ויקום על רצונו או אי־רצונו של המפקד להתייחס וללמוד מהמסד המוצג לו. התנהגות מקבל החלטות במקרה זה הייתה עניינית ורצינית ואפשרה מרחב השפעה. הלך בראייתנו הוא שיש לשלב באופן שיטתי, בכל תהליך משמעותי מעין זה, מופע ייעודי, נפרד ומשמעותי של הקשיה/הנגדה. זה משפר את איכות הדיון או לכל הפחות את רמת הביטחון של ההנהלה באשר לחששותיה ובאשר לציפיותיה.

מהו מרחב הסמכות והאחריות של מחלקת בקרה?

נהוג לראות ברמ"ח בקרה סמכות בעיקר לסוגיות מחקר. סוגיית השינוי הארגוני שנדונה כאן קשורה בעבותות לעולם המחקר, אך אינה עוסקת בתוכן מודיעיני אלא בתהליך. יש בה גם

משמעויות ונגזרות למערך האיסוף. אם העבודה אכן סייעה לראשות אמ"ן בתהליך החשיבה, יש בכך תימוכין להרחבת סוגי העשייה של פונקציית הבקרה בארגון, מעבר לליבת העשייה שתמיד תהיה הערכת המודיעין והפרשנות של המציאות.

מה נקודת ההתערבות הנכונה בין עיצוב לתכנון?

הצוות האדום הציג את רעיונותיו בהתייחס רק לשלב העיצוב. הוא לא המשיך את העשייה לעבר שלב התכנון. אומנם יש יתרון בהתערבות בשלב ראשוני שבו ניתן להשפיע באופן רחב יותר על הפתרון. מנגד, רבים ממאפייני הפתרון נגזרים בסוף מהיתקלות עם אילוצים מעשיים בשלבי התכנון. לכן הייתה זו טעות שלא להמשיך עם תהליך הבקרה גם בשלבים מתקדמים יותר.

מודל הניתוח

שיטת העבודה כללה ברמה הראשונית ניתוח מדוקדק של חוזקות, חולשות ואי־בהירויות של החלופה המובילה, וברמה המתקדמת, השוואה לחלופות אחרות – לא כדי לפסול אותה אלא כדי לייצר מודולים נוספים שניתן להלביש על הפתרון. דגם חקירה זה גובש בעבודת בקרה אחרת (על תוכנית מבצעית) והותאם לעבודה זו. הוא מייצג גישה פשוטה, בהירה, יעילה ובעיקר קונסטרוקטיבית לניתוח סיכונים בארגון.

בחזרה לכנס מסוף 2019

אצל רמ"ח בקרה תמיד מקנן הספק האם חיבור לתהליך או שיתוף פעולה עם גורמי המחקר והפיקוד (חילופי דעות ועמדות) יפגעו ביכולתו לגבש ולהביע את דעתו העצמאית. האם שילם ביושרתו המקצועית עבור כרטיס הכניסה לחדר עם צמרת אמ"ן וקבלת הנהוני ראש וחיזוקים חיוביים?

אני מוצא ספק זה כנכון. זוהי דרך הטבע. אבל הוא קטן יותר מהוודאות כי העמידה מבחוץ וההטפה בשער איננה משפיעה. פרובוקציה היא כלי נחמד, אבל על הבקרה לחתור לשנות את המציאות. תהליך השינוי הארגוני הזה אינו הרה אסון. יתרה מזו: ברמה האישית, בעבר אף כתבתי בשבחי גישה שכזו. ולכן לא היה זה ישר מבחינתי לאמץ גישה קוטבית רק לשם העניין. מנגד, חשבתי שיש בפתרון המוצע בעיות, סיכונים ואי־בהירויות שמחייבים התייחסות.

כמו בכל ארגון שיש בו מנתחי ומנהלי סיכונים, כך גם על הבקרה להציג להנהלה את משרע השיקולים באופן שיאפשר קביעת אסטרטגיית פעולה מיטבית. אין פה אפשרות של 'ישיבה ביצע', ממש כמו בשאלות הרות גורל דוגמת "האם צבא האויב מתכוון לצאת למלחמה?". המתח הארגוני בסוגיה ברור ונתון מראש. הוא עולה מבעד לשורות, באמירות, במכתבים ובכנסים. תפקידו של רמ"ח בקרה הוא לחדד אותו, במובן של להפריד עניינים אמוציונליים ואמירות כנף מטעונונים חשובים ועמוקים, שעליהם יש לתת את הדעת, למקד את הדיון, להאיר את נקודות העיוורון בו, ולהציג למקבל החלטות שאלות כדי שהלה יחליט האם הוא משוכנע מספיק במהלך. בהסתכלות לאחור, לדעתי, עמדנו בחובה זו.