

'מעשה אמ"ן'

שינוי קבוע במציאות משתנה

אביב כוכבי, ערן אורטל¹

"לא החזקים ביותר ולא האינטליגנטים ביותר הם ששורדים, אלא אלו המגיבים בדרך הטובה ביותר לשינוי" (צ'ארלס דארווין)

1	'מעשה אמ"ן'
1	שינוי קבוע במציאות משתנה
1	אביב כוכבי, ערן אורטל
2	מבוא
3	חלק א' – 'מעשה אמ"ן'
3	הרקע לתהליך
4	ייזום התהליך וגיבושו
7	עיקרי התובנות שגובשו בשלב העיצוב והרעיון המסדר לאמ"ן
11	הרעיון המסדר
13	תרומת שלב העיצוב
14	שלב התכנון
16	שלב היישום והמימוש
17	חלק ב' – על ההשתנות
18	מנהיגות מובילה שינוי
19	הבניית מערכת למידה
20	שיתופיות מרחיבה
21	ערך הקבוצה ולמידה קבוצתית
22	שיח ביקורתי

¹ האלוף אביב כוכבי מכהן כראש אגף המודיעין במטה הכללי. ערן אורטל שימש כמזכיר לשלב העיצוב של 'מעשה אמ"ן' ומשרת היום כאלוף משנה באגף המבצעים.

24	השפעה אישית
25	מודעות בשלוש רמות מקבילות
26	קיומו של שיח מערכתי קודם בארגון
26	תהליכי יישום מעשיים
27	"גם וגם" - שבירת השיח הבינארי והליניארי
28	שינויים שמחוללים שינוי
29	הישגים מיידיים (Quick Wins)
30	התנהלות במעגל למידה מתמיד – היציאה ל"מעשה אמ"ן 1.2'

"לא החזקים ביותר ולא האינטליגנטים ביותר הם ששורדים, אלא אלו המגיבים בדרך הטובה ביותר לשינוי" (צ'ארלס דארווין)

תקציר המערכת

"מעשה אמ"ן" היה תהליך למידה אסטרטגי שנערך מ־2011 כדי לסגור פערים שנחשפו בין מציאות שהשתנתה לבין מבנה אמ"ן, משימותיו ואופן הפעלתו. פערים אלה לא רק שהניעו את התהליך, אלא גם הביאו לחשיפה של פערים נוספים שזוהו במהלכו. בנוסף על הצורך בלסגירת את הפערים האלה, התהליך, שכלל את השלבים הנדרשים של עיצוב, תכנון ויישום, היה מיועד היה להקנות לאמ"ן את הכלים ואת התרבות הנדרשים כדי לעודד שינוי והתחדשות באופן קבוע ושיטתי. התהליך חידש תפיסות בתוך ומחוץ לאמ"ן בתחומים של לוחמה מבוססת מודיעין, סייבר, "אמ"ן רשת" ועוד, סיפק לקצינים תפיסה פשוטה של עבודה מודיעינית, התגבר על סקפטיות קציני החיל לגבי אפשרות השינוי, וייסד מנגנונים של שילוביות בין המערכים בתוך אמ"ן, ובין אמ"ן לשאר צה"ל. "מעשה אמ"ן" יכול לספק עקרונות ותנאים מאפשרים להשתנות משמעותית גם בארגונים אחרים.

מבוא

"מעשה אמ"ן" הוא תהליך חשיבה אסטרטגי ושינוי ארגוני המתנהל באמ"ן מאז 2011. מטרת מאמר זה כפולה – מצד אחד, לאפשר לקהל הקוראים הצצה חטופה בשינוי שעבר ועובר אגף המודיעין בשנים האחרונות. הצצה מוגבלת כמובן, מטעמי בטחון המידע, עליו אנו מצווים. הצצה זו תאפשר לקורא לקבל מושג לגבי השינויים באגף המודיעין, אך גם ואולי בעיקר, תאפשר לו להבין כיצד בכירי האגף מבינים ומפרשים את העולם המשתנה מסביבנו, ואת האתגרים הנובעים ממנו לקהילת הביטחון הישראלית. מהצד השני המאמר עוסק בשינוי עצמו, כצורך קיומי, כתהליך מחשבתי וארגוני וכתפיסת עולם. אין אנו

מתיימרים להציג תהליך מושלם ואיננו חושבים שאמ"ן, או כל ארגון אחר, הגיע או יגיע באמצעות התהליך "אל המנוחה ואל הנחלה". שינוי הוא דבר קבוע, החייב להתנהל באופן שגרתי. זהו המסר המרכזי של מאמר זה, לצד זאת שנדרש לנהל אותו בתבונה וע"פ מספר עקרונות מפתח. מכאן תקוותנו, כי הצגת הדברים תעודד את קהילת המפקדים ומקבלי ההחלטות לאמץ משהו מגישה זו, כפי שהתבטאה ב"דף ראש אמ"ן מס' 1" ממאי 2011:

"עם כניסתי לתפקיד הדגשתי את הצורך להתמודד עם אתגר המציאות המשתנה. לעיתים השינויים ליניאריים ובעלי מגמות מובחנות, ולעיתים כאוטיים או כאוטיים לכאורה ולמראית עין. כך או כך, מימד ההתהוות והשינוי המתמיד הוא המאפיין הבולט ביותר במציאות בה אנו חיים. טבע העימותים משתנה, המלחמה לובשת צורה מחודשת, ולצד איומים חדשים צצות ועולות הזדמנויות רבות.

עד מרכזי שהדגשתי הוא ההכרח של אמ"ן, כמו כל ארגון מודרני, להיות בעל יכולת השתנות קבועה, לשם התאמתו למציאות המשתנה. היכולת להגיב לשינויים במהירות עשויה להתברר כחשובה יותר מקביעת יעדים ארוכי טווח, שממילא יצטרכו להשתנות בהקדם. לפיכך, על אמ"ן להיבנות כך שתכונתו המרכזית תהיה היכולת להשתנות במהרה ובכך להבטיח שהארגון יהיה רלוונטי, מותאם למציאות ובעל יכולת השפעה עליה".²

לאור שתי מטרות אלה בנוי המאמר משני חלקים מרכזיים. החלק הראשון יעסוק ב'מעשה אמ"ן' – מקורות ההכרה בחיוניות השינוי, עיקרי השינויים ועיקרי התהליך. החלק השני יעסוק בהשתנות עצמה. מה מאפשר לארגון לקיים תהליך מוצלח של בחינה עצמית והשתנות? בחלק ב' ננסה לסכם את עיקרי התובנות והעקרונות שהתגבשו אצלנו באשר לשאלה זו.

חלק א' – 'מעשה אמ"ן'

הרקע לתהליך

'מעשה אמ"ן' לא נולד מתוך ריק. מי שעקב מבחוץ אחר הנעשה באגף המודיעין בצה"ל בעשורים האחרונים יכול היה להבחין בשינויים, מחשבות, ובסימנים של אי-נוחות שצצו ועלו מעת לעת. בסוף שנות ה-90 ותחילת העשור הקודם, למשל, החליט אמ"ן כי הוא נדרש להתמקד במודיעין האסטרטגי (אווירת ההסדרים שאפיינה את שנות ה-90 בכלל, התהליך המדיני עם הרשות הפלסטינית, בפרט, והמודעות הגוברת לאיום המתהווה באיראן). הביטוי האופרטיבי של השינוי כלל החלטה להעביר יחידות איסוף שנחשבו "טקטיות" מאמ"ן לידיים אחרות. כך העביר אמ"ן את יחידת המזל"טים שלו לחיל האוויר וחלק מיחידות התצפיות שלו לידי זרוע היבשה. שינוי נוסף ידע אמ"ן במחצית הראשונה של העשור הקודם. כפי שקורה מעת לעת, תחת הקשר של קיצוץ תקציבי בצה"ל נדרש אמ"ן למהלך חד וכואב של קיצוץ. מה שהיה שונה בקיצוץ ההוא היה שהמענה האמ"ני המקובל – אזהרה באשר לפגיעה ביכולת ההתרעה המודיעינית – לא הסירה את חרב הקיצוצים מהארגון. לפתע התברר לאמ"ן שמושג ההתרעה, שנחשב עד אז לאבן יסוד בתפיסה הצה"לית, שוב

¹² דף ר' אמ"ן מס' 1, לשכת ר' אמ"ן, 12 במאי 2011, חתימה – 509567.

אינו מגדיר את היחסים בין צה"ל לחיל. בהקשר איום הקיצוץ הונעו תהליכי למידה משמעותיים בארגון שהובילו לשינויים באמ"ן ובמערכים תחת כותרת "הרעיון המכונן". תחת הכותרת זו מוסדו בשנים ההן המל"ן (מרכז לחקר המודיעין) וקורס מודיעין מערכת³, ונזרעו זרעי ההכרה בתפקודו הצבאי-מבצעי של אמ"ן בתוך המסגרת הצה"לית. כך למשל מחשב אסטרטגי שנערך ביחידת האיסוף הסיגינטית 8200 סימן את חשיבותו של המודיעין המדויק לרמה המבצעית, בין היתר תחת ההקשר של הלחימה בטרור (אינתיפאדה שנייה) בשנים ההן. ב-2007, תחת חשיבה שנעשתה על תפקודו של אגף המודיעין כזרוע, הוקם באמ"ן גוף מטה חדש – חטיבת ההפעלה, מהלך שבדיעבד ניתן לאתר את מקורות ההיגיון שלו כבר בהבנות של "הרעיון המכונן". הזרז להקמת הגוף, היה מלחמת לבנון השנייה וההבנה כי אמ"ן נדרש לגוף מטה שיאפשר לו לתאם ולסנכרן טוב יותר את פעולת המערכים השונים של הארגון ואת השתלבות המודיעין בתהליכים הצה"ליים. מלחמת לבנון השנייה היוותה גורם קריטי בחילול ההבנה של הצורך בשינוי בתפיסת תפקידו של המודיעין במאמץ הצה"לי. המלחמה הבליטה את הפער בין איכות הידע המודיעיני שהיה קיים ברמות הבכירות מצד אחד, וחוסר במודיעין לדרגים המבצעיים מן הצד השני. הובלט הצורך של המודיעין להעמיק מאוד את עיסוקו במודיעין פרטני לרמה המבצעית בכלל, ובייצור מטרות לתקיפה באש בפרט. במבט לאחור, חלק גדול מהמאמצים לשנות ולהגדיר מחדש את ייעוד אמ"ן בעשורים האחרונים היה קשור לעובדה שהרעיון המסדר הבסיסי, סביבו היו מאורגנים רוב ארגוני המודיעין בעולם, רעיון "מעגל המודיעין" (מעגל הכולל את השלבים: ציון ידיעות חשובות – איסוף – מחקר – הפצה), הפסיק לספק מענה מלא לצרכים בעולם שהתהווה בסוף המאה הקודמת ותחילת המאה הנוכחית⁴. יחד עם זאת, ב-2011 מעטים, אם בכלל, ידעו להגדיר כך את הבעיה ולהצביע על כיוונים אחרים לפעולתו של הארגון. בתחילת שנת 2010, אם כן, הלכו ונצברו הבנות שונות באשר לפערים בין התפקוד הארגוני לצורך המבצעי. מנגד, חטיבת ההפעלה כבר פעלה (אם כי לא מימשה את ייעודה במלואו), מספר צוותי עבודה משותפים של המערכים השונים כבר עבדו במשימות אד-הוק ובמשימות קבועות אחרות. רוב הקצינים הבכירים בחיל ראו בסטאטוס קוו הארגוני המתואר מצב נכון. לעומת זאת היה ברור לכל שהבידול ולעיתים גם הניכור, בין המערכים והחטיבות באגף דומיננטי יותר מנרטיב שיתופי הפעולה. מודיעין מבצעי לדרגים הטקטיים נותר כפער מהותי, הזדמנויות משמעותיות סומנו רק במעגלים מצומצמים של יודעי ח"ן, ולא אחת לא הגיעו לכדי מימוש. יתר על כן, יכולתם (הידועה) של מערכי אמ"ן החזקים "למסמס" שינויים והחלטות המוכתבות מלמעלה, כמו למשל להקשות על חטיבת ההפעלה החדשה מלממש את מלוא הפוטנציאל שלה, הורגשה היטב (מידור ממבצעים מיוחדים, שינויים ארגוניים ב-8200 וכיו"ב). מעטים חשבו אז שאמ"ן נדרש לשינוי מהותי נוסף (לכל היותר שינויים מקומיים כאלה ואחרים), ומעטים שחשבו כך לא בהכרח האמינו כי שינוי כזה אפשרי.

³ התיאור ההיסטורי מבוסס על שיחה עם ראש המרכז לחקר המודיעין (המל"ן).
²⁴ ראו מאמרם של דודי סימן טוב וסא"ל ע', "מודיעין 2.0", צבא ואסטרטגיה, כרך 5 גיליון 3, דצמבר 2013, INSS, המכון למחקרי ביטחון לאומי.

ייזום התהליך וגיבושו

במהלך שיחות ההכנה לכניסת ר' אמ"ן לתפקיד הצטיירה תמונה מעורבת. מצד אחד, הצבעה על צורך בסדרה של שיפורים נדרשים, אך מנגד, תחושה של שביעות רצון יחסית בקרב בכירי החיל (קצינים בדרגות אלופי משנה ותתי אלופים) בסוגיות המהותיות והעקרוניות. אלה מהקצינים שבכל זאת הצביעו על בעיות משמעותיות הדורשות פתרונות יסוד, נטו להטיל ספק ביכולת של אמ"ן להתאים עצמו באופן כולל ויסודי. הארגון כבד ומפוצל מדי, סברו רובם. אמ"ן ידע כמה וכמה "תהליכים אסטרטגיים" בעבר, שרבים מהם הותירו משקעים כבדים של חוסר אמון וציניות ביחס ליכולת הארגון להשתנות. בצה"ל ובאגף המודיעין היו נהוגות בדיחות באשר ל"לכידות" של אגף המודיעין. "קונפדרציה רופפת" היה רק אחד הביטויים שתארו בלעג את האופי הארגוני של אמ"ן. גם מורכבות הארגון ועוצמת ההטרונות בתחומי עיסוקו יצרו קושי מהותי בהגדרת האתגר באופן קוהרנטי ובגיבוש התהליך. על כל אלה התווספה העובדה הפשוטה שר' אמ"ן עצמו, לצד היותו מפקד הארגון, היה מצוי בתהליך למידה אישי ולא היה עדיין בקיא די הצורך בכל ההיבטים והרבדים של תפקוד האגף. ובכל זאת, המתבונן החיצוני לא יכול היה שלא להתרשם מהיקף העשייה והחידושים מצד אחד, אך מהצד השני מהפערים בתפוקות הנדרשות, ביעילות הארגון ובהזדמנויות שמחכות למיצוי. תמונת המודיעין לכוחות הלוחמים, נושא שדובר בו רבות אחרי מלחמת לבנון השנייה, היתה רחוקה מלהיות משביעת רצון. משימות ליבה מודיעיניות אחרות, כמו איתור מדויק של מערכי הטילים והרקטות של האויב, לא זכו לתשומת לב מיוחדת. התוצאות היו בהתאם. מודיעין שיאפשר פעילות סיכולית על מאמצי האויב להבריא אמל"ח, עיסוק בזרמי עומק (חברה וציבור), מחקר בנושאים אופרטיביים ומבצעיים ונושאים אחרים, נראו כלא מספיק ממוקדים. לא אחת נדמה היה שמאמצים מתנהלים יותר מכפי שהם מנוהלים. על רקע הפערים והאתגרים האלה הוחלט, במשותף עם פורום ראשי המערכים, על תהליך אסטרטגי שהתבסס על העקרונות הבאים:

עקרון ראשון – הובלה משותפת על ידי בכירי אמ"ן: התהליך יובל באופן אישי על ידי ר' אמ"ן ופורום מפקדי המערכים הבכיר של החיל (פורום ההיגוי). באופן זה ישמש התהליך גם את הלמידה האישית של ר' אמ"ן, וחשוב מכך, יספק למפקדי המערכים הזדמנות ללמידה ולהשפעה ויאפשר הזדמנות ללמידה לגיבוש הקבוצה הבכירה של החיל סביב תהליך למידה משותף (על המבנה הארגוני של התהליך ר' איור 1).

עקרון שני – מטרה רחבה: מטרת התהליך תוגדר במימדים הרחבים ביותר האפשריים ותכלול ניתוח, עיסוק והחלטות בכל ארבעת המימדים של העשייה הארגונית: היעוד והאסטרטגיה של אמ"ן, המבנה והארגון, תהליכי העבודה והתרבות הארגונית. כפועל יוצא מכך, הובהר כי אנו "מתחילים מבראשית". מעשה אמ"ן יעמיד לנגד עיניו את יעוד אמ"ן ותפקידיו כבסיס הראשוני לבחינה ולדיון, ויבחן את התממשותם ומידת הרלבנטיות שלהם, לאור מיפוי שיטתי של השינויים המתחוללים בסביבה האסטרטגית, הארגונית, הטכנולוגית והצבאית מאז שנוסחו היעוד והתפקידים בעבר.

עקרון שלישי – למידה מערכתית: קיומו של תהליך למידה מתקדם המבוסס על תיאוריה של למידה מערכתית. עיקרה – בחינה ביקורתית של עצמנו באמצעות חקירת העבר של

אמ"ן, חשיפת הנחות היסוד לפיהן עוצבה בעבר התפיסה הארגונית ובחינתן ביחס להווה. פערי הרלבנטיות שנחשפים בשיטה זו מחייבים את התהליך להתקדם מן העבר וההווה לעבר העתיד, ולגבש את הפוטנציאל לדרכי הפעולה הנדרשות להעמדת הנחות יסוד ותפיסות פעולה רלבנטיות יותר.

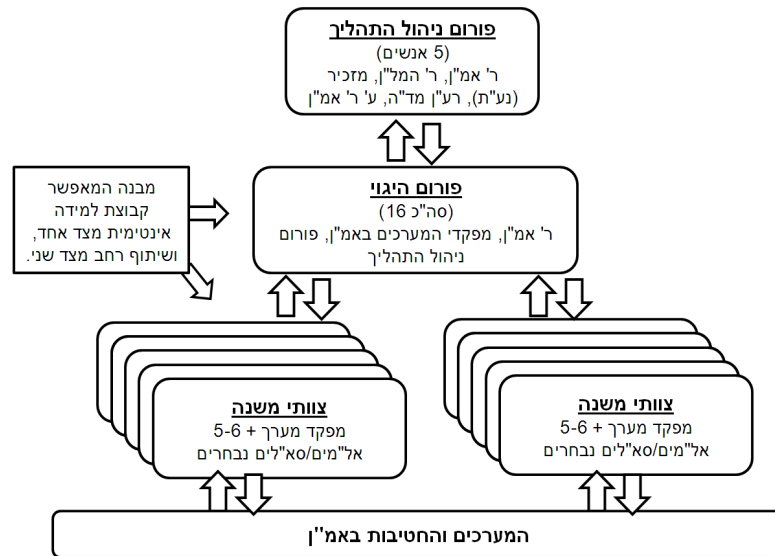
עקרון רביעי - תהליך בשלושה שלבים: לתהליך נקבעו שלושה שלבים עיקריים: עיצוב, תכנון ומימוש. שלב העיצוב – שלב של בירור ולמידה, שבסופו מתקבלות החלטות עקרוניות ומרכזיות הנוגעות למציאות הרצויה, ולשינויים המרכזיים המתחייבים על מנת לממש אותה. בהשאלה מעולם אחר – זהו שלב האדריכלות של מיזם בניה. שלב התכנון – שלב מעשי, הכולל סדרה של פעולות מפורטות, גאנט ביצוע וחלוקה לכוחות ומשימות, שנועדו לצקת תוכן מעשי, ולאפשר את מימוש החלטות שלב העיצוב. בהשאלה, זהו שלב התכנון ההנדסי המפורט של פרויקט בניה. שלב המימוש והביצוע – בשלב זה מיישמים את התכניות שהוכנו, מוציאים את הרעיונות מהכוח אל הפועל, תוך ביצוע מעקב ובקרה אחרי הדברים, והחזרת חלקם אל שולחן הדיונים והשרטוטים על פי הצורך.

עקרון חמישי - שיתוף מירבי: שילוב מקסימום קצינים בתהליך מדרגות ותחומים מגוונים, על מנת להיחשף לזוויות ניתוח שונות, לידע העשיר שנצבר אצלם ועל מנת להעצים את ההזדהות עם התהליך במעגלים רחבים יותר. עקרון זה מומש באמצעות צוותי משנה שהוקמו תחת כל מפקד מערך בתחום טיפולו (ר' איור 1). בהמשך הציגו צוותים אלה את עבודותיהם לפורום ההיגוי. בנוסף, לאורך כל התהליך התנהלו סדרה של כנסים, סקרי משרתים ושיחות קבוצתיות.

עקרון שישי - הסתכלות בוזמנית לתוך הארגון ומחוצה לו: התהליך תוכנן תוך הפנמה עמוקה שאמ"ן אינו עומד בפני עצמו. אגף המודיעין מהווה חלק מצה"ל וממערכת הביטחון. תפקידו ותפקודו בתוכה הם גורמי מפתח לבחינה העצמית שלו. לכן חיוני היה להזין את התהליך בתובנות כלל-צה"ליות הרלבנטיות לאמ"ן. תחת הגיון זה שותפו בתהליך קצינים מאגף התכנון, זרוע היבשה, מפא"ת וחיל האוויר, על-מנת לספק את נקודת השקפתם הייחודית לחשיבה החילית. התהליך תוכנן באופן שתוצריו (עיתויים ותוכנם) יוכלו להשתלב בתהליכי בניין הכוח הרב-שנתיים של צה"ל, ולהשפיע עליהם.

עקרון שביעי – למידה מתפתחת במציאות מתהווה: זמן קצר לאחר שסוכמו התהליך ומבנהו, פרצה הטלטלה במדינות המזרח התיכון. עם הטלטלה ובלעדיה, ברור היה שהתהליך לא יהיה קצר, ותחומים וצרכים ימשיכו להשתנות ולהתפתח בעודו מתנהל. העיקרון שנקבע כלל גמישות ויכולת להמשיך ולהשתנות גם תוך כדי התהליך. יותר מכך, ארגון כמו אמ"ן אינו יכול לעצור מלכת בעוד שבכיריו מקיימים תהליך למידה אסטרטגית. לצד תהליך המחשב המתוכנן הוגדרו יעדים ברורים, כמו מוכנות למלחמה, עדיפות האיסוף בזירות השונות, רעיונות מערכתיים אותם יש לממש. אלה סיפקו מצפן למיקוד העשייה המודיעינית בכלל המערכים.

איור 1: המבנה הארגוני של התהליך



על-בסיס התובנות שהצטברו בקבוצת העבודה במרכז לחקר המודיעין, בראשותו של ד"ר עמוס גרנית, ודיוני פורום ההיגוי, גובשו עשר קבוצות המחקר וההעמקה סביב הנושאים הבאים: מיפוי והגדרת השינויים בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית (השינוי בטבע העימותים), בהובלת ראש חטיבת מחקר; מיפוי כיווני המענה הצה"ליים הקיימים והמתפתחים בבניין הכוח, בראשות ר' אמ"ן; בירור וחקירה של הפוטנציאל הטכנולוגי המתהווה בעולמות המודיעין והצבא, בראשות איש מחקר ופיתוח; מגמות מערכתיות ביריבים ובסביבה כמושאים לאיסוף מודיעיני (כלומר האתגרים שהאויבים מציבים לנו בהיבט המודיעיני), בראשות ראש חטיבת הפעלה; "הסייבר שבתוכנו" – כיצד יכול הארגון למצות טוב יותר את הפוטנציאל הגלום ביכולות הרשתיות של המאה ה-21, בראשות ר' המל"ן; הסייבר כמימד אסטרטגי ואופרטיבי חדש, בראשות מפקד 8200; מימד הלוחמה החסויה, בראשות ראש חטיבת הפעלה; מגמות חברתיות וכלכליות ומתאר המשאבים המשפיע על אמ"ן, בראשות קצין המודיעין הראשי; אמ"ן וקהיליית המודיעין הרחבה, בראשות מפקד 8200; והצורך בשינוי תפיסות ומגדירים ארגוניים, בראשות ר' המל"ן. כל ראש תחום בנה לעצמו צוות שכלל אלופי משנה וסגני אלופים, מאמ"ן, אך גם מכלל צה"ל, ובעזרתם גיבש את המלצותיו.

קבוצת הלמידה הבכירה (פורום ההיגוי) התכנסה במהלך החודשים מרץ עד אוגוסט 2011. בפני הפורום הוצגו העבודות המפורטות של עשר קבוצות החקירה, לרוב במהלך שדרש יותר מדיון אחד או שניים. לא פעם נדרשו הקבוצות לחזור ולהשלים את עבודתם לאור שאלות והבנות שהתעוררו בדיון. הדיונים עצמם חרגו מכללי הטקס הנהוגים בצבא. הקבוצה קיימה דיונים ערים, לא פעם סוערים, מבלי שנשמר סדר דוברים קבוע או סבב התייחסויות מסודר.

המתבונן מהצד, יכול היה לחשוב כי מדובר בקבוצה ווכחנית שאינה מתקדמת לשום מקום. בפועל, התקדמו הדיונים ויצרו יש מאין, ומעת לעת הובילו לפריצת דרך ויצירת תובנות חדשות. הדיונים הסוערים לא רק שסייעו ללבן ולהעמיק בנושאים רלבנטיים, אלא שחשפו

את המתחים הפנים-ארגוניים, את הנחות היסוד הסמויות של התנהלות אמ"ן, את סיפורי ההחמצות המאפיינים כל ארגון ובעיקר את מרחבי ההזדמנות (והתסכול) שסימנו חברי הקבוצה, כנובע מהמתח שבין רצונם לפעול לבין יכולתם. ככל שחלף הזמן וככל שהתקדם תהליך הלמידה, נכנסנו למרחב חוסר הנוחות, והלכנו וגיבשנו לעצמנו הבנות באשר לפערים מחד גיסא ולמציאות הרצויה לנו מאידך גיסא.

עיקרי התובנות שגובשו בשלב העיצוב והרעיון המסדר לאמ"ן⁵

בסיכומו של תהליך הלמידה והעיצוב, פועל יוצא של עבודה מאומצת שדרשה למעלה ממאה שעות דיונים של הצוות הבכיר ומאות שעות בעבודת צוותי המשנה, כונסו התובנות למסגרת מסדרת שאפשרה התקדמות לשלב התכנון. את ההבנות כינסנו בסדר הבא: השינויים העיקריים בסביבת הפעולה והמשמעויות מהם; האתגרים והמתחים הנוכחיים באמ"ן ביחס לשינויים שזוהו; הגורמים המאפשרים שנחוץ לטפל בהם על-מנת להתמודד עם האתגרים שסומנו; ודגשים ארגוניים ותרבותיים שבלטו במהלך הדיונים בנושאים שנחוץ לטפל בהם.

השינויים ומשמעותם: התפתחות האיום הרקטי על העורף באופן אקספוננציאלי ובהיקף, בטווח ובדיוק, היטמעות באזורים מאוכלסים, באופן שמאיים על העורף האזרחי ומרחיב מאוד את מרחבי הלחימה הצפויים; "היעלמות" האויבים בתווך הבנוי והתת-קרקעי, היעלמות שנועדה למנוע מכוחותינו את היכולת לאתרם ולפעול מולם; העלייה הדרמטית בהיקף זירות העניין של המודיעין ומשימותיו (במקביל לתהליך התחוללה הטלטלה באזור: מצרים וסיני, סודן, סוריה, ארגוני טרור, ועיסוקים דוגמת העברות האמל"ח ממדינות רחוקות לארגוני הטרור); הרשתיות של האויב – העובדה שארגוני הטרור ומדינות החסות שלהם משתפים פעולה באופן הדוק ורשתי; תופעת הדה-לגיטימציה כנשק תודעתי ופוליטי בידי אויבנו; הטלטלה האזורית – שמחייבת הפניית תשומת לב לא רק לזירות חדשות אלא גם לקהלים ולשחקנים חדשים בתוך הזירות, לרבות הציבור הערבי בכללותו; ועלייתו של מימד הסייבר כתחום מודיעיני, צבאי וארגוני שנודעת לו חשיבות היסטורית.

ממפיו השינויים העיקריים הפקנו סדרה של **משמעויות קונקרטיות** עימן יידרש להתמודד אגף המודיעין: את המסקנה העיקרית כינינו בפשטות "מודיעין" ("מודיעין בשיטת"). אמ"ן נדרש לעלייה חדה **בהיקף המודיעין** הנדרש, שחלקים ממנו מסוגים חדשים בהם כמעט ולא עסקנו עד כה; המודיעין יצטרך להיות **מגוון יותר**, בדגש על מקורות המודיעין, כתוצאה מההטרונות הרבה של יעדי האיסוף ותחומי העניין; אמ"ן יצטרך לשים דגש רב ונרחב **למודיעין אופרטיבי ולמודיעין מבצעי**⁶; ובהמשך לנקודה האחרונה המודיעין

³⁵ כל האמור בפסקה זו מבוסס על חוברת סיכום שלב העיצוב של 'מעשה אמ"ן', לשכת ר' אמ"ן, 25 באוקטובר 2011, חתימה - 509567.

⁶ לצורך 'מעשה אמ"ן' נדרשנו להגדיר ארבעה סוגי מודיעין שלא הוגדרו כך באופן מסודר עד אז. תמצית האבחנות (ההגדרות המלאות בחוברת "מעשה אמ"ן" שלב העיצוב): מודיעין לאומי - לרמת האסטרטגיה-רבתי, נועד לתמוך במקבלי ההחלטות הלאומיים; מודיעין אסטרטגי - נועד לעמוד על הגיונות האויבים והיריבים ולאפשר גיבוש אסטרטגיה צבאית; מודיעין אופרטיבי (מערכתי) – נדרש לאפשר את זיהוי עוצמות ותורפות האויב ומגדירים נוספים שיאפשרו את גיבושה של תפיסה למימוש ההישגים האסטרטגיים; ומודיעין מבצעי – שנועד לשרת את פעילות הכוחות ברמה הטקטית, כמו מטרות לתקיפה, מיקומי אויב מדויקים לכוחותינו וכיוצא ב.

יצטרך להיות **ברזולוציות גבוהות** הרבה יותר, כדי שיעשה בו שימוש בלחימה; לשם כך נדרש לפתח גם את תחום **המודיעין בזמן אמת**; המודיעין יצטרך להיות **מונגש לכוחות הלוחמים** באופן שיאפשר להם את מיצוי בתנאי זמן ומרחב רלבנטיים לשדה הקרב ברמה הטקטית, ומכאן שנצטרך לפעול במימד מערכות התקשוב הטקטיות בהן לא נכחנו כמעט קודם. הנגישות ומהירות העברת המידע נדרשים להשתנות ביחס לדרגים הטקטיים, אך גם ביחס לבכירים. מסקנה מרכזית נוספת היתה הבנתנו כי מתקופת היותנו הגוף הדומיננטי והמנוסה בתחום⁷, אמ"ן יצטרך ליטול תפקיד של הובלה בהמשך כניסתו של צה"ל למימדי הפעילות בסייבר.

הדגש החדש על מודיעין זמן אמת, מודיעין מבצעי, הכניסה האסטרטגית לתחום הסייבר, והצורך להתמודד עם האיום הרקטי המתגבר והעברות האמל"ח לידי האויב, כל אלה גיבשו אצלנו הבנת-על חשובה נוספת. אמ"ן נידרש לחרוג מהמסגרת המודיעינית המסורתית, זו שמסתפקת בתיאור האויב, ולהיכנס לתוך עולם ההשפעה על האויב. **אמ"ן הופך לשותף במאמץ ההכרעה של צה"ל במלחמה, ובעולם ההשפעה על הסביבה במערכה שבין המלחמות.**

האתגרים: מיפוי השינויים בסביבה ומשמעויותיהם לגבי אמ"ן אפשר לנו לעמוד על המתחים והאתגרים שנוצרו בין האופן בו אמ"ן מתפקד בהווה לבין הצרכים והשינויים שזיהינו. בין האתגרים שזוהו היו:

המודיעין המבצעי – אם בעבר די היה לספק לדרג הטקטי את מיקומן הכללי של יחידות האויב הפרוסות במרחב ואת התו"ל הבסיסי שלהן, הרי שהיום, כשהאויב מסתתר ונעלם, שוב אין די בתיאור כללי של מיקומו ואופיו. המשמעות היא שסדר העדיפויות והמיקוד באמ"ן יצטרך להשתנות (ולא על חשבון נושאי איסוף חיוניים מסורתיים). האופן בו אמ"ן נבנה על-מנת לתמוך בצרכי המודיעין של הדרגים הטקטיים צריך יהיה להשתנות, הן ברמת מערכי האיסוף, הן ברמת המטה המרכזי המעבד, מכווין ומפיץ והן ברמת יכולת ההנגשה של המודיעין ליחידות. יידרש שינוי טכנולוגי, שינוי ארגוני ושינוי תרבותי עמוק. מתוך מתח זה צמחה תפיסת הלוחמה מבוססת המודיעין – **הלוחמ"מ** (בהמשך היא הוגדרה כלוחמה במיצוי מודיעין).

האתגר של אויב רשתי ובין-זירתי – לאורך השנים היה אמ"ן מאורגן בעיקר באמצעות זירות אזוריות. צורת ארגון זו אפשרה העמקה מודיעינית מול מדינות האויב והתמקצעות של אנשי המודיעין בתחומים מסוימים. האופי הרשתי והמתואם של מערכות האויב היום (אם זה חזבאללה-משטר סורי-איראן בסוריה, ג'האד פלסטיני בעזה, פלסטינים בסוריה או מערכת הארגונים הג'יהאדיסטיים בכל רחבי המזה"ת), מחייב הסתכלות שונה, דינאמית בין-זירתית ומשתנה. ואולם שבירת מבנה הזירות האזוריות על-מנת להתאים את עצמנו למצב החדש, תגבה מאיתנו מחיר כבד במונחים של כיסוי מודיעיני בסיסי והתמחות של אנשי מודיעין באזורים ובארגונים העומדים בפני עצמם. הבנו שמתח זה מחייב אותנו להתארגנות גמישה יותר שתאפשר את שימור היתרון שבארגון מתמחה זירות, אך בה בעת תאפשר גם עמידה באתגרים הבין-זירתיים הקשורים בקשרים שבין האויבים ובפעילויות חוצות זירות, כמו ערוצים שונים של העברות אמל"ח.

⁷ למעט בהיבטי העיסוק ההגנתי, בו התמחה אגף התקשוב.

המתח שבין התמחות מקצועית דיסציפלינארית לשילוביות - תמיד נדרשנו לשלב מקורות איסוף שונים לצורך למידה על גורמי אויב. בעולם המסורתי ניתן היה להזין את המערכת המחקרית במקורות סיגינט, יומינט וויינט ולצפות שתהליך המחקר יפיק מכל אלה הבנה מודיעינית שלמה אחת. ואולם מיפוי השינויים בסביבה לימד אותנו שהאופן המסורתי לשילוב המקורות, שוב אינו מספיק. האויבים החדשים הפכו לרגישים הרבה יותר לשמירת סודותיהם, סודותיהם הפכו לנרחבים ומבוזרים (טילים, רקטות, מערכות טילים נגד מטוסים, טילי חוף-ים ועוד). בהתאם, רזולוציות המודיעין הנדרשות מאיתנו, יכולות המודיעין המסכל המתקדמות שמופעלות נגדנו, מיידיות המודיעין שנדרשת, כמו למשל באירועים של העברות אמל"ח או בהתרעות מפני פיגועים, כל אלה מחייבים אותנו להביא להיתוך יעיל, מהיר ובהיקף נרחב של מקורות האיסוף השונים לתמונה כוללת. המתח הארגוני, אם כן, היה כיצד לשמר את רוח היחידות והמקצועיות העצומה של מערכי האיסוף הדיסציפלינאריים מצד אחד, אך מצד שני לאפשר היתוך מידע ושברירת חומות ארגוניות מצד שני.

סייבר – ראשית, הוסכם שיש למימד הסייבר פוטנציאל איסופי חסר תקדים. פוטנציאל זה יהווה מנוע צמיחה מרכזי לאמ"ן. הוחלט, לכן, שזהו כיוון מרכזי שיש לפתח ולהעצים, החל מהקצאת אנשים וכלה במשאבים ושיתופי פעולה בין כלל המערכים בנושא. נוסף על כך, הבנו שקיים מתח משמעותי בין ההתמחות שנצברה ביחידות אמ"ן בתחום הסייבר לבין ייעודו של אמ"ן כגוף מודיעין. מצד אחד אין בצה"ל גוף אחר שביכולתו להוביל את הצבא לעידן של פעילות נוספת והכרחית בתווך החדש הזה (כמו הגנה והתקפה למשל), ומצד שני מסורתית, גוף מודיעיני במהותו אינו גוף מוביל, בוודאי לא בתחומים החורגים מיכולות האיסוף המודיעיניות עצמן. המשמעות היא שאמ"ן יצטרך לקחת על עצמו תפקיד מסוג חדש, תפקיד החורג מייעודו המודיעיני המסורתי כגוף איסוף והערכה בלבד, וזאת במקביל לשימור מהותו כגוף שעיקר עניינו הוא המודיעין.

מערכות המידע וארגון התקשוב האמ"ני – על-מנת לממש תובנות כמו הצורך בשילוביות עמוקה, הצורך בפעילות מודיעינית חוצת-זירות, הנגשת המודיעין לדרגים מבצעיים, ומעל הכל הצורך לשתף במידע את כל מי שזקוק לו, הבנו שיידרש שינוי מהותי באופן בו אנו בונים את עיקר האמל"ח המודיעיני המרכזי שלנו – מערכות המידע. אם בעבר היה כל מערך אמון בנפרד על פיתוח מערכות המידע והתשתית הייעודיות שלו, הרי שכעת נדרשת התארגנות שונה. המתח הארגוני כאן היה מהחריפים בהם נתקלנו. מערכות ה-IT הייעודיות נבנו במערכים השונים לצרכים ספציפיים, היו תפורים למידותיהם והיו חלק מהותי ממקורות העוצמה שלהם. הבנו שאנו צריכים מצד אחד לאפשר את המשך העצמאות של המערכים בפיתוח יכולות ייעודיות מקצועיות, ומצד שני להגדיר תקינת תקשורת משותפת שתאפשר את ההיתוך והשילוביות הכל כך נדרשים. מתח זה התברר בדיעבד כאחד המתחים המורכבים ביותר לגישור, ולא-דווקא רק מטעמים של אתגר טכנולוגי.

מטעמים של קוצר היריעה לא נמשך ונמנה את כל האתגרים, המתחים וההזדמנויות שאותרו בתהליך, אך מזכיר חלק מהם – מצאנו כי אמ"ן נידרש להתארגן טוב יותר על-מנת לשרת את מאמצי הלחימה המתנהלים יותר ויותר גם בין המלחמות, ולהוות גורם מרכזי בייזומם; מצאנו כי אנו נדרשים לשנות מרכיבים בתהליכים ובתרבות הארגונית שלנו

שהפכה להיררכית, נוקשה ואיטית עם השנים, ואנו נדרשים להטמעת עקרון הזריזות והגמישות; הבנו כי המעבר של צה"ל לנגב מהווה הזדמנות אסטרטגית עבור אמ"ן לממש שינויים תרבותיים וארגוניים, שבהקשר אחר היו דורשים השקעות ומאמצים שמעבר ליכולותינו. הבנה זו נולדה תוך כדי התהליך הגם שמעבר אמ"ן לנגב לא זוהה ביציאה לדרך כנושא מרכזי לניתוח. סיכמנו לעצמנו כי ההזדמנות האסטרטגית של המעבר לנגב תמוצה, ולכן החלטנו שעיצוב ותכנון המעבר יהיה היטל של החלטות 'מעשה אמ"ן' ויגלם אותן.

המאפשרים: מעבר לנושאים הללו, סימנו לעצמנו חמישה תחומים אותם הגדרנו כ"מאפשרים" (Enablers), שללא טיפוחם וחיוקם יהיה קשה מאוד להוציא את החלטות שלב העיצוב מן הכוח אל הפועל. כל אחד ממאפשרים אלה מהווה תכלית משל עצמו ובה-בעת גורם מאפשר ומאיץ לכלל תהליכי השינוי:

המאפשרים: "... (1) **מודיעין רשתי** - יצירתה של סביבה קיברנטית משותפת המאופיינת בארכיטקטורה תקשורתית מרכזית (פרוטוקול תקשורת) ומאפשרת פיתוח ידע ואמל"ח ייעודי במערכים לצד שיתוף והיתוך מידע ותפקודים מבצעיים בין המערכים; (2) **חיוק המערכים וארגונם** - כך שיועצם מקור הכוח העיקרי של אמ"ן (מקצועיות המערכים ופיתוח הידע בהם) ותשופר יכולתם להתנהלות פנימית יעילה יותר; (3) **חיוק וארגון מטה-אמ"ן**⁸ - שיפור יכולתו של אמ"ן להפעיל ולתאם את המערכים ולמצות ביעילות את המשאבים, להכווין את בניין הכוח ואת התפוקות לאורך של משימות המחייבות ראייה והפעלה אינטגרטיבית של אמ"ן; (4) **על-זירותיות** - היכולת להתארגן ולנהל מאמצים מודיעיניים חוצי זירות ואזוריים מבלי לוותר על יתרונות המומחיות האזורית של זירות אמ"ן הקיימות; (5) **"זמישות"**⁹ - ניצול ההתארגנות במנהלות¹⁰ יחד עם שינוי עמוק בתרבות הפיקוד והניהול האמ"נית המבטאת שיפור יכולתו של אמ"ן להגיב במהירות לנסיבות ולהתאים את פעולתו מול משימות מזדמנות, הצורך בשינוי מיקוד, הסטות מאמץ והתארגנויות ייעודיות המשתנות מעת לעת, כל זאת בקבועי זמן קצרים ובדינאמיות המאפיינת את הסביבה¹¹.

הדגשים הנוספים: נוסף לחמשת ה"מאפשרים" הבלטנו שלושה דגשים, בעיקרם תרבותיים, שדורשים תשומת לב וטיפול:

פתיחות החוצה - אמ"ן סיגל לעצמו במהלך השנים תפיסה עצמית שהתמקדה בתפקידו כ"מעריך הלאומי". הבנו כי נדרש שינוי תרבותי עמוק בארגון שבמסגרתו יפנימו המערכים, היחידות והאנשים את מהותו של אמ"ן כמאפשר מודיעיני של פעילות צה"ל על כלל מרכיביה, ומכאן, את חיוניות הקשר עם יחידות צה"ל השונות. בתוך כך הבנו את הייחודיות והחיוניות של מחלקות המודיעין הפיקודיות כמחוללי ידע שאינו יכול להתפתח מזווית ההסתכלות של המטה הכללי, ואת החיוניות של הקשר הבלתי אמצעי בין מערכים ויחידות באמ"ן עם מערכים ויחידות בצה"ל, ללא תיווך ותוך שבירת חסמים (בפועל כיום עד אוגדות וחטיבות).

⁸ אימוץ המונח "מטה אמ"ן", בשונה מהמושג השגור "מטה קמנ"ר", שהיה מקובל, כבר מדבר בשם עצמו.

⁹ מונח שאימצנו בתהליך ואשר משלב את הרעיון של גמישות זמינות וזריזות (Agility), ר' ויקיפדיה.

¹⁰ אחד הפתרונות שגיבשנו לתפקוד בין-זירתי באמצעות התארגנות של מנהלות נושאות שהן למעשה צוותי משימה משולבים של קצינים מזירות וממערכים שנים.

¹¹ מתוך "מעשה אמ"ן", שלב העיצוב.

אנשים – אמ"ן נבנה על מיטב העוצמה האנושית שמדינת ישראל מסוגלת לספק. מסקרי הקצונה וראיונות שנעשו במחקרי מדעי ההתנהגות החייליים, הבנו שלא די בכך. לצד אתוס המקצועיות, שהיה ועודנו דומיננטי מאוד, הבנו שאנו נדרשים לטפח ביתר שאת תרבות של פיקודיות, מנהיגות וטיפול שיטתי ויותר אישי באנשים.

משאבים – הגם שכל השינויים וההרחבות הללו בתפקודים הנדרשים מאמ"ן ידרשו משאבים נוספים, הבנו כי לא ניתן יהיה לקוות ליחס ישיר ופשוט בין היקף המשימות, הייעוד המורחב שנגזור על עצמנו וההשקעות הנדרשות בארגון לבין התוספת המשאבית שנקבל. לפיכך קבענו שלמעט נושא הסייבר, כלל השינויים יעשו מתוך משאבי אמ"ן, תוך הסטת אמצעים, ייעול שיטות ותהליכים ושינוי סדרי עדיפות.

ההיקף של תחומי העיסוק, התובנות המתחים וההזדמנויות חייב אותנו לרכז, עד כמה שניתן, את מרכזי הכובד ההכרחיים שיאפשרו את מימוש כלל התהליכים והשינויים שהחלו להתהוות בשלב העיצוב. לשם כך ניסחנו את הדברים במסגרת של "רעיון מסדר".

הרעיון המסדר

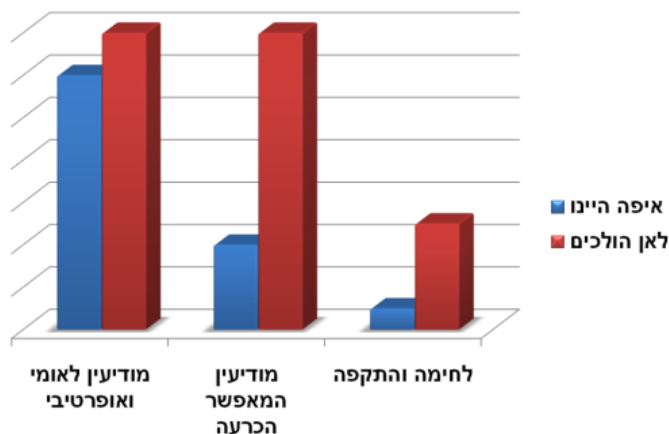
לאחר מסע למיפוי השינויים בסביבה וזיהוי הפער שנוצר בינם לבין תפקוד הארגון, היינו בשלים לחזור ולדון בייעוד ותפקידי אגף המודיעין, וברעיון שישדיר את המשך העשייה שלנו. איור 2 משקף, במגבלות הנדרשות, את עיקרי הרעיון המסדר שגובש. במעגל הפנימי, התוספות שלקחנו על עצמנו ליעוד אמ"ן (באדום – היעוד המסורתי של אמ"ן, ושינויי דגשים בו, בירוק – פרשנות מחודשת שלנו ליעוד המסורתי של אמ"ן, ובכחול – מרחבי יעוד ואחריות חדשים שאמ"ן לוקח על עצמו), בנוסף ליעוד והתפקידים שהוגדרו עד אז. במעגל השני – אותם חמישה מאפשרים שיישומם יאיץ ויכלול את הדרך לרוב השינויים האחרים שבכוונתנו לממש. במעגל החיצוני – השינויים התפיסתיים והארגוניים שבהם יש לעסוק. מסביב על-גבי השקף, ההקשרים המגדירים את הרעיון המסדר. למעלה – השינויים האסטרטגיים בסביבה; למטה מימין – אמ"ן כפי שהיינו רוצים לראות בסוף התהליך, באופיו ובתפוקותיו; ומסביב – ערכים, הזדמנויות ועקרונות ניהוליים שיסייעו לנו להתקדם.

הרעיון המסדר כולל בתוכו לא רק את הרעיונות המופשטים אליהם כיוונו, אלא גם את הכיוונים הפרקטיים הנגזרים מהם. כלומר, מבנה התהליך הכתיב לנו ששלב העיצוב צריך להסתיים בהבנות קונקרטיות שיאפשרו בתורן את שלב התכנון הפרקטי, וממנו את המימוש.

איור 2: הרעיון המסדר, סיכום שלב העיצוב "מעשה אמ"ן"¹²



כן! – "גם וגם"



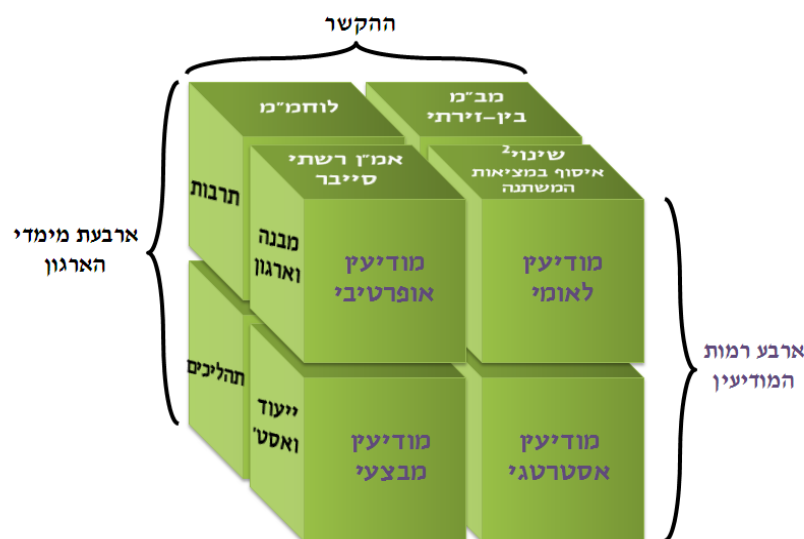
תרומת שלב העיצוב

לכאורה סיכמנו בפסקה הקודמת את תוצרי שלב העיצוב. עם זאת, הסתכלות על השלב הזה במונחים של תרומתו התוכנית גרידא היא החמצת העניין. שלב העיצוב הוא המרכיב המכונן והמניע של תהליך השינוי ביותר ממובן אחד: ראשית, לפני שלב העיצוב היתה התפיסה לפיה נדרש שינוי מהותי באמ"ן, נחלתם של מעטים בלבד. הדיון העיצובי בצוותים ובצוות ההיגוי הבכיר העמיד לאמ"ן כגוף מראה ברורה ומשותפת, מראה ששיקפה, לראשונה לכולם, את הפער בין המצוי לרצוי. שנית, ההבנה שמתקיים פער בין ההתנהלות והתפוקה האמ"נית לבין דרישות המציאות, והבירור הנוקב על מקורות הפער הזה, הכריחו אותנו לצאת מ"אזורי הנוחות", הן כפרטים והן כמערכים. שלישית, רק היציאה מאזורי הנוחות הללו אפשרה לחשוף ולדון בהנחות יסוד שחלקן אף לא היו מודעות לכולנו. למשל – ההנחה הלכאורה מובנית מאליה, שבאמ"ן לכל מערך איסוף צריכה להיות יחידת IT ואפליקציות משלו. חלק מהנחות היסוד הללו שונות... רביעית, התהליך המשותף שבו התחדדו הפערים הארגוניים נטע, לפחות בקבוצת ההיגוי הבכירה, תחושה של דחיפות וצורך בשינוי – תחושה שהיוותה מנוע הכרחי להמשך התהליכים. אחד הביטויים לכך היה התנעתם של תהליכי חשיבה עצמאיים במערכים. כך, חטיבת המחקר התניעה עם התקדמות 'מעשה אמ"ן' מחשב אסטרטגי משלה "שינוי²" ("שינוי בריבוע") שעסק בתפיסת המחקר המודיעיני. תהליך זה ניזון מ'מעשה אמ"ן' וגם הזין אותו. תהליך דומה התרחש במערך המ"מ, ביחידה 8200 ובמערכים נוספים. ולבסוף, שלב העיצוב כינס בפעם הראשונה לתהליך חשיבה משותף את כלל זוויות ההסתכלות של המערכים השונים, ולכן

יצר הבנות חדשות בינם ובתוכם. בקבוצה הבכירה של הארגון התגבשה פרשנות משותפת ומבוררת לעומק, הן באשר למקום בו נמצא אמ"ן והן באשר לכיוון אליו עליו ללכת.

שלב התכנון

סיכומו של שלב העיצוב כלל לא רק את הרעיון המסדר האמ"ני ואת העדכון ליעוד ולתפקידים, אלא גם, אולי בעיקר, את האופן בו נגשר בין הרעיון למימוש. ההבנות שצברנו בשלב העיצוב לימדו שעומקו ורוחבו של תהליך השינוי מחייבים שינוי בכל מימדי הארגון. למעשה, אם אנו מבקשים לחולל שינויים שיטמעו בארגון באמת ובתמים, נידרש לא רק לשינויים תפיסתיים באסטרטגיה הארגונית, אלא גם לשינויים ארגוניים מעשיים, לשינויים בתרבות הארגונית ובמקביל לכל אלה לשינוי באופן בו הארגון תופס את האנשים והאנשים את הארגון. כל מימדי השינוי האלה קשורים כמובן בהקשר המבצעי-אסטרטגי הקונקרטי בו הבחנו, ובהבנות שצברנו באשר לארבע רמות המודיעין הנדרשות מאיתנו. זהו אם-כן שינוי רב-מימדי, שאת מימדיו השונים דימינו לקובייה הונגרית – רק טיפול בכל מימדיה, בכל פאותיה וחלקי פאותיה, יחולל את השלם הרצוי. תזוזה לא מתואמת בפאה אחת של הקובייה תשליך ותשפיע על הפאות האחרות. גם ההיפך נכון – החלטה על שינוי מסוים באחת הפאות או בחלק ממנה, חייבת לכלול שינוי מתוכנן על ידנו בפאות האחרות. בפשטות – שינוי באסטרטגיה אינו יכול להתבצע בלי שישפיעו התהליכים והתרבות, ושינוי בתהליכים או במבנה ישפיע הן על האסטרטגיה והן על התרבות.



איור 4: "הקובייה ההונגרית" של השינוי הארגוני

לשם כך הגדרנו עם השלמת שלב העיצוב את האופן בו ננהל את שלב התכנון המעשי. הוגדרו 13 צוותי תכנון שתפקידם לפתח את העקרונות, הכיוונים והרעיונות שניסחנו עד

לאותו השלב, לכדי תכנון מעשי. על-מנת להבטיח את ההתקדמות לקראת יישום, הגדרנו לשלב התכנון עקרונות ברורים: תכנון בראייה מרחיבה – הצוותים הונחו לתכנן תחת הנחת חופש פעולה מלא להמליץ על שינויים ופתרונות בכל הרכיבים של שינוי ארגוני – ארגון, תהליכים, תרבות, מבנה ארגוני ואף המלצה על שינויי ייעוד; למידה – הצוותים הונחו לקיים תהליכי למידה משל עצמם, ולא להסתמך רק על התהליך שבוצע בשלב העיצוב. באופן זה הבטחנו בקרה וזוויות הסתכלות שונות ומעשירות תוך כדי קידום התהליכים; שילוביות (סינרגיה) – צוותי התכנון הורכבו מנציגים נבחרים של כל מערכי אמ"ן הרלבנטיים לצוות, ולעיתים גם מנציגים רלבנטיים מחוץ לאמ"ן, כמו למשל מפקדי חטיבות לוחמות ששולבו בצוות הלוחמ"מ; אינטגרציה – עבודת התכנון נעה על המתח שבין התמקדות הצוותים בתחומם לבין ההשלכות והרעיונות המשותפים לצוותים שונים. למשל, הצוות שעסק במתודולוגיות איסוף חדשות הושפע והשפיע על הצוות שעניינו היה בשיטות מחקר עדכניות. את המורכבות הזו פתרנו באמצעות הדגשת הצורך שבמפגשים שוטפים בין ראשי הצוותים ובמפגשי אינטגרציה ייעודיים בראשות ראש אמ"ן; בכירות – כל הצוותים הובלו על ידי מפקדים בכירים באמ"ן בדרגות תת אלוף ואלוף משנה. היכולת של מפקדים בכירים לקיים עבודה שהיא גם משלבת וגם מערערת מוסכמות, היא כמובן שונה מזו של דרגים זוטרים יותר. יותר מכך, המעורבות הישירה והאינטנסיבית של הפורום המוביל באמ"ן במעשה התכנון, שידרה לארגון נחישות ומסר של מהלך רציני, ורתמה יותר ויותר דרגים ובעלי תפקידים לעשייה. כל הצוותים הונחו להציג את המלצותיהם באופן ברור ומעשי ובשילוב תכנית מפורטת (גאנט) למימוש, לרבות הנגזרות המשאביות של התכנית.

התכניות המפורטות, פרי עבודת הצוותים, נידונו מספר פעמים בפורום ההיגוי של 'מעשה אמ"ן'. תוצרי התכנון הוצגו על-ידי הצוותים ועל ידי ר' אמ"ן עצמו מספר פעמים, הן בפני פורום ספ"כ והן בפני המפקדים באמ"ן בדרגות סא"ל ומעלה. התייחסויות המפקדים נשמעו ונלמדו ולאחר שינויים ועדכונים בעבודות הצוותים אושרו התכניות הפרטניות לשינויים הנדרשים באמ"ן במסגרת חוברת מסכמת, בפברואר 2013⁶¹³.

התכניות שהוצגו כללו שינויים במבנה, בארגון ובתהליכים המרכזיים באמ"ן, כמו גם בתחומים של תרבות וגישה. בין התכניות שאושרו בשלב התכנון, היו הקמת מטה מרכזי בחטיבת המחקר באמ"ן, ביטוי לצורך שזוהה בהיתוך טוב יותר של תחומי מומחיות מחקריים; הקמת זירה חדשה בחטיבת המחקר, שהיתה ביטוי של ההבנה בצורך בעיסוק בין-זירתי שוטף; הקמתו של חמ"ל אמ"ני אחוד שירכו את מערכי האיסוף והמחקר ויפעל ברציפות (24/7), גילום של הצורך במודיעין זמין וגמיש; גישות ושיטות איסוף חדשות בסייבר ובסיגינט; הקמתה של מנהלת לוחמ"מ בראשות קצין בדרגת אל"מ, מנהלת שתפעל למימוש התפיסה לפיה על אמ"ן לייצר ולהביא לדרגים הטקטיים מודיעין עדכני ברזולוציות שיסייעו לשפר את האפקטיביות של הכוחות; הקמתה של מחלקת מערכות מידע אמ"נית (מרומ"ם) והצגת ארכיטקטורת רשת חדשה לחלוטין המבטאת שינויי מבנה, ארגון תהליכים ותרבות גם יחד; שינויים מוגדרים במבנה ובמדיניות פעולת אמ"ן בסייבר; הקמת זירה אזורית בחטיבת ההפעלה; הגדרת תפיסת הדרכה חדשה לרצף הכשרות הקצונה באמ"ן; יצירת אמנת מסגרת שירות למשרתים באמ"ן הכוללת

⁶¹³ 'מעשה אמ"ן', סיכום שלב התכנון, לשכת אמ"ן, 3 בפברואר 2013.

עקרונות ודגשים לטיול אישי וטיפוח אנשים לצד הבנייה של מסלולי שירות, ערוצי קידום וכדומה. הרשימה כלל שינויים נוספים שמגבלות היריעה אינן מאפשרות לפרט.

לוחמ"מ: על מנת להמחיש את הקשר שבין עיצוב, לתכנון ולמימוש, נרחיב בפסקה זו בסיפורה של תפיסת הלוחמ"מ. אחד התהליכים המשמעותיים באמ"ן היה השינוי במקומו של מה שכינינו "המודיעין המבצעי", ומקומו בתפיסת היעוד והתפקידים שלנו. ההבנה כי צה"ל אינו יכול למצות את עוצמתו כלפי האויבים הנוהגים בטקטיקות של היעלמות ומחזיקים ביכולות אש משמעותיות, אלא באמצעות מודיעין פרטני ומדויק ביותר, המונגש לכוחות ברמה המיקרו-טקטית, דרשה מאמ"ן לשנות את כל מימדי הפעולה שלו, ואת התעדוף שהוא נותן למשימות האיסוף לצורך מודיעין טקטי ביחס למשימות אחרות. החל משנת 2011 ניתנה עדיפות עליונה באמ"ן לאיסוף ולמחקר המודיעין על מערכי האש והלחימה של האויבים השונים, מה שהביא לעלייה חדה בהיקף המודיעין המדויק והרלבנטי. על מנת לממש את תפיסת הלוחמ"מ המשותפת עם כוחות היבשה, תוכננה סדרה של פעולות שכללה התאמת מקורות, פיתוח נגישות ייעודית למודיעין מבצעי, התאמה של מערכות מידע, השתתפות בתרגילי חטיבה ואוגדה, התאמת הגדרות ב"מ ועוד. כפי שהוזכר, הוחלט על הקמת מנהלת לוחמ"מ בראשות אלוף משנה, ונציגויות לוחמ"מ בכל הזרועות. התכנון כלל סדרת שינויים ארגוניים מעשיים ושינויים בתהליכים: במפקדות האוגדה של צה"ל נוספו בעלי תפקידים ושולחנות עבודה מודיעיניים נוספים. עיבוי מודיעיני תוכנן (ובוצע בהמשך) גם במפקדות החטיבות המתמרנות. מערכות המידע המודיעיניות שונו על-מנת שיעמדו בדרישות המבצעיות החדשות והן חוברו למערכות הצי"ד של כוחות היבשה, תוך יצירת פתרונות חדשים ומורכבים לאתגר ביטחון המידע. מערך מחקר השטח של אמ"ן כוייל לדרישות החדשות, בין היתר על רקע ההבנה של מרכזיות תחום מחקר השטח לצרכים הטקטיים החדשים. בהמשך, בשלב היישום, תורגלה תפיסת הלוחמ"מ במשותף על ידי אמ"ן וכוחות היבשה במסגרת התרגילים המרכזיים של צה"ל בשנים האחרונות, כשמאות מאנשי יחידות 8200, מערך הויזינט החיילי ואנשי מודיעין השדה משתתפים בהכנת כל תרגיל ותרגיל ובליזוי התרגילים. גם את בניין הכוח נדרשנו להתאים לתפיסה החדשה. אמ"ן משקיע יותר משאבים בפרויקטים של איסוף מודיעין בזמן אמת המיועדים לאפשר לכוחות הטקטיים מידע עדכני ביותר ברזולוציה גבוהה על כוחות האויב בשטח. תפיסת הלוחמ"מ אינה תהליך טריוויאלי, לא לאנשי המודיעין ולא לכוחות היבשה. היא העלתה וממשיכה להעלות שאלות כמו המתח שבין הצורך במודיעין מאפשר לבין ההבנה שהחיכוך ואי-הוודאות הם יסודות קבועים בשדה הקרב, כמו המתח שבין נגישות מירבית לכוחות הלוחמים של המודיעין האיכותי ביותר לבין הצורך הבסיסי בעולם המודיעין בביטחון מידע ומקורות, והחשש מיצירת תלות חזקה מדי של הכוחות הלוחמים במודיעין כתנאי לפעולה. כל המתחים הללו, ואחרים, הם נושאים להמשך פיתוח, חשיבה וניסוי משותפים של אמ"ן וזרוע היבשה.

שלב היישום והמימוש

רעיונות עיצוביים ותוכניות מפורטות עשויים לרדת לטמיון בתהליכי ניהול וניהוג שאינם מנוהלים כראוי. מתוך כוונה להצליח, כמו בשלבי העיצוב והתכנון, ארגנו את שלב היישום באופן שבראש כל משימה, עמד ראש מערך או תת-אלוף ונדרש לנהל אותה כפרויקט לכל

דבר ועניין, ולהציג סטאטוס אחת לתקופה לראש אמ"ן. סטאטוס התקדמות הפרויקטים המרכזיים הוצג אחת לתקופה גם לפורום ההיגוי, ומעת לעת בוצעה חשיבה על הזיקות ויחסי הגומלין שישנם או שנדרשים בין הפרויקטים השונים, וכפועל יוצא, האופן שבו ראוי לנהל אותם. במקביל לכך, ניהלו קצין המודיעין הראשי וראש מחלקת התכנון והארגון את ההשלכות המעשיות והפרטניות של מימוש הפרויקטים השונים ושל ההקשרים ביניהם. לפרויקטים מרכזיים כמו לוחמ"מ, אמ"ן רשתי וסייבר, נקבעו הצגות ודיונים בתדירות גבוהה במיוחד אצל ראש אמ"ן. כדי להעשיר את הלמידה ולשפר את ניהול הפרויקט בוצעו ימי עיון וקבוצות למידה גם במעלה דרך ההתקדמות של הפרויקטים. פרויקטים נוספים ש"נולדו" תוך כדי תנועה, כמו 'פרדיגמת המודיעין' (יורחב בהמשך), זכו גם הם לקשב מיוחד, למעבדת התנסות ולתקופות ניסיון, ובהמשך שוכללו ושופרו בפורומים שונים, לרבות פורום ההיגוי. העקרונות המרכזיים בניהול המימוש היו שניים. האחד מתן קשב (זמן) לדיוני מעקב והצגת תוצרים ומנגד, גמישות, התאמה ושינוי במהלך התפתחות הפרויקטים. העיקרון השני כלל הסברה, הטמעה והנחלת התובנות בפורומים שונים – שיחות ספ"כ, שיחות מפקדים, כנסים כלליים, כנסים ייעודיים, הרצאות בקורסים ועוד. אלו בוצעו הן ע"י ראשי המערכים והן ע"י ראש אמ"ן, כשברובן הגדול של השיחות והכנסים מוקצה זמן לשאלות, ביקורת והתייחסות כללית. בפרויקטים שהיו חוצי מערכים (רובם כאלה) ובפרויקטים שהבשילו והפכו לחוצי זרועות ופיקודים (כגון לוחמ"מ ואמ"ן רשתי), בוצעו אחת לחודשיים, שלושה דיוני סטאטוס חוצי זרועות (בתחום הלוחמ"מ למשל, מוסד פורום 'שלושת האלופים', שכלל את מפקד ז"י, ראש אגף תקשוב וראש-אמ"ן, ובעלי תפקידים מטעמם, שנפגשו יחדיו, וסיכמו כיווני פיתוח ובניין כוח במשותף). על רובן המכריע של המשימות בוצעה בקרה ב"נוהל קציני בקרה ומעקב", הן מטעם קצין המודיעין הראשי והן ע"י לשכת ראש אמ"ן. עצם קיומם של דיוני המעקב, הזמן והקשב שהוקצו להם, ובעיקר המסר "מתכוונים למה שמסכמים", יצר מומנט של 'מעשה' (להבדיל מדיבור).

כמו בשלב התכנון, כך גם בשלב היישום, נותרנו ביקורתיים ופתוחים לרעיונות חדשים ולביקורת הנשמעת על הוקטורים שכבר סוכמו. שום דבר לא נתפס כ"מאוחר מדי". ואכן, לבטים, ביקורות ותובנות חדשות שנשמעו בשלבים אלה הולידו פרק חדש בתהליך, "מעשה אמ"ן 1.2". על פרק זה נרחיב בהמשך.

חלק ב' – על ההשתנות

'מעשה אמ"ן' הוא תהליך מקיף ועמוק. אך מה מידת הצלחתו? כיצד בוחנים את הצלחתו של שינוי? אם הבחינה היא בעצם הצלחתו לשנות, הרי שהיקפי השינויים הארגוניים, שינוי מבנים, שינוי תהליכים וכיוצא באלה מהווים עדות להצלחה. אם המבחן הוא בשאלת ההתאמה של השינויים למציאות המשתנה, הרי שרק תפקוד מתמשך תחת העקרונות

הארגוניים שהותוו, יוכלו ללמדנו אם היתה ברוב השינויים משום תרומה חיובית לתפקוד הארגון ביחס לייעודו ותפקידיו בסביבה האסטרטגית שהתהוותה. שאלת ההצלחה במימוש השינויים והתאמתם היא שאלה חשובה. עם זאת 'מעשה אמ"ן' נולד לא רק מתוך הבנת הצורך בהתאמת הארגון לעת הנוכחית. מקורו של התהליך בפילוסופיה בסיסית לפיה יש להכיר בכך שהנסיבות, כלומר הסביבה האסטרטגית, חברתית, צבאית, טכנולוגית, כלכלית וכולי, בהן פועל הארגון, משתנות בהתמדה. הדבר הקבוע היחיד הוא השינוי. 'מעשה אמ"ן', יהיה מוצלח ככל שיהיה, לא יוכל להבטיח לנצח את הרלבנטיות של המודיעין בסביבה משתנה. המבחן העליון להצלחתו של התהליך, אם כן, טמון בשאלה האם אמ"ן כארגון סיגל לעצמו את התכונה החמקמקה הזו – היכולת להמשיך ולהשתנות בהתמדה מצד אחד, ולהמשיך לקיים תפקוד מבצעי יציב, שוטף ובתפוקה מלאה מצד שני.

דבר אינו נמשך לנצח, ולכן ברור שלא ניתן להבטיח את הצלחתו של 'מעשה אמ"ן' במובן הרחב הזה. יחד עם זאת, עצם לימוד התהליך כמקרה בוחן מעשי, עשוי לספק מספר עקרונות והבנות באשר לתנאים המאפשרים תהליך שינוי משמעותי גם בארגונים אחרים. בכך נעסוק בחלק זה.

מנהיגות מובילה שינוי

"מנהיגות מובילה שינוי" הנו עקרון בסיסי המוכר, לכאורה, לכל. בפועל, לא פעם מפקדים מכריזים על רצונם לבצע מחשב אסטרטגי ותהליך שינוי, מקיימים דיון התנעה, מגבשים תהליך, מגדירים צוותי עבודה ומופיעים שוב לשלב הסיכום. לעיתים זה מספיק, לרוב לא. 'מעשה אמ"ן' לא רק שהיה תהליך מסועף בגוף גדול ומורכב במיוחד, הוא גם היה תהליך בסביבה שאחד ממאפייניה הבולטים היה חשדנות ורמה נמוכה של אמון ביכולת לשנות ולהשתנות. קציני אמ"ן, שהם בעלי מקצוע ביקורתיים מטבעם, היו למודים תהליכים אסטרטגיים שהותירו חותם מוגבל בארגון. אחד האתגרים הקשים היה גיוס האנשים לתהליך ושכנועם ברצינותו. הדרך היחידה להתגבר על הלך הרוח הזה היתה הובלה אישית של התהליך על-ידי ראש אמ"ן וצוות המפקדים הבכיר ביותר. צוות ההיגוי הבכיר בראשות ר' אמ"ן ובהשתתפות ארבעה תתי-אלופים וכמספר הזה של אלופי משנה התכנס בשלב העיצוב לבדו, בין החודשים מרץ לאוגוסט 2011, ליותר ממאה שעות דיונים שהוקדשו כולן לתהליך. נוסף על כך, כל אחד מחברי צוות ההיגוי הוביל צוות משנה שעבודתו היתה כרוכה בשעות רבות נוספות. העיסוק האינטנסיבי של המפקדים הבכירים, השאלות שהועברו מתוך חדרי הדיונים ליחידות ולמערכים, כל אלה היוו גורם רב משקל לא רק בקידום המחשב, אלא גם בהבהרת רצינות הכוונות ומידת המחויבות של המפקדים לשינוי עמוק ומשמעותי. נקודה חשובה אף יותר – עבודת הלמידה של הקבוצה הבכירה שימשה לא רק לגיוס הארגון הרחב. מפקדי המערכים באמ"ן נטו באופן היסטורי לראות את עצמם כישויות נפרדות זה מזה, לעיתים אף מתחרות. הלמידה המשותפת והאינטנסיבית גיבשה את "הנהלת" הארגון לכדי קבוצה שיש לה חוויה משותפת ועם התקדמות התהליך – גם רצון משותף. כלומר, לא רק גיבשנו מערכת של למידה, אלא גם באמצעות למידה – גיבשנו מערכת. במילים אחרות, עצם התהליך יצר את התנאים למערכת אמ"נית

אינטגרטיבית, שיש לה יותר ויותר תמונת מציאות משותפת, תמונת פערים משותפת, חזון (כלומר רעיון שמהווה מענה לפערים הללו), ושפה שגם היא הלכה ונהייתה משותפת.

הבניית מערכת למידה

בראשיתו של כל תהליך שינוי נכון שינוהל מחשב אסטרטגי מקיף ועמוק, כלומר - תהליך למידה. ב'מעשה אמ"ן' שילבנו שני אתגרי למידה מורכבים, עם מתח מובנה ביניהם. מצד אחד - תהליך הלימוד האישי של מפקד חדש הנכנס לארגון גדול ומורכב במיוחד, ומצד שני, תהליך למידה ביקורתי של קבוצת מפקדים בכירה ההולכת ומכירה בצורך לשנות את הארגון ביחס לשינויים בסביבה. הבנת אתגרי הלמידה חייבה להבנות מערכת למידה ייחודית התפורה לפי מידתם. צוות למידה מצומצם ובכיר, כפי שפירטנו בפסקה הקודמת, היה פתרון אחד לדברים. אתגר אחר נגע למתח שמופה בתחילת התהליך בין אמ"ן לבין סביבת השותפים החיצוניים שלו. על-מנת לטפל במתח זה לא הסתפקנו בצירופם של נציגים מהמטכ"ל, מפא"ת והפיקודים המרחביים לתהליך. היחסים של אמ"ן עם מסגרת הפעולה הרחבה שלו - צה"ל, קהיליית המודיעין - היו חלק מהנושאים אותם חקרו צוותי משנה. את כיווני המודיעין בתפיסת ההפעלה של צה"ל ומשמעויותיהם לאמ"ן, למשל, פיתח צוות בראשותו של ר' אמ"ן, בהשתתפות קציני מטכ"ל, יבשה וגופים נוספים. במעלה הדרך התברר שהעבודות הללו היוו לא רק פלטפורמה לבירור מקומו של אמ"ן ביחס לתהליכים חיצוניים לו, אלא גם מקור התייחסות והשראה באשר לפיתוח אסטרטגיית פעולה שנכון שאמ"ן יאמץ לעצמו. להבניה המושכלת של תהליך הלמידה היתה השפעה חיונית על המודעות שנוצרה לחשיבות של הממשק האמ"ן-חיצוני (ממשק שלא תמיד אמ"ן הצטיין בו), והגברת המודעות לצרכנים של אמ"ן, למסתייעים ולמסייעים. המודעות לעובדה שמערכת הלמידה של 'מעשה אמ"ן' היא חלק ממערכת רחבה יותר - צה"לית, הכתיבה גם את הבנייתם של תהליכי חיבור ותיאום מתמידים בין 'מעשה אמ"ן' לצה"ל. 'מעשה אמ"ן' לא הותנע אלא לאחר שיח מקדים של ר' אמ"ן עם הרמטכ"ל, שגם עודכן בפרטי התהליך והתקדמותו אחת למספר שבועות. לקראת השלמת התהליך הוצגו תוצריו גם לסגן הרמטכ"ל והתבצע סבב שיחות ועדכונים עם האלופים המרכזיים. שיחות אלה נועדו לא רק "לרתום" את האלופים לתהליך, אלא בראש ובראשונה, לקבל מהם זווית הסתכלות נוספת ולשמוע את השקפותיהם המועילות. התברר ששיחות אלה היו נחוצות גם על מנת להסיר לפחות חלק מהסקפטיות שאפיינה רבים ממפקדי צה"ל באשר לגישה החדשה שאמ"ן הציג. לא פחות חשוב מכך, כמובן, היה הרצון להתניע את העבודה המשותפת של אמ"ן עם גופי צה"ל, בכל הנוגע למימוש הרעיונות החדשים, כמו למשל הלוחמ"מ בשילוב זרוע היבשה, או אמ"ן רשתי. היבט אחר של הבניית הלמידה היה קשור בזיהוי אתגרים שונים לשלבים שונים בתהליך. כך, בשלב העיצוב שימש קצין חיצוני לאמ"ן כמזכיר התהליך, הן בשל יכולותיו והן לאור זווית ההסתכלות החיצונית-ביקורתית שהביא איתו. האתגר בשלבי התכנון והמימוש היה אתגר מעשי יותר, ולמולו הפך ראש מחלקת התכנון והארגון באמ"ן לגורם המפתח בריכוז התהליך. הבחירה התגלתה כמוצלחת מאוד, לא רק בשל הכישרון והמעוף שגילו אנשי התכנון והארגון במטה אמ"ן, אלא גם בשל הביטוי הארגוני הברור שניתן למעבר משלבי המחשב לשלבי היישום.

הבניה מודעת ומושכלת של תהליך הלמידה – צוות ושיטת למידה מתאימה התפורה לכל אתגר קונקרטי, היתה כלי מרכזי בהצלחתו. חלק חשוב מההבניה הזו היתה ההכרה ש'מעשה אמ"ן' אינו מערכת הלמידה היחידה בסביבה. ישנם תהליכי למידה שוטפים ואסטרטגיים במטה הכללי, בזרועות אחרות וגם בתוך אמ"ן פנימה. היכולת לתכנן את התהליך באופן שיתייחס לתהליכים אלה, אם במונחי זמן (תכנון השתלבות תוצרי המחשב שלנו בתהליך התכנון הרב שנתי שנועד להתחיל בקיץ), ואם במונחי שיתוף נציגים מבחוץ, התגלה כתנאי חיוני ורב-ערך להצלחתו.

שיתופיות מרחיבה

מרכיב קריטי בהבנייתה של מערכת למידה הוא עצם ההכרה בכך שלמידה מערכתית, אליה כיוונו, אינה מעשה אישי, אלא מעשה קבוצתי, צוותי וארגוני. ר' אמ"ן יכול להגיע להבנות מתקדמות על אסטרטגיה וארגון, אך פוטנציאל הלמידה האישי שלו לעולם יהיה מוגבל ביחס לפוטנציאל הגלום בלמידה המשלבת את כלל בעלי התפקידים בארגון, ובוודאי לאור ההיקף ועומק הנושאים באמ"ן. יתר על-כן ר' אמ"ן לבדו, הגם שמחזיק בידו בסמכות ובעוצמה, אינו יכול להשפיע בכוח סמכותו בלבד על כלל הרבדים הארגוניים המורכבים שבארגון ולגרום להם לפעול בנחישות, אלא אם השפיע עליהם לעשות כן, רתם אותם וגרם להם לפעול מתוך הנעה פנימית⁷¹⁴. והרי על מסורת ההתפוגגות של החלטות מפקדים באמ"ן כבר עמדנו. תורות הניהול מכירות באבחנה שבין ציות לחזון, ובין הצטרפות אליו למחויבות כלפיו⁷¹⁵. על מנת להבטיח הצלחה היה עלינו להגיע לרמה של מחויבות אישית עמוקה לחזון, והמשמעות היא שהיה עלינו לשתף את אנשי אמ"ן במובן הרחב ביותר האפשרי בגיבוש, ומשתי סיבות מרכזיות: האחת – הצורך לשתף מעגלים רחבים ככל הניתן של קצינים על מנת להבטיח זוויות הסתכלות מגוונות ותהליך למידה שלם שבו ניתנה הזדמנות השפעה למרב האנשים. השנייה – לרתום את האנשים ולאגבר את כוחה של הקבוצה, בתהליך למידה שאינו אפשרי לאדם שאינו חלק ממערכת קבוצתית כזו. לעניין השיתופיות הרחבה - למרות שמשמעות הדברים היתה השקעה של אנרגיה רבה בהרחבת מעגלי הלמידה, לא ראינו בכך משום נטל או בזבוז. להפך. תפסנו את קציני אמ"ן בדרגות הביניים כנכס למערכת הלמידה, שאסור להחמיץ את הידע האצור בה. אך כיצד משתפים בתהליך למידה שכזה מאות רבות של קצינים? מעגל השיתוף הראשון כלל את קבוצות המשנה של שלב העיצוב. כזכור כל נושא חקירה טופל בועדת משנה שכללה 7-10 קצינים בראשות אחד מראשי המערכים באמ"ן. עשרה נושאי חקירה בשלב העיצוב, שלוש עשרה קבוצות תכנון בשלב התכנון ועוד נוספות בשלב המימוש, שיתפו באופן ישיר בתהליך מאות קצינים בכירים בדרגות אל"מ-סא"ל. המעגל השני – סקר ארגוני שנערך כחלק משלב העיצוב וכוון למתן אבחון ארגוני כולל. קרוב לאלפיים שאלונים מולאו על ידי ממלאי התפקידים השונים בחיל, שאלונים שעסקו בהערכת הארגון ותפקודו במובן הרחב, בהערכת שביעות הרצון של המשרתים בו, ובהיבטים נוספים הקשורים בדימוי של אמ"ן בעיני אנשיו. את המלאכה הובילה ראש

⁷¹⁴ על האבחנה בין כוח, השפעה וסמכות ועל הצורך בשילובם (CAPI) – ר' אדיג'ס קלדרון, ניהול מהו, הוצאת משרד הביטחון, תל אביב 2010.

⁷¹⁵ פיטר סנג', The Fifth Discipline - הארגון הלומד, הוצאת מטר, תל אביב 2008, עמ' 225-230.

ענף מדעי התנהגות של החיל, סגן אלוף חגית קפלנר-מצליח, וצוותה. הממצאים רוכזו והובאו לניתוח מעמיק בצוות ההיגוי. יותר ממאה ראיונות אישיים בוצעו על ידי קציני מדעי ההתנהגות של החיל. ראיונות אלה אפשרו לקצינים ולנגדים להביע את דעותיהם, ניתוח תחומים בארגון וכיווני פתרון באופן פתוח, ללא שאלות "סגורות". בנוסף, בוצעו למעלה מעשרים ראיונות עם בכירים מחוץ לאמ"ן. קבוצות מיקוד שנוהלו אף הן במסגרת התהליך ששפכו אור מזווית שונה על היחס שבין הארגון, אנשיו והכיוונים הרצויים לארגון בעיניהם.

המעגל השלישי – כנסים שקיימנו לפורמי הקצונה הבכירה ולמערכי החיל, כנסים בהם הצגנו את תוצרי התהליך וביקשנו מהמשתתפים התייחסות אליהם. דרג אלוף המשנה בחיל כונס בשלב שטרם סיכום שלב העיצוב. בכינוס זה הוצגו על ידי ר' אמ"ן ומפקדי המערכים עיקרי התובנות ונשמעו התייחסויות של הקצינים. התייחסויות אלה נדונו לאחר מכן בכובד ראש בצוות המוביל של התהליך, וחלקן התקבלו והשפיעו כבר על גיבושו של הרעיון. בהמשך בוצעו כנסים דומים בדרגי הסא"לים בשלבים השונים. יתר על כן, סגני האלופים בחיל חויבו להתייחס לתוצרים שהוצגו בפניהם התייחסות כתובה. כל ההתייחסויות נקראו, והערות והארות מרכזיות נלקחו בחשבון, הוטמעו או הובאו לדיון בפורום ההיגוי. מפגשים אחרים, כולם בראשות ר' אמ"ן, התבצעו במערכים. מעגל הכנסים התקיים בכל אחד משלבי התהליך: שלבי העיצוב, התכנון המימושי, ובסיכומם. מעגל רביעי – מפגשים אישיים שנערכו בין ר' אמ"ן לבין קציני אמ"ן בדרגי אלוף-משנה וסגן-אלוף. מפגשים רחבים יותר התבצעו בשיחות של ר' אמ"ן עם קבוצת סגני האלופים ואלופי המשנה של כל אחד מהמערכים, שיחות שעסקו ב'מעשה אמ"ן' וההחלטות שנגזרו ממנו. מפגשים אלה תרמו לא רק למחויבות ההדדית, אלא גם הולידו לא מעט רעיונות ותהליכי מחשבה לכשעצמם. 'פרדיגמת המודיעין', למשל, הוא תהליך שנולד באחד מהמפגשים הללו, כאשר אחד הקצינים העיר על כך שהמחשב שכבר התבצע בנושא מיצוי המודיעין היה לקוי, מעצם העובדה שהוקמו צוותים נפרדים לפיתוח האיסוף ולפיתוח שיטות מחקר, ולא הוקם צוות משולב. צוות העבודה המשולב שהותנע כתוצאה מהערה זו הוליד תפיסה חדשה למיצוי תוצרי המודיעין, גישה שמגלמת אינטגרטיביות הדוקה יותר בין מערכי האיסוף לאנשי המחקר. במעלה תהליך הלמידה קראנו לגישה זו בשם "פרדיגמת המודיעין החדשה", לאור התובנות שעלו בדיונים. מעגל חמישי – עדכונים שוטפים וישירים מתוך התהליך לכלל קציני אמ"ן בדרגות הביניים ובדרגות הבכירות, הן באמצעות אגרות "דף ראש אמ"ן"¹⁶ שידעו את כלל קציני אמ"ן על התקדמות התהליך ותכניו, והן בשיחות עם מערכים, קורסים והשתלמויות וגם שיחות שהחלו להיות מועברות יותר ויותר גם על ידי ראשי המערכים ותתי האלופים בחיל.

¹⁶ עד יוני 2014 יצאו סך הכל 30 דפי המפקד מטעם ר' אמ"ן לתפוצת אמ"ן.

ערך הקבוצה ולמידה קבוצתית

הסיפור האחרון, יש בכוחו ללמד גם על כוחה של למידה קבוצתית. סביר להניח שלא היינו מקימים צוות משולב (איסוף ומחקר) לשכלול תהליכי מיצוי המודיעין, ובהמשך מבשילים את "פרדגימת המודיעין החדשה" ללא הערה של אותו קצין, עליה סיפרנו קודם. אך גם להפך – התייחסותו לא היתה אפשרית בלי העבודה המקדימה שעוררה אותה. כך הדבר גם בלמידה בקבוצה האינטימית יותר. לא ניתן ללמוד ולפתח ידע חדש אלא באמצעות החיכוך המפרה שבין חברי קבוצה המביאים לשולחן גישות שונות, ולא אחת גישות מנוגדות. על-מנת למצות את היכולת ללמוד בקבוצה היה צורך לייצר תנאים מתאימים לכך. המשמעות היתה להיפרד מדפוסי הדיון הצבאי ההיררכי המוכרים לנו¹⁷. אם בדיון ההיררכי צבאי מוכר המשתתפים מתייחסים לעבודה המוצגת, כל אחד בתורו, והמפקד מסכם, הרי שבמפגשי החשיבה שקיימנו, שברנו את הדפוס הליניארי וההיררכי הזה. המטרה, לפחות בשלבי החשיבה, לא היתה להגיע להחלטות פשוטות בנוגע לבעיות מורכבות, אלא דווקא לחשוף מורכבויות ולהגיע להבנות עמוקות יותר אודותן. הידע פותח רק באמצעות ויכוחים ודיון סוער בין המשתתפים. על מנת למנוע מויכוחים פוריים להפוך להתנצחויות עקרות, היה צורך בבניית אמון ההדדי וגם בהגדרה ברורה של הכללים לדיון בקבוצה, כמו למשל שכולנו חולקים אחריות משותפת להצלחת התהליך. כולנו היינו צריכים להתרגל להשאיר מאחורינו הרגלים פחות טובים כמו הערות סרקסטיות המחביאות הנחות מוקדמות על מניעים נסתרים. שני הדברים הללו דרשו זמן. בנייתה של קבוצה לומדת אינו כרוך רק בהרגלים של חדרי הישיבות ודיוני הלמידה. תחושה של שותפות בחזון ובאסטרטגיה קשורה בהכרח גם באופן בו אנו תופסים את עצמנו כקבוצה. אחד מהמאפיינים של אמ"ן היה הלכידות הגבוהה של המערכים, בתוכם יכלו קצינים לצמוח מדרגות חוגרים לדרגות אלוף-משנה, לצד ניכור וחוסר היכרות בין המערכים ובינם לבין המטה. אט אט, מתוך חדרי הדיונים, הישיבות הסוערות, אך גם מתוך אירועים חברתיים שיזמנו לצורך זה, הלכה והתגבשה קבוצת ראשי המערכים לכדי חבורה. את הכרתנו בתהליך הכרחי זה לקחנו גם למעגלים הרחבים יותר. אלופי משנה (!) בחיל יכולים היו לשרת בתפקידים שנים ועדיין לא להכיר חלק גדול משכבת אלופי המשנה באמ"ן שמחוץ למערך שלהם. וכך הפך נושא פיתוח המשאב האנושי למסלולי ההתקדמות וההכשרה שחלק משמעותי בתוכם היה יצירת מפגשים רוחביים בין הקצינים במערכים השונים, לחלק מהותי מ"מעשה אמ"ן". יצרנו שגרה של מפגשים תרבותיים ומקצועיים בקרב שכבת סגל הפיקוד הבכיר (ספ"כ), מספר פעמים בשנה, ובנינו תכניות שירות שמעודדות יציאה של קצינים לתפקידי רוחב מחוץ ליחידות האם שלהם.

שיח ביקורתי

שיח ביקורתי, בהקשרים של תהליכי מחשב וחקירה אסטרטגיים ואופרטיביים, הוא דבר רציני ושיטתי הרבה יותר מהיכולת של קהילת קצינים למתוח ביקורת כללית על הארגון.

יתר על-כן, זהו תנאי הכרחי לתהליך למידה אפקטיבי שבסופו שינוי ושיפור הרלבנטיות הארגונית. ביקורתיות כלפי אחרים היא קלה. חשיבה ביקורתית כלפי עצמנו היא תהליך קשה. הנטייה הרווחת לרוב היא להסביר את הקשיים שלנו בקיומו של גורם "אחר" חיצוני. בכך למעשה, אנו מדחיקים את הצורך להכיר בדיסוננס ובפער הקיים בהתנהלותינו שלנו. בכך לא היה אמ"ן שונה מרוב הארגונים, ובכיריו לא היו שונים ממנהלים רבים אחרים. חלק מבכירי אמ"ן לא הכירו מיד בהתחלה בצורך בתהליך אסטרטגי מהסוג של 'מעשה אמ"ן'. רק תוך כדי התפתחות התהליך והתבהרות התובנות והפער בין המצוי לרצוי, הלכה ונוצרה השלמה, הזדהות וחשוב מכל – פתיחות לביקורת עצמית. יתר על-כן, גם אחרי תהליך מעמיק ומלמד שעברנו דרך 'מעשה אמ"ן' 1, ויישום של רבות ממסקנותיו, חלק מהפורום לא חשב שיש צורך בתהליך המשך, ובשיח ביקורתי נוסף (שהתקיים כמובן, והפך ל'מעשה אמ"ן' 1.2). בשני המקרים התהליכים עצמם הביאו את הפורום הבכיר להכרה בכך שמה שנדמה היה כמצב טוב ומשביע רצון, אינו אלא "מרחב נוחות" מדומה, המסתיר פער ומקום לשיפור.

כל עוד הארגון, ומפקדיו הבכירים, נמצאים ב"מרחב הנוחות", לא נוצר תמריץ אמיתי להשתנות. לכן היכולת להתבונן על עצמנו באופן ביקורתי ונוקב מהווה תנאי לכל תהליך שינוי אמיתי.

על-מנת להבטיח את יכולתנו לקיים חקירה ביקורתית נוקבת לגבי עצמנו עשינו שימוש בשני כלים: הראשון – "הבעיות של היום נובעות מהפתרונות של אתמול" 18. על פי פילוסופיה זו על מנת להניח את התנאים לדיון ביקורתי בעצמנו עלינו לברר תחילה את המקורות של ההיגיון ו"הפתרונות" שלנו היום. לשם כך פותחה שיטת בירור גניאולוגי 19, שנועדה לחשוף את כשלי הנחות היסוד הסמויות מהעין ולדון בהן דיון ביקורתי. בשיטה זו עסקנו בבירור התפתחות ההיגיון הארגוני שלנו בהתבוננות על ציר הזמן, ובחקירה שיטתית של הפער שנוצר בין הנסיבות בהן עוצב ההיגיון הארגוני בעבר לבין הנסיבות הנוכחיות. ההשלמה לכך היתה כמובן בבירור שפניו לעתיד – גיבוש השקפה לגבי כיווני התפתחות פוטנציאליים אפשריים, שישפרו את הרלבנטיות של הארגון נוכח אתגריו. למשל, ההיגיון לפיו עבדנו עד לאחרונה באיסוף והערכת המודיעין היה נטוע בתקופה בה במרכז עיסוקו של אמ"ן עמד בעיקר הצורך לספק מודיעין התרעתי לקראת מלחמה. בהקשרים אלה נדרש היה תהליך מודיעיני המרכז חומרי גלם מגוונים בהיקפים רחבים, מעבד אותם בזירות ובקפדנות תוך הכללת קמ"נים מדיסציפלינות שונות בתהליך ודיונים מעמיקים לבירור. בסופו של דבר היה מתקבל תוצר הערכתי איכותי, מנוסח בקפידה ולצדו גם דעות מיעוט. עד כאן בירור העבר. וכעת להגדרת הפער - כל זה היה רלבנטי כאשר המיקוד באתגרים היה מזווית אסטרטגית וההחלטות שנדרשו היו מעטות, יחסית, משמעותיות, ולא בהכרח מיידיות. העקרון היה נכון גם לתקופות של נסיונות פיגוע בתדירות לא גבוהה במיוחד (אם כי גם בתחום זה נפתח פער שלא נסגר לאורך השנים). אך המציאות השתנתה: תופעת הטילים והרקטות, אויב מבוזר ונעלם, ריבוי אמצעי לחימה מתקדמים, מרחבים גדולים ובלתי משילים בהם מתפתחים ארגוני טרור, כל אלה יצרו

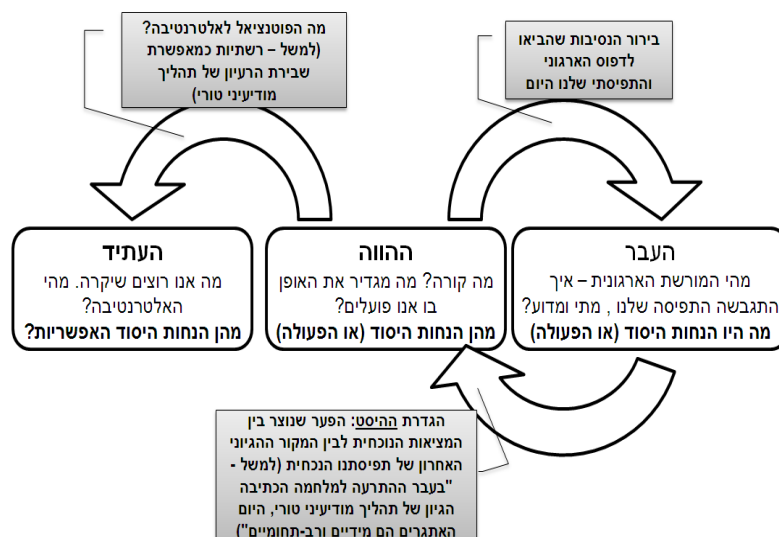
1018 ש.ם.

19 גניאולוגיה – מדע העוסק בחקר ההקשר הגנטי של קבוצות אורגניזמים. בהקשר שלנו – חקר המורשת הארגונית על-מנת לעמוד על מקורות ההיגיון שהכתיבו את האופן בו אנו בנויים ופועלים.

תובנה בקרב פורום ההיגוי שנדרש לספק מודיעין אחר, ומכאן שנדרש גם לגבש את המודיעין באופן אחר. במילים אחרות, החקירה הגניאולוגית היוותה מעין 'תחבולה' מחשבתית שאילצה אותנו להתבונן בעצמנו מבחוץ, ולהבין כי לאורך הזמן שעבר נוצר פער, **היסט**, בין האופן בו אנו פועלים לבין הסביבה שהשתנתה.

כל הצוותים בשלב העיצוב הונחו לבסס את עבודתם על מתודולוגיה זו (התבוננות מעבר להווה ולעתיד) שגובשה במרכז לחקר המודיעין, ואשר כללה חקירה גניאולוגית ביקורתית מסוג זה. התוצרים לא הכזיבו. חקירת ההיסט באמצעות הליכה לאחור בזמן, על-מנת לפתח ולגבש פוטנציאל לעתיד – היא אחד מהעקרונות של למידה אסטרטגית וארגונית מתקדמת ע"פ עקרונות הגישה המערכתית.

איור 4 – דיון גניאולוגי ככלי ביקורתי לבירור ההיסט והפוטנציאל העתידי



הכלי השני היה פשוט, עידוד דיון חופשי וביקורתי, בניגוד מוחלט לכללי הדיון הצבאי הרשמי המוכר. ההצלחה היתה מפתיעה. התברר שלפחות בפורום הבכיר, אך מאוחר יותר גם במסגרת כינוסם של הקצינים בדרגי הביניים, קיים צורך ברור ומוחשי בשיח כזה. יתכן שלחומרים הביקורתיים והנוקבים שגובשו בעבודת הצוותים, באמצעות אותה מתודולוגיה שהרחבנו אודותיה, היה חלק בעידודו של השיח הזה. יתכן שקיומם של המפגשים, חלקם מחוץ לשעות העבודה המקובלות, ומחוץ ללשכת ראש אמ"ן היה תפקיד נוסף. בכל מקרה, תמלילי המפגשים מעידים על דיון פתוח, נוקב, חופשי ממגבלות היררכיה או סבב התייחסות מלאכותי.

השפעה אישית

על מנת להגיע לרמות כאלה של שיח ביקורתי, למידה קבוצתית ושיתופיות, נדרש כל אחד מחברי הארגון, לפחות בדרגי הביניים ומעלה, לסוגים חדשים של מיומנות אישית. ב'מעשה אמ"ן' דרשנו, ממש כך, מכל סגן אלוף בארגון לכתוב את התייחסותו לתהליך ולתוצריו ולהיפגש בפורומים שונים לליבון הסוגיות. הכוונה היתה לחייב את הקצינים להכיר בעובדת היותם חלק מההנהלה הרחבה של הארגון, ולעודד אותם לנקוט ביוזמות ולהביע רעיונות, גם כאלה העשויים להיתפס כרדיקאליים. בעבר היה נוהג באמ"ן לעודד מחשבה עצמאית

בענייני התוכן המודיעיני. כעת דרשנו מהקצינים לנקוט באותו קו מחשבתי עצמאי לגבי עצם האמונות והתפיסות עליהם בנוי הארגון. ברמות הבכירות יותר ניתן היה, וכך נהגנו, לקיים אפיק חשוב של שיחות צד. כך הפכו ימי שישי, שעות לילה מאוחרות, והפוגות אחרות בלוחות הזמנים לכר פורה של שיחות בארבע עיניים בין ראש אמ"ן לקצינים על נושאים שעל סדר היום ובדגש ל"מעשה אמ"ן". חוויית הלמידה של נושא בשיחה פתוחה בין שני אנשים, ולפעמים שלושה עד חמישה, אינה דומה לתהליכים האחרים, משוחררים וחופשיים ככל שיהיו. חלק לא מבוטל של הרעיונות צמח בשיחות אלו, ולא מעט שיפורים וכיווני מחשבה התחדדו בעקבותיהן.

היכולת להאמין כי הינך משפיע באופן אישי היא תנאי לקיומו של ארגון לומד במובן הרחב של המילה. השיחות האישיות והמצומצמות תרמו לכך רבות.

מודעות בשלוש רמות מקבילות

מכל שנאמר עד כה ברור שהובלתו של "מעשה אמ"ן", היתה כרוכה לא רק בהתעמקות בשינויים שהתחוללו בסביבה בה אנו אוספים מודיעין. למעשה, הצלחתו של תהליך למידה שכזה תלויה, להבנתנו, ביכולת של מוביל התהליך וקבוצת הלמידה הבכירה לשוטט בו-זמנית בשלוש רמות שונות של חשיבה. מודעות מתמדת לשלוש הרמות הללו, וניהול התהליך לאורה, מהווה תנאי להצלחתו.

המודעות הראשונה – הדיון בתכנים. רמה זו כוללת את מהות השינויים בסביבה, מהות השינויים הנדרשים בארגון, האילוצים הצרכים וכיוצא בזה. העובדה שהאויב מקדם יכולות אש (שיגור טילים ורקטות), למשל, ושעובדה זו מחייבת אותנו לאסוף יותר מודיעין ובאופנים אחרים, היא מודעות תוכנית. זוהי המודעות הבסיסית יותר. רובנו עוסקים בתכנים, מבינים בהם ואיננו מתקשים לתארם ולפתח הבנות לגביהם.

המודעות השנייה מורכבת יותר. זו המודעות המתמדת הנדרשת לניהולו של תהליך הלמידה במימד המחשבתי שלו. כפי שתיארנו, הבנייתו של 'מעשה אמ"ן' כמערכת של למידה היתה הבנייה מודעת. היא נעשתה ביחס לאתגרים ארגוניים, תפיסתיים ומחשבתיים שזיהינו ביציאה לדרך. למשל, ההבנה שעל מנת ליצור תנאים לדיון ביקורתי, נדרש תרגיל חשיבתי מודע (הדיון הגיניאולוגי מהעבר אל העתיד), היא הבנה של רמת מודעות שנייה. ממש כמו שנווט טוב, בלילה חשוך, מברר לעצמו את מיקומו ביחס למסלול הניווט ואת הצורך לתקן אותו מעת לעת, כך גם נדרש לברר מדי פעם אם מערכת הלמידה שלנו עדיין פועלת כפי שתכננו. האם אנו עדיין בנויים נכון בצוות הלמידה באופן שמאפשר לקיים למידה אפקטיבית ביחס לאתגרים? האם הצוותים עדיין משרתים אותנו בתהליך? האם יש צורך בהקמת צוותים חדשים? מי הם ממלאי התפקידים שחסרו לנו בדיונים הקודמים כדי להשלים את מערכת הלמידה טוב יותר? בשאלות אלה ובדומות להן עסקנו במפגשים מצומצמים ותכופים של פורום ניהול התהליך.

מודעות שלישית היא המודעות הבסיסית לעיקרי התפיסה הקיימת בארגון – אמ"ן וצה"ל. בפרפרזה תפיסתית על המשפט הידוע של ארכימדס כותב פיטר סנג'י "אם רק תתנו לי מעמד מחוץ לארץ, אצליח

להניע את כדור הארץ במו ידי¹²⁰. לא תמיד התפיסה הארגונית הבסיסית מנוסחת, כתובה ומאפשרת דיון ביקורתי על תכניה. לעיתים נדרש מאמץ מודע על-מנת להניח אותה בפשטות. סימן טוב וסא"ל ע' עשו זאת עבורנו בתיאורם את פרדיגמת המודיעין שהיתה נהוגה אצלנו במילים קצרות ופשטות כ"מעגל המודיעין" המסורתי¹²¹. דוגמא אחרת ליצירתה של מודעות ברמה זו היתה העמדתה של שיטת המערכים האמ"ניים כפרדיגמה ארגונית. לגבי צה"ל, כאן נדרש צוות משנה בראשות ר' אמ"ן שיניח את גרסתו לעיקרי תפיסת הלחימה הצה"לית על מנת לאפשר בסיס נוח לדיון בפיתוח התפיסה האמ"נית ובתרומתה לצה"ל. העמדה מודעת של תפיסה זו אפשרה מצד אחד לאמ"ן נקודת התייחסות לבירור מולה. מצד שני היא אפשרה לאמ"ן לפתח ידע חדש באשר להקשר הצה"לי הרחב יותר. התוצאה של המאמץ, שהיה מכוון להקנות מודעות מנוסחת משותפת לקבוצת החשיבה כולה (באשר לעיקרי התפיסה הצה"לית הרחבה), היתה לא רק התאמה טובה יותר של התהליך המודיעיני לצה"ל, אלא גם תרומה של ממש מצד אמ"ן לשינויים ושיפורים בתפיסה הצה"לית הזו. תפיסת הלוחמה מבוססת המודיעין היא דוגמא לכך. העמדת עידן האש (הטילים והרקטות של האויב) במרכז האיומים, והמענה של צה"ל, היא דוגמא נוספת. במעלה הדרך הפכו מושגים שנוצרו ב'מעשה אמ"ן' לבסיס ישיר לתפיסות ולמעשים קונקרטיים של צה"ל. המושג "עידן האש" הפך למערכה איסופית וגם קיבל ביטוי כמערכה צה"לית שסוכמה על ידי הרמטכ"ל. הלוחמ"מ הפכה לתפיסה צה"לית רשמית, וגם היא אושרה והפכה לתפיסה מטכ"לית.

קיומו של שיח מערכתי קודם בארגון

עמדנו כבר על תרומתו של המרכז לחקר המודיעין (המל"ן) בגיבושו של 'מעשה אמ"ן'. במהלך שבע השנים שקדמו להתנעת התהליך נוצרה במל"ן, באמצעות קורסים, משחקי מלחמה וניסויים שונים שנערכו במסגרתו, מעין מעבדה לפיתוח ולניסוי של תפיסות חדשות.

מעבדה זו, שבראשה עומד ד"ר עמוס גרנית, גיבשה תובנות ראשונות לגבי הפערים בין אמ"ן המצוי לאמ"ן הרצוי, וגם תפיסה תהליכית לגבי האופן בו נכון להניע שינויים בארגון. הנסיון והידע שנצברו שם, יצרו בסיס מוצק של תכנים ושיטות שאפשרו את התנעתו של 'מעשה אמ"ן' במהירות יחסית, וכיוון ברור לתהליך, גם כשדיונים מסוימים בתוכו נראו כמתבדרים.

חשיבותה של ההכנה התשתיתית שנעשתה ב"מעבדה" המל"נית, היתה גדולה. אמ"ן השכיל, עוד בתחילת העשור הקודם, למסד לעצמו מרכיב ארגוני, קטן ושולי לכאורה, שכל עניינו הוא פיתוח החשיבה סביב השאלה – כיצד לומדים במובנים ארגוניים רחבים. לעובדה זו היה מרכיב חשוב בהצלחת 'מעשה אמ"ן'.

תהליכי יישום מעשיים

על מנת להפוך את ההבנות המעמיקות שנולדו בתהליך לתוצאות נדרשים תהליכים מעשיים של תכנון פרטני, יישום, מעקב ובקרה. יתר על-כן, ליישומם הפרקטי של הרעיונות החדשים, שבגיבושם הושקע מאמץ רב, ישנו תפקיד קריטי בבניית האמון הארגוני בתהליכי

¹¹²⁰ שם, עמ' 11.
¹²²¹ סימן טוב וסא"ל ע', שם.

השינוי עצמם. לדיוני המעקב בראשות ר' אמ"ן נודע משקל רב בהתקדמותם של התהליכים, אך משקל חשוב לא פחות היה לעובדה שעל כל אחד מצוותי המימוש הופקד קצין בכיר בדרגת תת-אלוף או אלוף משנה במעמד של מפקד אחד המערכים, שניהל את המשימה הקונקרטית. אמנם, התנעתו של 'מעשה אמ"ן 1.2' (תהליך למידה שני שהותנע במקביל לשלב היישום של 'מעשה אמ"ן המקורי) נתקלה בהתנגדות. עם זאת יש לשער שאילו לא היינו מצויים במועד ההוא בעיצומם של תהליכי מימוש פרקטיים של 'מעשה אמ"ן הראשון, התנעתו של תהליך שני היתה נתקלת לא בהתנגדות אלא גרוע מכך - בציניות ומשיכת כתפיים. העובדה שחשבנו, ניסחנו, הצגנו, התייעצנו, וחשוב מכל - עשינו, היא שגרמה למעגלים הולכים ומתרחבים בארגון להתפרק ממטעני חוסר האמון הראשוני ולהצטרף למעגלי הלמידה והעשייה. כך למשל ניתן להבין את המקרה של ההערה שהביאה להתנעת צוות "פרדיגמת המודיעין". שילוב בין נחישות פיקודית לעקוב ולבקר אחר ההתקדמות המעשית של התהליכים לבין העובדה שההזדהות שנוצרה עם הצורך בשינויים היתה רחבה וגורפת, ובעיקר בקרב שכבת הקצונה הבכירה של הארגון, היווה מפתח חשוב ביכולת להביא את הדברים לכדי מימוש.

"גם וגם" - שבירת השיח הבינארי והליניארי

"צריך לקבוע סדר עדיפות", "להחליט מה כן ומה לא". יש להניח שכל מנהל בכיר שומע משפטים אלה לא פעם. גם באמ"ן חלק משמעותי מהשיח נטה לכך. המשאבים לעולם במחסור, הדרישות לתפוקות מודיעיניות, בהיקף, בקצב, בזמינות ובאינטגרטיביות מורכבת, בעלייה חדה ורצופה. ארגון מודיעיני לאומי לא יכול להימנע מלספק מענה לדרישות הגוברות מצד אחד, וגם לא יכול לצפות שהיקף המשאבים שיועמדו לרשותו יעלה ביחס זהה לעלייה בדרישות (הגם שיש להודות כי המטכ"ל הכיר בצורך ותגבר את מסגרת המשאבים של אמ"ן). וכך לא פעם מצאנו צורך לקבוע כי נידרש ל"גם וגם": גם נגביר את הקצב, וגם את היקף התפוקה. גם נפעל בזירות חדשות וגם נעמיק את פעולתנו בזירות הפעולה הנוכחיות.

חשוב לזכור, תפיסת ה"גם וגם" היא עניין למערכות, לא לגופים קטנים. זו תפיסה שנכונה תמיד ברמה הגבוהה (באסטרטגיה של ארגון, במערכים הראשיים וכדומה). כשה"גם וגם" מתפרק למשימות, כלפי מטה הן מוגדרות באופן קונקרטי ומקבלות סדרי עדיפות. צוות שעובד על מבצע מסוים, מתמקד בו בלבד. מדור מסוגל להכיל יותר ממשימה אחת, וכך הלאה. לחלופין, תוצרי צוות מסוים יכולים לשרת גם צוות אחר, וכך בין מדורים, ענפים וכו'. זוהי גולת הכותרת של תפיסת ה"גם וגם".

לכן, מה שכונה על ידי חלק מהאנשים, בציניות, "דוקטרינת ה"גם וגם", הוא לא רק צורך פרגמאטי אלא גם עקרון מהותי. החשיבה על פעולתו של אמ"ן כעל קופסא סגורה של משאבים ותפוקות היא חשיבה בתוך קופסא. המשמעות היא שאנו מקבלים, כהנחת יסוד, שהארגון מתנהל באופן אופטימאלי. שאנחנו חושבים על המערכת האמ"נית הגדולה במונחים של ארגון זעיר. למעשה, אחד התמריצים החזקים לחשיבה מחודשת, בירור ביקורתי והתייעלות יצירתית הוא המחסור במשאבים. ואכן, משהתגבשה ההכרה בארגון

שאינן בכוונתו לוותר על אף תחום מהותי ורלבנטי מתפוקות אמ"ן, ויותר מכך, שלמשוואת העשייה עומדות להתווסף משימות חדשות ללא תוספת משאבים מהותית²², החלו להתהוות גם הפתרונות היצירתיים.

תחת התפיסה של למידה מערכתית, הצורך לעשות יותר במסגרת משאבים נתונה אינו מהווה סתירה אלא מתח, שנדרש היה להסדירו באמצעות בירור ולמידה. מתח זה איפשר לנו לברר מחדש הנחות יסוד ודרכי פעולה שהתרגלנו לחשוב עליהן כמובנים מאליהם. המרה של בחירות דיכוטומיות בתפיסה של מתחים היא, אם כן, עקרון של למידה מערכתית. ההתעקשות על תפיסת "גם וגם" לא רק שלא הפחיתה מהאפקטיביות של התהליך, אלא היוותה עקרון פעולה חשוב שעמד בבסיסו.

שינויים שמחוללים שינוי

מעשה אמ"ן יצר תנועה בארגון, וחולל זרמים שהשפעתם חרגה מההחלטות הספציפיות שהתקבלו בתהליך. ברוח הלוחמ"מ, ברוח הצורך לשפר את העיסוק באיזורי ובבין זירתי, לאור הכיוונים עליהם הוחלט באמ"ן רשתי או המערכות החסויות שבין המלחמות, צצו ועלו 'מלמטה' שינויים והצעות לחדוש ושיפור. בחטיבת המחקר היה זה שינוי-בריבוע, תהליך אסטרטגי שהושק זמן קצר לאחר סיום שלב העיצוב של 'מעשה-אמ"ן'. התהליך שהוביל ע"י ראש החטיבה, תא"ל איתי ברוך, תאם, מצד אחד, לעקרונות שעליהם הוחלט ב'מעשה-אמ"ן', ומהצד השני, חולל שינויים רבים משל עצמו. במערך המ"מ – ההחלטה על איחוד היחידות לכדי יחידה אחת חוללה תהליך נמרץ משל עצמה, ועצם הכניסה לעיסוק בנושא, עם מינויו של תא"ל ל' כמפקד המ"מ, הניעה סדרה של דיונים (עיצוב ותכנון), שהולידו שינויים מהותיים החורגים מההחלטות הקונקרטיות שקיבלנו בתהליך האמ"ני. במערך הגיאו-ויזנט, עם כניסתו לתפקיד של אל"מ יוסי, החל תהליך נמרץ ברוח 'מעשה-אמ"ן', שבו החיבור לצרכי יחידות השדה בכלל והלוחמ"מ בפרט, הפכו לאבן שואבת מרכזית בתהליך אסטרטגי פנימי שהחל במערך. התהליך הורחב בהמשך והתפתח לנושאים רבים, הנוגעים לרעיונות 'מעשה אמ"ן' ולעולמות טכנולוגיים מתקדמים.

'מעשה-אמ"ן' פגש את יחידה 8200 בעיצומו של תהליך אסטרטגי משלה, בהובלת תא"ל נדב, שהחל זמן רב לפני התהליך באמ"ן. גם כאן, הסתבר ש'מעשה אמ"ן' משרה ומקרין – מושג הלוחמ"מ וכל מה שהוא מייצג היו עבור 8200 המשגה חדשה, שאפשרה להם לפרש את המציאות, ואת הדרישות מעצמם באופן בהיר ומדויק יותר. תפיסת הלוחמ"מ יצרה דרבון של אמת ב-8200 לתהליכים מסוימים שהחלו במערך עוד קודם לכן, אך זו האחרונה נתנה להם אוריינטציה מאוד ממוקדת, שתורגמה לסדרת שינויים ולהרגלי עבודה חדשים. כמו הלוחמ"מ, כך גם אמ"ן רשתי ורעיון המב"ם (המערכה שבין המלחמות, שהיתה מנושאי העיסוק הרגילים יותר בתהליך 'מעשה אמ"ן'), חוללו תהליכי למידה והישגים מקצועיים מבצעיים ומודיעיניים חדשים, שלא זו הבמה לפרטם. תהליך השינוי נתן לגיטימציה לבחינה עצמית וסיפק אוריינטציה לשינויים עוקבים, דבר שיצר תנאים נוחים לשינוי מהותי נוסף ביחידה 8200, הפעם בהובלת תא"ל אהוד (שכמובן הוביל רעיונות משלו).

פרויקט ה-Inet כמשל: דוגמא לרעיון שנולד מתוך אוירת ההשתנות, וכשלעצמו מהווה מנוע השתנות משמעותי, היא מיזם ה-Inet האמ"ני. ב'מעשה אמ"ן' זוהה הצורך להנגיש את

²² למען הדיוק ראוי לציין שבתחום הסייבר צה"ל הכיר בצורך של אמ"ן שתוספת משמעותית של משאבים, מתוך ההכרה שזהו תחום עיסוק חדש ושבמהותו הוא מהווה 'מכפיל עוצמה' משמעותי.

המודיעין לצרכנים באופן ההולם את המאה ה-21 – מודיעין מקוון (ברשת), מידי, ערוך בכותרות בולטות ומלווה בהמחשות הזמינות לנו במודיעין של היום, כמו תמונות וסרטונים. צוות ההיגוי הוליד את העקרון, רח"ט המחקר הביא את הרעיון, וכך נולד מיזם ה-Inet. זהו אתר ברשת האמ"נית ששואב את השראתו מאתרי תקשורת המוניים אחרים (ומכאן שמו בהשראת אתר Ynet, עם "י" עבור Intelligence). מערכת האתר מפעילה נציגים בזירות השונות של חטיבת המחקר וביחידות האיסוף השונות, ואלה מזרימים אליה ידיעות מודיעין בולטות במיוחד או חשובות במיוחד. האתר, שמהווה את מסך הבית של רוב בכירי צה"ל ואמ"ן היום, מבליט ידיעות "מתפרצות", מפנה הפניות בולטות לסקירות עומק על נושאים שונים, מספק הצעות מדיה לנושאים שעל הפרק, ומספק חוויה שכל קורא המכיר את אתרי החדשות הנפוצים ברשת האינטרנט יזהה מיד.

לכאורה - שינוי יפה שעניינו הנגשת מודיעין. בפועל גילינו שמדובר במנוע שינוי בעל עוצמות משל עצמו. קציני המחקר, וגם פונקציות ביחידות האיסוף, גילו את עוצמת האתר והבינו את הרלבנטיות הפחותה של מנגנוני הפצה מסורתיים יותר. וכך, אם קיימנו דיונים ארוכים ומתישים על האופן להשגת גמישות ומיידיות בתהליכי ההפקה והמחקר שלנו, גילינו כי המדיה החדשה מהווה תמריץ קריטי בשינוי קצבי הפעולה של המערכים ומאיצה את 'טמפרמנט' המחקר. יתר על-כן, אם נדרשנו בעבר לגיבוש מנגנונים מורכבים על-מנת להבטיח את נגישות המידע ממערכים שונים לגורמים אחרים באמ"ן, גילינו שעוצמת הכלי החדש הניעה מנגנונים בחטיבת המחקר ובמערכי האיסוף במטרה להציג תוצרים רלבנטיים, בסמיכות להתרחשותם, ולאפשר דיוני עומק וגישות שונות להתחרות זו בזו על בסיס הפלטפורמה הזו.

Inet כמשל, ויתר תהליכי השינוי המתחוללים במערכים, מהווים ביטוי לכך שעצם קיומו של תהליך אסטרטגי, מקרין ומחולל תנועה ודינמיות, יוצר שיח ער, וויכוח והסכמה, מחלוקת והזדהות, המעוררים מחשבה ויצירתיות, ומולידים מעצמם רעיונות וחידושים.

הישגים מידיים (Quick Wins)

כל תהליך שינוי ארגוני, ובוודאי שינוי עמוק שמטבעו אורך זמן, רצוי שיפגין הישגים מידיים, המדגימים לארגון ולסביבה את כדאיות התהליך, ומייצרים רצון ומוטיבציה להמשיך לקדמו. יותר מכך, לא בכל נושא ובכל תחום נדרש תהליך ארוך של עיצוב, תכנון ומימוש. בנושאים שבהם קיימת בשלות, ניתן להחליט בפרק זמן קצר (שבועות ואף פחות) על היעד הרצוי, ולקבוע תוכנית פעולה ותחילת מימוש.

הגדרת מערכה על נושא הטילים והרקטות היה דוגמא לכך, ואכן בפרק זמן של חודשים ספורים השתנתה תמונת ההישגים באופן משמעותי. בתחומי המחקר והאיסוף התחילו לפעול ולהניב קבוצות שהתארגנו למשימות החדשות. ההישג המידי והמשמעותי ביותר 'קיבל במה' במבצע 'עמוד ענן': כלים, שיטות ותהליכים שפותחו כחלק מתפיסת הלוחמ"מ יושמו במהלך המבצע, והשיפור המודיעיני גרר שיפור מהותי באפקטיביות הפעלת האש, ובאיכות הכנת הכוחות המתמרנים ללחימה. מעבר לתרומתם המהותית, להישגים המתוארים היו שני היבטים: האחד, המחשת הפוטנציאל הטמון בתהליך, הגברת האמון והזרקת אנרגיה להמשיכו. השני חשוב לא פחות, העברת המסר 'שמתכוונים ומוציאים

לפועל' – עקרון שבמשך שנים רבות לא נתפס באמ"ן כמובן מאליו. להיבט האחרון הייתה חשיבות כפולה ומכופלת להמשך התהליך.

התנהלות במעגל למידה מתמיד – היציאה ל'מעשה אמ"ן 1.2'

העיקרון החשוב ביותר, ביחס להטמעת התובנה באשר לצורך בהשתנות מתמדת הוא העיקרון הפשוט ביותר – להתכוון לזה. במהלך כל השלבים של 'מעשה אמ"ן' הצהרנו והדגשנו כי בכל שלב של התהליך נבחן מחדש את החלטותינו אל מול צורך חדש, תנאים משתנים, או אבחנות שיעלו מהשטח. ואכן, ככל שמעגל העוסקים בתהליכי החשיבה והשינוי הלך והתרחב עם המעבר לשלב התכנון הפרטני של השינויים, ואחר כך למימושם, המשיכו ועלו מהשטח תובנות, יוזמות והצעות חדשות, דבר שיצר, כבר ביציאה לשלב התכנון את ההכרה שבמוקדם או במאוחר נזדקק למחשב נוסף... והמוקדם ניצח. תהליך היישום יצא לדרך, והחיכוך עם העשייה הוליד הבנות, דרכים ופערים. תחום המערכה שבין המלחמות, למשל, נראה כלא מתפתח בקצב ובאופן שאליו התכוונו, 'פרדיגמת המודיעין' התקדמה בעצלתיים, העיסוק במטרות דווקא על רקע פיתוח הלוחמ"מ ושכלול יכולות נוספות בתחום, התבלט כתחום המחייב שיפור, ומעל הכל, תהליך אמ"ן-רשתי נראה כמדשדש 'וכלא ממריא'.

בדיוני הסטאטוס האחרונים של אמ"ן רשתי, כבר כינה ראש אמ"ן באופן פומבי את שנת היישום הראשונה של הנושא כ'שנה האבודה'. אימוץ המושג לא היה מקרי – הוא נועד להבליט באופן נוקב פער בין החזון למציאות. הוא בא למנוע את טשטוש המצב וליצור הכרה עמוקה שמדובר בפער (בהיסט) בין תכנון (צורך) לביצוע. כל אלו, הציפו את הצורך לעצור, 'לחשב מסלול מחדש' ולהזריק אנרגיה מחודשת למספר תהליכים. התהליך קיבל את השם 'מעשה אמן 1.2'. אגב התלבטנו אם לקרוא לתהליך 'מעשה אמן 2.0', והחלטנו על 1.2. השם מבטא שינוי, עדכון גרסא, שכלול מתוך תהליך, אך לא תהליך חדש לחלוטין.

מעשה אמ"ן 1.2, מעצם קיומו ומשמו, מגלם את ההכרה הארגונית העמוקה ביותר בעובדת היותו של השינוי – דבר קבוע, ומכאן בעובדה שעיסוקו העיקרי של ארגון לומד, הוא השתנות. לא התאהבנו במבנה הידע שפיתחנו בעמל כה רב, לא במידה שאינה מאפשרת את פתיחתו לעיון ביקורתי. התהליך החדש גם מגלם את ההבנה ששינוי אחד מוליד את הצורך בשינוי נוסף.

התנעתו של מחשב אסטרטגי נוסף נתקלה בהתחלה בחוסר התלהבות בקרב שכבת המפקדים הבכירים באגף. "מעשה אמ"ן" שבשלב זה כבר היו שותפים לו מאות רבות של קצינים, שתבע קשב ושעות עבודה רבות, וכבר השפיע על אלפים, נתפס כמאמץ ראוי ומוצלח, אך מספק. ההתנגדות להנעת תהליך נוסף נבעה לא רק מחוסר רצון מובן לחזור לתהליך שהוא יקר בתשומות של קשב וזמן, אלא גם מנטיה טבעית להגן על האופן בו אנו פועלים. התחושה הייתה שרק עכשיו סיכמנו דרכי פעולה חדשות, שרוב הדברים עובדים היטב, ושהפערים שנחשפו יכולים להיות מטופלים בעבודת מטה רגילה.

כך היה "1.2", מעבר להיותו מחשב נוסף על סדרת נושאים, למבחן ליכולתנו להפוך את הלמידה לדפוס פעולה ארגוני קבוע. לשבור את המוסכמה לפיה מחשב אסטרטגי הוא מאמץ למידה מרוכז וחד-פעמי.

מתוך הבנה למגבלות הזמן והקשב, ומתוך רצון לחזור ולקיים תהליך שיש בו רתימה והזדהות, יצאנו למעשה אמ"ן 1.2 תחת הגדרת "תחקיר" שייעודו לבחון את התקדמות המימוש של 'מעשה אמ"ן', והזמן שהוקצה לכך היה קצר בהשוואה ל'מעשה אמ"ן 1.0'. ארבעה נושאים מרכזיים נקבעו בתהליך, כשלכל אחד מהם נקבע תא"ל מוביל, האחראי לביצוע התחקיר ולהצגת כיווני הפעולה. הבולט בנושאים, 'אמן רשתי' יכול לשמש דוגמה טובה להכרח להפוך למידה ארגונית לדבר מתמשך וקבוע (שעבודת מטה טיפוסית אינה מהווה עבורו תחליף). הצוות שתחקר את הנושא בראשות קמנ"ר, חשף ויצק תוכן למושא 'השנה האבודה'.

בין ממצאי התחקיר למדנו כי למרות החזון של "אמ"ן רשתי" המשיכה במערכים השונים שגרת הפיתוח המבודל של תוכנה. מצאנו כי היבטי תוכנה שונים באמ"ן מפגרים ביחס למצוי ברשת האינטרנט, בין היתר מכיוון שהאופן בו אנו מתגמלים את אנשינו ואת היחידות על הצלחות מבצעות מידיות סותר למעשה את הדרישה מהם למימוש חזון ארוך טווח. עוד למדנו כי אין תאימות בין בסיסי המידע השונים באמ"ן, אין ראייה אמ"נית כוללת, לאפליקציות אופרטיביות קריטיות, ושורה של החלטות שקיבלנו בעבר לא יכולה להתממש, פשוט בשל מבנה וארגון שאינם מאפשרים זאת.

"אמ"ן בצבעים": וכך, כשנה בלבד אחרי שקיבלנו החלטות בנושא, ולכאורה יצאנו לדרך (אפילו הקמנו, כאמור, מחלקת מערכות מידע לשם כך) התברר לנו, כתוצאה מתחקיר נוקב, מהן הסיבות הקונקרטיות שבגללן איננו מתקדמים לעבר החזון אותו העמדנו לעצמנו. המסקנה מבירור זה היתה, בניגוד מוחלט לעמדה איתה נכנסנו רובנו לתהליך, שנדרש ארגון מחדש, רדיקאלי, של מערך ה-IT באמ"ן, וגם – שינוי מהותי באופן בו אנו מפתחים את המשאב האנושי ומוודדים את תפוקות היחידות והמפקדים. יחידות התקשוב החיליות, ואלה שבמערכים השונים פורקו. תחתן ארגנו מחדש חמש יחידות ולכל אחת הוגדר יעוד שונה ותחומי התמחות מקצועיים בראייה אמ"נית רחבה. באופן זה, במקום שלכל מערך תהיה יחידת תמך תקשובית שתתמוך אותו באופן שלם, כל יחידה תתמחה במתן שירותים מקצועיים ייחודיים לכל המערכים באמ"ן, וכך תיווצר תאימות של תקנים, תקשורת ואפליקציות בין כלל המערכים ובינם לבין יחידות המטה. כל יחידה תקשובית תהיה כפופה למערך חילי אחר, על-פי אוריינטציה מקצועית מסורתית, וכולן יתואמו על ידי מחלקת מערכות המידע שהוקמה במטה אמ"ן. הרעיון כלל את הקמת "היחידה הכחולה" שקיבלה אחריות על התשתית התקשובית החילית (IT ורציפות פעולה); "היחידה הירוקה" קיבלה אחריות כלל חילית על פיתוח אפליקציות, תשתיות אפליקטיביות משותפות, פיתוח מרחבי עבודה בין-מערכיים משותפים והנגשות מידע; "היחידה הסגולה" שמונתה על היישום האפליקטיבי של רעיון הלוחמ"מ, השטח ומעגלי האש הצה"ליים; יחידת התקשוב של מערך הווינט ומחקר השטח שלנו שקיבלה אחריות להמשיך ולפתח את תחומי ההתמחות הייחודיים לה; ויחידת מרו"ם שתהווה את גוף המטה המפקח ומתאם את כלל הפעילות הרשתית המשותפת באמ"ן. "אמ"ן בצבעים" הוא אחד מתהליכי הרה-ארגון המקיפים שידע

אמ"ן (יש המכנים אותו "מעשה אמ"ן 3.0"). בתצורה הארגונית החדשה יהיה חייב מערך הסיגינט, למשל, לקבל תמיכה ממערך הוויינט בהיבטים תקשוביים מסוימים ולתמוך אותו בהיבטים אחרים. כלומר – לא רק שבוטלה הכפילות בעיסוקים של יחידות התקשוב השונות במערכים, אלא גם נוצרה תלות הדדית, במובן של "אקוסיסטם", ולכן כמובן גם יחסי גומלין חדשים, בין המערכים השונים ובין ראשיהם.

"פרדיגמת המודיעין": ב"מעשה אמ"ן" דנו לעומק בשאלת מיצוי המודיעין וגיבשנו תהליכים ומבנים ארגוניים שנועדו לאפשר מיצוי מלא יותר של חומרי הגלם המודיעיניים המופקים באמ"ן. מהותה של "פרדיגמת המודיעין" הוא שבירת תפיסת "מעגל המודיעין" הישנה שהמאפיין העיקרי שלה הוא טוריות ("צי"ח"-איסוף-מחקר-הפצה), בתפיסת פעולה מודיעינית שעיקרה שבירת המחיצות בין האיסוף והמחקר, ותיעוש תהליכי העיבוד והמחקר. בבסיס הרעיון, הכנסת מנועי תרגום, דבר המהווה שבירת הנחות יסוד שהיו נגועות עמוק בארגון, והנגשתן לאוספים וחוקרים כאחד. לצד זאת, פיתוח יכולות כריית מידע מתקדמות, וכל זאת על בסיס רשתיות הולכת ומשתפרת בין המערכים ובין היחידות. חוקר בחטיבת המחקר קיבל לידיו באחת יכולת איסוף, וליתר דיוק עיבוד (תרגום) של חומרי גלם, נגישות לחומרי הגלם, ויכולת דיוק וטיוב של עבודתו.

גיבוש פרדיגמת המודיעין החדשה הוא ביטוי לתהליך שהחל בניסיון לפתח שיטות איסוף ומחקר חדשות, השתכלל לצורך לחבר בין שני התחומים לשיפור המיצוי, והוליד פרדיגמה חדשה, תרתי משמע.

סיכום

כפי שהוצג לאורך המאמר, הן הסביבה האופרטיבית והן הסביבה האסטרטגית עברו במהלך השנים האחרונות שינויים מרחיקי לכת (תופעת האש, לוחמה א-סימטרית, הביזור, ההיעלמות, קיזוז עליונות, תת-קרקע, ריבוי זירות עניין, שינויים בתוך הזירות, אתגר הציבור בעולם הערבי, אזורים במשילות נמוכה ועוד). לצד השינויים הללו, הטכנולוגיה מתפתחת באופן מעריכי (אקספוננציאלי), יכולות מודיעין בסיסיות משתכללות, והמענה המבצעי של צה"ל נמצא בתהליכי שינוי (המערכה שבין המלחמות, מענה לאש האויב וכיוצא באלה). כל אלו היו המניע המרכזי לתהליך 'מעשה אמ"ן'. מנגד, וכפי שהובהר, רבים מהשינויים לא אובחנו טרם התהליך, ובוודאי שלא הופנמו ככאלו המחייבים שינוי מהותי בארגון. זאת ועוד, גם פערים פנימיים בתפקוד אמ"ן כארגון (היעדר רשת תקשורת אחת, פערים במערכות מידע הסייבר שבתוכנו ועוד) לא זוהו במלוא עוצמתם טרם התהליך האסטרטגי.

רציני ככל שיהיה המניע לתהליך, נדרשת מסגרת ופלטפורמה מאפשרת, שתבטיח תהליך מעמיק, מתמשך (לא דועך) ומעשי, המאפשר לארגון לא רק לשרוד, אלא להשתנות ולשמר רלוונטיות. לכל תהליך אסטרטגי יש אתגר כפול – לקבוע את היעד אליו הוא מתקדם, (מה) ולהניח מסילות יציבות שעליהן התהליך יסע (איר), יסע ולא יסטה, יתקדם ולא ייעצר. כפי שתואר כאן, בניסיון לעמוד באתגר התאמצנו לייצב את העקרונות הבאים. יצירת קבוצת למידה, אשר מפתחת ידע באופן משותף, שיטתי, יסודי ומעמיק, המהווה את הגלגל המניע לכל שלבי התהליך.

קביעת שלושה שלבים מרכזיים, שלב עיצוב, תכנון ויישום.

טיפול בכלל מרכיבי הארגון: אסטרטגיה (מדיניות ותחומי עיסוק), מבנה וארגון, תהליכים, תרבות, הקשר ואנשים.

ניתוח המציאות, ניתוח הארגון והארגון בהקשר (המציאות ההזדמנויות ומערכת הבטחון), והעמדת מראה לארגון לשם יציאה מאזור הנוחות האישית, המערכי והארגוני.

שיטת לימוד וחקירה המייצרים תנאים לדיון ביקורתי, על בסיס בירור היסטורי, בירור ההווה וצופה פני עתיד.

שיתוף רחב ככל שניתן של שכבות שונות בארגון ובכל אחד מהשלבים לרבות שיתוף מחוץ לאמ"ן).

שיח ביקורתי ופתוח בכל השלבים.

ניתוח ויישום כלל התחומים בראייה הוליסטית וכאקו-סיסטם. (לוחמ"מ, סייבר, שיטות איסוף, אמ"ן רשתי ועוד קשורים זה בזה).

גיבוש חזון בהיר ומובן, המוסבר, מוטמע ומחלחל לכל הרמות.

הצורך לקיים תוך כדי תהליך ההשתנות, מספר רמות של מודעות עצמית – תוכנית, תהליכית ותפיסית.

הסטת השיח מדפוסים בינארים של "או-או", לדפוסים של מתחים המאפשרים חדשנות ולכן "גם וגם".

רתימה, הובלה אישית ומעורבות גבוהה של מפקדים בכלל ומפקדים בכירים בפרט, והפגנת מחויבות אישית של בכירים לתהליך.

יצירת תהליכי למידה ושינוי שיזריקו אנרגיה לארגון ולמערכיו, שיעוררו תגובות שרשרת, שיח ער, רעיונות לשינויים נוספים.

הפגנת הישגים מידיים, ככל שניתן, על מנת להמחיש את אפקטיביות השינוי.

חזרה מעת לעת לבירור המציאות על כלל מרכיביה, והנעת תהליך דומה, מלא או חלקי, ארוך או מזוהר, ליצירת למידה קבועה במציאות משתנה. חזרה לעמידה מול המראה, ניתוח ביקורתי, הכנסת עצמנו לאזור של חוסר נוחות, והנעת תהליך שינוי נוסף.

המציאות ממשיכה להשתנות. בזמן כתיבת שורות אלו, מתפתחות במערכים צורות תפקוד חדשות, ושוקדים על משימתם צוות לוחמ"מ 2020 וצוות חזבאללה 2020. שניהם מנסים להתמודד עם המציאות שתשתנה וזו שננסה לשנות בכוחנו. רק תרבות המעודדת שינוי והתחדשות תאפשר לארגונים לפתח כושר הסתגלות. אך לא די בתרבות – נדרשים מנגנונים, כלים ותהליכים המופעלים באופן שיטתי וקבוע. מטרת המאמר, כאמור, הייתה להציע עקרונות ושיטה ללמידה ולניהול שינוי, ולשתף בניסיון שנתפס בעינינו, בשפתו של דארווין, כתגובה ארגונית הולמת להשתנות המציאות. לא רק השתנות כדי לשרוד, כי אם להתחזק, להיות רלוונטי, וכשניתן – להקדים את המציאות.

רשימת מקורות

- דף ר' אמ"ן מס' 1, לשכת ר' אמ"ן, 12 במאי 2011, חתימה – 509567.
- ראו מאמרם של דודי סימן טוב וסא"ל ע', "מודיעין 2.0", צבא ואסטרטגיה, כרך 5 גיליון 3, דצמבר 2013, INSS, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- כל האמור בפסקה זו מבוסס על חוברת סיכום שלב העיצוב של 'מעשה אמ"ן', לשכת ר' אמ"ן, 25 באוקטובר 2011, חתימה – 509567.
- מתוך "מעשה אמ"ן", שלב העיצוב.
- מתוך מצגת ר' אמ"ן: "מעשה אמ"ן" סיכום ראש אמ"ן פורום ספ"כ, 3 באוגוסט 2011.
- 'מעשה אמ"ן', סיכום שלב התכנון, לשכת אמ"ן, 3 בפברואר 2013.
- על האבחנה בין כוח, השפעה וסמכות ועל הצורך בשילובם (CAPI) – ר' אדיג'ס קלדרון, ניהול מהו, הוצאת משרד הביטחון, תל אביב 2010.
- פיטר סנג'י, **The Fifth Discipline - הארגון הלומד**, הוצאת מטר, תל אביב 2008, עמ' 225-230.
- שם, עמ' 238-272.
- שם.
- שם, עמ' 11.
- סימן טוב וסא"ל ע', שם.