

# תגובה למאמר "הסיפור של טרייסבוק": ...ואף על פי כן נשברו החומות והמערכת האמ"נית נעה קדימה

אל"ם ג'

---

מאמר זה מנסה לשפוך אור אחר על הכישלון של הטמעת מערכת "טרייסבוק" והצימוד שהציעה אור גליק, במאמרה שפורסם ב"בין הקטבים", בין כישלון זה לכישלון בתהליך המכונה "שבירת החומות", שהחל לפני כעשור. לטענתי, על אף כישלון ההטמעה, "טרייסבוק", שעדיין מתקיימת בה פעילות בימים אלה, גם אם לא זו שאליה כיוונו הוגיה ביציאה לדרך, הייתה נדבך חשוב ששבר חסמים משמעותיים ביותר ברמת הפְּרָצוֹת שהיו בחומות. פרצות אלו יצרו מציאות המאפשרת כיום תהליכים חדשניים, שְׁלָל לא ניתן היה לדמיין אותם בעידן "שבירת החומות".

---

**"ונספר לך אז כי פתוחים השערים  
כבר מזמן נפתחו, חי שמיים  
ופתחה אותם זו חברת נערים  
שעמדה אותו לילה במים"  
(נתן אלתרמן, "נאום תשובה לרב חובל איטלקי")**

אמ"ן הוא מערכת נפלאה ומורכבת, וכמו בכל מערכת כזו, מתקיימות בין הרכיבים האיכותיים שלה אינטראקציות המבטאות עשייה שילובית מצד אחד ומתחים מצד שני. בימים אלה מתקיים שיח המתייחס לשינויים באמ"ן במילים כמו "המהפכה בענייני המודיעין", לצד בחינה הנערכת במסגרת התהליך האסטרטגי "היסוד החמישי" שבהובלת ראש אמ"ן. זאת, מרמת המתודולוגיה, דרך סוגי התפקודים והתפקידנים בעידן זה, ועד לרמת הפיקוד המשימתי באגף. עדיין מוקדם לומר לאן יגיע אמ"ן בסוף התהליך הזה. מתוך נקודת מבט של אדם המשרת באמ"ן לאורך שנים, אני מבקש לעמוד על המתח בין רעיונות מהפכניים ושינויים דרמטיים ובין המימוש שלהם בפועל, שהוא תמיד הדרגתי.

---

<sup>1</sup> אל"ם ג' נכנס בימים אלה לתפקיד מפקד מרכז המודיעין ביחידה 8200.

כלומר, יש להסתכל על התפתחות הארגון המודיעיני ועל השיטה שבה אנו עושים מודיעין כההליך של שלבים המצטברים לאורך השנים. תהליך זה אינו מתקדם בהכרח בצורה ליניארית; התוצאות שלו אינן מיידיות או ברורות בנקודת זמן ספציפית, ויש לבחון את ערכו בטווח הארוך; לתהליך יש שלבים שונים, ולעיתים אף גרסיות המבטאות את המאבק בין וקטור השמרנות ובין וקטור הטרנספורמציה. לכן, לא נכון לשפוט את התהליך כולו (למשל, התפתחות היחסים בין המחקר ובין האיסוף, ובפרט "שבירת החומות") רק על סמך הצלחת תהליך הטמעתה של פלטפורמה או אפליקציה אחת ("טרייסבוק").

גליק טוענת<sup>2</sup> ש"טרייסבוק" הציפה קשיים ומתחים בין יחידות האיסוף ובין יחידות המחקר, שעצרו לכאורה את ההתקדמות של הארגון ואת מיצוי הטכנולוגיה החדשה. הסתכלות ארוכת טווח על התפתחות המודיעין כההליך של שינויים מצטברים יכולה להראות שמדובר בקשיים טבעיים; ערעור על הגדרות מסורתיות של תפקידים, תחרות על נכסיות ארגונית ומחלוקות על שיתוף והפצה של מידע הם מתחים צפויים בתהליך שינוי כה משמעותי ואינם מעידים על כך שההליך עצמו אינו מתקדם. "טרייסבוק" היא חלק משלב אחד בתהליך ההתפתחות של אמ"ן, שכונה בעשור החולף "שבירת חומות".

המודיעין עבר כמה וכמה שינויים לאורך השנים, ו"טרייסבוק", כפלטפורמה שמבטאת רצון לשינוי של המודיעין, היא חלק מרצף היכולות הטכנולוגיות שפותחו באמ"ן לאורך השנים. דוגמה בולטת היא בכניסת המודיעין לתחום הסייבר לפני יותר מעשור. מעיסוק צדדי שחשיבותו לא הובנה בהתחלה, הפך הסייבר לתווך לאיסוף, ואחר כך לממד לחימה. השינוי שנדרש נע תחילה מהבנת הצורך, עבר לפיתוח תפיסה ויכולות וליצירת יחידות ארגוניות ותשתית תומכת, והסתיים בהכשרה של כוח אדם ייעודי לתחום. היום נראה תחום הסייבר כהצלחה לא רק של המודיעין, אלא של המדינה כולה. אין זה אומר שלא היו קשיים בדרך. ככל שינוי, הסייבר נדרש לאמונה ולהשקעת משאבים וקשב ניהולי במידה משמעותית. התפוקות לא היו מיידיות, אך כיום נהירה לכל חשיבותו של השינוי ותפוקותיו לטווח הארוך.

שינוי נוסף נוצר לאחר מלחמת לבנון השנייה, שהבליטה את הצורך "להעמיק את עיסוקו [של הארגון] במודיעין פרטני לרמה המבצעית בכלל ובייצור מטרות לתקיפה באש בפרט".<sup>3</sup> גם בתהליך "מעשה אמ"ן", שהוביל בין היתר להתפתחות תפיסת הלוחמ"ם, התעוררו מתחים וקשיים בין המערכים באגף ובצה"ל והתנגדות לשינוי. התבוננות רחבה על השינוי מגלה שהוא תגמול אותנו ויצר ערך ביטחוני רב, הבא לידי ביטוי בתמונת מודיעין משופרת לכוחות הלוחמים ובבנק מטרות עשיר לטובת הפעולה המבצעית (שהתקיימו, למשל, במבצע "עמוד ענן").

אתיחס עתה באופן ממוקד לטענותיה של גליק. לטעמי, הטענה ש"טרייסבוק" "נכשלה ביצירת שיח מודיעיני רשתי שלשמו פותחה"<sup>4</sup> הינה הסתכלות צרה וטכנית משהו, שאינה

<sup>2</sup> אור גליק, "החומות לא נשברו - הסיפור של טרייסבוק", בין הקטבים 18 (צה"ל: מרכז דדו, דצמבר 2018).

<sup>3</sup> אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים 2 (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014), עמ' 12.

<sup>4</sup> גליק, "הסיפור של טרייסבוק", עמ' 163.

לוקחת בחשבון יתרונות ורווחים ש"טרייסבוק" השיגה באופן ישיר עבור השתנות אופן השיח הבין-ארגוני באמ"ן. עצם העובדה שלאחר שבעים שנה חוקרים רואים תמציות היא שינוי המהווה "שבירת חומות". "טרייסבוק" הצליחה ליצור מפגש בעל תרומה בין כל האנשים העוסקים בסוגיה המודיעינית ושיח אסינכרוני שאינו דורש ישיבה פיזית משותפת - עניין שנדון בימים אלה במסגרת ההתארגנויות הרב-תחומיות (ראו בהמשך). אין להפחית בחשיבות העניין הזה מבחינת השינוי הגדול שנעשה. "טרייסבוק" גם שיטחה את ההיררכיה על ידי הפיכת המידע לחשוף בפני כלל הדרגים: לא עוד מצב שבו האחד יודע יותר ממי שנמצאים תחתיו. בנוסף, בזכות "טרייסבוק" אמ"ן חווה כמעט בפעם הראשונה היכרות בין תפקידני יחידה 8200 ובין גורמי המחקר, ובמובן זה הפך את הקב"ר מצומת הכרחית (צינור מידע) לאדמין (מנהל רשת - Administrator), כזה שמבנה את ההיגיון של הרשת, ולא חומה שיש לעבור.

"טרייסבוק" צריכה להיבחן כחלק ממגוון תהליכים, תפיסות, מתודולוגיות, פלטפורמות ויכולות טכנולוגיות שנוצרו בעשור האחרון, שיחדיו הנהיגו שינוי משמעותי במפעל המודיעיני. כך, למשל, בעוד שגליק מפנה את הזרקור ל"טרייסבוק" בלבד, "יומן אמ"ן" הוא מערכת מידע בין-ארגונית ייעודית אחרת, שהתפתחה פחות או יותר באותה תקופה של "טרייסבוק" והוטמעה בהצלחה רבה, באופן שנראה כמעט טבעי לארגון. "יומן אמ"ן" הוא יומן אירועים דיגיטלי, המציג תמציות מודיעיניות בזמן אמת לכל השותפים, בהקשר מבצעי קונקרטי. מערכת זו דומה ל"טרייסבוק" מבחינת הרעיון של "הבאת כל השותפים לשולחן" ומגדירה את האחריות המארגנת על פיתוח הידע בה (אדמין) על המוביל המבצעי (הקמ"ן המבצעי). היא זכתה להדים חיוביים ואומצה ככלל על ידי קהילת המשתמשים מרגע פריסתה. מהר מאוד נוצרו בעקבותיה גם תפוקות מודיעיניות ומבצעיות רלוונטיות בזמן הנגשה קצר, מה שגרם לשביעות רצון של המשתמשים בפלטפורמה.

נכון יהיה לדון בהבדלים בין פלטפורמת "טרייסבוק" ובין מערכת "יומן אמ"ן", משום שהם עשויים להסביר את פער ההצלחה של השתיים. ראשית, "יומן אמ"ן" הוא טכנולוגיה "פשוטה", שבמסגרתה כל המידע זורם למאגר אחד החשוף ונגיש לכל השותפים. כך נחסכות למשתמשים סוגיות של הרשאות ומידור, שהן כה נפוצות בהקשר של "טרייסבוק"; שנית, "טרייסבוק" הייתה שינוי טכנולוגי של מעבד למתודולוגיות פיתוח עדכניות, דוגמת פיתוח גמיש (אג'ילי), ושילמה על כך "מחיר כניסה"; שלישית, אופן השימוש במערכת של "יומן אמ"ן" (קרי, התו"ל) נהיר וברור, בעוד שב"טרייסבוק" התו"ל, אף שהוא קיים, מורכב הרבה יותר ונוטה לקבל "פרשנויות שונות" במכלולים שונים שעובדים בצורה לא אחידה. זוהי סוגיה מרכזית בכישלון הטמעתה של "טרייסבוק".

ראוי לשים לב לשינוי מרכזי בין שתי המערכות: בעוד ש"טרייסבוק" מכוונת לזמן שגרה, המאפיין הייחודי של "יומן אמ"ן" הוא ההקשר המבצעי הבולט. מטרת התמציות המוצגות בפלטפורמה זאת היא להביא לצרכן מידע בזמן אמת. אי לכך, תחושת הדחיפות המבצעית מעודדת את שיתוף הפעולה והשימוש ב"יומן אמ"ן", בהשוואה להשלכות החמורות של חסימת מידע. גם ב"טרייסבוק" אפשר לראות ביטוי מסוים לעניין זה, כפי שהציגה גליק:

"בענפים העוסקים בסיכול יעדים ובמטרות ניתן לראות שימוש גבוה יותר בטרייסבוק"<sup>5</sup>. ההכרח הדחוף לשתף פעולה ב"יומן אמ"ן" מפחית את נקודות ההתנגשות שזיהתה גליק לגבי "טרייסבוק".

ההשוואה ל"יומן אמ"ן" יכולה ללמדנו על מאפיינים של מערכות טכנולוגיות ועל הפוטנציאל שלהן להיטמע ולסייע למשימות המודיעיניות. דעתי היא שאין לגזור מכך משמעויות חריפות להתפתחותו של המודיעין או לטעון שאין בו שינוי והתקדמות. עושר הפלטפורמות והיכולות שנוצרו בשנים האחרונות הגבירו את השיתוף ואת השילוביות בין המערכים וסייעו לפיתוח תמונת מודיעין מלאה ורלוונטית יותר.

לחלופין, ניתן לייחס ל"טרייסבוק" ניסיון לקפיצה אבולוציונית מהירה מדי למציאות שממעיטה בערך הניתוק, הבדלי התרבות וחוסר האמון שהיו בין הארגונים השונים באמ"ן. אלא שגם במצב זה, "טרייסבוק" סימנה כיוון לעתיד, ששובר את המציאות הזו. בכך יש לה חשיבות חלוצית. נכון, אפוא, לבחון את "טרייסבוק" במבט רחב ובפרספקטיבה היסטורית של שינוי הפרדיגמה של "איך עושים מודיעין" באמ"ן, ובתוך השתנות זו גם את "שבירת החומות", ולסמן כמה נקודות שבגללן שינוי זה אינו רציף וחלק:

- **מפגש בין דורי** - טווח הגילאים באמ"ן הוא רחב באופן משמעותי ומתפרס על פני כשלושים שנה. התפיסות וההבנות של בכירי הארגון הן לעיתים שונות מאוד משל אלה שרק נכנסו בשערי. השימוש ב"טרייסבוק" ושיתוף דעות ומידע מודיעיני טבעיים יותר לאנשי הדור הצעיר, משום שאלה חיים עם אפליקציות ורשתות בחיי היומיום. הדור המבוגר מתנהג כמהגר "בעל מבטא כבד" בסביבה זרה. אמנם, פער זה קיים גם היום, אך המפקדים הפכו למודעים לו, והם בעלי נכונות ללמוד ו"לפתוח את הראש", מתוך הבנה שיש להתקדם לעבר המגמות החדשות.
- **שיתוף מידע ומידור** - מדובר בחסם טבעי הנובע ממנגנון הכרחי של אמ"ן, אך יש להכיר בו כמכשול ל"שבירת החומות". שיתוף מידע הוא הכרחי למחקר מודיעיני איכותי, אך לכל יחידה יש דעה שונה לגבי רמת השיתוף הנדרשת, והחששות, גם אם הם ראויים, חסמו לרוב את התקדמות הארגון. ההתחבטות של אמ"ן בסוגיה זו היא טבעית. במבט ביקורתי לאחור, חלק מן האיומים אכן התממש, בעיקר בנוגע לשימוש במידע.
- **פוליטיקה ארגונית ובעיית אמון בדרגים הבכירים** - זהו מאפיין שיש להכיר בקיומו ולפעול לאורו, שהתמודדות עימו היא קריטית ליצירת התקדמות. גליק מזהה שבזמן ההטמעה והשימוש ב"טרייסבוק" יש עיסוק נרחב בשימור נכסיות ארגונית, אלא שהדבר נכון לא רק לגבי "טרייסבוק". הזהות הארגונית היא כר נרחב למאבקים בעשור האחרון, הבאים לידי ביטוי בולט ביחסם של המפקדים למערכות הטכנולוגיות. ככל פיתוח וככל אפליקציה טכנולוגית, גם "טרייסבוק" הייתה נתונה תחת השפעת דעת המפקדים עליה: כאשר דעת המפקד הייתה נוחה מהפלטפורמה, היא פרוחה, וכאשר המפקד התחלף, הרוח שינתה כיוון. עם זאת, "שבירת החומות"

<sup>5</sup> שם, עמ' 175.

אינה תהליך התלוי במפקד יחיד, וגם אם נראה שמתרחשת רגרסיה, בסופו של דבר התהליך ממשיך להתקדם.

- **בניית אמון** - בכל תהליך שינוי נדרש לבנות אמון. "שבירת החומות" הייתה אתגר משמעותי במובן זה, משום שעצם החשיפה והשקיפות העלו שאלות וספקות שעשויים לערער את האמון הקיים. האינסטינקט הטבעי הוא להיות חשדנים כאשר משהו חדש מוצג לפנינו. כך ניתן להבין מדוע יחידה 8200 התרעמה כל כך על שימוש של חוקרים בתמציות - פרטי מידע שרמת הסמך שלהם נמוכה - לסקירות מודיעין, והבליטה את הטעויות במקום לברך על הרלוונטיות שלהן. מנגד, שחרור התמציות לאנשי המחקר ערער את האמון שלהם בגורמי האיסוף; כמויות המידע שנחשפו לחוקרים הבהירו להם כמה מידע כלל לא הופק עד אז, או שהופק ולא הוגש להם. תגובתם הראשונית הייתה כעס וירידה בהערכה המקצועית כלפי גורמי האיסוף. מאוחר יותר התחלף הכעס בתחושת הקלה; צוואר הבקבוק סוף סוף נפתח. לאחר התגברות על החשדות הראשונים, החל תהליך איטי של עלייה ברמת האמון בין היחידות. ניתן לראות זאת בצמ"מים, ביחסים בין דרגי עבודה, בשיחות משותפות ובמעבר של כוח אדם בין היחידות (תופעה חדשה שלא הייתה לפני כן!). ניתן להבין שבניית אמון אינה תהליך ליניארי, אך כל עוד נעשים צעדים מכוונים - יש התקדמות.

תרומתה הגדולה ביותר של "טרייסבוק" היא המצע שפרסה לעבודה משותפת בין יחידות האיסוף ובין המחקר. ההיכרות והאמון שנוצרו אט אט הם שהביאו את המערכת האמ"נית לעידן חדש, שמאפשר לבחון תהליכים משמעותיים. דוגמה לכך היא תהליך "היסוד החמישי", שבמסגרתו נבחנים רעיונות כמו "בסיסים אמ"ניים" וצוותי עבודה רב-תחומיים מכלל הדיסציפלינות המקצועיות באמ"ן, אשר יממשו את תהליכי פיתוח הידע בישיבה משותפת. במסגרת התהליך גם נבחנת תפיסת היסוד של פיתוח הידע באמ"ן, והארגונים צריכים להתמודד עם שאלות של ערך מוסף ארגוני, אחריות ופיקוד. רעיונות אלה מאתגרים את הסטטוס קוו באמ"ן באופן שלא ניתן היה לדמיין בעבר - דבר שמעיד על עומק השינוי ביחסים בין הארגונים השונים בו.

הדיון על השינוי במבנה ובתפיסות הוא ניסיון לתת מענה לפער הרלוונטיות שאמ"ן מזהה. פיתוח התפיסות נעשה באופן משותף לענפי העיצוב בחטיבת המחקר וליחידות 8200 ו-9900, בהכוונת גופי המטה של אמ"ן. שיתוף הפעולה בנוגע לתפיסות היסוד של הארגון הוא הכרחי לחזוקה של התפיסה. בלעדיו אנו עלולים למצוא את עצמנו עם נייר מטה שאינו "מחזיק מים". תפיסה שתהיה מוסכמת לא רק מבחינה פורמלית, אלא גם מתוך אמון וקבלה אמיתית של השינוי הנדרש, תסמן התקדמות משמעותית בהתפתחות המודיעין. יתרה מזו, כאשר אין תפיסה אחודה בקרב הדרג הבכיר, המהפכה לא מחלחלת כלפי מטה. שיח תפיסתי ברור יקרין מלמעלה למטה ויעודד את דרגי העבודה להשתלב בעשייה משותפת.

כאמור, בשלב זה עוד לא ניתן לדעת מהי נקודת העבודה החדשה עליה יתייצב אמ"ן בתום התהליך. עם זאת, עצם קיומו באופן הזה מעיד על השתנות עמוקה במערכת היחסים הבין־ארגונית בו. כמו בכל תהליך מערכתי כזה, יש חיכוך בין הארגונים השונים ויש אתגור של זהויות, גבולות של תת־מערכת, תרבויות ועוד. אבל אלה יצורים טבעיים בכל מערכת בעלת תת־ארגונים חזקים ומסורתיים, והם אינם תוצר של אותן "חומות" שהפרידו בין האיסוף ובין המחקר והושתתו על חוסר ידע, חסימת ידע והיעדר היכרות מעמיקה בין הארגונים.

לסיכום, התהליכים המתרחשים היום בבניין הכוח האמ"ני מעידים על כך ש"שבירת חומות", על אף הכישלון ההטמעי של "טרייסבוק", קרתה גם קרתה. יתרה מכך, לטעמי, המושג של "שבירת חומות" אינו משרת אותנו עוד ואינו עומד בכפיפה אחת עם המושגים שמתפתחים ונבחנים במסגרת תהליך "היסוד החמישי".

הערך של "טרייסבוק" גדול מסך העמידה ביעדים שתוכננו לה במסגרת ההטמעה כמערכת מידע חדשה בארגון. במקום לראות בה כישלון, אני מציע להתייחס אל "טרייסבוק" כחלק ייחודי בהתפתחות ההדרגתית של אמ"ן, שאת שיאה אנו רואים בימים אלה ממש. ניתן אף לטעון שהמתחים וההתנגשויות שעלו מעל פני השטח בתקופה של "טרייסבוק" היו מאיץ של התפיסות החדשות והעירו את הארגון מהקיבעון בו היה שרוי. הטכנולוגיה לבדה לא מספיקה כדי לנתח את ההתפתחות. יש לשקול את כלל מרכיבי המערכת המודיעינית ולראות את ההתקדמות ההדרגתית שלה לאור שינויים ורעיונות חדשניים. "טרייסבוק" הייתה רק מהלך אחד בטרנספורמציה הגדולה של המודיעין.

### רשימת מקורות

- גליק, אור. "החומות לא נשברו - הסיפור של טרייסבוק". **בין הקטבים** 18. צה"ל: מרכז דדו. (דצמבר 2018).
- כוכבי, אביב ואורטל, ערן. "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה". **בין הקטבים** 2. צה"ל: מרכז דדו. (יולי 2014).
- סימן טוב, דודי ואלון, נעם. "'הסייבר מחייב ומאפשר מהפכה בענייני מודיעין'". **סייבר מודיעין וביטחון**. כרך 2, גיליון 1. אפריל 2018.
- סימן טוב, דודי ועופר ג'. "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין". **צבא ואסטרטגיה**. כרך 5, גיליון 3. דצמבר 2013.
- פישמן, אלכס. "המוחות המשולבים". **ידיעות אחרונות**. 24 באפריל 2019.