

החומות לא נשברו - הסיפור של טרייסבוק

אור גליק¹

"טרייסבוק" היא מקרה מבחן לפיתוח ולהטמעה של יוזמה דיגיטלית בארגון צבאי. למרות ההשקעה המרובה בתהליך הפיתוח וההטמעה של הפלטפורמה, היא נכשלה ביצירת שיח מודיעיני רשתי שלשמו פותחה, ומשמשת כיום בעיקר כמערכת התעדכנות, דיווחים ותיוגים. מאמר זה מבקש לספר על הרשת החברתית המודיעינית, ולהסביר מדוע לא עמדה המערכת בציפיות ממנה. לטענת כותבת המאמר, הכישלון של טרייסבוק אינו נובע רק מהממשק הטכני הלוקה בחסר, אלא בעיקר מנקודות ההתנגשות שיצרה הפלטפורמה בין האיסוף והמחקר בנוגע לשיטות העבודה המודיעיניות ובין הגדרות התפקידים המסורתיות. חוסר הרצון של הארגון להתמודד עם האתגרים ועם השינויים שהציפה הפלטפורמה החדשה, מהווה דוגמה לחיכוך בין מענה טכנולוגי לארגון שמרן, ולצורך בשיח ובהשתנות ארגוניים כמפתח להצלחת טרנספורמציה דיגיטלית.

מבוא

אגף המודיעין של צה"ל הוא אגף של יחידות נבדלות. לאגף ישנה תפיסה בסיסית ומסורתית הנקראת "תפיסת מעגל המודיעין", לפיה כל מרכיב במעגל, קרי כל אחת מיחידות האגף, מתמחה בעשייה בלעדית ובלתי תלויה (איסוף או מחקר) וזאת מבלי להתערב בעבודתה של יחידה אחרת. תופעה זו, של בידול ושל היעדר קשרי גומלין, נקראת "החומות שבין האיסוף והמחקר".

כבר כמה שנים שאגף המודיעין מבקש לשבור את החומות הללו ולייצר קהילות ידע ומרחב משותף לגורמי המחקר והאיסוף ביחידות השונות. אחד הפתרונות שהמציא אמ"ן לצורך זה הוא הפלטפורמה הדיגיטלית "טרייסבוק" - רשת חברתית מודיעינית שפותחה בהשראת "Facebook".

טרייסבוק היא אחת הסנוניות לניסיון של הארגון הצבאי לרתום את הרשת הדיגיטלית לצרכים ביטחוניים ואף גלומה בה השאיפה לשינוי תפיסתי בעולם המודיעין. תהליך הפיתוח וההטמעה של טרייסבוק התרחש בתקופה שבה ביקש הארגון לשנות את אופיו

¹ סרן אור גליק משרתת כעוזרת מחקר במרכז דדו.

ואת מהלכיו. לשם כך, פותח רעיון חדשני המהווה מקרה מבחן חשוב לפיתוח ולהטמעה של יוזמות דיגיטליות. הסיפור המוצג כאן יכול ללמד על האתגרים שחווה אגף המודיעין, אך הם אינם ייחודיים רק לו.

במאמר זה נבחן את טרייסבוק כדוגמה ליוזמה דיגיטלית חדשנית הנתקלת בהתנגשות ארגונית. בראשית נציג כיצד תהליך הטמעה נחוש, הנשען על חזון ועל מענה תפיסתי לפער קיים, הביא ליצירת מענה טכנולוגי ייחודי. אך בהמשך נראה כיצד "הדרדרה" הפלטפורמה, כך שהיום טרייסבוק משמשת בעיקר כמערכת התעדכנות, דיווחים ותיגום, ולא כמקום לשיח מודיעיני. לצד התאמה לוקה בחסר של ממשק הפלטפורמה לעבודה המודיעינית, טענתי היא שחוסר הרצון של הארגון להתמודד עם סוגיות עקרוניות בשיטת העבודה המודיעינית ובהגדרות התפקידים המסורתיות היא שיצרה את אופן השימוש הנוכחי בפלטפורמה, ואת תחושת חוסר המיציג שלה.

המחקר נשען על ראיונות שבאמצעותם התקבלה תמונה בהירה של התפתחות הפלטפורמה ודעות המשתמשים בה היום. הראיונות נערכו בין דצמבר 2017 לינואר 2018, וכללו מגוון בעלי תפקידים מאמ"ן (בעבר ובהווה), ממערך המחקר (חטיבת המחקר והפיקודים) ומיחידת איסוף הסיגינט (8200), החל מדרגת רב"ט ועד דרגת סגן אלוף. הבחירה לבצע ראיונות נובעת מהיעדרם של מסמכי תפיסה או נהלים שליוו את תהליך פיתוח טרייסבוק (בדומה לאפליקציות מודיעיניות נוספות).²

טרייסבוק - חזון לשבירת החומות

מלחמת לבנון השנייה בשנת 2006 ומבצע עופרת יצוקה בשנת 2008, הדגישו באמ"ן את הצורך הגובר במידע מודיעיני שיגיע בזמן רלוונטי לדרגים המבצעים.³ יש הטוענים שבתקופה זו רווחה באמ"ן תחושה שיכולות המודיעין המתקדמות של צה"ל, היקף העשייה שלו וחידושו אינם באים לידי מיצוי, ושהמודיעין שהפיק אמ"ן באותה התקופה לא סייע במידה מספקת למערכה. תחושת המשבר אף גברה עם התחושה של היעדר תורה ללחימה באויב לא מדינתי ולעימותים בלתי קונבנציונאליים בעלי אופי היברידי ורשתי.⁴ משבר זה הוליד את אסטרטגיית "שבירת החומות" (2009), שבבסיסה יצירת קשרי גומלין משמעותיים יותר בין גורמי האיסוף, המחקר והמבצעים.⁵

² כלל הראיונות כתובים ושומרים אצל המחברת. מחקר זה יציג רק היבטים שאינם מסווגים. בעלי הסיווג המתאים מוזמנים לפנות אל המחברת בבקשה לראות את תמלול הראיונות.

³ ערן אורטל ואביב כוכבי, "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים**, 2 (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014), עמ' 11.

⁴ איתי ברון, **המחקר המודיעיני - בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים** (המכון לחקר מודיעין ומדיניות, 2015).

⁵ ראיון עם סא"ל (במיל') רועי (יחידה 8200).

החומות ושברן

רגע לפני שנתאר את המהלכים ואת הרעיונות שהיו חלק מאסטרטגיית "שבירת החומות", נעמוד בקצרה על האופן שבו הן נוצרו.

ה"חומות" הן ביטוי להפרדה מבנית הקיימת בין גופי המחקר לבין יחידות האיסוף. הפרדה זו מבטאת את התפיסה הקרויה "מעגל המודיעין"⁶, שבו כמה שלבים ברורים ונפרדים: קביעת הידיעות הדרושות (הצי"ח - מנגנון ציון הידיעות החיוניות) ותיעדופן בידי

המפקד; איסוף הידיעות ועיבוד ראשוני (תרגום ושקלוט); בדיקת הידיעות, ניתוחן וגיבוש הערכה מודיעינית (מחקר), ולבסוף הפצה של התוצרים המודיעיניים אל הצרכנים.

תפיסת מעגל המודיעין יצרה את "החומות" בין יחידה 8200 ובין מערך המחקר, הן מבחינה מבנית והן מבחינת תהליך העבודה הטורי, המכונה "מסלול ייצור הידיעה"⁷. תהליך העבודה על הידיעה המודיעינית מתבצע בבלעדיות ובסגירות של 8200, ומכוון להוצאת תוצר איסופי עם תוקן ברור לאיכות הידיעה



תמונה 43: תרשים המתאר את "מעגל המודיעין".

ומהימנותה. התהליך מורכב מכמה תחנות: הפקה וסינון, שקלוט, תרגום, עיבוד (או בשפה מודיעינית "בינה רשתית") והפצה.

תפיסת מעגל המודיעין ותהליך ייצור הידיעה הם רעיונות טוריים וחד-כיווניים: כל מרכיב אחראי למלא את תפקידו מבלי להתערב בעבודתו של מרכיב אחר במעגל, כמעין פס ייצור תעשייתי שכל חלקיו אינם תלויים זה בזה. בפועל, אנשי המחקר לא קיימו שיח הדוק עם גורמי האיסוף וההפקה או גילו הבנה של המקורות, ואילו אנשי האיסוף לא תיאמו את תוכנית האיסוף עם גורמי המחקר.⁸ תפיסה זו השתרשה החל משנות ה-50,⁹ ויצרה מצב שבו יחידות המחקר אדישות לסוגייה האיסופית, ואילו יחידות האיסוף נבדלות מן המחקר ומפעילות את עצמן.

⁶ עופר ג' דודי סימן טוב, "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3 (iNSS), דצמבר 2013), עמ' 27.

⁷ מסלול היררכי לטיפול בפריט המודיעיני מרגע הקליטה ועד הפצה.

⁸ דודי סימן טוב ועופר ג', "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3, iNSS (דצמבר 2013), עמ' 29-31.

⁹ דודי סימן טוב, "הועדה לבדיקת מגעים מחקר איסוף בשנות ה-60: פערים ראשוניים במערכת המודיעינית הישראלית", **מודיעין, הלכה ומעשה**, 1 (המרכז למורשת המודיעין, 2016), עמ' 142.

רק שישים שנה לאחר הקמת אמ"ן, כשנוצר פער בין התפקוד הארגוני לצורך המבצעי, התחילה להתגבש הבנה שיש לשנות את תפיסות הארגון. יתרה מזו, הארגון הבין שנדרש לשנות ואולי אף להחליף את הפרדיגמה השלטת של תפיסת מעגל המודיעין,¹⁰ זאת על מנת לשפר את התפוקה המודיעינית.

הרעיון של שבירת חומות בא לידי ביטוי מעשי בתהליך החשיבה האסטרטגי "מעשה אמ"ן", שהתרחש בשנת 2011.¹¹ מאמר זה עוסק בהבנה שנוצרה, לפיה יכולים להיות יתרונות רבים לחיבורים רשתיים ולשילוביות בין גופים שהיו בלתי תלויים אחד בשני, גם בנוגע לפיתוח הידע המודיעיני. ההבנה הזו נוצרה עקב גורמים אחדים:

1. ההצלחה של התארגנויות משותפות בין ארגוניות - בריכות וצמ"ם (צוות מודיעין משימה).¹²
2. מהפכת עידן המידע והסב"ר - נוצרה הבנה שההתמודדות עם מורכבות המידע ועם היקפיו דורשת קשר עמוק ועשיר מבעבר בין המחקר והאיסוף, בעיקר לצורכי למידה ועשייה משותפים.¹³
3. פוטנציאל התפתחויות טכנולוגיות רשתיות - זרימת המידע הרב-כיוונית, כאשר הרשת מהווה תשתית טכנולוגית משותפת.¹⁴

חזון טרייסבוק - רעיון המרחב המשותף

המרחב הרשת¹⁵ המשותף הוא רעיון שנולד בין השנים 2009-2012 אשר שאף לשתף את כלל קהילת המודיעין ולחצות את המבנה הארגוני הקשיח. המרחב המשותף אמור היה לייצר התארגנויות משותפות (דוגמת הצמ"מ) או שיתוף וירטואלי (web 2.0).¹⁶

בפרט, תוכנן המרחב המשותף לאפשר יצירת ידע חדש על בסיס קשרי גומלין שאינם היררכיים ושלא מוסדו מראש על ידי הארגון. כך, כל צד ברשת אמור היה להיות שותף בתהליך העבודה של הצדדים האחרים ולהשפיע עליהם. במקום יצרן-צרכן היו אמורים להיווצר יחסי שותפות מודיעינית.¹⁷

רעיון המרחב המשותף בא לידי ביטוי בשילוב בין הרשת הדיגיטלית לבין הארגון המודיעיני. היום ניתן להגיע בלחיצת כפתור לעשרות אפליקציות המנגישות מידע מסוגים שונים, מנהלות אותו ומאפשרות לשתף אותו עם משתמשים אחרים. עם זאת, גולת הכותרת של חזון המרחב המשותף הייתה הרשת החברתית המודיעינית - "טרייסבוק".

¹⁰ ערן אורטל ואביב כוכבי, "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים**, 2 (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014), עמ' 12.

¹¹ ראה: שם, עמ' 20.

¹² ראיון עם סא"ל (במיל') רועי (8200); **המרחב המשותף**, מסמך פנימי.

¹³ שם.

¹⁴ עופר ג' ודודי סימן טוב, "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3 (iNSS), דצמבר 2013), עמ' 33.

¹⁵ רשת היא ישות הכוללת שחקנים המקיימים ביניהם קשרים ויחסי גומלין.

¹⁶ מסמך פנימי.

¹⁷ שם; ראיון עם רס"ן א' (8200).

טרייסבוק היא רשת חברתית מודיעינית שבה אפשר לשתף מידע עם כלל גורמי אמ"ן וגם למשוך מהם מידע, על בסיס ידיעות מודיעיניות. במרחב זה אמור המחקר לחלק את הצי"ח לשאלות, וגורמי האיסוף אמורים להתכנס ולחשוב איך להביא את המודיעין הנדרש. כך, היו גורמי האיסוף אמורים לתכנן תוכנית איסוף משולבת על גבי הטרייסבוק. הרעיון של טרייסבוק מיוחס לטל, שפיתח את הרעיון ב־2010, במסגרת האקטון SOT SIGINT Out of the Box)). זה היה סמינר חדשנות ששיתף מתכנתים ואנשי מודיעין.¹⁸



תמונה 44: פוסט בדף הפייסבוק של מרכז דדו. בדומה לפוסטים אלה, הידיעות בטרייסבוק הוצגו גם הן לפי סדר כרונולוגי.

מקיים מרכז הפקת הידיעות של 8200 תהליך הנקרא "העלאת רמת סמך". התהליך כולל את בדיקת השפה/התרגום של הידיעה, את עיבודה, ולבסוף את אישור הידיעה ע"י קצין בינה רשתית¹⁹ (האישור נקרא "הוצאה כמ"ד").²⁰ טרייסבוק מהווה בשורה משום שיצרה שקיפות של התהליך לגורמי המחקר, ואפשרה להם להגיב על התהליך ולהשפיע. באמצעות טרייסבוק מונגשות ידיעות באופן מיידי, וכך מתאפשרת התנהלות בסמוך לזמן אמת. החוקרים אינם נדרשים עוד לחכות עד לגמר תהליך הטיפול בידיעה, ויכולים לצפות במידע גולמי. כך נוצרת רלוונטיות של התוצרים המודיעיניים ברמה האסטרטגית והטקטית.

על גבי הידיעה אפשר להגיב ולנהל שיח וירטואלי עם תפקידי ההפקה (מתרגמים, משקלטים, מנהלי/קציני בינה רשתית) או עם חוקרים רלוונטיים: לשתף בתובנות, להכווין

¹⁸ ראיון עם טל; ראיון עם רס"ן א' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (8200).

¹⁹ זהו הקצין המאשר את הפצת הידיעה הסיגינטית מטעם 8200.

²⁰ 'מוזה דיווח' - כמעין סימוכין שנותנים לידיעה בשלב גמר הטיפול בידיעה. זהו תו תקן האיכות שקובעת 8200 לידיעה, ורמת המהימנות של תוכנה.

את האיסוף ולתת משוב. כמו כן, אפשר לבדוק מי מהמשתמשים ראה את הידיעה, ולתייג משתמשים שהמידע עשוי להיות רלוונטי בעבורם. פיתוח נוסף מאפשר לראות מי מתעניין בדף מסוים, מי עוקב ומי פעיל, מהם פערי המידע וצ"ח"ים (סוגיות מודיעיניות) בנושא הדף הספציפי.

עד להטמעת טרייסבוק, היכולת לשנע מידע ולקיים שיח חוצה מערכים התבססו על דואר אלקטרוני, שיחות טלפון וביקורים עיתיים. כשהיה צורך חיוני בשיח חוצה מערכים, גובשו לשם כך גופי אד-הוק ייעודיים - הצמ"מים. הצמ"ם הוכח אומנם כיעיל לביצוע משימות ספציפיות, אולם היה בו מרכיב של שחיקת כוח האדם, עקב הריחוק הפיסי של חלק מהאנשים מיחידות האם שלהם. כמו כן, טרייסבוק מאפשרת שימור ידע פורמלי וידע אפורמלי (שיח טקסטואלי - תגובות). בניגוד להתכתבויות מיילים ומסמכים אשר אובדים "לנצח" עם חילופי התפקידים, כל מה שמוצג בטרייסבוק נשמר בפלטפורמה, כולל כל היסטוריית השינויים.²¹

החזון של יצירת רשת חברתית מודיעינית מבוסס על רעיונות שמוצאם לא במערכת הצבאית, אלא בעולם האזרחי. בתקופה המדוברת (2010-2011), 8200 הייתה אמנם גוף העוסק במידע, אך המערכות שבהן השתמשה לא היו מערכות מידע ייעודיות למשימות היחידה - כל הטכנולוגיות הגיעו ממוצרי מדף של חברות אזרחיות. על בסיס הבנה מקצועית של טל ושותפים נוספים במערכות מידע ופיתוח תוכנה, החלו לקדם יישום טכנולוגיות מידע בפיתוח עצמאי של 8200 ובגישת קוד פתוח וזמינות.²² הרעיונות האלו היו חדשניים בשעתם, וכיום הפכו לנורמות עבודה בעבור כלל האפליקציות באמ"ן.²³

שיטת עבודה נוספת שיובאה מהעולם האזרחי הייתה שיטת "ניהול המוצר": ייזום הרעיון, האפיון, עיצוב הייצור וההטמעה בארגון. טל מעיד שלקח על עצמו את התפקיד הזה במטרה להגשים את החזון של טרייסבוק. חשוב להדגיש שהייתה זו תקופה שבה חיפש הארגון לפתח רעיונות חדשים, בעיקר לאור "רוח המפקד" של ראש אמ"ן דאז, האלוף אביב כוכבי, ומפקד יחידה 8200 דאז, תא"ל (במיל") נדב צפריר. יתרה מזו, טל היה חלק מהמרכז לעיצוב הסיגינט,²⁴ אך מתוקף חולשתו של המרכז לא הייתה לטל סמכות כלשהיא בארגון, מה שחייב אותו לרתום שותפים נוספים לתהליך.²⁵

תהליך הרתימה והפצת החזון של טרייסבוק בארגון לא לווה בתפיסה כתובה או בנוהל סדור, וטל שיווק את טרייסבוק בעזרת המסרים הבאים:²⁶

1. הדיון והשיח המודיעיני חשובים וצריך אותם לשם יצירת תוצרים רלוונטים, ולכן צריך מרחב משותף לכל קהילת המודיעין.
2. העולם האזרחי התקדם והארגון המודיעיני נדרש להדביק את הפער.

²¹ ראיון עם רס"ן א' (8200).

²² Agile.

²³ ראיון עם טל.

²⁴ נועד להיות גוף אמצע לתהליכי בניין כוח ב-8200.

²⁵ ראיון עם טל; ראיון עם סא"ל (במיל") רועי (8200).

²⁶ ראיון עם טל.

3. צריך לשמר מידע וידע.

טל עבר בין הכשרות, מכלולי הפקה של 8200, חוקרים של חטיבת המחקר וגופי איסוף שאינם צבאיים, והעביר הרצאות בנושא מערכות מידע וטרייסבוק במטרה לרתום את שומעיו, תוך שהוא נאלץ להתגבר על שמרנות ועל תפיסות ישנות. אמנם החזון עסק ביצירת קהילה מודיעינית של כלל יחידות אמ"ן, אך המאמץ העיקרי בשכנוע בנחיצות טרייסבוק כוון ל-8200 ולמערך המחקר.²⁷

תהליך ההטמעה של טרייסבוק

בשנת 2012 החל תהליך מימוש החזון לצבור תאוצה. תהליך התכנון וההטמעה הובל על ידי ענף בניין הכוח של מרכז הפקת הידיעות (מרכז זה מפיק ומעבד את כלל המידע הסיגינטי שנאסף ב-8200).²⁸ נוסף על ענף בניין הכוח, כולל המרכז בסיסי הפקה שאחראיים על זירות גיאוגרפיות שונות.

אמנם ניתן היה לחייב את היחידות השונות להשתמש בפלטפורמה לצורך העברת ידיעות מודיעיניות, אך הייתה הבנה שיש ליצור מוטיבציה לשימוש בטרייסבוק. לכן יצר ענף בניין הכוח שני מרכיבי מוטיבציה. הראשון נועד בעבור גורמי המחקר; טרייסבוק הייתה הפלטפורמה שדרכה החוקרים אמורים היו לצרוך את המודיעין, להכניס פריטים מודיעיניים ולשוחח שיח ישיר עם תפקידני ההפקה. בכך, העניק השימוש בפלטפורמה לחוקר מידע חדש ומיידי, שאי אפשר היה להשיגו זולת דרך טרייסבוק.²⁹ השני נועד בעבור בסיסי ההפקה, שכן טרייסבוק נבנתה ככלי לניהול משימות שדרכו מתעדכנים גורמי ההפקה ומטילים משימות אישיות.

פריסת הפלטפורמה והטמעתה בשנים 2012-2014 התנהל באופן מדורג. בשלב הראשון למד ענף בניין הכוח את בסיס ההפקה שבו התכוונו לפרוס את טרייסבוק, ובמקביל, בסיס ההפקה המיועד למד את הפלטפורמה ואת יכולותיה, כשברקע גיבש בסיס ההפקה את עץ הצי"ח הזירתי. בשלב השני ניסח בסיס ההפקה טכניקות ונוהל פנימי (תו"ל) לשימוש בטרייסבוק ותיאם ציפיות גם עם צרכניו. בשלב השלישי נערכו הדרכות ותרגולים, ובשלב הרביעי נערך פיילוט. עם הצלחתו של הפיילוט הפכה הפלטפורמה למבצעת.³⁰

ההטמעה הייתה מסודרת וחולקה לשלב תכנון ולשלב ביצוע, כאשר לשלב הביצוע היה פירוט משימות מסודר ולו"ז מדוקדק. לאורך כל הדרך הייתה מעורבות משמעותית מצד מפקדים בכל הדרגים. נוצרה התלהבות אדירה מהשיקוף של המידע הגולמי לגורמי המחקר, והחלו קריאות נרגשות על "שבירת החומות".³¹

הפיילוטים היו שעת המבחן של טרייסבוק. המדדים שנבדקו היו יעילות מפעל ההפקה (האם השימוש בטרייסבוק פוגע בהספק תפקידני ההפקה), הנגשת המידע (גידול

²⁷ שם.

²⁸ ראיון עם רס"ן ג' (8200).

²⁹ ראיון עם סא"ל א' (8200); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

³⁰ ראיון עם רס"ן א' (8200).

³¹ ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

בכמות החומר הנגיש וקיצור זמן ההנגשה), ופיתוח ידע (האם הועצם השיח המודיעיני). הפיילוטים והתרגילים הראו שתפקוד בסיס ההפקה לא נפגע (הספק השיחות) ושהגברת האחריות לתוצר העצימה את התפקידינים. כמו כן הוצג שיפור של עשרות אחוזים בקיצור זמני ההנגשה ובגידול בכמות המידע הרלוונטי המוגש.³²

לפי מסקנות הפיילוטים, השיח בטרייסבוק הפך את תמונת המודיעין לשלמה ולאיכותית יותר. בפיילוטים התקיים שיח בטרם הפצה שתתבצע לביורר התוצר המחקרי, להבנתו, ולהשפעה עליו בזמן רלוונטי; נצפתו מעורבות גבוהה של קציני בינה רשתית ביצירת דיון והתייחסות לתובנות שעלו מהמחקר, התקיים שיח חוצה מערכים שאפשר הצלבה בין דיווחים של סוגי איסוף שונים, והתפתח שיח בין מדרגי. מפקד 8200 בעצמו הגיב וכתב על גבי הפלטפורמה, וכך גם קציני מודיעין באוגדות וראשי ענפים של חטיבת המחקר.³³

תהליך ההטמעה לווה בקשיים "קלאסיים". הראשון היה קושי לאמץ את השינוי - הצורך לאמץ הרגלים ודפוסיים חדשים, תוך ויתור על תפיסות, על הבנות מסורתיות ועל אופני פעולה מוכרים. הקושי השני היה קושי לפעול בתקופת המעבר. המערכות החדשות לא בהכרח תמכו בביצוע המשימות הקלאסיות ולא הסתכנרו עם המערכות הישנות. זאת ועוד, למפקדים היו ציפיות ודרישות סותרות: הם סירבו להתפשר על הדרישות המסורתיות, ומצד שני דרשו ליישם את התפיסות החדשות.³⁴

כדי לענות על הקשיים הללו התקיים זיהוי מוקדם של חוויות הצלחה ושיקוף שלהם לארגון. בסיסי ההפקה ומקביליהם בחטיבת המחקר שהצליחו בתהליך המעבר ובפיילוטים, הציגו בפני בכירים ובסיסי הפקה אשר טרם עברו את השינוי, את התמורות שיצרה טרייסבוק.³⁵ מקטעים של תובנות והיזונים מתוך טרייסבוק צולמו והופצו בארגון (ברשת המייל הצבאית) עם המסר שטרייסבוק היא פלטפורמה לשיח מודיעיני חשוב וחיוני.³⁶

חוויות הצלחה הגבירו את הרצון ואת העניין של הבכירים לפתח את טרייסבוק ולהטמיע אותה בכלל אמ"ן.³⁷ בשנת 2014 הגיעה טרייסבוק לנקודה שבה הייתה בארגון מסה קריטית של אנשים בעלי מעמד המעוניינים בה. בנקודה זו נחשב הארגון כרתום לשינוי. בראש ובראשונה ראש אמ"ן דאז, האלוף אביב כוכבי, קבע ש: **"מודל ייצור הידע בטרייסבוק יהיה שיטת העבודה המוגדרת ביחידות ובמערכי אמ"ן"**.³⁸ תמיכת ראש אמ"ן הגיעה בעיקר בזכות הפיילוט בצי"ח הסורי שהעלה הצלחות בתחום.³⁹ הצהרת ראש

³² מסמך פנימי. כלל הנתונים הנוגעים לפיילוטים מקורם בסקרים ובמסמכים פנימיים של 8200. מערך המחקר לא ערך סקרים דומים.

³³ שם.

³⁴ ראיון עם רס"ן א' (8200).

³⁵ ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

³⁶ ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (8200).

³⁷ ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

³⁸ מסמך פנימי.

³⁹ שם.

אמ"ן הייתה קפיצת מדרגה של טרייסבוק מסטארט־אפ למוצר בשימוש מבצע. בשלב מאוחר יותר תוקף תו"ל השימוש של מכלול ההפקה בטרייסבוק, ולשם כך נערכו מפגשים רוחביים עם גורמי עבודה איסופיים ומחקריים בחטיבת המחקר, בחיל האוויר, בחיל הים ובפיקודים המרחביים. המחויבות לשימוש בטרייסבוק התבטאה גם בהכשרות לשימוש בטרייסבוק ככלי עיקרי בעבודה ובשיח המודיעיני.⁴⁰ לסיכום ניתן לומר שהיזמים הצליחו לגרום לארגון ולבכיריו לאמץ את החזון של טרייסבוק.

ההתנגדות לטרייסבוק

יחד עם כל הנאמר לעיל, בראשית הדרך היו גם הסתייגויות מהפלטפורמה וספק בנוגע לתועלתה הממשית.

תהליך התכנון

עם התקדמות תהליך ההטמעה של טרייסבוק, התגבשו בבסיסי ההפקה אוהדים ומתנגדים לפלטפורמה.

א. החששות וההסתייגויות עסקו בהשפעה של טרייסבוק על עבודתם היום־יומית ועל איכות התוצר האיסופי שבאחריותם:

ב. חשש בנוגע לפרצות ביטחון מידע לאור חשיפת חומרי גלם לחוקרים.

ג. חשש באשר לאופן שבו יתנהל שיח על גבי הפלטפורמה עם שותפים מחוץ לאמ"ן.

ד. הסתייגות מטרייסבוק כמערכת לניהול משימות.

ה. החשש העיקרי היה שימוש מחקרי בחומרי איסוף לא מעובדים ושעל כן לא תמיד מהימנים ("רמת סמך נמוכה").⁴¹ חשוב להדגיש נקודה זו. החשש הזה העלה שאלה בנוגע לגבולות האחריות של גורמי האיסוף על התוצר המודיעיני המופץ לצרכנים, והאם הפלטפורמה אכן תשפר את התפוקה המודיעינית או תעלה את הסיכון להערכות שגויות.

למרות סוגיות כבדות משקל אלה, לא הייתה בחינה משמעותית של החששות הללו

למצד ענף בניין הכוח והבכירים, והפיתוח התנהל מתוך הלך רוח של "יהיה בסדר".⁴²

ענף בניין הכוח, השייך למרכז הפקת הידיעות ב־8200, הוביל את תהליך התכנון. עם זאת, הענף עשה זאת בניתוק מהזירות ומבסיסי ההפקה, אף על פי שבסיסי ההפקה הם שאמורים היו לעשות שימוש מרכזי בטרייסבוק (!) וליצור את השיח המודיעיני המיוחל עם גורמי המחקר מחוץ ל־8200. כך, למשל, לסדנאות שעסקו בטרייסבוק ובהטמעה שלה, הגיעו שותפים מכלל אמ"ן אך נציגים מבסיסי ההפקה עצמם לא היו.⁴³

⁴⁰ ראיון עם רס"ן ג' (8200); ראיון עם רס"ן א' (8200).

⁴¹ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל ש'.

⁴² ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל ש'.

⁴³ ראיון עם טל; ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל ש' (8200); ראיון עם רס"ן ג' (8200).

הפיילוטים

למול הנתונים שהוצגו בפרק הקודם, ישנה דעה אחרת שטוענת כי הפיילוטים לא שיקפו את האמת,⁴⁴ וכי ההתלהבות מהחזון הסוותה את החסרונות, לעיתים עדי כדי עיוות המציאות. כך, למשל, במצגת משנת 2014⁴⁵ נרשמו נתוני הפריסה של טרייסבוק בבסיסי הפקה, ונראה שמבין המשתמשים המרכזיים ב-8200, נמצא בסיס הפקה שהתנגד באופן בולט לשימוש בפלטפורמה ושההטמעה אצלו הייתה הממושכת ביותר ביחס לשאר הבסיסים.⁴⁶ כמו כן, יש הטוענים כי העלייה בכמות המשתמשים יוחסה לזכותה של טרייסבוק כפלטפורמה יעילה ומועילה, אלא שלא הוזכרה העובדה הפשוטה שרוב מערכות ההפקה והפצת הידיעות נסגרו,⁴⁷ ולמעשה לא הייתה כל אלטרנטיבה אחרת מלבד השימוש בטרייסבוק.

לבד מכך, נראה שהתעלמו מנתונים יבשים שלא היו חיוביים כל כך. כחלק מהפיילוטים, בתחום פיתוח הידע נבחן נושא השיח המודיעיני באופן ספציפי; המדדים שבחנו זאת היו אחוז הידיעות המודיעיניות שיש עליהן שיח חוצה יחידות (סימון לייק, תגובה), אחוז הפריטים שקושרו לפערים מודיעיניים וכמות הפערים המודיעיניים שנוצרו. כבר בפיילוטים ניתן היה לראות שהמדדים הנוגעים לשיח מודיעיני היו נמוכים (שיפור של אחוזים בודדים: ממצב שבו שיח זה לא התקיים כלל, המדדים עלו ל-4% בלבד), ועדיין הפיילוטים הוצגו כמוצלחים.⁴⁸

השיקוף של חוויות ההצלחה של הפיילוטים התבסס על תובנות והיזונים שעברו בשרשורי מיילים. כל מקטע תגובות נחשב לשיח משופר עם הצרכנים ולהתקדמות משמעותית, על גבול ההאדרה העצמית. רק מקטעים בודדים נשמרו,⁴⁹ ולכן קשה להסיק האם היה זה שיקוף אמיתי של המצב או מעין תעמולה.

הירתמות חלקית של הארגון לשינוי

החששות וההסתייגויות של חלק מבסיסי ההפקה באו לידי ביטוי בהירתמות חלקית של המפקדים. חלק לא מבוטל מהמפקדים לא היה שותף מלא לחזון, ובפועל לא קידמו בגזרתם את השינוי ולא עודדו את פקודיהם לעשות שימוש בפלטפורמה.⁵⁰ בניסיון לתת מענה לכך, עוצב פתרון טכני לאחת מהסוגיות שהעלו בסיסי ההפקה: ההתאמה הלקויה של הפלטפורמה ככלי לניהול משימות, להתעדכנות ולאחזור מידע (חיפוש). לכן נוצרו מערכות נפרדות לתפקודים האלו (2015-2016).⁵¹ הייתה זו מעין פשרה; על מנת שבסיסי

⁴⁴ שם.

⁴⁵ מסמך פנימי.

⁴⁶ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם רס"ן ג' (8200).

⁴⁷ שם.

⁴⁸ שם, ראיון עם סא"ל א' (8200); ראיון עם רס"ן ג' (8200).

⁴⁹ המקטעים לא הופצו כמסמכים רשמיים עם נוהל ברור, אלא בדואר אלקטרוני. בחילופי תפקידים וכוח אדם אבדו רוב המקטעים.

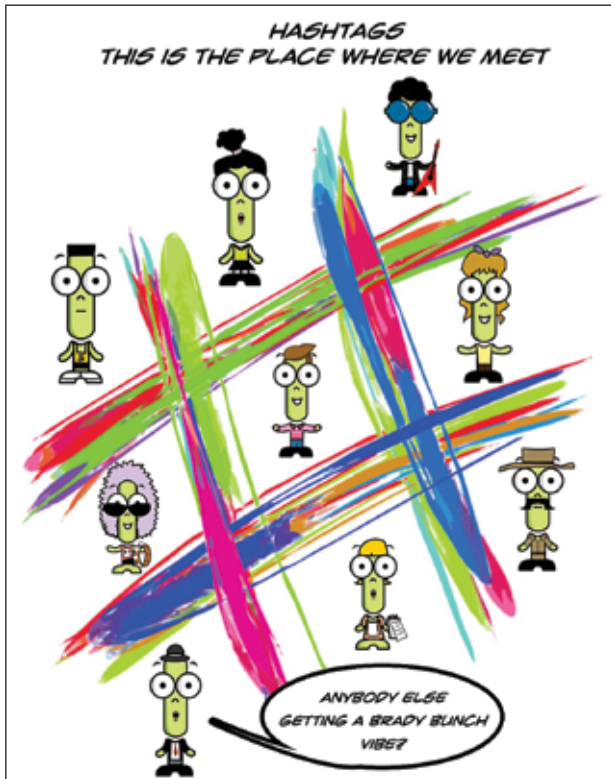
⁵⁰ ראיון עם רס"ן א' (8200).

⁵¹ ראיון עם רס"ן ג' (8200).

ההפקה יעשו שימוש בטרייסבוק (לצורך שיח מודיעיני), פותחו כלים נפרדים אשר נוחים יותר למשתמש מאשר הממשק של טרייסבוק. הצעדים הללו אמנם לא ענו על כלל ההסתייגויות, אך הביאו למצב שבו הייתה בארגון נכונות להמשיך בתהליך השינוי.

טרייסבוק - החלום ושברו

בפרק הזה נשאל מהם הפערים בין הציפיות מטרייסבוק לבין השימוש הנוכחי בפלטפורמה. כדי לענות על שאלה זו ביתר פירוט, נשאל: האם פלטפורמת טרייסבוק הצליחה ליצור שיח מודיעיני רשתי ששיפר את התפוקה המודיעינית? איזה שימוש בפועל עושים גורמי האיסוף והמחקר בטרייסבוק?



תמונה 45: 'תרבות התיוגים'. התיוגים בטרייסבוק כמעט ולא מביאים ליצירת דיונים ושיח אמתי בין אלה שתיוגו על גבי הידיעה המודיעינית. (Kevin Hodgson, Flickr)

שיח מודיעיני הוא חילופי דעות ותובנות הנערכים לשם יצירת ידע, העמקת שותפויות ויצירת שפה משותפת ותובנות מודיעיניות חדשות סביב פרשייה או יעד מודיעיני, בין כל השותפים בקהילה המודיעינית.⁵² הבסיס לשיח הוא נכונות השותפים בקהילה להשתתף ולשתף בתובנות שלהם.

⁵² ראיון עם סא"ל (במיל') ניב (8200); ראיון עם רס"ן א' (8200).

יצירת שיח מודיעיני היא התפקוד הראשון שטרייסבוק נועדה לשרת. היום טרייסבוק משמשת במידה רבה רק כמערכת התעדכנות, דיווחים ותיוגים, ולא לשיח מודיעיני. מצאנו שכיום משמשת טרייסבוק לחמישה תפקודים שונים: ניהול תורים, עיבוד והפצה, התעדכנות, אחזור ושיח. כמו כן נמצא כי השימוש בפלטפורמה לצורך שיח הוא הנמוך ביותר וכי כמעט ואין שיתוף תובנות ומשוב (היזון חוזר). מפלטפורמה לשיח ולשיתוף פעולה, הפכה טרייסבוק למערכת המשמשת להתעדכנות ולהנגשה, כמעין מערכת הפצה ודיווחים משוכללת לחומרים גולמיים, שאינה שונה במהותה מתהליך העברת הידיעות הטוריות המסורתיות.

כמו כן, בטרייסבוק ניתן לראות אין-ספור תיוגים של משתמשים שנועדו להסב תשומת לב לפריט מודיעיני מסוים.⁵³ עם זאת, תיוגים אלה כמעט ולא מביאים ליצירת דיונים בין אלה שתיוגו על גבי הידיעה.⁵⁴ 'תרבות התיוגים' והתפיסה של טרייסבוק כמערכת התעדכנות היא פועל יוצא של השימוש המרכזי שעושים החמ"לים של היחידות המחקריות בטרייסבוק, כאשר התורן עובר על כלל הידיעות המופיעות בפרק זמן מסוים ומתייג את האנשים הרלוונטים לכל ידיעה.⁵⁵

טרייסבוק היא פתח לשיתופי פעולה במובן של "להביא את כולם לחדר", אך שיתוף הפעולה האמיתי מתרחש מחוץ לטרייסבוק: טלפונים, מיילים ומפגש פנים מול פנים ("ראיתי אותך בטרייסבוק ולכן צלצלתי אליך"). אף על פי שהפלטפורמה מיועדת לשיח, תובנות, היזונים ותגובות ממשיכים להגיע במיילים, שכמובן אינם נשמרים בשום פלטפורמה דיגיטלית משותפת.

המשתמשים אינם כותבים ומשתפים דעות חופשיות; כאשר גורמי מחקר מעוניינים שהתובנות יהפכו לתוצר רשמי שמשקף את הידע המחקרי, הם מייצרים מסמך העובר במייל או עושים שימוש בערוצים דיגיטליים אחרים (תוצרים, סקירות ותמונות מודיעיניות).⁵⁶ פלטפורמות אלה אינן מאפשרות שיח או תגובה עם גורמי האיסוף, ומשמשות ערוץ להעברת מידע בלבד. ברור שבדרך זו אין לגורמי האיסוף אפשרות להשפיע על התוצר המחקרי בעת התהוותו. וחמור מזה - לא תמיד גורמי האיסוף מודעים לתוצר המחקרי, לא תמיד הוא מוגש להם, והם לא דווקא יכולים להפיק ממנו היזונים לעבודתם.

את הטענות האלו העלה גם רס"ן ג' מענף בניין הכוח של מרכז הפקת הידיעות, בסקר שערך בין השנים 2016-2017 בנושא מדידת התוצר (תפוקה),⁵⁷ אשר הקיף את כלל התפקידנים בבסיסי ההפקה. מטרתו הייתה לנסות ולמדוד את ערכיות השיח בטרייסבוק שהוגדר על ידי שלושה מרכיבים:⁵⁸

⁵³ "תיוג" זהו קישור דיגיטלי של הזהות הוירטואלית של אדם לפריט (תמונה או טקסט), כדי להפנות את תשומת לבו לדבר מה שיכול להיות בעל ערך בעבורו.

⁵⁴ ראיונות עם חוקרי מודיעין בפקודים ובחטיבת המחקר; ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

⁵⁵ ראיונות עם חוקרי מודיעין בפקודים ובחטיבת המחקר.

⁵⁶ שם.

⁵⁷ מסמך פנימי.

⁵⁸ ראיון עם רס"ן ג' (8200).

1. בקשות שירות - החוקר מבקש טיפול נוסף בידיעה הגולמית ('תמצית'), דבר אשר מעיד על כך שהיא עשויה להיות ערכית בעבורו.
2. בקשות הבהרה - למשל, "מהי נימת הדובר בידיעה".
3. תובנות והיזון חוזר מהחוקר.

הסקר מצא שכמות בקשות השירות הייתה הגדולה ביותר, לאחר מכן בקשות הבהרה ורק לבסוף החלפת תובנות והיזונים חוזרים. במילים אחרות, הפלטפורמה משמשת במידה מועטה בלבד לשיח מודיעיני משותף, שיצירתו עמדה בלב החזון.

הסקר גם בדק עד כמה ובאיזה פלטפורמה (מלבד טרייסבוק) מתקיימת החלפת תובנות מודיעיניות בין בסיס ההפקה לצרכנים. נמצא כי בכל בסיסי ההפקה, למעט אחד, השימוש במייל ובטלפון גבוה בפער משמעותי לעומת השימוש בטרייסבוק. כמו כן, נמצא אפילו פער קטן, אך קיים, לטובת החלפת תובנות בדיונים (פנים מול פנים) לעומת הטרייסבוק.⁵⁹

יתרה מכך, נמצא כי קיימת הסכמה כללית כי השיח בין גורמי האיסוף לגורמי המחקר תורם לעשייה המודיעינית (בכלל ערוצי השיח האפשריים). שיח שתורם לעשייה הוא שיח של החלפת תובנות מודיעיניות והיזונים, אך בפועל, רוב השיח עוסק בבקשות הבהרה ושירות.⁶⁰ מפאת סיווג הנתונים לא נוכל לפרט את ההבדלים בין הזירות השונות באמ"ן באשר לאופן השימוש בטרייסבוק. עם זאת, ניתן לומר שלפי נתוני הסקר נראה כי היכן שיש יותר החלפת תובנות והיזונים, כך מעריכים יותר את השיח המשותף. כלומר, החלפת הדעות מייצרת תרומה שמוכיחה את עצמה ומשנה תפיסה.

מתוך הראיונות, מצאנו שככל שהמחקר הוא תשתיתי יותר ולא סיכולי, כך פוחתים השימוש והמוטיבציה לשימוש בטרייסבוק. להלן הסברים לכך; ראשית, בתחומי מחקר תשתיתיים קיימת ה"פריבילגיה" להמתין ולחכות לידיעות מוגמרות שמועברות בפלטפורמה נפרדת לטרייסבוק. לחלופין, במקרה של מידע אוסינטי (גלוי), יש לחוקר מסוג זה יכולת להגיע למידע רלוונטי באופן עצמאי מבלי להזדקק לגורמי האיסוף. הסבר שני הוא שככל שהמחקר הוא רוחבי יותר, החוקרים נדרשים לעבור על חומר כה רב, עד שנוצר עומס מידע. לטענת החוקרים, עומס זה מפריע להתמקדות בהערכה המחקרית. הסבר שלישי הוא שמחקר תשתיתי אינו זקוק לשיח יום-יומי עם גורמי האיסוף ומנגנון הצי"ח, ההיזון איננו מרכזי והכוונת האיסוף נעשית לעיתים רחוקות.

כשאין שימוש בפלטפורמה, לא עולים התמריצים לשתיוף פעולה ולהיכרות. כפועל יוצא מכך, פוחתת האפשרות לקיומו של שיח מודיעיני משותף, שבתורו מעודד שימוש חוזר בפלטפורמה. מנגד, בענפים העוסקים בסיכול, ביעדים ובמטרות, ניתן לראות שימוש גבוה יותר בטרייסבוק.⁶¹ הסבר לכך יכול להיות תחושת הדחיפות והתלות ההדדית הגבוהה בתחומים אלה בין גורמי האיסוף וגורמי המחקר. יש שיראו אירוניה בכך שפלטפורמה

⁵⁹ מסמך פנימי.

⁶⁰ שם.

⁶¹ מסמך פנימי; ראיון עם רס"ן נ' (מחקר); ראיונות עם חוקרי מודיעין בפקודים ובחטיבת המחקר.

שיועדה לשיתוף תובנות ושיח עמוק, היא השימושית ביותר דווקא למחקר שהשיח בו הוא בעיקרו טקטי ואופרטיבי.

מכל האמור לעיל, למרות החזון החדשני של טרייסבוק וההשקעה בתהליך הטמעתו, אין כמעט שיח מודיעיני על גבי טרייסבוק והפלטפורמה הפכה למערכת "התעדכנות" גרידא, שאף אחת מהיחידות לא מרוצה ממנה.⁶²

החיכוך בין המענה הטכנולוגי לארגון השמרן

מדוע, אם כן, למרות המאמץ והמשאבים הרבים שהושקעו בפלטפורמה, אין שיח מודיעיני בטרייסבוק? נציע שתי טענות כהסבר. טענה ראשונה היא שהפלטפורמה איננה מתאימה לעבודה המודיעינית ועל כן הפלטפורמה הכשילה את השיח. טענה שנייה מתייחסת לרובד עמוק יותר; טרייסבוק יצרה נקודות התנגשות בין האיסוף והמחקר שהארגון בחר שלא להתמודד איתו, ועל כן הארגון לא יצר שיח משותף וכך הכשיל את הפלטפורמה. נרחיב על שתי הטענות.

הפלטפורמה איננה מתאימה לעבודה המודיעינית

מבחינת בסיסי ההפקה, טרייסבוק בבירור איננה מתאימה להתעדכנות, לניהול תורים (משימות) וליצירת שיח שוטף. טרייסבוק "מתפוצצת" מיישומים ומתפקודים שונים היוצרים עומס קוגניטיבי על המשתמש מיחידות האיסוף. במצב כזה מה שנחוץ ודחוף, קרי התעדכנות וניהול משימות, נעשה בליט ברירה, בעוד את השיח מעדיפים שלא לבצע דרך הפלטפורמה ככל האפשר. ניתן לראות התעלמות ברורה מהתרעות ומתגובות של גורמי מחקר, אשר לטענת גורמי האיסוף נובעת מהצפה של משימות.⁶³

גם מבחינת גורמי המחקר ממשק הטרייסבוק אינו עולה בקנה אחד עם הצרכים המחקריים.⁶⁴ פלטפורמת טרייסבוק מעוצבת ויזואלית על בסיס הפלטפורמה האזרחית Facebook. עם זאת, האלגוריתם הלומד האיכותי לסידור ה"פיד"⁶⁵ שעומד בליבת פייסבוק, אינו נמצא בטרייסבוק. סידור ה"פיד" באופן אפקטיבי הינו עניין קריטי להצלחת הפלטפורמה בעידן התפוצצות המידע.⁶⁶

ה"פיד" גם איננו מתאים להתעדכנות במידע ובשיח שכבר נוצר. אחד המאפיינים הבולטים של פייסבוק, ה-Infinity scroll, נועד להשאיר את המשתמש כמה שיותר זמן ברשת לטובת צורך מסחרי (לגלול כמה שיותר). הוא איננו מאפשר תחושת שליטה כמו שיש במעבר על תיבת המייל האישית, או יכולת אחזור (שהיא קריטית בעבור החוקר). כך, בניסיון לעבור על כלל הידיעות בצורה הרמטית ולהשיג מעין שליטה על המידע, השיח

⁶² זהו הלך רוח שהשתקף בכל הראיונות שנערכו, והוא חוצה את כלל הדרגות משני המערכים.

⁶³ ראיונות עם חוקרי מודיעין וביקודים ובחטיבת המחקר; ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

⁶⁴ ראיון עם רס"ן א' (8200).

⁶⁵ "פיד" (feed) - עמוד וירטואלי שבו מופיעות כלל הידיעות המודיעיניות.

⁶⁶ ראיון עם טל.

המחקרי המשמעותי נדרס כמעט בהגדרה.⁶⁷

שאלות ותובנות המהוות בסיס לשיח נעלמות בבילל פריטי המידע ואין-ספור התיוגים של המשתמשים, ולכותב התובנה אין דרך לוודא שתגובתו נקראה. עניין זה מביא את המשתמשים להשתמש במייל, הנתפס ככלי פורמלי ורשמי יותר עם קצה ודאי בצד השני, שרואה ומרגיש הרבה יותר מחויב לענות. זאת בשונה מטרייסבוק, שנתפסת ככלי הרבה פחות פורמלי ושאינו מחייב תגובה.⁶⁸

עניין נוסף המפריע למשתמשים באשר לרצון לקיים שיח היא סוגיית השקיפות בטרייסבוק. החזון היה ליצור פלטפורמה פתוחה לכול,⁶⁹ שבה יהיה שיח פומבי בין גורמים רבים. אך אליה וקוץ בה; ישנם משתמשים לא מעטים שחוששים להביע את דעתם בתפוצה רחבה, ולכן טרייסבוק לא נתפסת כמקום שבו ניתן להתלבט ולשאול שאלות ("לא רוצה להיות חתום על כל אמירה שלי"). השקיפות המלאה והיעדר הפרטיות מורידים את הרצון לנהל שיח על גבי הפלטפורמה, ולכן רבים פונים לשיח פרטי עם גורמי איסוף/מחקר בפלטפורמות אחרות.⁷⁰

טרייסבוק יצרה נקודות ההתנגשות בין האיסוף והמחקר

הטענה היא שאופן השימוש הנוכחי בפלטפורמה והיעדר פיתוח ידע משותף אינם נובעים מפער טכנולוגי או מחוסר ידידותיות למשתמש, אלא ממקור עמוק יותר: חוסר הרצון של הארגון להתמודד עם סוגיות עקרוניות בשיטת העבודה המודיעינית ובהגדרות התפקידים. טרייסבוק הציפה על פני השטח מתחים בין יחידות האיסוף ויחידות המחקר. מתחים אלו היו נסתרים קודם לכן, או שהיה נוח להסתירם. בשל השקיפות שהציעה טרייסבוק לתהליך ייצור הידיעה המודיעינית, ובשל האפשרות לצפות בעזרתה בחומרי גלם ולעשות בהם שימוש, טרייסבוק יצרה התנגשות מהותית בין מוקדי הכוח העיקריים באמ"ן. נציג את נקודות ההתנגשות.

1. העצמת החוקר וערעור תפקידו של קצין הבינה הרשתית

טרייסבוק מספקת לחוקר גישה לזרם מידע בלתי פוסק ולכן היא מחייבת אותו להגדיר היטב מהי השאלה המודיעינית (הצי"ח) שלה הוא רוצה לתת מענה.⁷¹ בזכות טרייסבוק, חוקרים יכולים להשפיע על תהליך ההפקה ולהביא לעיבוד מלא של מידע ערכי בעבורם, גם אם אותו מידע לא נתפס כערכי בעיני גורמי האיסוף. התמציות המודיעיניות יכולות להועיל לידע של החוקר, גם אם לא עברו את מסננת ההפצה של קצין הבינה הרשתית

⁶⁷ ראיון עם רס"ן א' (8200); ראיון עם רס"ן ג' (8200).

⁶⁸ ראיונות עם חוקרי מודיעין בפיקודים ובחטיבת המחקר.

⁶⁹ ראיון עם סא"ל (במיל') רועי (8200).

⁷⁰ ראיונות עם חוקרי מודיעין בפיקודים ובחטיבת המחקר; ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

⁷¹ ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר.

(להלן קב"ר).⁷² יתרה מזו, באמצעות הנגשת התמציות, טרייסבוק "דוחפת" לחוקר מידע בזמן אמת, דבר המאפשר לתוצר המודיעיני להיות רלוונטי יותר.

בהקשר זה אפשר להבין כיצד טרייסבוק מספקת מענה לנושאים שאינם מתועדפים. בעבר, תעדוף משימות ההפקה והעיבוד של גורמי האיסוף היה פועל יוצא של המשאבים המוגבלים בבסיס ההפקה, והגביל את היכולת לענות לכלל הנושאים והשאלות המודיעיניות של גורמי המחקר. ההנגשה בטרייסבוק מסייעת לחוקרים שבעבר "חיפשו פירוורים" בתחומי מחקר זניחים יחסית, ליהנות (אולי לראשונה) מיכולות האיסוף, בזכות הגישה לפריטים מודיעיניים שאינם מתועדפים ולכן לא מגיעים לידי עיבוד מלא.⁷³ כך למשל, נפתחים דפים פרטיים (לא רשמיים) שאליהם מועלים פריטי מידע ברמת עיבוד נמוכה יחסית, ונוצר מחקר בתחומים שאינם נמצאים בליבת הצי"ח (השאלה המודיעינית).⁷⁴ על בסיס הפריטים המודיעיניים, טרייסבוק אפשרה לחוקר לדבר ישירות עם תפקידני ההפקה. תפקידנים וחוקרים יצרו קשרים קרובים,⁷⁵ כשהאלחוטן והדסקאי מסייעים לחוקר לחדד את ההבנה שלו בנוגע לפריט המודיעיני, ואגב כך מבינים בעצמם למה בדיוק העבודה שלהם משמשת.⁷⁶ תהליך זה נערך ללא דמותו המתוכנת של הקב"ר.

טרייסבוק אמנם אפשרה לחוקר להרחיב את היקף עיסוקו, אך הביאה בד בבד לערעור תפקיד הקב"ר, כך שנוצר טשטוש גבולות בין המחקר לאיסוף. באופן מסורתי, הקב"ר אחראי בעיקר על הפקת הידיעות ועל ניהול כלל התפקידנים העוסקים בהפקה ובעיבוד מידע גולמי. על הקב"ר הוטלה האחריות להפצה ולהבנה של ערכיות הידיעות ולאופן שבו אפשר לייצר מודיעין נוסף. הקב"ר נמצא בעמדת אחריות וקבלת החלטות משמעותית, שבה הוא אחראי על תעדוף הידיעות המופקות; במידה שהקב"ר מחליט שידיעה אינה ערכית, היא לא תגיע לעיניהם של גורמי המחקר.⁷⁷

טרייסבוק שינתה זאת. ההחלטה בדבר ערכיות איננה שייכת יותר לקב"ר באופן בלעדי, ועליו להתחשב גם בדעת החוקר. יתרה מזו, משום שהתמצית כבר הונגשה וסייעה לחוקר, עיבוד ברמת מהימנות גבוהה נראית פחות רלוונטית. הקב"ר למעשה איבד את המונופול שלו על זרימת המידע. קצינים בכירים ב-8200 טוענים שתהליך זה יצר "משבר" אצל הקב"רים ומעין רפיון; במקרים רבים קב"רים אינם עורכים תהליכי המשך לתמציות שהופצו ואינם מנסים להפיק משמעויות ("מכונת הפצה ללא חשיבה").⁷⁸ נראה שבאמ"ן מתרחשים כיום תהליכים של שינוי בתהליכי ההפצה המסורתיים, ויש פחות עיסוק בהפקות עם רמת סמך גבוהה (הביטוי המודיעיני לידיעה בעלת רמת מהימנות גבוהה).⁷⁹

⁷² ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

⁷³ ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (מחקר); ראיון עם סרן ג' (מחקר).

⁷⁴ ראיון עם סרן א' (מחקר).

⁷⁵ ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

⁷⁶ ראיון עם סרן ט' (8200).

⁷⁷ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

⁷⁸ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל א' (8200); ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם סא"ל ש' (8200).

⁷⁹ ראיון עם סא"ל ש' (8200); ראיון עם סרן ע' (מחקר); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

ומצד שני, האם הקב"ר אכן הסיר מעצמו אחריות, או שאולי תפקידו עבר התפתחות נחוצה? ככל שהקשרים בין האוסף והחוקר מתהדקים, צריך פחות את הגורם המתווך, אך אין זה אומר שאפשר לוותר עליו כליל. הקב"ר הוא קודם כול איש איסוף. תפקידו של הקב"ר הוא איסוף ידיעות ולא להיות מתווך, צינור לידיעות. תפקידו של הקב"ר הוא פריטת הצי"ח (שאלת המחקר) לשאלות איסופיות ותכנון תוכנית איסוף, המביאה תוצר; הכוונה ומיצוי. ניהול היא נישה שאיננה צריכה להיות מרכזית, וגם לא להגדיר את תפקידו של הקב"ר. למעשה ניתן לראות את טרייסבוק כגורם שמחדד את תפקידו של הקב"ר ולא מערער אותו, משום שפלטפורמה זו חוסכת ממנו את העיסוק בניהול השוטף ובהפצות.

2. שחיקה בערך 'מהימנות המידע' כערך ליבה של התוצר המודיעיני

מבחינת העיסוק במידע (ולא העיסוק בשיח), לטרייסבוק שתי מטרות. האחת היא "לדחוף" לצרכן מידע רלוונטי בזמן אמת (ע"י הנגשת "תמציות" - פריטי מידע ברמת עיבוד ראשונית).⁸⁰ השנייה היא יצירת תוצר איסופי בעל מהימנות גבוהה, שניתן להסתמך עליו לצורך מחקרי או מבצעי (תוצר שחתום בתו תקן איכותי, שיש לו מ"ד).

סקרים פנימיים ב-2008 מעידים שמאז שנכנסה טרייסבוק לשימוש, ישנה מגמת ירידה ברורה בכמות ההפצות של ידיעות ברמת עיבוד ומהימנות גבוהה, ועלייה חדה בכמות הנגשת התמציות בטרייסבוק.⁸¹ גורמי המחקר מצידם עושים שימוש נרחב בתמציות הללו, ומסתמכים עליהן בסקירות ובמסמכים רשמיים, זאת על אף שקיימת הבנה שהן אינן איכותיות כמו תוצרים ברמת עיבוד מלאה.⁸² בתחילת השימוש בטרייסבוק הוגדרו כללים והתניות לשימוש במידע, לפיהם יש לבקש העלאת רמת סמך לכל פריט שעליו רוצים להסתמך, אך דבר זה אינו מתקיים בפועל.⁸³

אמינות המידע היא עניין קריטי בעבור ארגון מודיעיני. כאשר מדובר בנושאים התרעתיים ובהפללה של מטרות, השימוש בתמציות עלול להביא (והביא) לטעויות חמורות.⁸⁴ תמציות מופקות על ידי אלחוטן בודד שניסיונו המקצועי מצומצם. הסתמכות על תמציות היא במהותה ויתור על שיקול הדעת של שאר שלבי ההפקה (משקלט, מתרגם, קב"ר), שלהם ניסיון רב יותר ומודעות גבוהה לטעויות. יתרה מזו, אין שום דרך לדעת אם התבצעה טעות במידע שהגיע לצרכן עד שנהיה מאוחר מדי.⁸⁵

נראה שטרייסבוק שינתה את הנורמה לגבי שקיפות ושיתוף מידע על חשבון איכות המידע. רמת סמך גבוהה פחות מעניינת את בסיס ההפקה, שעסוק בהנגשה של כמה שיותר מידע והצפת אינדקציות במהירות האפשרית. לתפיסת החוקרים, נראה שערך

⁸⁰ ראיון עם סא"ל א' (8200); ראיון עם סא"ל (במיל') רועי (8200).

⁸¹ מסמך פנימי; ראיון עם רס"ן ג' (8200).

⁸² ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

⁸³ ראיון עם רס"ן ג' (8200); ראיון עם סא"ל ש' (8200).

⁸⁴ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל (במיל') רועי (8200); ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם סא"ל ש' (8200).

⁸⁵ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200); ראיון עם סא"ל ש' (8200); ראיון עם רס"ן ג' (8200).

מהימנות המידע הוא משני;⁸⁶ הם אינם מבינים שמקצוענות ומומחיות התפקידיים בבסיס ההפקה נועדה ליצור תוצר איסופי אמין, ולכן אין להם מוטיבציה אמיתית לחכות שהפריט המודיעיני יעבור את שלבי ההפקה עד לרמת סמך גבוהה יותר. בטרייסבוק יש קושי לזהות מהי תובנה ותגובה מקצועית ומה לא. מכאן באות התופעות של התרעות לא מבוססות ושחיקה בערך מהימנות המידע. טרייסבוק שיטחה את הפרדה בין חובבן ומומחה, וההיררכיה המסורתית נפגעה.⁸⁷ יש שרואים בכך היעדר אחריות; כולם משתפים תובנות בחופשיות, ללא לקשר לתפקידים המקצועיים⁸⁸ (יש לציין שלא נצפו התנהגויות בלתי הולמות בטרייסבוק. דבר זה כשלעצמו מהווה נקודה לחיוב בהתחשב בחופשיות שהפלטפורמה מאפשרת, ומעיד על "חרדת קודש" ועל כבוד למקצוע).⁸⁹

טענות נוספות

1. אין הדדיות - מתקיים מצב לא שיוויוני, שבו האיסוף חושף את תהליכיו הפנימיים למחקר בעוד הוא לא חשוף למערכות המחקריות. החוקר רואה את כל המידע שלו הוא זקוק, ובוחר האם ומתי ליצור קשר עם הגורם האיסופי, כך שמתקיימים יחסי ספק ולקוח.⁹⁰
 2. הקושי בוולונטריות - שילוביות נתפסת כמוצלחת יותר ככל שיש בה יותר צורך נתפס ונראה לעין.⁹¹ לכן בחירום, יש דחף ארגוני ברור לשתף פעולה על מנת להיות חלק מהמערכת הנלחמת. טרייסבוק היא עשייה בזמן שגרה, ולכן מהווה אתגר לפעולה משותפת; עלולה להיווצר תחושה שאין צורך ממשי בשיח משותף בהשוואה לתחושת הצורך והדחיפות הנוצרים בחירום.
 3. המפקדים נעדרים מטרייסבוק - התפיסה הקיימת היא שתגובות והיזונים אינם חשובים ואף גוזלים זמן יקר, ושיוזמות אישיות לשיח על גבי טרייסבוק הן לא עניין שראוי להערכה מיוחדת. בעלי תפקידים רבים ביחידות המחקר רואים את עצמם כבעלי תפקיד ניהולי, ומרגישים שטרייסבוק לא קשור אליהם. לתחושתם, זהו "מגרש המשחקים של החוקרים".⁹² גם הבכירים אינם עושים שימוש בפלטפורמה,⁹³ ומבחינת גורמי האיסוף, לרוב אין עידוד של התפקידיים להגיב לחוקרים וליצור שיח.⁹⁴
- דווקא האנשים עם הידע הרב ביותר, ועם ההבנה הטובה ביותר של הזירה, של הבעיה

⁸⁶ שם.

⁸⁷ ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

⁸⁸ ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200).

⁸⁹ ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

⁹⁰ שם.

⁹¹ אריאל ויינר ואופיר חבקין, "שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה", **בין הקטבים**, 10 (צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2017), עמ' 115.

⁹² ראיון עם רס"ן א' (מחקר); ראיון עם רס"ן י' (מחקר); ראיון עם סרן ע' (מחקר).

⁹³ ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

⁹⁴ ראיון עם סא"ל א' (8200).

ושל ההקשר, הם אלה שלא נמצאים בטרייסבוק ולא תורמים לשיח המודיעיני. ברור, אם כן, למה כמעט ולא רואים שיח תובנות; אין מעורבות בכירה של ידע, ובמקומה מתקיים שיח טקטי-מנהלתי של התעדכנות ותיוגים, ולא מעבר לכך. חוקר צעיר המעוניין בתפוצה ובהכרה בתובנותיו המחקריות לא יפרסמן בטרייסבוק, משום שמפקדיו אינם נמצאים בפלטפורמה, ולא יראו ולא יעריכו אותו על כך.

סיכום - הטכנולוגיה משנה את הארגון

מחקר זה ביקש להציג מקרה מבחן לפיתוח ולהטמעה של יוזמה דיגיטלית בארגון צבאי. תיאור המקרה ובחינה של השימוש הנוכחי בפלטפורמה מצביעים על כשלונה לייצר שיח בין יחידות האיסוף והמחקר. עניינה של עבודה זו הוא להרחיב את הטיעון בדבר התאמה טכנית לוקה בחסר של הפלטפורמה לשיטת העבודה המודיעינית הקיימת, ולטעון שטרייסבוק יצרה נקודות התנגשות בין האיסוף והמחקר שהעלו את המתיחות בין היחידות ויצרו תחרות על נכסיות ארגונית - לכן בחר הארגון שלא לעשות שימוש בפלטפורמה לצורך שיח משותף.

טרייסבוק, במכוון או שלא, יצרה שינוי באחריות המסורתית של גורמי האיסוף ובתהליכי העבודה של בסיסי ההפקה ב־8200. חוכמת המומחה, שנשמכת על שנים של למידה ושל הבנה עמוקה, התחלפה ב"חוכמת המונונים" שבמרכזה עומד הדרג הזוטר, שמנגיש את המידע ואשר נמצא בשיח ישיר עם החוקר.

ההנגשה של המידע ישירות לצרכן מבלי לעבור את מסלול ההפקה הקלאסי ערערה את התהליכים הפנימיים בתוך בסיס ההפקה. הנגשה זו מביאה למקרים שבהם מופצות לדרגים גבוהים וטקטים ידיעות אסטרטגיות והתרעות על בסיס תמציות, מבלי שראש זירה, למשל, הספיק להיוודע לעניין, וכך נמנע מהדרגים הבכירים בקב"ריות להגיב מניסיונם ומהבנתם.⁹⁵ מקרים שכאלו הביאו את מפקד מרכז הידיעות בשנת 2015, להחליט שאין להוציא ידיעות מבלי שעבר עליהן קב"ר.⁹⁶

החלטה זו זכתה לביקורת מצד גורמי המחקר. לטענתם, נכון שגורמי המחקר יראו מידע גולמי ללא תיווך הקב"ר, ושטעויות הקורות לעיתים אינן מצדיקות את חסימת המידע.⁹⁷ יתרה מכך, תפקידו הראשי של גורם האיסוף הוא להביא את המידע לחוקר, שכן הוא הצרכן, ומידת דיוק המידע איננה הסוגייה המרכזית (ובכל מקרה המידע שלנו על האויב וכוונותיו אינו יכול להיות הרמטי). בעוד המחקר דורש יותר ויותר מידע גולמי וקיצור זמני ההנגשה, השימוש של החוקרים בתמציות מערער על הנכסיות של בסיסי ההפקה ב־8200 ועל המומחיות הייחודית שלהם ("המונופול של 8200 על המידע"). אם מפקד מרכז הפקת הידיעות וראשי הזירות אחראים על תמונת המצב של המודיעין הסיגינטי, נראה שטרייסבוק משכה את השטיח מתחת לרגליהם.

⁹⁵ ש.ם.

⁹⁶ ראיון עם רס"ן ג' (8200).

⁹⁷ ראיון עם רס"ן א' (מחקר).

הערעור של כל צד על תפקידו, על סמכותו ועל היקף עיסוקו של האחר יצרה רצון לשמור על הנכסיות הארגונית. רצון זה יצר חיכוכים גלויים בין יחידות האיסוף ליחידות המחקר. כך למשל, ישנם בסיסי הפקה שמוציאים התרעות לפיגועים (תפקיד מסורתי של המחקר) או מייצרים הערכות מודיעין המבוססות על מידע סיגינטי בלבד. החוקרים הרחיבו את היקף עשייתם גם לתחומים של מיצוי מידע (תחום שהיה עד לא מזמן עיסוק בלעדי של 8200). זוהי מתיחה ברורה של הגדרות התפקידים המסורתיות, שחורגת מעבר לאופן השימוש בטרייסבוק.

העיסוק בשימור הנכסיות הארגונית ובניסיון להרחיב את גבולות העיסוק, בא על חשבון דיון בסוגיות הליבה שהציפה טרייסבוק. למשל, מהו האיזון הנכון בין מהימנות המידע והנגשה של המידע? באלו מקרים ניתן לעשות שימוש במידע ברמת דיוק נמוכה? שנית, האם יש צורך בהגדרות תפקידים חדשות לחוקר ולאוסף? האם ההפרדה המבנית והתפיסתית תורמת לשיפור התפוקה המודיעינית? ואולי בכלל יש תפקידים מיותרים שאינם רלוונטיים עוד?

אם המקרה של טרייסבוק יכול ללמד אותנו דבר מה, זה הצורך בדיון יסודי בשיטת העבודה המודיעינית ובהגדרות התפקידים המסורתיות. **האם נדרש שינוי?**

עניין זה מקבל חשיבות גדולה יותר אם מתייחסים להיקף ההשקעה בפיתוח ובהטמעה של טרייסבוק, ובמערכות נוספות שפותחו (ויפותחו בעתיד). צפוי שטכנולוגיות חדשות יעוררו נקודות התנגשות, ישבשו את הארגון ויאיצו בו להשתנות, אך **האם הארגון מסכים לשינוי?**

הרעיון החדשני שמציגה טרייסבוק משבש את התפיסה ואת שיטת העבודה הקיימת, אך הרעיון לבדו אינו יכול להיות הפתרון. רק בזמן האחרון ניתן לשמוע דיון ער על ערעור יסודות עמוקים שעליהם מושתת אגף המודיעין. דיון ושיח כזה צריכים לבוא יד ביד עם היוזמות לחדשנות דיגיטלית.

רשימת מקורות:

- אורטל, ערן וכוכבי, אביב. "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה". **בין הקטבים**, 2. צה"ל: מרכז דדו (יולי 2014).
- ברון, איתי. **המחקר המודיעיני - בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים**. המכון לחקר מודיעין ומדיניות, 2015.
- ג', עופר, וסימן טוב, דודי. "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין". **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3. INSS (דצמבר 2013): 27-33.
- **המרחב המשותף**. מסמך פנימי.
- ויינר, אריאל וחבקין, אופיר. "שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה". **בין הקטבים**, 10. צה"ל: מרכז דדו (מרץ 2017).
- סימן טוב, דודי. "הועדה לבדיקת מגעים מחקר איסוף בשנות ה-60: פערים ראשוניים במערכת המודיעינית הישראלית". **מודיעין, הלכה ומעשה**, 1. המרכז למורשת המודיעין (2016).