

## חסמי השילוביות בקהילת המודיעין

עמרי גפן<sup>1</sup>

"כולנו, במוסד בשב"כ ובאמ"ן, מבינים את חשיבות השילוביות. במקומות מסוימים גם מדברים על היתוך ורב-ממדיות. אבל קיים פער גדול בין התפיסה ובין היישום. הסיפור המרכזי שלנו הוא בזיהוי ופירוק החסמים". דברים אלו אמר בכיר במוסד, והם נשמעים לעיתים קרובות ממנהלים בשלושת הארגונים.

הסיבה לתחושה זו היא שבעוד כולם מדברים גבוהה על חשיבות השילוביות, ברמה המעשית קיים דיסוננס עמוק, הכולל סתירות ודילמות ביישומה: האם מדובר בערך? בתפיסת הפעלה? בתפיסת עולם? או אולי רק בהמלצה למתווה עבודה כאשר הדבר רלוונטי ואפשרי? האם יש בידינו המתודולוגיה והכלים (תו"ל) להבקיע גם יעדים מאתגרים? עד כמה מהר אנחנו מוותרים על הממשקים הטעונים והמורכבים לפיצוח? האם אנחנו באמת מוכנים להשתנות, תוך כדי עבודה, בנושאים של זהות, אגו ושליטה? האם נעשה ניסיון להטמיעה באופן שיטתי ומקצועי או שכולם למדו לחיות עם מצב שבו השילוביות קיימת באופן חלקי ואף רואים בכך מעין מרחב נוחות?



קהילת המודיעין נמצאת זה שנים לא מעטות במסע לחיזוק השילוביות, הן בתוך הארגונים הן ביניהם. לפעמים היא צועדת צעד אחורה או הצידה אולם על פי רוב היא פוסעת קדימה. ככל שהזירה הופכת למורכבת יותר, בשל המשקל הגובר של ארגונים ולא רק מדינות כמושאי המאמץ המודיעיני, ועל רקע הגלובליזציה של האיומים והתעצמות האתגרים וההזדמנויות בשל השינויים בטכנולוגיה, ישנה הכרה גורפת בקהילה בחשיבות השילוביות הבין-ארגונית. "המגנא כרטא" שהסדירה בתחומים רבים את היחסים בין מרכיבי הקהילה, איננה רלוונטית באמת כיום. אולם למרות ההתקדמות, תמונת השילוביות אינה אופטימלית. במבחן הביטחון הלאומי הדרך עודנה ארוכה.

כדי להבין את הפער ובמטרה לגבש את דרכי הפעולה הנכונות לצמצומו, יש לנתח את

1. עמרי גפן הוא מומחה לתחומי השיתופיות, המשא ומתן, הגישור ובניית הסכמות. עומד בראש קבוצת גבים. מוביל את קורס המו"מ באוניברסיטת תל אביב, ומרצה בתואר השני לפסיכולוגיה חברתית בביתחומי. כתב את הספר "עוצמת השיתופיות - מאגו" סיסטם לאקוסיסטם", שיצא לאור בשנת 2021.

החסמים המרכזיים המונעים יצירת שילוביות אפקטיבית. בספר שיצא לאור לאחרונה **"עוצמת השיתופיות – מאגריסיסטם לאקריסיסטם"**, אני מנתח את עשרת החסמים האופייניים ביותר לכל סוגי הארגונים. במאמר זה אזקק מתוכם את הרלוונטיים ביותר לקהילת המודיעין הישראלית. הניסיון מלמד שכדי לשפר שילוביות צריך לזהות את החסמים הרלוונטיים בכל ממשק. אחרת אנחנו מייצרים פתרונות שאינם מדויקים, מתפשרים על ממשק בינוני או מוותרים לחלוטין על הניסיון לתקן ולשפר. לעיתים קרובות נשמעות אמירות כמו "למדנו להסתדר עם שיתוף פעולה בינוני"; "נחכה עד שהמוביל מהצד האחר יתחלף, אין מה לעשות בינתיים"; "ניסינו כבר הכול.. אין מה לעשות.. " ועוד.

## החסמים בדרך לשילוביות בין ארגוני המודיעין בישראל

### 1. אחריות – Accountability

"אנחנו רוצים את שיתוף הפעולה איתם. הבעיה אצלם..." זו אולי האמירה השכיחה ביותר בהקשר השילוביות בין ארגוני הקהילה וממנה כלפי גופים אחרים. כאשר בוחנים ממשקים בעייתיים, הנטייה הטבעית היא להטיל את האחריות לשיבוש על הצד האחר. תופעה זו חוזרת כמעט בכל ארגון וגם במקומות אחרים בחיינו. לעיתים קרובות מאוד איננו מקבלים באמת אחריות על מערכות היחסים שלנו, ונמצאים במודעות יחסית נמוכה לתרומתנו לשיבוש מערכות משתבשות. על פי רוב אנו מספרים לעצמנו סיפור שבו אנחנו בסדר והצד האחר אשם במצב. העדר האחריות מייצר שיפוטיות, וזו אינה מאפשרת לנו לראות את המציאות כפי שהיא, ובמקביל חוסמת את היכולת לנהל דיאלוג אפקטיבי וליצור הבנה והסכמה. בדרך זו אנחנו מצדיקים כמעט כל התנהגות שלנו, איננו מבינים באמת את נקודת המבט של הצד האחר, ואיננו מסוגלים לקבל את האחריות הנדרשת על שיתופי פעולה מערכתיים. השיפוטיות מול ארגונים בעלי תרבות ארגונית ודיסציפלינות שונות משלנו היא אחד הגורמים בעלי ההשפעה ההרסנית ביותר על שיתופי פעולה בין-ארגוניים.

### 2. "סילואים" – כיחידת הבסיס של המבנה והתרבות הארגונית

כולנו גדלנו בסילואים וכך מתנהלים ארגונים מאז ומעולם. הערך של סילו הוא בהקשרים של מקצועיות, ייחודיות, סדר, בהירות, הגדרות, יעדים, שייכות וגאווה יחידה. הסילו מאפשר הישגים, אבל בד בבד גם סוגר את החשיבה ואת הפעולה. המבנה ההיררכי והבירוקרטי המאופיין בריכוזיות ובהגדרות של סמכויות ונהלים מקשה על הטמעת השילוביות.

חסם הסילואים מאתגר מאד גם בתוך הארגונים, מאחר שגם כאשר מייצרים תהליכים מטריציוניים חוצי יחידות וארגונים או ממנים בעלי תפקידים כמו ראשי זירות, כדי להניע תהליכים רוחביים, קיים קושי גדול בקבלת אחריות הנעדרת הגדרות של סמכות ומבנה בהיר. אם הסילואים מאתגרים בתוך הארגונים, על אחת כמה וכמה, הם יוצרים אתגר גדול לניסיון לייצר שילוביות בין-ארגונית. תפיסת הפו"ש מכתיבה את התרבות הארגונית הצבאית, למרות השינויים העמוקים שחלו באמ"ן, ותפיסה זו משפיעה מאד ומעולם גם על מאפייני שיתוף הפעולה עם השב"כ והמוסד. נוסף על כך לכל אחד מגופים אלו תרבות ארגונית שונה מאוד, המעצימה את בעיית הסילואים.

מרבית המנהלים בארגוני הקהילה נטועים באופן טבעי עמוק בהגדרות המדויקות של תחומי אחריות נפרדים, בתוך שמירה על מנגנוני שליטה חזקים וטריטוריות נפרדות. התופעה של "In-group Outgroup", המוסברת בכך שיחידות ארגוניות רואות עצמן באור חיובי יותר באופן יחסי לאחרות, ומפתחות עמדות שליליות יותר כלפי אחרות, קיימת הן בתוך ארגוני הקהילה הן ביניהם. היבטים אלו מתחזקים בעוצמה רבה כאשר מדובר בממשקים עם גופים אחרים כגון המשטרה, מלמ"ב ומשרד החוץ.

חסם זה, אף יותר מהאחרים, מושרש עמוק בתרבות הארגונית של הגופים. יש לסילואים הנפרדים יתרון שקשור לפלורליזם שהוטמע כערך מאז מלחמת יום הכיפורים, ככלי לעידוד ספק וויכוח, שיש לו חשיבות בעיקר בקהילת המודיעין, כך שיש כאן גם אידיאולוגיה וגם היסטוריה. החשיבות הרבה למידור ולשמירה על הנכסים משפיעה גם על תפיסת הממשקים. לעיתים קרובות הצורך במידור הוא בסיס איתן לטיעון כנגד השילוביות. קשה להתווכח עם הצורך במידור ובהפרדה, אבל במקרים מסוימים השימוש בכך נועד לשרת אינטרסים אחרים לחלוטין. יש טענה חזקה שאת הפלורליזם והמידור לקחו רחוק מדי, באופן שפוגע בשילוביות.

### 3. אגו, קרדיט ויוקרה

כאשר מנהלים נשאלים מהו לדעתם החסם המרכזי לשיתופי פעולה, התשובה המיידית היא "אגו". כאשר הם נשאלים אם מישוהו מהם פועל מתוך מקום של אגו, התשובה היא שלילית... לכולנו יש אגו – ודאי למי שבחר לנהל ולהנהיג. אנו רוצים להוביל ולהשפיע, וללא אגו לא היינו מגיעים למקום שהגענו. לכן חשוב להכיר בלגיטימיות של האגו. השאלה המרכזית היא אם אכן אנו נוהגים בו או שמא הוא נוהג בנו. הגבול דק. חלקנו מתמכרים לתחושת הכוח ושואפים להגדיל אותה ואת השליטה שבידינו.

בארגוני הקהילה הביטוי הבולט הוא במאבק על הקרדיט והיוקרה. השאלה "מי חתום על ההצלחה?" משקפת מרחב גדול שכולל הכרה, מוניטין, אגו, ואף השפעה על תיעודים, צי"ח וקבלת החלטות. למרות האפשרות הפשוטה לכאורה, לשתף את הארגון האחר בקרדיט ובהכרה, מתקיים בהקשר זה מתח עמוק ומתמיד שפוגע בשילוביות. לא פעם ארגון אחד יותר על נכס או משאב ערכי שיכול לקבל מהארגון האחר, רק כדי שלא להסתכן שיילקח ממנו הקרדיט.

### 4. KIH ו-NIH

ניתוח מתקפת הטרור שאירעה ב-11 בספטמבר 2001 בארה"ב עוסק גם בהבנת כשל השילוביות בין ארגוני הביון, ומתמקד בתופעה המוגדרת כ-NIH - "Not Invented Here" – "לא הומצא כאן". הכוונה למונח המתאר תרבות ארגונית המעדיפה בבירור שלא להשתמש במחקר או בידע שמחוץ לגבולות הארגון. כל גוף חש שהוא מספיק טוב לבצע את משימותיו בפני עצמו, וכי אין לו מה ללמוד מהאחרים. מנהלים, יותר מעובדים, רואים את הבעיות שלהם כייחודיות ושונות ואינם שמחים ללמוד מאחרים וגם לא לעזור להם. עניין זה מוכר בכל סוגי הארגונים. הדבר משפיע לא רק על העברת מידע אלא גם על כך שאנשים אינם מוכנים להתאמץ עבור אחרים.

חסם ה-KIH - "Keep It Here" – "שמור את זה כאן" – דומה ל-NIH בדגש על אי-שיתוף במידע. ההתנגדות המוחלטת לשיתוף במידע ניכרה בבירור במסר שהעביר ראש ה-FBI דאז,

תומס פיקרד, למנהלי הארגון בתקופה שקדמה ל-11 בספטמבר: "יותר מדי שיתוף במידע כלפי חוץ עלול להיות בלם בקריירה". הנורמה באותה תקופה הייתה שעל כל גוף להסתדר בכוחות עצמו, ולכן גם לא הייתה פנייה לגופי ביון אחרים בבקשת עזרה. הדבר מזכיר במידה מסוימת את הנחייתו של יורם כהן כראש השב"כ "להגביה חומות", דירקטיבה שגרמה לארגון לשתף פחות. מבחינת השב"כ זה היה כורח המציאות לאחר תקופה שבה הוא שיתף את צה"ל ללא מספיק הדדיות. מהלך זה גרם לכך שהשב"כ הודר במשך תקופה על ידי הארגונים האחרים מתהליכים שונים.

## 5. מנהיגות

הנקודה הקודמת מתחברת ישירות לעניין המנהיגות. לאורך שנים, מערכות היחסים בין ראשי השירותים הכתיבו במידה רבה את השילוביות הבין-ארגונית. יחסים אלו ידעו עליות ומורדות. אין משמעות השילוביות הסכמה ושיתוף פעולה מלאים בכל סוגיה. פלורליזם, גיוון ושונות בין ארגונים ותפיסות חיוניים בזירה המודיעינית, ורצוי שתהייה אף מחלוקות. אולם האם המשמעות היא חוסר אמון ולעיתים אף נתק בתקשורת השוטפת?

ככלל אפשר לומר שהשילוביות הטובה ביותר מתקיימת ברמת הרע"נים של שלושת הארגונים. ברמת הרמ"חים זה משתנה, וככל שעולים לדרגי הרח"טים והרג"פים (ראשי אגפים) המצב נעשה מורכב יותר, משום שאלו מושפעים ישירות מראשי הארגונים. נוסף על כך בשיקולי השילוביות מתערבבים גם שיקולים טריטוריאליים, פוליטיים ומשאביים. לכך אפשר להוסיף את עניינם של ראשי הארגונים לשמור על עצמאות בניהול הארגון. ככלות הכול, הם הגיעו לאן שהגיעו על בסיס שנים רבות של פעילות מקצועית והתנסות פיקודית, לרוב בהצלחה וכנראה שגם באופן שנראה ובולט לעין יותר מאחרים. בעיניהם ובעיני סביבתם קיימת לגיטימציה לפעול בטריטוריות שלהם

עם אפס התערבות חיצונית, כל עוד הם מבצעים את העבודה היטב. לכן כאשר בכיר נוטה לצמצם שילוביות, לרוב לא יהיה מי שינחה אותו אחרת. רוח המפקד חשובה מאוד, ופקודיו יודעים לזהות מתי ההצהרות על שילוביות ממשיות ודורשות תרגום לעשייה בפועל, ומתי הן נועדו לרצות מאזינים כאלו ואחרים.

## 6. אמון

בבואי לנהל שיתוף פעולה עם עמית בשב"כ שגדל שנים רבות בשטח כרכו או עם איש צומת מנוסה מהמוסד או עם מפקד מ-504, האם יהיה בי חשש טבעי שהוא עלול להפעיל ולתמרן אותי? כנראה שכן. אנשי היומינט הורגלו לחשוד במקורות שלהם, ודפוסים של הפעלה ומניפולציות מחלחלים אל תוך הארגונים ומורגשים במידה זו או אחרת גם

**ככלל אפשר לומר  
שהשילוביות הטובה  
ביותר מתקיימת  
ברמת הרע"נים של  
שלושת הארגונים.  
ברמת הרמ"חים זה  
משתנה, וככל שעולים  
לדרגות בכירות המצב  
נעשה מורכב יותר,  
משום שאלו מושפעים  
ישירות מראשי  
הארגונים, ומשיקולים  
טריטוריאליים, פוליטיים  
ומשאביים**



בדיסציפלינות אחרות. נוסף על כך מדובר בסביבת פעולה חשאית שמעלה באופן טבעי את ההוויה של חשדנות והסתרה כאורח חיים. גם אם מדובר בחלחול מוסווה ומצומצם, חוסר האמון המובנה הזה משפיע על מערכת היחסים בין הארגונים יותר ממה שנמצא בין ארגונים בתחומים אחרים.

**השאלות המרכזיות הן:** האם האמון מעניין אותנו? האם אנחנו מוכנים להשקיע את מה שנדרש כדי לבנות באופן מכוון את אמון השותפים כלפינו? האם זוהי הוויה שאנו מגיעים איתה לשיתוף הפעולה וכך מתנהלים גם בזמנים קשים?

חשוב להבין, בעיקר בהקשר השילוביות, שככל שאני נותן אמון רב יותר באחר, אני פגיע יותר, בעיקר אם אין בידי השפעה ישירה ושליטה על התנהגותו. למעשה אמון מחליף שליטה. ככל שיש בידי

פחות שליטה, כך אני נדרש ליותר אמון. אם כך, ככל שקהילת המודיעין הישראלית מקדמת את השילוביות, כך היא נדרשת למידה רבה יותר של אמון. להבנתי, זהו שינוי מהותי, עמוק ופרדיגמטי יותר ממה שאנו באמת מבינים כיום. אפשר להגדיר את התקופה שאליה אנו נכנסים כ"**עידן האמון והשיתופיות**". אין באמת ברירה אחרת אלא לתת אמון כדי ליצור ולמנף שיתופי פעולה אפקטיביים, בכל הרמות והמערכות. עם זאת, רבים מהמנהלים והמפקדים בארגונים מאותגרי אמון, ומתקשים ליצור, לבנות, לשפר ולתקן את האמון בממשקי העבודה שלהם.

## מענים מרכזיים

לכל אחד מהחסמים הללו, ונוספים שלא הוזכרו כאן, יש שלל פתרונות ומענים. נדרשת החלטה ברורה ועקבית להשקיע בכך, ולכיייל את התרבות הארגונית בהתאם. להלן חלק מן הפתרונות על קצה המזלג:

1. **להתחיל בבית - לחזק את התרבות הארגונית השילובית בתוך הארגונים, כבסיס לעבודה הבין-ארגונית.** התהליך הפנימי מתקדם לאורך שנים, עם כמה אבני דרך בולטות: המוסד החל במהלך של חיבורים ותהליכים חוצי אגפים בערך באמצע תקופתו של דגן. הוא הבין שזהו תנאי בסיסי כדי שהארגון יהיה יותר רלוונטי ואפקטיבי ויצר מנהלות חוצות אגפים. השב"כ עשה קפיצת דרך משמעותית ביצירת פורום ראשי יחידות ובהמשך בהמשגת הסיכול המשולב בהובלת דיסקין.

אמ"ן יצר כמה שינויים לאורך השנים, והמשמעותי ביותר ביניהם הטמעת תפיסת המודיעין הרב-תחומי כמאמץ מרכזי תחת פיקודו של האלוף תמיר הימן. מדובר בהתמודדות יותר שיטתית ונועזת עם אתגרי השילוביות הפנימית, כולל היפרדות מדפוסים ישנים ומושרשים. שלושת הארגונים ממשיכים בהטמעת התפיסה בתוך הבית אולם הדרך עודנה ארוכה ומאתגרת.

**2. חינוך קהילתי משותף** – גם בצה"ל מבינים כיום שאי-אפשר לצפות לשילוביות בין-זרועית טובה כאשר המפגש הבין-זרועי בעל המשמעות הראשון מתבצע בפר"ם. בקהילה יצרו את הקב"ש כפלטפורמה רלוונטית ללמידה משותפת והכרות הדדית. בפועל זו מסגרת מצומצמת מדי מכדי לחולל שינוי בעל משמעות, ויש מקום להרחיבה. ערוץ חדשני ורלוונטי הוא יצירת מפגש דיסציפלינות של דרגים נמוכים מדרג הרע"נים – לדוגמה אנשי סייבר, מחקר, רכש וכד', מהמוסד, השב"כ ואמ"ן, שיעברו הכשרה משותפת הכוללת גם האקתון של שיתופי פעולה. בכל מחזור ייבחר צוות אחד שיקבל גיבוי מהנהלות הארגונים להובלת המהלך שנבחר לשיפור השילוביות.

**המנוף לשינוי הוא במנהיגות בכל הרמות, ובעיקר במנהיגות הבכירה. לצד זאת, יש להטמיע שפה מערכתית, מתודולוגיות עבודה, שיטתיות ומעשיות, וכן תהליכים ומבנים ארגוניים חדשים**

**3. PFE** – כמענה לחסם ה-NIH נכון להטמיע תרבות של Proudly Founded Elsewhere. המשמעות היא יותר שיתוף, התייעצות, למידה הדדית ואימוץ מענים מארגונים אחרים. מדובר בדירקטיבה של הבכירים בארגונים. אם יעודדו את הדרגים מתחת ללמוד מהאחרים במקום להמציא לבד, היכן שאפשר, ולצד זאת לשתף את האחרים בכל מה שאפשר, יתחולל שינוי בעל משמעות.

**4. "מבני תקשורת"** – אלה הם מסגרות סדורות ומנגנונים של שילוביות שבהם מתקיים גם שיח על מערכות היחסים, אמון, ושיפור תהליכי העבודה המשותפים. כיום מתקיימים פורומים משותפים

קבועים אולם מרבית התהליכים שהם חוצי ארגונים מתקיימים בתפיסה משימתית ומושגתים במידה רבה על קשרים בין-אישיים. זה אינו מספיק. **יש צורך בהבניה סדורה של ממשקים עם מנגנוני שילוביות מובנים וקבועים.** לדוגמה, פורום קש"ח של שלושת הארגונים אשר יתכנס על בסיס קבוע, יבנה אמון ומנגנוני עבודה, ויפעל הן אסטרטגית הן טקטית. אומנם פורומים שונים קיימים בשטח, אבל באופן ספורדי, חלקי, ובעיקר משימתי. אין זה מספיק לאור הצרכים והאתגרים, ויש צורך בהשקעה ומשאבים לטובת חיזוק השילוביות, ולא ברור אם זה התיעדוף של הגופים.

**5. Coopetition** – **שיתוף פעולה בין מתחרים.** מושג זה, שהולך ומקבל מקום בעל משמעות בזירה העסקית, רלוונטי גם בין ארגוני הקהילה. הבנתי זאת לאורך השנים, כאשר בכירים בשלושת הארגונים הבהירו לי שההגדרה המקובלת והיפה לשילוביות נאיבית ודקלרטיבית, ואילו בפועל הם תופסים את עצמם גם מתחרים עם הגופים האחרים וגם משתפים עימם פעולה.

הגדרות ה־Coopetition מאפשרת שיח בין־ארגוני יותר מציאותי ואותנטי, ולכן גם אפקטיבי. **6. היתוך ורב־ממדיות** – לצד השיח על שילוביות מתפתח בצה"ל המונח רב־ממדיות ובקהילה המונח היתוך. שניהם מכוונים לרמה גבוהה יותר של שותפות מאשר שילוביות, כאשר הביטוי המרכזי לכך הוא בהקמת יחידות משולבות. אין ספק שכאשר יוטמע במערכת מודל מארגן, עם מדדים ברורים, מונחים בהירים, יכולת תכנון ומדידה והבנה דיסציפלינרית ומובנית של רעיון השילוביות, תהיה קפיצת מדרגה בעלת משמעות ביכולת ליישם ולהטמיע זאת בכל הרמות. לא תמיד נדרשת הרמה הגבוהה ביותר, שכן אף שהיא בעלת ערך גבוה, היא מחייבת יותר השקעה של משאבים ומייצרת תלות הדדית יותר גבוהה.