

רלוונטיות ואובייקטיביות במודיעין

יוסי קופרווסר*

יש אמנם מתח מובנה בין רלוונטיות לאובייקטיביות, אבל המודיעין חייב לקיים את שתיקה בעת ובעונה אחת ולפתח כלים ותכונות שיאפשרו לו לא להתפשר על אף אחת מהן. גם על מקבלי החלטות מוטלת החובה לוודא שהם מאפשרים למודיעין להיות רלוונטי, ואין הם דורשים ממנו עקב כך להיות פחות אובייקטיבי.

המתח בין רלוונטיות לאובייקטיביות

המתח בין רלוונטיות ומעורבות לבין אובייקטיביות ויושרה (אינטגריטי), כתכונות העיקריות האמורות לאפיין את העשייה המודיעינית, הוא לכאורה בלתי נמנע: מחד גיסא, המודיעין שואף להשתלב עמוק ככל האפשר בתהליכי קבלת ההחלטות. לשם כך עליו לא רק להיות סמוך לקברניטים בכל דרג, להבין את הלך המחשבה שלהם ולהכיר את יעדיהם, אלא גם להצביע – על סמך הבנתו את המציאות שאותה הוא מציג – על המשמעויות של היעדים שנקבעו ועל דרכי פעולה אפשריות להשגתם. בנוסף עליו להציע דרכי פעולה חלופיות, שלמיטב שיפוטו עשויות להגביר את הסיכויים להשגת היעדים שנקבעו ולצמצם את הסיכונים הכרוכים בהם. פעמים רבות, הרלוונטיות של המודיעין באה לידי ביטוי גם במעורבותו בשלבי הביצוע של המערכה, אם כמלווה של מבצעים ואם כמוביל של מבצעים חשאיים.

מאידך גיסא, כוחו של המודיעין וזכות קיומו נובעים מהיותו גורם עצמאי ובעל יכולת ללמוד את המציאות באופן שאיננו מושפע מהדרך שבה רואה אותה מקבל ההחלטות. ככל שהמודיעין קרוב יותר אל מקבל ההחלטות ומשולב יותר בתהליך קבלת ההחלטות, כך גובר החשש שהוא יתקשה לשמור על אובייקטיביות, ולעומת זאת יגבר עניינו לרצות את מקבל ההחלטות, או להוכיח שדרכי פעולה שעליהן המליץ היו נכונות.

מתח זה מתסכל את אנשי המודיעין, השואפים להיות רלוונטיים ואובייקטיביים בעת ובעונה אחת. אך בשם האובייקטיביות נרתעים אנשי המודיעין בדרך כלל מהגברת מעורבותם בתהליך קבלת ההחלטות, וזו משמשת להם הסבר או תירוץ לכך. בארצות-הברית מקובל שנקודת האיזון בין שני הערכים היא בכך שהמודיעין מציג את תמונת

* תא"ל (מיל.) יוסי קופרווסר, לשעבר ראש חטיבת המחקר באמ"ן

המודיעין, אך נמנע מ"לחצות את הקו" ולהציע דרכי פעולה. גם בישראל אימצו כמה בכירים במודיעין גישה דומה. יש ביניהם כאלה שהרחיקו לכת והציעו, בהמשך למגמה הנזכרת, שהמודיעין יסתפק בהצגת תמונת המידע וימנע מהערכה, שכן זהו כבר תפקידו של הקברניט.

משמעותה של גישה זו היא שהמודיעין אינו ממלא את תפקידו במלואו; שהרי תכליתו של המודיעין היא להיות הכלי העיקרי שבאמצעותו אמור הקברניט ללמוד על המציאות החיצונית ולהכיר את הגורמים האחרים הפועלים במערכת, שבמסגרתה הוא מנסה לקדם את האינטרסים ואת הערכים של מדינתו. מתוקף תפקידו זה מפתח המודיעין תובנות ייחודיות על המערכת ומעמיק להכירה יותר מכל גורם אחר, בהיבטים הפיזיים שלה, בכל הקשור לאיכות הכיסוי המודיעיני ולמאפייני הפערים בתמונת המודיעין, ובכל הנוגע לניסיון לרדת לעומק המאפיינים המופשטים של המציאות. לפיכך ביכולתו לחוות דעה בעלת חשיבות על דרכי הפעולה שבאמצעותן אפשר להשפיע על התנהגות השחקנים במערכת ועל מאפייני המערכת כולה. רק מודיעין רלוונטי יכול לקיים תהליך למידה איכותי ומשמעותי עם הקברניט, ובאמצעות תהליך זה מעשיר הקברניט את הידע הדרוש לו לצורך קבלת ההחלטות וניהול המדיניות, והמודיעין מעשיר את הידע הדרוש לו לשם המשך תהליך לימוד המציאות.

בפועל בעיית האובייקטיביות קיימת במידה רבה גם אם מידת המעורבות של המודיעין בתהליך קבלת ההחלטות היא מוגבלת. הדרך שאנשי המודיעין מבינים את המציאות מושפעת מרקעם האישי – חינוכם, אופיים, תרבותם – ומאפייני הקבוצה העוסקת בלימוד המציאות. יתר על כן, טבעי שהם עלולים למצוא את עצמם מנסים להוכיח כי דעתם על המציאות היא הנכונה, או שהם מושפעים משלל הטיות המאיימות על יכולתם להעריך כראוי את המציאות, ובראשן הקושי להתעלם מהנחת ההמשכיות ומהחרדה האנושית מהמבוכה הנובעת מטעות, מחשיפתה ומהודאה בה. לפיכך הרעיונות שמטרתם להגביל את מעורבות אנשי המודיעין בתהליכי קבלת ההחלטות אינם פותרים את הסכנה של פגיעה במידת האובייקטיביות המצופה מהמודיעין.

איזון בין רלוונטיות לאובייקטיביות

כיצד אפשר בכל זאת לקיים בעת ובעונה אחת מידה רבה של מעורבות ורלוונטיות ורמה גבוהה של אובייקטיביות? דומה שהדרך לעשות זאת קשורה במידה רבה למיון נכון של כוח האדם ולדרכי חינוכו והכשרתו, הן תוך כדי תפקיד והן בקורסים ובאמצעות ניתוח אירועים ותחקירים. אין די בכך שנבחר את בני האדם המבריקים ביותר ביכולת החשיבה שלהם. עליהם לגלות או להיות מסוגלים לרכוש תכונות נוספות. בראש ובראשונה נדרשת מאיש המודיעין מידה רבה של בגרות נפשית ומודעות עצמית לצורך בבגרות הזאת כדי שיוכל

לבדל את עצמו מתהליך קבלת ההחלטות למרות השתתפותו בו. עליו להטמיע בתודעתו, שתפקידו בקבלת ההחלטות הוא להניע תהליך של למידה ולתרום כמיטב יכולתו לאיכות של התהליך. לפיכך גם אם הוא חלק מהקבוצה המקיימת את תהליך הערכת המצב, יש לו מעמד מיוחד ושונה בקבוצה הזאת. הוא אמנם רוצה, לא פחות מכל אחד מהחברים האחרים, בהצלחת הקבוצה ובהצלחת תוכנית הפעולה שהיא החליטה לבצע, גם אם הוא לא תמך בה, ווראי אם צידד בתוכנית. אבל עליו להיות מודע לכך שיותר מכל אחד אחר הוא אמור להיות זה שיאתגר את התוכנית על סמך הידע הקיים והמשתנה כל העת שיש לו על המציאות הנוכחית ועל המציאות העתידית. עליו לבחון כל העת באיזו מידה המציאות, כפי שהוא מבין אותה, שונה מהמציאות הנוכחית והעתידית שאותה הציג תוך כדי תהליך גיבושה של המדיניות שנקבעה, ולהצביע על המשמעויות הנגזרות מהשינויים האלה. אין ספק שהינתקות מהדעה שהוא הביע לפני זמן קצר, ובייחוד אם על בסיסה אומצה מדיניות מסוימת, אינה מהלך טבעי וקל, ואף-על-פי-כן איש המודיעין חייב להיות מסוגל לעשות זאת שוב ושוב.

תכונה נוספת וחיונית כדי להגיע לבגרות הנדרשת ולעשות את תהליך הלמידה לאיכותי, היא אומץ הלב של איש המודיעין לומר את דעתו ולהיאבק עליה, גם אם אין היא מקובלת על דעתם של העומדים בראש תהליך קבלת ההחלטות, או על דעת משתתפים אחרים בו, בכירים ככל שיהיו, גם אם הם עוקצניים ובוטים לפעמים. חוט שדרה מודיעיני, המבוסס על מקצוענות ועל ידע, יקל כמובן על איש המודיעין לגלות אומץ בשעת מבחן. בכירי המודיעין בישראל ניחנו בתכונה זו, וכשנתקבל הרושם, למשל בפרשת סברה ושתילה, שראש אמ"ן לא עמד בתוקף הראוי על דעתו, פסקה ועדת כהן שהוא לא מילא את תפקידו כראוי. במהלך שירותי הייתי עד למקרים רבים שמקבלי ההחלטות לא רק שדחו את המשמעויות המודיעיניות שהוצגו לפניהם בנוגע לתפיסות ולכיווני פעולה שהם התכוונו לאמץ, אלא הגיבו בזעם ולעתים אף בנימה אישית. למרות זאת לא מוכר לי מקרה שאיש המודיעין שינה את עמדתו או שבחר לוותר ולא להיאבק על דעתו.

כדי שיוכלו להיות מעורבים, שומה על אנשי המודיעין להכיר היטב גם את היכולת ואת התוכניות של כוחותינו. בדרך כלל זה אכן המצב בשל המעורבות הרבה שלהם בתכנונים המבצעיים ובעשייה המבצעית. לפיכך התרומה של אנשי המודיעין אמורה להתבסס גם על ידיעותיהם על אפשרויות הפעולה של מקבל ההחלטות. עם זאת, צריך להציב סייגים ברורים בדבר אופי התרומה של איש המודיעין לתהליך קבלת ההחלטות, ובייחוד ברמה המדינית. התייחסויותו צריכות לנבוע תמיד מתוקף תפקידו. אין הוא עוד משתתף המייצג תפיסת עולם מדינית או צבאית כלשהי. משעה שהיה לאיש מודיעין עליו להשיל מעליו תפיסות אלה ולייצג בדיון את ה"אחר", את המציאות שמחוץ לנו, על בסיס תובנותיו המודיעיניות בלבד. אם אין הוא מסוגל לעשות זאת, חובתו לעזוב את תפקידו ולהיעשות

פוליטיקאי או מצביא. גם את תרומתו כאיש מודיעין עליו לחלק בין הצגת תמונת המודיעין שהורכבה מנתונים והערכה, קרי הצגת התובנות המודיעיניות בנוגע למציאות ולאפשרויות התפתחותה על-פי מיטב הבנתו, עוד לפני שנידונה המדיניות בקשר לכך, ואחר-כך ובנפרד עליו להתייחס לאפשרויות הפעולה ולמאפייני המפגש האפשרי בין לבין המציאות המתפתחת. בשלב זה יש מקום שהוא יציע דרכי פעולה נוספות. הפרדה זו חיונית משום שהמשתתפים האחרים בתהליך זקוקים לתובנות המודיעיניות הטהורות ככלי ללימוד הבעיה שלפניהם וכדי לגבש את עמדתם בסוגיה באופן בלתי תלוי בדעת המודיעין בנוגע לדרכי הפעולה האפשריות.

הסיכוי לקיים אובייקטיביות תוך כדי רלוונטיות גובר גם כאשר החשיבה המודיעינית נעשית בעבודת צוות, על אף קיומה הבלתי נמנע של היררכיה בין אנשי המודיעין ואף שבסופו של דבר האחריות על התוצר המודיעיני מוטלת על כתפי ראשו. חשיבה איכותית בצוות עשויה להגביר את הסיכוי שהמודיעין יוכל להבחין מבעוד מועד בשינויים ההולכים ומתפתחים בין תובנותיו הקודמות כלפי המציאות לבין המציאות המתחדשת והמגמות הגלומות בה לעתיד. חשיבה בצוות תפחית בדרך כלל את הסיכונים של דבקות באמירות קודמות, בשל סיבות פסיכולוגיות קבוצתיות ואישיות, ותקל את התנערות בכירי המודיעין מתפיסות העולם המוקדמות שלהם. חשיבה כזאת צריכה להתאפיין בפתיחות רבה, בשיתוף אמיתי של מי שמוסיפים ממדים חיוניים ומגוונים להבנת המציאות ובשילוב גורמים שתפקידם לחשוב בדרך שונה ופרובוקטיבית, כלומר מעין "פרקליט השטן". פלורליזם של גופי מודיעין בלתי תלויים עשוי אף הוא לתרום לחשיבה איכותית. במודיעין הישראלי מתקיימים רבים מהמאפיינים האלה, אם כי עוצמתם משתנה בהתאם לנושא ולנסיבות. קיים כמובן חשש, שיש לו על מה לסמוך, שהמיון המקדים למודיעין יגרום מידה לא מבוטלת של הומוגניות בקרב העוסקים במלאכה, ויש לתת את הדעת לבעיה הזאת.

כלל חשוב, שחיוני ליישמו כדי להתגבר על הסכנות לאובייקטיביות, הנובעות מהשאיפה לרלוונטיות, הוא ההבחנה בין אינדוקציה לדדוקציה ככלי לעיבוד המידע המודיעיני. בעדותו בקונגרס, לפני שאושר מינויו לראש ה-CIA, נשאל מייקל היידן, האם קהילת המודיעין התבקשה לספק מידע שיצביע על קשרים בין ארגון אל-קאעדה לבין עיראק בהנהגת צדאם חוסין. היידן הסביר, שככלל אפשר לעשות את המחקר המודיעיני הן באמצעות אינדוקציה והן באמצעות דדוקציה, אבל למודיעין מותר להשתמש רק בשיטת האינדוקציה. אין כל פסול בכך שהקברניט מבקש תשובה על שאלה באופן המושתת על רעיון הדדוקציה, כלומר הוא מניח מראש תזה מסוימת ומבקש מהמודיעין למצוא עדויות מודיעיניות התומכות בה. בפועל, וזאת אף מעבר לתשובתו של היידן, אין גם פסול בכך שהמודיעין עצמו יעלה לבחינה תזות שונות, שהרי הדבר חיוני לשם עידוד החשיבה היצירתית. ואולם בעמדו מול בקשה כזאת או בבואו לבחון תזה שהוא עצמו העלה, חייב

המודיעין לבחון אותה בשיטת האינדוקציה. פירוש הדבר שעליו לבחון את כל החומר הרלוונטי לסוגיה בגישה ביקורתית, תוך כדי בדיקת איכות המידע התומך בתזה ואת איכות המידע המעורר ספק בתקפותה, ולא להסתפק בהצגת חלק מהמידע בהתעלמות מהספקות בדבר מידת הרלוונטיות והאמינות של המידע הזה.

בפועל, התמונה של המודיעין האמריקני לפני מתקפת הטרור ב-11 בספטמבר 2001 וערב המלחמה בעיראק מלמדת שמידת הרלוונטיות שלו לא הייתה מספקת. הסיבה היא שהוא לא השכיל להנחיל למקבלי ההחלטות את מלוא חומרת האיומים והסיכונים, אף שהוא עצמו הבין אותם היטב, ולא היה מעורב מספיק בתהליכי קבלת ההחלטות. לעומת זאת, "המשרד לתכנונים מיוחדים" שהקים תת־שר ההגנה לשעבר, דאג פיית', בפנטגון היה רלוונטי מאוד, אבל סבל מחוסר אובייקטיביות, וזו באה לידי ביטוי בין השאר באי־הקפדה על יישום שיטת האינדוקציה ככלי לעיבוד ולמחקר של המידע המודיעיני.

הסכנה לאובייקטיביות גדולה במיוחד כאשר הרלוונטיות חורגת מתחום השתלבות המודיעין בתהליך קבלת ההחלטות אל המרחב שבו המודיעין מעורב בביצוע המדיניות. סוג זה של פעילות מודיעינית אינו חדש, ובשל טיבה החשאי של העשייה המודיעינית הוטלו מאז ומתמיד על גופי המודיעין משימות מבצעיות חשאיות. פעולות מסוג זה זכו לפרסום ולתהודה ציבורית בעיקר במקרים שהן נכשלו וגרמו מבוכה מדינית, למשל "הפרשה" (אחד הכינויים לפעולת חבלה כושלת של ישראל במצרים שעמדה על סדר היום הציבורי במשך שנים רבות והביאה למשברים פוליטיים), או הניסיון הכושל לחסל את ח'אלד משעל. יש להניח שדרך פעולה זו זוכה גם להצלחות, שחלקן אינן מתפרסמות כלל וסביב חלקן נותרת הילה של עמימות. בשנים האחרונות ניכרת נטייה להגביר את מעורבות המודיעין בביצוע המדיניות. הסיבה המרכזית לכך היא השינוי במאפייני המלחמה. ככל שהמלחמה נהיית מתוחכמת יותר, ככל שהיריב משתמש באמצעים מתקדמים יותר וצורתו החיצונית הופכת לעמומה ומוסתרת יותר, ככל שגוברת החשיבות של המאמץ להשפיע על המערכה באמצעות הציבור של המחנה היריב וחשיבותו של המאבק על דעת הקהל העולמית בניסיון להשיג לגיטימציה ולפגוע בלגיטימציה של היריב – כך גדל הצורך להשתמש במודיעין כזרוע מבצעית. הדבר נובע הן מאופיו החשאי, הן מהתמחותו בפעילות בתחומי המידע והתקשורת והן מאחריותו למחקר המידע ועיבודו ולגיבוש התובנות כלפי המציאות, ומכאן גם לדרכים האפשריות להשפעה על התפתחותה.

הבעיה היא שמי שעוסק בהוצאה לפועל של תוכנית מבצעית, שפעמים רבות הוא עצמו היה בין הוגיה ומתכנניה, עלול להתקשות לאמץ הסתכלות ביקורתית על יציר כפיו, מה גם שמצופה ממנו לפתח מידה של הזדהות עם יעדי התוכנית ועם הרעיון המבצעי שעומד בבסיסה. הבגרות, אומץ הלב והחשיבה בצוות עשויים לעזור גם כאן, אבל יש צורך בעוד אמצעים. ראשית ראוי להפריד במידת האפשר בין הגורמים העוסקים בגיבוש תמונת

המודיעין לבין אלה הפועלים בתחום המבצעי, ולערב את גורמי המחקר כמי שעושים בקרה על הגופים המבצעיים. אם אין מנוס ממעורבות ישירה של גורמי המחקר בפעילות המבצעית, למשל כאשר זו מתמקדת בהצגת מידע ותובנות מודיעיניות לפני גורמים זרים, יש להקים קבוצות בקרה איכותיות שתבדוקנה את אמינות המסר ואת תקפות הרעיון המבצעי.

נוסף על כלים שתפקידם להגן על האובייקטיביות, יש לפתח ולהעצים כלים ותכונות שיסייעו גם להגברת הרלוונטיות. ככל שהמסר המודיעיני הוא פרי של עשייה מקצועית יותר וחשיבה מערכתית יותר, וככל שהמודיעין יודע לשתף טוב יותר את מקבלי ההחלטות בדרך שבה התפתחו התובנות המודיעיניות ולהסביר את פערי המידע ואת הכיסוי האיטופי שהשפיעו על גיבוש תמונת המודיעין, כך תגבר מידת הרלוונטיות שלו. אך אין די בכך. כדי להיות רלוונטי צריך המודיעין להכיר היטב את סדר היום של מקבל ההחלטות, מה מטריד אותו בהקשרים שאליהם מתייחס המודיעין, מה הן תפיסותיו שלו את המציאות ובמה הן נבדלות מאלה של המודיעין, מה שורש ההבדלים האלה, ואילו פרטי מידע, התנסויות והתרשמויות השפיעו על גיבוש תמונת המציאות של מקבל ההחלטות. היכרות עם כל אלה (וכאמור גם עם אפשרויות הפעולה העומדות לפני מקבל ההחלטות) חיונית כדי להבטיח, שתהליך הלמידה המתקיים בין המודיעין לקברניט יהיה איכותי ומועיל ויקיף את הנושאים החשובים. אין הכוונה רק שהמודיעין יפנה תשומת לב הולמת לנושאים המטרידים את מקבל ההחלטות, אלא גם לכך שהמודיעין ישפיע על סדר היום שלו ויגרום לו להקדיש תשומת לב לנושאים הנראים חשובים בעיני המודיעין, שהקברניט לא היה מודע לחשיבותם או לא התפנה מסיבות שונות לטפל בהם.

הרלוונטיות של המודיעין תגבר ככל שהמסרים שלו יתאפיינו לא רק באמינות ובמקצועיות, אלא גם ביצירתיות. ככל שהקברניט יכיר בכך שתרומת המודיעין להבנת המציאות רבה יותר, מחדשת וחושפת את הצורך בהתאמת האסטרטגיה שלו, כך יגבר בדרך כלל רצונו לשלב את המודיעין באופן מלא בתהליך קבלת ההחלטות. מובן שיש מקרים שקברניטים אימצו מדיניות כלשהי ואין הם מעוניינים להעמיד אותה במבחן העין המודיעינית הן משום שהם בוחרים להתבסס על גורמי מודיעין המציירים תמונת מצב העולה בקנה אחד עם תמונת המצב שלהם, הן משום שהם פועלים משיקולים פוליטיים ואסטרטגיים שאינם נוגעים למודיעין, הן משום שהם חושבים שהם יודעים את כל הנחון ואין המודיעין יכול לתרום להם דבר והן מחשש ששיתוף המודיעין בתהליך קבלת ההחלטות שלהם יפגע בחשאינותו. ברור שגישה כזאת מגבירה את סיכויי הקברניט למצוא את עצמו מכבד "מצעד האיוולת". ואולם התופעה של מנהיגים ומקבלי החלטות שאינם משתמשים כראוי בשירותי המודיעין שלהם והופכים אותם כמו ידיהם לבלתי רלוונטיים, חוזרת על עצמה שוב ושוב.

הרלוונטיות של המודיעין תגבר כמובן ככל שמידת האינטימיות בין מקבל ההחלטות למודיעין תהיה גדולה יותר, תוך כדי שימור התנאים הדרושים לקיומה של האובייקטיביות. בסופו של דבר הלמידה האיכותית ביותר בין המודיעין למקבל ההחלטות היא זו המתרחשת במפגשים מצומצמים, שבהם יכולים שני הצדדים לחשוף את לבטיהם זה לפני זה. היעדרה של אינטימיות כזאת פוגע ביכולתו של המודיעין לתרום לתהליך קבלת ההחלטות. ראש ה-CIA לשעבר ג'ימס וולסי ידוע כמי שלא נפגש אף פעם לשיחה בארבע עיניים עם הנשיא קלינטון. אין פלא שתרומת המודיעין בתקופה ההיא הייתה מוגבלת ביותר. כדי להיות רלוונטי ואובייקטיבי חייב המודיעין להתאפיין ביושרה, שמשמעותה בהקשר זה היא היכולת לשנות את הדעה ולהודות בטעות כשיש צורך בכך, היכולת להיות קשוב לדעות אחרות (ובכלל זה של מקבלי ההחלטות) ולקבל אותן אם הן מבוססות, והיכולת להודות באי-ידיעה אם זה המצב או אם מדובר בשאלה שאין עליה תשובה או בשאלה מורכבת שאין עליה תשובה פשוטה. המסר המודיעיני צריך אמנם להיות ברור ובעל משמעות בכל הנוגע להתפתחויות הצפויות ולבחינת דרכי הפעולה, אבל אין פירוש הדבר שהוא אמור להיות פשטני.

סיכום

יש אמנם מתח מובנה בין רלוונטיות לאובייקטיביות, אבל המודיעין חייב לקיים את שתיהן בעת ובעונה אחת ולפתח כלים ותכונות שיאפשרו לו לא להתפשר על אף אחת מהן. גם על מקבלי החלטות מוטלת החובה לוודא שהם מאפשרים למודיעין להיות רלוונטי, ואין הם דורשים ממנו עקב כך להיות פחות אובייקטיבי.