

# מנהיגות ומודיעין

**אנו חיים ופועלים כיום בסביבה מורכבת ודינמית המציבה בפני המפקדים בזרוע המודיעין אתגרים מקצועיים, ניהוליים ופיקודיים גדולים. כדי להתמודד עימם היטב יש להתבסס על פיתוח הידע, על למידה ועל חדשנות לאור חזון ברור. לכל אלה יש צורך במפקדים בעלי יכולות ניהול והנהגה מפותחות**



**אלוף אהרון זאבי (פרקש)**

ראש אמ"ן

סימנים לכך קיימים ברוסיה, בבריטניה, בגרמניה, בצרפת ובאזורים.

● מדינות ערב אינן יכולות להתעלם מן האתגר שמציבה בפניהן ארצות-הברית בשל נוכחותה באזור וקריאתה הגלויה לבחירות ולדמוקרטיה.

● ככל שעובר הזמן מתברר יותר ויותר כי המענה האי-סימטרי מוביל את המאבקים בעולם, וחשיבותו עולה להשגת יעדים אסטרטגיים.

● האתגרים של מדינת ישראל בטווח הנראה לעין קשורים יותר לאיומים חוצי גבולות. התממשותו של איום הגרעין יעמיד בפני מדינת ישראל אתגר קיומי.

● במכלול האיומים הצבאיים יש להביא בחשבון גם את הנשק מנגד - החל ברקטות ("קסאם", "קטיושה") וכלה בטילים הבליסטיים ("שיהאב 3"). האיומים האלה הם אתגר מרכזי לעיסוק ולהתמודדות.

● העימות הישראל-פלסטיני והעימות הישראלי-ערבי יתאפיינו ככל הנראה בעתיד בהמשך הטרור, כולל טרור מתאבדים, ויחייבו עיסוק גם בתחומים הנוגעים למאבקים אחרים: מדיניים, ביטחוניים, כלכליים, משפטיים וחברתיים.

● הטרור נגד ארצות-הברית בעיראק והטרור נגד ישראל ויכולת הכלתו הם גורם מרכזי שיכול לקבוע את עתיד האזור. בהקשר הזה יש לזכור כי קיימת חשיבות רבה למאבק על התודעה, והדבר מחייב היערכות מיוחדת.

בתקופה המורכבת שבה אנו חיים, הבנת המנהיגות בהקשר המודיעיני מחייבת דיון בשינויים המתרחשים סביבנו באדם ובארגון.

במאמר הזה אתרכז לכן בכמה נושאים:

1. מאפייני התקופה והאזור.
2. מאפייני הארגון המודיעיני, משמעויותיהם והשלכותיהם על המנהיג.
3. המנהיגות והמודיעין.
4. חשיבה מערכתית ומנהיגות מערכתית.
5. המנהיגות והרעיון המכונן של אמ"ן.
6. מרכיבים יישומיים של החשיבה המערכתית והמנהיגות המערכתית.
7. קווים ומאפיינים במנהיגות - דגשים למפקד.

## **1. מאפייני התקופה והאזור**

מטרת המעורבות של ארצות-הברית במזרח-התיכון היא לחולל שינויים באזור. הפעולות באפגניסטן ובעיראק נועדו להניע תהליך שתכליתו לגרור את המזרח-התיכון לשינוי עמוק ולהשתנות מבפנים. זאת במטרה להקים משטרים פונקציונליים ודמוקרטיים הפועלים למען רווחת תושביהם. בפתחה של 2005 ניתן לומר כי השינויים שכבר נראים לעין הם דרמטיים, אף שבכמה תחומים עדיין אין התקדמות:

- אירופה והמוסדות הבין-לאומיים נדרשים אף הם להשתנות ולגלות פעילות רבה יותר באזור נגד הטרור.



אשר לתוצאותיה השלכות הרות גורל ברמה הטקטית, האופרטיבית, האסטרטגית והמערכתית-לאומית.

### 3. למאפייני הארגון המודיעיני יש כמה משמעויות והשלכות על המנהיג:

- א. המציאות כיום מורכבת מדי מכדי שאדם אחד או מפקד אחד - מוכשר ככל שיהיה - יוכל להבינה.
- ב. השינויים שמתרחשים בעולם - בהם איומים והזדמנויות-הם תמידיים. השינויים חלים במישורים רבים: טכנולוגיים, כלכליים, גלובליים, מדיניים, פוליטיים, חברתיים, דתיים וצבאיים.
- ג. היררכיה, ניסיון תכנון ובקרה יכולים להבטיח הצלחה ובאותה מידה לגרום לכישלון.
- ד. ההון האינטלקטואלי הוא מוביל ותנאי להצלחה (הגל ה-3 "גל המידע").
- ה. גורמים, אמצעים ומקורות רבים הנדרשים לביצוע מוצלח של המשימה הם מחוץ לשליטת המפקד. בעלות על יחידות, על מחלקות או על גופים שונים אינה הכרחית להצלחת המשימה ולהשגת היעדים. במציאות המורכבת הזאת יש להבליט קווים לפעולה ולהובלה על-ידי המפקדים:

- הפיקוד חייב להיות כזה המשלב מומחים ופחות ליניארי.
- חשוב לפתח ולקיים נגישות ישירה למפקדים, להבטיח פעולה בארגון שטוח ומבוזר ולפתח יכולת להאציל סמכויות.
- המפקדים יהיו חשובים יותר לביקורת.
- חשוב לחזק בקרב המפקדים את הפתיחות ואת ההקשבה, את כושר הלמידה ואת אורך הנשימה.
- יש להכשיר את המפקדים כך שיכולות התכנון שלהם יתחזקו וכך שיוכלו להתמודד עם הקדמה הטכנולוגית. חשוב לעודד בארגון בהתמדה את החדשנות ואת היצירתיות ולהיות מודעים למשקלם המרכזי במתן השראה לכפיפים ולחיזוק המוטיווציה שלהם.

### 4. חשיבה מערכתית ומנהיגות מערכתית

ההשתנות המהירה מחייבת פיתוח ידע וחשיבה מערכתית שהיא תנאי לבנייתה של מנהיגות מערכתית. החשיבה המערכתית מאפשר להנהיג תוך ראיית התמונה הכוללת. אופן חשיבה כזה מאפשר הבנת תופעות בהקשרן הרחב תוך חציית גבולות הזמן, המקום וההשתייכות הארגונית. המנהיגות המערכתית חותרת להקניית ראייה כוללת למפקדים הפועלים בתוך מערכת ארגונית. התפיסה המערכתית מאפשרת הבנה של מרכיבי המערכת,

- השינויים באזור יהיו אבולוציוניים ולא רבולוציוניים. לניתוח מאפייני התקופה והאזור במציאות המשתנה והדינמית יש משמעויות בתחומים רבים:
  - א. העולם הצבאי-ביטחוני הופך להיות יותר ויותר מורכב - אנחנו נתונים בשינוי מתמיד. בתהליך הזה ניכרת התרחקות מהדגם הקלטי של העימותים הצבאיים - המלחמה הסימטרית.
  - ב. חיים ופעולה בתנאי אי-ודאות לאורך זמן מחייבים אורך נשימה.
  - ג. בעולם המשתנה והדינמי יש יותר ויותר צורך בהעמקת הידע, בהבנה בתחומים רבים יותר, בקיום אינטגרציה בין התחומים וביכולת להתייחס לסוגיות ולאתגרים אינטרדיסציפלינריים.
- חיזוק היכולת להתמודד עם כישלונות: הלחימה בטרור הוכיחה כי קשה להשיג בה הצלחה של 100%.
- היכולת להתמודד עם עמימות חייבת להשתפר - היריב והאויב מוגדרים פחות: במיקום, בגודל ובהיקף. לבסוף חשוב לחזק את חוסננו ואת העוצמות שלנו להתמודד בתנאים הקשים ובמציאות המשתנה.

### 2. מאפייני הארגון המודיעיני, משמעויותיהם והשלכותיהם על המנהיג

- הניתוח של התקופה ושל האזור מוביל להגדרה טובה יותר של הארגון המודיעיני ושל מאפייניו:
- א. איכות גבוהה מאוד של אנשים.
  - ב. מקצועיות - ארגון מומחים חזק מודיעינית ועתיר טכנולוגיה.
  - ג. אינטראקציה הדוקה בין מודיעין, טכנולוגיה ומבצעים.
  - ד. הארגון עצמו צריך להיות גמיש, שטוח ובעל מבנה מבוזר ומשולב, היררכי (צבאי) ומטריציוני (מקצועי).
  - ה. הקושי לפעול ללא לגיטימציה מחייב את המודיעין לבנות לעצמו יכולות של התנהלות חשאית וממודרת (קושי בחשיפה - פנים וחוץ) פעולה בממד הרביעי ובמערכה חשאית.
  - ו. השגרה מחייבת עמידה במבחן יום-יומי תוך מתן משוב מידי להצלחות ולכישלונות.
  - ז. הפעילות המודיעינית מתאפיינת במלחמת מוחות, ואינה מדע מדויק. חלק מן התהליכים הם ארוכים ואינם מדידים.
  - ח. גדל הצורך לבנות יכולת להצביע על הסכנות העומדות בפני צה"ל ומדינת ישראל לפני התרחשותן, כדי לאפשר למקבלי החלטות להיערך נכון למציאות.
  - ט. תוצרי המודיעין חייבים להיות מתוכללים ואינטגרטיביים כאשר חלקיהם נכנים על-ידי מערכים נבדלים בשיטות ייחודיות ומגוונות - ועומדים תמיד במבחן הרלוונטיות.
  - י. לבסוף, גם כאן המודיעין יאלץ להתמודד עם מציאות

**בעולם המשתנה והדינמי יש יותר ויותר צורך בהעמקת הידע, בהבנה בתחומים רבים יותר, בקיום אינטגרציה בין התחומים וביכולת להתייחס לסוגיות ולאתגרים אינטרדיסציפלינריים**



כוחות משטרה צבאית אמריקניים משוחחים עם תושבים מקומיים בפאלוגיה (עיראק) 2003

ב. פיתוח התפיסה של "מערכה מודיעינית" לעיצוב מכלול העשייה המודיעינית של ישראל מול הזירות האזוריות, כגון הצפונית והפלסטינית, ומול איומים חוצי גבולות - טרור, נשק לא קונוונציונלי וטילי קרקע-קרקע.

ג. הצבעה על מגמות מובילות ועל מגמות משלימות כממד משלים לתפיסת המערכה המודיעינית וכביטוי של הסתכלות אינטגרטיבית על בניין הכוח המודיעיני.  
ד. עיצוב האסטרטגיה של המערכים האיסופיים ושל הממשקים שבין המערכות המודיעיניות למערכי האיסוף והמחקר תוך הגדרת התשומות של התוצר המודיעיני השלם ותפוקותיו.

#### סיכום

התקופה המורכבת שבה אנו חיים ופועלים, על השינויים ואי-הוודאויות שבה, היא אתגר מבחינות מקצועיות, ניהולית ומנהיגותית לכל מפקד. כדי להתמודד בהצלחה עם האתגרים יש להתבסס על פיתוח תמידי של הידע, על למידה בלתי פוסקת ועל חדשנות כמסד ליצירת רעיונות חדשים ועל גיבוש חזון ואסטרטגיה למימוש. בסביבה הדינמית הזאת על המפקדים למצות בצורה מיטבית את תכונותיהם כמנהלים וכמנהיגים.

מניסיוני אוכל לומר כי כלי מרכזי ליישום הכיוונים האלה הוא "בינת הלב"; המעז להשתמש בו יוביל את ארגונו להישגים ולעמידה במשימות.

של מטרתיה, של גבולותיה ויצירת תחושת מסוגלות של מפקדים לפעול וליזום בתוך גבולות המערכת ובניית המפקדים לאתגר.

#### 5. המנהיגות והרעיון המכונן של אמ"ן

החשיבה המערכתית והמנהיגות המערכתית באות לידי ביטוי מיטבי כיום בעיסוק ב"רעיון המכונן של אמ"ן". הרעיון המכונן של אמ"ן מחולל מהפכה בתפיסת העולם של מערך המודיעין. ההובלה בתחום הזה נעשית על-ידי המפקדים בכל הרמות.

זהו תהליך מקיף של התחדשות שבמסגרתו מתנהלת חשיבה מחדש מכוונת משימה שתכליתה הבנת ההיגיון של המערכת של האויב וכתוצאה מכך משתפרים עבודת המחקר, האיסוף, התכנון והביצוע, זאת כדי למצות את היכולת של אמ"ן במגמה לממש את יעדיו ומטרותיו. כל אלה מובילים לשיפור מתמיד של היכולת להצביע בפני מקבלי החלטות על הסכנות ועל ההזדמנויות כדי שיוכלו לפעול למען קיום ביטחון במדינה והגנה על תושביה.

המנהיגות של המפקדים באמ"ן היא תנאי בסיסי להובלת התהליך ולעמידה מוצלחת במבחן התוצאה. מימוש האסטרטגיה מחייב:

א. אימוץ המשגה מודיעינית חדשה שתאפיין ותגדיר את התפוקה המודיעינית הנדרשת בזירות השונות שבהן מתנהלים המאמצים המודיעיניים של ישראל.

יישום "בינת הלב":  
המעז לעשות בה שימוש  
יוביל את ארגונו להישגים  
ולעמידה במשימות