

תפיסת המודיעין הרב-תחומי ("הלכה")

תא"ל דרור שלום¹

התיאור במאמר שלפניכם מגיע מנקודת מבטו של רח"ט מחקר, חבר הפורום המוביל באמ"ן, וקצין מודיעין שצמח לאורך השנים בתחום המחקר המודיעיני. מנקודת מבט זו אתאר את היווצרותה של תפיסת המודיעין הרב-תחומי באמ"ן: החל מהבנת ההיסט הארגוני בתהליך יצירת וייצור המודיעין לשם בירור המציאות, ועד לגיבוש הפתרון שהוא התפיסה החדשה ובנייתו.

ההיסט - איך מתמודדים עם יותר?²

לאורך השנים הומחש לי אינספור פעמים הצורך בעומק, מקצוענות, יצירתיות, צניעות וחתיירה למגע כדי לעסוק בתכלית הראשונה והגדולה ביותר של אמ"ן: בירור המציאות לשם סיוע לקבלת ההחלטות ומימושן בצה"ל ובמדינת ישראל. בעוד ערכים אלה ליוו ומלווים את אמ"ן מאז הקמתו, והצורך בהם לא השתנה, קיימים היבטים אחרים שבהם המציאות השתנתה באופן דרמטי ביחס ליכולת למלא את התכלית. עיקרם של השינויים ניתן להסבר כ"יותר"³: בשנים האחרונות יש לאמ"ן יותר שאלות לענות עליהן; השאלות הן מורכבות יותר; הן מתחלפות בקצב מהיר יותר; בעידן התפוצצות המידע יש יותר מידע להשתמש בו כדי לענות עליהן; והטכנולוגיה המתחדשת מאפשרת יותר כלים לענות על השאלות ולברור את המידע. עם זאת, מה שאין "יותר" ממנו (לפחות לא באופן שאינו ליניארי) זה משאבים.

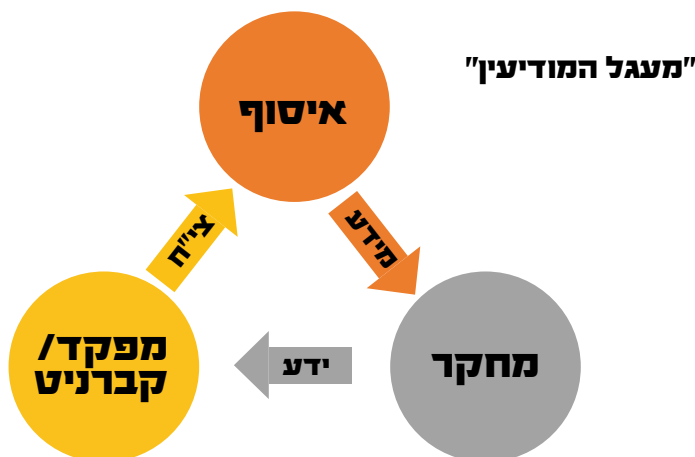
ההתארגנות האמ"נית ליצירת מודיעין נבנתה בראשית ימיו של אמ"ן על ידי פירוק תהליך בירור המציאות לפי השלבים ב"מעגל המודיעין": האיסוף מלקט את פיסות המידע, מדווח אותן למחקר ש"משלים את הפאזל" ומסביר אותו למקבל ההחלטות², שבתורו מחזיר צי"ח לאיסוף.

כך, המבנה הארגוני של אמ"ן התבסס על מערכים מקצועיים חזקים ונפרדים³, והתהליך המודיעיני התבסס על "העברת מקל" ביניהם לאורך שרשרת המעשה המודיעיני. נוסף על כך בשנים הראשונות נבנו בין חוליות בשרשרת חומות של מידור, חוסר אמון והכרה מוגבלת בערך האחר. בשנים האחרונות החלה ההבנה באמ"ן לגבי שינויי ה"יותר"³, ועלה הצורך לעדכן את תהליך יצירת המודיעין. ראשי אמ"ן בעשור האחרון הובילו תהליך

1 תא"ל דרור שלום, לשעבר רח"ט מחקר.

2 אף שמקבל ההחלטות אינו חלק מארגון המודיעין, יש לו חלק משמעותי במעגל המודיעין.

3 מחקר, סיגינט, גיאואינט, יומינט וכן הלאה. אף שהמחקר אינו מערך מובנה בהיבט הארגוני שלו באמ"ן, לחטיבת המחקר ולמחלקות המודיעין הנוספות יש היגיון מסדר אחד ודיסציפלינה מקצועית משותפת.



של עדכון התפיסה והפרקטיקה המודיעינית בתהליכים האסטרטגיים שלהם, ואמ"ן, בהיותו ארגון שהדינמיות וההתאמה למציאות הן לחם חוקו, עבר התאמות ושינויים. שני כיוונים בסיסיים נולדו והתממשו בתהליכים אלה: הצמ"מים, ועדכון תפיסות המקצוע באופן פנים-מערכי.

הצמ"מ (צוות מודיעין מיוחד/משולב) התהווה כפתרון אפקטיבי למקרים חריגים: אם צפה שאלה שתהליך יצירת המודיעין הקיים לא הצליח להתמודד ולפתור אותה, והיא הייתה מספיק חשובה כדי לחייב מציאת מענה, הוקמה התארגנות פיזית משותפת אד-הוק מוכוונת שאלה ומוגבלת בזמן. בהתארגנות זו ישבו בעלי תפקידים מכלל המקצועות והמערכים באמ"ן, ובמרבית המקרים הצליחו להביא קפיצת מדרגה במענה.

עם זאת, פתרון זה היה תמיד חריג ונקודתי, וברירת המחדל הייתה "מפעל שרשרת הייצור". בד בבד, קיימו המערכים המובילים באמ"ן תהליכי בירור ועדכון פנימיים מתמשכים בתהליך המקצועי הפנימי שלהם ביצירת המודיעין. מערכי האיסוף גיבשו תפיסה של "שבירת חומות", שבמסגרתה נחשפו החוקרים ליכולות איסופיות והוגש חומר גלם רב למחקר, אך לאחר מכן גם החלו לעסוק באופן אינטנסיבי בכריית מידע ובהפקה חכמה כשיטות להתמודד עצמאית עם התפוצצות המידע, והגיעו עד כדי תפיסת תפקידים כעוננים על שאלות ולא רק אוספים מידע. במקביל,

ניתן לאפיין שתי תקרות זכוכית בהשתנות תהליך יצירת המודיעין בשנים אלה: רוב השינויים שקרו היו מלמטה למעלה, ולכן היו מקומיים מאוד; ורוב השינויים היו יוזמות פנים-מערכיות ששמו את המערך במרכז, ולא כלל-אמ"ניים

החל מערך המחקר, שקפץ על עגלת השינוי בשלב מאוחר יותר, לעסוק בגישוש בתוך שטף המידע שהוגש אליו, ללא בירור מספק של איזה חלק מכך נעשה לשם שיפור עושר המחקר ואיזה מתוך מוטיבציה לקצר תהליכים ולוותר על המתוכים.

אמנם תיאורים אלה לוקים בהקצנה מסוימת, וברמות דרגי העבודה באמ"ן התקיימו לאורך השנים שיתופי פעולה ותהליכים משותפים רבים וייחודיים, אך ניתן לאפיין שתי "תקרות זכוכית" בהשתנות תהליך יצירת המודיעין בשנים אלה: רוב השינויים שקרו היו מלמטה למעלה, ולכן היו מקומיים מאוד; ורוב השינויים היו יוזמות פנים-מערכיות ששמו את המערך במרכז, ולא כלל-אמ"ניים.

במשך השנים נוצרו **שני היסטים מרכזיים: אי-מיצוי מלא של הפוטנציאל לעלייה** בתפוקות המודיעיניות הגלום בשילוביות באמ"ן, ו**חוסר קוהרנטיות בתהליך יצירת המודיעין** בארגון כתהליך אחד מסונכרן. היסטים אלה היו ניתנים לאבחון בשיחותינו עם קצינים צעירים באמ"ן ששידרו בלבול בנוגע למקומם בתהליך וכפילות בהגדרת אחריותם עם עמיתיהם במערכים אחרים.

הפתרון - לקדם את אמ"ן לכיוון מוכוון משימה

ראש אמ"ן הקודם, אלוף הרצי הלוי, החל במסגרת התהליך האסטרטגי - "גשרי ברכה", את הבירור בסוגיית תהליך יצירת המודיעין שכונה "גשר המודיעין". בתהליך זה הובן, שיש להשתמש בתיעוש פלטפורמת הצמ"מ כגישה לשיפור אפקטיביות הארגון. ההבנה הייתה שהתמודדות עם שאלה בשילוב המשולש: איסוף-איסוף (הבאה למקום אחד של כלל דיסציפלינות האיסוף), איסוף-מחקר, ומחקר-מחקר (בין-מדרגי ובין-ארגוני), עם מוכוונות משימה מוגדרת, מובילה לתפוקה מוגברת. בתהליך "היסוד החמישי" בהובלת ראש אמ"ן הנוכחי, אלוף תמיר הימן, בוצע תהליך חקירה עמוק שבמסגרתו אובחנו ההיסטים⁴ שתוארו לעיל. הובן, כי יש לקדם תובנות אלה בנוגע לשילוביות ומוכוונות משימה ולהפוך את הפתרון מיוצא דופן וייחודי לברירת המחדל בשגרת העבודה בארגון, ואף לשנות את תהליך יצירת המודיעין ובירור המציאות באמ"ן כולו תחת תפיסת המודיעין הרב-תחומי.

אינטואיטיבית, הפתרון נראה יחסית פשוט: במרכז המודיעיני ביחידת הסיגינט בוצע כבר קודם שינוי ארגוני שאיחד את כל המקצועות הסיגינטיים בהתארגנויות מוכוונות משימה ("מולקולות"). נראה היה הגיוני, על פניו, להכניס לתוך התארגנויות אלה באופן קבוע את כל שאר בעלי התפקידים באמ"ן (חוקרים ודיסציפלינות איסוף אחרות) ובכך לשפר את התפוקה כפי שהתממש בשיטת הצמ"מ. עם זאת, כבר בראשית עיצוב הפתרון של המודיעין הרב-תחומי, עלה שפתרון נאיבי זה מגלם בתוכו שתי בעיות מרכזיות שעליהן אפרט בהמשך: פגיעה בשלם המודיעיני ובחיבורו למקבל ההחלטות ושחיקת המקצוענות.

לשם ניתוח הבעיות בפתרון האינטואיטיבי, יש לתאר תחילה את אחד העקרונות

4 ראו לדוגמא: א.א. "צוותי חקירה שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה". מודיעין הלכה ומעשה, 1, 63-82; עבודת ניתוח מתודולוגי זו ועבודות נוספות שהתבצעו ביחידת הסיגינט ובחטיבת המחקר, סייעו רבות בתהליך הבירור והובילו לגיבוש מסמך תפיסה פנימי שנכתב על ידי צוות בין מערכי בהובלת אל"מ א. מחטיבת המחקר ושותפיו, המלבן לעומק את איפיון תהליך יצירת הידע באמ"ן לפי ההבנות החדשות".



המובילים שגובש באמ"ן בהובלת חטיבת המחקר - עקרון "השלם המודיעיני". זה הוא הצורך להחזיק התבוננות מודיעינית שלמה בכמה מובנים: הבנת כלל היבטי המערכת היריבה והסביבה; ראיית היריב והבנת כוחותינו; וכן התבוננות בכל התהליך המודיעיני מחומרי הגלם ועד לשיח עם הקברניט. במסגרת הבירור של התפיסה החדשה לתהליך המודיעיני ומשמעויותיו, העמדנו ועשינו שימוש במודל המשולש של "המושכים הארגוניים" באמ"ן.

על פי מודל זה - תהליך בירור המציאות באמ"ן חייב להיות מאוזן בין שלושה "מושכים" כדי להתקיים בתפוקה מקסימלית לאורך זמן. "המושך האדום" הוא היריב: אמ"ן חייב להתארגן למול האופן שבו היריב מאורגן, כדי להעמיק ולהכיר אותו היטב בתוך נגיעה במידע הגולמי, להבחין ראשון בתופעות ובשינויים העוברים עליו ולדעת לתאר אותם נכון. "המושך הירוק"⁵ הוא המקצוע: כוח האדם באמ"ן מורכב מאלפי בעלי תפקידים שונים ורבים, שרובם צעירים ומתחלפים בקצב גבוה, ונדרשים למנעד רחב מאוד של סוגי עשייה. לכן הכרחי שיוחזקו בארגון תתי-מקצועות מובחנים שבכל אחד מהם מתקיימים שכלול ויחידות מקצועי מתמשך כדי להצטיין בו לאורך זמן, ושרק שילוב נכון ביניהם יביא את האפקטיביות המלאה. "המושך הכחול" הוא ההקשר, מקבל ההחלטות והאופרציה: אמ"ן אינו מייצר ידע חדש בגישה אקדמית לשם העשרת הידע האנושי, אלא מפתח ידע בהקשר של צורך ביטחוני-לאומי בארבע תפוקות המודיעין⁶ ועליו לכוון את יצירת המודיעין להקשר זה.

התבוננות במודל זה מלמדת שבפתרון של ישיבה משותפת קבועה של כל אמ"ן בהקשר משימתי טמונות, כאמור, שתי בעיות מרכזיות:
הבעיה הראשונה קשורה לתפקידו של המחקר המודיעיני וליכולת לייצר שלם

5 בא לידי ביטוי בצבע הכומתה של אמ"ן.
6 מודיעין מאפשר אסטרטגיה, מערכות אופרטיביות, מל"מ טקטי ובניין כוח, כמוגדר בארבע תפוקות חטיבת המחקר.

מודיעיני. מקצוע המחקר מכיל בתוכו באופן משולב ועמוק היבטים של "אדום" ושל "כחול". מחד גיסא, החוקר עוסק מקרוב בפריטי המידע וביריב כדי להבין אותו ואת התשובה לשאלות בצורה מיטבית. מאידך גיסא, החוקר מחויב גם להתנתק מהמידע ולבנות תזות ומודלים תפיסתיים, שדרכם יתבונן על המידע, וכן להיות בחיבור ישיר ועמוק למקבל ההחלטות ולאופרציה כדי לייצר ידע משותף ורלוונטי. השלמות הקמ"נית-מחקרית הזו מחייבת שמירה על האיזון בין השניים, ורתימה של כלל תפקידי המחקר לתוך התארגנויות "אדומות" באופיין מסכנת אותו באופן משמעותי.

מובן שאפשר היה לייצר פתרון תיאורטי לבעיה זו על ידי בניית אמ"ן בהתארגנויות שבהן כלל התפקודים האמ"ניים מתרחשים בסמוך למקבל ההחלטות, אך במציאות מספר מקבלי ההחלטות המקבלים שירות מאמ"ן הוא גדול, ופתרון מסוג זה היה דורש הכפלה של משאבי הארגון. החלטנו לשמור פתרון כזה למקרים חריגים, למשל באוגדות הבט"ש שבהן יש צורך בסגירת "מעגלים קצרים", אך גם לייצר פתרון רחב שמאפשר עבודה במרכזי מסה ארגוניים ריכוזיים.

הבעיה השנייה נוגעת **למקצוענות.** לצמ"ם חריג ותחום בזמן ניתן היה לשלוח תפקידיניים מיחידות אמ"ן שיפעלו באופן שיבטא את המקצוענות שלהם בצורה מיטבית, ולאחר מכן להחזירם לבית הגידול הדיסציפלינרי ששומר על הכשירות ועל הפיתוח המקצועי שלהם. אבל בהפיכת כלל אמ"ן לתצורת צמ"מים באופן קבוע יש סיכון לשחיקה לאורך זמן של אותה מקצוענות עד כדי אובדנה – ניתוק מבית הגידול הדיסציפלינרי לאורך זמן, בישיבה ארוכה משותפת עם בעלי תפקידים אחרים ועיסוק זה במשימותיו



תפיסת המודיעין הרב-תחומי



של זה, עלולים להוביל עם הזמן לבינוניות משותפת במקום לעלייה בתפוקה. חמושים בניתוח זה ובמודל המשולש, ביצענו את **קפיצת המדרגה התפיסתית לפיתוח התפיסה המלאה של המודיעין הרב-תחומי**. התפיסה מאמצת את עקרונות המודיעין המשולב מוכוון המשימה שנלמדו מהצמ"ם, אך מתייחסת אליהם כהכרחיים אך לא מספיקים. היא מוסיפה אבחנה נוספת ובכך מאפשרת פתרון מיטבי: פירוק אחר של תהליך יצירת המודיעין והבחנה בין שני סוגים של ליבות באמ"ן: "ליבה אדומה" ו"ליבה כחולה".

פירוק תיאורטי מעודכן של תהליך פיתוח הידע אפשר להבחין בין שלב בירור העובדות וההיסקים, שעניינו באופן בסיסי בעולם המודיעיני העוסק ביריב ובקרבה למידע, לבין שלב התובנות וההערכה שעוסק בתזות ומודלים תפיסתיים ובפיתוח הידע המשותף עם מקבל החלטות. הבחנה זו סייעה למקד את המרחב שבו יבצע אמ"ן התארגנויות משולבות ומוכוונות משימה באופן ריכוזי לכל זירת פעולה ב"ליבות אדומות" – בבסיסים רב-אמ"ניים, לשלב את העובדות וההיסקים, שם עיקר התרומה של השילוביות המשולשת (איסוף-איסוף, מחקר-מחקר, מנגד, בקרבת כל מקבל החלטות, ובתוך השלמת השימוש בידע שנצבר לכדי ידע שלם, בהקשר מקבל החלטות ואיתו, יתקיימו ה"ליבות הכחולות", שגם יתכללו את השלם המודיעיני ויכוונו את עשיית ה"ליבה האדומה".

אם הגדרה זו של הליבות אפשרה את תיאור האופן שבו נשמור על האיזון במודל המשולש בין "הצלע האדומה (היריב) והכחולה (מקבל החלטות והקשר הפעולה), לשם השלמת התפיסה החדשה נדרשנו גם לשאלת שימור המקצוענות והאיזון מול "הצלע

הירוקה". בעניין זה נבנו שני פתרונות: שימור המבנה המערכי של אמ"ן ואחריות ופיקוד המערכים על אנשיהם בהתארגנויות המשותפות, בתוך המשך הכשרתם ופיתוחם המקצועי על ידי המערך; וכן הצבתם של קציני מערך בכירים לדיסציפלינות השונות ב"ליבות האדומות" כדי לבקר ולשמר את זהותם ורמתם המקצועית של אנשי המערך בהתארגנויות המשותפות.

התפיסה המלאה לובנה ואושרה אצל ראש אמ"ן, ונוכח משמעותה העמוקה לאמ"ן כארגון (הן מבחינת מבנה הן מבחינת תפיסת הפעלה) ועקב כך על תפקוד צה"ל, אף הוצגה לרמטכ"ל ואושרה על ידו. התפיסה הוצגה גם לשותפים בקהילת המודיעין כדי לאפשר שילוביות מלאה.

על תהליך השינוי ועל העתיד

אמ"ן הוא ארגון שהמערכים בו חזקים מאוד, ולא פשוט לקיים בו תהליך חוצה מערכים הנוגע בבסיס של תפיסת פעולתו לאורך שנים. תהליך עיצוב התפיסה החדשה ותכנון הפתרון לוהה בחששות וחשדנות בקרב כל השותפים: חשש להשתלטות ארגונית ופלישה לתחומי אחריות, חשש להטיה מחשבתית ואיבוד המקצוענות, חשש מפגיעה באנשים בשל פיקוד מרחוק ועוד. לאורך הדרך הייתה היכולת להתגבר על החשד והחשש

מבוססת על הובלה בטוחה מצד ראש הארגון ששם את הנושא בראש סדר העדיפויות שלו; שותפות אמיתית של מפקדי המערכים מתוך אמונה בחשיבות ההשתנות כארגון אחד עם תכלית משותפת ומתוך מנהיגות וחזון למול התנגדויות פנימיות; קבוצת מפקדים מובילה ודוחפת לחשיבה ולמעשה; ולמידה ושיפור מתמידים.

לאחר השלמת התפיסה, הפרק המשמעותי הבא שאנחנו כבר עמוק בתוכו, הוא המימוש - הפיכת התפיסה למציאות והעברת אמ"ן כולו להתארגנות המבוססת על תפיסת המודיעין הרב-תחומי. כבר עכשיו ההתארגנות המשותפת ב"ליבה האדומה" (איסוף-מחקר) מסייעת לחדד את הזהויות המקצועיות ואף את

בנימה אישית, בעיניי זהו תהליך היסטורי המסמך פרק משמעותי בחייו של אמ"ן כארגון, ומאזן היטב בין שמרנות לבין מהפכנות, כדי להתאים לאתגרי המציאות המשתנה. בכך מבסס התהליך של המודיעין הרב-תחומי, עם שאר התהליכים באגף, מימוש של מהפכה בענייני מודיעין

המשמעות של ה"ליבה הכחולה" על שני נדבכיה: פיתוח ידע בקהילת ידע מחקרית וכן פיתוח ידע בשיח דיאלקטי עם המפקד/הקברניט. אני מאמין שמימוש התפיסה הופך ויהפוך את אמ"ן לארגון מאוחד יותר, אפקטיבי יותר ורלוונטי עוד יותר ממה שהוא עכשיו. ההתארגנויות החדשות יאפשרו חיבור אנושי מתאים יותר לטרנספורמציה הדיגיטלית ולטכנולוגיה שבמהותה היא רב-תחומית; יאפשרו בניין כוח של סנסורים

מדויקים ומותאמים יותר לצורך וחיכוך מדויק יותר עם מידע; יאפשרו זיהוי תופעות, התהוויות ומגמות חדשות; יאפשרו תימוכין אמפיריים לאמירות מודיעיניות ויעלו את רמת הסמך של הערכות המודיעין, ובכך ישפרו משמעותית את אמ"ן כולו ואת המחקר המודיעיני בפרט.

בנימה אישית, בעיניי זהו תהליך היסטורי המסמן פרק משמעותי בחייו של אמ"ן כארגון, ומאזן היטב בין שמרנות, כדי לא לחטוא לאחריות הגדולה המוטלת עליו, לבין מהפכנות, כדי להתאים לאתגרי המציאות המשתנה. בכך מבסס התהליך של המודיעין הרב-תחומי, עם שאר התהליכים באגף, מימוש של מהפכה בענייני מודיעין, שבמעלה הדרך ייתכן שאף תשפיע באופן עמוק יותר על האופן שבו הוא מאורגן ועל תהליכי העבודה שבו.