



יחד ננצח

בכוחו של מגזר ההייטק הגמיש, החדשני והיצירתי לשמש מכפיל כוח למערכת הביטחון הישראלית, ולסייע בריענון תרבותה הארגונית

חלק מהסיבות למחדל, אך ישנן גם בעיות ייחודיות לצה"ל, בעיות של תרבות ארגונית, ובראשן קיבעון מחשבתי וחוסר גמישות מערכתית.

בחודשיים האחרונים, יחד עם צוותים רבים מתחום ההייטק, כותבי שורות אלו עמלו על הקמה של עשרות פרויקטים אזוריים וביטחוניים, בשיתוף מלא של הרשויות.

הפרויקטים כוללים את האתר "כבר באים" – מוקד מתנדבים המחבר בין אזרחים במצוקה לבין כוחות הצלה; חמ"ל הסברה אזורי; מערכות לזיהוי נעדרים בוודאו ועוד. במהלך העבודה למדנו על הפוטנציאל הטמון בניצול המשאבים האנושיים והגמישות המערכתית של תעשיית ההייטק והחברה האזרחית לשם פתרון בעיות שבדרך כלל מוצבות לפתחם של גופים מדיניים.

להלן נציע מתווה מעשי למימוש הפוטנציאל הזה באמצעות אזור חלקי של ענפי צה"ל שאינם חלק מהמערך הלוחם, השמה של אנשי צבא בתחום ההייטק, ושינוי באופן השיבוץ במילואים בהתאם להכשרתו האזרחית של המשרת.

חוסר הגמישות והקיבעון המחשבתי בצה"ל נובעים בין היתר ממודל "הקריירה הצבאית", הכולל מצד אחד החתמה של חיילים צעירים בשירות סדיר שסומנו כ"מתאימים למערכת", והשארתם למשך

בשבעה באוקטובר ספגה מדינת ישראל את אחת מהמכות הקשות בתולדותיה. בעיצומה של שעת שבר זו, החברה האזרחית וצה"ל נעורו בצורה מעוררת השתאות, בלמו את האויב, החלו את הטיפול בעורף ובתוך ימים ספורים יצאו למתקפת נגד. כעת עולה השאלה מה עלינו לעשות ביום שאחרי, על מנת שמקרים כאלו לא יישנו.

הצעדים הראשונים שהוצעו, ושביצועם הוא די ודאי, הם הגדלת הצבא ותקציב הביטחון. נדמה שאלו צעדים מתבקשים, אך בד בבד עלינו לשאול את עצמנו: האם בעיית תקציב היא שמנעה את הקפצת הכוחות בלילה שלפני הטבח? האם היא הסיבה להתעלמות מדיווחי התצפיתניות על המתרחש בגבול עזה? האם מחסור במשאבים הוא הסיבה לכך שה"גגות" המאולתרים, המגינים על טנקים ונגמ"שים מפני מתקפות רחפנים, הותקנו שבוע לאחר תחילת הלחימה ולא קודם לכן, על אף שהעולם כולו למד על יעילותם מהמלחמה באוקראינה?

ודאי שלא. למדינת ישראל תקציב ביטחון שנתי של כ-70 מיליארד שקל. כמות גיוסי הכספים, מספר הפטנטים וחברות הסטרט-אפ הם מהגבוהים בעולם. "הראש היהודי" מפוצץ את טילי הנ"ט של האויב באוויר, ואת הטילים הבליסטיים שלו מעל לאטמוספירה. כשלי השבעה באוקטובר אינם נובעים אפוא מהיעדר תקציב או היעדר יכולות. קונספציות שגויות וזלזול באויב הן

זמני לעובדי הייטק שמיצו את עבודתם בחברה אחת וטרם מצאו את מקום העבודה הקבוע הבא שלהם.

שנית – יציאה של אנשי צבא ל"קדנציות התמחות" באזרחות, ובפרט בתעשיית ההייטק. הקדנציות יהיו לתקופות קצובות (תוך שמירת התנאים), ויאפשרו לאנשי הצבא לחוות, ללמוד ולייצר ידע לא-צבאי שישדרג את התפקוד שלהם בהמשך השירות. פורום חברות הצמיחה, לדוגמה, המאגד את חברות ההייטק הגדולות בישראל, יכול לשמש פלטפורמה מצוינת לשיתוף פעולה כזה, ולשבץ את אנשי הקבע בתפקידים מתאימים להם, בחברות המזכירות יותר בפועל את המערכות הגדולות המאפיינות את צה"ל.

שלישית – אפשרות לשינוי שיבוץ המילואים לפי המקצוע באזרחות. שינויים כאלה כבר בוצעו במהלך החודשיים האחרונים בצורה מאולתרת. כעת יש לאפשר זאת במסלול רשמי. מדוע מהנדס תוכנה חייב לעשות מילואים לפי תפקידו הצבאי המקורי? ישנם משרתי מילואים בעלי ניסיון של שנים אחדות בתפקידים הצבאי, וניסיון של מספר דוספרתי של שנים בתפקיד שונה לגמרי באזרחות: האין זה בזבוז לכבול אותם לתפקידים המקוריים? כמובן, יש לוודא שמסלול כזה לא יפגע במערך הלוחם: לא כל שריונר, לוחם חי"ר או לוחם ביחידה מובחרת צריך לעבור הסבה לתפקיד תוכניתן, גם אם זו הכשרתו באזרחות.

לסיום, יש לומר מילה על המוטיבציה של אנשי ההייטק לקחת חלק בשיתוף פעולה שכזה. בשנים האחרונות דובר לא מעט על הפינוק – המופרז, אולי – שנהפך למאפיין של עולם ההייטק הישראלי. בין אם הייתה

שנים ארוכות באותה "קופסה" מחשבתית, ומצד שני הימנעות מהזרמת דם חדש בדמות עובדים שיביאו עמם ידע ניהולי וטכנולוגי מהאזרחות. מודל זה גם פוגע, בין השאר, ביכולתו של צה"ל לתגמל משרתים מצטיינים או לפטר משרתים שעבודתם אינה משביעת רצון.

צה"ל מתמודד כיום עם ארגוני טרור, גופים גמיישים במיוחד אשר אינם חייבים בבירוקרטיה, בנהלים ובהקפדה על זכויות אדם. מול לוחמת גרילה שכזו, שמטרתה לנטרל את יתרונותיהם של צבאות גדולים ומסורבלים, עלינו להפעיל את הנשק הסודי שלנו – היכולות של הסטארט-אפ ניישן. זו לא תהיה הפעם הראשונה שהצבא ישתף פעולה עם מגזר ההייטק. במסגרת קורס אוגדונרים, לדוגמה, מנכ"לי חברות הייטק מוצמדים לתת-אלופים כדי לחשוף אותם לאופן חשיבה אחר. בשבועות האחרונים הוקמו עשרות מערכות טכנולוגיות בשיתוף פעולה של הצבא וקהילת ההייטק. זוהי התרחשות תקדימית; יש לוודא שהיא לא תישאר חד-פעמית.

כיצד ייראה הפתרון? נשרטט שלושה כיוונים עיקריים:

ראשית – אזרוח חלקי של ענפי הצבא שאינם חלק מהמערך הלוחם. הצבא יגייס עובדים ממגוון תחומים – יזמים, מנהלים, מהנדסים, מנהלי מוצר, אנשי בינוי ואנשי טכנולוגיה. גיוסם של אנשים אלה יכול להיות מוגבל לתקופה קצרה יחסית, כמעין שירות מילואים לטובת המדינה. אנשים ייכנסו ויצאו מתפקידים צבאיים בדומה לאופן שבו הם מחליפים מקומות עבודה בהייטק – דבר שבדרך כלל קורה מדי כמה שנים. השיבוץ הצבאי יכול אף לשמש פתרון



יכולות ביצוע תחרותיות ותרבות של חשיבה מחוץ לקופסה.

ההפתעה שהחמאס הנחית עלינו דורשת פרדיגמה חדשה של מעורבות אזרחית ושילוב אזרחי-מדיני-צבאי. האיזמים לא ייעלמו אחרי המלחמה הזאת, ואין ספק שאויבינו כבר מתכננים את ההפתעה הבאה. השאלה היחידה היא כיצד אנחנו נתכונן אליה. הגיע הזמן להיערך בהתאם.

אמת בביקורת או לא – המציאות הישראלית השתנתה. רבים בהייטק, שהתבשמו מניחוח הטסלות ומשווי האופציות, התעוררו והבינו שמותרות אלו אינן מובנות מאליהן. עשרות אלפים נזכרו בחודשיים האחרונים מה זו משמעות אמיתית, איך זה לקחת חלק בפעילות שבונה עם ומדינה. רבים וטובים יסכימו להתגייס עכשיו ובעתיד כדי לבנות את צה"ל המחודש. הם יביאו עמם ידע מקצועי, היכרות עם טכנולוגיות אזרחיות,

עמי דניאל הוא יזם הייטק ויזם חברתי, מנכ"ל חברת וינדוורד. **אמיר ישראל** הוא סמנכ"ל ניהול מוצר בחברה, ומפתח מערכות בתחום האימון והמודיעין.