

מה בין שילוביות בצה"ל ובקהילה לבין אסטרטגיה ברמה הלאומית?

דיאיון עם אלוף (מיל) ניצן אלון
מראיון - דודי סימן טוב

אלוף (מיל) ניצן אלון שירת חלק ניכר משירותו בצה"ל באמ"ן, כמפקד סירת מטכ"ל ורח"ט הפעלה. גם בתפקידיו כאלוף – כמפקד פקמ"ז וכראש אמ"ץ – המשיך לעבוד עם גורמים מודיעיניים באמ"ן ובקהילת המודיעין. הריאיון עימו מתקיים במשרדו כסמנכ"ל האסטרטגיה של חברת "מטריקס" ונועד ללמוד מניסיונו באשר לשאלת השילוביות, בדגש על ההקשרים המודיעיניים והמערכתיים שלה.

מה ההבדל, בראייתך, בין שילוביות טקטית לשילוביות מערכתית ואסטרטגית?
שילוביות טקטית טבעית יותר. היא נדרשת כאשר יש צורך מבצעי ברור. לעומתה, שילוביות מערכתית מחייבת התארגנות שונה, דירקטיבה ברורה ומתמשכת, ואנחנו בדרך כלל לא בנויים בצורה שיש לנו מענה לאתגרים כאלה.

היית רח"ט ההפעלה הראשון. חטיבת ההפעלה הוקמה לאחר מלחמת לבנון השנייה כאשר הרצון ליצור שילוביות באמ"ן וכן שילוביות מול צה"ל היה אתגר מרכזי. מה היה האתגר המרכזי שהתמודדת עימו ביצירת שילוביות באמ"ן?
האתגר המרכזי היה להראות ל-8200, שהייתה המערך הדומיננטי באמ"ן, שהחטיבה מחזקת אותה.

כיצד זה נעשה?

היו כמה שינויים שאפשרו לזה לקרות, למשל דעיכת משימת ההתרעה כמשימה ראשית של אמ"ן שבה 8200 לא נדרשה לסיוע חיצוני. לעומת זאת, במיקוד במטרות, 8200 לא יכולה להביא לבד את ההישג וההישג נובע מחיבור ושילוב עם כוחות אחרים (למשל, ויזינט) וחיבור הדוק לצרכנים מבצעים. המשימות שאפיינו את השיח בצה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה חייבו יותר מאשר בעבר חיבור לצרכים אופרטיביים, ומולן 8200 נזקקה להכוונה חיצונית שתנחה אותה ותקבע לה עדיפויות.

שינוי נוסף שאפשר זאת היה שינויים פרסונליים ב-8200 – מעבר ממפקד יחידה ותיק שהכיר, לתפיסתו, מה צריך, לעומת מפקד חדש, חיצוני, שהיה יותר פתוח ולעיתים אף ביקש הנחיה מטכ"לית.

שינוי אחרון קשור לממד הסייבר. בעקבות הופעת הסייבר כתחום פעילות מרכזי, הבינו ב-8200 שהם יכולים להביא תחום ייחודי למגרש האסטרטגי והאופרטיבי, והדבר שחרר אותם הן

מהצורך להפגין את כוחם במתן התרעה הן מהתחרות מול גורמי המחקר, שהובילה גם לסגירות ובידול.

כיצד הועמקה השילוביות עם גופים מבצעיים בצה"ל?

לזכותו של ראמ"ן, האלוף עמוס ידלין, ייאמר כי הוא קידם אג'נדה של שירות הצרכן המבצעי, הוא הביא את זה מחיל האוויר. אחד הלקחים הצורבים של מלחמת לבנון השנייה הוא שהיה מודיעין אך הוא לא הגיע לכוחות בשטח בגלל תפיסת מידור נוקשה. השינוי שניסינו להקנות ביחס לצרכן הוא שהוא לא "לקוח" שצריך לומר לך "תודה" אלא שותף וכי שילוביות עימו מהווה מכפיל כוח מבצעי.

סייעו לכך גם פריצות דרך איסופיות שהביאו פוטנציאל רב של מטרות ומיצוין חייב הידוק הקשר בין אמ"ן לגורמים המבצעיים.

מה הפער המרכזי לדעתך בסוגיית השילוביות ברמה המדינתית?

קיים קושי בהגדרות מלמעלה. גישת "חלוקת האחריות" שהייתה נהוגה בשנות ה-90 ובראשית שנות ה-2000 לא סידרה את המערכת בשעה שהאתגרים החדשים היו מורכבים וחייבו שילוב כוחות. מצב כזה מחייב מעורבות של הדרג המדיני והוא בדרך כלל אינו מעוניין לעסוק בכך, מעבר להנחיות כלליות. התוצאה של מצב זה היא שהדבר נתון ל"רמת הכימיה", כלומר לקשר האישי בין ראשי הארגונים, והדבר מבליט את התחרות והמאבק על מוניטין ומשאבים.

כיצד בכל זאת ניתן להצליח למרות הפער הזה ברמת ההסדרה המדינתית?

אי אפשר לוותר על הסדרה כזו, היא קריטית לעיצוב מערכה ברמות הבכירות וליצירת איזון וסינרגיה בין הארגונים. ברור שלמעבריות אישית יש השפעה חיובית כי היא מאפשרת היכרות טובה של הצד השני ויצירת אמון, אבל לא די בכך. חשוב גם לקיים פורומים משותפים ברמות השונות, אבל לאלה יש תקרת זכוכית ומתחייבות הגדרות והסכמות ברמה האסטרטגית.

מה למדת בהקשר של שילוביות בתקופת שירותך כמפקד פקמ"ז?

בפקמ"ז העניינים יותר פשוטים. הפיקוד - וכך גם המרחב בשב"כ שפועל ביהודה ושומרון - פועלים כמעט כמשק אוטרקי ופחות תלויים בשיקולים של בניין כוח. באופן כללי אפשר לומר כי היכולות המודיעיניות של החטיבות המבצעיות השתפרו וקטנה התלות המודיעינית בשב"כ, הרבה הודות להשקעה של 8200 ביצירת יכולות מודיעיניות ומבצעיות. הדבר אפשר למפקדים לבוא לשיח עם השב"כ "בגובה העיניים" ולא מתוך עמדת נחיתות. כדאי גם לציין את חשיבות המנהל האזרחי שמאפשר שיח עם הפלסטינים בתחומים השונים.

האם תוכל לתת דוגמה לשילוביות מתקופת שירותך בפיקוד?

אירוע חטיפת הנערים ("שובו אחים") הוא דוגמה לשילוביות, הן לחיוב הן לשלילה. במהלכו היה שיתוף פעולה מודיעיני מבצעי שהביא להישגים, אבל יש גם דוגמאות להחמצה, של דברים שלא

היו במוקד העיסוק של גורם מסוים, ולכן הגורם האחר נאלץ לעסוק בכך לבד.

היכן נדרשת שילוביות ברמה האסטרטגית בישראל ואינה מתקיימת?

האתגר האיראני מחייב הסדרה ברמה הלאומית. אומנם קיים שיתוף פעולה במענה לצרכים ממוקדים, כאשר המוסד מוביל את הממד הסיכולי וצה"ל את הפן הצבאי, אולם לא ברור מי מוביל את האסטרטגיה הכוללת, את החיבור בינה לממד המדיני ואת הסנכרון בין התחומים השונים. בהעדף ארכיטקטורה הולמת לא קיים צוות ניהול מערכה משותף, חסרים פורומים משותפים, לא קיימת תוכנית עבודה מסונכרנת. כל אלה נדרשים כדי להכין את דיוני הקבינט בהקשר זה ולנהל מדיניות כוללת מול אתגר זה, שהוא בלי ספק האתגר המרכזי הניצב מול ישראל.

באילו מקרים לא נדרשת שילוביות ומדוע?

שילוביות היא אתגר ארגוני ולעיתים יש לה מחירים והיא עלולה ליצור אילוצים שלא לצורך. כך למשל, בניהול שילובי יש חיכוך בין־ארגוני והדבר מחייב קשב מנהלים. נוסף על כך היא עלולה לפגוע בקוהרנטיות הארגונית.

מה אפשר ללמוד משיתופי הפעולה של צה"ל עם האמריקאים? מה הערך האסטרטגי שלהם?

שיתוף פעולה עם צבא ארה"ב הוא פוטנציאל חשוב הן ברמה התפיסתית הן ברמה האסטרטגית והאופרטיבית. לשיתוף פעולה כזה יכול להיות ערך רב מבחינה אסטרטגית והרתעתית, כלפי צד שלישי, במניעת הסלמה. לצד זאת, יש ערך אסטרטגי רב גם לשילוביות מבחינה אזורית המתאפשרת בשנים האחרונות, לאור התפתחות כמו הסכמי אברהם וכן נוכח המב"ם בזירות השונות.

מה תוכל לומר על שיתופי הפעולה של התעשיות הביטחוניות בין לבין עצמן ובין לבין מערכת הביטחון?

התעשיות הביטחוניות בישראל פועלות, במידה רבה, מתוך אידיאולוגיה וצינונות ביחסן למערכת הביטחון והדבר מרוכז היטב על ידי מפא"ת. יש ניסיון שלא ליצור תחרות מיותרת בין החברות, גם אם הוא לא תמיד מצליח. בשנים האחרונות נוצרו מודלים של שיתוף פעולה בין החברות הביטחוניות ומערכת הביטחון.