

משימות ויעדי המודיעין

ראש אמ"ן מציג את החזון, את היעדים ואת הערכים של חיל המודיעין

אלוף אהרון זאבי (פרקש)

מבוא

הרעיונות שבמאמר זה הוצגו בפני קציני חיל המודיעין עם כניסתי לתפקיד ראש אמ"ן. העלאת הדברים על הכתב ופרסומם באכסניה זו של "מערכות" נועדו לשלוש מטרות: ראשית, לשמש לקציני המודיעין בסיס שאליו יוכלו לחזור בכל עת. הדברים בכתב לרוב בהירים וחדים יותר מדברים שבעל־פה. שנית, להביא את הדברים למעגל רחב יותר של קצינים, מתוך הראייה שמרבית הערכים והגישות המוצגים בו ישימים גם למערכים נוספים. שלישית, כיוונים אלה והדברים שאותם אמרתי מוצגים בזה לפני הקצינים בתוך מערך המודיעין ומחוצה לו כבסיס להתייחסות ולדיון. החזון, היעדים והערכים נוסחו בקפידה. לא קל לעמוד

בהם, אולם אין זה בלתי אפשרי. חובתנו כקצינים למלא אמירות אלה בתוכן ולהקנות להן אמינות על־ידי דוגמא אישית. תהליכי התחדשות ורענון שונים שבוצעו בצה"ל בשנים האחרונות, ובראשם "צה"ל 2000", הינם ההוכחה כי בהובלה נכונה מלמעלה ובשיתוף פעולה כן של כלל דרגי הפיקוד ניתן לממש שינויים משמעותיים גם בארגון גדול כמו צה"ל

ובסביבה תובענית ומשתנה במהירות.

מערך המודיעין: המשימה, החזון והיעדים

המשימה

מערך המודיעין של צה"ל, המהווה את גוף האיסוף, המחקר וההערכה העיקרי במדינת



ראש אמ"ן

ישראל, אחראי על:

- בשגרה – גיבוש הערכת המודיעין ומתן התרעה מפני מלחמה ומפני פעולות איבה וטרור.
- בלחימה ובחירום – מתן מודיעין ללחימה ולניהול המלחמה.
- הגדרת הצי"ח – ציון ידיעות חיוניות, שעל־פיו יתכננו גופי האיסוף את פעולותיהם ויבצעו אותן.
- מתן מודיעין לקבלת החלטות ברמה הלאומית, בזירת הביטחון ובצה"ל.
- לוחמת מודיעין, מידע ומבצעים מיוחדים.
- בניין הכוח, הפעלתו ומיקודו על־פי הצי"ח.

החזון

להיות שירות המודיעין המרכזי במדינת ישראל, המוביל במקצועיות ובמצוינות של אנשיו ובאיכות תוצריו, זמינותם ועדכניותם. זאת כדי לתמוך במדיניות הביטחון הלאומי וביכולתו של צה"ל להגן על המדינה ועל ביטחון אזרחיה.

היעדים

היעימות המזוין עם הפלסטינים מאז ספטמבר 2000, כמו גם שינויים בזירה הבין־לאומית ובטכנולוגיה, מחייבים התאמות ושינוי דגשים ביעדיו של מערך המודיעין. אין זה המקום לפרט את כלל יעדי המודיעין, ולהלן יפורטו יעדי העל בלבד:

1. מתן התרעה מפני פעולות איבה וטרור ומתן מודיעין לסיכולן. זאת באשר לגופים הבאים:

- הרשות הפלסטינית על כל ארגוניה ועל התנועות האסלאמיות הפועלות מהשטחים שבהם היא שולטת

החזון: להיות שירות המודיעין המרכזי במדינת ישראל, המוביל במקצועיות ובמצוינות של אנשיו ובאיכות תוצריו, זמינותם ועדכניותם

ההתגוננות מפניהם והן רכישת היכולת לעשות בהם שימוש זזום מחייבות עשייה מודיעינית נמרצת.

7. גם ההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום הצבאי הטהור מחייבות שינוי דגשים בעשייה המודיעינית. **הפיתוחים בתחומי החימוש המדויק, אמצעי החישה מרחוק והפלטפורמות הקרביות בים, ביבשה ובאוויר מחייבים מודיעין ברזולוציה גבוהה מאוד, שיהיה זמין במועדים מוגדרים.** ללא הכנת תשתית מקיפה של מטרות וללא בניית הכלים והתהליכים להזנת מערכות הנשק במידע המדויק בזמן הנחוץ, נעקר אותן מיתרון היחסי ונהפוך יתרון מבצעי לנחיתות.

כיצד נפקד ואיך נוביל

קווי הפעילות שיפורטו להלן אינם ייחודיים רק למערך המודיעין. הם טובים וישימים לכל צה"ל ואף לארגונים מחוצה לו. נקודת המוצא ביישום היא יוזמה והובלה של המפקדים. בתפקוד היום-יומי יש להקפיד על המימוש, על העשייה ועל הפרטים הקטנים. נכון שלכאורה מדובר בנושאים פשוטים וברורים מאליהם, אולם דווקא כאן מבחן המימוש קשה במיוחד. אין זו משימה מוגדרת, שלה נקודת התחלה ונקודת סיום ברורות; אלה קווים מנחים, המכתיבים עשרות החלטות, התייחסויות, התבטאויות והתנהגויות שלנו כמפקדים. מעשים יום-יומיים אלה הם הקובעים בסופו של דבר כלפי פקודינו את סולם העדיפויות האמיתי שלנו כמפקדים, ורק לפיו הם פועלים.

■ בניית האדם והארגון להתחדשות מתמדת ויצירת התנאים לכך. שלושה ממדים להתמודדות עם האתגר הזה: האישי, היזום והתגובתי. בממד האישי חובה עלינו לא לקבל מצבים, שיטות ודרכי פעולה כמובנים מאליהם. יש לחזור ולשאול שאלות, לרדת לתכלית של כל פעילות ולסיבה של כל מצב. רק כך נוכל לאתר את המרכיבים שעבר זמנם, או שניתן לעשות אותם טוב יותר. כתמיכה לכך ישנו הממד היזום. קביעת כלים ושיטות מחייבים לבחינת מרכיבי העשייה יוצרת את הבסיס להתחדשות. כאן בא הממד השלישי, התגובתי: כיצד אנו מקבלים באמת ביקורת או רעיונות חריגים. האם אנו יודעים להקשיב לקולות יצירתיים, גם כשהם עטופים בקליפה של התבטאות בוטה או עוקצת, ויותר מכול, האם אנו מוכנים ללכת קדימה ולדחוף למימוש מול המערכת, שעדיין לא אימצה אותם ומנסה מטבעה לבלום שינויים?

■ קביעת דרישות ויעדים גבוהים להשגה ועמידה בסטנדרטים גבוהים של איכות ושל מצוינות בביצוע. התחום הזה חשוב במיוחד במערך המודיעין דווקא בגלל הקושי

והמקיימות איתה מידה משתנה של תיאום. ■ ארגון החזבאללה וארגוני הטרור הנוספים, שבסיסיהם ומפקדותיהם ממוקמים בסוריה ובלבנון. ■ כלל ארגוני הטרור העולמי בעלי הזיקה לנעשה באזורנו.

2. מתן התרעה מפני מלחמה ומהלכי כוח בעיקר מצד סוריה הן משטחה והן משטח לבנון. 3. מתן התרעה בתחום של טילי קרקע-קרקע ואמצעי הלחימה הבלתי קונוונציונליים והספקת מודיעין להתמחדות עימם ולסיכול מהלכים בתחום הזה. הדברים אמורים בראש ובראשונה בהתייחס לאיראן, לעיראק ולסוריה, שברשותן ארסנל רחב היקף, ואשר שוקדות כל העת על הגדלתן ועל שכלולן של יכולותיהן בתחומים האלה, והאוחזות בתפיסת הפעלה תוקפנית לגבי ישראל.

מהות האיומים האלה ומידת חומרתם מחייבות מעקב הדוק גם על מדינות נוספות באזור, המחזיקות בטיילים בליסטיים, גם אם אינן מצהירות על איבה לישראל או אף כאלה שלהן הסכמים עימה.

4. הרשות הפלסטינית היא כיום יעד מודיעיני בפני עצמו, שאין כל צורך להסביר את חשיבותו ואת משמעותו. הגדרתה כיעד נפרד מנושא ההתרעה מפני פעולות טרור מפנה לצורך במתן מודיעין איכותי והערכות מקיפות לניהול העימות בכל המישורים – המדיני, הצבאי, הכלכלי והתודעתי – כמו גם למאמצים להגיע עימה להסדר מדיני. 5. מאמצי הפלסטינים בכלל

והארגונים האסלאמיים בפרט לגרום מדינות נוספות לעימות שלהם עימנו מאיימים על יציבות המשטרים במקצת המדינות באזורנו, בדגש על מצרים, על ירדן ועל ערב הסעודית. המשמעות החמורה שעלולה להיות לתפניות במדיניותן מציבה את המעקב המודיעיני בתחום הזה בעדיפות גבוהה. איננו יודעים כיצד תמשיך להתפתח המלחמה שהכריזה ארצות-הברית נגד הטרור הבין-לאומי לאחר פיגועי ה-11 בספטמבר. אם היא תופנה נגד מדינות כמו עיראק או נגד ארגונים כמו החזבאללה והחמאס, היא עשויה לחולל – שלא מתוך כוונת מכוון – תהליכים שיפגעו ביציבות המשטרים או אף תפניות מדיניות.

6. ההתפתחות בטכנולוגיות המידע והתקשורת מהווה תשתית לאיום פוטנציאלי בתחום לוחמת המידע ולוחמת המודיעין. מידת הפגיעות הרבה של מדינת ישראל, כמדינה מפותחת טכנולוגית, והמידה שבה הנסתר באיום הזה רב על הנגלה הביאו להצבתו ברשימת יעדי העל שלנו. איומי לוחמת המודיעין והלוחמה הפסיכולוגית זוכים גם הם להעצמה רבה נוכח ההתפתחויות הטכנולוגיות הנזכרות. הן

חובה עלינו לא לקבל מצבים, שיטות ודרכי פעולה כמובנים מאליהם. יש לחזור ולשאול שאלות, לרדת לתכלית של כל פעילות ולסיבה של כל מצב. רק כך נוכל לאתר את המרכיבים שעבר זמנם, או שניתן לעשות אותם טוב יותר

סיסמאות. מפקדים יכולים להעצים את התכונות האלה ולהוציא באמצעותן את המיטב מפקודיהם.
אני רואה איפוא חמש אבני יסוד להובלה ולפיקוד על יחידה, הנשענות גם על דרישות יסוד אישיות מהמפקדים. אבני היסוד האלה הן:

■ הצבת חזון וגיבוש אסטרטגיה למימוש. אלה משמשים כמצפן חיוני ליחידה או לארגון.

■ יצירת קונסנזוס בתוך היחידה ביחס לחזון ולדרך מימושו.

■ בניית הכלים, התהליכים והתרבות שיאפיינו את ההתנהלות היום-יומית.

■ "בינת הלב" – קיום אותם המרכיבים היוצרים, בין היתר, הזדהות ושותפות אמיתית של כל הדרגים עם החזון, עם היעדים

במערך המודיעין, כבמערכים תומכי לחימה אחרים, יש להקפיד על כך שהעושים במלאכה לא יסתגרו בתחום המקצועי המצומצם שלהם. חיוני לטפח את ההשכלה הצבאית שלהם ולא להזניח גם את ההיבט הייחודי שלנו כיהודים במדינת ישראל, שהוא מקור התשובות לשאלות התכלית היסודיות ביותר

ועם דרכי הפעולה.

■ הצבת כלים ומדדים ברורים להישג ולמצוינות תוך חתירה ליצירת חוויות הצלחה ולמידה חיוביות.

במישור האישי אני מבקש להבליט את הנקודות הבאות:

■ מחויבות המפקדים – במובן העמוק והרחב ביותר – להשגת המשימה והמטרות ולתהליכי הישום.

■ יישום יום-יומי ומתמשך של סדר העדיפויות המוצהר בעת קביעת נושאי העיסוק של המפקד. זאת גם תוך הבאת לביטוי מעשי בלוח הזמנים החודשי והשבועי.

■ העזה ומוכנות לקחת סיכונים. בלעדי זאת אין כל סיכוי לפריצות דרך מקצועיות ומבצעיות, ויכולת ההובלה ליעדים משמעותיים מצטמצמת עד מאוד.

התרבות הארגונית והערכים – אבני היסוד בעשייה המודיעינית

התרבות הארגונית והערכים עומדים בבסיס העמוק של העשייה שלנו ושל ההתנהלות

היום-יומית. מסגרת הפעילות הערכית שלנו בנויה על חמש אבני יסוד, המכתיבות את העשייה ואת ההתנהלות שלנו. בכל אחת מהן ישנו מרכיב של עשייה אישית ומרכיב של מחויבות לארגון. אבני היסוד הן:

■ **ערכים.** נוסף על ערכי היסוד ועל הערכים המפורטים במסמך "רוח צה"ל" אנו מציבים בתחום העשייה האישית

למדוד אותו. במקרים רבים רק איש המקצוע ואולי מפקדו הישיר יודעים מהו רף האיכות המרבי שאליו ניתן להגיע. המידור וההתמקצעות המבדלת במודיעין מחדדים ומחריפים את האתגר הזה. לכן מכוונת הדרישה הזאת למפקדים בכל רמה שהיא: לתבוע מעצמם ומפקודיהם יעדי איכות גבוהים. התחרות כאן היא עם עצמנו ועם מבחן התוצאה שלנו.

■ דאגה להתפתחות אישית מתמדת של המפקדים ושל אנשי המקצוע. זהו יעד שמועד במיוחד להזנחה, משום שבו עומדים תדיר זה מול זה צרכים דחופים מול פעילות שתוצריה ותרומתה אינם מוחשיים. אלה לרוב ניכרים רק בטווח הארוך ובממדים הבלתי ניתנים לכימות של מיצוי האיכות. במערך המודיעין, כבמערכים תומכי לחימה

אחרים, יש להקפיד על כך שהעושים במלאכה לא יסתגרו בתחום המקצועי המצומצם שלהם. חיוני לטפח את ההשכלה הצבאית שלהם ולא להזניח גם את ההיבט הייחודי שלנו כיהודים במדינת ישראל, שהוא מקור התשובות לשאלות התכלית היסודיות ביותר.

אתגר הקשור לתחום הזה הוא ההקפדה על קשר רצוף ואמיתי עם הדרגים הפועלים בשטח, בין אם אלה גופי מודיעין שדה ובין אם אלה יחידות לוחמות. הקשרים האלה הם המפתח להסתכלות כולית ולראייה מערכתית, שהן מדרגות חיוניות בדרך להשגת יעילות גבוהה של הארגון ככלל. אין תחליף למגע עם השטח ועם מציאות החיים שבו.

■ הדגשים החשובים האלה אינם ניתנים להשגה ללא רכישה, טיפוח והפגנה של כישורי מנהיגות. במיוחד יש לחתור לצמצום הפער בין הפיקוד הקיים לבין המנהיגות האפשרית. למפקדים פוטנציאל מנהיגות גבוה, המבוסס על נתונייהם האישיים, המועצמים במה שרכשו בלמידה ובהתנסות. לצערנו, רק חלק מהפוטנציאל

הזה מפותח למימונויות מנהיגות יישומיות, ורק בחלק מהמימונויות האלה עושים המפקדים שימוש לצורך פיקוד והובלה. נראה לי שעל הפער הזה ניתן לגשר באמצעות טיפוח של מספר תכונות: החיות והלהט בעבודה, ראייה ממלכתית ולא יחידתית או מגזרית, יושר אישי ויושרה מקצועית (אינטגרטי), עוצמה רגשית ואינטלקטואלית. כל אלה אינן

התרבות הארגונית והערכים עומדים בבסיס העמוק של העשייה שלנו ושל ההתנהלות היום-יומית. מסגרת הפעילות הערכית שלנו בנויה על חמש אבני יסוד, המכתיבות את העשייה ואת ההתנהלות שלנו

את הערכים הבאים: שותפות במימוש החזון של מערך המודיעין, ערך ההובלה והצניעות האינטלקטואלית. המחויבות לארגון נובעת מהשותפות לערכים האלה.

■ **תרבות ארגונית.** התרבות מתבטאת בעשייה האישית, בשקיפות המלאה של הנתונים, של המדדים ושל הסטנדרטים בין יחידות המערך כלפי פנים ובין השותפים בקהילת המודיעין ויחידות צה"ל האחרות כלפי חוץ. ביטויים נוספים לתרבות הארגונית יהיו קיומה של אווירת פתיחות והקשבה והבטחתה של סביבת עבודה מתקדמת. בפן הארגוני המוקד הוא בלמידה הארגונית הן זה מזה והן באורח ממוסד ומובנה.

■ **רוח אמ"ן.** המפקדים באמ"ן יטפחו יוזמה ויצירתיות תוך העזה לפעול בדרכים חריגות. הם יחזרו להתחדשות מתמדת תוך קיום חופש הבעת דעה לפקודיהם והקפדה על משמעת ועל ביצוע פקודות כלפי מטה וכלפי מעלה. בפן הארגוני תתבטא רוח אמ"ן במיצוי מיטבי של המשאבים, אשר ייצור פיקוד ברוח "סולם יעקב": שמירת המעוף והיוזמה המגיעים לשמיים, בלי לתת למציאות לרתק אותן לקרקע, אך גם בלי לאבד את הקשר ההכרחי אליה ואת העשייה בפועל הנובעת מהחזון.

■ **היחס לפרט.** המפקדים יגלו רגישות לכבוד האדם באשר הוא ויגלו דאגה לפרט ויחס אישי כלפיו. הם ינהגו ברעות ובכבוד זה בזה. הארגון יפגין הערכה לאיכות, למקצועיות, למצוינות ולמסירות אישית.

■ **שותפות.**

השותפות תהיה דו-צדדית. מצד אחד יטופח שילוב הפרט, המשפחה והקהילה בעשייה השוטפת ובאירועים ומצד שני יבטא הפרט את השותפות בפעולתו בגישה של נתינה. ברמת הארגון מתבטאת השותפות בגאווה השירות בן, בעשייה המשותפת ובתרומה הכללית לצה"ל, למדינה ולעם ישראל.

