

הפיילוט שתמיד רצינו: מלחמת חרבות ברזל ומעבריות בין אמ"ן לעולם העסקי

ענבל קארו, 2024 | שנה ל-7 באוקטובר

מלחמת חרבות ברזל מתאפיינת באחוזים מרקיעי שחקים של גיוס למילואים, כמו גם בהתגייסות אזרחית נרחבת לסייע במאמץ המלחמתי. במערכים הטכנולוגיים והמודיעיניים של צה"ל, התגייסות זאת מיתרגמת, הלכה למעשה, לשיטת העסקה שנידונה כבר רבות, אולם עד כה לא הצליחו להביא אותה לשלב היישום: גיוס אנשים ונשים מהאזרחות לאיוש תפקידים טכנולוגיים ומודיעיניים לתקופה ארוכה יחסית, אך ללא כוונה שיחזרו לשירות קבע עד לגיל הפרישה. במסגרת מאמר זה אציע למנף את המצב שנוצר כפיילוט שאפשר ללמוד ממנו וכיצד ניתן להפעיל את מודל השירות הזה גם כשתיגמר המלחמה.

המאמר מבוסס על סיכומי כנסים שנעשו עבור המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, והוא חלק מעבודה נרחבת יותר שנכתבת עבור המכון.

קהילת המודיעין בארץ ובעולם מתחבטת כבר שנים בשאלה איך להשאיר בשירות את כח האדם האיכותי ביותר. הבעיה החריפה בשנים האחרונות ממספר סיבות, שאחת מהן היא שינוי באופי שוק העבודה. בעוד שפעם צעירים וצעירות שאלו את עצמם באיזה ארגון גדול ירצו לבלות את כל הקריירה שלהם, ואחת האפשרויות הייתה קהילת המודיעין, הרי שבשנים האחרונות זאת בכלל לא השאלה. למרבית הדור הצעיר אין שום כוונה או ציפיה להישאר באותו ארגון למשך יותר מכמה שנים, וקריירה אופיינית מורכבת מרצף תקופות תעסוקה של מספר שנים כל אחת בארגונים שונים לגמרי. הרצון ביציבות שאפיון דורות קודמים התחלף ברצון בגמישות ובריבוי הזדמנויות, בוודאי בתקופות שבהן השוק עשיר ורב אפשרויות. עבור מי שרוצה קריירה כזאת, קהילת המודיעין היא אפילו לא מועמדת. יחד עם שפע בעיות אחרות, כמו תנאי השכר, תנאי היומיום, שעות העבודה והמגבלות שמטילה המערכת הצבאית, קהילת המודיעין מתקשה למשוך מועמדים שאינם מאד נחושים להקדיש את חייהם לשירות המדינה.

פתרונות רבים נוסו בהצלחה חלקית לאורך השנים, ובשנים האחרונות התחיל להתבשל רעיון מפרדיגמה שונה: במקום שהמערכת תנסה להיות יותר מושכת ולגרום לאנשים להישאר בה עד לגיל הפרישה (או, אם הם עזבו וחזרו לשירות, להישאר במסגרת עד הפרישה), אפשר אולי לייצר מעבריות גמישה הרבה יותר בין הצבא לבין העולם הטכנולוגי או האקדמי.

בכנס המודיעין השנתי של ארה"ב בשנת 2022 (Intelligence Summit 2022) אמר קרייג מרטלי משרד הבינה המלאכותית והנתונים של משרד ההגנה: "בגיוס כח אדם טכנולוגי, צריך להפסיק לחשוב על גיוס עד הפרישה, ובמקום זה לחשוב על סבבים מוכוונים משימה שאורכם 3-4 שנים ובסופם אנשים ייצאו לשוק העבודה יותר אטרקטיביים מאשר היו כשנכנסו אלינו. אנחנו רוצים שהם יצמחו הכי הרבה שאפשר בעודם איתנו, כדי שהתעשייה תרצה אותם עוד יותר כשיסיימו אצלנו - ככל שהכישורים שלהם ישתפרו אצלנו, אנשים יותר ירצו לבוא אלינו מלכתחילה. מהנדסים בעמק הסיליקון נשארים בתפקיד 18 חודשים בממוצע. אם אפשר לבנות ככה את גוגל, אפשר לבנות ככה גם את קהילת המודיעין".

במושג אחר באותו כנס, באותו נושא בדיוק, אמרה כריסטין אביזייד², ראש המרכז הלאומי של ארה"ב ללוחמה בטרור דאז: "לממשלה קשה מאד להתחרות במגזר הפרטי בתחום התגמול הכספי, מהירות התגובה, ואפילו תנאי העבודה ואיכות מערכות המחשב; אבל, אנשים רוצים גם ייעוד ומשמעות, ואת אלה יש לקהילת המודיעין בשפע".

עבור קהילת המודיעין, ישנם יתרונות רבים למודל של גיוס אנשים ונשים מחוץ למערכת לתקופה של מספר שנים, שאחריה יחזרו למגזר העסקי או האקדמי. בין השאר, מודל כזה משחרר את קהילת הבטחון מהצורך להתחרות לאורך זמן בתנאי התשלום והחיים שהמגזר העסקי יכול להציע, מאפשר להתאים מועמדים במדויק לתפקיד ספציפי, מנצל יכולות וכישורים שנרכשו מחוץ למערכת (שלעיתים קרובות יקר מדי, או שהידע הקיים במערכת אינו מאפשר, לרכוש בתוכה), מנצל את ההיכרות של מועמדים עם טכנולוגיות חדשות ומגוונות, מגדיל מאד את התחרות על כל תפקיד, ומחזק את הקשרים עם חברות אזוריות. גם אם רוב כח העבודה הפוטנציאלי לא מעוניין בקריירה שלמה בתוך קהילת הבטחון, הרי שבמהלך קריירה רבת-מעברים יש בהחלט מי שירצו פרק עשיר במשמעות ובעניין בסביבה מובילה טכנולוגית, שלאחריו ישובו לתנאי ההייטק או לחיי האקדמיה עם היכולות החדשות שרכשו.

שיטה כזאת גם מאפשרת למערך המודיעין נגישות מתמדת להתפתחויות טכנולוגיות מובילות מבלי להתחייב לחוזי התקשרות רבי שנים. כפי שאמרה ג'יניאנג אינגלנד, אז בכירה בשירות הדיגיטל של משרד ההגנה, בכנס Defense Talks במאי 2023³, "עדיף לשכור את הטכנולוגים במקום לקנות את הטכנולוגיה". בראשית מלחמת חרבות ברזל התברר, למשל, שיכולות ניתוח הוידאו וכריית המידע האינטרנטי שהתפתחו בתעשיית הטק הישראלית והעולמית עלו בהרבה על אלה של מערכת הבטחון, והיכולת לשלב אותן בעבודת המערכת הביאה לפריצות דרך שקשה היה להשיג אחרת. בעוד שכיום נהוג לרכוש מערכות ולהטמיע אותן בתוך מערכת הבטחון, מתברר שלעיתים עוד יותר אפקטיבי לגייס את המומחים והמומחיות שיודעים לעבוד עם המערכות במקום להיכנס לחוזים ארוכים ולתהליכי הטמעה מגבילים⁴.

עם זאת, יישום מעבריות כזאת נתקל גם בקשיים רבים. ראשית, הוא דורש מערך השמה שונה מאד מהנהוג בצה"ל כיום, ולו מכיוון שיידרשו הגדרה ברורה של הדרישות המדויקות לכל תפקיד, מנגנוני איתור והשמה בהתאם, ותהליכי חפיפה חדשים. המהלך יוצר גם אתגרי בטחון מידע, כמו גם אתגרים ארגוניים ושלישויותיים - כמו למשל, אלו תנאים ודרגות להציע למתגייסים, ומה המשמעות התרבותית עבור האנשים שכן נשארו לאורך זמן במערכת? בנוסף לכל אלה, קהילת המודיעין מתאפיינת בתהליכי גיוס ובטחון שדה ארוכים מאד לבאים מבחוץ, באופן שאינו תואם את העולם האזרחי וגם, יש להודות, אינו מפתח מועמדים מבחוץ. מכל הסיבות אלה, הרעיון של מעבריות בהעסקה נשאר בגדר הצעה מלהיבה למדי שהגיעה לשלב עבודות המטה, גם בתוך אמ"ן, אך התקשתה מאד להמריא מעבר לו: נראה היה שמדובר ברעיון מוצלח אך כה קשה ליישום, שהוא אפילו לא הגיע לשלב הפיילוט בתוך המערכת הישראלית⁵.

The Honorable Christine Abizaid, Director of the National Counterterrorism Center | 2
את הקלטת המושב ניתן למצוא כאן.

(Jinyoung Englund, DDS Director & Deputy Chief Digital and AI Officer (DCDAO) for Digital Services (Acting | 3

| 4 ראו (או שמעו) עוד בנושא כאן: <https://www.intelligence-research.org.il/post/modS3E7>

| 5 מקרה מבחן מוצלח אחד שאני מכירה מהעולם הוא נבחרת החנונים (Nerd Squad Tour of Service) שהקימה Jinyoung Englund במשרד ההגנה. היא סיפרה על הנבחרת בהרחבה בכנס Defense Talks במאי 2023.

עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל הייתה התגייסות אדירה מצד רבים מאד מתושבי המדינה לסייע באופן כלשהו במאמץ המלחמתי. בתוך כך, אחוזי ההתנדבות למילואים הרקיעו שחקים. נתונים רשמיים על מספרי אנשי ונשות המילואים ואחוזי הגיוס אינם מותרים לפרסום, אבל נכון לכתובת שורות אלה בספטמבר 2024, אמ"ן ממלא בקלות את התקן של צווי 8 שמוקצים לו, ויכול היה ככל הנראה למלא גם תקנים נוספים.

במסגרת צווי המילואים האלה, וללא הסדרה מכוונת, נוצר בפועל אותו סוג שירות שלא הצליח כל השנים לצלוח את שלב עבודות המטה: לא מעט אנשי ונשות מילואים משרתים במערך המודיעיני והטכנולוגי בתפקידים משמעותיים כבר כמעט שנה, למרות שברור שלא יחזרו לשירות קבע עד הפנסיה. עוד מספר לא מבוטל של אנשי ונשות מילואים משרת במודל היברידי כלשהו: מספר ימים או שעות בשבוע מוקדשות לעבודה מודיעינית או טכנולוגית ושאר הזמן מוקדש לעבודתם הרגילה. בעיות הקליטה, ההשמה, בטחון השדה והשלישות נפתרו איכשהו בחסות המלחמה.

ברור שהמצב הנוכחי, שהתגלגל מתוך מצב חירום ונמשך כבר חודשים רבים, אינו בר קיימא. שיטת ההעסקה על בסיס צווי שמונה יקרה מאד ולא מספיק מוסדרת: צריך להיות הבדל שלישותי משמעותי בין מי שכבר חודשים רבים בעזה, או במילואים רצופים בכלל, לבין מי שבפרוייקט באמ"ן יומיים בשבוע. גם את מי שבמילואים רציפים בתוך אמ"ן עדיף היה להעביר למודל העסקה יציב יותר, עם אופק ברור של מועד סיום, כדי לנצל את כישוריו או כישוריה באופן מרבי. בכל זאת, נראה שבשטח התפתח מודל שראוי ללמוד אותו כדי להבין כיצד ניתן ליישם את יתרונותיו לאורך זמן, ובמיוחד, איך אפשר ללמוד מהאופן שבו התגברו על המכשולים שמנעו את הפעלת המודל עד כה.

אין ספק שיש תנאים שמתקיימים כרגע לא יתקיימו בעתיד - המלחמה הובילה להתגייסות אזרחית גבוהה, וגם תנאי התגמול במילואים טובים כעת מהרגיל. ועדיין, העובדה שכל כך הרבה אנשי ונשות טכנולוגיה ומודיעין שמחו לגלות מחדש את החזון והמשמעות שבעבודה במערכת הבטחון, מצביעה לדעתי, על היתכנות של המודל הזה גם לטווח ארוך. מתברר שיש מי ששמחו לשוב למשמעות והיעוד של העשייה האמ"נית. כאלה לא דורשים התחייבות לשירות על לגיל פרישה. במקביל, מתברר שהמערכת יודעת כשצריך לקלוט אנשים ונשים מבחוצ, להכניס אותם לעניינים במהירות, ולהיעזר ביכולותיהם - שנרכשו מחוץ למערכת - כדי לקדם את קהילת המודיעין בפרוייקטים רבים ומגוונים.

כל עוד שיטת התעסוקה הצבאית של האנשים והנשים האלה תמשיך להתבסס על צווי מילואים, היא צפויה להסתיים יום אחד כלעומת שבאה, כאשר המלחמה תסתיים והמעבריות תחזור להיות רעיון טוב שאי אפשר ליישם. לכן, כדאי לנצל את הזמן כבר עכשיו לעבודת מטה מואצת כדי ללמוד איך אפשר להמשיך את שיטת ההעסקה הזאת גם בהמשך: הן מודל של שירות לתקופות של מספר שנים, והן מודל של שירות היברידי תוך כדי עבודה אחרת.

נראה למשל כי בעוד שהחזרה לקבע או הכניסה לקהילת המודיעין הם תהליך ארוך, אפשר ללמוד מתהליך מהיר הרבה יותר שקיים בסל הכלים: תהליך הגיוס למילואים. אני בטוחה שיש גם הרבה מה ללמוד מהמילואימניקים והמילואימניקות וכל מי שעבדו איתם לגבי שיטות העבודה שהתגבשו, תהליכי החפיפה לפרוייקטים, והעבודה עם מפקדים ועם שותפי תפקיד שהם אנשי קבע ארוך, למידה שכדאי לקיים בשיתוף מערך הייעוץ הארגוני. גם את הבעיות שהתגלו לאורך הדרך צריך לבחון כדי שאפשר יהיה לייצר פתרונות.

ישנם עדיין אתגרים רבים לפני שאפשר יהיה ליישם את מודל ההעסקה המעברי באופן תשתיתי ויציב. נדרשת הסדרה שלישותית של שיטת העסקה שאינה מילואים וגם אינה קבע ארוך, נדרש מערך השמה

שידע להגדיר תפקידים פתוחים ולאחר את האנשים המתאימים לתפקידים האלה, נדרשים פתרונות בטחון שדה והגבלת קנין רוחני, וראוי גם להידרש למשמעויות הארגוניות של מעבריות כזו.

אבל השורה התחתונה היא עדיין זאת: מה שדובר כל השנים כרעיון רב-יתרונות שקשה מאד ליישם, מיושם כעת בפועל. המעבריות המוגברת מול העולם האזרחי נידונה כבר שנים ומעולם לא הגיעה לשלב הפיילוט. בלי כוונה, המלחמה סיפקה את הפיילוט; כדאי לזהות את ההזדמנות ולנצל אותן.

ענבל קארו, היא בוגרת שנים רבות באמ"ן ועמיתת מחקר בכירה במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שעבורו גם כתבה בנושא קהילת המודיעין האמריקאית בזמן שהיתה אחראית קשרי אקדמיה בשגרירות ישראל בארה"ב.

