

מודיעין 2.0 – גישה חדשה לעשיית מודיעין¹

דודי סימן טוב ועופר ג'

המודיעין חווה בשנים האחרונות תמורות עמוקות, הן ביחסים בתוך המערכת המודיעינית עצמה והן ביחסים בינו ובין הסביבה המדינית והצבאית שאותה הוא משרת. שינויים אלה מתבטאים גם בפרקטיקה שבה עושים כיום מודיעין, וכן בתפיסות חדשות המופיעות בשיח המודיעיני ודוחקות את מקומן של תפיסות מסורתיות שעבר זמנן. השינויים במודיעין הם תוצאה מתבקשת של השינויים העמוקים המתחוללים במציאות האנושית ובאופי המלחמות במאה ה-21. במקדם עומד השינוי העמוק באופי היריבים ובאופי המלחמות והשינוי העמוק הגלום במעבר מהעידן התעשייתי לעידן המידע הדיגיטלי. מאמר זה בוחן את התמורות שחלו בעשייה המודיעינית ומציג מספר בעיות אתן מתמודדת כיום קהילת המודיעין. הטענה המרכזית של המאמר היא כי ניתן לשפר באופן משמעותי את יכולות המודיעין ולהעבירו אל המאה ה-21, אם נאמץ גישה חדשה לעשיית מודיעין, השואבת מקור השראה ראשי מתופעת ה-[WEB 2.0](#).

מילות מפתח: מודיעין, ווב 2.0, מעגל המודיעין, יחסי איסוף-מחקר, ויקיפדיה, בלוגים, איסוף-מחקר

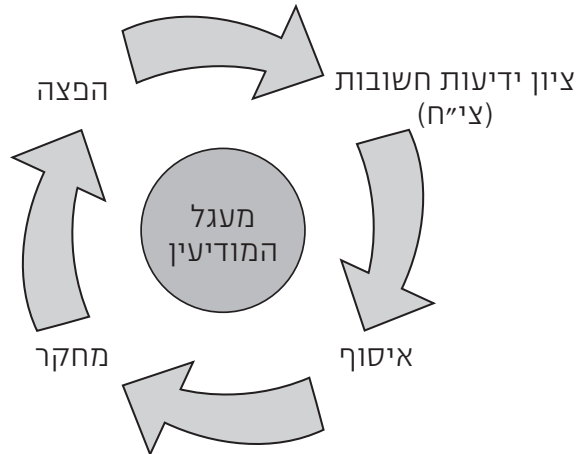
"מעגל המודיעין" כרעיון מסדר

"מעגל המודיעין" היווה רעיון מסדר מרכזי, לאורו הוקמו ופעלו הממסדים המודיעיניים לאחר מלחמת העולם השנייה. קדמה לו, במקרה הישראלי, פעולתם של יחידים, ללא ארגון וללא שיטה או היררכיה וללא אבחנה בין "איסוף" ובין

סא"ל עופר ג' הינו ראש ענף בחטיבת המחקר באגף המודיעין בצה"ל.
דודי סימן טוב הוא חוקר לשעבר במכון לחקר המודיעין של אגף המודיעין בצה"ל.

"מחקר". חיים הרצוג, שהיה ראש מחלקת המודיעין באג"ם וראש אמ"ן השלישי, הגדיר זאת כך: "בתקופה הראשונה היו התחלות פרימיטיביות... אימפריות קטנות עם גנרלים קטנים שקיימו קשר ישיר עם בן-גוריון – כל אחד רץ עם המודיעין שלו אליו... היו אנשים טובים, [אך] חסרה להם תשתית צבאית, קונספציה, גישה אנליטית, מחקר ושיטות עבודה – איסוף, מיון, ניתוח והפצה בצורה מדעית. זאת אומרת, הפיכת ידיעות למודיעין, שהוא מדע בעיני [בפני] עצמו. אנחנו הבאנו מהצבא [הבריטי] שיטות עבודה ובנינו את המודיעין הצבאי".²

התפיסה של "מעגל המודיעין" הגדירה מספר שלבים ברורים ומובחנים זה מזה, המרכיבים יחדיו את התהליך המודיעיני: איסוף ידיעות, עיבוד ידיעות (כלומר, מחקר) והפצת המודיעין המוגמר לצרכנים השונים. התהליך התבצע לאור הצי"ח (ציון ידיעות חיוניות), שאמור היה להינתן על ידי המפקד/הקברניט. מדובר בתהליך מעגלי החוזר על עצמו:³



מימוש רעיון "מעגל המודיעין" התבצע במסגרת הקמתו של הממסד המודיעיני הצבאי הישראלי – אגף המודיעין בצה"ל (אמ"ן). אז הופרד המפעל המודיעיני לשניים: גופי האיסוף וגופי המחקר. בין גופים אלה תיווך בהצלחה מרובה ענף איסוף (לימים מחלקת איסוף), שעלה בידי לכוון ביד רמה את העבודה האיסופית. זו נעשתה לאור הצי"ח, שנוסח בקפידה וכלל מספר שאלות מצומצם. לגורמי המחקר לא נותר אלא לקבל "מן המוכן" את המידע שהגיע אליהם, כמעט ללא מעורבות בעבודת הכוונת האיסוף.

ההיגיון של "מעגל המודיעין" היה ארגון העשייה המודיעינית לפי כללים ברורים. המידור, שהיה עיקרון מוביל בו, נבע לא רק מטעמים ביטחוניים, אלא גם מטעמים תפיסתיים. הוא נועד להבטיח ש"כל אחד יעשה את העבודה שלו" ולא "יפריע" לעבודה של יתר מרכיבי המערכת או יוטה על ידם. לשם כך בדיוק נועד תפקידו של ענף איסוף, כגורם מתווך בין שני הצדדים.

עוד עיקרון שנבע מההיגיון המסדר של "מעגל המודיעין" היה זרימה חד-כיוונית של המידע: המחקר שולח לאיסוף את שאלות הצי"ח; האיסוף שולח חזרה למחקר את התשובות. לא היה מקום רב למעורבות של אחד מהצדדים בעולמו של השני. עיקרון מרכזי נוסף שעמד בבסיסו של "מעגל המודיעין" היה רעיון "שרשרת הערך". לפי עיקרון זה, ככל שנתקדם בתהליך, הערך של המוצר המודיעיני יהיה רב יותר: ממידע גולמי לידיעה מודיעינית מזוקקת, וממנה להערכת מודיעין המגולמת במסמך מחקרי.

לא היו ב"מעגל המודיעין" ולא נדרשו בו אזורים של שיח ומרחב משותפים לפיתוח ידע, משום שלכל אחד מהרכיבים במערכת היה תפקיד שונה ומובחן ממשנהו ומשום שהתפיסה הניחה כי כל רכיב יכול וצריך לבצע את עבודתו באופן עצמאי. הבידול בין רכיבי המערכת המודיעינית התחזק עוד יותר משנות השבעים של המאה העשרים, בעקבות הכישלון המודיעיני במלחמת יום הכיפורים ודוח ועדת אגרנט. האחרון הוביל, בין היתר, להנחלת רעיון הפלורליזם המודיעיני כעיקרון מכוון, שנועד "לוודא תפקוד יעיל של כל גורמי קהילת המודיעין לספק התרעה". ועדת אגרנט גם קבעה (בדוח המלא שלה) כי "יש לבצע שינויים נרחבים במבנה אמ"ן, שיתנו ביטוי לדעות שונות ונוגדות בקרב עובדי מחלקת מחקר".⁴

סדקים ב"מעגל המודיעין"

כבר בשנות השישים של המאה הקודמת החלו להופיע בקהילת המודיעין הישראלית זרמים שאתגרו את תקפותו של "מעגל המודיעין" כרעיון מסדר בלעדי של המפעל המודיעיני. כך, למשל, נוצר החל משנות השישים קשר ישיר בין גורמי ההאזנה לגורמים מבצעיים כמו חיל האוויר וחיל הים, שביטאו הבנה כי לפחות מול איומים מסוימים נדרש ליצור "מעגלים קצרים" בין גורמי האיסוף לגורמי המחקר. דוגמה נוספת לקשר ישיר בין גורמים שונים בקהילת המודיעין היא מעורבות המחקר בסוגיות של פיתוח ותחקור מקורות יומינט (אנושיים). ואולם, היו אלה יוצאים מהכלל, ומרבית המפעל המודיעיני התנהלה בהתאם ל"חלוקת העבודה" שהוצגה קודם לכן.

בשנים האחרונות מוסכם על רבים בקרב אנשי המודיעין כי "מעגל המודיעין" אינו תקף יותר כרעיון מסדר בלעדי. יתר על כן, בשיח המודיעיני בארצות הברית אף מופיעים קולות הקוראים "להרוג את "מעגל המודיעין".⁵ קולות אלה הופכים לרווחים יותר ויותר.

ניתן לפרוס קשת רחבה של גורמים וסיבות שהביאו לכך, אולם אם נמקד אותם לכדי גורמי היסוד המשפיעים ביותר, אפשר להצביע על שתי מהפכות בקנה מידה היסטורי שראשיתן בשלהי המאה העשרים: הראשונה היא המעבר מהעידן התעשייתי לעידן המידע הדיגיטלי, שבא לידי ביטוי בהופעת המרחב

הקיברנטי, ובתוך כך המצאת המחשב והאינטרנט ששינו את פני האנושות; השנייה היא המהפכה במישור הצבאי, אשר העבירה את המוקד מעימותים בין מדינות וצבאות להתמודדות עם מגוון הולך ומתרחב של עימותים בלתי קונבנציונליים, לא מדינתיים ובעלי אופי דינמי, היברידי ורשתי.

בכדי להתמודד עם האתגרים המשתנים בלחימה, הוקמו כבר בשנות השבעים צוותים משותפים לגופי המודיעין ולגורמים מבצעיים (כמו הצמ"אות בחיל האוויר – "צוותי מודיעין אופרטיביים"), אולם אלה היו בבחינת חריג במשך זמן רב. כיום, נוכח שכיחות העימותים עם יריבים אסימטריים הנוקטים דפוסי "היעלמות" והיטמעות באוכלוסיה, ש"חלון ההזדמנויות" לפעול מולם יכול להצטמצם לכדי דקות בלבד, ומול הצורך הגובר לצמצם פגיעה בבלתי מעורבים, הרעיון של חמ"ל המאגד בתוכו את כל הרכיבים הרלוונטיים של המערכת המודיעינית והמבצעית הפך לנחלת הכלל, וזאת כדי לאפשר לסגור מעגל מודיעיני ומבצעי בזמן אמת. צורת התארגנות זו מוכיחה שניתן לשובור חסמים ארגוניים, נוכח אתגרים מבצעיים דוחקים.

על בסיס אותו היגיון, אך למול אתגרים מודיעיניים בעל אופי תשתיתי וארוך טווח, התפתחה צורת התארגנות מודיעינית חדשה. במסגרתה מוקמים צוותי מודיעין משימתיים, המשלבים את כלל התפקידים והיכולות (מחקר ואיסוף לגוונים), במטרה להתמודד עם סוגיה מודיעינית "מקצה לקצה". כמו תאי התקיפה המשולבים, גם צורת התארגנות זו שוברת גבולות ארגוניים, אולם כיוון שמדובר בגופים הפועלים לאורך זמן ממושך ולא למול משימה מבצעית מיידית, האיום שהם מציבים על התרבות הארגונית הקלאסית, המקדשת את הבידול ואת המידור בין הגופים השונים, הינו עמוק יותר.

התפתחות נוספת שמאתגרת את תקפותו של "מעגל המודיעין" הייתה היווצרותו של יומן רשתי משותף לכל הגורמים, אשר בשעת לחימה מאפשר לכל השותפים לעדכן ולהתעדכן בזמן אמת. התועלת של יומן כזה ברורה: כלל הגורמים האיסופיים יודעים בדיוק רב ובאופן בלתי אמצעי (ללא מתווכים) מה הצי"ח ונותנים לו מענה מיידית, הם מבינים בזמן אמיתי את הבעיות שמטרידות את הגורם המחקרי או המבצעי, ותורמים לו ככל יכולתם. במקביל, איש המחקר זוכה לקבל את המידע הדרוש לו בזמן רלוונטי, תוך היחשפות חסרת תקדים למפעל האיסופי, ללא חסמים ומגבלות המאפיינים את עקרון "מעגל המודיעין". האיתגור לתפיסה של "מעגל המודיעין" אינו רק בהיבט של ביטול המידור, אלא גם בהיבט של שבירת עקרון "שרשרת הערך". היומן הרשתי מגלם הבנה, כי לפחות במצבים בהם הזמן דוחק, יש ערך מודיעיני רב יותר למידע איסופי שלא עבר את כל תהליך העיבוד והבקרה הסדור, אך מגיע בזמן אמת, על פני הידיעות המודיעיניות ה"קאנוניות", שקיבלו את "תו התקן" הרשמי של יחידת האיסוף כראויות להפצה.

הבאנו כאן דוגמאות לכלים ולצורות התארגנות שכבר קיימים בקהילת המודיעין הישראלית וזוכים להכרה כחלק אינטגרלי ומחויב המציאות של המפעל המודיעיני. אולם כלים וצורות התארגנות אלה עדיין לא מצויים בשימוש מספק, ועדיין קיימים חילוקי דעות באשר ליכולת להפוך אותם מ"איים" של מרחבים משותפים לנתח דומיננטי בתוך העשייה הכוללת.

כאמור, גורם יסודי האחראי לאיתגור של פרדיגמת "מעגל המודיעין" הוא עידן המידע. באופן קונקרטי יותר, ניתן לדבר על הופעת המרחב הקיברנטי. מרחב זה האיץ את השינוי המדובר בשני מובנים: הראשון מתמקד בהצפת המידע, בגיוונו ובהפיכתו לנגיש הן לגורמי המחקר והן לגורמי האיסוף; השני הוא הופעת דרכים וגישות חדשות לאופן שבו מתפתח ונשמר הידע. העברתו של מרכז הכובד בעולם המידע והידע של היום מהממסדים אל ההמון (ש"ויקיפדיה" מהווה ייצוג יפה שלו) והופעה של בלוגים ורשתות חברתיות, שכפי שנראה בהמשך הם חלק ממהפכת הווב 2.0, מהוות גורם מערער מרכזי על שיטת עשיית המודיעין המסורתית. הן מעלות את המתח בין האופן שבו מתפתח, זורם ונשמר המידע האזרחי ובין האופי המיושן שמציג "מעגל המודיעין". גישה חדשה זו לשיתוף במידע ולפיתוח הידע מחלחלת אל תוך קהילת המודיעין, במידה רבה בתיווכו של הדור הצעיר, המביא אל עולם המודיעין את תרבות שיתוף המידע ופיתוח הידע, אליה הוא נחשף בשעות הפנאי.

גם אופי המידע האיסופי בעידן הקיברנטי משתנה: הוא מתבסס יותר ויותר על מידע כתוב ועל מסדי נתונים ופחות על שיחות טלפון בשפות השגורות רק בקרב גורמי האיסוף. נוכח מורכבות והיקפי המידע הקיימים בעולם זה, האיסוף כבר אינו יכול להתמודד לבדו עם חומרי הגלם העומדים לרשותו, ונדרש קשר הרבה יותר עמוק ועשיר בין המחקר ובין האיסוף – בעיקר למידה ועשייה משותפות – כדי להתמודד עם האתגר ההולך וגדל. זאת ועוד, תחומים טכנולוגיים או כלכליים העולים בחומר המודיעיני מבליטים את יתרונו של החוקר המתמחה בהם ומחייבים את סיועו במיצויים. לנוכח ההיקפים העצומים של המידע, האיסוף "ילך לאיבוד" אם לא יעזר במחקר כדי לבור את המוץ מהתבן.

כך הולך ומיטשטש הגבול החד בין האיסוף למחקר, ואט אט הופכים כל הרכיבים של המערכת המודיעינית לשותפים לאותה משימה. עם זאת, חשוב להדגיש הדגשה יתרה כי הגבולות בין מרכיבי המערכת המודיעינית אינם מוקדים לחלוטין; כל צד נדרש להמשיך לשמור על ייחודו המקצועי, כדי שיוכל להביא את הערך המוסף שלו לעשייה הכוללת. אולם על כל צד גם להקדיש זמן רב יותר להכרת "האחר" – שותפו למערכת המודיעינית: על המחקר להכיר טוב יותר את ההתלבטויות של האיסוף ואת יכולותיו, ועל האיסוף להכיר טוב יותר את התלבטויות החוקר ואת צרכיו.

עם הופעת המרחב הקיברנטי שולבו עד מהרה כלים חדשים ושיטות חדשות בעשיית המודיעין, אולם דומה ש"מעגל המודיעין" לא נשבר עדיין וממשיך להוות רעיון מסדר ראשי. כך, למשל, ידיעות וסקירות החלו לעבור במערכות ממוכנות כדואר אלקטרוני ("מיילים"), במקום הפצה בעותקים קשיחים שהייתה נהוגה קודם לכן. שיטה זו מאפשרת לקצר את זמני ההפצה, להרחיב את תפוצת המידע ולשפר את יכולת שמירתו ואחזורו בהמשך. אולם גם במצב זה, הרעיון של העברת המידע מצד אחד לשני באופן חד-כיווני נותר בעינו, ולא נוצר באופן טבעי מרחב משותף לשימור ולפיתוח ידע מודיעיני.

קושי מרכזי נוסף הוא יכולת החיבור בין מערכות המידע של ארגונים שונים. מצב זה נובע מכך שמערכות אלו נבנו כ"מעגל סגור", כמעט ללא כל צורך ליצור שילוביות וקישוריות ביניהן. התוצאה העגומה היא, שבעוד שהקישוריות בתוך יחידות ומערכים השתפרה, הקשר ביניהם עודנו מזערי או שאינו קיים כלל. ניסיון שנעשה להקים באמ"ן, לפני למעלה מעשור, "רשת מודיעינית" לא הוכתר בהצלחה רבה, והרשת נותרה משנית בלבד, אינה מהווה מרחב עבודה עיקרי ולא מתפתח בה ידע מודיעיני.

החל מראשית שנות האלפיים נעשה ניסיון ליישם באגף המודיעין בצה"ל כלים ושיטות של ניהול ופיתוח ידע, שכיום ניתן להגדירם, בדיעבד, כזוב 1.0. המדובר בפורטלים ארגוניים ונושאים, בפורומים שונים ובחדרי עבודה. יעדם של כלים ודפוסים חדשים אלה היה לנהל את הידע המודיעיני וליצור קהילות ידע מודיעיניות. ניסיונות אלה כשלו כמעט כולם: הפורטלים הרבים שנפתחו כפטריות אחר הגשם נסגרו אט-אט והפכו למצבות וירטואליות; הפורומים המודיעיניים וחדרי העבודה נותרו שוממים וקפואים, לא התפתח בהם ידע חדש ועד מהרה גם לא נשמר בהם מידע עדכני. הניסיון של אמ"ן לסגל לעצמו כלים חדשים לשימור וניהול הידע הארגוני כשל. הפער בין החזון המרשים של הפרויקט בשנותיו הראשונות – "יצירת קהילות מודיעיניות המייצרות מידע וידע" – לבין המציאות העגומה הינו גדול ונוקב.

דומה שבין הסיבות לכישלון זה נמצאת העובדה כי למהלך הטכנולוגי לא קדם שינוי תפיסתי: כאשר יחידה ומערך אינם חשים צורך לפעול באופן רשתי, על בסיס יום יומי, עם יחידות אחרות, קשה לצפות להתפתחות קהילות ידע שבמהותן הן חיבור בין גופים שונים. בנוסף לכך, לא נעשה ניסיון לתרגם ולפרש את הכלים החיצוניים לסביבה המודיעינית הייחודית והשונה כל כך.

הקושי והכישלון בשילוב מערכות מידע ויישומים אזרחיים מעולם הזוב 1.0 בארגונים אינו נחלת קהילת המודיעין הישראלית בלבד. במאמר שמנתח את כישלון הפורטלים בארגונים, נטען כי בין הסיבות לכך ניתן למנות את ההתעלמות מהרשת החברתית בארגון ויצירת פלטפורמה לתקשורת חד-כיוונית, המחמיצה את

האפשרות שה"צרכנים", כלומר העובדים בארגון, יתרמו לפורטל תכנים משלהם; וכן את העובדה שרבים מהפורטלים הכושלים נבנו בצורה אחידה ולא אפשרו למשתמשים ליצור לעצמם "דף בית" לפי רצונות וצרכים אישיים.⁶

ווב 2.0 – חידושים תרבותיים ותפיסתיים

ווב 2.0 (web 2.0) הוא תופעה טכנולוגית וחברתית-תרבותית המתייחסת לדור השני של מוצרים ושירותים באינטרנט. בעוד שהדור הראשון (ווב 1.0) התמקד באתרי אינטרנט שהתוכן בהם נוצר על ידי "מנהלי אתרים", וזרימת המידע בו הייתה חד-כיוונית (מהיצרן לצרכן), הדור השני מתייחס לאתרים כאל תשתית ליצירה משותפת של תכנים, הנשענים על שיתוף במידע ועל יצירה של הגולשים. המהפכה של תופעה זו הינה תרבותית יותר מאשר טכנולוגית, והגולש הפשוט הופך באחת מצרכן פסיבי של מידע לשותף ביצירתו. זאת ועוד, השליטה באתרים עברה מגופי תקשורת וממסדים לאזרחים עצמם, ונוצרה מעין "דמוקרטיה" בתחום המידע. אך טבעי היה שהשבועון *TIME* בחר בשנת 2006 בגולש האינטרנט לאיש השנה.⁷

ניתן להגדיר את ווב 2.0 כתשתית טכנולוגית לשיתוף ויצירה של תכנים על ידי הגולשים עצמם ובינם לבין עצמם באמצעות הרשת החברתית. ווב 2.0 מבטא את רעיון ה"יצרכנים" (Prosumer, יצרן + צרכן), מושג שטבעו אלווין והידי טופלר.⁸ הוא מציג את עלייתו של גורם כלכלי חדש – צרכן המעורב בייצור השירות והמוצר שהוא צורך. הווב 2.0 גם מבטא את הרעיון של "חוכמת ההמונים", באמצעות טכנולוגיה ותפיסה שיתופית, המובילים לכך שהתרומה של פרטים קטנים מסתכמת בסופו של דבר בפיתוח ידע בהיקפים ובאיכות שלא היו נוצרים בדרך אחרת. ביטוי מובהק לכך הוא מיזם ה"ויקיפדיה", שאינה "אנציקלופדיה מקוונת" גרידא, אלא מתבססת על הגולשים כיוצרי התכנים.

מושג נוסף הרלוונטי למהפכת הווב 2.0 ומבטא את השינויים החברתיים העומדים מאחוריו הוא "דור ה-Y". הכוונה במושג זה היא לדור האחרון שנולד לתוך מהפכת האינטרנט וחוזה את השינויים המהירים שהיא טומנת בחובה. מאפייניו של דור זה הם היותו בעל יכולת להסתגל לשינויים טכנולוגיים מהירים ויכולת לעבוד בקבוצה, לפזר קשב ולעשות שימוש נרחב ברשתות חברתיות כאמצעי ראשי ליצירת קשרים ולהעברת תכנים. בשונה מהדור הקודם, אשר מסתפק בדואר אלקטרוני להעברת מסרים כחלופה לדואר הרגיל, מבכר דור ה-Y את ה"פייסבוק" כתשתית להעברת מסרים בדרכים שונות.

ווב 2.0 מאופיין גם בחוויית משתמש עשירה ומגוונת – מחשבים ניידים, סמארטפונים, טאבלטים ועוד. זאת, לצד דרכים חדשות ומתחדשות להעברת מסרים – החל בבלוגים, המשך ב"טוויטר", שמאפשר צורה אחרת של קשר

המבוססת על "עוקבים", ועוד. לכל אלה מתווספת חוויה של גילוי מקרי ואקראי (Serendipity), אשר הרשת מאפשרת ומזמנת. לא אחת מקבל הגולש הצעה להכיר מישהו שעשוי לעניין אותו, מבלי שביקש להכירו, או הפניה למאמר שעשוי להיות בעל ערך עבורו מבלי שחיפש אותו. הדבר שונה תכלית השינוי מגישת השאלה-תשובה שמגלם "מעגל המודיעין".

מודיעין 2.0

עיקרי התפיסה

כיצד יכולים מימוש ופירוש רלוונטיים של ווב 2.0 לתת מענה לבעיות שבהן לוקה המודיעין בעת הזו? יש להקדים ולומר כי אין מדובר בתרופת קסם וכי תפיסה זו אינה עומדת בפני עצמה; אולם אנו מציעים לבחון את החלטה על עולם המודיעין, תוך מתן פרשנות ראויה שתתאים אותה לטבעו השונה והמיוחד.

ההתאמה הראשונה שיש לעשות הינה ליישם את תפיסת הווב 2.0 באופן שונה בשתי סביבות הפעולה השונות של המודיעין – הסביבה המודיעינית הפנימית והסביבה החיצונית שהמודיעין הוא שותף מרכזי בה. הסביבה המודיעינית כוללת שורה של קהילות ידע שונות. חלקן עוסקות ביריב מסוים (לדוגמה, חזבאללה או איראן), חלקן בגזרה מסוימת (לדוגמה, לבנון על גורמי הכוח השונים בה) וחלקן באיומי אמל"ח ובאיומים טכנולוגיים. בסביבה המודיעינית שותפים יחדיו גורמי המחקר והאיסוף באמ"ן ובקהילת המודיעין (כולל המוסד והשב"כ). לעומתה, הסביבה החיצונית כוללת שורה מגוונת וארוכה של גופי תכנון וביצוע בצה"ל, במערכת הביטחון ובמערכת המדינית (לדוגמה, המטה לביטחון לאומי ומשרדי ממשלה), ואפשר לכלול בה גם מכוני מחקר אזרחיים. בסביבה הפנימית, המודיעין עוסק בעיקר בהשגת מידע ובפיתוח ידע על "האחר", מתוך הבנת צרכיה של הסביבה החיצונית. בסביבה החיצונית, המודיעין מסייע לתהליכי העיצוב, התכנון והמימוש, באמצעות הבאת המידע שהשיג והידע שפיתח.

הרעיון המסדר העומד בלב תפיסת מודיעין 2.0 הוא המרחב המודיעיני הרשת המשותף. כלומר, במקום חלוקה עבודה היררכית ומבודלת, אנו מציעים יצירת מרחב מודיעיני רשתותי משותף וקהילות ידע מודיעיניות דינמיות ומתפתחות. מדובר במרחב משותף בכמה מישורים: מרחב משותף לגורמי המחקר ולגורמי האיסוף, העמלים יחד על פיתוח הידע על היריב; מרחב משותף בין יחידות המחקר השונות, שיפתחו את ההבנות שלהן על גבי תשתית אחת; ומרחב משותף לקהילת המודיעין ולקהילות שעושות שימוש במודיעין ("צרכנים" של המודיעין, קהילת ידע טכנולוגית המשרתת את המודיעין ועוד). האבחנה החדה בין יצרן לצרכן מיטשטשת במרחב המשותף החדש. כל הצדדים – המחקרי והאיסופי, המודיעיני וזה של המשתמש במודיעין – שותפים בקהילות ידע חדשות, שתכליתן אחת:

פיתוח ידע יישומי לטובת המעשה המדיני והצבאי. כל זאת, בלי שינסו להחליף אלה את אלה ותוך שהם שומרים על מקצועיות והתמחות דיסציפלינרית. נדגיש כי הצגת מרחב רשתי משותף כיסוד חדש לעשיית מודיעין אינה סותרת היווצרות מרחבים פיזיים משותפים ליחידות המודיעין, בין שהם מוקמים אד-הוק לטובת מבצע (חפ"ק משותף, הכולל גורמי מחקר, איסוף ומבצעים) ובין שמדובר בהקמת חדר הפקה ומחקר משותף לגורמי המחקר והאיסוף, למילוי משימה ייעודית או אף לאורך זמן. במאמר זה איננו מתייחסים לאפשרות של מרחב פיזי משותף, שראוי לקדמה במקביל כמגמה משמעותית נוספת המשפיעה על המעשה המודיעיני.

הקריאה ליצירתו של מרחב מודיעיני משותף הולכת וקונה לה אחיזה בשיח העדכני. אולם נדמה, כי מהשיח הקיים חמקה העובדה שהמרחבים המשותפים, מעצם טבעם המטשטש את הגבולות בין השותפים השונים, ובעיקר בין הגופים המחקריים השונים לבין עצמם, מערערים על עקרון הפלורליזם. לדעתנו, העמדת עקרון הפלורליזם במבחן הזמן תוכיח כי הוא לא העלה תרומה של ממש לעשייה המודיעינית או למניעתן של טעויות והפתעות, וכי אדרבא, הוא תרם דווקא למגמה של בדלנות ותחרות לא בריאה בקהילת המודיעין הישראלית.⁹ יתרה מכך, נוכח העומס והמורכבות של האתגרים הניצבים בפני המודיעין כיום, כמו גם מצוקת המשאבים הדוחקת, ומעל לכל – לנוכח המאפיינים המורכבים, ההיברידיים והרשתיים של רבים מהאיומים (שהג'האד העולמי מהווה דוגמה טובה להמחשתם), יש לדעתנו לדחוק הצידה את עקרון הפלורליזם ולהעדיף על פניו איחוד של המאמצים המודיעיניים.

גישת המודיעין הרשתי לא בהכרח תבטל את עקרון הפלורליזם, והיא אף עשויה להעניק לו פרשנות חדשה ויישום נכון ועמוק יותר. את המלצות ועדת אגרנט בדבר הצורך לאפשר ריבוי דעות ושקיפות במידע ניתן ליישם באמצעות מרחבים רשתיים משותפים. במרחבים אלה ישוקף כלל המידע המודיעיני ותינתן אפשרות טובה יותר לבטא ולהציג חילוקי דעות בקרב אנשי המודיעין בתוך אותו ארגון, או בקרב אנשי מודיעין מארגונים שונים, המייצגים נקודות מבט שונות. בכך תגביר הגישה המוצעת של מרחב ידע משותף את השיח המודיעיני ותאפשר ביתר קלות לתת במה לוויכוחים המודיעיניים ולעימותים בין תזות, עמדות ופרשנויות שונות, תוך חיסכון בעבודה הכפולה שמתבצעת כיום בין גורמי מחקר עמיתים. רעיון מרכזי נוסף העומד בבסיס המרחב החדש הוא רעיון ה**שיח**, כלומר נכונות השותפים בקהילות הידע להשתתף ולשתף בתובנות שלהם. רעיון השיח מהווה, במידה רבה, חלופה למנגנון הצי"ח, שכבר שנים אינו ממלא את תפקידו. פלטפורמות השיח שמייצר הז'וב 2.0 עשויות לאפשר לאנשי המחקר והאיסוף לקיים דיונים אינטימיים סביב מושא עבודתם בזמן אמת או באופן מתמשך. כך,

איש מחקר שיקבל דיווח חדש מהאיסוף יוכל להתייחס אליו או לבקש מהאיסוף הבהרות לגביו בזמן כמעט אמיתי; איש האיסוף, מצידו, יוכל לדעת אם המידע שתרם לקהילה מסייע אם לאו, ולהוסיף מידע נוסף שלא היה יכול להציג במסגרות הרשמיות של הידיעות המודיעיניות ה"קאנוניות" שמופצות היום מיחידות האיסוף. המעבר מצי"ח לשיח מהווה בסיס חשוב לבחינת ההצלחה של קהילת ידע. אם חבריה לא ירגישו בנוח להיחשף ולא יגיבו זה לדברי חברו, יהיה בכך סימן לכשל אפשרי באופן הבניית השיח באותו מרחב. על מובילי השיח יהיה מוטל אז לנקוט דרכים לפתרון הבעיה. תפקיד כזה, של "מוביל קהילת ידע", האחראי לקידום תהליכי פיתוח הידע, הינו תפקיד הכרחי בעולם הידע החדש.

מימוש תפיסת מודיעין 2.0 ייצור שינוי של ממש בתחום שימור הידע הארגוני ויצירת זיכרון ארגוני. במצב הנוכחי, ידע שאינו זוכה להיכנס למסמכים רשמיים אובד; רוב השיח הבלתי רשמי מתקיים על גבי דואר אלקטרוני, אולם הוא אינו נשמר באופן שיטתי, ונכס ארגוני פוטנציאלי זה פשוט נמחק ונעלם. כשאדם הממלא תפקיד מרכזי ורב־שנים בארגון – שבאופן טבעי מהווה מוקד ידע ארגוני – עוזב את תפקידו, הן הידע שבראשו והן חומרים שצבר ופיתח במחשב שלו נעלמים. אף שמדובר בנכסים ארגוניים מהמעלה הראשונה, הם אינם מוגדרים ככאלה, ואין כיום ניסיון או דרך לשמר אותם. בגישה החדשה שאנו מציעים, הדגש הרב שיושם על תהליכי השיח הפנימיים יאפשר למצות, לחשוף ולהנגיש את הידע הלא פורמלי השמור בראשם של אנשי המודיעין המהווים מוקד ידע: לאלה תוצע אפשרות לשתף אחרים בתובנות האישיות ובמאגרי המידע שאצרו במחשביהם האישיים, באופן שיטתי וקבוע וכחלק משגרת העשייה הארגונית.

כלים מרכזיים למימוש התפיסה

לאחר שפָּחַנו כמה היבטים תפיסתיים מרכזיים שיכולים לאפיין את תפיסת המודיעין 2.0, נפנה עתה להצגת כלים מרכזיים הקיימים בעולם הידע ולבחינת ההסבה שניתן לעשות להם לעולם המודיעין.¹⁰

ניתן להקים במרחב המודיעיני המשותף "ויקיפדיה מודיעינית", אשר כל חברי קהילת המודיעין יהיו נגישים לה ושותפים לעדכונה. ב"ויקיפדיה" זו ניתן יהיה לעדכן ערכים מחקרניים על היריב, אך גם ידע ארגוני הנוגע לתורות ולתפיסות הפעלה מודיעיניות, לתוכניות עבודה ולפרויקטים מודיעיניים שונים וכיוצא באלה. כמובן שנדרש יהיה לקבוע כללים לעדכון, ועליהם להיות שונים מאלה שבמרחב האזרחי, בו "חוכמת ההמון" מהווה את הבסיס לקיומה של ה"ויקיפדיה". במקרה המודיעיני, דווקא "חוכמת מומחים" (יחידים או קבוצות קטנות) היא המהווה את העוגן עליו צריכה להישען ה"ויקיפדיה המודיעינית". המומחים המעטים בכל תחום יכולים ללמוד אלה ולהציג את המידע והידע שברשותם על

גבי אותו ערך ב"ויקיפדיה", כך שיציג את התמונה המלאה ביותר האפשרית על מושא הכתיבה, במקום להתחרות זה בזה. בשונה מה"ויקיפדיה" האזרחית, עדכון ערכים ב"ויקיפדיה המודיעינית" לא יהיה בבחינת רשות או התנדבות, אלא יעוגן בנהלים ובמיסוד תפקידים חדשים בארגון ויהווה מחויבות מרכזית של העורכים המוסמכים לכך. עיקרון נוסף הרווח במרחב האינטרנט ולא נכון ליישמו בסביבה המודיעינית הוא רעיון האנונימיות, שכן בסביבה המודיעינית יש חשיבות רבה להכרת הגורם העומד מאחורי התובנה, כדי שניתן יהיה לחזור אליו בבקשה להבהרות או לעדכון אמירותיו.

חלקים מ"הוויקיפדיה המודיעינית" ישוקפו למרחב המשותף שבין עולם המודיעין ובין הצרכנים שמחוץ לו, אך שם לא תהיה לקוראים יכולת עדכון. כלומר, "הוויקיפדיה המודיעינית" תוכל להוות תשתית ידע גנרית וזמינה, אשר תשמש את חברי קהילת המודיעין בבואם להכין תוצרים מודיעיניים, והתוצרים המודיעיניים יוכלו להוות בתורם תשתית ידע שניתן לעדכן באמצעותה את הערכים ב"ויקיפדיה".

עדכון תוצרים תשתיתיים מוגמרים כערכים בתוך "הוויקיפדיה המודיעינית" גם יכול לתרום לרמת העדכון של הידע המודיעיני. כך, בשונה מהמצב כיום, בו סקירה מודיעינית מאבדת מהר מאד עדכניות של חלק מהמידע המצוי בה (אך לא באופן המחייב כתיבתה של סקירה מעדכנת), ב"ויקיפדיה המודיעינית" תוכל סקירה זו להיות עדכנית, כיוון שכל הראוי תיקון או עדכון יוכל להתבצע בזמן אמת. **בלוגים** יהוו כלי מרכזי במרחב המשותף, שבו יוכלו חלק מהשותפים לכתוב את תובנותיהם האישיות באופן רציף ועיתי. עם זאת, בשונה מהמצב ברשת האזרחית, דומה שלא נכון כי כל אחד בקהילת המודיעין יהיה רשאי לפתוח בלוג, ללא שום הגבלה, הכולונה או בקרה. יתכן שיש להגביל, בשלב ראשון, את רשת הבלוגים של הארגון, כך שתכלול רק את מוקדי הידע בו ואת בכיריו. חלק מאנשי המודיעין הוותיקים מחזיקים בידע רב וייחודי, שלא יכול לקבל ביטוי בתוצרים הרשמיים הרגילים – "הגגים" בסוגיות מתודולוגיות, הבחנות בנוגע לסוגיות מודיעיניות מתוך פרספקטיבה רבת-שנים, חוויות אישיות מאירועים מודיעיניים שהן בעלות ערך תורתי, ועוד. בדומה לכך, יש בכירים שהיו רוצים להעביר באופן תדיר ולא פורמלי את נקודת המבט שלהם על התהליכים המתקיימים בארגונים שעליהם הם אחראים, ולהניח כיוונים להמשך עשייה. בלוגים יכולים להוות פלטפורמה אידיאלית לאישים אלה להעלות את תובנותיהם על הכתב.

אחד הכיוונים החשובים והמבטיחים שיכול להציע עידן ה-2.0 למודיעין הינו הקמתה של **רשת מודיעינית חברתית**,¹¹ שתהווה בעתיד חלופה מתקדמת למייל הארגוני. המייל הארגוני, שנכנס ככלי עבודה עיקרי בצה"ל ובאמ"ן בשנות האלפיים, נועד להעביר מסר בין אנשי הארגון. למרות שהוא לא נועד להיות

פלטפורמה טכנולוגית לפיתוח ידע, הוא הפך לכזה בעולם המודיעיני, בשל הצורך הרב באמצעי כזה והיעדר חלופה אחרת. שימוש במייל הארגוני לשיתוף ולפיתוח ידע כרוך בבעיות ובחוסרים רבים: מסיבות טכניות ומטעמי מידור לא ניתן להעבירו לכל הנמנעים הרצויים; לא ניתן לקיים בו דיונים לאורך זמן (ה"חיות" של דיון במייל היא קצרה); המיילים מופיעים בתיבת הדואר (Inbox) של המשתמש כשהם אינם מסודרים הגיונית לפי סוגיות מודיעיניות, אלא כרשימה "שטוחה" ונטולת סדר (וזאת לצד "דואר זבל" רב); וחמור מכל, לא ניתן לשמור את המיילים באופן שיטתי, והידע המתפתח בהם אובד.

הטמעה רחבה של המדיה החברתית תסמן מהפכה של ממש בקישוריות ובחיבוריות שבין פרטי הארגון ותיצור קהילות ידע חיות ודינמיות, שתהווה תשתיות חיונית לכל ארגון מודיעיני עתידי. כך, במקום לדעת על חברי הארגון את שמם, מספר הטלפון שלהם ותפקידם בלבד (המצב הנוכחי ברשתות ארגוניות שאינן "חברתיות"), הרשת החברתית תאפשר להכיר את הפרטים בארגון כמו שה"פייסבוק" מאפשר בבית. כל פרט בארגון יוכל להגדיר את העמיתים ("החברים") הרלוונטיים לו ולעקוב אחריהם ואחר תכנים חדשים שיעלו לרשת. יתרה מכך, הפרופיל של כל משתמש יכלול, באופן אוטומטי ובאמצעות הזנה ידנית, פירוט של תחומי המומחיות והעניין שלו (בין היתר, כנגזרת מהתפקידים השונים שביצע וההכשרות האקדמיות, הצבאיות והמודיעיניות שלו) ושל תוצרים רשמיים ותכנים לא רשמיים שפרסם. באמצעות למידה של קריטריונים אלה, תדע המערכת להציע לו תכנים או להציע לו להצטרף לדיונים מקוונים ולקהילות ידע מסוימות, שעשויים לעניין אותו ואשר הוא לבדו לא היה מגלה. באותה מידה, חברים אחרים ברשת יוכלו לאתר אותו ומשתמש ולהסתייע בו לפי אותם קריטריונים, בין אם בעקבות חיפוש יזום על ידם ובין אם באמצעות המערכת, שתדע "להציף" להם אותו ואת התכנים שלו.

שינוי מרכזי נוסף שטומן בחובו מודיעין 2.0 הוא היכולת, שאינה קיימת כיום, לערוך דיונים לא סינכרוניים – דיונים בסוגיה מסוימת שיכולים להתקיים לאורך זמן וללא רציפות. תרבות של דיונים שלא נדרש תזמון משותף כדי לקיימם הינה גישה שנכון לאמץ לא כחלופה למפגשים פיזיים, אלא כהשלמה הכרחית שתעניק להם ערך מוסף. כך יוכל איש השגרירות בארצות הברית או בהודו להשתתף בדיון שנוגע לארץ בה הוא משרת, וכך יוכלו חברי קהילת ידע מודיעינית, הממוקמים בשני קצוות של המדינה, להיפגש. באופן זה גם יוכל אדם לתרום לדיון שהתקיים לפני מספר חודשים, אם דיון זה עדיין רלוונטי. ניתן לפתח עניין זה ולהציע שקבוצות הדיון ברשת החברתית (קהילות הידע) יוגדרו באופן רשמי כתצורה הארגונית המובילה לקיומם של צמ"מים (צוותי משימה משולבים) מודיעיניים. אולם, בשונה

מבעבר כאשר הגדרת צמ"מ חייבה מפגש פיזי הרי העידן הנוכחי מזמן אפשרות לקיומו של צמ"מ רשתי.

סיכום

התחרות על הלמידה הופכת לשדה מאבק מרכזי בעידן הנוכחי. על ארגוני המודיעין להפוך לארגונים לומדים ומסתגלים במהירות רבה יותר לשינויים המתחוללים בסביבת הפעולה שלהם. באימוץ תפיסת ווב 2.0 למעשה המודיעיני, תוך פרשנות רלוונטית שלה לסביבה המודיעינית, טמונה מהפכה שעשויה לשנות מן היסוד את הזיקות בין גופי המודיעין לבין עצמם, ובינם לבין צרכניהם. הדבר יסייע להקנות לתהליכי העבודה את הרשתיות, הסינרגיה, הגמישות והמהירות, שחיוניות כדי להתמודד עם האתגרים הדינמיים ועם היריבים ההיברידיים של העידן הנוכחי.

קשיים ואתגרים לא פשוטים ניצבים בפני היכולת לממש את הגישה החדשה, בשל קשת נרחבת של סיבות: ראשית, גישה זו מנוגדת, לכאורה, למסורת המודיעינית של סודיות ומידור מזה, ושל תחרות ופלורליזם מזה. תרבות המתנהלת על בסיס הערך לפיו "ידע הוא כוח", ומתוך העיקרון שחשיפת מקורות ומידע צריכה להיות רק על בסיס צורך (On a need to know basis), תתקשה להשתנות באחת ולהתנהל על בסיס הערך לפיו "שיתוף הינו עוצמה" (On a need to share).¹² קושי משמעותי נוסף, הנגזר מקודמו, הוא היעדר חיבוריות טכנולוגית בין ארגוני המודיעין לבין עצמם, קל וחומר בין גופי המודיעין לצרכניהם. המדובר במציאות של בידול רשתי הנגזרת ממסורת עמוקה של מידור, בידול ותחרות בין רכיבי קהילת המודיעין, ונובעת בין היתר מהיגיון שעיצב "מעגל המודיעין". אין מדובר בקישוריות של דואר אלקטרוני (אשר אף היא לא תמיד קיימת), אלא ביצירת מרחב רשתי משותף שיאפשר פיתוח ידע משותף ותשתית ידע שכולם שותפים לה. קושי שלישי, המונע לעיתים מארגונים בכלל ומארגוני מודיעין בפרט לאמץ לחיקם את המדיה החברתית, נובע מהחשש של ארגונים מפני היווצרותו של מידע מסוג חדש. זאת, הן בשל חשש של ותיקים בארגון להתמודד עם הטכנולוגיה החדשה ועם התפיסה העומדת מאחוריה והן בשל החשש כי תקשור באמצעות מדיה חברתית יסיט את הפרטים בארגון ממשימותיהם. בהקשר זה יש להדגיש כי יישום הרשת החברתית בעולם המודיעיני עלול ליצור מתח בין האופי הכאוטי המאפיין את השיטוט ברשת האזרחית לבין הצורך במיקוד ומשימתיות בעולם המודיעיני. האתגר הקיים כאן הוא להשתמש ברשת החברתית המודיעינית כך שתמצה את התועלות של מאפייניה הייחודיים, ובה בשעה תצליח להימנע מהבעייתיות שיוצרים מאפיינים אלה ביחס למשימתיות המודיעינית.

קושי משמעותי נוסף, עליו ניתן ללמוד מהניסיון האמריקאי,¹³ הוא האפשרות שהכלים החדשים ליצירת קשר ולהעברת מסרים בין חברי קהילות המודיעין,

כמו גם הכלים לשימור ופיתוח הידע המודיעיני, יהיו כלים משניים נוספים מבין מערכות המידע של הארגון. בכך, לא רק שהכלים החדשים לא ישרתו את תהליך פיתוח הידע המודיעיני, אלא ייצרו כפילויות וימנעו את הפיכת הרשת המודיעינית החברתית למרחב המרכזי בו נשמר ומפותח הידע בארגון.

הדרך להתמודד עם אתגרים אלה מורכבת ממספר נדבכים. נראה כי הנדבך העיקרי הוא הצורך החיוני שהרשת החברתית המודיעינית תוגדר כסביבת העבודה הראשית מבצעית של הארגון. באמצעות רשת זו תתקשר קהילת המודיעין טוב יותר בינה לבין עצמה ובינה לבין גופים חיצוניים שיוכלו להשתלב בה (במגבלות הנדרשות). כך, גרסה מודיעינית של "פייסבוק" תשמש, בין היתר, כמרחב העבודה של צוותים משימתיים; שימור ידע במערכת יהיה בתשתית "ויקי"; ותהליכי ההכנה והאישורים של התוצרים המודיעיניים ייעשו אף הם במרחב המשותף החדש.

המרחב הרשתי מבוסס ה־2.0 צריך להיות מועיל ובעל ערך מוסף ברור בהיבטי ניהול המידע. לשם כך, יש לוודא שכל מקורות המידע, וכן נכסי הידע של הארגון, ירוכזו ויימצאו במרחב זה, תוך מתן אפשרויות מתקדמות יותר הן לשמירת המידע והידע והן לנגישות אליהם (אינטגרציה ומיזוג תכנים, שיתוף מסמכים וקבצים, קישור למערכות חיצוניות, גישה למאגרי מידע, שירותי אחזור חזקים). כבסיס לכך, נדרשת מהפכה אמיתית בתחום מערכות המידע והקישוריות בין הארגונים. יצירת מרחבים משותפים תתאפשר רק אם ייווצרו סטנדרטיזציה ותקנים בין המערכות השונות, כך שאלו יוכלו "לדבר" אחת עם רעותה.

מעבר לכך, ובדומה להבנה שהתפתחה בשיח האמריקאי, לא די בשילוב כלים טכנולוגיים חדשים אלא נדרש שינוי תרבותי ותפיסתי עמוק. שינוי זה צריך לבוא לידי ביטוי גם בהכשרות ובמיסוד מקצועות חדשים. בנוסף, נדרש עיסוק תורתי בתפיסת פיתוח הידע המודיעיני, שיוביל לעדכון של תהליכים ארגוניים מיושנים ולהפסקת דפוסים המעמיקים את הפירוד והתחרות בין הארגונים.

קיימות מספר הצעות בשיח האמריקאי הנוכחי כיצד לצאת מן המצר ו"לחלץ את העגלה המודיעינית התקועה". ראויה לציון ביניהן תפיסה שפיתחו אנשים מתוך סוכנות המודיעין הגיאוגרפי של ארצות הברית (NGA), הנקראת Living Intelligence. תפיסה זאת קוראת לשנות את התרבות ואת ההרגלים והדפוסים הישנים של עשיית מודיעין.¹⁴

החידוש בתפיסה זו הוא הקריאה לראות את המדיה החברתית כסביבת העבודה הראשית של קהילת המודיעין. במילים אחרות, הגישה מציבה בראש מעייניה את התוצר המודיעיני ומציעה להפוך את התוצרים המודיעיניים, את תהליכי הייצור שלהם ואת אופן ההצגה שלהם לרשתיים ו"חברתיים". עוד קוראת התפיסה ליצירת תוצרים מודיעיניים משולבים, ובכך להקטין משמעותית את החפיפה והעבודה הכפולה בין ארגוני המודיעין.

מרכיב קריטי נוסף בהעלאת סיכויי הצלחתו של המהלך הינו **מודל פיקודי שונה** מהמודל הקלאסי-הירארכי, התופס הובלה של שינויים כההליך שאמור להגיע בעיקר "מלמעלה". המודל החדש צריך לאפשר גם מקום ל"כאוס מנוהל", תוך אימוץ וחיבוק של הדור הצעיר המצטרף לקהילת המודיעין כמוביל השינוי. בני הדור הזה רגילים לתקשר ברשתות חברתיות טרם גיוסם ולחיות בסביבה משתפת. כל שנוותר הוא לא לשנות את ההרגלים שלהם ולא לשרש אותם, אלא לחזקם, ולספק לצעירים אלה את הכלים להם הם רגילים לטובת שיתוף ופיתוח ידע. כל זאת, כמובן, תוך "דיאלוג" בין המודל הפיקודי הרשתי ובין המודל הקלאסי, כדי למצוא את שביל הזהב בין הצורך בחדשנות שתבוא מלמטה ובין "גידור" אזורי העשייה, בהם יש לשמור על העקרונות של מדרגי האחריות והסמכות בכל הנוגע לאישור תוצרים מודיעיניים.

החשש של ארגונים וממסדים לשלב מדיה חברתית כדרך לתקשר ולפתח ידע בארגונים הוא מובן, אך הוא עלול להוות חסם ראשי בפני יצירת קהילות מודיעיניות רשתיות וחוצות ארגונים. ניסיון להגביל את הדרכים בהן יוכלו פרטים בקהילה ליצור קשר, לא יצלח; הם פשוט יעשו זאת ברשתות החברתיות האזרחיות, ואילו הרשת המודיעינית תיוותר משנית ומנוונת. אימוץ של המדיה החברתית לחיק קהילת המודיעין יביא עימו את מהפכת המודיעין 2.0, ויחד איתה בשורה אמיתית למעשה המודיעיני.

הערות

- 1 המאמר נכתב והופץ באמ"ן במהלך שנת 2012. מאז, במסגרת תהליך עמוק של שינוי ארגוני ותפיסתי שמוביל ראש אמ"ן, מיושם חלק מרכזי מהרעיונות המובאים במאמר. ברצוננו להודות **לגור ע. וטל גוטמן** על תרומתם הרבה לתהליך הלמידה שבמסגרתו נכתב המאמר.
- 2 חיים הרצוג, כפי שהוא מצוטט אצל זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1994, עמ' 333.
- 3 אמ"ן, **תהליך עבודת המודיעין**, 1956, ארכיון צה"ל. עותק של החוברת נמצא במכון לחקר המודיעין באמ"ן.
- 4 הדוח המלא של ועדת אגרנט לחקירת מלחמת יום הכיפורים, אתר ארכיון צה"ל, עמ' <http://www.archives.mod.gov.il>, 168, 160
- 5 Kristan J. Wheaton. "Let's Kill the Intelligence Cycle", <http://sourcesandmethods.blogspot.com/2011/05/lets-kill-intelligence-cycle-original.html>
- 6 שני אבנט, **User Experience – בלי חוויה אין משתמש, על העצמת פורטלי מידע באמצעות חוויית משתמש**, חברת Netwise. ראו המצגת בכתובת: <http://api.ning.com/files/x6R-TdDcUc0aH8798ORM5OW1q3G5G-1InmXkOaf1WI8dFFg7BwS1RyeyiOuO7tCvYtSUITTqOn2M-kjH8EJ5cGbX6OI1A2rt/file.pdf>
- 7 *Time Magazine*, December 25, 2006, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html>

- 8 אלווין והידי טופלר, **הגל השלישי**, עם עובד, תל אביב, 1984; אלווין והידי טופלר, **עושר מהפכני**, עם עובד, תל אביב, 2008.
- 9 שמואל אבן ועמוס גרנית, **קהילת המודיעין הישראלית - לאן?**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 97, 2009, עמ' 49.
- 10 D. Calvin Andrus, "The Wiki and the Blog: Toward a Complex Adaptive Intelligence Community", *Studies in Intelligence*, 49, no. 3 (September 2005), pp. 63-70, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=755904.
- 11 רשת מודיעינית חברתית הוקמה באמ"ן בשנת 2011 ועושים בה שימוש אלפי אנשי מודיעין מיחידות האיסוף והמחקר, כמערכת עיקרית ליצירת מודיעין.
- 12 David Schroeder, "Efficacy and Adoption of Central Web 2.0 and Social Software Tools in U.S. Intelligence Community", American Public University System, March 2011.
- 13 שם, עמ' 2.
- 14 Chris Rasmussen, "Toward Living Intelligence", August 9, 2009, <http://www.gov2expo.com/gov2expo2009/public/schedule/detail/10599>; ראו גם את הסרטון ב"יוטיוב" בכתובת:
<http://www.youtube.com/watch?v=XdQPuTVDOH4>.