

8200 פינת עמק הסיליקון: היחידה הגדולה בצה"ל לומדת לעבוד כמו סטארט-אפ

המהפך ברחוב הערבי ופריחת הרשתות החברתיות הביאו להצפה חסרת תקדים של מידע שמגיע אל 8200, יחידת איסוף המודיעין המרכזית של צה"ל. בראיון ראשון מסוגו לכלכליסט חושפים ראשיה את שינוי החשיבה העמוק שהטמיעו ביחידה, שבין היתר, צריכה להתמודד עם עזיבה של שלישי מחייליה מדי מחזור

אסף גלעד ומאיר אורבך 08:4154, 01.07.12 תגובות

<http://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3575727,00.html>

סא"ל אסף הוא בכיר ב-8200, יחידת איסוף המודיעין המרכזית בצה"ל. מדובר באחת היחידות היוקרתיות של חיל המודיעין, שהזכרת שמה בקורות החיים פותחת כל דלת, ובעיקר מהווה מועדון סגור ואיכותי שכל מי שהצטרף אליו מרגיש שהוא קצת יותר מוכשר מהשאר.

אף שמדובר ביחידה הגדולה בצה"ל, שבה משרתים על פי הערכות אלפי חיילים בסדיר ועשרות אלפי חיילי מילואים, היא נחשבת לאחת הסודיות ביותר שעוסקת באיסוף מידע מודיעיני ובורחת כמו מאש מפרסום ויחסי ציבור. הפעם היא נחשפת מסיבה אחת: המהפך הארגוני שעברה בשנה וחצי האחרונות, שיותר משהוא מתאים ליחידה צבאית, הוא מאפיין חברת הייטק יעילה ותזזיתית.

בין בוגרי היחידה נמצאים שלישיית מייסדי חברת אבטחת המידע צ'ק פוינט גיל שויד, שלמה קרמר ומריוס נכט; ומנכ"ל זאפ גרופ ניר למפרט, המשמש כיום כיו"ר עמותת יוצאי 8200. נוסף להם הנפיקה 8200 עד היום עשרות אלפי מהנדסים וריכז בלתי רגיל של יזמי-על.



צילום: בעז אופנהיים

ניר למפרט. בוגר היחידה

לוחמי סייבר במדים

8200 מעולם לא נחשפה בתקשורת באופן רשמי, אך פרסומים בתקשורת הזרה סיפקו מדי פעם הצצה לפעילותה. בסוף השנה שעברה חשף העיתון הבריטי "פייננשל טיימס" כי 8200 היא המקבילה הישראלית ל-NSA האמריקאית, יחידת הציתות המודיעיני, שהתפרסמה לאחרונה בזכות הישגיה בתפיסת בן לאדן: זו היחידה שביצעה יירוט של שיחת טלפון אקראית, שהובילה את מערכת המודיעין האמריקאית לזהות את איש הקשר הסודי של בן לאדן, שחשף ללא ידיעתו את המתחם שבו התבצר הטרוריסט.

לפי הפרסומים עוסקת 8200 במודיעין מבוסס אותות ("סיגינט"), כלומר יירוט, ניטור וניתוח של שיחות טלפון, מיילים, תקשורת מחשבים וכל זרימה של נתונים דיגיטליים. מטרתה היא לשלות את פיסת המידע המודיעינית הקטנה והמדויקת שתעשה את ההבדל ותשנה את תמונת המצב המודיעינית. אלא ש-8200 נבדלת ממקבילותיה בעולם בדרך אחרת: היא מחזיקה מערך מו"פ הכולל מהנדסים, עתודאים להנדסה ותלמידים מצטיינים. בנוסף, טוען ה"פייננשל טיימס", 8200 אחראית גם על כל מערך לוחמת הסייבר של צה"ל.

אלא שהכוח ההנדסי האדיר שמחזיקה היחידה הוא גם אחד הנזילים ביותר. שלא כמו חברת הייטק סטנדרטית, היחידה מאבדת שליש מכוח האדם שלה עם כל שחרור מחזור מצה"ל לטובת מחזור טרי. "תחלופת כוח אדם של שליש בשנה היא דבר יוצא דופן בהייטק", אומר סא"ל אסף. "8200 היא ארגון צעיר שבו הגיל הממוצע נע סביב 20, אז התחלופה הופכת לעניין קל יותר. בנוסף, היא מזרימה לנו דם חדש של צרכני טכנולוגיה צעירים. בהשוואה לארגוני סיגינט אחרים בעולם, זו תופעה מאוד ייחודית". סרן ג', שאחראי על השינוי הארגוני המקיף של היחידה, מכנה זאת בקיצור צבאי זמי"ש - "כוח אדם זמין ושמיש".



צילום: עמית שעל

סא"ל איילת, גיל וסא"ל אסף

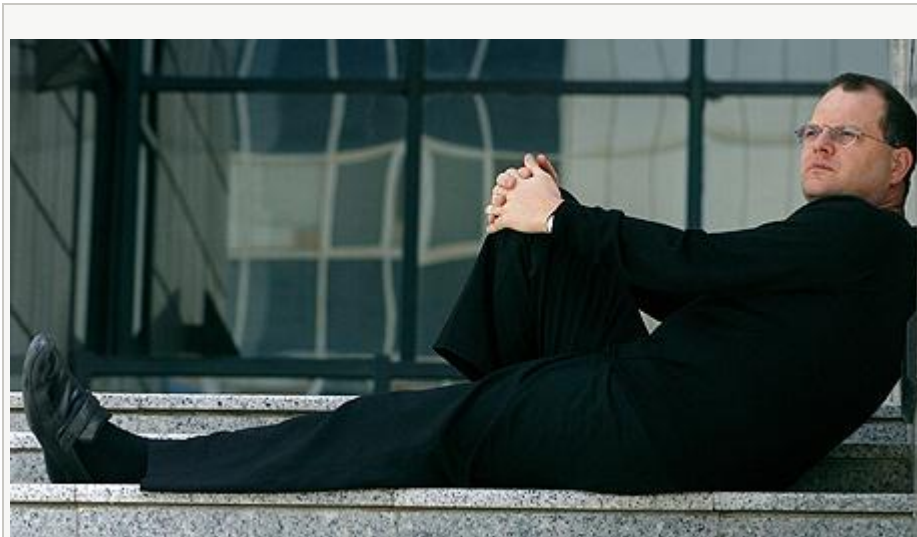
התחלופה הגבוהה גם הביאה לכך ש-8200 היא מנפיקת הסטארט-אפים הגדולה בישראל. מהיחידה צמחו אינספור חברות ענק כמו ורינט ונייס וסטארט-אפים כמו מינטיגו ואקווייז. כיום, כל חייל ביחידה מקבל הצעות עבודה עוד לפני שהוא יוצא לחופשת השחרור, ולעתים אלה חבריו ליחידה שמושכים אותו ממנה אל השוק הפרטי.

עם זאת, סא"ל אסף בטוח ש-8200 תוכל להצליח במלחמה על כוח האדם שלה גם בתקופה של קיצוצים בתקציב הביטחון. "ברור שאפשר להרוויח הרבה יותר בחוץ ולקבל משרה מתגמלת יותר. במובן הזה, אנחנו ממש לא מתקרבים למה שהשוק הישראלי מציע", הוא אומר. "אבל גם בשוק הפרטי עובדים עוברים מחברה לחברה לא בגלל הכסף, אלא בגלל האתגר הטכנולוגי. צה"ל מאפשר לנו להציע מסגרת כזו למשרתים, שמרגישים שדואגים להם, אבל בעיקר רואים את האתגר הטכנולוגי ואת התרומה למדינה. בגלל האתגרים הביטחוניים, יש כאן אנשים שמוכנים לשרת עוד שנה ועוד שנתיים. בסוף, עם כל האופציות, המניות והמסעדות שמחלקים בחברות הייטק באזרחות, אצלנו מדובר בשליחות."

" כמה אנשים ששירתו כאן בתור ראשי צוותים יצאו לאזרחות וכיום הם עובדים בתפקידים זוטרים בחברות הגדולות. ב-8200 יש לך גמישות לקחת פרויקטים שלמים ולהוביל אותם הלאה. מדובר בחלק מהתרבות הארגונית של המודיעין, שבה כל אחד יכול להביע את דעתו - עד אחרון הרב"טים - וכל אחד יכול להוביל פרויקט ולהציג בפני ראש אמ"ן. בחילות אחרים תחושת הערך הזו לא קיימת. בסוף הם נשארים לא בשביל המשכורת שבאה בתחילת החודש, אלא בשביל התוצר שיוצא בסוף החודש."

מיהו המועמד החלומי ל-8200?

8200" היא לא קורס טיס, אבל ברשימת היחידות הזוהרות של צה"ל היא במקום גבוה מאוד. אין כיום חייל שלא חולם לספר שהוא שירת ביחידה הזו. אנחנו מחפשים לא רק את החנונים שיודעים מחשבים ומתמטיקה, אלא גם את אלה שיש להם יכולת להניע אנשים ולעבוד בצוות."



צילום: אביגיל עוזי

גיל שוויד. בוגר היחידה

איך זה לשרת ביחידה שהיא הכי גדולה בישראל והסטארט-אפ הכי גדול?

"אנחנו מאוד מתחברים לכך שהוא מותג של מצוינות כבר הרבה שנים והוא רק מתגבר. זה נעוץ בכך שאנחנו מביאים את האנשים הכי טובים ואחר כך יכולים להכשיר אותם ולתת להם סמכות, ובמקביל מפתחים את יכולות החשיבה שלהם כך שהם מביאים את זה למקומות מתקדמים. זוהי יכולת שצריך לשמר כל הזמן."

ומה אתם אומרים על כך שרוב הטכנולוגיה שפותחה אצלכם בבית מוצאת את דרכה לאזרחות?

"לפעמים זה קצת צובט ואפילו מעצבן. אבל אני יודע שבסוף זה עושה רק טוב לשוק האזרחי, ולנו אין בעיה עם זה. זה גורם לנו להרגיש גאווה כשבוגר שלנו עושה אקזיט ונזכר בימים שהיה כאן. אנחנו שמחים שאנשים לוקחים מכאן רעיונות ומוצאים להם שימוש אזרחי, אם כי לא רבים יודעים שהרעיונות שבסופו של דבר מוצאים את דרכם החוצה הם מעטים. כאן ביחידה אנחנו עובדים על עשרות 'סטארט-אפים' כאלה בשנה, אבל גם סוגרים הרבה כאלה, כשרואים שזה לא הלך כמו שרצינו."

מודלים לעבודה מעמק הסיליקון

מפקד היחידה, תא"ל נ', ראה את מה שמתרחש שם בחוץ, ועדיין היה חסר לו משהו. 8200 עסקה בטכנולוגיה אבל התנהגה כמו יחידה צבאית - עד שהחליט להוביל מהלך שייקח קצת מחברות ההייטק ויטמיע אותו אצל לובשי המדים.

"התהליכים הגיאו-פוליטיים שעברו על המזרח התיכון הביאו לכך שהמון מידע פשוט הציף את היחידה. פתאום מצאנו את עצמנו עומדים מול שטף של שפות חדשות שעלינו לנתח, עוד זירות לפעול בהן, עוד מדיות לעקוב אחריהן", מספר סא"ל אסף. "היינו חייבים לשנות משהו, להכניס שיטתיות למערכת ולאמץ שיטות ניהול חדשניות."

לתהליך השינוי הארגוני גויסו סא"ל איילת, קצינה לשעבר ב-8200 שיצאה לאזרחות, עברה לעמק הסיליקון ועסקה בייעוץ אסטרטגי לחברות אמריקאיות; וגיל, קצין לשעבר ביחידה, שהתמחה בייעוץ ארגוני ובשיטות ניהול חדשניות ומשמש כיום כאזרח עובד צה"ל ביחידה. קברניטי היחידה ביקרו בצ'ק פוינט, באינטל וביבמ, ולמדו כמה שיטות בלתי צבאיות בעליל. בעקבות הביקור ביבמ, למשל, הכניסה 8200 את מודל התכנון הרבעוני, שבמסגרתו מתכנסות היחידות ויוצרות תחזית עבודה מחלקתית.



צילום: עמית שעל

שלמה דוברת, ממיסדי קבוצת ויולה. גם הוא בוגר היחידה

" אם פעם עבד כל מרכז לעצמו, היום כל אחד יודע מה השני עושה", אומר גיל. "הכנסנו ניהול בשיטת 'מפל מים' שקיים באינטל, ואימצנו את מודל פיתוח התוכנה 'סקראם' שבמסגרתו עובדים מנהלים ישיבות קצרות בעמידה של לא יותר מ-15 דקות". סא"ל איילת ביקשה לשנות את הדרך שבה מתקבלות ההחלטות. "אותו הדבר גם במודיעין: כיום העולם כולו הוא זירה מודיעינית אחת גדולה וכמעט כל טכנולוגיה ומדיה הן יעד לבדיקה; ומצד שני, עקומת הביקושים למודיעין גדלה משמעותית, ונוצרה דילמה איך אתה מקבל החלטה מושכלת.

" כדי לעבור שינוי אמיתי היינו צריכים להגדיר את 8200 במונחים של חברה אזרחית: מיהם הלקוחות שלה? לפי מה ניתן למדוד אותה? מה נחשב לביצוע טוב במודיעין? מדובר במושגים חמקמקים שבמידה רבה ניתנים לפרשנות". בשנה האחרונה בנו בצמרת 8200 מערכת מידע גדולה שכללה לראשונה מערכת ניהול לפרויקטים בכל היחידה, כולל רישום של כל התהליכים העסקיים, שורה של מדדים, ומערכת שבה נמדד כל קצין או מנהל יחידה ומושווה לחבריו. זוהי מערכת בינה עסקית מהגדולות בצה"ל, שמבצעת מדידה בו זמנית של עשרה עולמות תוכן עסקיים ומציגה למפקד תמונת מצב בזמן אמת.

בנוסף, חיפשו ביחידה פתרון לבריחת החיילים הצעירים אל עולם ההייטק, וכעת נמדדים המפקדים ביכולתם לשמר את החיילים שלהם. "נכון, לא מקבלים כאן פרסים כספיים על עמידה ביעדים כמו בחברות בחוץ, והתגמול הוא בעצם העובדה שעמדת ביעד", אומר סא"ל אסף. "אבל כאשר משווים אותך לקבוצה שלך, לא לעמוד בקריטריון הופך פתאום להרבה פחות נעים."

לא מתפזרים על פרויקטים

במקביל, בחרו לאמץ ביחידה גם מודל לניהול תהליכים לפי תורת האילוצים (TOC) מבית מדרשו של הישראלי לשעבר אלי גולדרט. לאחר תקופת השינוי גדל מספר הפרויקטים המנוהלים שהסתיימו ב-8200 משמעותית: מ-80 ב-2008, ל-110 בשנה שעברה. למרות זאת ירד מספר הפרויקטים המנוהלים בו זמנית מ-102 לפני התהליך, ל-45 אחריו. ההסבר פשוט: במקום להתפזר על פרויקטים רבים במקביל, ניתן להתמקד בכל אחד בנפרד, בזה אחר זה. גם הזמן הממוצע להשלמת פרויקט ירד משנה לתקופה שנה בין שלושה חודשים לחצי שנה. סא"ל אסף חושף שיטת תגמול שכאילו נלקחה ממסדרונותיה של חברת הייטק אמריקאית בוול סטריט: מרכז פעילות שלא יעמוד ביעדים, יקבל פחות משאבים - אך לא דווקא בכסף אלא בכוח אדם. "לפעמים אין ברירה אלא להסיט משאבים מיחידה ליחידה, בדיוק כמו בסטארט-אפים באזרחות. התפקיד שלי כמפקד הוא להיות 'האיש הרע' ולהודיע למפקד מסוים שהוא לא עמד בלוח הזמנים שנקבע לו."

מטבע הדברים, השינויים הובילו להתנגדויות רבות בתוך היחידה. המחשבה שהיחידה היצריתית ביותר תיכנס לסד של ניהול ויעדים קשיחים היתה לא פשוטה. "בעבר, פרויקט לא נמדד אצלנו לפי ההצלחה שלו, אלא לפי מספר העובדים שהיו באותו פרויקט וכמות הפרויקטים שניהל אותו מפקד. עכשיו אנחנו הופכים את הפירמידה ומבקשים מהם לנהל פחות פרויקטים אבל לעמוד ביעדים שהם הציבו לעצמם."

ההטמעת צורת החשיבה החדשה היתה בהחלט קשה ליישום, בעיקר כי בעבר מפקדים לא הכירו בחשיבות של סיום פרויקט בזמן או בחשיבות העבודה המשותפת עם שאר היחידות. לשם כך הביאו ב-8200 חברה חיצונית אשר עזרה להם ליישם את המתודולוגיה ובנתה מחדש את כל שרשרת העבודה.

בצורת העבודה החדשה כל חוליה מבצעת את המשימה שלה בצורה הטובה ביותר מבלי לחשוב על כלל המשימה, עם מתן קדימות להצפת בעיות באופן מיידי. כעת, מפקד אשר בעבר חשש להציף בעיה כדי לא להיראות בחולשתו, מזדרז להעלותה מעלה ולדרוש פתרון מהדרג שיכול לספק אותה.

כדי לעמוד באתגרים החדשים בנתה 8200 כמה עולמות עסקיים בתוך היחידה, כאשר כל אחד מהם מתפקד כיחידת רווח והפסד עצמאית. בין העולמות האלה ניתן לציין את העולם העסקי של רלבנטיות התוצר המודיעיני, מפעל ייצור המודיעין, הון אנושי, תקציבי רכש ואחרים.

" בעבר היינו מצליחים לסיים 80 פרויקטים בשנה וכיום אנחנו כבר עומדים על כ-120. בעבר לא עמדנו בהתחייבויות לעמידה בזמנים ברמה של 40% מהפרויקטים. כיום כבר מדברים על עמידה של 70% בזמנים. אנחנו פונים אל הלקוחות שלנו, צרכני המודיעין, ובודקים איתם אם השתמשו במה שעשינו, עוזרים להם להטמיע, ומבינים עכשיו הרבה יותר טוב את הצרכים שלהם."

האם השינוי הגדול שעברה היחידה הוא שינוי עסקי או שינוי מודיעיני?

"זהו שינוי עסקי לחלוטין שהוביל מפקד היחידה תא"ל נ", אומר סא"ל אסף. וסא"ל איילת מוסיפה: "יש לנו צרכנים בעלי אופי שונה, אם הם מחקריים או אופרטיביים, ופיסת מידע שאתן לך כצרכן זה המוצר שלי. לא כל כך פשוט להעריך הצלחה כי יש לנו ריבוי צרכנים, ומה שמביא ערך לאחד לאו דווקא מביא ערך לאחר. בעולם ריבוי המידע אנחנו כל הזמן מנסים ובודקים, אבל אני לא חושבת שהגענו לקו הגמר כשאנו מרוצים. חלק מהתהליך הקוגניטיבי של קבלת החלטות הוא שקילת העלות מול התועלת. האתגר שלנו הוא לא כספי אלא להביא את האיש הנכון. אני צריכה את האיש הזה עם המומחיות הזו."

הרשתות החברתיות שינו את עולם המודיעין

ביחידה הבינו שהפיכתה לחברת הייטק חייבת להתבצע תוך מבט תמידי על איכות היצירתיות של הארגון. כך נוצרו ה"חממות". לדברי סא"ל אסף, "גידרנו אזורים שבהם כל גוף טכנולוגי יכול להתפרע, כמו שעושות חברות טכנולוגיה גדולות דוגמת גוגל. הקמנו גוף שמרים כל מיני רעיונות, וחלק גדול מההצלחות שלנו באו מהגוף ומהיחידות המרכיבות אותו. האנשים שם רואים את התמונה בכללותה ומוצאים פתרונות לבעיות שאנחנו מציבים בפניהם, תוך פריצה של כל הגבולות. במקביל הקמנו פורום של מחשבות שמרכז אנשים מכל הדיסציפלינות, שמטרתו לערבב בין צרכני מידע, טכנולוגים ושאר אנשים וכן לייצר ידע."

פייסבוק, טוויטר ועוד רשתות חברתיות הן שחקן חדש אשר גופי המודיעין השונים בעולם לומדים להפנים את כוחו כיצרן מידע. אביב העמים הערבי שהתפשט ברשתות אלו תפס הרבה גופים מופתעים מעוצמת ההמון ומהיכולת שלו לגייס אנשים בכלים אלו. גם ב-8200 מבינים שהרשתות החברתיות הן משחק חדש שצריך ללמוד אותו. "אנחנו כבר יודעים להבין מה ניתן ללמוד מהרשתות החברתיות ומה לא. הגרעין האיראני לא נמצא ברשתות החברתיות, אך הן מאפשרות לנו להבין טוב יותר כיצד פועל ההמון ולאן הוא זז. אבל אין בכך שום אמירה לגבי צורת החשיבה של הממשל, שאינו חלק מהרשתות האלו ובעיקר מושפע מהן בצעדיו. הרשתות נותנות לנו כלים להבין, אבל גם מציפות אותנו במידע מיותר ולא רלבנטי שאנחנו צריכים לדעת לסנן. לשם כך אנחנו מפתחים כלים שיכולים להתמודד עם כמויות המידע האלה במהירות רבה ולהוציא את המוצר מהתבן", אומר סא"ל אסף.

אחת הסיבות העיקריות למהפך ביחידה היא התהפוכות שעבר העולם שאותו מכירים בחיל. "עד לפני שלוש שנים הנחנו שהעולם שלנו סטטי מבחינת האיסוף. כיום אנחנו יודעים שהעולם דינמי והוא כולו יעד מבחינה מודיעינית, לכן אנחנו חייבים להסתכל על המון גורמים במקביל, והמון גורמים דורשים מאיתנו מידע איכותי ועכשיו", אומר סא"ל אסף.