

תפיסת הסיכול בחטיבה הסיכולית בשב"כ באמצעות צוות עבודה אינטגרטיבי

ד. - משרת בשרות הביטחון הכללי¹

במהלך שנת 2019 שירות הביטחון הכללי סיכל מעל ל-560 פיגועים, מתוכם ארבעה פיגועי חטיפה ועשרה פיגועי התאבדות. ההישג המשמעותי הזה אינו מקרי והוא תוצר של התפתחות ארוכת שנים של תפיסות מקצועיות ויכולות מודיעיניות שנועדו להתאים את פעילות הארגון לאתגרים המשתנים. אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר באופן שבו מטפל השב"כ באיומי טרור היה תוצאה של נסיבות קשות שחייבו שינויים עמוקים בתוך פרק זמן קצר, והוא מהווה עד היום את אחת מאבני היסוד של פעילות השירות - **תפיסת הסיכול המשולב**.

במרכזה של תפיסת הסיכול המשולב עומדים שני מרכיבים משלימים: הראשון, הוא ההכרה ביכולות הייחודיות של כל אחד מהמקצועות המרכיבים את מערך הליבה המודיעיני של השירות. השני, הוא הגדרת תהליך עבודה שמאפשר ראייה רוחבית חוצת מקצועות, שמאפשרת להביא לידי ביטוי את היתרון של כל אחד מאנשי המודיעין תחת הגדרת משימה משותפת.

במאמר זה, אציג את הרקע להתפתחות תפיסת הסיכול המשולב, את המאפיינים הייחודיים שלה בעולם המודיעיני והמבצעי, את הביטויים המעשיים שלה בתהליכי העבודה הסיכוליים ואת הגורמים הקריטיים להצלחת היישום של תפיסה זו, כפי שנלמדו בשירות לאורך השנים. ראוי לציין, כי תפיסה זו אינה עומדת בפני עצמה, אלא משתלבת עם מספר רב של יכולות ותפיסות אחרות, ובהן השילוביות עם יתר אירגוני קהילת המודיעין, יכולות טכנולוגיות מתקדמות המאפשרות מיצוי מהיר ויעיל של "ביג דאטה" באמצעות מערכות בינה מלאכותית וכוח אדם איכותי, בעל ידע רחב הנוגע לפעילות היריבים, השפה והתרבות שלהם. היות שמאמר זה מתמקד בתפיסת הסיכול המשולב עצמה, נשאיר את ההרחבה אודות תחומים אלו למאמרים הבאים.

ראשיתה של תפיסת הסיכול המשולב בשב"כ

מזה שנים מבוססת הפעילות של שירות הביטחון הכללי מול איומי הטרור על שני צירים: ברמה הגאוגרפית, השירות מחולק לחטיבות שלכל אחת מהן אחריות סיכולית מול איזור ספציפי, דוגמת חטיבת עזה, חטיבת שומרון וחטיבת יהודה. ברמה המקצועית, עובדי המודיעין מתמחים כל אחד בדיסציפלינה מודיעינית ייחודית - דסק, חקירות, שטח (יומינט), איסוף סיגינטי וכריית מידע. גלי פיגועי הטרור של שנת 1996 ו-2002 היוו טריגר לשינוי משמעותי בעבודת חטיבות הסיכול. **את הניצנים הראשונים** לשינוי ניתן לזהות בשנת 1997, בעקבות גל פיגועי ההתאבדות של שנת 1996, ובכללם פיגוע ההתאבדות בדיזינגוף סנטר. מתחקירי הפיגועים התגבשה התובנה שעל מנת להתמודד באופן אפקטיבי יותר מול איומי הטרור המשמעותיים החדשים נדרש לשפר ולחזק

1 ה. שימש כמנהל במחלקה שעוסקת באיסוף ועיבוד מידע מודיעיני בשב"כ.

את היכולת לעבד בצורה מהירה ויעילה את כלל המידע שנאסף על ידי גורמי האיסוף ולבנות על בסיסו תמונת מודיעין מתכללת. תמונה אחודה זו היא שתאפשר בהמשך הכוונה ממוקדת יותר של מאמצי האיסוף והסיכול.

הביטוי המעשי הראשון של שינוי זה היה חיזוקו המשמעותי של מקצוע הדסקאי, כמי שאחראי על בניית אותה תמונה והכוונת הפעילות על בסיסה. לאחר כארבע שנים של ירידה משמעותית בהיקף הטרור, בספטמבר 2000 החלה האינתיפאדה השנייה. שנת 2002 נחשבת לשנה הקשה ביותר במהלך האינתיפאדה: 456 ישראלים נהרגו במהלך עשרות פיגועים בכללם 50 פיגועי התאבדות. התחקירים הפנימיים שבוצעו בשירות לאחר הפיגועים הובילו לתובנה שנדרש **שינוי נוסף** בעבודת חטיבות הסיכול שעיקרו הגדלת הפעילות המתקפית - פרואקטיביות - ו"עבודה בקווים קצרים" לטובת סיכול. לשם כך נבנו בחטיבות הסיכול חמ"לים, שאוישו בעת הצורך: מייד עם קבלת מודיעין ראשוני על כוונת לגלגול פיגוע, היו מתכנסים בחמ"ל נציגי כל הדיסציפלינות לאיסוף המודיעין וניתוחו עד לסיכול הפיגוע. העבודה בחמ"לים לסיכול פיגוע מתגלגל היוותה שלב חשוב נוסף בעבודה האינטגרטיבית של חטיבות הסיכול, אך היא עדיין התבצעה בעיתות חירום בלבד או בעת הצורך למיקוד מאמצים מול איום ספציפי.

למרות דעיכת האינתיפאדה, ונוכח הבנת היתרון של התפיסה המשולבת גם מול שגרת הפעילות היומיומית של היריבים, הפכה תפיסת הסיכול המשולב לאחת מאבני היסוד של פעילות חטיבות הסיכול לא רק בעת גלגול פיגוע. למעשה, תפיסה זו עומדת בבסיס פעילות הסיכול גם מול איומים אחרים שאינם טרור: חתרנות וריגול.

איך כיום באה לידי ביטוי העבודה השילובית בחטיבות הסיכול?

חטיבות הסיכול של השב"כ מורכבות מחמש מחלקות דיסיפלינריות: דסק, יומינט, הפקה, חוקרים וכריית מידע. למרות שלמבנה הארגוני ישנה חשיבות רבה, הכוח המניע המשמעותי יותר בחטיבה הסיכולית לקידום משימות הפעלת הכח הוא החלוקה הייעודית לפר"י, **פורום ראשי יחידות**, ולצוותי העבודה האינטגרטיביים.

הפר"י היא יחידה אינטגרטיבית האחראית על איזור רחב, דוגמת עיר (למשל פר"י חברון, פר"י שכם). הפר"י מורכב מחמישה ענפים מהדיסציפלינות השונות ומטרתו לאסוף מודיעין לטובת סיכול טרור, מבצעים, גיוס וקידום מהלכים אופרטיביים בשטחו. כל פר"י מורכב ממספר **צוותי עבודה אינטגרטיביים**. כל צוות אחראי על שטח ג"ג מצומצם יותר מתוך שטחי הפר"י (שכונה, כפר, מוסדות) והוא מורכב מבעלי תפקידים מהדיסציפלינות השונות:

- דסקאי - עומד בראש הצוות ותפקידו אכוונת האיסוף מול יצרני המודיעין באמצעות הגדרת הצי"ח וניתוח ועיבוד המודיעין שהתקבל לתמונת מודיעין מתכללת.
- מפיק - אחראי על תרגום הצי"ח לתוכנית כיסוי באמצעות איסוף, ניתוח ועיבוד מידע בשפות שונות, לטובת מתן מענה ממקורות סיגינט, סייבר ווובינט שונים.
- רכז - אחראי על מתן מענה יומינטי לצי"ח באמצעות הפעלה וגיוס סוכנים.

- כור"מ - אחראי על מתן מענה לצי"ח באמצעות הפקת מודיעין מ"ביג דאטה".
- חוקר - אחראי על מתן מענה לצי"ח באמצעות חקירות.

תהליך העבודה המרכזי של צוות העבודה האינטגרטיבי הוא זה שנועד להבטיח את היישום המיטבי של תפיסת הסיכול המשולב, ובכך לאפשר לחטיבה לעמוד ביעדיה. איך זה עובד? הדסקאי מגדיר צי"חים רלוונטיים, על בסיס פערי מידע או על בסיס פעילויות מתוכננות של היריבים מחד ושל החטיבה מאידך. כל אחד מחברי הצוות "מתרגם" את הצי"חים הללו לתוכנית עבודה דיסיפלינארית, באמצעות המקורות והכלים היחודיים העומדים לרשותו, ומידת ההערכה שלו לגבי יכולתם לענות ולספק מענה איכותי לצי"ח. בהמשך לכך, על בסיס כלל המודיעין שהתקבל הדסקאי מגבש את תמונת המודיעין ומחליט האם לסגור את הצי"ח או להשאירו פתוח.

על אף שהתהליך הינו שילובי ופתוח, ציי"חים יכולים לקבל מענה באופן שונה: חלק מהצי"חים יקבלו מענה מכלל הדיסיפלינות, בעוד שצי"חים אחרים יקבלו מענה בעיקר מדיסיפלינה אחת. הסיבה לכך היא היתרון היחסי שיש לכל דיסיפלינה באותו יעד. כך למשל, ביעד בו משולב מקור יומינטי שהינו חבר בכיר ביעד, יתכן כי המידע המשמעותי ביותר יהיה יומינטי: ביעד בו קיימת נגישות סייגנטית רגישה / רחבה, המידע המשמעותי יכול להיות דווקא סייגנטי. בצי"חים משמעותיים קיימת שאיפה ל"הצלבת מודיעין", לדוגמה שמודיעין מהחקירות יצליב מודיעין כר"מי. עם זאת, יש חשיבות בניהול נכון וחכם של עבודת הצוות, על מנת למנוע כפילויות ולאפשר מיצוי של יכולות ייחודיות של כל אחד מחבריו.

תפקידו של צוות העבודה האינטגרטיבי אינו רק לאסוף את המודיעין. השב"כ הינו בראש ובראשונה גוף סיכולי, ולכן תפקידו של הצוות גם לתרגם את המודיעין שנאסף אודות היעד לטובת סיכול. כאשר המודיעין שהתקבל ברור ומוצק, מלאכת הסיכול היא פשוטה. האתגר הגדול של הצוות הינו לסכל פיגוע כאשר אין קצה מודיעיני או כאשר קיים קצה חוט בלבד, ולמעשה זה המצב ברוב המקרים. הדרך להתמודד עם קושי זה הינו היכרות עמוקה של חברי הצוות עם היעד.

היכרות חברי צוות העבודה האינטגרטיבי עם היעד

ההיכרות העמוקה של חברי הצוות עם שגרת פעילות היעדים לצד ההיכרות העמוקה עם ה"מודוס אופרנדי" שלהם, דפוסי הפעולה, משמעותית מאוד לאיסוף המודיעין ולסיכול. הבסיס להיכרות העמוקה הוא העבודה האינטנסיבית לאורך זמן של חברי הצוות מול אותו יעד, לעיתים במשך שנים רבות, לצד העבודה השילובית. **הכרת שגרת הפעילות** של יעד פירושה להכיר לפרטי פרטים את הפעילים ביעד. חברי הצוות נדרשים לבחון גם כיצד התחנות השונות בשגרת הפעילים יכולות לקדם את הרחבת תמונת המודיעין ביעד וכיצד לתרגם זאת בעתיד לפעילות סיכולית. לצד הכרת השגרה של היעד, חברי הצוות מכירים בצורה מדויקת את **המודוס** האופרנדי של היעד. היכרות מעמיקה של המודוס האופרנדי של היעד מחייבת מענה לשאלות קריטיות, דוגמת אילו מהלכים היעד נוקט כדי להוציא פיגוע? מניין היעד השיג מקורות מימון? כיצד הוא מצטייד באמל"ח? כיצד מגייס מפגעים? כיצד מאמן את המפגעים? כיצד מעביר את האמל"ח למפגעים וכו'. ההיכרות העמוקה עם המודוס האופרנדי של היעד קריטית במיוחד לסיכול פיגועים מורכבים.

בשנתיים האחרונות נחשפו מספר חוליות חמא"ס באיו"ש, דבר שהביא לסיכול פיגועי חטיפה ותופת שתוכננו להתבצע בישראל ע"י פעילים מאיו"ש באכוונת הפעילים מרצועת עזה. להיכרות העמוקה של חברי צוות העבודה האינטגרטיבי עם המודוס האופרנדי של התשתיות המאכוונות טרור בינאיזורי (רצ"ע-איו"ש) היה חלק מכריע בסיכול הפיגועים הללו: היכרות עם האופן בו היעדים ברצועה מגייסים פעילים בגדה, דרכי ההתקשרות, אופן העברת שליחים וציוד מרצ"ע לישראל, לגדה וכו'.

ההיכרות עם המודוס האופרנדי איפשרה לחברי צוות הסיכול המשולב "לחפש" סימנים חריגים בכל אחד מהשלבים של תהליך הוצאת הפיגוע. לרב הסיכול מתחיל בכך שאחד מחברי הצוות מאתר קצה חוט, לדוגמא רכז שמקור שלו גויס למשימה, ולאחר מכן חברי הצוות מרחיבים את היריעה באמצעות הכלים העומדים לרשותם עד סיכול הפיגוע ולעיתים אף עד סיכול התשתית כולה.

מה גורם לתהליך להצליח?

הפעילות השילובית בתהליך המודיעיני והביטוי המעשי שלה במסגרת הפר"י וצוות העבודה האינטגרטיבי היא אתגר לא פשוט ליישום. לצד הבנת המשימה המשותפת ויתרונות העבודה בצוות קיימים מספר מתחים מובנים ביישום התפיסה: מתח בין העמקה דיסציפלינארית לבין רמת ההעמקה של כל הצוות באותו פרט מודיעיני: אילו ציפים שקיימים בכל אחת מהדיסציפלינות שמשפיעות על כלל חברי הצוות ואפילו שיקולים אישיים. מהם המרכיבים שמסייעים בהבנה, בהטמעה וביישום של תפיסת השילוביות למרות מתחים אלו? ראשית, **ההכשרה הבסיסית** של עובדי הליבה וכן הכשרות ההמשך הן ביסודן דיסציפלינאריות, אך משולבים בהם **תכנים ותרגילים אינטגרטיביים**: שילוב הרצאות ותכנים תיאורטיים של הדיסציפלינות השונות לצד תרגילים מעשיים המדמים את עבודת הצוות האינטגרטיבי, תרגילים שלטובת עמידה בהם נדרשת עבודה שילובית של כל גורמי האיסוף והאכוונה.

שנית, הדסקאי אמנם אחראי על אכוונת צוות הסיכול המשולב, אך **לכל חבר בצוות יש אחריות למימוש וקידום המשימות של הצוות** שלו ולא רק לקידום ומימוש המשימות הדיסציפלינאריות. הדבר נכון לכל עובדי מודיעין, ללא קשר לוותק או למשימות נוספות עליהם הוא אחראי. כך לדוגמא, מתקיים תהליך בו כל דיסציפלינה מחויבת לענות גם על צרכים של דיסציפלינות אחרות: המפיק יאתר באמצעות איסוף סיגינטי וובינטי פעילים רלוונטיים לגיוס יומינט, וכור"מ יעשה שימוש במאגרי מידע לטובת הצפת נחקרים פוטנציאליים יש מאין.

שלישית, לצוות העבודה האינטגרטיבי יש אומנם שגרות עבודה מובנות ומסודרות, אך **כוח האמיתי של הצוות נובע מהשיח השוטף**, הבלתי אמצעי והיומיומי במהלך שעות העבודה ומעבר לו. בדרך זו מבוססים גם קשרי האמון והבנת הערך המוסף של כל אחד מחבריו. ולבסוף, קיימת **הבנה אמיתית של מנהלים** שעבודת צוות העבודה האינטגרטיבי היא המנוע המרכזי של החטיבה הסיכולית. הדיונים המרכזיים של החטיבה נסובים סביב עבודת הצוות והפר"י, ולמעשה בדרך זו נבנית "מלמטה" תוכנית העבודה החטיבתית.

לסיכום

תפיסת הסיכול המשולב בשב"כ באמצעות עבודת צוות העבודה האינטגרטיבי הינה ייחודית בקהילת המודיעין ומהווה מנוע מרכזי של חטיבות הסיכול לסיכול טרור. תהליכי העבודה, המאפשרים לכל דיסציפלינה להעמיק בתחום עיסוקה מחד, ולהיות חלק משמעותי בעבודה המשולבת של היעד מאידך, הם שיוצרים את הערך המוסף.