

## השאלה מהמוסד לאמ"ן - השוואה בין תרבויות ארגוניות מזווית אישית

ר' - רח"ט במשרד ראש הממשלה

בבוקר אביבי ב־2015 נקראתי לפגישה אישית דחופה עם ראש אגף המודיעין מבלי לדעת מה מטרתה. "מה דעתך להיות ראש זירה בחטיבת המחקר באמ"ן?", הוא ירה, בדרכו האופיינית. אומנם הייתי כבר בשלהי תפקידי כראש ענף בחטיבת המחקר במשרד, אך זו לא הייתה הצעה למינוי אופייני, אלא משהו חריג במיוחד: יציאה מהארגון שבו עשיתי את כל דרכי המקצועית כדי למלא תפקיד בגוף חיצוני. אף שלא ממש הבנתי את מהות ההצעה והשלכותיה, הסכמתי מייד: האפשרות "לטעום" את המקצוע מזווית כל כך שונה והאתגר ריתקו אותי.

וכך, בקיץ 2015 הגעתי לקריה, והתחלתי את תפקידי כראש זירה בחט"ם ובתוך זמן קצר עברתי מפקוד על ענף של כ־10 עובדים במשרד, לפקד על זירה של 40 איש באמ"ן; כארבעה חודשים מאוחר יותר, בעקבות שינוי ארגוני שקידם רח"ט מחקר בחט"ם דאז, מונית לעמוד בראשות זירה חדשה, שאיחדה בתוכה שתי זירות ישנות, עם ארבעה ענפים ו־80 קצינים וחיילים. ולפתע פתאום עמדתי כאזרח מול עשרות מש"קים וקצינים מדרגת סג"ם ועד סא"ל.

בדפים אלה אנסה להביא את הלקחים המרכזיים שלמדתי במהלך ההשאלה לאמ"ן. אנסה להביא זווית אישית של האופן שבו חוויתי את שני הארגונים: אמ"ן ב"מבט חטוף" של שנתיים, ואילו המשרד, בהסתכלות רחבה יותר של 16 שנה. אני מקווה שתבונות אלה יסייעו לעידוד המעבריות בין כלל ארגוני קהילת המודיעין, ושתהיינה להן תרומה לשיפור שיתוף הפעולה בין הארגונים, ובתוכם.

### המוסד ואמ"ן - לכל אחד DNA משל עצמו

חשוב לציין תחילה את האסימטריה המובנית בכל השוואה בין המוסד לאמ"ן: על אף קיומן של יחידות מבצעיות בשני הארגונים, אמ"ן תופס את עצמו לפני הכול כארגון מודיעיני, האגף האחראי לספק ולנח את המודיעין בתוך המסגרת הצה"לית הרחבה יותר. כמראה הפוכה אפשר להגיד שהמוסד, לעומת זאת, תופס את עצמו בראש ובראשונה כארגון מבצעי, עם יכולות מודיעיניות מפותחות.

בשורות אלה אתייחס לתרבות ארגונית כאל גוף של נורמות, ערכים וציפיות המשפיעים והמנחים את האופן שבו ארגונים מתעדפים את יעדיהם ופועלים למימושם. במילים אחרות, "האישיות" של הארגון. אומנם המוסד ואמ"ן (כמו גם השב"כ) דומים במשמיותיהם, אך בין שני הארגונים קיימים הבדלים מהותיים בתרבות הארגונית שלהם, וניכר כי שניהם פיתחו עם השנים "DNA" ייחודי המבדיל ביניהם.

כמי שגדל במחקר האסטרטגי במוסד, אחד הדברים שבלטו בעיניי במיוחד בתקופה שלי באמ"ן ובצה"ל היה "קידוש" הרובד האסטרטגי: היה נדיר כי דיון כלשהו בפורומים הבכירים, גם אלה שעסקו בסוגיות מבצעיות וטקטיות, לא יתחיל מניתוח ההקשרים המודיעיניים הרחבים שלו והבנתם. ברקע, ההכרה כי אי-אפשר לתת מענה לבעיה אופרטיבית מבלי להבין קודם כול את משמעויות ההקשר האסטרטגי, ושכל מענה לבעיה טקטית במנותק מההקשר הרחב יוביל בהכרח לניתוח חסר של הבעיה. הופתעתי מכמות דיוני ההעמקה והלמידה המודיעיניים שהרמטכ"ל וראש אמ"ן דאז קיימו הן בנוכחות הקצונה הבכירה הן בפורומים מצומצמים מול הקצינים הזוטרים ביותר.

זה שנים רבות **שראשי אמ"ן תופסים עצמם כ"מעריך הלאומי"**, כמי שאמור לספק לממשלה את תמונת המודיעין וההערכות שעל בסיסן היא תקבל את החלטותיה. **הגם שאני חולק באופן מהותי על הגדרה זו** (גם משום שהיא מנוגדת לרוח מסקנות ועדת אגרנט, אך גם נוכח ידיעתי כי לחטיבת המחקר במוסד יש יכולת מקצועית שאינה נופלת ולו במעט מזו של חט"ם באמ"ן), בולט

כי זוהי התפיסה של ראשי אמ"ן לדורותיהם. כפי שחוויתי בתקופתי באמ"ן, זוהי גם הגישה המונחלת לקציני האגף, ובמיוחד לקציני חטיבת המחקר.

ייתכן כי גישה זו קשורה גם לתחושה של בכירי אמ"ן כי להחלטותיהם השפעה פוטנציאלית מהירה ומעשית על מציאות חייהם של אזרחים ישראלים רבים: לניתוחיהם ולהמלצותיהם המודיעיניים עשויה להיות השפעה ישירה על ביטחון הגבולות, על החלטות אופרטיביות, כמו הצורך להזרים כוחות לגזרה ספציפית, האם לקדם פעילות צבאית נקודתית בזירה כלשהי, ואף על ההחלטה היכן למקם מערכי ההגנה.

**באמ"ן למדתי גם על החשיבות של יצירת "השלם המודיעיני"**: בעת שירותי באמ"ן, דיונים או תוצרים משמעותיים שנועדו לתת מענה לפלח אחד בלבד של הצי"ח, מבלי להתייחס לזיקות לפלחים

אחרים - והראשון שבהם, המדיני-אסטרטגי, היו נדירים ביותר. סביר כי גישה זו נובעת מהגדרת האחריות הכוללת שיש לרמטכ"ל מחקר באמ"ן ולכל רז"ר בזירתו לניתוח כלל ההיבטים של האויב - מהרובד האסטרטגי ועד הטקטי. גישת "השלם המודיעיני" לצד תפיסת "אחדות הפיקוד" המפקידות בידיו של קצין אחד את האחריות לגבי תמונת המודיעין השלמה על אודות זירה אחת, הן בראיית עוצמות מודיעיניות משמעותיות מאוד.

ייתכן כי גישה זו קשורה גם לרובד תודעתי אחר: להבנה של האלופים החברים בפורום "הערכת המצב המטכ"לית", הסמוכים לשולחנו של הרמטכ"ל, כי הם לא רק "אחראים פונקציונליים" על

**כמי שגדל במחקר האסטרטגי במוסד, אחד הדברים שבלטו בעיניי במיוחד בתקופה שלי באמ"ן ובצה"ל היה "קידוש" הרובד האסטרטגי: היה נדיר כי דיון כלשהו בפורומים הבכירים, גם אלה שעסקו בסוגיות מבצעיות וטקטיות, לא יתחיל מניתוח ההקשרים המודיעיניים הרחבים שלו**

אגפיהם בצה"ל, אלא יש להם אחריות נוספת, הנובעת גם מחברותם בצוות המנהיג את אחד מהארגונים הביטחוניים הבכירים ביותר במדינה, וככאלה, כל אחד מהם שותף לאחריות לנווט את האסטרטגיה הביטחונית הישראלית כולה.

הגם שכך, חשוב להדגיש כי גישה זו מתחרה עם תהליך אחר, משמעותי ביותר, שמתחולל במקביל באמ"ן בשנים האחרונות: הדרישה מאמ"ן לשמש קודם כל כ"מודיעין צבאי" התומך ביחידות המבצעיות. תהליך זה מציב דגש על ההיבטים האופרטיביים של הפעילות הצבאית על חשבון ההיבטים האסטרטגיים. ברקע, הצורך בתמיכה מודיעינית משמעותית בפעילות המב"ם (המערכה שבין המלחמות) האינטנסיבית המתבצעת נגד אויביה של ישראל.

## אמ"ן בהשתנות מתמדת - עושים מודיעין טוב יותר

מאז שהכרתי את אמ"ן, וגם בשנות שירותי שם, בלטו השינויים הארגוניים והניסיונות התכופים להתאים בין המציאות המשתנה, התמורות בתפיסות המודיעיניות, תהליכי העבודה והמבנה הארגוני של אמ"ן. עד להגעתי לחט"ם הייתי

**באמ"ן קיימים צמא לחדש  
את המקצוע המודיעיני  
וניסיון ללמוד איך להשתפר  
ולא לקפוא על השמרים.  
ברקע לכך, הבנה כי העולם  
ב-2021 הוא עולם של  
שינויים מהירים, וכי מי שלא  
משתנה עם המציאות,  
בהכרח נותר מאחור. הדבר  
בא לידי ביטוי בעיסוק ניכר  
במתודולוגיה, ובאימוץ של  
רעיונות, תפיסות, גישות,  
שיטות מחקר, ובמיוחד  
טכנולוגיות, מהעולם שמחוץ  
לצבא ולקהילת המודיעין**

משוכנע ששינויים אלה – ולא פחות מכך, השפה היומרתית משהו המתלווה לתמורות אלה – הם ניסיון, מיותר לרוב, "להמציא את הגלגל מחדש" במקום שאין בכך באמת צורך. בפרפרזה לפתגם האמריקאי הידוע, תהיתי if it ain't broken why do you fix it? גם לאחר תקופתי באמ"ן אני מסתייג מהשפה המורכבת יתר על המידה ומאימוץ אופנות חולפות, אך נדמה לי שעם השנים הצלחתי להבין את הרוח שמאחורי הרצון לשינויים: בקרב רבים מהקצינים המשרתים באמ"ן קיים צמא לחדש את המקצוע המודיעיני, ניסיון ללמוד איך להשתפר ולא לקפוא על השמרים. ברקע לכך, הבנה כי העולם ב-2021 הוא עולם של שינויים מהירים, וכי מי שלא משתנה עם המציאות,

בהכרח נותר מאחור. הדבר בא לידי ביטוי בעיסוק ניכר במתודולוגיה, אך גם בבחינה ואימוץ של רעיונות, תפיסות, גישות, שיטות מחקר, ובמיוחד טכנולוגיות, מהעולם שמחוץ לצבא ולקהילת המודיעין.

בהקשר זה בלט הניסיון לחדש את התפיסות בכל הקשור לשילוביות באמ"ן. אני מאמין שעיסוק זה נבע, בין היתר, מהצורך לייצר זיקות פנימיות בארגונים כל כך גדולים כמו צה"ל ואמ"ן – לוודא כי הגופים בתוך אגף המודיעין (כמו חטיבת ההפעלה, 8200, המ"מ וחטיבת המחקר)

ואלה הקשורים עימם ב"צה"ל הגדול" (ובמיוחד אגף המבצעים, אג"ת וחיל האוויר) אינם מתכנסים פנימה ופועלים באופן עצמאי, אלא חותרים למקסם את היתרונות היחסיים של כל גוף בשילוביות. בהקשר זה, שנותיי באמ"ן היו השנים שבהן הלך והתפתח העיסוק בקהילות ידע ומכלולים משותפים לכלל הגופים.

אני רואה לכך שלוש סיבות מרכזיות, אחת אנושית ושתיים ארגוניות. את הסיבה האנושית חוויתי לא פעם בעצמי, במפגש עם הקצינים הצעירים בזירה שלי: אמ"ן שואב את חייליו מתוך מיטב הנוער הישראלי; ונוער איכותי זה, עם גיוסו, הופך לסוכן השינוי הגדול ביותר של אמ"ן. הוא מזרים למערכת "דם חדש" וגישות חדשות, בייחוד טכנולוגיות. אלו צעירים שחיים בתוך הרשתות החברתיות, בתוך הבלוגוספירה ובתוך העולם המקוון, שאינם חוששים לאתגר את מפקדיהם להתנסות בגישות מהפכניות. ניכר כי אמ"ן השכיל להפיק מהדינמיקה הזו תועלת רבה, והצלח לשלבה בתוך העשייה המודיעינית השוטפת שלה.

נוסף על כך, העושר בכוח אדם, הנובע מגיוס חובה ומהאפשרות לבחור את טובי הצעירים, נותן לאמ"ן יכולת ייחודית להשקיע במו"פ טכנולוגי ומתודולוגי. כך, אחת ההפתעות הגדולות שחוויתי עם הגעתי לחט"ם הייתה כשגיליתי בחטיבה ענף שכל תכליתו בניין כוח - פיתוח וקידום המתודולוגיה של המחקר המודיעיני (ענף שבוטל מאז), לצד "המעבדה" שבה התנסו קצינים צעירים ומבריקים עם יכולות דאטה מתקדמות, במטרה להסיק מסקנות מודיעיניות מתוך עולם הנתונים המתפרץ. היה זה עבורי שינוי עמוק ביותר לגבי האופן שבו אפשר להבין ולנתח מודיעין, שהפך למקור השראה להמשך הדרך במוסד שבו אני פועל בשנים האחרונות, לפתח את תחום ניתוח הדאטה להסקת מסקנות מודיעיניות-אסטרטגיות.

במישור הארגוני, הרושם שלי הוא שבאמ"ן נפוץ נוהג שלפיו על כל מפקד חדש לקיים מחשב ותהליך ארגוני, מתוך הבנת הצורך המחייב את המודיעין להדביק את השינויים המתחוללים אצל האויב ובסביבה האזורית והאופרטיבית. במובן זה ניכרת באמ"ן תרבות ארגונית שלפיה אחת התרומות של המפקדים החדשים היא השינויים הארגוניים והמתודולוגיים שהם יוזמים.

אך יש להבנתי סיבה ארגונית נוספת לכניסתם של רעיונות חדשניים רבים לתוך אמ"ן: **בעוד המוסד מגדיר עצמו כארגון בין סודי (שהחשאיות היא תנאי מהותי ליכולתו לפעול), אמ"ן רואה עצמו כארגון העוסק אומנם במודיעין ובנושאים סודיים, אך לא בהכרח כארגון חשאי (לכל היותר, "חסוי"), בוודאי שלא כולו.**

משום כך יש למוסד חופש פעולה מבצעי משמעותי יותר בעולם הצללים, כשמנגד "חומות" אמ"ן הן בהכרח נמוכות יותר, אך מאפשרות ביתר קלות לתהליכים חיצוניים לחדור פנימה, ובמיוחד כאלו המתרחשים ב"בועה" הטכנולוגית הישראלית. השתלבותם הרבה של בוגרי אמ"ן בתעשיית ההייטק הישראלית רק מאיצה חיבור זה. אומנם פתיחות זו "לעולם החיצון" נתפסת במשרד כסיכון ביטחוני משמעותי לחופש הפעולה שלו, אך היא זו שגם מקילה על כניסה חופשית יותר של רעיונות, אנשים, גישות וטכנולוגיות חדשניות לתוך אמ"ן.

כך או כך, אחד הדברים המרכזיים שניסיתי להכניס לעשייה המקצועית שלי במוסד עם חזרתי, היה הניסיון להתחדש מקצועית, לפעול כדי לעשות את העבודה המודיעינית שלנו

**בדרכים חדשניות, מאתגרות ומהפכניות ככל האפשר.** חובתנו כמנהלים בארגון מודיעיני שחותר להיות הטוב ביותר בעולם, היא לאתגר מפקדים ופקודים כדי לוודא שהוא עומד בחזית הגישות המחקריות והטכנולוגיה העולמית.

## המוסד: ארגון מבצעי לפני הכול

כשהושאלתי לאמ"ן לאחר שירות של כעשור במוסד, חשבתי שאני מכיר את הארגון לא רע. עם זאת, חלק ממאפייניו התבהרו לי דווקא כשהתרחקתי ממנו. במובן זה, ייתכן שההבדל הגדול ביותר שאני מזהה כיום בין המוסד לאמ"ן נעוץ בתפיסה העצמית של המשרד שהתקבעה בעשרים השנים האחרונות, וביתר שאת בשנים האחרונות. בשנים אלו אימץ המוסד DNA מובהק של ארגון האחראי לקדם פעילויות לסיכול איומים, ורק באופן משני, כגוף האחראי על איסוף וניתוח מודיעין. זו להבנתי התרבות הארגונית השלטת בו כיום: כל קמ"ן שנכנס לארגון יודע, שלפני כל דבר אחר, הוא נמדד על תרומתו להנעת מבצעים לסיכול איומים.

"אישיות מבצעית" זו של המוסד, לצד הגמישות הניהולית היחסית שלו, פריסתו הגאוגרפית המצומצמת, וה"קוטן" היחסי שלו, מייצרת את מה שהוא בראייתו היתרון המרכזי של הארגון: הדינמיות והיכולת שלו לסגור מעגלים מבצעיים ומודיעיניים באופן מהיר ואפקטיבי ביותר. בהקשר זה נראה כי "זריזות" זו והנטייה המבצעית של הארגון, החתירה הבלתי פוסקת להבקיע את המבצע הבא, וההבנה כי כל מבצע מצריך שילוב בין כמה יחידות מבצעיות ומודיעיניות, הופכים את השילוביות של המוסד לדבר שבשגרה, נושא שאינו דורש בניית תפיסות או פיתוח גישות מיוחדת אלא מתקיים באופן כמעט טבעי. שילוביות זו ניכרת כיום בחיבור, כמעט בכל מבצע, בין יחידות מבצעיות שונות ובין הגופים המודיעיניים למבצעיים, באופן שאין כמעט מבצע במוסד המקודם על ידי אגף אחד בלבד.

## להתבונן על עצמך מבחוץ

השירות באמ"ן אפשר לי, לראשונה במהלך הקריירה שלי להתבונן מבחוץ על המקום שבו צמחתי מקצועית ולסגל לעצמי, למשך שנתיים, מבט פנימי דווקא על ארגון שעליו נהגתי להסתכל מבחוץ. כפי שניסיתי לתאר כאן, בעוד אמ"ן מצטייר בעיניי כמכונה גדולה ומשומנת היטב בעלת "כוח אש" רחב, עם תהליכים מובנים, סדר וראייה אסטרטגית מוצקה, אני רואה את המוסד כגוף "זמיש" (זריז וגמיש) יותר, המונע מהרצון להגיע לתוצאות והישגים, גם אם לעיתים עם תהליכים פנימיים מובנים פחות.

כך או כך, תקופתי באמ"ן סיפקה לי חלון רחב מאוד ורב־משמעות לרובד הצבאי כפי שלא זכיתי לראות קודם לכן, ואת היכולת להכיר ולהעמיק על אודות המערכת הצבאית, זיקותיה הפנימיות, והקשר בינה לבין מערכת קבלת ההחלטות הלאומית.

במהלך תקופתי באמ"ן גם הבנתי משהו על הדרך שבה המוסד נתפס בצה"ל: כמי שגדל בתוך הארגון תמיד התייחסתי לשני הארגונים כגופים שווים, מקבילים ומשלימים זה לזה על יכולותיהם המודיעיניות והמבצעיות, ועם חפיפה מודיעינית מכוונת במטרה ליצור פלורליזם מחקרי ובכך

**ההשאלה שלי התאפשרה בגלל ראייה מערכתית של מפקדים בשני הארגונים. הדבר המרכזי שלמדתי מהתקופה שלי באמ"ן הוא שאחת העוצמות המרכזיות של קהילת המודיעין הישראלית, היא היכולת של הארגונים לעבוד ביחד, להתגבר על התחרות הארגונית למען האינטרס הלאומי, ולשלב את היתרונות היחסיים. הַשְׁאָלוֹת בין גופים של קהילת המודיעין עשויות להעשיר הן את הארגונים הן את האנשים עצמם, ובמיוחד את המפקדים, עם זווית הסתכלות רחבה ועשירה יותר במישורים המקצועיים, הפיקודיים והאישיים.**

להציע לדרג קבלת ההחלטות הלאומי יותר מפרשנות אפשרית אחת של המציאות.

עם זאת, הרושם שלי הוא שרבים בצמרת צה"ל נוטים לראות במוסד "קבלן" חיצוני המספק יכולות מבצעיות משלימות לאלה של צה"ל, ולא גוף ביטחוני המקביל ביכולותיו המודיעיניות. לפי גישה זו, המודיעין הוא תת-רכיב של היכולת המבצעית של המוסד, אך אינו חלופה של ממש לאמ"ן.

אמ"ן הוא גוף מודיעיני מרשים של קצינים וחילים יוצאים מן הכלל, בעלי יכולת לאסוף, לעבד ולחקור מודיעין באופן ראוי לציון, וגם לסייע בקידום פעילות מבצעית רלוונטית. וכך גם המודיעין במוסד: לצד התמיכה הברורה בקידום פעילות מבצעית, מדובר בגוף בעל יכולות איסוף מרשימות, יכולת עיבוד ומחקר

מודיעין אסטרטגי וטכני מהטובות בעולם, וכזה הראוי להיות גורם שווה ערך להצגה, ניתוח והצעה של המלצות מודיעיניות על כל שולחנות קבלות ההחלטות הביטחוניות בישראל.

ההשאלה שלי התאפשרה בגלל ראייה מערכתית של מפקדים בשני הארגונים. ולכן הדבר המרכזי שלמדתי מהתקופה שלי באמ"ן הוא שאחת העוצמות המרכזיות של קהילת המודיעין הישראלית, שהופכות אותה אולי לטובה בעולם, היא היכולת של הארגונים לעבוד ביחד, להתגבר על התחרות הארגונית למען האינטרס הלאומי, ולשלב את היתרונות היחסיים המבצעיים והמודיעיניים של כל אחד מהם - בנפרד ובעבודה המשותפת. הַשְׁאָלוֹת בין גופים של קהילת המודיעין עשויות להעשיר הן את הארגונים הן את האנשים עצמם, ובמיוחד את המפקדים, עם זווית הסתכלות רחבה ועשירה יותר במישורים המקצועיים, הפיקודיים והאישיים. נכון לעשות מאמץ להעמיק כיוון זה.