

החומות לא נשברו – הסיפור של טרייסבוק

1	מבוא
2	טרייסבוק – חזון לשבירת החומות
3	חזון "טרייסבוק" - רעיון המרחב המשותף
5	תהליך ההטמעה של "טרייסבוק"
7	ההתנגדות ל"טרייסבוק"
7	תהליך התכנון
8	הפיילוטים
8	הירתמות חלקית של הארגון לשינוי
9	"טרייסבוק" – החלום ושברו
11	החיכוך בין המענה הטכנולוגי לארגון השמרן
11	הפלטפורמה איננה מתאימה לעבודה המודיעינית
12	"טרייסבוק" יצרה נקודות ההתנגשות בין האיסוף והמחקר
14	סיכום – הטכנולוגיה משנה את הארגון
16	הערות שוליים

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) מבלי להתערב בעבודתה של יחידה אחרת. תופעה זו, של בידול והיעדר קשרי גומלין, נקראת "החומות שבין האיסוף והמחקר".

כבר מספר שנים שאגף המודיעין מבקש לשבור את החומות הללו, וליצר 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 הסגנוניות לנסיון של הארגון הצבאי לרתום את הרשת הדיגיטלית לצרכים ביטחוניים ואף גלומה בה השאיפה לשינוי תפיסתי בעולם המודיעין. תהליך הפיתוח וההטמעה של "טרייסבוק" התרחש בתקופה בה הארגון ביקש לשנות את אופיו ומהלכיו. 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 ומענה תפיסתי לפער קיים, הביא ליצירת מענה טכנולוגי ייחודי. אך בהמשך נראה כיצד "הדרדרה" הפלטפורמה, כך שהיום "טרייסבוק" משמשת בעיקר כמערכת התעדכנות, דיווחים ותיוגים, ולא 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 ותחושת "חוסר המיצוי" שלה.

המחקר נשען על ראיונות שערכה המחברת ובאמצעותם התקבלה תמונה בהירה של התפתחות הפלטפורמה ודעות המשתמשים בה היום. הראיונות נערכו בין החודשים דצמבר 2017 – ינואר 2018 וכללו מגוון בעלי תפקידים מאמ"ן (בעבר ובהווה) ממערך המחקר (חטיבת המחקר והפיקודים) ויחידת 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). [1]

טרייסבוק – חזון לשבירת החומות

באמ"ן, מלחמת לבנון השנייה ב-2006 ומבצע עופרת יצוקה בשנת 2008 הדגישו את הצורך הגובר במידע מודיעיני, שיגיע בזמן רלוונטי לדרגים המבצעים [2]. יש הטוענים שבתקופה זו רווחה באמ"ן תחושה שיכולות המודיעין המתקדמות של צה"ל, היקף העשייה שלו וחיידושויו 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 מדינתית ובעימותים בלתי קונבציונאליים בעלי אופי היברידי ורשתית[3]. משבר זה הוליד אסטרטגיה של "שבירת חומות" (2009), שבבסיסה יצירת קשרי גומלין משמעותיים יותר בין גורמי האיסוף, המחקר והמבצעים[4].

החומות ושרן

רגע לפני שנתאר את המהלכים והרעיונות שהיו חלק מאסטרטגיה של "שבירת חומות" נעמוד בקצרה על האופן בו הן נוצרו.

ה"חומות" הן ביטוי להפרדה מבנית הקיימת בין גופי המחקר לבין יחידות האיסוף. הפרדה זו מבטאת את התפיסה הקרויה "מעגל המודיעין"[5] שלו מספר שלבים ברורים ונפרדים: קביעת הידיעות הדרושות (מנגנון ציון הידיעות החיוניות – הצי"ח) ותעדופן על ידי 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"[6]. תהליך העבודה על הידיעה המודיעינית מתבצע בבלעדיות ובסגירות של 8200, ומכוון להוצאת תוצר איסופי עם תו תקן ברור לאיכות הידיעה ומהימנותה. התהליך מורכב ממספר תחנות: הפקה וסינון, שקלוט, תרגום, עיבוד – מה שנקרא בשפה מודיעינית "בינה רשתית", והפצה.

תפיסת מעגל המודיעין ותהליך ייצור הידיעה הם רעיונות טוריים וחד כיווניים: כל מרכיב אחראי לבצע תפקידו מבלי להתערב בעבודתו של מרכיב אחר במעגל, כמעין פס ייצור תעשייתי שכל חלקיו אינם תלויים זה בזה. בפועל אנשי מחקר לא קיימו שיח הדוק עם גורמי האיסוף וההפקה או בהבנה של המקורות ואילו אנשי האיסוף לא תיאמו תכנית האיסוף עם המחקר[7]. תפיסה זו השתרשה החל משנות ה-50[8] ויצרה מצב בו יחידות המחקר אדישות לסוגיה האיסופית ואילו יחידות האיסוף נבדלות מן המחקר ומפעילות את עצמן.

רק שישים שנה לאחר הקמת אמ"ן, כשנוצר פער בין התפקוד הארגוני לצורך המבצעי, התחילה להתגבש הבנה שיש לשנות את תפיסות הארגון. יתרה מזו, שהפרדיגמה השלטת – זוהי תפיסת מעגל המודיעין, נדרשת לשינוי ואולי אף להחלפה[9], על מנת לשפר את התפוקה המודיעינית.

הרעיון של שבירת חומות באה לידי ביטוי מעשי בתהליך החשיבה האסטרטגי "מעשה אמ"ן" שהתרחש בשנת 2011.[10] השינוי בו נתמקד במאמר זה עוסק בהבנה שנוצרה לפיה גם בנוגע לפיתוח הידע המודיעיני, יכולים להיות יתרונות רבים לחיבורים רשתיים ולשילוביות בין גופים שהיו בלתי תלויים אחד בשני. ההבנה הזו נוצרה עקב מספר גורמים:

(1) ההצלחה של התארגנויות משותפות בין ארגוניות – בריכות וצמ"ם (צוות מודיעין משימה).[11]

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 משותפות[12].

3) פוטנציאל התפתחויות טכנולוגיות רשתיות -זרימת המידע היא רב-כיוונית, והרשת היא תשתית טכנולוגית משותפת.[13]

חזון "טרייסבוק" - רעיון המרחב המשותף

המרחב הרשתית[14] המשותף הוא רעיון שנולד בין השנים 2009-2012 ששאף לשתף את כלל קהילת המודיעין ולחצות את המבנה הארגוני הקשיח. המרחב המשותף היה אמור לייצר התארגנויות משותפות (דוגמת הצמ"מ) או שיתוף וירטואלי [15](web 2.0).

בפרט, המרחב המשותף היה אמור לאפשר יצירת ידע חדש על בסיס קשרי גומלין שאינם היררכיים ושלא מוסדו מראש על ידי הארגון. כך, כל צד ברשת היה אמור להיות שותף בתהליך העבודה של הצדדים האחרים ולהשפיע עליהם. במקום יחסי יצרן – צרכן היו אמורים להיווצר יחסי של שותפות מודיעינית.[16]

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

"טרייסבוק" היא רשת חברתית מודיעינית בה אפשר גם לשתף מידע עם כלל גורמי אמ"ן וגם למשוך מידע מהם, על בסיס ידיעות מודיעיניות. במרחב זה המחקר אמור לחלק את הצי"ח לשאלות וגורמי האיסוף אמורים להתכנס ולחשוב איך להביא את המודיעין הנדרש. כך, גורמי האיסוף אמורים היו לתכנן תכנית איסוף משולבת על גבי ה"טרייסבוק". הרעיון של "טרייסבוק" מיוחס לטל, שפיתח את הרעיון ב-2010, במסגרת האקתון SIGINT out of the box (SOT). היה זה סמינר חדשנות ששיתף מתכנתים ואנשי מודיעין.[17]

"טרייסבוק" הגדירה מסלול חדש לייצור ידיעה (תו"ל ייצור ידע) בו תפקידי הפקה (אנשי איסוף העוסקים בעיבוד המידע הנאסף) מנגישים את הפריט המודיעיני בצורתו הראשונית ("תמציות") לצרכנים – אנשי המחקר - ומעלים אותו לדף המידע הרלוונטי. הידיעות בדף מוצגות לפי סדר כרונולוגי (הזמן שבו הועלתה הידיעה לפלטפורמה), בדומה לפוסטים ב"Facebook".

התמציות, מתוקף היותן תוצר ראשוני, אינן נחשבות מהימנות. כדי "להשמיש" את המידע המוצג בהן לשימוש מחקרי ומבצעי, מרכז הפקת הידיעות של 8200 מבצע תהליך הנקרא "העלאת רמת סמך". התהליך כולל בדיקת השפה/התרגום, שלב עיבוד ולבסוף אישור ידיעה ע"י קצין בינה רשתית[18] (האישור נקרא "הוצאה כמ"ד"[19]). "טרייסבוק" מהווה בשורה משום שיצרה שקיפות של התהליך לגורמי המחקר, ואפשרה להם להגיב על התהליך ולהשפיע. באמצעות "טרייסבוק" מונגשות ידיעות באופן מידי 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 את האיסוף ולתת משוב. כמו כן אפשר לבדוק מי מהמשתמשים ראה את הידיעה ולתייג משתמשים שהמידע עשוי להיות רלוונטי עבורם. פיתוח נוסף מאפשר לראות מי מתעניין בדף מסוים, מי עוקב ומי פעיל, מהם פערי המידע וציח"ם (סוגיות מודיעיניות) בנושא הדף הספציפי.

עד הטמעת "טרייסבוק" היכולת לשנע מידע ולקיים שיח חוצה מערכים התבסס 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 א-פורמלי (שיח טקסטואלי - תגובות). בניגוד להתכתביות מיילים ומסמכים אשר נאבדים "לנצח" עם חילופי התפקידים, כל מה שמוצג ב"טרייסבוק" נשמר בפלטפורמה, כולל כל היסטוריית השינויים [20].

החזון של יצירת רשת חברתית מודיעינית מבוסס על רעיונות שמוצאם לא במערכת הצבאית, אלא בעולם האזרחי. בתקופה המדוברת (2010-2011), 8200 אמנם הייתה גוף העוסק במידע, אך המערכות בהן 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 זמישות [21]. הרעיונות האלו היו חדשניים בשעתם, וכיום הפכו לנורמות עבודה, עבור כלל האפליקציות באמ"ן [22].

שיטת עבודה נוספת שיובאה מהעולם האזרחי הייתה שיטת "ניהול המוצר": ייזום הרעיון, אפיון, עיצוב הייצור והטמעה בארגון. טל מעיד שלקח על עצמו את התפקיד הזה במטרה להגשים את החזון של "טרייסבוק". חשוב להדגיש שהייתה זו תקופה בה הארגון חיפש לפתח רעיונות חדשים בעיקר לאור "רוח המפקד" של ראש אמ"ן דאז, האלוף אביב כוכבי, ומפקד יחידה 8200 דאז, תא"ל (במיל") נדב צפריה. יתרה מזו, טל היה חלק מהמרכז לעיצוב הסיגינט [23] אך מתוקף חולשתו של המרכז לא הייתה לטל סמכות כלשהיא בארגון, מה שחייב אותו לרתום שותפים נוספים לתהליך. [24].

תהליך הרתימה והפצת החזון של טרייסבוק בארגון לא לווה בתפיסה כתובה או נוהל סדור, וטל שיווק את "טרייסבוק" בעזרת המסרים הבאים [25]:

1. הדיון והשיח המודעיני חשוב וצריך אותו לשם יצירת תוצרים רלוונטים, ולכן צריך מרחב משותף לכל קהילת המודיעין.

2. העולם האזרחי התקדם והארגון המודיעיני נדרש להדביק אותו.

3. צריך לשמר מידע וידע.

טל עבר בין הכשרות, מכלולי הפקה של 8200, חוקרים של חטיבת המחקר, גופי איסוף לא צבאיים והעביר הרצאות בנושא מערכות מידע ו"טרייסבוק", במטרה לרתום את שומעיו תוך שהוא נאלץ להתגבר על שמרנות ותפיסות ישנות. אמנם החזון עסק ביצירת קהילה מודיעינית עם כלל יחידות אמ"ן, אך המאמץ העיקרי כוון לשכנע בנחיצות "טרייסבוק" ב8200 ומערך המחקר[26].

תהליך ההטמעה של "טרייסבוק"

ב-2012 תהליך מימוש החזון החל לצבור תאוצה. תהליך התכנון וההטמעה הובל על ידי ענף בניין הכוח של מרכז הפקת הידיעות (מרכז זה מפיק ומעבד את כלל המידע הסיגינטי שנאסף ב8200[27]). בנוסף לענף בניין הכוח, המרכז כולל בסיסי הפקה שאחראיים על זירות גיאוגרפיות שונות.

אומנם ניתן היה לחייב את היחידות השונות להשתמש בפלטפורמה לצורך העברת ידיעות מודיעיניות, אך הייתה הבנה שיש ליצור מוטיבציה לשימוש ב"טרייסבוק". לכן ענף בניין הכוח יצר שני מרכיבי מוטיבציה; הראשון נועד עבור גורמי המחקר. "טרייסבוק" הייתה הפלטפורמה דרכה החוקרים אמורים היו לצרוך את המודיעין; להכניס פריטים מודיעיניים ולשוחח שיח ישיר עם תפקידי הפקה. בכך, השימוש בפלטפורמה העניק לחוקר מידע חדש ומיידי, שאי אפשר היה להשיגו זולת דרך "טרייסבוק"[28]. השני נועד עבור בסיסי ההפקה, שכן "טרייסבוק" נבנתה ככלי לניהול משימות דרכו מתעדכנים גורמי ההפקה ומטילים משימות אישיות.

פריסת הפלטפורמה והטמעתה בשנים 2012-2014 התנהל באופן מדורג. בשלב הראשון, למד ענף בניין הכוח את בסיס ההפקה בו 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 המכלול טכניקות ונוהל פנימי (תו"ל) לשימוש ב"טרייסבוק" ותיאם ציפיות גם עם צרכניו. בשלב השלישי נערכו הדרכות ותרגולים ו בשלב החמישי נערך פיילוט – ועם הצלחתו, עברה הפלטפורמה להיות מבצעית.[29]

הטמעה הייתה מסודרת וחולקה לשלב תכנון ושלב ביצוע, כאשר לשלב הביצוע היה פירוט משימות מסודר ולו"ז מדוקדק, כשלאורך כל הדרך הייתה מעורבות משמעותית מצד מפקדים בכל הדרגים. נוצרה התלהבות אדירה מהשיקוף של המידע הגולמי לגורמי המחקר – והחלו קריאות נרגשות על "שבירת החומות".[30]

הפיילוטים היו שעת המבחן של "טרייסבוק". המדדים שנבדקו היו יעילות מפעל ההפקה (האם השימוש ב"טרייסבוק" פוגע בהספק תפקידי הפקה), הנגשת המידע (גידול 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 התפקידיים. כמו כן הוצג שיפור של עשרות אחוזים בקיצור זמני ההנגשה ובגידול בכמות המידע הרלוונטי המוגש[31].

לפי מסקנות הפיילוטים, השיח ב"טרייסבוק" הפך את תמונת המודיעין לשלמה ואיכותית יותר. בפיילוטים התקיים שיח בטרם הפצה שתרם לבירור התוצר המחקרי, הבנתו, והשפעה עליו בזמן

רלוונטי; נצפתה מעורבות גבוהה של קציני בינה רשתית ביצירת דיון והתייחסות לתובנות שעלו מהמחקר, התקיים שיח חוצה מערכים שאפשר הצלבות 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[32].

תהליך ההטמעה לווה בקשיים "קלאסיים". הראשון היה קושי לאמץ את השינוי – הצורך לאמץ הרגלים ודפוסים חדשים, תוך ויתור על תפיסות, הבנות מסורתיות ואופני פעולה מוכרים. הקושי השני היה קושי לפעול בתקופת מעבר – המערכות החדשות לא מדברות עם הישנות, המערכות החדשות לא בהכרח תומכות את המשימות הקלאסיות ולמפקדים ציפיות ודרישות סותרות: לא מתפשרים על הדרישות המסורתיות ומאידך דורשים ליישם תפיסות חדשות[33].

כדי לענות על הקשיים הללו התקיים זיהוי מוקדם של חוויות הצלחה ושיקוף שלהם לארגון. בסיסי הפקה ומקביליהם בחטיבת המחקר שהצליחו בתהליך המעבר ובפיילוט, הציגו את התמורות שיצרה "טרייסבוק" לבכירים ובסיסי הפקה שעדיין לא עברו את השינוי[34]. מקטעים של תובנות והיוזמים מתוך "טרייסבוק" צולמו והופצו בארגון (ברשת המייל הצבאית) עם המסר ש"טרייסבוק" היא פלטפורמה לשיח מודיעיני חשוב וחיוני[35].

חוויות ההצלחה הגבירו את הרצון והעניין של הבכירים לפתח את "טרייסבוק" ולהטמיע אותה בכלל אמ"ן[36]. ב-2014 הגיעה "טרייסבוק" לנקודה שבה הייתה מסה קריטית של אנשים בעלי מעמד בארגון המעוניינים בה. בנקודה זו נחשב הארגון כרתום לשינוי. בראש ובראשונה ראש אמ"ן דאז, האלוף אביב כוכבי, שקבע: "מודל ייצור הידע ב"טרייסבוק" יהיה שיטת העבודה המוגדרת ביחידות ובמערכי אמ"ן[37]. תמיכת ראש אמ"ן הגיעה בעיקר בזכות הפיילוט בצי"ח הסורי שהעלה הצלחות בתחום[38]. הצהרת ראש אמ"ן הייתה קפיצת מדרגה של "טרייסבוק" מ"סטארטאפ" למוצר בשימוש מבצעי.

בשלב מאוחר יותר תוקף תו"ל השימוש של מכלול ההפקה ב"טרייסבוק", ולשם כך נערכו מפגשים רוחביים עם גורמי עבודה איסופיים ומחקריים בחטיבת המחקר, חה"א, חה"י ובפיקודים המרחביים. המחויבות לשימוש ב"טרייסבוק" התבטאה גם בהכשרות לשימוש בטרייסבוק ככלי עיקרי בעבודה ובשיח המודיעיני[39]. לסיכום ניתן לומר שהיזמים הצליחו לגרום לארגון ובכיריו לאמץ את החזון של "טרייסבוק".

ההתנגדות ל"טרייסבוק"

יחד עם כל הנאמר לעיל, בראשית הדרך היו גם הסתייגויות מהפלטפורמה וספק בנוגע לתועלת ההמשית.

תהליך התכנון

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

החששות וההסתייגויות עסקו בהשפעה של "טרייסבוק" על עבודתם היום – יומית ואיכות התוצר האיסופי שבאחריותם:

1. חשש בנוגע לפרצות בטחון מידע לאור חשיפת חומרי גלם לחוקרים.
2. חשש כיצד יתנהל שיח על גבי הפלטפורמה עם שותפים מחוץ לאמ"ן.
3. הסתייגות מ"טרייסבוק" כמערכת לניהול משימות.
4. החשש העיקרי – שימוש מחקרי בחומרי איסוף לא מעובדים ועל כן לא תמיד מהימנים ("רמת סמך נמוכה"). [40] 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 מצד ענף בניין הכוח והבכירים, והפיתוח התנהל מתוך הלך רוח של "יהיה בסדר". [41]

ענף בניין הכוח – השייך למרכז הפקת הידיעות ב-8200 – הוביל את תהליך התכנון, אך עשה זאת בנייתו מהירות ובסיסי הפקה - למרות שבסיסי ההפקה הם שאמורים היו לעשות שימוש מרכזי ב"טרייסבוק" (!) וליצור את השיח המודיעיני המיוחל עם גורמי המחקר מחוץ ל-8200. כך, למשל, לסדנאות שעסקו ב"טרייסבוק" ובהטמעה שלו, הגיעו שותפים מכלל אמ"ן אך לא נציגים מבסיסי ההפקה עצמם. [42]

הפיילוטים

יחד עם מה שהוצג בפרק הקודם, דעה אחרת טוענת כי הפיילוטים לא שיקפו את האמת [43], ושההתלהבות מהחזון הסוותרה את החסרונות, עדי כדי עיוות המציאות לעיתים. כך, למשל, במצגת משנת 2014 [44] נרשמו נתוני הפריסה של "טרייסבוק" בבסיסי הפקה, ונראה שמבין המשתמשים המרכזיים ב-8200, נמצא בסיס הפקה שהתנגד באופן בולט לשימוש בפלטפורמה וההטמעה אצלו הייתה הממושכת ביותר ביחס לשאר הבסיסים [45]. כמו כן את העלייה בכמות המשתמשים ייחסו לזכותה של "טרייסבוק" כפלטפורמה יעילה ומועילה, אלא שלא הזכירו את העובדה הפשוטה שרוב מערכות ההפקה והפצת הידיעות נסגרו [46], ולמעשה לא הייתה כל אלטרנטיבה אחרת מלבד השימוש ב"טרייסבוק".

בפרט נראה שהתעלמו מנתונים יבשים שלא היו כל כך חיוביים. כחלק מהפיילוטים, בתחום פיתוח הידע נבחן נושא השיח המודיעיני באופן ספציפי; המדדים שבחנו את זה היו אחוז הידיעות המודיעיניות שיש עליהן שיח חוצה יחידות (סימון לייק, תגובה), אחוז הפריטים שקושרו לפערים מודיעיניים וכמות הפערים המודיעיניים שנצרו. כבר בפיילוטים ניתן היה לראות שהמדדים הנוגעים לשיח מודיעיני היו נמוכים (שיפור של אחוזים בודדים - ממצב שלא קיים ועד 4%), ועדיין הפיילוטים הוצגו כמוצלחים. [47]

השיקוף של חוויות ההצלחה של הפיילוטים התבסס על תובנות והיזונים שעברו בשרשרתי מיילים. כל מקטע תגובות נחשב לשיח משופר עם הצרכנים ולהתקדמות משמעותית – על גבול ההאדרה עצמית.

רק מקטעים בודדים נשמר[48], 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 בהרתמות חלקית של המפקדים. חלק לא מבוטל מהמפקדים לא היו שותף מלא לחזון ובפועל לא קידמו בגזרתם את השינוי ולא עודדו את פקודיהם לעשות שימוש בפלטפורמה[49]. בנסיון לתת מענה לזה עוצב פתרון טכני לאחת מהסוגיות שהעלו בסיסי ההפקה: התאמה לקויה של הפלטפורמה ככלי לניהול משימות, התעדכנות ואחזור מידע (חיפוש). לכן נוצרו מערכות נפרדות לתפקודים האלו (2015-2016)[50]. הייתה זו מעין פשרה – על מנת שבסיסי ההפקה יעשו שימוש ב"טרייסבוק" (לצורך שיח מודיעיני), פיתחו כלים נפרדים שהם נוחים יותר למשתמש מאשר הממשק של "טרייסבוק". הצעדים הללו אומנם לא ענו על כלל ההסתייגויות, אך הביאו את הארגון למצב בו הייתה נכונות להמשיך עם תהליך השינוי.

"טרייסבוק" – החלום ושברו

בפרק הזה נשאל מה בין הציפיות מ"טרייסבוק" לבין השימוש הנוכחי בפלטפורמה.. כדי לענות על שאלה זו ביתר פירוט האם פלטפורמת "טרייסבוק" הצליחה ליצור שיח מודיעיני רשתי ששיפר את התפוקה המודיעינית? איזה שימוש גורמי האיסוף והמחקר עושים ב"טרייסבוק" בפועל?

שיח מודיעיני הוא חילופי דעות, ותובנות הנערכים לשם יצירת ידע והעמקת שותפויות, יצירת שפה משותפת ותובנות מודיעיניות חדשות סביב פרשייה או יעד מודיעיני, בין כל השותפים בקהילה המודיעינית[51]. הבסיס לשיח הוא נכונות השותפים בקהילה להשתתף ולשתף בתובנות שלהם.

יצירת שיח מודיעיני היא התפקוד הראשון ש"טרייסבוק" נועדה לשרת. היום טרייסבוק משמשת במידה רבה רק כמערכת התעדכנות, דיווחים ותיוגים, ולא לשיח מודיעיני. מצאנו שכיום "טרייסבוק" משמשת לחמישה תפקודים שונים: ניהול תורים, עיבוד והפצה, התעדכנות, אחזור ושיח, ושהשימוש בפלטפורמה לצורך שיח הוא הנמוך ביותר וכמעט ואין שיתוף תובנות ומשוב (היזון חוזר). מפלטפורמה לשיח ושיתוף פעולה, הפכה טרייסבוק למערכת המשמשת להתעדכנות והנגשה – כמעין מערכת הפצה ודיווחים משוכללת לחומרים גולמיים שאינה שונה במהותה מהתהליך העברת הידיעות הטורי המסורתי.

יתרה מזו, ב"טרייסבוק" ניתן לראות אין ספור תיוגים של משתמשים שנועדו להסב תשומת לב לפריט מודיעיני מסוים[52]. עם זאת, תיוגים אלה כמעט ולא מביאים ליצירת דיונים בין אלה שתיוגו על גבי הידיעה[53]. 'תרבות התיוגים' והתפיסה של "טרייסבוק" כמערכת התעדכנות היא פועל יוצא של השימוש המרכזי שעושים החמ"לים של היחידות המחקריות ב"טרייסבוק", כאשר התורן עובר על כלל הידיעות המופיעות בפרק זמן מסוים ומתייג את האנשים הרלוונטים לכל ידיעה[54].

"טרייסבוק" היא פתח לשיתופי פעולה במובן של "מביא את כולם לחדר" – אבל מחוץ ל"טרייסבוק": טלפונים, מיילים ומפגש פנים מול פנים ("ראיתי אותך ב"טרייסבוק" ולכן צלצלתי אלייך"). אף על פי

שהפלטפורמה מיועדת לשיח, תובנות, היוזנים ותגובות ממשיכות 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, אז הם מייצרים מסמך העובר במייל או עושים שימוש בערוצים דיגיטליים אחרות (תוצרים, סקירות ותמונות מודיעין)[55]. פלטפורמות אלה אינן מאפשרות שיח או תגובה עם גורמי האיסוף ומשמשות כערוץ העברת מידע בלבד. ברור שבדרך זה לגורמי האיסוף אין אפשרות להשפיע על התוצר המחקרי בעת התהוותו וחמור מזה, לא תמיד הם מודעים ונגישים לתוצר המחקרי ויכולים להפיק ממנו היוזנים לעבודתם.

את הטענות האלו הראה גם רס"ן ג', מענף בניין הכוח של מרכז הפקת הידיעות, בסקר שערך בין השנים 2016-2017 בנושא מדידת התוצר (תפוקה)[56] והקיף את כלל התפקידנים בבסיסי ההפקה. מטרתו הייתה לנסות ולמדוד את ערכיות השיח ב"טרייסבוק" שהוגדר על ידי שלושה מרכיבים[57]:

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

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

הסקר גם בדק כמה ובאיזה פלטפורמה (מלבד "טרייסבוק") מתקיימת החלפת תובנות מודיעיניות בין בסיסי ההפקה לצרכנים. נמצא כי בכל בסיסי ההפקה, למעט אחד, השימוש במייל ובטלפון גבוה בפער משמעותי לעומת השימוש ב"טרייסבוק". כמו כן נמצא פער קטן, אך קיים, לטובת החלפת תובנות בדיונים (פנים מול פנים) לעומת ה"טרייסבוק"[58].

כמו כן 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 והיוזנים, אך בפועל רוב השיח עוסק בבקשות הבהרה ושירות[59]. מפאת סיווג הנתונים לא נוכל לפרט את ההבדלים בין הזירות השונות באמ"ן באשר לאופן השימוש ב"טרייסבוק", אך כן ניתן לומר שלפי נתוני הסקר נראה שיש שהיכן שיש יותר החלפת תובנות והיוזנים, כך מעריכים יותר את השיח המשותף. כלומר החלפת הדעות מייצרת תרומה שמוכיחה את עצמה ומשנה תפיסה.

מצאנו שככל שהמחקר הוא תשתיתי יותר ולא סיכולי, כך פוחת השימוש, והמוטיבציה לשימוש, ב"טרייסבוק". להלן הסברים: ראשית, בתחומי מחקר תשתיתיים קיימת "פריבילגיה" להמתין ולחכות לידיעות מוגמרות שמועברות בפלטפורמה נפרדת ל"טרייסבוק" או, במקרה של מידע אוסינטי (גלוי), יש יכולת להגיע למידע רלוונטי באופן עצמאי מבלי להזדקק לגורמי האיסוף. הסבר שני הוא שככל

שהמחקר הוא רוחבי יותר החוקרים נדרשים לעבור על חומר רב, עד כדי כך שנוצר עומס מידע שלטענת החוקרים מפריע להתמקד בהערכה המחקרית. הסבר שלישי הוא שמחקר תשתיתי אינו זקוק לשיח יום-יומי עם גורמי האיסוף ומנגנון הצי"ח וההיזון איננו מרכזי והכוונת האיסוף נעשית לעיתים רחוקות.

כשאין שימוש בפלטפורמה, לא עולים התמריצים לשיתוף פעולה והיכרות, וכיוצא בזאת פוחתת האפשרות לקיומו של שיח מודיעיני משותף שבתורו מעודד שימוש חוזר בפלטפורמה. ומגד, בענפים העוסקים בסיכול, יעדים ומטרות ניתן לראות שימוש גבוה יותר ב"טרייסבוק"[60]. הסבר לכך יכול להיות תחושת הדחיפות והתלות ההדדית הגבוהה בתחומים האלה בין גורמי האיסוף וגורמי המחקר. יש שיראו אירוניה בכך שפלטפורמה 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[61].

החיכוך בין המענה הטכנולוגי לארגון השמרן

לאור האמור לעיל עולה השאלה מדוע, למרות המאמץ והמשאבים הרבים שהושקעו בפלטפורמה, אין שיח מודיעיני ב"טרייסבוק"? נציע כהסבר שתי טענות. 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 איתן – ועל כן הארגון בחר שלא ליצור שיח וכך הכשיל את הפלטפורמה. נפרט את שתי הטענות.

הפלטפורמה איננה מתאימה לעבודה המודיעינית

מבחינת בסיסי ההפקה "טרייסבוק" בבירור איננה מתאימה להתעדכנות, ניהול תורים (משימות) ויצירת שיח בפרקטיקה. טרייסבוק "מתפוצצת" מיישומים ותפקודים שונים היוצרים עומס קוגניטיבי על המשתמש האיסופי, ובמצב כזה מה שנחוץ ודחוף – קרי התעדכנות וניהול משימות – נעשה בלית ברירה, בעוד את השיח מעדיפים שלא לבצע דרך הפלטפורמה ככל האפשר. ניתן לראות התעלמות ברורה מהתרעות ותגובות של גורמי מחקר שנובעת לטענת גורמי האיסוף מהצפה של משימות.[62]

גם מבחינת גורמי המחקר ממשק ה"טרייסבוק" אינו עולה בקנה אחד עם הצרכים המחקריים[63]. פלטפורמת "טרייסבוק" מעוצבת וזואלית על בסיס פלטפורמה אזרחית – facebook, אך הליבה של facebook – אלגוריתם לומד איכותי לסידור ה"פיד"[64] – אינו נמצא ב"טרייסבוק". הסידור של ה"פיד" באופן אפקטיבי הינו עניין קריטי להצלחת הפלטפורמה בעידן התפוצצות המידע[65].

הפיד גם איננו מתאים להתעדכנות במידע ובשיח הקיים. Infinity scroll – פיצ'ר בולט בFacebook, 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 עבור

החוקר). כך בנסיון לעבור על כלל הידיעות בצורה הרמטית ולהשיג מעין שליטה על המידע, שיח משמעותי מחקרי נדרס כמעט בהגדרה[66].

שאלות ותובנות המהוות בסיס לשיח נעלמות בבלייל פריטי המידע ואינספור התיוגים של המשתמשים, ולכותב התובנה אין דרך לוודא שתגובתו נקראה. עניין זה מביא את המשתמשים להשתמש במייל הנתפס ככלי פורמלי ורשמי יותר עם קצה וודאי בצד השני שרואה ומרגיש מחויב הרבה יותר לענות לעומת טרייסבוק שנתפסת ככלי הרבה פחות פורמלי ומחייב תגובה[67].

עניין נוסף המפריע למשתמשים באשר לרצון לעשות שיח היא סוגיית השקיפות ב"טרייסבוק". החזון היה ליצור פלטפורמה פתוחה לכל[68], שבה יהיה שיח פומבי בין גורמים רבים – אך אליה וקוץ בה. ישנם משתמשים לא מעטים שחוששים מלהביע 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 באגף[69].

"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 מעל פני השטח מתחים בין יחידות האיסוף ויחידות המחקר, מתחים שהיו נסתרים קודם לכן, או שהיו נוח להסתיר אותם. "טרייסבוק" בשל השקיפות שהציע לתהליך ייצור הידיעה המודיעינית, ובשל האפשרות לצפות ולעשות שימוש בחומרי גלם, 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) לה הוא רוצה לתת מענה[70]. בזכות "טרייסבוק" חוקרים יכולים להשפיע ממש על תהליך ההפקה ולהביא לעיבוד מלא של מידע ערכי עבורו, גם אם לא נתפס כערכי בעיני גורמי האיסוף. התמציות המודיעיניות יכולות להועיל לידע של החוקר – גם אם לא עבר את מסננת ההפצה של קצין הבינה הרשתית (להלן קב"ר)[71]. יתרה מזו, באמצעות הנגשת התמציות, "טרייסבוק" "דוחפת" לחוקר מידע בזמן אמת, וזה מאפשר לתוצר המודיעיני להיות יותר רלוונטי.

בהקשר הזה אפשר להבין כיצד טרייסבוק מאפשרת 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 ב"טרייסבוק" מסייעת לחוקרים שבעבר "חיפשו פירוורים" בתחום מחקר זניח במידה יחסית, להנות (אולי לראשונה) מיכולות האיסוף, בזכות הגישה לפריטים מודיעיניים שאינם מתועדפים ולכן לא מגיעים לידי

עיבוד מלא. [72] כך למשל נפתחים דפים פרטיים (לא רשמיים) אליהם מועלים פריטי מידע ברמת עיבוד נמוכה יחסית ונוצר מחקר בתחומים שאינם נמצאים בליבת הצי"ח (השאלה המודיעינית) [73].

על בסיס הפריטים המודיעיניים "טרייסבוק" אפשרה לחוקר לדבר ישירות עם תפקידי ההפקה. תפקידינים וחוקרים יצרו קשרים קרובים [74], כשהאלחוטן והדסקאי מסייעים לחוקר לחדד את ההבנה שלו בנוגע לפריט המודיעיני, ואגב כך מבינים בעצמם למה בדיוק העבודה שלהם משמשת [75]. תהליך זה, נערך ללא דמותו המתווכת של הקב"ר.

"טרייסבוק" אפשרה לחוקר להרחיב את היקף עיסוקו אבל הביאה בד בבד לערעור תפקיד הקב"ר ונוצר טשטוש גבולות בין המחקר לאיסוף. באופן מסורתי הקב"ר אחראי בעיקר על הפקת הידיעות וניהול כלל התפקידינים העוסקים בהפקה ועיבוד מידע גולמי. על הקב"ר הוטלה האחריות להפצה ולהבנה של ערכיות הידיעות ולאופן בו אפשר לייצר מודיעין נוסף. הקב"ר נמצא בעמדת אחריות וקבלת החלטות משמעותית, בה הוא אחראי על תעדוף הידיעות המופקות, ובמידה והחליט שידיעה היא לא ערכית – היא לא תגיע לעיניהם של גורמי המחקר [76].

"טרייסבוק" שינתה זאת. ההחלטה בדבר ערכיות איננה שייכת 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. תהליך זה יצר "משבר" אצל הקב"רים ומעין רפיון; בהרבה מקרים קב"רים אינם עורכים תהליכי המשך לתמציות שהופצו ואינם מנסים להפיק משמעויות ("מכונת הפצה ללא חשיבה") [77]. נראה שבאמ"ן מתרחשים כיום תהליכים של שינוי בתהליכי ההפצה המסורתית ויש פחות עיסוק בהפקות עם רמת סמך גבוהה (הביטוי המודיעיני לידיעה בעלת רמת מהימנות גבוהה). [78]

ומצד שני, האם הקב"ר אכן הסיר מעצמו אחריות או שאולי 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 כל איש איסוף. תפקידו של הקב"ר הוא איסוף ידיעות ולא להיות תווך, צינור לידיעות. תפקידו של הקב"ר הוא לפרוט את הצי"ח (שאלת המחקר) לשאלות איסופיות ותכנון תכנית איסוף שמביאה 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. [79]

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

מבחינת העיסוק במידע (ולא העיסוק בשיח), ל"טרייסבוק" יש שתי תכליות. האחת "לדחוף" לצרכן מידע רלוונטי בזמן אמת [80] (ע"י הנגשת "תמציות" – פריטי מידע ברמת עיבוד ראשונית). 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-8200 מעידים שהחל שמאז ש"טרייסבוק" נכנסה לשימוש, יש מגמה ברורה של ירידת בכמות ההפצות של ידיעות ברמת עיבוד ומהימנות גבוהה ועלייה חדה בכמות הנגשת התמציות ב"טרייסבוק". [81] גורמי המחקר מצדם עושים שימוש נרחב בתמציות הללו ומסתמכים עליהן בסקירות

ומסמכים רשמיים, זאת על אף שקיימת הבנה שהן אינן איכותיות כמו תוצרים ברמת עיבוד מלאה. [82] בתחילת השימוש ב"טרייסבוק" הוגדרו כללים והתניות לשימוש במידע – יש לבקש העלאת רמת סמך לכל פריט עליו רוצים להסתמך – אך זה לא מתקיים בפועל. [83]

אמינות המידע היא עניין קריטי עבור ארגון מודיעיני. כאשר מדובר בנושאים התרעתיים והפללה של מטרות, השימוש בתמציות יכול (והביא) לטעויות חמורות [84]. תמציות מופקות על ידי אלחוטן בודד, שנסינו המקצועי מצומצם. הסתמכות על תמציות היא במהותה ויתור על שיקול הדעת של שאר שלבי ההפקה (משקלט, מתרגם, קב"ר), בעלי נסיון ומודעות גבוהה לטעויות. יתרה מזו, במידה והתבצעה טעות לצרכן אין שום דרך לדעת את זה, עד שנהיה מאוחר מידי. [85]

נראה ש"טרייסבוק" שינתה את הנורמה לגבי שקיפות ושיתוף מידע על חשבון איכות המידע. רמת סמך גבוהה פחות מעניינת את בסיס ההפקה, שעסוק בהנגשת כמה שיותר מידע והצפת אינדיקציות במהירות האפשרית. בתפיסה של החוקרים נראה שערך מהימנות המידע הוא משני [86]; הם אינם מבינים שמקצוענות ומומחיות התפקידנים בבסיס ההפקה נועדה ליצור תוצר איסופי אמין, ולכן אין להם מוטיבציה אמיתית לחכות שהפריט המודיעיני יעבור את שלבי ההפקה עד לרמת סמך גבוהה יותר.

ב"טרייסבוק" 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 בזה היעדר אחריות – כולם משתפים תובנות בחופשיות, ללא לקשר לתפקידים המקצועי [88] (יש לציין שלא נצפו התנהגויות בלתי הולמות ב"טרייסבוק", זה כשלעצמו נקודה לחיוב בהתחשב בחופשיות שהפלטפורמה מאפשרת, קיימת "חרדת קודש" וכבוד למקצוע) [89].

טענות נוספות

1. אין הדדיות – מתקיים מצב לא שיווינוי בו האיסוף חושף את תהליכיו הפנימיים למחקר בעוד הוא לא חשוף למערכות המחקריות. החוקר רואה את כל המידע לו הוא זקוק ובוחר האם ומתי ליצור קשר עם הגורם האיסופי – יחסים של ספק ולקוח. [90]

2. הקושי בוולנטריות – שילוביות נתפסת כמוצלחת יותר ככל שיש בה יותר צורך נתפס ונראה לעין [91] כלומר יש דחף ארגוני ברור לשתף פעולה בחירום על מנת להיות חלק מהמערכת הנלחמת. טרייסבוק היא עשייה בזמן שגרה ולכן מהווה אתגר לפעולה משותפת; עלולה להוצר תחושה שאין צורך ממשי בשיח משותף בהשוואה לתחושת הצורך והדחיפות הנוצרים בחירום.

3. המפקדים נעדרים מ"טרייסבוק" - התפיסה הקיימת היא שתגובות והיזונים אינם חשובים ואף גוזלים זמן יקר, ושיחיות אישיות לשיח על גבי "טרייסבוק" הן לא עניין שראוי להערכה מיוחדת. בעלי תפקידים רבים ביחידות המחקר רואים עצמם בתפקיד ניהולי וש"טרייסבוק" לא קשור אליהם - "מגרש המשחקים של החוקרים". [92] הבכירים גם הם לא עושים שימוש בפלטפורמה [93]. גם מבחינת גורמי האיסוף לרוב אין עידוד של התפקידנים להגיב לחוקרים וליצור שיח [94].

דווקא האנשים עם הכי הרבה ידע, הכי הרבה הבנה של הזירה, של הבעיה ושל ההקשר – הם אלה שלא נמצאים ב"טרייסבוק" ולא תורמים לשיח המודיעיני. ברור אם כן למה כמעט ולא רואים שיח תובנות – משום שאין מעורבות בכירה של ידע, ובמקום זה רואים שיח טקטי-מנהלתי של התעדכנות ותיוגים ולא מעבר[95]. חוקר צעיר הרוצה תפוצה והכרה לתובנות המחקריות שלו לא יפרסם את זה ב"טרייסבוק" משום שהמפקדים שלו לא נמצאים ב"טרייסבוק", לא יראו ולא יעריכו אותו על זה.

סיכום – הטכנולוגיה משנה את הארגון

מחקר זה ביקש להציג מקרה מבחן לפיתוח והטמעה 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 הארגון בחר שלא לעשות שימוש בפלטפורמה.

טרייסבוק, במכוון או שלא, יצרה שינוי באחריות המסורתית של גורמי האיסוף ובתהליכי העבודה של בסיסי ההפקה ב-8200. חוכמת המומחה, שנסמך על שנים של למידה והבנה עמוקה, התחלפה ב"חוכמת ההמונים" שבמרכזה עומד הדרג הזוטר, שמנגיש את המידע ונמצא בשיח ישיר עם החוקר[96].

ההנגשה של המידע ישירות לצרכן מבלי לעבור את מסלול ההפקה הקלאסי ערערה את התהליכים הפנימיים בתוך בסיס ההפקה עד למקרים בהם מופצות ידיעות אסטרטגיות והתרעות על בסיס תמציות לדרגים גבוהים וטקטים מבלי שראש זירה, למשל, הספיק להודיע לעניין – כך נמנע מהדרגים הבכירים בקב"ריות להגיב מנסיונם והבנתם.[97] מקרים שכאלו הביאו את של מפקד מרכז הידיעות ב-2015 להחליט שאין להוציא ידיעות מבלי שעבר עליהן קב"ר.[98]

החלטה זו זכתה לביקורת מצד גורמי המחקר. טענתם היא שנכון שגורמי המחקר יראו מידע גולמי ללא תיווך הקב"ר ושטעויות הקורות לעיתים, אינן מצדיקות חסימה של מידע.[99] יתרה על כן, תפקידו הראשי של גורם האיסוף הוא להביא את המידע לחוקר, הוא הצרכן, ומידת דיוק המידע איננה הסוגיה המרכזית (ובכל מקרה המידע שלנו על האויב וכוונותיו אינו יכול להיות הרמטי).

השימוש של החוקרים בתמציות מערער על הנכסיות של בסיסי ההפקה ב-8200 והמומחיות הייחודית שלהם ("המונופול של 8200 על המידע") שלהם, בעוד המחקר דורש יותר ויותר מידע גולמי וקיצור זמני ההנגשה. אם מפקד מרכז הפקת הידיעות וראשי הזירות אחראים על תמונת המצב של המודיעין הסיגינטי, נראה ש"טרייסבוק" משכה את השטיח מתחת לרגליהם.

הערעור של כל צד על תפקידו, סמכותו והיקף 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 ב"טרייסבוק".

העיסוק בשימור הנכסיות הארגונית והנסיון להרחיב את גבולות העיסוק באה על חשבון דיון בסוגיות הליבה ש"טרייסבוק" הציפה. למשל מהו האיזון הנכון בין מהימנות המידע והנגשה של המידע? באילו 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 וההטמעה 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 ושיטת העבודה הקיימת, אך הרעיון לבדו אינו יכול להיות הפתרון. רק בזמן האחרון ניתן לשמוע דיון ער על ערעור יסודות עמוקים עליהם מושתתת אגף המודיעין. דיון ושיח כזה צריכים לבוא יד ביד עם היוזמות לחדשנות דיגיטלית.

הערות שוליים:

[1] כלל הראיונות כתובים ושמורים אצל המחברת. מחקר זה יציג רק היבטים שאינם מסווגים. בעלי הסיווג המתאים מוזמנים לפנות אל המחברת בבקשה לראות את תמלול הראיונות.

[2] אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים, גיליון 2, (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014), 11.

[3] המחקר המודיעיני – בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים, המכון לחקר מודיעין ומדיניות, להשלים שנת פרסום

[4] ראיון עם סא"ל (במיל") רועי (8200).

[5] דודי סימן טוב ועופר ג', "מודיעין 2.0 – גישה חדשה לעשיית מודיעין", צבא ואסטרטגיה, כרך 5, גיליון 3, דצמבר 2013, 27.

[6] מסלול היררכי לטיפול בפריט המודיעיני מרגע הקליטה ועד הפצה.

[7] סימן טוב וג', "מודיעין 2.0", 29-30.

[8] דודי השתנות מודיעין 142

[9] כוכבי ואורטל, "מעשה אמ"ן", 12.

- [10] ראה את מאמרם של אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן", 20.
- [11] ראיון עם סא"ל (במיל") רועי (8200), המרחב המשותף - מסמך פנימי.
- [12] שם.
- [13] סימן טוב וג', "מודיעין 2.0", 33.
- [14] רשת היא ישות הכוללת שחקנים המקיימים ביניהם קשרים ויחסי גומלין
- [15] מסמך פנימי.
- [16] שם, ראיון עם רס"ן א' (8200).
- [17] ראיון עם טל, ראיון עם רס"ן א' (מחקר), ראיון עם רס"ן א' (8200)
- [18] זהו הקצין המאשר את הפצת הידיעה הסיגינטית מטעם 8200.
- [19] 'מזהה דיווח' – כמעין סימוכין שנותנים לידיעה בשלב גמר הטיפול בידיעה. זהו תו תקן האיכות שקובעת 8200 לידיעה ורמת המהימנות של תוכנה.
- [20] ראיון עם רס"ן א' (8200).
- [21] Agile.
- [22] ראיון עם טל.
- [23] נועד להיות גוף אמצע לתהליכי בניין כוח ב-8200.
- [24] ראיון עם טל, ראיון עם סא"ל (במיל") רועי (8200).
- [25] שם.
- [26] שם.
- [27] ראיון עם רס"ן ג' (8200).
- [28] ראיון עם סא"ל א' (8200), ראיון עם רס"ן א' (מחקר).
- [29] ראיון עם רס"ן א' (8200).
- [30] ראיון עם רס"ן י' (מחקר).
- [31] מסמך פנימי. כלל הנתונים הנוגעים לפיילוטים מקורם בסקרים ומסמכים פנימיים של 8200. מערך המחקר לא ערך סקרים דומים.

[32] שם.

[33] ראיון עם רס"ן א' (8200).

[34] ראיון עם רס"ן י' (מחקר)

[35] ראיון עם רס"ן י' (מחקר), ראיון עם רס"ן א' (8200)

[36] ראיון עם רס"ן י' (מחקר)

[37] מסמך פנימי.

[38] שם.

[39] ראיון עם רס"ן ג' (8200), ראיון עם רס"ן א' (8200)

[40] ראיון עם סא"ל (במיל") יניב (8200), ראיון עם סא"ל ש'.

[41] ראיון עם סא"ל (במיל") יניב (8200), ראיון עם סא"ל ש'.

[42] ראיון עם טל, ראיון עם סא"ל (במיל") יניב (8200), ראיון עם סא"ל ש' (8200), ראיון עם רס"ן ג' (8200).

[43] שם.

[44] מסמך פנימי.

[45] ראיון עם סא"ל (במיל") יניב (8200), ראיון עם רס"ן ג' (8200)

[46] שם.

[47] שם, ראיון עם סא"ל א' (8200) רס"ן ג' (8200).

[48] המקטעים לא הופצו כמסמכים רשמיים עם נוהל ברור, אלא באימיילים. בחילופי תפקידים ואנשים נאבדו רוב המקטעים.

[49] ראיון עם רס"ן א' (8200)

[50] ראיון עם רס"ן ג' (8200)

[51] ראיון עם סא"ל (במיל") יניב (8200), ראיון עם רס"ן א' (8200)

[52] "תיוג" זוהי הפעולה של קישור דיגיטלי של הזהות הוירטואלית של אדם לפריט (תמונה או טקסט) כדי להפנות את תשומת לבו לדבר מה שיכול להיות בעל ערך עבורו.

[53] ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר, ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

[54] ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר.

[55] שם.

[56] מסמך פנימי.

[57] ראיון עם רס"ן ג' (8200).

[58] מסמך פנימי.

[59] שם.

[60] מסמך פנימי, ראיון עם רס"ן נ' (מחקר), ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר.

[61] זהו הלך רוח שהשתקף מכל הראיונות שנערכו וחוצה את כלל הדרגות משני המערכים.

[62] ראיונות עם חוקרי מודיעין בפיקודים ובחטיבת המחקר, ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

[63] ראיון עם רס"ן א' (8200)

[64] "פיד" (feed) - עמוד וירטואלי בו מופיעות כלל הידיעות המודיעיניות.

[65] ראיון עם טל.

[66] ראיון עם רס"ן א' (8200), ראיון עם רס"ן ג' (8200)

[67] ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר.

[68] ראיון עם סא"ל (במיל") רועי (8200).

[69] ראיונות עם חוקרי מודיעין בפיקודים ובחטיבת המחקר, ראיונות עם אנשי איסוף בבסיסי ההפקה ובמרכז הפקת הידיעות.

[70] ראיונות עם חוקרים בפיקודים ובחטיבת המחקר

[71] ראיון עם רס"ן י', ראיון עם רס"ן א'

[72] ראיון עם רס"ן י' (מחקר), ראיון עם רס"ן א' (מחקר), ראיון עם סרן ג' (מחקר).

[73] ראיון עם סרן א' (מחקר).

[74] ראיון עם רס"ן י' (מחקר), ראיון עם רס"ן א' (מחקר)

[75] ראיון עם סרן ט' (8200)

[76] ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200), ראיון עם רס"ן א' (מחקר)

[77] 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)

[78] ראיון עם סא"ל ש' (8200), סרן ע' (מחקר), רס"ן א' (מחקר).

[79] ראיון עם סא"ל א' (8200), ראיון עם רס"ן ג' (8200).

[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).

[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, גיליון 10, (צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2017), 115.

[92] רס"ן א' (מחקר), רס"ן י' (מחקר), סרן ע' (מחקר).

[93] רס"ן א' (מחקר).

[94] ראיון עם סא"ל א' (8200).

[95] ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

[96] ראיון עם סא"ל (במיל') יניב (8200), ראיון עם סא"ל ש' (8200), ראיון עם רס"ן י' (מחקר).

[97] שם.

[98] ראיון עם רס"ן ג' (8200).

[99] ראיון עם רס"ן א' (מחקר).