

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

המחקר המודיעיני

בירור המציאות
בעידן של תמורות ושינויים

איתי ברון

מהדורה מעודכנת

המחקר המודיעיני

בירור המציאות
בעידן של תמורות ושינויים

Intelligence Analysis

Understanding Reality in an Era of
Dramatic Changes

איתי ברון

מהדורה מעודכנת | UPDATED EDITION

שבט תשפ"א - ינואר 2021

עיצוב גרפי: זאב אלדר
דפוס: דיגיפרינט זהב בע"מ

על המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין הוקם בשנת 2016, והוא עוסק בפיתוח תפיסות פעולה ומתודולוגיה לצורכי קהילת המודיעין בישראל ובעולם. המכון נועד להוות מרחב לשיח על המתודולוגיה בקהילת המודיעין הישראלית ולחבר בינה לבין שיח רלוונטי בעולם: בקהילות מודיעין אחרות, באקדמיה ובמגזר העסקי.

המכון מתבסס על ניסיונם העשיר של אנשי קהילת המודיעין הפעילה בישראל, ועל הכתיבה הנרחבת בתחומי המודיעין והביטחון באקדמיה ובמכוני מחקר בארץ ובעולם. תפיסת המכון היא שהמתודולוגיה היא נדבך בפרקטיקה המודיעינית, ושהשילוב בין המעשה לתיאוריה חיוני לפיתוח הידע בתחום. לכן, בידי אנשי המעשה (הפרקטיקנרים) היכולת לפתח את תיאוריית המודיעין, אשר יישומה מזין את המשך פיתוח הידע לגבי העשייה המודיעינית.

המכון מפרסם את כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה": חמשת הגליונות שפורסמו עד כה עסקו בשילוביות במודיעין, במודיעין בהשתנות מהירה ב"ביג דאטה" ומודיעין, במערכה על התודעה ובמודיעין לאומי-אזרחי.

פרסומי המכון כוללים מחקרי עומק, המתמודדים עם שאלות מתודולוגיות באופן ממוקד, ונכתבים על ידי חוקרי המכון או עמיתי המחקר בו, אנשי קהילת המודיעין או אנשי אקדמיה העוסקים בתחומי המודיעין והביטחון.

למכון קהילה רשתית, שבה מועלים באופן תדיר עדכונים מתודולוגיים הן על-ידי חברי המכון והן על-ידי חברי הקהילה.

המכון עורך ימי עיון וסדנאות לטובת קהילת המודיעין הפעילה, מפגשים עם קורסים ושיתופי פעולה עם האקדמיה. בנוסף, המכון מקיים שיח עם מכונים מקבילים בחו"ל ומקיים כנסים ייעודיים בנושא המתודולוגיה של המודיעין. המכון נעזר בוועדה מייעצת ובה בכירים לשעבר בקהילת המודיעין, אנשי אקדמיה ועוד.

תוכן העניינים

מבוא ותקציר	9
בחזרה למלחמת יום הכיפורים: הצורך ב"מודיעין מאוזן"	16
מזרח תיכון אחר: ה"טלטלה" האזורית	22
מוסד לבירור המציאות: מהות המחקר המודיעיני	29
מראש הממשלה ועד ללוחמים: רמות המודיעין ותחומי המחקר	41
להבין את ההווה ולחשוב על העתיד: המתודולוגיה המודיעינית	48
מקלאוזביץ ועד לוחמה מבוססת מודיעין: המודיעין ללחימה	68
עולם חדש מופלא: המחקר המודיעיני ומהפכת המידע	80
עובדות אלטרנטיביות: המחקר המודיעיני בעידן הפוסט־אמת	94
סיכום	108
נספח - על ההפתעה ועל ספרות ההפתעה	110
ביבליוגרפיה	122

"המודיעין הינו מוסד לבירור המציאות שמעבר לקווים – המציאות של האויב. זוהי מציאות שקשה להגיע אליה וקשה לחקור אותה".
יצחק בן ישראל

"העניין, אחרי הכול, הוא לא לחזות את העתיד, אלא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד. איש לא יכול לצפות את העתיד, וזאת תהיה טעות להעמיד פנים שניתן לעשות זאת".
ג'וזף ניי

"כל העוסק במודיעין מהלך בשדה מוקשים, שתקלות יכולות לקרות בו על כל צעד ושעל, מכיוונים שאין לצפותם מראש".
יהושפט הרכבי

מבוא ותקציר

מודיעין, בהקשר המדיני-ביטחוני, הוא ידע על האויב והסביבה שנדרש לצורך קבלת החלטות בשלושה תחומים עיקריים: עיצוב מדיניות; תכנון וניהול מבצעים; ובניין הכוח. המחקר המודיעיני מייצר את עיקר הידע הזה במטרה לסייע למקבלי ההחלטות, בכל הרמות, להבין את ההווה ולחשוב על העתיד. המחקר המודיעיני עוסק אפוא בבירור המציאות ובהבנתה כעניין מעשי כדי לאפשר להשפיע עליה באמצעות פעולה והתארגנות.

המחקר המודיעיני בנושא המזרח התיכון מתמודד בשנים האחרונות עם סביבה מאתגרת באופן שהוא – לדעת רבים – חסר תקדים. סביבה זו היא תולדה של כמה קבוצות של תמורות ושינויים המתרחשים במקביל וקשורים זה בזה: ההתפתחויות במערכת הבינלאומית בשלושת העשורים מאז סיום המלחמה הקרה; השינויים במערכת האזורית, הקשורים ברובם ל"טלטלה" הפוקדת את המזרח התיכון מאז שנת 2011; השינויים במאפייני המלחמה ובשדה הקרב בעשורים האחרונים; ומהפכת המידע, אשר במידה רבה מגדירה את תקופתנו ומערערת מבנים וגבולות ארגוניים ותפיסתיים.

תמורות ושינויים אלה יצרו סביבה אסטרטגית ואופרטיבית המאופיינת באי־ודאות, באי־יציבות ובנפיצות. כל אלו אפיינו תמיד את המזרח התיכון, אבל נראה שרמתם הנוכחית גבוהה באופן ניכר מאשר בעבר. ספר זה עוסק במחקר המודיעיני ובאופן התמודדותו עם סביבה מאתגרת זאת. הוא מתבסס, בראש ובראשונה, על הניסיון שצברתי בשלושה עשורים של עיסוק במחקר המודיעיני ובעיקר בשלוש שנים וחצי סוערות שבמהלכן כיהנתי כראש חטיבת המחקר באגף המודיעין בצה"ל. לאחר שנים של עיסוק הן בתאוריה והן בפרקטיקה של המודיעין, הייתה לי הזכות למלא תפקיד זה, שנראה שלא תהיה זו הפרזה לתארו כאחד מהמרתקים בעולם המודיעיני כולו. המהדורה הנוכחית, המעודכנת, של הספר כוללת גם תובנות חדשות ומעודכנות שפיתחתי בשנים האחרונות כאשר לימדתי קורסים בנושא מודיעין באקדמיה ובתפקידי כסגן ראש המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS). שנים אלו אפשרו לי לגבש תפיסה רחבה יותר אודות התשתית העיונית של המחקר המודיעיני ולגבי אתגריו המעשיים בעת הנוכחית.

בבסיס הספר עומדת גישה הקוראת להתנהלות אחראית בתחום העיסוק העיקרי של המחקר המודיעיני – בירור המציאות והבנתה. מדוע התנהלות אחראית? מכיוון שהמחקר המודיעיני נמצא כבר שנים ארוכות במשבר תפיסתי. היו לו ללא כל ספק הצלחות גדולות, אך גם כישלונות חוזרים ונשנים. רעיונות השיפור שהוצעו כתוצאה מניתוח הכישלונות המודיעיניים הגדולים של מלחמת העולם השנייה (פרל הארבור, ברברוסה) ושל מלחמת יום הכיפורים, יושמו בחלקם, אך לא הצליחו למנוע כישלונות צורבים גם בעשורים האחרונים. רעיונות חדשים שנבחנו ויושמו זכו להצלחה חלקית. כיום, רואים רבים בטכנולוגיית המידע את המפתח לשיפור משמעותי גם ביכולתו של המחקר המודיעיני לברר את המציאות ולהבינה. הטכנולוגיה אכן מסייעת לדעת יותר אך גם בה לא נמצא "כדור הבדולח" שיאפשר לפוגג את אי־הודאות שמאפיינת את העיסוק באויב ובסביבה. מצב עניינים זה אינו צריך להפתיע: ענייני הביטחון הלאומי מחייבים קבלת החלטות קשות בתנאי אי־ודאות. אי־הודאות הזאת טבועה במציאות, והמחקר המודיעיני ימשיך לפיכך להיות

בחזית ההתמודדות עמה, במקום שבו הטעות היא כמעט בלתי נמנעת. ההתנהלות האחראית נועדה אפוא להתמודד עם המציאות המורכבת בדרך שתצמצם, אך לא תבטל, את האפשרות לטעויות בהבנת ההווה ובחשיבה לא נכונה על העתיד. התנהלות אחראית זו נדרשת יותר ויותר בעידן של תמורות ושינויים. עידן זה מוסיף לאי־הוודאות הטבועה במציאות גם דינמיות רבה ומאפיינים נוספים, שמגבירים מאוד את הסיכוי לשיבוש בהבנת המציאות ולהפתעות. ההתנהלות האחראית המוצעת כאן משלבת, בראיית, רעיונות חדשים עם רעיונות ישנים בזהירות הראויה.

המחקר המודיעיני מייצר את הידע למקבלי ההחלטות באמצעות ניתוח מקצועי מבוסס עובדות. מקובל להניח שאנחנו נמצאים בעידן של פוסט־אמת ושל פייק ניוז שבו לאמונות, לדעות ולרגשות יש משקל גדול יותר מלעובדות ושבו קל יותר להפיץ בתפוצה רחבה שקרים, עיוותים ותיאוריות קונספירציה. ואכן, האתגרים למחקר המודיעיני מקבלים משנה תוקף בתקופה הנוכחית, שבה מתמודדים אנשי המחקר לא רק עם אי הוודאות הטמונה במציאות הדינמית, אלא גם עם שורה של בעיות חדשות המקשות על בירור המציאות והבנתה. בעיות אלו אינן תוצר של גורם אחד, אלא נובעות מצירוף של גורמים ונסיבות הנוגעים לשינויים פוליטיים, טכנולוגיים, חברתיים, תרבותיים ורעיוניים המאפיינים את השנים האחרונות. גורמים אלו מוצאים את דרכם לחדרים שעוסקים בהם בענייני הביטחון הלאומי, משפיעים על תהליכי קבלת ההחלטות שמתקיימים בהם ולעיתים משבשים אותם. אנשי המחקר המודיעיני הם, בראיית, חלק מ"מספרי האמת" בחברה ועידן הפוסט־אמת מציב אותם בחזית המאבק על עצם הצורך לברר את המציאות ולהבינה. מאבק זה מתנהל כיום במספר זירות ואחת העיקריות שבהן היא בארצות הברית, שם מתחולל משבר חסר תקדים בין קהילת המודיעין האמריקנית לנשיא דונלד טראמפ, המזהה אמנם ליקויים אמיתיים הקיימים במודיעין אך גם מערער, באופן בוטה וקולני, על היסודות הבסיסיים ביותר של העשייה המודיעינית. משבר זה מהווה גם תמרור אזהרה לקהילת המודיעין בישראל.

הספר עוסק בארבעה אתגרים משמעותיים נוספים, שעמם מתמודד המחקר המודיעיני בתקופה הנוכחית:

- "אתגר ההתהוות" – המחייב את המחקר המודיעיני להתמודד בעיקר עם אירועים ספונטניים, לא בהכרח נשלטים, שהם באופן מובהק תוצאה של דינמיקה, שבבסיסה לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה מצד מקבלי ההחלטות באחד הצדדים. זאת, בניגוד למתאר הבסיסי שמולו נבנה המחקר המודיעיני, ואשר במרכזו עמדו אירועים והתרחשויות שהיו תוצאה של הגדרת תכלית ברורה של אויב ("כוונות"), בניין כוח ייעודי ("יכולות") ופעולה שתכליתה להגשים תכלית זו.
- "אתגר ההיעלמות" – שהוא התוצאה הבולטת של המפגש המתרחש בעשורים האחרונים בין השינויים במאפייני המלחמה, השינויים בתפיסת ההפעלה של צה"ל והתפתחותו של "דור אויבים חדש" שהמייצגים המובהקים שלו הם ארגונים כמו חזבאללה וחמאס. תופעה זו מובילה לקושי הולך וגובר לזהות את מערכי האויב, "להפיל" אותם כמערכים צבאיים ולאתרם ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בהם בעת הצורך. מצב עניינים זה הופך את המודיעין לשותף מרכזי במאמץ הלחימה ומחייב מאמץ איסופי ומחקרי רחב היקף לחשיפת האויב.
- "אתגר המהירות" – הקשור בקצב המהיר של האירועים המתרחשים בתקופה זו ובקבועי הזמן הקצרים שבהם נדרשים כלל השחקנים בסביבה לחשוב, להחליט ולפעול. האתגר למחקר המודיעיני קשור, בין השאר, בכניסתם של "כלי מלחמה" שהפעלתם אינה מחייבת היערכות

מיוחדת, דוגמת הנשק תלול המסלול (רקטות וטילי קרקע-קרקע) והפעולות בממד הסייבר. כלים אלו ניתנים להפעלה "בלחיצת כפתור" ומסוגלים לייצר אפקט אסטרטגי, המועצם מאוד על ידי ההתפתחויות בתחום התקשורת.

- "אתגר השתנות" – הנובע מהאתגרים האחרים, אך בעיקר מהשפעותיה של מהפכת המידע המטלטלת את העולם, מערערת את יסודותיה של "הפרדיגמה המודיעינית" ויוצרת אתגר קבוע של צורך לבצע שינויים תכופים מול סיכונים והזדמנויות. מהפכת המידע מחייבת את ארגוני המחקר המודיעיני להתאים את דרכי הפעולה, המבנה הארגוני, המתודולוגיה והטכנולוגיה שלהם לקצב ולעוצמה הגוברים של השינויים בסביבה. גופי המחקר המודיעיני הם שמרנים מטבעם, וסוגיית ההשתנות מציגה בפניהם אתגר משמעותי ביותר.

הדיון בספר מתייחס למחקר המודיעיני בתנאים המיוחדים של מדינת ישראל, על היתרונות והחסרונות שיש להם. בין אלו, אפשר למנות את הדומיננטיות של המודיעין הצבאי, שגם היום הוא גוף המחקר המודיעיני המרכזי ברמה הלאומית; את היותן של זירות הפעולה העיקריות קבועות ומוכרות (בהשוואה, למשל, לגורמי מודיעין בעולם, הנאלצים להתמודד עם זירות פעולה חדשות ובלתי מוכרות); את "טראומת יום הכיפורים", המשפיעה עדיין הן על המודיעין והן על מקבלי ההחלטות בכל הרמות; ואת המאפיינים המיוחדים של העת הנוכחית במזרח התיכון.

מבין תנאים מיוחדים אלה, ראוי להזכיר בעיקר את כישלוננו של המודיעין הישראלי במלחמת יום הכיפורים, הנוכח מאוד – גם אחרי יותר מארבעים וחמש שנה – ברקע של הספר ומשמש כנקודת מוצא עבורו. אף שספק אם ניתן להצביע על התקדמות מתודולוגית משמעותית בהשוואה לשיטות המחקר של יום הכיפורים, אפשר להצביע בכל זאת על שינוי מהותי שהביאה המלחמה. הכוונה היא למודעות הבסיסית שקיימת אצל כל הגורמים לעצם היתכנותה של הפתעה אסטרטגית ולהבנה העמוקה של החובה, המוטלת הן על אנשי המחקר והן על מקבלי ההחלטות, להטיל ספק בנכונותן של הערכות בכלל ושל אמירות מוחלטות בפרט. בראיית, העידן הנוכחי מפגיש בין אנשי מחקר, שהם צנועים הרבה יותר בכל מה שקשור לתפיסתם את יכולתם להעריך התפתחויות אפשריות בהווה ובעתיד; לבין מקבלי החלטות, גם בדרג הצבאי וגם בדרג המדיני, שהם מפוכחים הרבה יותר בכל מה שקשור להסתמכות על המחקר המודיעיני, כמי שאמור, לכאורה, לצפות את העתיד. נראה שהעת בשלה גם לדיון מפוכח יותר במחקר המודיעיני, במהותו, בשיטות הפעולה שלו, ביחסיו המורכבים עם מקבלי ההחלטות ובאתגרו.

מלחמת יום הכיפורים מיקדה את תשומת הלב בהתרעה למלחמה ובסוגיית ההפתעה. אבל הלקח המשמעותי יותר של המלחמה הוא רחב יותר, ודומה שנדרשו שנים לא מעטות כדי להבחין בו – וגם אז בעיקר בפרקטיקה ופחות בתאוריה. הכוונה לצורך ב"מודיעין מאוזן", העוסק, בצד הסוגייה הקלסית של ההתרעה למלחמה, גם בתחומים נוספים שהצלחה בהם תוכל לצמצם את השפעותיהן של הפתעות אסטרטגיות. בין תחומים אלה ראויים לציון: המודיעין לבניין הכוח הצבאי, שאמור לאפשר התמודדות עם יכולות האויב; המודיעין האופרטיבי (מערכתי), שאמור לאפשר הבנה של תפיסת ההפעלה שלו; והמודיעין למטרות, הממקם את המודיעין כשותף מרכזי למאמץ ההכרעה. הרעיון של "מודיעין מאוזן" הוא, במידה רבה, החוט המקשר בין החלקים השונים של ספר זה.

ממגוון הדברים שלמדתי בעשרות שנים של עיסוק במודיעין בכלל ובמחקר המודיעיני בפרט, אני מבקש להדגיש בפתח הדברים את לקחיי בעניין חלקיותו של הידע המודיעיני, שברירותו,

זמניות ותלותו בפרשנות של אנשי המחקר, ביכולות הספציפיות של האיסוף ולא פחות – בקשב ובנכונות לשיח של מקבלי ההחלטות. כראש חטיבת מחקר נשאלתי לא פעם, האם ההפתעה היא בלתי נמנעת. התשובה הכללית לשאלה היא, למרבה הצער, חיובית. אלא שמכך לא נובע, כמובן, שמעצבי המדיניות, מתכנני המבצעים והעוסקים בבניין הכוח אינם יכולים להתכונן לעתיד. להפך, ניתן בהחלט להתכונן לעתיד, ובראייתי למחקר המודיעיני יש תפקיד משמעותי בעניין זה. יותר מכל דבר אחר, תלויה ההתכוננות לעתיד, כמו ההתמודדות עם אתגרי ההווה, בשיח פתוח ובלמידה משותפת של אנשי המחקר ומקבלי ההחלטות.

הספר מציג השקפה כוללת על מהות המחקר המודיעיני המבוססת על גישה שאותה אני מכנה "הגישה המדעית". עיקריה של השקפה זו מתומצתים בעשר הנקודות האלה:

- עיסוקו העיקרי של המחקר המודיעיני הוא בבירור המציאות, העכשווית והעתידית – ובהבנתה. הגדרה זו מניחה, כמובן, את קיומה של מציאות כזאת, שאותה ניתן לברר ולהבין. היא נוגדת גישות אחרות הרואות בהפקת הידע המודיעיני תהליך של יצירה או הבניה של "מציאות חדשה", ולא שיקוף, גילוי או הערכה של מציאות קיימת או עתידית. מובן מאליו שהיא נוגדת גישות הכופרות, באופן עקרוני, בקיומה של מציאות שאינה תלויה בפרשנותנו. המורכבות הקשורה בבירור המציאות ובהבנתה מועצמת מאוד בעידן הפוסט-אמת והיא נדונה לעומק בפרק האחרון של הספר.
- את המושג "בירור המציאות" יש להבין כעניין מעשי ולא תאורטי. כל כולו מכוון לתהליך קבלת ההחלטות או לצורכי ההתארגנות והפעולה – במטרה להשפיע על המציאות. כמסוד לבירור המציאות ולהבנתה, המחקר המודיעיני הוא "מחולל הלמידה" העיקרי בכל מה שקשור לאויב ולסביבה. במקרים רבים, הוא גם זה שמניח את התשתית לתהליכי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים ונוטל חלק פעיל ומרכזי – כשותף – בדיונים ובפעולות בנושאים אלו. תפקיד משמעותי נוסף של המחקר המודיעיני הוא להוביל ולעצב את המאמץ המודיעיני כולו, בדגש על הכוונת גורמי האיסוף להשגת המידע הרלוונטי לבירור המציאות.
- המחקר המודיעיני עוסק בעבר, בהווה ובעתיד. הוא עוסק הן בשאלות שעניינן מציאות קיימת, ממשית, בהווה ("סודות"), והן בשאלות שעניינן מציאות אפשרית בעתיד ("תעלומות"). הדיון בעתיד הוא, כמובן, המאתגר והבעייתי ביותר. המחקר המודיעיני עוסק בעתיד, כי עניינם של מקבלי ההחלטות הוא בעתיד, הקרוב והרחוק. עם זאת, בניגוד לגישה המקובלת, המחקר המודיעיני אינו אמור "לצפות" את העתיד אלא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו במטרה להתכונן לקראתו. זוהי בעיניי הבחנה חשובה ביותר העומדת, במידה רבה, בבסיסם של הרעיונות המוצגים בספר זה.
- המאמץ המחקרי לבירור המציאות הנוכחית והעתידית נתקל בשני גורמי כשל מרכזיים: "כשל הדמיון", שמוביל להחמצת התפתחויות, שינויים ואפשרויות פעולה; ו"דבקות בקונספציה", שמקשה על בחינה ביקורתית של רעיונות קיימים ועל אימוצם של רעיונות חדשים. הכלים העיקריים של המחקר המודיעיני להתמודדות עם גורמי הכשל דומים לאלו שעומדים בבסיס תפיסת "החקירה המדעית", שבמרכזה עומדים היסודות של הטלת ספק מתמיד וקיומו של ויכוח מתמשך. שני אלו, הספק והוויכוח, הם היסודות העומדים במרכז תפיסתי המחקרית.
- ויכוח אינו יכול להתקיים במקום שבו יש דעה אחת, הסבר אחד או אפשרות אחת. מכאן נובעת חשיבותו של הרעיון המכונה "אפשרויות מתחרות" – המעצב תהליך מחקרי שיטתי

שמאפשר להניח בסיס לוויכוח באמצעות העלאת מגוון רחב של הסברים (לגבי ההווה) ואפשרויות (לגבי העתיד). מימוש רעיון זה מסייע בהוצאת תהליך ההערכה לאור, תוך אימוץ סטנדרט ברור, באופן שמאפשר שיפוט רחב וביקורת של הנחות היסוד והתהליך המחקרי כולו. עם זאת, אין בהצגת "האפשרויות המתחרות" כדי לבטל את תפקידו של המחקר המודיעיני כמי שאמור לדרג את ההסברים והאפשרויות לפי סבירויות ולהצביע על ההסבר או האפשרות הסבירים יותר.

- ככל שנעים על הרצף שבין "סודות" לבין "תעלומות", הולכת ופוחתת חשיבותו של המידע וגוברת חשיבותם של כלים ושיטות, היכולים לסייע לאנשי המחקר המודיעיני ולמקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד. במסגרת זאת נכון ליישם כלים כגון "משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים". יישומם של אלה מגדיל את הסיכוי לצמצם טעויות בהבנת המציאות ולהתמודד עם "כשל הדמיון" ועם "הדבקות בקונספציה".
- עניינו המרכזי של המחקר המודיעיני בישראל הוא בהבנת המציאות המזרח תיכונית. כדי להבין התרחשויות במזרח התיכון (הן ברמת המדינות והארגונים והן ברמה ה"על-מדינית"), נדרש להתבונן בהן משלוש זוויות ראייה שונות: האחת ממוקדת במדינות ובארגונים; השנייה ממוקדת במרחב המזרח התיכון ומנסה לזהות את מגמות העומק המאפיינות את האזור; והשלישית ממוקדת במערכת הבינלאומית. הניסיון מלמד שבחינה כוללת מחייבת גם זווית ראייה נוספת שעניינה בהבנה של הצד הישראלי, תפיסותיו, מטרותיו והשלכות פעולותיו.
- עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית ממוקדת, במידה רבה, במנהיגים של מדינות האויב והסביבה. המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל העידן הנוכחי מתאפיין גם בעליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכירות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. רבות מהשאלות שנשאלתי כרח"ט מחקר היו קשורות בקשר ישיר להבנת הציבורים במזרח התיכון. התפתחות זאת חייבה את המחקר המודיעיני בשנים האחרונות (ועדיין מחייבת) לפתח כלים למחקר הציבור ולבצע שינויים יסודיים בתפיסת המחקר הכלכלי.
- הטכנולוגיה והשינויים שהיא מחוללת הם כנראה הגורם הדומיננטי ביותר המשפיע על דמותו הנוכחית והעתידית של המחקר המודיעיני. טכנולוגיות מידע שונות מובילות להצפה במידע, מערערות (אך לא מבטלות) את הבידול המסורתי שבין "מחקר" לבין "איסוף" ומשנות את אופן הפצת הידע המודיעיני. אבל, העניין החשוב יותר הוא שבטכנולוגיה טמונים גם מרכיבים היכולים לשפר באופן משמעותי ביותר את הבנותיו של המחקר המודיעיני (והמודיעין בכלל) על המציאות ואת יכולתו להפיץ הבנות אלו לגורמים הרלוונטיים, בזמן המתאים ובאופן שאכן יאפשר להן לשמש בסיס לתהליך קבלת ההחלטות בכל הרמות.
- ולבסוף, בשנים האחרונות חל שינוי יסודי בהתייחסות למודיעין בשדה הקרב. הפעלת הכוח הצבאי ביבשה, באוויר ובים הופכת להיות יותר ויותר מבוססת מודיעין ותלויה במודיעין. האויב "נעלם", עובר לפעול בתווך התת-קרקעי ומסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית ומתקנים אזרחיים. מה שניתן היה בעבר לראות במשקפת או בגיחת צילום, מחייב כיום מאמץ מודיעיני מורכב ועיקש. המחקר המודיעיני נדרש לחשוף את האויב באופן שיאפשר להתמודד אתו. בכך, הוא הופך לשותף מרכזי במאמץ הלחימה.

המפגש הראשון שלי עם המחקר המודיעיני היה באפריל 1982, כחודשיים לפני מלחמת לבנון הראשונה (של"ג). המלחמה עצמה הייתה חוויה מכוננת עבורי, ואין לי ספק שהייתה לה השפעה עצומה על דרכי בהמשך. ב־9 ביוני 1982 הייתה לי הזדמנות ייחודית, כחייל צעיר, להיות בצוות המצומצם שהוביל את המאמץ המודיעיני במבצע להשמדת טילי הקרקע-אוויר הסוריים בבקעת הלבנון ("ערצב-19"). החוויה הזאת עיצבה את תפיסתי לגבי המקום המרכזי של המחקר המודיעיני בתהליך ייצור המטרות, היותו של תהליך זה מחקרי באופיו (ולא תוצאת מפגש מקרי של אמצעי איסוף עם אויב) והשותפות העמוקה שבין "המודיעין" ל"מבצעים". המלחמה סיפקה לי גם חוויות כואבות ראשונות של פערים מודיעיניים והשלכתם הישירה על אבדות לכוחותינו.

ברוב הקריירה המודיעינית שלי עסקתי במודיעין טקטי (מבצעי) ואופרטיבי (מערכתי). הייתי עד לצמיחתו של "דור אויבים חדש", שאמצעי הלחימה שהוא מפעיל הפכו קשים יותר ויותר לאיתור ולתקיפה. הנשק הבליסטי תלול המסלול (הטילים והרקטות) מסמן, בהקשר זה, את גודל האתגר ומספק לאויב אפשרויות "הסתתרות" ו"היעלמות" נרחבות. ככל שעבר הזמן, עסקתי יותר ויותר במאמץ לפענוח הגיונו של "דור אויבים" זה והתוכן שהוא יוצק למושגים "הכרעה" ו"ניצחון". תפקידי כראש חטיבת המחקר באמ"ן זימן לי ממשק הדוק הן עם הדרג הצבאי הבכיר והן עם הדרג המדיני בתקופה מרתקת רבת-אתגרים, שבמרכזה "הטלטה האזורית".

זהו אפוא גם תיאור בגוף ראשון של עיקרי התובנות שהפקתי מהכישלונות ומההצלחות בהתמודדות יומיומית עם אי-הודאות, אי-היציבות וה"נפיצות" המזרח תיכונית בעידן של תמורות ושינויים. הספר מבקש להציץ אל תוך "הקופסה השחורה" של העשייה המחקרית, במטרה להניח תשתית לדיון עדכני בעיסוק שחיוניותו לביטחונה של ישראל תוסיף להיות גבוהה גם בעתיד. הניסיון האישי שלי, שעליו מתבסס הספר, מתייחס באופן ספציפי לחטיבת המחקר באמ"ן ולמחלקת מחקר בלהק מודיעין בחיל האוויר. אולם, אני מקווה שהלקחים העולים ממנו יהיו רלוונטיים גם לארגוני מחקר מודיעיני נוספים, בצה"ל ובקהילת המודיעין.

בשנים האחרונות אני מביט במודיעין ממבט יותר אקדמי. בשנת 2002 כתב מייקל וורנר מאמר שבו תיאר את הבסיס התיאורטי הבעייתי של המודיעין (Warner, 2002). "במקצוע שימיו כימי ההיסטוריה הכתובה" כתב וורנר "ניתן היה לצפות להבנה מתקדמת של מהו המקצוע הזה, איך הוא עובד ומה הוא אמור לעשות. אבל, כאשר מדובר במודיעין, אנחנו מגששים באפלה ... איש עדיין לא הצליח לנסח תיאוריה של מודיעין". מאמרו של וורנר עדיין רלוונטי וגם ספרים עדכניים אודות המודיעין ממשיכים לעסוק בקריאה לבסס תיאוריה כזאת, שאיננה קיימת. מצב עניינים זה משפיע גם על המתודולוגיה של המחקר המודיעיני.

למרות מאמצים שהושקעו בשנים האחרונות ולא מעט התפתחויות חיוביות, עדיין המחקר המודיעיני עוסק מעט מדי במתודולוגיה שלו, היינו: בכלי המחקר, בשיטות המחקר ובעקרונות העומדים בבסיס העיסוק המחקרי. המאמץ לשלב דיון שיטתי רחב היקף במתודולוגיה המחקרית נכשל עד כה, כמו גם המאמץ לייבא שיטות מחקר מתקדמות מדיסציפלינות אחרות. זאת, אף שלאחרונה ניכר עניין מחודש בתחום, בעיקר עקב ההתפתחויות הטכנולוגיות ושאלות שמתעוררות לגבי יכולתה של הפרדיגמה המודיעינית הקיימת להתמודד עם השינויים הגדולים של תקופתנו. הספר מנסה לתרום לתחום המתודולוגיה המחקרית באמצעות דיון המשלב היבטים תאורטיים עם ניסיון מעשי. אני מקווה שהוא יצליח לעורר עניין מחודש בתחום חשוב זה.

התפיסה המוצגת כאן עוצבה תוך חיכוך בלתי פוסק עם המציאות המשתנה. בלמידה מהחיכוך

הזה היו שותפים רבים לאורך הדרך, ותפיסותיהם, ועוד הרבה יותר מזה, עשייתם, השפיעו מאוד על הרעיונות המתוארים כאן. מבין אלו שהשפיעו על תפיסתי, אני מבקש לציין בעיקר את אלוף (מיל) פרופ' יצחק בן ישראל, שבאמצעותו התוודעתי לראשונה ללא מעט מהרעיונות המתוארים כאן ובעיקר ליישומם; את ראש אמ"ן ברוב תקופת שירותי כרח"ט מחקר – הרמטכ"ל הנוכחי רב אלוף אביב כוכבי, שהיה שותף מרכזי בפיתוחם של הרעיונות; ואת רס"ן נדב בן חור, קצין מחקר מבריק, שתרגם רבות למחשבה שלי על ענייני מודיעין בשנים האחרונות.

ספר זה עבר מספר גלגולים. הטיטה הראשונה של הספר נכתבה בשעות הפנאי (המועטות) שלי לקראת סיום תפקידי כרח"ט מחקר, במטרה לנסות לסכם את הלקחים שהפקתי מקריירה מודיעינית ארוכה ובעיקר מתפקיד זה. גרסה זו, שנערכה על ידי גיא רונן, הופצה בתפוצה פנימית, כטיטה להערות, בצה"ל ובקהילת המודיעין. הספר המקורי הופץ לציבור הרחב בשנת 2015 על ידי המרכז למורשת המודיעין שפרסם בשנת 2018 גם גרסה (דיגיטלית) שלו באנגלית. תודתי העמוקה נתונה לרון כתרי ולאפי מלצר ז"ל על תרומתם הרבה לפרסומים אלו.

העותקים של גרסת 2015 אלו בינתיים ובשנת 2019 פנה אלי המרכז למורשת המודיעין בהצעה להפיץ גרסה חדשה של הספר. בינתיים, הצטברו אצלי לא מעט תובנות חדשות, עיוניות ברובן, מכמה שנים של הוראת קורסים בענייני מודיעין במרכז הבינתחומי בהרצליה, באוניברסיטת חיפה ובאוניברסיטת תל אביב. במהדורה הנוכחית הרחבתי אפוא את הדיון בגישות השונות למחקר המודיעיני, עדכנתי את הדיון במצבו הנוכחי של מעגל המודיעין ובהתפתחויות הטכנולוגיות והוספתי פרק המתירע מפני ההשלכות של עידן הפוסט-אמת והפייק ניוז על היכולת לברר את המציאות ולהבינה (שנכתב בסיוע עוזרי המחקר המצוינים מיכל רויטמן ונתן ברגר).

ההשלכות אלו של התופעה המכונה פוסט-אמת מטרידות אותי במיוחד בתקופה האחרונה שכן הן מעצימות את הבעיות הישנות והמוכרות של המחקר המודיעיני ומוסיפות עליהן בעיות חדשות שאין להן עדיין מענה הולם. בעולם כאוטי, מלא פרשנויות סותרות, ניצבים אפוא אנשי המחקר המודיעיני בחזית המאבק לבירור האמת ולהבנת המציאות. החזית הזאת הופכת לשדה קרב סוער ונראה שתפקידם בעידן הנוכחי קשה הרבה יותר מבכל תקופה אחרת. כל מי שעדיין מאמין שבירור המציאות והבנתה באמצעות ניתוח מקצועי מבוסס עובדות הוא הבסיס היציב לקבלת החלטות נכונה צריך לייחל להצלחתם.

משבר הקורונה עיכב מעט את הפצת המהדורה המעודכנת אך הוסיף גם כמה תובנות מעודכנות ואולי גם מבט קצת יותר אופטימי בסוגיית הפוסט-אמת עקב התשוקה שהייתה במהלכו לכלל הגורמים לעובדות ולניתוח מקצועי, שהם גם הבסיס למחקר המודיעיני. מהדורה זאת מופצת על ידי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין שמוביל בנחישות בשנים האחרונות את העיסוק גם במתודולוגיה של המחקר המודיעיני. היא נערכה על ידי ראש המכון, תא"ל (מיל) יוסי קופרוסר, שהידע העצום והניסיון ארוך השנים שלו תרמו רבות לתוצר הסופי ועל כך תודתי העמוקה.

בחזרה למלחמת יום הכיפורים: הצורך ב"מודיעין מאוזן"

מלחמת יום הכיפורים היא "קו פרשת המים" בתחומים שונים בחברה הישראלית. אין כל ספק שהיא מהווה גם קו כזה בכל הקשור להתייחסות למודיעין בכלל ולסוגיית הכשל המודיעיני בפרט. למרות שינויים גדולים שחלו מאז 1973 בתחומים רבים, ולמרות הזמן שעבר, השפעותיה של המלחמה על דפוסי הפעולה של קהילת המודיעין הישראלית ועל יחסיה עם מקבלי ההחלטות ניכרות גם היום. המלחמה נוכחת מאוד גם בחשיבה על סוגיית המחקר המודיעיני.

בחרתי, לפיכך, לפתוח את הספר במבט רטרוספקטיבי על מלחמת יום הכיפורים. ערב המלחמה, נכשל אמ"ן לחלוטין במאמץ להבנת האויב. מדובר כנראה בכשל המודיעיני הגדול ביותר (עד היום) של קהילת המודיעין הישראלית, ולמרבה הצער, הוא ניצב בחזית אחת עם כשלי המודיעין המפורסמים דוגמת "פרל הארבור" ומבצע "ברברוסה". הבעיה לא הייתה רק מחקרית, אך אין ספק שהכשל הוא, בראש ובראשונה, מחקרי מובהק. המחקר המודיעיני של שנת 1973 לא הצליח, למרות מידע שהיה ברשותו, להבין את כוונות המצרים והסורים ושגה משמעותית גם בהבנת חלק מיכולותיהם.

האתגרים הנוכחיים של המחקר המודיעיני שונים מהותית מאלו שמולם ניצב המחקר של שנת 1973. האויבים שונים, מאפייני המלחמה שונים והיכולות המודיעיניות השתנו באופן מהותי. למרות זאת, מלחמת יום הכיפורים היא לא רק חלק מהמורשת הכואבת של המחקר המודיעיני. היא יכולה לשמש גם כנקודת מוצא יעילה לדיון עדכני על המחקר המודיעיני בישראל, דווקא בגלל היותה "קו פרשת המים" ומקור לחלק מדפוסי הפעולה שלו. מטרתו של פרק זה היא אפוא להתבונן בכישלון המודיעיני של יום הכיפורים ממבט רטרוספקטיבי, היכול אולי להאיר נקודות שנראות היום ברורות יותר מכפי שהיו בעבר.

ראשית, יש לומר: כיום כבר ברור שהכשל המודיעיני היה חלק מכשל רחב הרבה יותר, שכלל גם כישלון של הדרג הפוליטי בעיצוב המדיניות הישראלית לפני המלחמה וכישלון של הדרג הצבאי הבכיר בתחום החשיבה הצבאית והכנת צה"ל למלחמה. שני כישלונות אלו הושפעו מהכשל המודיעיני, אך גם השפיעו עליו. לפיכך, אף שהכשל המודיעיני היה טוטלי, אי אפשר לראות אותו כעומד בפני עצמו. אין בכך כדי להפחית מהכשל המודיעיני, אך יש בכך כדי למקם אותו בהקשר נכון יותר, כחלק ממסגרת רחבה של גורמים ותהליכים שללא הבנה עמוקה שלהם ושל הזיקות ביניהם קשה להבין מה בעצם אירע.

אכן, גם על בסיס ניסיוני, המחקר המודיעיני ברמה האסטרטגית והאופרטיבית קשור קשר ישיר, שספק אם ניתן בכלל לנתקו, להתנהלותם של הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר, לאסטרטגיה שלהם, לדפוסי הלמידה שלהם וכמובן להחלטותיהם בתחומים השונים. למחקר המודיעיני יש עצמאות רבה (אולי מעבר לכל גורם מקצועי אחר במערכת המדינית והצבאית) וזו נשמרת בקפדנות על ידי כל הגורמים. עם זאת, "סדר היום" המחקרי, כמו גם גבולות השיח, מושפעים במידה רבה מהחיכוך (החיובי כשלעצמו) עם מקבלי ההחלטות המדיניים והצבאיים.

בהקשר המודיעיני, בדרך כלל מייחסים חשיבות קריטית לכשל בתחום ההתרעה למלחמה, כלומר: לכישלון של אמ"ן לצפות את עצם הכוונות לצאת למלחמה באוקטובר 1973 ואת עיתוי

פתיחת המלחמה ב־6 באוקטובר בצהריים. הכשל הזה אכן הביא לקשיים העצומים של צה"ל בימים הראשונים ולזמן ההתאוששות הארוך עד לניצחון במלחמה (בר יוסף, 2001). אבל, לצד הכשל הזה, היו עוד שלושה כשלים שלרוב מייחסים להם פחות משמעות, ובעיניי הם מאוד מרכזיים:

- הכשל בתחום המודיעין האופרטיבי (מערכתי), היינו – בבסיס המודיעיני לתפיסת ההיערכות של צה"ל למגננה, הן ברמת הגולן והן בסיני;
- הכשל של המודיעין למטרות, שהתבטא בעיקר בחוסר היכולת של חיל האוויר להשיג חופש פעולה (עליונות אווירית) ולסייע בקרבות היבשה;
- הכשל בתחום המודיעין לבניין הכוח הצה"לי, היינו – בהבנת היכולות החדשות של ה"צד השני". הכוונה היא בעיקר לטילים האישיים נגד טנקים ונגד מטוסים ולטילי הקרקע-אוויר.

כשל המודיעין להתרעה

מלחמת יום הכיפורים היא מקרה קלסי של הפתעה אסטרטגית. עד לפרוץ הקרבות, ב־6 באוקטובר 1973 בשעה 13:50, העריכו מקבלי ההחלטות הבכירים ביותר בישראל, בדרג המדיני ובדרג הצבאי, כי הסבירות למלחמה בין ישראל לערבים היא נמוכה. הערכת מצב זו התבססה, במידה רבה, על ההערכה המודיעינית של ראש אמ"ן ושל ראש מחלקת (היום חטיבת) המחקר באמ"ן. שניהם דבקו, גם בסמוך מאוד לפרוץ הקרבות, בהערכתם הקודמת שלפיה פני מצרים וסוריה אינם למלחמה. ואכן, בכל הקשור להתרעה למלחמה, הסיפור יחסית מוכר. לאחר שהסתיימה מלחמת ששת הימים, הפך נושא החזרת סיני ליעד המצרי הראשון במעלה. מלחמת ההתשה בשנים 1969 ו־1970 לא קירבה את המצרים להשגת היעד הזה. לאחר שלוש שנים של היסוסים, יצאה מצרים באוקטובר 1973 למלחמה כוללת, שיעדיה הטריטוריאליים היו מוגבלים והתמצו בהיאחזות מצומצמת בגדה המזרחית של תעלת סואץ. הרעיון המצרי היה כנראה שמלחמה כזו תניע את המעצמות לכפות על ישראל הסדר מדיני שישיב את חצי האי סיני לידי מצרים.

אמ"ן הבין את היעד של "החזרת סיני", ולפחות משנת 1971 העריך כי אפשר שמצרים תבחר במהלך צבאי להגשמתו. עם זאת, אנשי המחקר באמ"ן לא הצליחו להבין את השינוי שחל בהיגיון האסטרטגי והאופרטיבי של מצרים (ובעיקר את רעיון המלחמה הכוללת, שיעדיה הטריטוריאליים מוגבלים). הם החזיקו ב"קונספציה" מחקרית שהיו לה שני מרכיבים: האחד, שמצרים לא תצא למלחמה מבלי שתצטייד במטוסי קרב-הפצצה, שהיו בראייתם רלוונטיים למלחמה הכוללת; והשני, שסוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים (מרכיב שהתאמת במלחמה).

הערכה מודיעינית זו, שהייתה אולי נכונה לזמנו של שליט מצרים נאצר, החמיצה לחלוטין את השינוי היסודי שחל באסטרטגיה המצרית עם עלייתו לשלטון של יורשו, אנואר סאדאת. בספרו של סעד א-שאולי, הרמטכ"ל המצרי בתקופת ההכנות למלחמה ובמלחמה עצמה (עד להתפטרותו) מתואר דיון שנערך אצל סאדאת ב-6 ביוני 1972. בדיון זה, שבו קיבל סאדאת סקירה מפורטת על מצבו של הצבא המצרי, החל סאדאת להוביל את תהליך ההתנתקות מההיגיון המצרי הקודם.

המשפטים שאמר סאדאת בדיון הזה, לפי שאולי, מצמררים שכן הם משקפים עד כמה הייתה הקונספציה המודיעינית הישראלית נכונה עד לאותו יום. "אני מבין היטב" אמר סאדאת "שאל לנו לצאת לקרב כל עוד אין ביכולתנו להרתיע את ישראל מתקיפת עורפנו האזרחי (כלומר, כל עוד חיל האוויר שלנו אינו מסוגל לבצע תקיפות בעורף האויב)". אבל, אז ביצע סאדאת את הקפיצה המחשבתית שלו, שאותה החמיץ אמ"ן באופן טראגי כל כך. "הבעיה הניצבת בפנינו" הוא אמר

לנוכחים בדיון "היא מה עלינו לעשות אם המצב הפוליטי יאלצנו לצאת למלחמה בטרם השגנו כושר הרתעה זה" (שאזלי, 1987). העמדת השאלה באופן הזה יצרה הקשר חדש ואפשרה לסאדאת להניע את מכונת המלחמה המצרית לכיוון מלחמת יום הכיפורים.

ואכן, סאדאת ניסח, במהלך שנת 1972, תפיסה אסטרטגית שונה, שבמרכזה עמד הרעיון לפתוח במלחמה להשגת יעדים טריטוריאליים מוגבלים, התואמים את יכולתו של הצבא המצרי, שיביאו להנעת תהליך מדיני. לעצם היציאה למלחמה הייתה, בראיית סאדאת, חשיבות עצומה, הרבה מעבר להישגים הצבאיים בה. היא הייתה אמורה לערער את תפיסת הביטחון הישראלית ולהבהיר לישראלים את מגבלות כוחם (סאדאת, 1978).

תפיסה זו תורגמה על ידי הגנרלים המצרים לרעיון אופרטיבי, שהדגיש את הצורך לחצות את תעלת סואץ ולהחזיק בשטח מצומצם יחסית (בעומק של כ-12 עד 20 ק"מ בצד המזרחי של התעלה), כקלף מיקוח למשא ומתן. שיתוף הפעולה עם סוריה נועד לפצל את המשאבים המוגבלים הישראליים ולהקשות על ניהול המלחמה. עם תחילת המלחמה, פרצו הכוחות המצריים והסוריים את קו הגבול בגזרה רחבה. צה"ל, שכוחותיו נפרסו רק באופן חלקי לפני המלחמה, הופתע והתקשה לממש את תפיסתו המסורתית – להעביר, בזמן קצר, את המלחמה לשטח האויב באמצעות המהלך המתמרן.

בפועל, התמצה הכישלון המודיעיני, במידה רבה, בלקט המודיעיני שנכתב יממה לפני המלחמה, ב-5 באוקטובר 1973. לאחר עשרות סעיפים, שתיארו היערכות חריגה ביותר בצבאות מצרים וסוריה, קבע אמ"ן שההיערכות המצרית קשורה בתרגיל ושההיערכות הסורית קשורה בכוננות, אשר נבעה מהפלת 12 מטוסים סוריים שבועיים לפני כן. סעיף 40 של הלקט הזה דבק בקונספציה וקבע כי "למיטב הערכתנו, לא חל שינוי בהערכת המצרים את יחסי הכוחות בינם לבין כוחות צה"ל. אי לכך, הסבירות שהמצרים מתכוונים לחדש הלחימה היא נמוכה".

אז מה בעצם קרה שם? למה דבק אמ"ן ב"קונספציה" ולא בחן אותה לנוכח מידע סותר שהגיע בשנים 1972 ו-1973? הסיבה המרכזית לכך היא, כנראה, שורה של הטיות ועיוותי תפיסה קלסיים, שאליהם הצטרפו מרכיבי אישיות בעייתיים של בעלי התפקידים הבכירים בראשות המחקר ובאמ"ן ורמה מסוימת של זלזול באויב (בר יוסף, 2001; בר יוסף, 2019). ברקע עמדו מתודולוגיה מחקרית בעייתית, שלא אפשרה, לדעתי, לפרוץ את גבולותיה של הקונספציה וכן סוגיות ארגוניות באמ"ן ובקהילה. לכישלון תרמה גם "הצלחתו" של אמ"ן במאי 1973 להעריך כי למרות הכוננות והתרגילים בסוריה ובמצרים, לא תהיה מלחמה. אוסף זה של גורמים וסיבות, אינו ייחודי רק לנסיבות של מלחמת יום הכיפורים והוא חוזר, בצורות שונות כמובן, באירועי הפתעה נוספים.

כשל המודיעין האופרטיבי (מערכתי)

תפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל עוצבה בשנות החמישים של המאה הקודמת, ובמרכזה עמד הרעיון של "העברת המערכה לשטח האויב". רעיון זה בא לתת מענה להיעדרו של "עומק אסטרטגי" (בגבולות של אחרי מלחמת השחרור) ולצורך לסיים כל מלחמה בניצחון ברור וחד-משמעי, אשר חייבו מהלך מתמרן משמעותי לעומק שטחו של האויב. צה"ל נבנה כדי לממש תפיסה זו כצבא נייד והעמיד את השריון במרכז המאמץ להעברת המלחמה לשטחו של האויב. תפיסה זו שירתה את צה"ל בהצלחה במלחמת סיני (בשנת 1956) ובששת הימים (בשנת 1967).

החשיבה הצבאית הישראלית החמיצה את השינוי העמוק שחל במציאות האסטרטגית

והאופרטיבית לאחר כיבוש השטחים במלחמת ששת הימים והיווצרותו של "עומק אסטרטגי", בעיקר בסיני אך גם ברמת הגולן. בצה"ל לא התפתחה תפיסת "מגנה", ומצב עניינים זה תרם מאוד לאירועים בימים הראשונים של המלחמה. התפיסה ההתקפית (שרעיון ה"מכה המקדימה" של חיל האוויר היה חלק ממנה) התבררה כלא רלוונטית בנסיבותיה הייחודיות של המלחמה. בשלבי הפתיחה של המלחמה זכו הכוחות המצריים והסוריים להצלחות מרשימות, תוך התמודדות עם הכוח הסדיר של צה"ל. המצרים הצליחו לצלוח את תעלת סואץ, לחסל או להכניע את המעוזים שהוקמו לאורכה (למעט אחד) ולהתבסס בעוצמה של קרוב לארמיה שלמה בשטח סיני, במרחב שבו נהנו מהגנה אווירית יעילה. אמנם הסורים נבלמו בחלק הצפוני של רמת הגולן, אך הצליחו להגיע בחלק המרכזי שלה עד ל"אמצע הדרך", ובחלק הדרומי שלה עד למרחק שבעה קילומטר מהכינרת. גם בכישלון הזה מילא המודיעין תפקיד מרכזי ביותר. מהות הרעיון של "מודיעין אופרטיבי" היא בשותפות העמוקה של אנשי המודיעין בשיח האופרטיבי הצה"לי. שיח זה, שקשה לעתים להגדיר בו גבולות ברורים ותכליתו לפתח ידע אופרטיבי משותף, מחייב את אנשי המודיעין להבנה עמוקה של האתגרים המבצעיים ושל היכולות המבצעיות. שיח כזה לא התנהל בתקופה שלפני מלחמת יום הכיפורים, ונראה שהיעדרו פגע מאוד ביכולתו של צה"ל להתמודד עם האתגרים האופרטיביים בסיני וברמה.

כשל המודיעין למטרות

כל סוגיית המודיעין למטרות, באופן שבו אנחנו מבינים אותה כיום, התפתחה, למעשה, רק לאחר מלחמת יום הכיפורים, שכן לפני המלחמה לא ייחסו לה בצה"ל ובאמ"ן חשיבות מיוחדת. כוחות היבשה התבססו על מודיעין קרבי והניחו (במידה רבה של צדק) שהחיכוך עם האויב ואמצעי האיסוף של היחידות עצמן הם שיאפשרו את הפגיעה בו. בחיל האוויר היו מודעים יותר לצורך בהקמת מערכת לייצור מטרות ניידות, בעיקר לצורך הסיוע לצבא היבשה, אך מערכת כזאת לא התפתחה די הצורך לפני המלחמה. הכישלון בתחום זה בחיל האוויר, בעיקר כנגד סוללות טילי הקרקע-אוויר, הוא שהניע לאחר המלחמה תהליך למידה מרשים בכל קנה מידה, שבמידה רבה הוביל לתפיסה הנוכחית בכל מה שקשור למודיעין למטרות (פינקל, 2019).

סוללות טילי קרקע-אוויר הופיעו בזירה עוד לפני מלחמת ששת הימים, אך בשל סוג הסוללות, מספרן וצורת ההיערכות שלהן, הן לא נתפסו כגורם משמעותי בשדה הקרב האווירי. במלחמת ההתשה, ובעיקר לקראת סיומה, חל שינוי יסודי בעניין זה בזירה המצרית, שגרם לאבדן מטוסים ובכלל זה מטוסי הפנטום החדשים, ולתחושות קשות בחיל האוויר. מלחמת ההתשה הסתיימה בטרם נמצא פתרון למה שכונה אז "בעיית הטילים", שהלכה והחריפה עד למלחמת יום הכיפורים. עם תחילתה, ניצב חיל האוויר מול מערך טילי קרקע-אוויר צפוף יחסית הן בחזית המצרית והן בחזית הסורית. המודיעין האווירי מיקד את תשומת לבו בסוללות החדשות, אך לא הצליח לפענח את סודותיהן (ראו להלן) וטעה טעות משמעותית בהבנת תפיסת הפעלתן.

בעיות אלו הן שהובילו לכישלון הגדול של מבצע "דוגמן 5" ב-7 באוקטובר 1973, שבמסגרתו יצא חיל האוויר לתקוף את מערכי טילי הקרקע-אוויר בסוריה. המבצע, שהתבסס על מאמץ חשיבתי ותכנוני גדול שהשקיע החיל בשנים שלפני המלחמה, נכשל מכל בחינה. שום סוללה לא הייתה במקום שסימן המודיעין האווירי, ובשל כישלון זה כמעט אף סוללה לא נפגעה בתקיפות (למעשה, הושמדה סוללה אחת ואחרת נפגעה קשות, שתיהן מהדגמים הנייחים). אף סוללה ניידת

לא נפגעה). חיל האוויר איבד שישה מטוסים, ושמונה אנשי צוות אוויר נפלו בשבי. הטראומה של "דוגמן 5" גרמה לחיל האוויר להימנע ממבצעי תקיפת טילים בעלי משמעות בזמן המלחמה עצמה, וההימנעות הזאת היא שהביאה את עזר ויצמן, ממפקדי העבר של החיל, לכתוב כעבור כמה שנים כי "הטיל כופף במלחמה הזאת את כנפו של המטוס" (ויצמן, 1975).

בדיעבד, התברר שהסוללות שינו היערכותן להגנה טובה יותר על כוחות היבשה של הצבא הסורי שנעו מערבה, במסגרת המתקפה, לשטחנו. המודיעין שהיווה בסיס לתקיפה לא היה עדכני, ובשעת התקיפה כבר הפך לבלתי רלוונטי לחלוטין. עניין זה, שכיום נראה לגמרי טריוויאלי, לא נתפס כך לפני המלחמה, בשל חוסר הניסיון בהתמודדות עם מטרות ניידות (למעט בתקיפת כוחות יבשה שנערכה תוך הכוונה צמודה, או על בסיס "זיהוי בעין" של הטייסים התוקפים). כל הרעיון של מאמץ מודיעיני, שתכליתו "ליצור" את המטרות לתקיפה בזמן קרוב ככל שניתן לתקיפתן, לא היה ברור אפוא לגורמים שעסקו בעניין זה לפני המלחמה.

כשל המודיעין לבניין הכוח

רעיון המלחמה של הערבים כלל, כידוע, גם מאמץ לנטרל את מרכיבי העליונות הצה"לית העיקריים – השריון וחיל האוויר. זאת, באמצעות הצטיידות באמצעי לחימה חדישים, שסופקו על ידי ברית המועצות. כישלון נוסף של המודיעין בשנת 1973 היה אפוא בתיאור יכולות חדשות אלו של האויב:

- פערי המידע על מערכי טילי הקרקע-אוויר (טק"א) שהוקמו בסוריה ובמצרים (בכל הקשור למעטפות הביצועים, למדדים אלקטרוניים, לתורת לחימה וכדומה) הפתיעו את חיל האוויר, גרמו לשיעור נפל גבוה של מטוסים והביאו לפגיעה משמעותית ביכולתו של החיל להשתתף בקרב היבשה.
- מערכי הנ"ט שהקימו המצרים בסיני, ואשר התבססו על חי"ר מחופר מצויד בטיילי נ"ט, הפתיעו את צה"ל בתחום תורת הלחימה (ופחות בכל הקשור ליכולת הטכנית שלהם) וגרמו אף הם לאבדות כבדות.

דפוסי הפעילות ערב המלחמה לא כללו את התקשורת הרציפה, אשר חייבת להתקיים בין המחקר המודיעיני לבין גופים העוסקים בפיתוח אמל"ח ובפיתוח תורות לחימה. לאחר המלחמה התברר הרבה יותר הקשר המשולש שבין גורמי המחקר המודיעיני, המבצעים ופיתוח האמל"ח. לכשל בהערכת היכולות היו אפוא השלכות חמורות על יכולת הפעולה הכוללת של צה"ל. במובן זה צודק גדעון חושן (חושן, 1987) שגורס כי מחירו של הכשל בהערכת היכולות עלול לעתים להיות גבוה אפילו ממחירו של כשל בהתרעה למלחמה. זאת עקב משאבי הזמן, הכסף וכוח האדם הדרושים כדי להתגבר עליו (בהשוואה לזמן הנדרש להתאוששות מכשל ההתרעה).

מבט רטרוספקטיבי: "מודיעין מאוזן"

הכשל בתחום ההתרעה היה העניין המרכזי שהובלט הן בצבא והן בדיון הציבורי לאחר המלחמה. אמ"ן ראה בסוגיית ההתרעה למלחמה את משימת היסוד שלו, ובעשורים הראשונים שלאחר המלחמה עסק כמעט אך ורק בעניין זה. עם זאת, מבט רטרוספקטיבי בכישלון המודיעין במלחמת יום הכיפורים מלמד, כי שלושת הכשלים הנוספים השפיעו על המלחמה ועל תוצאותיה לא פחות מהכשל בתחום ההתרעה. יתרה מזאת, עצם קיומם הוא שהעצים את הכשל בתחום ההתרעה.

בראייתי, מבט זה מבסס בראש ובראשונה את רעיון "המודיעין המאוזן", שהוא החוט המקשר בין החלקים השונים של ספר זה. הרעיון של "מודיעין מאוזן" אינו רעיון תאורטי. הוא עניין מעשי מאוד המשפיע על הקצאת המשאבים של המחקר המודיעיני ושל המערכת המודיעינית כולה. ואכן, בשנים האחרונות מודע אמ"ן (כמו גם שאר הגורמים בקהילת המודיעין הישראלית) יותר ויותר לצורך במודיעין מאוזן, העוסק בשורה של נושאים בנוסף להתרעה למלחמה. המציאות היא שהכתיבה עיסוק בהתרעה בשורה של עניינים נוספים, כמו גם בנושאים אחרים דוגמת המודיעין למטרות המודיעין לבניין הכוח והמודיעין האופרטיבי (מערכתי). כל אלו מטופלים כיום בעוצמה לא פחותה מעניין ההתרעה למלחמה (שגם היא שינתה, כמובן, את פניה). תפיסת הפעלה זו של המודיעין בכלל ושל המחקר המודיעיני בפרט מאפשרת "ניהול סיכונים" נכון יותר למול אתגרי ההווה והעתיד.

במובן זה, "סדר היום המחקרי" הנוכחי שונה מהותית מזה של ערב מלחמת יום הכיפורים. חשיבותו של המודיעין המאוזן עלתה מאוד בשנים האחרונות עקב מאפייניה הדינמיים של התקופה. מאפיינים אלו ומשמעותם למחקר המודיעיני מתוארים בפרק הבא העוסק בטלטלה האזורית.

מזרח תיכון אחר: "הטלטלה האזורית"

האתגרים למחקר המודיעיני נובעים, בראש ובראשונה, מאי הוודאות הטמונה במציאות. אי וודאות זאת אינה מוגבלת, כמובן, למרחב גיאוגרפי מסוים, אך אין ספק שמאפייניו הייחודיים של המזרח התיכון מעצימים מאוד את האתגרים האלו בעת הנוכחית.

עד לסוף העשור הקודם נהנו אנשי המחקר המודיעיני שעסקו במזרח התיכון מסביבה בינלאומית ואזורית יציבות יחסית: המערכת הבינלאומית עברה שורה של תהפוכות, אך התעצבה לאחר סיום המלחמה הקרה בדומיננטיות אמריקנית ודומה היה שהיא משקפת את ניצחונם של הדמוקרטיה והליברליזם ואת התפשטותה של הגלובליזציה; המזרח התיכון היה מורכב ממדינות לאום בעלות גבולות ברורים, שבהן שלטו מנהיגים חזקים באמצעות מנגנוני ביטחון עוצמתיים ונאמנים; הרחוב המזרח תיכוני היה שקט יחסית והזהויות הראשוניות של תושביו (דת, עדה, שבט) היו מודחקות בשל הדגש שניתן לבניין של המדינות.

בפתח העשור השלישי של המאה ה-21 הולך ומתברר שהסדר העולמי מתאפיין בעיקר באי-סדר. השחקנים העיקריים במערכת הבינלאומית הם עדיין המדינות ובראשן המעצמות (ארצות הברית, סין ורוסיה), אך משקלם של גורמים לא מדינתיים הולך וגובר: ענקיות הטכנולוגיה והגלובליזציה, ארגוני טרור ושחקנים עצמאיים. החרדה הכלכלית מובילה, בין השאר, למה שנראה כמרד עממי הן באליטות והן בגלובליזציה (ובמקביל גם ל"מלחמות הסחר"). העולם הפך רשת ומקושר באופן שמאפשר העברת רעיונות במהירות ותופעות חברתיות ותרבותיות מקומיות הופכות לגלובליות. אירועים שנחשבו בלתי נתפסים מתרחשים בתדירות גבוהה. במקביל עלתה השפעתם של פוליטיקאים פופוליסטים, המגייסים את תמיכתו של הציבור הרחב באמצעות מסרים פשוטים וקליטים שפונים לרגשות הציבור, ובאמצעות הצגת "עובדות אלטרנטיביות" המשרתות אותם.

שלושה עשורים לאחר התמוטטותה של ברית המועצות וסיום המלחמה הקרה, לרעיון הדמוקרטי-ליברלי אין כיום אויב גלובלי אחד המייצג אלטרנטיבה אידאולוגית מנוגדת, דוגמת הקומוניזם או הפשיזם. עם זאת, הרעיון מתמודד עם אויבים שונים העוינים את ערכיו, נלחמים במוסדותיו ומקדמים סדר "אי-ליברלי" עולמי ומדינתי שונה. התמודדות זאת נערכת בשלוש זירות: מול כוחות מתחרים במאבק על הסדר העולמי; מול גורמים מערערים - מימין ומשמאל - בדמוקרטיות המערביות הליברליות עצמן; ומול מודל שלטוני חלופי ומנגנוני דיכוי ופיקוח משתכללים במדינות הלא דמוקרטיות. לרעיון הדמוקרטי-ליברלי יש עדיין תמיכה רחבה, אך מדדים שונים מלמדים על נסיגה במעמדו ובתפוצתו. במקביל, מסתמן ניצחון לכלכלה הקפיטליסטית, שאומצה בגרסאות שונות גם על ידי חלק מסוכניו המובהקים של הסדר האי-ליברלי. נראה שמשבר הקורונה מעצים את התהליכים האלו.

באשר למזרח התיכון עצמו, מלחמת יום הכיפורים שימשה לי נקודת מוצא לדיון במחקר המודיעיני אך ברור שהאזור השתנה מאוד מאז 1973. "הטלטלה האזורית" היא המושג שבו עשתה שימוש חטיבת המחקר באמ"ן, כדי לתאר את מכלול האירועים, התופעות והתהליכים שעבר האזור בשנים האחרונות. במקורו, שימש המושג כחלופה למושג האופטימי "האביב הערבי", שהיה מקובל, בעיקר במערב, לציון האירועים הדרמטיים שהתרחשו בראשית שנת 2011. יציאת הציבורים הערביים לכיכרות ולרחובות, בראשית שנת 2011, בתביעה להפלת המשטרים

הערבים הסוניים, ובעיקר התוצאות של התרחשות זאת, הפתיעו את חוקרי המזרח התיכון, הן באקדמיה והן במוסדות המודיעיניים. כמה מנהיגים אוטוריטריים, שהיה קונצנזוס רחב על יציבותם ועל היותם חסינים מפגיעה פנימית, הופלו, או לפחות אותגרו. עניין זה היה ראשוני וללא תקדים (פודה ווינקלר, 2017). רוב חילופי המשטר עד אז במדינות ערב נעשו במאבקי כוח אלימים בין קבוצות של אנשי צבא. מעולם לא התרחשו חילופי שלטון בדרך דמוקרטית או בתגובה להפגנות המונים הדורשים את סילוק השלטון הקיים. החידוש היה אפוא לא בעצם הדחתם של נשיאי תוניסיה, מצרים, לוב ותימן (אף שגם עניין זה לא היה נפוץ במזרח התיכון מאז תחילת שנות ה-70), אלא בזהותם של מחוללי השינוי.

מפרספקטיבה עדיין מוגבלת מאוד של כמעט עשור לטלטלה האזורית, נראה שאכן מדובר בהתרחשות בקנה מידה היסטורי: חגי ארליך (ארליך, 2017) רואה בה את "המשבר העמוק ביותר מאז ראשית העת החדשה"; עוזי רבי (רבי, 2016) כותב ש"ברור כי האזור נתון בעיצומו של תהליך בעל משמעויות היסטוריות, אולי החשוב ביותר מאז עוצב בתצורתו המודרנית לאחר מלחמת העולם הראשונה"; ואלי פודה ואון וינקלר (פודה ווינקלר, 2017) מתארים את ההתרחשות כ"נקודת מפנה בהיסטוריה המודרנית של המרחב הערבי".

באזור התרחשו גם אירועים ותהליכים אחרים, שלא היו קשורים לטלטלה או שהיו קשורים לה באופן עקיף, כמו ההתפתחויות הקשורות לסוגיית הגרעין האירני, העימות בין ישראל לבין הפלסטינים ועליית איום ה"דה-לגיטימציה". עם זאת, אין ספק שהטלטלה האזורית הייתה "מעצב-העל" של האזור בשנים האחרונות. מטרתו של פרק זה היא אפוא להציג את מאפייניו של המזרח התיכון בשנים אלו. הצגה זו חשובה, בראיית, שכן התפיסה שאותה אציג בפרקים הבאים קשורה בקשר ישיר למאפייני הייחודיים של התקופה.

כשהצגנו את "הערכת המודיעין השנתית" לדרג הצבאי הבכיר ולדרג המדיני בסוף שנת 2011, כבר החלו להתברר ממדי הטלטלה ומשמעויותיה הנרחבות. תיאורנו את המזרח התיכון כנמצא ב"תקופת מעבר", בין "סדר ישן" שהתמוטט לבין "סדר חדש" שטרם התעצב. המסר הפותח של ההערכה באותה שנה היה שכמו בעונות השנה, גם "תקופת המעבר" במזרח התיכון תתאפיין ב"אי-ודאות ובאי-יציבות". הסברנו שהטלטלה מחייבת לכייל מחדש אינטואיציות מודיעיניות, אסטרטגיות ואופרטיביות.

בסוף שנת 2012 הוספנו למסר על אי-הוודאות ועל אי-היציבות את המילה "נפיצות". הבהרנו שהטלטלה לא רק מעצבת את הסביבה האסטרטגית של ישראל, אלא מתחילה גם להשפיע על הפעלת הכוח. הערכנו שהאירועים במסגרתה יזלגו יותר ויותר לשטחה של ישראל ויאלצו אותה גם להפעיל את כוחה לסיכול איומים מתהווים. הערכה זו אכן התממשה בשנים הבאות והפכה את סביבת הפעולה של ישראל למאתגרת במיוחד, הן להפעלת הכוח הצבאי שלה והן לבניינו.

מקורותיה וסיבותיה של הטלטלה שנויים במחלוקת עמוקה בקרב החוקרים. קיימת גישה הגורסת, כי ראשיתה באירוע בודד שהתרחש בתוניסיה בסוף שנת 2010 ו"הדביק" את האזור כולו. לפי גישה זו, האירועים החלו בעקבות תקרית מקומית, כאשר ירקן צעיר בשם מוחמד בועזיזי, שנאש ממעצבו הכלכלי, הצית את עצמו. ההצתה הובילה לסדרה של הפגנות ומהומות רחבות היקף נגד שלטונו של הנשיא בן עלי, ואלו הובילו לברירתו מהמדינה ולקיומן של בחירות דמוקרטיות. לפי גישה זו, המחאה בתוניסיה שימשה השראה עבור ציבורים נוספים במזרח התיכון ויצרה את "אפקט הדומינו", שהוביל לטלטלה האזורית.

גישה זו מתעלמת משורשים עמוקים יותר, שהייתה להם בוודאי השפעה על האירועים שהתרחשו בתחילת שנת 2011 ומאז. ואכן, יש הרואים בטלטלה תוצאה של תהליך בן כעשור שראשיתו בפלישה האמריקנית לעיראק בשנת 2003. זו יצרה את התקדים של הפלת שליט ערבי מכהן (צדאם חסין) והניחה יסודות לשינוי בתרבות הפוליטית האזורית, אשר הבשיל בתחילת העשור הנוכחי. דומה שלטלטלה יש שורשים אפילו עמוקים יותר: במובנים רבים, ניתן לראות בה גם ריאקציה לריכוזיות ולדיכוי שנקטו המשטרים הצבאיים והמשטרים האזרחיים שצמחו מהם מאז שנות החמישים של המאה הקודמת. ככל שעבר הזמן, נראה שהטלטלה כללה גם ניסיון (שנכשל) לבצע "תיקון" מאוחר ואלים לחלוקה המלאכותית של המעצמות את המזרח התיכון למדינות לאום לאחר מלחמת העולם הראשונה ("סייקס פיקו").

גישות אחרות מדגישות את המצוקה הכלכלית והחברתית, את השסעים בחברה ואת השחיתות הפוליטית כגורמים עיקריים שהובילו ליציאת הציבורים לרחובות ולכיכרות. קיימים גם גורמים הרואים את הטלטלה כשלב נוסף בתהליך גלובלי ורב-תרבותי, שבבסיסו השאיפה הטבעית של פרטים ושל קבוצות לחירות, ואשר אינו קשור בהכרח בהיסטוריה, הארוכה או הקצרה, של האזור. ולבסוף, יש הרואים בה אירוע הקשור כולו במשבר המשאבים שחוה האזור בעשורים האחרונים, ובכלל זה הלחצים הדמוגרפיים ומשברי המזון, המים והאנרגיה.

בהקשר זה מעניין לציין שלא התרחשו הפגנות המוניות באף אחת מהמונרכיות (מרוקו, ירדן, ערב הסעודית ונסיכויות המפרץ, למעט בחרין, בעלת המאפיינים הייחודיים). ההסבר שמקובל על רבים הוא שהתברר שמונרכיות נהנות מלגיטימיות מסורתית, שיש לה שורשים דתיים. לפי הסבר זה, לא הייתה כאן תופעה כלל אזורית, אלא התנגדות לדפוס מסוים של משטרים – דיקטטורות צבאיות (או צבאיות לשעבר) (פודה ווינקלר, 2017).

כך או כך, ברור לגמרי שהטלטלה שינתה באופן יסודי את פני האזור. המאפיין הבולט של שנת 2011 היה יציאת הציבורים לרחובות ולכיכרות, שהובילה להדחת השליטים הערבים הסונים בתוניסיה, במצרים, בתימן ובלוב. התמונות של מבארכ בכלוב הנאשמים בבית משפט במצרים; קד'אפי המוכה למוות על מכסה מנוע של ג'יפ בלוב; וצאלח, שליט תימן, חותם על ההסכם שאפשר את יציאתו מהמדינה – סימנו את סיומה של תקופה היסטורית במזרח התיכון.

בשנת 2012 שטף את המזה"ת "גל ירוק" אסלאמי בהובלת תנועת "האחים המוסלמים" (אח"ס). לאחר שנים של רדיפות ופעולה מחוץ לחוק במדינות השונות, נהנתה התנועה מתדמית נקייה, מארגון יציב וממסורת מוכחת של סיוע לאזרחים. הניצחונות של מפלגות פוליטיות של התנועה בתוניסיה ובמצרים יצרו את הרושם שהסדר החדש הולך ומשתלט על המזרח התיכון. ואולם, שנת 2013 סימנה התאוששות מסוימת של "הסדר הישן" במזה"ת על חשבון האסלאם הפוליטי, שלא הצליח לספק פתרונות לבעיות השעה והקים עליו הן את הציבור והן קואליציה של גורמים עוינים. הביטוי הבולט לכך היה ההפיכה שהעלתה את הגנרל סיסוי לשלטון במצרים.

שנת 2014 עמדה כבר בסימן התפשטות האסלאם הרדיקלי ותופעת "דאע"ש" ("המדינה האסלאמית"). הארגון זכה לניצחונות בסוריה ובעיראק, השתלט על אזורים נרחבים וערים מרכזיות והכריז על הקמת ח'ליפות ("המדינה האסלאמית"). מבצע "צוק איתן", באמצע השנה, המחיש את הנפיצות המזרח תיכונית, את הקלות של ההיגרויות לדינמיקה של הסלמה ואת הקושי לסיים עימותים צבאיים בעידן הנוכחי.

השנים 2015-2016 עמדו בסימן הגברת המעורבות הבינלאומית במזרח התיכון. הדבר

התבטא הן בהסכם הגרעין שנחתם עם איראן והן בבלימת התנופה של "המדינה האסלאמית" בשל התערבותן של רוסיה בסוריה ושל ארצות הברית בעיראק. בשנים הבאות (2017-2019) הצליחו הגורמים הגלובליים והאזוריים שפעלו נגד המדינה האסלאמית לצמצם מאוד את השטחים בשליטתה, ולמעשה להביס את הארגון הן בסוריה והן בעיראק. בשאר אמנם לא חזר לשלוט בכל סוריה, אבל בסיוע של רוסיה איראן וחזבאללה החזיר לעצמו שליטה בחלק ניכר מהמדינה וברוב אוכלוסייתה.

בשנת 2020, נראה שהמאבק על דמותו של המזרח התיכון ממשיך להתנהל בשני מרחבים ולאורך קווי שבר מגוונים:

- המרחב הראשון הוא על הסדר האזורי ובו מתנהל מאבק בין ארבעה מחנות שונים העוינים זה את זה ונאבקים על רעיונות, משאבים, כוח, השפעה ושרידות (הציר הרדיקלי-שיעי, המדינות הסוניות הפרגמטיות, זרם "האחים המוסלמים" וזרם הסלפיה-ג'האדיה). במאבק זה מעורבות גם המעצמות הבינלאומיות ולישראל עצמה יש בו חלק עקיף.
- המרחב השני הוא בתוך המדינות עצמן שבהן מתנהלים מאבקים בין השלטון לבין הציבורים. בבסיס מאבק זה עומדות בעיקר בעיות היסוד האזוריות, שלמעשה הוחמרו בעשור של הטלתה האזורית (ראו להלן). בשנת 2019 התלהט המרחב הפנימי בצורה ניכרת, כאשר פרצו מחאות נרחבות בסודאן, באלג'יריה, במצרים, בעיראק, בלבנון ואף באיראן. מגפת הקורונה החזירה את המפגינים לבתים, אך סביר שבאופן זמני בלבד.

מצב הטלטלה

לקראת עשור לטלטלה, נראה שקיימת מחלוקת בין חוקרים בשאלה האם הטלטלה עדיין נמשכת: גישה אחת גורסת כי המזה"ת מצוי עדיין בטלטלה מתמשכת וימשיך להתאפיין, גם בשנים הקרובות, באי יציבות ובאי וודאות; הגישה הנוספת גורסת כי המזה"ת דווקא התייצב – בסדר חדש או ישן – ושמוגמה זאת תמשיך גם בטווח הזמן הקרוב.

סלע המחלוקת העיקרי קשור לבעיות היסוד הכלכליות (אבטלת צעירים, שחיתות, כלכלות צללים, אי שוויון חברתי-כלכלי ותלות בנפט ובגורמים חיצוניים) ולמאבקי הזהות (הדתיים, העדתיים והשבטיים) של האזור, שלגביהם קיימת הסכמה גורפת שלא נפתרו מאז שנת 2011 וכנראה אף הוחמרו. בעוד שגישות הסדר היציב גורסות שהמשטרים הנוכחיים יצליחו להתמודד עם מצב עניינים זה, הגישה הסבורה שהטלטלה נמשכת גורסת שעצם קיומן יוביל את האזור לגלי טלטלה נוספים.

אני שייך לאלו הסבורים שהטלטלה האזורית עדיין נמשכת והמחאות של השנים 2019-2020, כמו גם הדחת השליטים הוותיקים באלג'יריה ובסודאן, היא עדות חזקה ועדכנית לעניין זה. עם זאת, בתחומים מסוימים נראה שניתן אכן לזהות מגמת התייצבות. נראה אפוא, שכדי להתבונן במזה"ת נכון לבסס מסגרת תפיסתית המשלבת בתוכה: הבנה טובה של מאפייני תקופת המעבר (אי ודאות, אי יציבות ונפיצות); היכרות עמוקה עם מאפייניו המסורתיים של האזור; והבנות מעודכנות על המאפיינים הנוכחיים כפי שהתעצבו בשנים האחרונות.

אתגר ההתהוות

בהקשר למחקר המודיעיני הציבה הטלטלה אתגרים משמעותיים, הקשורים להשתנות האויב והסביבה. המחקר המודיעיני כיוון עצמו משך שנים להתמודדות עם אירועים המתרחשים כתוצאה של תכנון מוקדם, הגדרת מטרה ברורה ("כוונות") ופעולה שתכליתה להגשים מטרה זאת (מלחמת יום הכיפורים היא ללא ספק התרחשות כזאת). עם זאת, העת הנוכחית מאופיינת בעיקר בהתרחשויות שהן באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל "דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה.

אין מדובר, כמובן, בתופעה חדשה. ציון מאה השנים למלחמת העולם הראשונה לפני שנים אחדות הזכיר כי גם אז, כמו אירועים אחרים בהיסטוריה, הייתה במקורה סוג של "התהוות". אבל דומה שתופעת ה"התהוות" היא המאפיין המובהק של התקופה הנוכחית. עניין זה קשור, כנראה, הן במהפכת המידע המקשה מאוד על השליטה באירועים והן בדינמיות האזורית בעידן הטלטלה (שהיא עצמה הייתה אירוע "מתגלגל" כזה, ללא שום תכנון מוקדם של מישהו מהגורמים שהיה מעורב בה).

במקרים מסוימים, מתרחשים גם אירועים ותהליכים כפועל יוצא של פעולות של האויב, שהן בניגוד לרצונותיו ולאינטרסים שלו ואף בניגוד לאסטרטגיה המוצהרת שלו. המשמעות הנובעת מכך היא שלעיתים, החיפוש אחר "אסטרטגיה" בצד השני עלול להטעות את אנשי המחקר המודיעיני, כמו גם את מקבלי ההחלטות. גם כאשר יש לאויב אסטרטגיה, קיימת אפשרות סבירה שעיצובה לא נעשה בשיטה של תכנון מוקדם הנובע מהצבת מטרה ברורה. לעיתים, האסטרטגיה היא ההיגיון העולה מסך פעולותיו של "הצד השני", גם אם מלכתחילה לא היה בבסיסן תכנון סדור (או תכנון בכלל).

הביטוי המובהק של אתגר ההתהוות היה ב"דינמיקת ההסלמה" שהובילה למבצע "צוק איתן", העימות החרף ביותר שהתפתח עד היום בין ישראל לבין חמאס. עימות זה לא פרץ באופן מתוכנן או יזום, אלא בעקבות הידרדרות ביטחונית שאירעה ברצועה בצל אירועי החטיפה (ובדיעבד הרצח) של שלושת הנערים הישראליים ביהודה ושומרון ב-12 ביוני 2014. ישראל לא רצתה בעימות ולמיטב שיפוטי גם חמאס לא. ועדיין – שני הצדדים הידרדרו לעימות רחב היקף שנמשך 51 יום.

האתגר המודיעיני במקרה של "התהוות" הוא גדול וייחודי. ואכן, כפי שמלמדים אירועי "צוק איתן", במקרים כאלה יש להבין התרחשות, או תהליך, שלא על בסיס מידע קונקרטי בקשר להגיונו, אלא מתוך הבנת הרקע של ההתרחשויות והדינמיקה של האירועים. האתגר המודיעיני במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" של גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני" (או של "צדדים" נוספים המעורבים באותה התרחשות).

מחקר הציבור ואתגר "הזאבים הבודדים"

אתגר מחקרי נוסף שהביאה הטלטלה היה הצורך להבין טוב יותר את הציבורים במזרח התיכון. עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית של ארגוני המודיעין ממוקדת במנהיגים של מדינות האויב. אלה נתפסו, במידה רבה של צדק, כבעלי השפעה הגדולה ביותר על המציאות. הציבורים במדינות המזרח התיכון נתפסו כבעלי השפעה נמוכה יותר וכגורם פסיבי בקביעת סדר היום של המדינות השונות.

המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל הטלטלה המחשה את עליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכיכרות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. הציבורים שיצאו בשנת 2011 לרחובות הביאו להדחת השליטים בחלק מהמדינות והניעו את המנהיגים לביצוע רפורמות כלכליות וחברתיות במדינות אחרות.

התמונות של מיליוני ההמונים בכיכר "תחריר" בקהיר ובכיכרות אחרות היו מאפיין מובהק של שנת הטלטלה הראשונה. תמונות אלו פחתו מאוד בשנים שלאחר מכן והעדרן מעורר שאלה על אודות משקלם הנוכחי של הציבורים. בראיית, השפעתם עודנה מהותית ותסיסתם (עקב פער הציפיות למול אפשרויות הפעולה הראליות של המנהיגים בתחום הכלכלי-חברתי) ממשיכה להיות מעצב קבוע של ההתרחשויות במזרח התיכון. הבחירות לנשיאות באירן (ביוני 2013) ו"המהפכה השנייה" במצרים (ביולי 2013) היו דוגמאות מובהקות להשפעתם הגדולה של הציבורים על המתרחש במזרח התיכון גם לאחר שנת 2011. כך גם המחאות שפרצו בשורה של מדינות במזרח התיכון בשנת 2019 (ונמשכו בחלקן לתוך שנת 2020).

עניין זה חייב את המחקר המודיעיני בשנים האחרונות לפתח כלים להבנה טובה יותר של ההתנהגות הפוליטית של הציבור ולבצע לצורך כך גם שינויים יסודיים במחקר הכלכלי (ממחקר מסורתי של "כלכלת המדינות" למחקר של השפעת המצב הכלכלי על התנהגות הציבור). הצעדים בתחומים אלו נמצאים עדיין בראשיתם, אבל בהם טמון הסיכוי להבנה טובה יותר של המציאות המזרח תיכונית בשנים הבאות.

בתחילת שנת 2016 הסתבר כי לצד הציבורים הובילה הטלטלה גם לאתגר נוסף הקשור באנשים יחידים, המכונים לעיתים "זאבים בודדים". שורה ארוכה של פיגועים שבוצעו על ידי יחידים כאלו, בישראל ובעולם כולו, המחשה את גודל האתגר, הקשור בעיקר להיותם צעירים שהם בדרך כלל נורמטיביים, ללא רקע קודם של שייכות לארגוני טרור מוכרים. יש להם רקע אידאולוגי, אך הם קוראים תגר על המצב הקיים בתחומים שונים ופועלים מסיבות מגוונות. הם מושפעים ממסרים שאותם הם צורכים דרך התקשורת והרשתות החברתיות, המגבירים את זרמי הייאוש והזעם המאפיינים את הסביבה שלהם. לא פעם, החלטתם לבצע פעולה כלשהי קרובה מאוד למועד ביצוע הפעולה עצמה, באופן שמאתגר כל פרדיגמת התרעה מוכרת.

אי־ודאות ואי־יציבות

הטלטלה האזורית חייבה אפוא את אנשי המחקר המודיעיני "לכייל" מחדש אינטואיציות מודיעיניות אסטרטגיות, אופרטיביות וטקטיות. אלו שירתו אותם (ואת מקבלי ההחלטות) שנים רבות, בעידן של מנהיגים מוכרים ושל מערכת אזורית יציבה יחסית. הטלטלה, אשר סיפקה הוכחה נוספת לכך שהמציאות (באמת) עולה על כל דמיון, גם עוררה מחדש דיון במתודולוגיה המחקרית והובילה אותנו בחטיבת המחקר באמ"ן לבחון ולפתח כלים לצמצומן של הפתעות. במסגרת זו ניסינו כמה כיווני פעולה, המנותחים בהמשכו של ספר זה ("משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים"). תכליתם היא לנסות ולהעשיר את השיח המחקרי באפשרויות ורעיונות שקשה לפתחם בתהליך המחקרי הרגיל, אשר מבוסס, במידה רבה, על ניתוח המושפע מהמידע העומד לרשותנו.

בשנת 2020 נראה אפוא המזרח התיכון שונה מאוד מזה שהכרנו לפני שנים אחדות. מדינות הלאום אמנם שרדו (ואף נראה שהוכיחו את עצמן במשבר הקורונה), אך הריבונות של חלקן

מעוררת ובשטחן פועלים גורמים זרים. האיום הצבאי השתנה עקב קריסת הצבאות בחלק מהמדינות ועקב העיסוק באתגרי הפנים, אך במקביל, התפתחו ישויות לא מדינתיות בעלות כוח צבאי ניכר ויכולת לאיים על עורף מדינת ישראל בהיקפים שלא היו גם לצבאות המדינתיים. האיום העיקרי הוא כבר לא "מתקפת פתע" נוסח אוקטובר 1973 אלא הידרדרות מהירה להסלמה היכולה להביא לעימות רחב היקף, אשר עלול להביא לפגיעה משמעותית בעורף הישראלי. איום נוסף קשור בתופעת ה"דה-לגיטימציה", הכוללת מגוון של פעילויות, מסוגים שונים המכוונות לערער על הלגיטימיות של מדינת ישראל ולצמצם את חופש הפעולה הצבאי והמדיני שלה.

הפרקים הבאים מספרים את סיפור התובנות העיקריות שניתן להפיק מההתמודדות היומיומית עם הטלטלה והשלכותיה. הספר כולל חמישה חלקים, המתייחסים למהות המחקר המודיעיני, למתודולוגיה המחקרית, למודיעין בלחימה, להשפעותיה של מהפכת המידע ולהתמודדות עם תופעת הפוסט-אמת. לספר מצורף נספח הכולל תקציר של כמה ספרים משפיעים, שעסקו בתופעת ההפתעה. ההתמודדות עם תופעה זו והשלכותיה מהווה עדיין, בראיית, את האתגר הראשון במעלה למחקר המודיעיני.

מוסד לבירור המציאות: מהות המחקר המודיעיני

גישות למחקר המודיעיני

ההגדרה הטובה ביותר שאני מכיר למודיעין מתארת אותו כידע על האויב והסביבה הנדרש לצורך קבלת ההחלטות (US Marine Corps, 1997). המחקר המודיעיני אמור לייצר את הידע הזה במטרה לסייע למקבלי ההחלטות להבין את ההווה ולחשוב על העתיד. זאת, במטרה לאפשר למקבלי ההחלטות להשפיע על המציאות באמצעות התארגנות או פעולה (ולעיתים – הימנעות מפעולה). אבל, כיצד מפותח הידע הזה? מהי המתודולוגיה המסדירה את פיתוחו? וכיצד צריכה התיאוריה להשפיע על הפרקטיקה של המחקר המודיעיני?

בשנת 2002 כתב ההיסטוריון מייקל וורנר מאמר שבו טען שלמודיעין אין בעצם תיאוריה או מסגרת מוסכמת לניהול הדיון אודותיה (Warner, 2002). "במקצוע שימיו כימי ההיסטוריה הכתובה" כתב וורנר "ניתן היה לצפות להבנה מתקדמת של מהו המקצוע הזה, איך הוא עובד ומה הוא אמור לעשות. אבל, כאשר מדובר במודיעין, אנחנו מגששים באפלה ... איש עדיין לא הצליח לנסח תיאוריה של מודיעין". מאמרו של וורנר עדיין רלוונטי וגם ספרים עדכניים אודות המודיעין ממשיכים לעסוק בקריאה לבסס תיאוריה כזאת, שאיננה קיימת. מצב עניינים זה משפיע גם על המתודולוגיה של המחקר המודיעיני.

פרק זה מציג שלוש גישות עקרוניות שניתן לזהות בפרקטיקה המחקרית שאותן אני מכנה בשמות: "הגישה המונחנת", "הגישה המערכתית" ו"הגישה המדעית". הפרק מנסה לאפיין את הגישות, לזהות את הבסיס העיוני שלהן ולחדד את ההבדלים ביניהן. הגישות מייצגות שלוש תפיסות עולם שונות מהותית לגבי המחקר המודיעיני ונבדלות ביניהן בעיקר באופן שבו הן תופסות את המציאות – את עצם קיומה, את מאפייניה ואת הדרך הנכונה לברר ולהבין אותה.

הגישה המונחנת

בסרט "המרדף אחר אוקטובר האדום" (1990) מצליח ג'ק ראין, האנליסט של ה-CIA, לגלות כי רב החובל הסובייטי, מרקו רמיוס, מתכוון לערוק עם הצוללת הגרעינית שלו וצוותה לארצות הברית. בקטע בלתי נשכח מהסרט, האפשרות הזאת עולה במוחו של ראין (בכיכובו של אלק בולדווין הצעיר) במהלך דיון רב משתתפים אצל היועץ לביטחון לאומי. הגילוי הזה לא נעשה בתהליך מסודר, אלא כהברקה פתאומית, כששורה של פרטים מסתדרים במוחו של ראין לכדי מסכת אחת המצביעה בעיניו על הפתרון הנכון לשאלה המודיעינית. כאשר אחד הגנרלים סביב השולחן שואל אותו איך הוא יכול לדעת מה קורה בראשו של רב החובל הסובייטי, עונה ראין בתקיפות רבה "אני מכיר את רמיוס".

הסצנה הזאת היא דוגמה מובהקת לגישה מחקרית המבוססת על "חדירה למוחו של האויב" באמצעות היכרות עמוקה אתו. ראיתי במהלך השירות שלי לא מעט אנשי מחקר שנוקטים בגישה הזאת, ואפילו מצליחים, ממש כמו ג'ק ראין, להבין את מקבלי ההחלטות בצד השני ולחזות בהצלחה את דרכי פעולתם. יש, כנראה, מנהיגים מסוימים שדפוסי הפעולה שלהם ניתנים יותר לפענוח ויש חוקרים שמצטיינים בעניין זה יותר מאחרים. גישה זו היא בעייתית מאוד בעיני, אך

צריך להודות ביושר שאחדות מההצלחות הגדולות של חטיבת המחקר בתקופתי היו מבוססות על ניתוח כזה, שהצליח לייצר גם אצלי וגם אצל מקבלי ההחלטות אמון בנכונותו.

הרכבי (הרכבי, 2015) מייצג את הגישה הזאת באופן המובהק ביותר כאשר הוא מתאר את "המודיעין ההומני", ובלשונו "המודיעין שחדר והגיע לאדם, למחשבותיו, לגישתו, להלכי רוחו ולתגובותיו, והמודיעין היכול להעריך את האדם, את היריב, את האויב, היכול להעריך אותו לא רק הערכה מספרית אלא הערכה איכותית. המודיעין ההומני הוא המודיעין של התחושה, התחושה המושגת לאחר שנים רבות של עבודה ולימוד את היריב. במודיעין הזה, המודיעין ההומני, הרי שאנו מתעלים מראיית אדם אנושי רגיל ומראיית היריב בצלמו, אלא חודרים מחשבותיו ורואים אותו כמו שהוא". הרכבי מתאר אפוא יכולת לחדור לתוך מחשבותיו של מקבל ההחלטות ולהכיר אותו אפילו יותר מכפי שהוא מכיר את עצמו. יכולת זאת מבוססת, לפי הרכבי, על היכרות עמוקה, ארוכת שנים, עם האויב. היא מובילה לאותו "מודיעין של תחושה" שבאה לביטוי קולנועי קולע כל כך בתהליך שעבר ג'ק ראין בדיון אצל היועץ לביטחון לאומי.

אני מכנה את הגישה הזאת "הגישה המחנכת". זוהי גישה פוזיטיביסטית מובהקת ושורשיה הם בתיאוריות מסוימות של מדעי הרוח ומדעי החברה. לשיטתה, קיימת מציאות אחת, שהינה מצב ממשי, בעל חוקיות שניתנת לגילוי. לפי גישה זאת, חוקרי המודיעין מסוגלים להבין את המציאות האובייקטיבית הזו, ואף לנבא את דרכי פעולתה העתידית. השיטה העיקרית שלה להבנת המציאות היא ההיכרות העמוקה שלהם עם האויב והסביבה, המבוססת על לימוד קפדני של העבר וההווה. הכוונה היא בעיקר להיכרות עם מושאי המחקר – תרבותם, שפתם וההיסטוריה שלהם. באמצעות היכרות זאת, מצליחים אנשי המחקר המודיעיני המצדדים בגישה זו "לחדור למוחו של האויב" ולפענח את צפונותיו.

בנסיבות אלו, כאשר המציאות היא אחת ואובייקטיבית, הגיוני מאוד שיחסם של אנשי מחקר מודיעיני המצדדים בגישה זו אל מקבלי ההחלטות יהיה יחס של "מחנכים", שתפקידם להנחיל למקבלי ההחלטות את המציאות, שלא תמיד הם רוצים להכיר בה. יחזקאל דרור (דרור, 2004) מתאר את הדינמיקה הזאת באופן הבא: "אם קברניטים נוטים לאי הבנה של המציאות ... צריך להעמיד לרשותם כלי עזר שיסייעו להם להכיר את המציאות ולהבניה. זהו אחד התפקידים של קציני הערכה ומודיעין, במיוחד הבכירים שבהם ... אלה צריכים לשמש מחנכים של הקברניטים להבנה טובה יותר של המציאות ושל הדינמיקה שלה, כולל התפתחותה בעתיד".

כאמור, למרות ההצלחות שיש לה לפעמים, אני מפקפק מאוד ביכולתה של גישה זאת לשמש מתודולוגיה מובילה ושיטתית למחקר המודיעיני. יש לה בעיני ליקויים רבים, מתודולוגיים ופרקטיים. בראש ובראשונה, הנחת היסוד שלפיה דפוסי הפעילות העתידיים נקבעים לפי אלו שננקטו בעבר היא בעייתית ומחמיצה את הדינאמיות של החיים האנושיים. מנהיגים אינם פועלים לפי "חוקים" שאותם ניתן "לפענח". הם מקבלים החלטות לנוכח המציאות המשתנה ומצליחים לא פעם להפתיע גם את הקרובים להם ביותר כאשר הם משנים את תפיסותיהם וחורגים מדפוסי הפעולה הקודמים שלהם.

אנשי מודיעין המחזיקים בתפיסה זאת מאמינים שההיכרות העמוקה עם מושאי המחקר תאפשר להם לזהות את העיתוי שבו מתרחש השינוי, אבל, הניסיון מלמד שהאנשים הקרובים ביותר לנו מפתיעים אותנו, למרות ההיכרות העמוקה שלנו איתם ועם דפוסי פעולתם. כך, כמובן, גם עם מנהיגים. סאדאת הפתיע אפילו את אנשיו הקרובים ביותר פעמיים: בפעם הראשונה,

כאשר החליט, עוד בשנת 1972, לצאת למלחמה בישראל, למרות נחיתותה הצבאית של מצרים; ובפעם השנייה, כאשר החליט, בשנת 1979, להגיע לירושלים ולחתום עם ישראל על הסכם שלום, למרות התנגדות רחבה הן במצרים והן בעולם הערבי כולו. כל ההיכרות העמוקה שהייתה למערכת המודיעינית הישראלית עם סאדאת, ואפילו מידע אינטימי מסביבתו הקרובה, לא אפשר להבין את השינוי שחל במדיניותו.

אך זאת אינה הבעיה היחידה בגישה הזאת. בעולם המורכב של היום, ספק רב אם העמדתם של מנהיגים במרכז החשיבה המחקרית אכן מצליחה להתמודד עם מכלול הגורמים המשפיעים על אופן התפתחותה של המציאות. בעיה נוספת של גישה זאת, המומחשת היטב בסרט, היא שגישה זאת לא ניתנת לבקרה ולביקורת. כלומר, לא ניתן לבחון ולבקר את האופן שבו החוקר הגיע למסקנותיו. המחקר המודיעיני הוא גם אומנות (art) וגם מיומנות (craft) המבוססת על עבודה שיטתית, אך גישה זו לוקחת אותו רחוק מדי לכיוון האומנות, המבוססת על גאונותם של חוקרים מסוימים. חוקרים "אמנים" כאלו אכן קיימים (וצריך להביא יותר מהם לארגוני המודיעין) אבל אי אפשר לבנות ארגון מחקרי על גאונות של חוקרים בודדים העושים שימוש במתודולוגיה בעייתית. בסיכומי של דבר, בראיית, גישה זו מצליחה (ושוב, היא אכן מצליחה פעמים רבות), עד שהמנהיג משנה את תפיסתו או שהמציאות נעשית יותר מורכבת והופכת את תפיסתו לרלוונטית פחות. או אז, היא מועדת לטעות יותר מגישות אחרות. מכאן, עולה הצורך במתודולוגיה שיטתית ובטוחה יותר שתאפשר הבנה של המציאות.

הגישה המערכתית

במחצית השנייה של שנות התשעים, החלה לחדור לשיח המודיעיני בישראל מערכת מושגים חדשה, שלא הייתה מוכרת עד אז. במסגרת זאת נעשה שימוש תדיר במושגים כגון "מודיעין מערכת", "פיתוח ידע", "מסגרת תפיסתית", "שיח", "המשגה", "מערכה מודיעינית", "מערכת יריבה", "הקשר", "רעיון מערכתי", "רציונל", "עליונות מודיעינית", "רלוונטיות" ו"מתחים". ברקע של מערכת מושגים זו עומדת גישה חדשה, המערערת על חלק מהבנות היסוד ששימשו בסיס למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט, בעיקר בכל הקשור למהות המודיעין ברמות הגבוהות יותר (Kuperwasser, 2007).

אני מכנה את הגישה הזאת "הגישה המערכתית" וראוי להבחין בין הרקע התיאורטי (הבעייתי) שלה לבין יישומיה המעשיים שלחלקם הייתה תרומה רבה למתודולוגיה של המחקר המודיעיני. אהרון זאבי פרקש ודב תמרי (זאבי פרקש ותמרי, 2011) מתארים את האופן שבו הם תופסים את הגישה באופן הבא: המודיעין למערכה, לשיטתם, "אינו צירוף של עובדות, אלא הסתכלות והבנה סובייקטיבית של תופעה המתהווה, אותה יוצרים ביחד המודיעין והמפקד (או המפקדים) של המערכה הצפויה". בראייתם, "התכלית של המודיעין למערכה היא לספק למפקד המערכה ולממונים עליו את התנאים להשתקפותם של היריב ושלנו במערכת אחת, המאפשרת לנו ראייה עצמית לאור תופעה חדשה, בהקשר חדש, של משבר מתהווה".

שורשיה של הגישה המערכתית הם בקונסטרוקטיביזם ובתורת המערכות המורכבות. לגישה זאת יש כמה גרסאות ובגרסה הקיצונית יותר שלה, היא גורסת שבעולם המערכתי והאסטרטגי (בניגוד לעולם הטקטי) תהליך הפקת הידע המודיעיני הוא תהליך של יצירה או הבנייה של מציאות חדשה ולא שיקוף או גילוי של מציאות קיימת. כלומר, אנשי המחקר המודיעיני המצדדים בגרסה

זאת מאמינים שאין מציאות אובייקטיבית המתקיימת בנפרד מהתודעה של האנשים המתדיינים אודותיה. המציאות, לשיטתם, היא מדומה ובעיקר סובייקטיבית. הם אינם רואים במעשה המחקרי רק ניסיון להבין ישויות הנמצאות מעבר לגבול ואינם מודדים את הצלחתם במושגים של שלמות התמונה המודיעינית. עוד פחות מכך הם רואים באמת ובדיוק העובדתי קריטריון עיקרי. הם מחליפים אותו ברעיון אחר, של רלוונטיות להקשר הייחודי.

ביסודה של הגישה המערכתית מונחת הבנה נכונה של הזיקות העמוקות שבין ה"כחול" וה"אדום" וראיתם כמערכת אחת מורכבת. ההיגיון העומד בבסיס גישה זאת הוא אפוא ליצור את התנאים ללמידה ולהבנה של ההקשר הייחודי שבו מתקבלות ההחלטות, בעיקר באמצעות עיצוב ההמשגה הן לגבי כוחותינו והן לגבי האויב. בתהליך המחקרי על פי גישה זאת, ניתן דגש לצורך בהבנה משותפת, בניגוד לגישות אחרות המדגישות תחרות. אנשי המחקר המודיעיני המצדדים בגישה זאת, רואים את עצמם כחלק בלתי נפרד ממעגל מקבלי ההחלטות ואת הידע המודיעיני כמרכיב מרכזי בפיתוח הידע האופרטיבי והאסטרטגי. היא משתלבת היטב בגישות המדגישות את תפקידו של המודיעין להיות גורם השפעה מרכזי על המציאות.

גם לגישה זו היו כמה הצלחות ואין ספק שהייתה לה תרומה משמעותית מאוד לתפיסה המודיעינית הנוכחית ובתוך זה גם על המחקר המודיעיני. יוסי קופרווסר מתאר בהרחבה את ההשלכות שהיו לאימוצה של הגישה המערכתית בתהליך השינוי העמוק שעבר על אמ"ן במחצית הראשונה של העשור הראשון של המאה הנוכחית (Kuperwasser, 2007). ואכן, בגרסה הפחות קיצונית שלה, המבוססת על אימוץ דפוסים של "חשיבה מערכתית" היא הובילה לשינוי יסודי בכל הקשור להבנת תפקידם של אנשי המחקר המודיעיני כשותפים לעיצוב המדיניות, לתכנון המבצעים ולבניין הכוח ועיצבה דו שיח נכון יותר שלהם עם מקבלי ההחלטות בכל הרמות. היא תרמה גם ליכולת לנתח את האויב והסביבה כמערכת מורכבת ודינאמית ולחשיבות הרבה המיוחסת כיום לניתוח סוגיית ההקשר הקונקרטי של ההתרחשויות (ראו להלן בפרק על המתודולוגיה המודיעינית). ההיכרות עם נושא החשיבה המערכתית הייתה עבורי גילוי חשוב שאפשר להבין ולהסביר דברים באופן שלא היה אפשרי בלעדיו.

עם זאת, גם גישה זאת אינה יכולה לשמש כמתודולוגיה מובילה ושיטתית למחקר המודיעיני. עניין זה קשור בשלושה כשלים האופייניים לגישה זאת (בגרסתה הקיצונית) ומרחיקים את אנשי המחקר מבירור המציאות ומהמאמץ להבין אותה. הבעיה מתחילה כאשר העיסוק בהמשגה ובאותה "הבנה סובייקטיבית" בא על חשבון הניסיון לברר ולהבין את המציאות המורכבת; היא ממשיכה כאשר העיסוק הרב של אנשי המחקר במאמץ להשפיע על המציאות מוביל להקצאת קשב נמוך יותר לדיון על המציאות עצמה; והיא מתעצמת כאשר תהליכים אלו מובילים לשינוי בזהותם המקצועית של אנשי המחקר המפסיקים לראות את עצמם כמובילי המאמץ לבירור המציאות ולהבנתה.

הגישה המדעית

ספר זה מציג השקפה כוללת על מהות המחקר המודיעיני, המבוססת בעיקרה על גישה שאותה אני מכנה "הגישה המדעית". יצחק בן ישראל הוא המייצג המובהק של "הגישה המדעית" המבקשת לאמץ במודיעין את הגישה המחקרית המקובלת במדע (בן ישראל, 1999). לשיטתו, "בתרבות האנושית קיים מוסד נוסף לבירור המציאות, המקובל כבר כמה מאות שנים, הריהו המדע ... במדע (הכוונה למדעי הטבע) הצטבר במשך כמה מאות שנים ניסיון רב בהפקת תחזיות מדעיות מתוך

ממצאים אמפיריים, כלומר מתוך תצפיות הנערכות על הטבע ... לכן נראה, כי יש טעם בלימוד הפילוסופיה של המדע במטרה להסיק ממנה מסקנות לגבי הפילוסופיה של המודיעין".

גישה זאת מבוססת על ריאליזם ביקורתי (critical realism) ושורשיה הם אכן במדעים המדויקים. לשיטתה, יש אכן מציאות, בלתי תלויה במחשבות שלנו אודותיה, שהמחקר המודיעיני יכול לברר ואף להבין. אבל, מצדדי הגישה הזאת מודעים מאוד להטיות האפשריות הן בהפקת החומר הגולמי והן בתהליכי העיבוד שלו. לכן, הם מאמינים שהידע העומד לרשותם הוא בבחינת היפותזה העומדת תמיד לבחינה. בעיניהם, אמנם לא ניתן להגיע לאובייקטיביות מושלמת בהבנת המציאות, אבל ניתן להתקרב אליה, באמצעות כלים ושיטות הדומים לאלו הנהוגים במדע, בתהליך שבמרכזו עומדים ספק מתמיד ויכוח מתמשך. לפי גישה זאת, תפקידם של אנשי המחקר המודיעיני הוא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב על ההווה והעתיד, בעיקר באמצעות הצגת הסברים לגבי ההווה ואפשרויות לגבי העתיד.

עיסוקו העיקרי של המחקר המודיעיני, לפי הגישה המדעית, הוא בבירור המציאות, זו העכשווית וזו שתתהווה בעתיד – ובהבנתה (הרכבי, 1988; בן ישראל, 1999; בן ישראל, 2004; דרור, 2004). הגדרה זו מניחה, כמובן, את קיומה של מציאות כזאת, שאותה ניתן לברר ולהבין. עם זאת, היא משלבת בתוכה גם חלק מהמרכיבים החיוביים שיש הן בגישה המכנכת והן בגישה המערכתית. ההשקפה המוצגת כאן רואה במחקר המודיעיני עניין מעשי, המכוון לתהליך קבלת ההחלטות או לצורכי ההתארגנות והפעולה. המחקר המודיעיני, לפי השקפה זאת, הוא "מחולל הלמידה" העיקרי בכל מה שקשור לאויב ולסביבה, וגורם רב-השפעה על עיצוב המאמץ המודיעיני כולו (בדגש על איסוף המידע).

המחקר המודיעיני נמצא בחזית ההתמודדות עם המציאות המשתנה. אין, וכנראה גם לא יכולה להיות, דרך אחת טובה (גישה או שיטה) להתמודד עם אי הוודאות העמוקה המאפיינת את העיסוק באויב ובסביבה. זה לא אומר ש"הכל אפשרי", אבל מצב הדברים הוא די קרוב לכך. לכן, לשלוש הגישות המתוארות כאן יש בהחלט מקום בארגונים המחקריים. יתרה מזאת, השילוב ביניהן יכול לסייע להבנה טובה יותר ושלמה יותר של המציאות. ועדיין – יש בראיית עדיפות ברורה להצבת הגישה המדעית במרכז המאמץ המחקרי המכוון לבירור המציאות המורכבת.

עדיפותה של הגישה המדעית, בעיני, נובעת מהשיטתיות שלה, אך בעיקר מיחסה הבסיסי לעניין המציאות והאפשרות לברר אותה ולהבין אותה. עניין זה מקבל משנה תוקף בתקופה הנוכחית, שבה נאלצים אנשי המחקר להתמודד לא רק עם אי הוודאות הטמונה במציאות הדינמית, אלא גם עם ניסיונות מכוונים, מבית ומחוץ, לערער את היכולת לברר את אותה אמת ולהבין אותה. הצבתה של הגישה המדעית במרכז המאמץ המחקרי מעצבת את זהותם של אנשי המחקר סביב המאמץ לגילוי האמת ולבירור המציאות ומציידת אותם במתודולוגיה שיכולה להתמודד עם הקשיים הטבועים במאמץ שאפתני זה. היא גם סבלנית יותר לשילובן של הגישות האחרות כמחוללות מרכזיות של אפשרויות מתחרות.

ידיעה והבנה

לפי הרכבי (הרכבי, 1988), המודיעין כולל שני "מפלסים": מפלס של ידיעה ומפלס של הבנה. ואכן, תכליתו של המאמץ לבירור המציאות אינה רק "לדעת" דברים. אנחנו יודעים הרבה דברים (וב"עידן המידע" אנחנו יודעים עוד הרבה יותר), אך "לדעת" אין פירושו בהכרח "להבין". התכלית המשמעותית יותר של המאמץ לבירור המציאות היא "הבנה" של סוגיות הקשורות לאויב, לסביבה

ובעיקר ליחסים בין האויב והסביבה לבין המדיניות והתכניות שלנו, הן בתחום המבצעים והן בתחום בניין הכוח.

ה"הבנה" מארגנת את פריטי המידע המנותקים זה מזה ברשת של יחסים והקשרים. ההבנה נבנית על בסיס למידה מהבנות קודמות, וכל הבנה חדשה היא נקודת מוצא להבנה נוספת. אין הבנה שהיא נכונה באופן מוחלט וסופי. אף שהיא לעולם תהיה חלקית, ההבנה (ולא ה"ידיעה") היא שמאפשרת, הן לאנשי המחקר והן למקבלי ההחלטות, לתפקד ביעילות באירועים. ההבנה כוללת את ההיגיון של הדברים. הביטוי המובהק שלה הוא ביצירת "מסגרת תפיסתית", שתאפשר לנו להבין את ההקשר הרחב, הקונקרטי של הדברים, ובתוכו גם את תפיסותיו של הצד השני ואת הזיקה שביניהן לבין פעולותיו, הנוכחיות והעתידיות.

מהי אותה מסגרת תפיסתית והאם אין לראות בה, הלכה למעשה, סטייה בולטת מהעיקרון של "בירור המציאות" כפי שטוען, למשל, איתי שפירא? לפי שפירא "המסגרת התפיסתית משקפת בעיקר את צורת ההסתכלות על המציאות ועל התופעות, ואת האופן שבו אנחנו בוחרים לנתח ולחקור תופעות אלו. אין היא משקפת בהכרח את המציאות באופן אובייקטיבי או את החוקיות הקיימת במציאות" (שפירא, 2019).

נראה שעניין זה אכן מחייב הסבר. המחקר המודיעיני עוסק בעיקר ב"גילוי", שהוא (לצד הלמידה מהבנות קודמות) הדרך העיקרית להגדלת הידע שלנו על המציאות. הגילוי אינו יוצר דבר חדש, בעולם או בחשיבתנו עליו. הוא חושף דברים קיימים במציאות שנסתרים מאתנו, או שיש קושי להבינם. האתגר הוא לגלות אותם, לחשוף אותם, להבין את פשרם (הרפז, 2013).

עם זאת, בחלק ניכר מהזמן עוסק המחקר המודיעיני גם ב"המצאה" של רעיונות, של מושגים ושל תפיסות. ההמצאה, לעומת הגילוי, יוצרת דברים חדשים, אך תכליתם של אלו, בראיית, היא לשמש כ"פיגומים" המסייעים להבנת המציאות. יצירה של "מסגרת תפיסתית", הכוללת הן תשתית עיונית והן מערכת מושגית, התגלתה, לא פעם, כתנאי בסיסי להבנת המציאות. עם זאת, יש להזהר זהירות רבה שההמצאה לא תרחיק אותנו מבירור אמיתי של המציאות.

בתוך כך, יש חשיבות רבה לנסות להבין את "המסגרת התפיסתית" של "הצד השני". מסגרת זו היא למעשה ההיגיון שמסדיר את דרך התבוננותו במציאות, ובמידה רבה, גם את פעולותיו. בהקשר זה יש לתת את הביטוי הנכון ל"אחרות" של האויב, לרציונליות השונה שלו, לצורת החשיבה הייחודית שלו ולהשלכותיה על תפיסותיו. עניין זה של ה"אחרות" הוא סוגיה סבוכה ביותר והאתגר הנובע ממנה הוא מהמורכבים והמסובכים בתחומי ידע שונים. הניסיון להתמודד עם האחרות כרוך במישרין בהתמודדות עם הבנת הזהות שלנו והאתגר מתעצם, כמובן, כאשר אנו עוסקים במי שנמצא איתנו במצבי קונפליקט. כך או כך, יש להיות מודעים לכך שהמסגרת התפיסתית של הצד השני יכולה להיות שונה מהותית מזו שלנו. לכן, פעולותיו של האויב עלולות להיראות לא הגיוניות ומוזרות כאשר מתבוננים בהן מהמסגרת התפיסתית שלנו – אבל הגיוניות לגמרי כאשר מתבוננים בהן מהמסגרת התפיסתית שלו. כך, למשל, נטייתו של האויב לקחת סיכונים היא עניין מורכב וקשה להערכה, שכן היא נובעת, בראש ובראשונה, מתפיסתו את המציאות ואת מצבו במסגרתה. המחקר המודיעיני צריך לברר ולהבין את המסגרות התפיסתיות של כל השחקנים הרלוונטיים ולהציג אותן למקבלי ההחלטות.

כך הם הדברים כאשר מדובר באויב ספציפי. אבל עצם הדיון ב"אויב" בתקופה זו עלול להטעות, מכיוון שברוב הזירות ובחלק גדול מהמקרים, ההתמודדות היא עם מערכת מורכבת "מרובת

הגיונות". הזיקות בין הנושאים ובין הזירות הופכות להיות מורכבות יותר ויותר. כך, למשל, במהלך "צוק איתן" נדרשנו להתמודד עם מערכת שכללה את הנהגת חמאס ברצועת עזה, אך גם את הנהגת חמאס שמחוץ לרצועה (ח'אלד משעל). הדינמיקה שבין הנהגות אלו הושפעה מאוד מעמדותיה של "הזרוע הצבאית" של חמאס ובמידה מסוימת גם מעמדותיו של הציבור ברצועה. אבל כדי להבין את המערכת המורכבת, לא היה די להבין את עמדותיה של חמאס, ולפיכך, היה צורך לנתח גם את השפעת הגורמים שתמכו בה, ובעיקר את השפעותיהן של קטאר ושל טורקיה. ולבסוף, הניתוח לא היה יכול להיות שלם ללא דיון בפעולותיה של מצרים ובפעולותיהם של גורמים אחרים במערכת האזורית ובמערכת הבינלאומית.

המחקר המודיעיני הוא אפוא בראש ובראשונה, מוסד לבירור המציאות ולהבנתה. המושגים "בירור המציאות" ו"הבנת המציאות" אינם מושגים מופשטים או ערטילאיים. יש להם צורה ותוכן. תפקידם של אנשי מחקר, הוא לייצר עבור מקבלי ההחלטות, בכל הרמות, תשתית מבוססת של הבנות על אודות האויב והסביבה, אשר תסייע להם בתהליכי החשיבה, ההחלטה והפעולה שלהם. במילים אחרות, הם אלו שצריכים לספק למקבלי ההחלטות (בכל הרמות) מודיעין רלוונטי (מוכוון לשאלות ולצרכים), מדויק (קרוב ככל שניתן למציאות) ובזמן שיאפשר פעולה או התארגנות.

מעגל המודיעין

בתיאור הקלסי, שראשיתו בתקופת ארגון הממסדים המודיעיניים לאחר מלחמת העולם השנייה, מתואר "מעגל המודיעין" כתהליך מעגלי בסיסי הכולל שלושה שלבים: איסוף, מחקר והפצה. בתיאור זה, הכלי לניהול התהליך ולהנעת המעגל הוא הצי"ח (ציון ידיעות חשובות) המאפשר גם להגדיר סדר עדיפויות, לפי צורכי מקבל ההחלטות הרלוונטי. רבים מהארגונים המודיעיניים, בארץ ובעולם, אכן אורגנו על פי רעיון מכוון זה שבבסיסו תפיסה מבדלת, היוצרת לא רק התמחויות שונות, אלא גם הגיונות ודגשים שונים לכל אחד מהשלבים.

לפי "מעגל המודיעין", מערכי האיסוף עוסקים באיסוף; גופי המחקר עוסקים במחקר ובהערכה; וגופי ההפצה מפיצים לצרכני המודיעין הרלוונטיים את הידע הנדרש להם לצורך קבלת ההחלטות. התפיסה הבסיסית ראתה בתהליך גם התפתחות ברמת התוצר המודיעיני: המידע הגולמי ("ידיעות" או "נתונים") שנאסף על ידי גורמי האיסוף הופך למידע מעובד, וזה הופך בגופי המחקר ל"ידע", המופץ כמוצר מוגמר לצרכני המודיעין השונים. ה"ידיעה המודיעינית" הגולמית היא התוצר המוגמר של האיסוף (לאחר שעברה תהליכי בדיקה מעמיקים וקיבלה "תו תקן"), ואילו ה"נייר המודיעיני" (בצורתו השונות) הוא התוצר המוגמר והמאושר של המחקר המודיעיני.

על "מעגל המודיעין" נמתחת ביקורת כבר שנים ארוכות, בטענה כי לא רק שאינו מתאר את התהליך המודיעיני במציאות – הוא גם שגוי מבחינה תפיסתית. בשנים האחרונות מקובל על אנשי מודיעין רבים שהמעגל המסורתי אינו יכול לשמש כרעיון מסדר בלעדי להצגת אופן הפעולה של המודיעין. עניין זה קשור בשתי התפתחויות דרמטיות: האחת, היא השינוי במאפייני העימותים והיריבים; והשנייה היא מהפיכת המידע (סימן טוב וסא"ל ע', 2013).

ואכן, צוותים משותפים לאיסוף ולמחקר, שהוקמו לאורך השנים והשיגו הישגים מוכחים, הובילו לתחושה כי ההפרדה העומדת בבסיס "מעגל המודיעין" שגויה מיסודה, וכי יש ערך רב לשילוב בין האיסוף לבין המחקר בפעילויות משותפות. אתגור משמעותי לא פחות ל"מעגל המודיעין" היה בהקמת צוותים משותפים לגורמי מבצעים ולגורמי מודיעין (איסוף ומחקר), בעיקר

למשימות איתור ותקיפה של אויב "נעלם", שגם להם היו הישגים משמעותיים. אבל, יותר מכל דבר אחר, "עידן המידע" הוא שמוביל באופן ברור לשבירת הבידול המסורתי בין האיסוף לבין המחקר (וביניהם לבין מקבלי ההחלטות) – ובכך לערעור הבסיס התפיסתי של המעגל המודיעיני המקורי. דוגמה מצוינת למצבו הנוכחי של מעגל המודיעין ניתנת בסרטים שהופקו לאחרונה ומתארים מאמצים מודיעיניים ומבצעיים כנגד גורמי טרור. כך, למשל, הסרט "כוננות עם שחר" שיצא בשנת 2012 מתאר את המאמץ המודיעיני האמריקאי במהלך המרדף אחר אוסמה בן לאדן עד לחיסולו במאי 2011. במרכזו של הסרט עומדת דמותה של אנליסטית ה-CIA הצעירה מאיה, אותה מגלמת השחקנית ג'סיקה צ'סטיין. מאיה היא אנליסטית מובהקת, אבל היא משתתפת בסרט גם בתחקור העצירים והיא גם זאת שמתדרכת את צוות אריות הים מס' 6 שביצע את הפשיטה על הבית שבו הסתתר בן לאדן. כלומר, היא מבצעת גם פעילויות שבאופן מובהק ניתן היה לסווג אותן כ"איסוף" או כ"הפצה". הפעלתנות של מאיה האנליסטית, המוצגת בסרט באופן קיצוני כמובן, דומה מאוד לזאת המצופה כיום מאנשי המחקר המודיעיני.

הסרט "עין בשמיים", שיצא בשנת 2015, מתאר בצורה ריאליסטית יחסית את הבעיות הצבאיות, המשפטיות, המוסריות והפוליטיות הכרוכות בהפעלת כלי טייס בלתי מאוישים כנגד גורמי טרור הממוקמים בלב סביבה אזרחית. הדמות המרכזית בסרט, קולונל קאתרין פאוול (הלן מירן), מפקדת על מאמץ מודיעיני-מבצעי רב לאומי הכולל כוחות בריטיים, אמריקאים וקנייתים המשתפים פעולה במבצע שבו אמור כוח לוחמים קנייתי ללכוד בניירובי אישה בריטית שהצטרפה לארגון המוסלמי "א-שבאב". העניינים מסתבכים כאשר מתגלה שהיא ושותפיה מתכננים פיגוע המוני באמצעות חגורות נפץ. כתוצאה ממידע זה, מטרת המבצע משתנה ויש הכרח לפגוע בבית שבו הם נמצאים באמצעות כלי טייס בלתי מאויש, שמופעל על ידי צוות אמריקני. הבעיה העיקרית העולה בדיונים לגבי אופן מימוש המבצע היא כיצד לבצע אותו מבלי לפגוע באזרחים, ובעיקר בילדה קטנה, שמוכרת לחם בסמוך לבית שמועד לתקיפה.

המאמץ המודיעיני-מבצעי המתואר בסרט כולל גורמים הממוקמים במקומות שונים: מקבלי ההחלטות בדרג המדיני נמצאים בבניין הקבינט בלונדון; תא השליטה שממנו מוכוון המאמץ נמצא בסמוך ללונדון; מפעילי כלי הטייס הבלתי מאויש (המשמש גם לאיסוף וגם לתקיפה) נמצאים בבסיס חיל האוויר האמריקני בלאס וגאס; מרכז הפענוח נמצא בהוואי; ואילו בשטח, בניירובי, נמצאים אנשים מודיעין קנייתים. הנקודה המעניינת היא שכל המשתתפים במאמץ, הן בדרג המדיני והן בדרגים הצבאיים השונים, נמצאים למעשה על רשת אחת ונגישים לכלל המידע הרלוונטי בזמן אמיתי. הם רואים תצוגה אחידה, הכוללת הן את התמונה המתקבלת מכלי הטייס הבלתי מאויש והן את המידע ממקורות המודיעין האחרים. כולם יכולים, לכאורה, להתרשם באופן בלתי אמצעי ולהסיק מסקנות אודות המציאות.

הסרט משקף היטב את המורכבות הנוכחית של ההבחנה בין המרכיבים השונים של מעגל המודיעיני ואת הטשטוש הקיים בין הדיסציפלינות שהיו פעם מבודלות לחלוטין. הרעיון של המעגל הטורי אינו יכול להתמודד עם האתגרים הנוכחיים של המודיעין וממילא הוא מתערער לנוכח האפשרויות הטכנולוגיות הנוכחיות. למרות זאת, בבסיס ספר זה מונחת גישה שלפיה יש ערך בהתמחויות שונות בין האיסוף לבין המחקר, והמחקר המודיעיני הוא אכן דיסציפלינה נפרדת (גם אם הרבה פחות מבודלת). לפי גישה זו, אין ביתרונות המוכחים שיש לשבירת הבידול ולאיחוד הכוחות – שני כיוונים נכונים מאוד, בראיית, הנדונים בספר זה בהרחבה – כדי להביא

לביטול ההבחנה העקרונית שבין שתי דיסציפלינות שונות במהותן: האחת (האיסוף) עוסקת יותר ב"ידיעה"; ואילו האחרת (המחקר) עוסקת יותר ב"הבנה". דיסציפלינה שלישית, מובחנת אף היא, עוסקת בקבלת החלטות ובתכנון. גורמים משלוש הדיסציפלינות יכולים בהחלט להיות על רשת אחת (או בחדר אחד) ולשתף פעולה, על בסיס מידע משותף. עם זאת, דווקא ההתמחויות השונות הן שמאפשרות למערכת כולה לתפקד ביעילות למול אתגריה.

המחקר נותר אפוא "חוד החנית" של המודיעין ויישאר כך גם בעתיד. מדובר בקבוצה קטנה יחסית של אנשים, אשר מופקדת על בירורה של אותה מציאות מורכבת ומסייעת למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד ולתפקד ביעילות בהווה. אליה מתנקזים כלל הנתונים והמידע, וממנה יוצאות ההבנות העמוקות אודות האויב והסביבה. מיקומה הוא בחזית ההתמודדות עם אי-הודאות ואי-היציבות. אנשי המחקר "פרוסים" בנקודות שבהן נערך המפגש הראשון עם המציאות המשתנה. זוהי התמודדות יומיומית באזור שדברים משתנים בו במהירות עצומה, באזור של התהוויות בלתי פוסקות, שבו המידע לעולם יהיה סותר וחלקי.

מהות עבודתם של אנשי המחקר היא לייצר של ידע חדש המבוסס בדרך כלל על "נתונים" (חומר הגלם של התהליך המודיעיני, "הידיעות") ועל "מידע" (נתונים שעברו עיבוד ראשוני). מקובל להניח שטעויות מודיעיניות רבות נגרמו לא בגלל חוסר בנתונים ומידע, אלא בגלל אי-הבנת המשמעות הנכונה שלהם על ידי אנשי המחקר המודיעיני. עם זאת, מכך אין להסיק, כמובן, כי יש לוותר על התהליך המחקרי ולבסס את התוצר המודיעיני על נתונים ועל מידע ללא ניתוח, הערכה ושיפוט.

עניין זה נובע, בראש ובראשונה, מכך שהנתונים והמידע לבדם אינם מאפשרים, בדרך כלל, להגיע ל"הבנה" שהיא תוצר מובהק של ניתוח, הערכה ושיפוט. התוצר המחקרי אינו חוזר על הנתונים והמידע, אף שלעתים הוא מציג גם אותם. תוצר מחקרי איכותי מפתח את הנתונים והמידע ובוחר את משמעותם ואת השלכותיהם על תהליך קבלת ההחלטות. התוצאה של התהליך המחקרי, לפיכך, איננה עוד מידע, אלא הערכה כוללת של המציאות בעניין מסוים המבוססת על נתונים ומידע. לעיתים, כפי שיובהר להלן, התוצר המחקרי הוא הצגה של הסברים, אפשרויות ותרשימים המבוססים על נתונים ומידע ולעיתים ההערכה המודיעינית כלל אינה מבוססת על נתונים ומידע, אלא על ההיכרות המוקדמת עם האויב והסביבה ועל ניתוח שנערך באמצעות כלים מחקרניים נוספים.

השינויים בסביבה האסטרטגית ובסביבה האופרטיבית מובילים לכך שהדרישות מהמחקר המודיעיני הולכות ומתגברות. בשנים האחרונות נדרשים אנשי המחקר יותר ויותר לתאר, בפירוט רב וברמת דיוק גבוהה מאוד, מקומות רחוקים שלא היו בהם; לברר רעיונות שמקורם בתרבות שונה לחלוטין משלהם; לפצח "סודות" שנהיו כמוסים יותר; ולהתמודד עם "תעלומות" מורכבות לגבי העתיד. הם אלו שנדרשים להבחין בין "האותות" לבין "הרעשים" ולמצוא את המחטים בערמות השחת; לספור את העצים ולראות, בראייה רחבה מאוד, גם את היער.

"העולם השטוח" – הגלובלי – מגדיל מאוד את מרחב העיסוק של המודיעין. בשנים האחרונות נדרשנו לטפל ביותר ויותר נושאים. הדרישות מהמחקר המודיעיני התגברו אפוא גם בהיבטים של היקף העיסוק בזירות השונות, בעומק ההבנה הנדרשת ובזמני הדיווח. השאלות המודיעיניות נהיות מורכבות יותר. יותר ויותר נדרשים אנשי המחקר לספק "מודיעין לפעולה" (לסיכול פיגועים, למנוע העברות אמל"ח וכספים, לשיבוש מאמצי דה-לגיטימציה). התיאור של ה"איום" חשוב, ואי-אפשר בלעדיו. אך חשוב יותר המודיעין המאפשר לזהות את הדרך לנטרל אותו. בנסיבות אלו, כל הישג מודיעיני מהווה נקודת מוצא לציפיות לגבי יכולתו של המודיעין בעתיד.

ה"שותפות" לעיצוב המדיניות, תכנון המבצעים ובניין הכוח

אהרון זאבי פרקש, שהיה ראש אמ"ן, מספר כי בדיון הראשון אצל ראש הממשלה אריאל שרון, שאל אותו שרון "אז, מה אתה ממליץ לעשות?". זאבי פרקש מספר (פרקש ותמרי, 2011) כי השאלה הפתיעה אותו, אך בהמשך הוא נערך לספק לראש הממשלה המלצות לגבי דרכי הפעולה האפשריות. סצנה דומה מוצגת גם בסרט "המרדף אחרי אוקטובר האדום" כאשר היועץ לביטחון לאומי מפתיע את ג'ק ראיין האנליסט בשאלה מה נכון לעשות למול האפשרות שרב החובל הסובייטי רמיוס אכן מתכוון לערוק. ראיין הבדיוני אכן מופתע בתחילה מעצם השאלה, אך מצליח להתעשת ולספק ליועץ לביטחון לאומי המלצות לדרכי פעולה אפשריות.

ואכן, תפקידם של אנשי המחקר, אינו מסתכם בבירור המציאות ובהצגתה למקבלי ההחלטות, אף שזהו, כאמור, ייעודם העיקרי. בשל מקומם הייחודי, בשל הידע שנמצא ברשותם ובשל יכולתם לפתח ידע רלוונטי חדש על האויב והסביבה, הם גם מעורבים, באופן עמוק, בתהליכים של עיצוב המדיניות ושל תכנון המבצעים ברמות השונות. רוב החוויות המקצועיות המשמעותיות שלי, לאורך השנים, קשורות בשותפות עמוקה בין ה"מודיעין" לבין ה"מבצעים". שותפות זאת, יותר מכל דבר אחר, היא המפתח להתמודדות יעילה עם אתגרי ההווה ולהתכוננות נכונה לאתגרי העתיד.

נשאלת, כמובן, השאלה מהי אותה "שותפות"? מהם מאפייניה ומהם גבולותיה? בתפיסה הפשטנית, המכנית, "הערכת המודיעין" היא מרכיב מרכזי ב"הערכת המצב" (הבסיסית והשוטפת) של מקבלי ההחלטות. האחרונים אמורים לבחון אותה לנוכח תפיסותיהם הקיימות ולשלב אותה בהערכת המצב הכוללת שלהם, המתייחסת גם למטרותיהם, ליכולת העומדת לרשותם ולאופן שבו הם מתכוונים להתמודד עם האתגרים הניצבים בפניהם.

בפעול, הדברים מסובכים יותר והיחסים בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות הם מורכבים יותר. בירור המציאות, שבו עסקתי בהרחבה בתיאור מהות המחקר המודיעיני, אינו עניין רק לאנשי המחקר המודיעיני. הוא, בראש ובראשונה, עניינם של מקבלי ההחלטות (אנשי המחקר מניחים את הבסיס לבירור המציאות ולהבנתה בכל הקשור לאויב ולסביבה). בתאוריה, אמור להישמר "מתח חיובי" בין אנשי המחקר לבין מקבלי ההחלטות. אנשי המחקר אמורים לייצר ידע רלוונטי בנושאים מרכזיים בלא חשש להתערבות פוליטית או להסתייגות מחדשות רעות. מקבלי ההחלטות אמורים להיות צרכנים נלהבים של חומר מודיעיני, לבקר תוצרים פחות טובים ולכוון לתוצרים טובים יותר, התואמים את צורכיהם. אלו ואלו אמורים להיות שותפים מלאים לייצור ידע חדש בדילוג פתוח, כן ואמתי.

ברמות הנמוכות יותר – בכוחות היבשה, בחיל האוויר ובחיל הים – היחסים בין המודיעין לגורמי המבצעים הם אכן קרובים מאוד, והם שותפים מלאים לתהליך התכנון המבצעי. בשאלת מידת מעורבותם של אנשי המחקר המודיעיני בתהליכי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים ברמות הגבוהות יותר, קיימות שתי גישות מנוגדות:

- גישה אחת גורסת שתכלית המודיעין היא להשיג השפעה ורלוונטיות, ומכאן שאנשי המחקר צריכים להיות מעורבים באופן העמוק ביותר בעיצוב המדיניות ובתכנון המבצעים, עד כדי טשטוש של תפקידים ביניהם לבין אנשי המדיניות והמבצעים;
- גישה אחרת, מנוגדת, גורסת שמעורבות זו היא מסוכנת, עלולה להשפיע על איכות התוצר המודיעיני (המחויב לפי גישה זאת, בראש ובראשונה, לאובייקטיביות) ולפיקח יש לשמר גבולות ברורים (עד כדי להפריד) בין אנשי המחקר לבין גורמי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים. החשיבות העצומה של הקשר הבלתי אמצעי בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות מחייבת לאזן

בין שתי הגישות. ההיכרות העמוקה עם האויב והסביבה אכן מבססת לאנשי המחקר מקום מרכזי בסיעורי המוחות העוסקים בהעלאת רעיונות ובגיבוש תפיסות. היכרות זו גם מובילה לכך שלהמלצותיהם בתחומים השונים יש משקל רב. הם מהווים, לפיכך, חלק מהצוות העוסק בגיבוש המדיניות ובתכנון המבצעים. כשמתגבשת המדיניות או התכנית המבצעית, הם מתבוננים בה ב"משקפים מודיעיניים" ביקורתיות ומחווים עליה דעה, תוך הצבעה על נקודות תורפה והמשמעויות שתהיינה, להערכתם, להתממשותה. רעיון "השותפות" המתואר כאן רחוק מרחק רב מהגישה המבקשת לנתק בין אנשי המחקר לגורמי המדיניות והמבצעים, אך הוא זהיר הרבה יותר מהגישה המטשטשת את תפקידם הייחודי.

תפקידם של אנשי המחקר בשותפות הזאת מחייב זהירות רבה, הקשורה בשני עניינים: האחד, שמעורבותם בתהליכי התכנון והעיצוב לא תיצר "מחויבות" למרכיבים מסוימים בתכנית המבצעית או במדיניות, באופן שעלול להשפיע על קריאתם את המציאות; והשני, שהשותפות הזאת לא תוביל להשקעת זמן רב מדי בה על חשבון הזמן שצריך להיות מוקדש לבירור המציאות ולהבנתה. זוהי, כאמור, משימתו העיקרית של המחקר המודיעיני.

למרות שני "תמרורי אזהרה" אלו, אין לי ספק שאנשי המחקר צריכים להמשיך להיות מעורבים באופן העמוק ביותר בתהליכי עיצוב המדיניות ובתכנון המבצעים ברמות השונות. מדובר בחלק חשוב, בלתי נפרד, מהעשייה המחקרית. הרחקת אנשי המחקר מאנשי המדיניות והמבצעים שקולה להרחקת הרופאים מהחולים, מחשש שיידבקו. תוצר מחקרי איכותי כולל אפוא בתוכו, בנוסף לתיאור מקיף ועמוק של המציאות, גם המלצות למדיניות ולמבצעים והערכה לגבי התוצאות האפשריות של ההחלטות והפעולות בתחומים הרלוונטיים. הוא יכול בהחלט לכלול גם המלצה לבצע פעולה או לנקוט מדיניות מסוימת, או להימנע מכך.

עניין ההמלצות מחייב תשומת לב מיוחדת. לכוונות האויב וליכולותיו יש חשיבות רבה לעניין קבלת ההחלטות, אך ההחלטות על דרך הפעולה הנכונה צריכות להתקבל על בסיס ראייה רחבה יותר מהערכות המודיעין, שזווית הראייה שלהן תהיה לעולם צרה יותר ומוגבלת יותר. בעניין זה יש כנראה הבדל משמעותי בעשייה בדרגים השונים. משך שנים ארוכות, כאשר עסקתי בעולם הטקטי, היו ההמלצות עניין טבעי לגמרי וחלק בלתי נפרד של הפעולה המשותפת עם גורמי המבצעים ובניין הכוח. לעומת זאת, בדרג הבכיר יותר, הן הצבאי ובוודאי המדיני, כל סוגיית ההמלצות מתגלית כסבוכה מאוד, קשורה קשר ישיר להיבטים פוליטיים ולעתים נכון, לפיכך, להימנע מהן.

כך או כך, השותפות הזאת משפיעה על אופי התוצר המחקרי, מגדירה אותו וממקדת אותו. היא מחייבת, כמובן, את אנשי המחקר להיכרות עמוקה עם "הצד הכחול" (כוחותינו). אנשי המחקר צריכים להכיר את הכוונות של מקבלי ההחלטות, את הרעיונות שלהם בתחום המבצעים והמדיניות, את היכולות העומדות לרשותם את תכניותיהם (הכלליות והקונקרטיות) ואת פעולותיהם. הם צריכים להיות מעורים בתהליכים, קשובים לצרכים ומעודכנים בפרטים. מובן מאליו שהמחקר המודיעיני צריך לנהל דיאלוג שוטף ורציף עם "המסגרת התפיסית" של מקבלי ההחלטות.

אין לבלבל בין סוגיית ה"המלצות" לבין סוגיה אחרת שעניינה "הלמידה המשותפת", הקשורה בבירור המציאות ועומדת במרכז של תפיסת "השותפות" שתוארה כאן. ההתמודדות בינינו לבין האויב היא, גם "תחרות של למידה". אנחנו מתבוננים באויב ולומדים על אודותיו והוא מתבונן בנו ולומד על אודותינו. תחרות זו מתקיימת באופן שוטף, אולם הניסיון מלמד שה"חוכך" בינינו לבין האויב הוא מחולל הלמידה המשמעותי ביותר אשר קיים בשני הצדדים. פעולותיו של האויב

מובילות אותנו ללמידה על אודותיו ופעולותיו מובילות אותו ללמידה על אודותינו. כל פעולה של חיכוך מובילה ל"הזדמנות למידה".

כחלק מהמאמץ הכולל לבירור המציאות ולהבנתה, גם "תחרות הלמידה" אינה עניין מודיעיני בלבד. למאמץ הלמידה שותפים גם גורמים נוספים, אך המודיעין הוא מרכיב מרכזי ביכולת הלמידה, והמחקר המודיעיני אמור לבסס את תשתית הידע ללמידה על האויב ועל הסביבה. הוא זה שמניח את הבסיס לתהליך הלמידה. במובן זה, המחקר המודיעיני הוא "מחולל הלמידה" על אודות האויב והסביבה. עם זאת, נכון, כמובן, לראות את עניין הלמידה ופיתוח הידע כפרויקט משותף לאנשי מודיעין, למעצבי המדיניות למתכנני המבצעים ולבוני הכוח הצבאי.

סוגיית "הלמידה המשותפת" מחייבת דפוסי פעולה שאינם בהכרח טבעיים בדרג הבכיר, ומניסיוני, הם פועל יוצא של אישיותם המיוחדת של בעלי התפקידים. בהיעדר דפוסי פעולה כאלו קשה לממש את הלמידה המשותפת, והיחסים בין המודיעין לבין מקבלי ההחלטות הופכים להיות מעין יחסים של "ספק" (של ידע מודיעיני) ו"לקוח" (הנוזק לידע זה לצורך קבלת ההחלטות). למצב עניינים כזה יש חסרונות גדולים והוא מוביל להחמצת הפוטנציאל הגדול הגלום בלמידה משותפת. עם זאת, כאשר הוא מתרחש, ספק אם ניתן לתקנו ועל המחקר המודיעיני להתאים את עצמו לדפוסי הלמידה הפרקטיים של מקבלי ההחלטות הספציפיים.

השפעת המחקר המודיעיני

השפעתו האמיתית של המודיעין על קבלת ההחלטות קשה למדידה. מקובל להניח שבתחום תכנון המבצעים השפעתו גדולה, בכל הרמות. כך גם בתחום בניין הכוח, אם כי שם ישנם עדיין כשלים ארגוניים ומתודולוגיים המקשים על התקשורת בין הגורמים השונים. השאלה המעניינת היא מהי השפעתו של המודיעין בתחום עיצוב המדיניות, בעיקר בדרג הלאומי.

בשנת 2019 קיימנו במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) דיון מרתק שעסק בשאלת ההשפעה שיש למודיעין על מקבלי ההחלטות בדרג המדיני. בדיון השתתפו פוליטיקאים חברי קבינט בעבר ובהווה (כולל ראש ממשלה ושר ביטחון) ואנשי מודיעין בכירים. בדיון הסתבר שיש פער גדול בין האופן שבו רואים אנשי המודיעין והפוליטיקאים את מקומו של המודיעין ואת השפעתו. בראיית אנשי המודיעין, תהליך פיתוח הידע, שעניינו בירור המציאות והבנתה, צריך להיות תהליך משותף למודיעין ולדרג המדיני, ובעל השלכות משמעותיות על קבלת ההחלטות.

ואולם, בראיית כל הפוליטיקאים שנכחו בדיון, נקודת המוצא לקבלת ההחלטות ברמה האסטרטגית היא תפיסת העולם והאידאולוגיה שלהם והרצון לעצב לאורן את המציאות. לפיכך, בראייתם, תפקידו של המודיעין העוסק בבירור המציאות ובהבנתה מוגבל יחסית. הוא מהווה את אחד המרכיבים בדיון האסטרטגי ותכליתו, לדעת חלק מהדוברים, היא בעיקר להציג את המחרים וההשלכות שעשויים להיות להחלטות המדיניות.

לאחר הדיון התלבטנו בשאלה האם מדובר בתופעה חדשה הקשורה למאפייני הנוכחיים של תהליך קבלת ההחלטות או בעניין שאפיין תמיד תהליך זה ולא הצלחנו להגיע למסקנה ברורה. המפגש הזה, בין אנשי מודיעין בכירים ופוליטיקאים בעניינים הקשורים למהות המודיעין, היה מרתק וחרגי מאוד. אין ספק שמסקנת הדיון, המלמדת על הבדלי גישות משמעותיים בין אנשי המודיעין ומקבלי ההחלטות בדרג הגבוה, ראויה לדיון מעמיק.

מראש הממשלה ועד ללוחמים: רמות המודיעין ותחומי המחקר

רמות המודיעין

המחקר המודיעיני מספק נתונים, מידע וידע המיועדים לארבעה דרגים שונים – מראש הממשלה ושר הביטחון, דרך הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות ועד ללוחמים הפועלים ביבשה, באוויר, בים ובמרחב הלחימה החדש – הסייבר. מדובר בארבעה סוגים שונים של מודיעין הנובעים מצורכי החשיבה, ההחלטה והפעולה הייחודיים של כל דרג: מודיעין לאומי, מודיעין אסטרטגי, מודיעין אופרטיבי (מערכתי) ומודיעין מבצעי (טקטי).

לניר הפנה את תשומת הלב לכך שהמחקר המודיעיני נדרש למעשה לפתח שני סוגים שונים מהותית של הבנות אודות האויב והסביבה: האחד, שאותו הוא כינה "ידיעה מצבית", משמש את צורכי הידיעה, החשיבה וההחלטה של המפקדים ברמות הנמוכות יותר; והאחר, שאותו הוא כינה "הבנה בסיסית", מכוון לצורכי מקבלי ההחלטות ברמות הגבוהות יותר העוסקים ב"עיצוב המדיניות" (לניר, 1983; לניר, 1984). לפי לניר, ברמות הגבוהות, צרכיו של מקבל ההחלטות אינם מתמקדים בעיקרם במידע ואף לא בזיהוי ההסבר או האפשרות "הנכונים". אף שההבחנה המקורית של לניר התייחסה, כנראה, בעיקר למה שמכונה כאן מודיעין לאומי, היא תקפה בראיית גם לגבי המודיעין האסטרטגי והמודיעין האופרטיבי. בשלוש רמות המודיעין האלו, אכן נדרש לספק למקבלי ההחלטות הבנה לגבי ממדי העומק של הבעיות וכיווני התפתחות אפשריים (כאשר אלו עדיין בראשיתם, או אף לפני כן) ולא רק תיאור מדויק של המציאות, המבוסס על מידע.

הבחנה בסיסית זו בין ארבע רמות המודיעין אינה מתארת, כמובן, את מכלול הידע המודיעיני המוצג לכל דרג. כך למשל, בפועל, מוצג לדרג המדיני ולדרג הצבאי הבכיר גם מודיעין טקטי בהיקפים לא מבוטלים. זאת, עקב צורכי ההחלטה והפעולה של דרגים אלו, הנדרשים לקבל החלטות ולצורך כך להבין את הסיכויים והסיכונים הטמונים בהחלטותיהם. דיון עמוק בסיכונים ובסיכויים גורר לא פעם צורך להכיר את הפרטים הטקטיים על אודות האויב והסביבה. עם זאת, נכון להבחין בין רמות המודיעין השונות, שכן הן משקפות דגשים שונים לחלוטין.

חטיבת המחקר באמ"ן עוסקת בארבע רמות המודיעין ובכלל זה, באופן מסורתי, גם בהיבטים מסוימים של מודיעין טקטי (מבצעי). לעיסוק של גוף מחקרי אחד בארבע רמות המודיעין יש חסרונות מסוימים (פיזור של המאמצים וקושי להתמקד), אך בראייה כוללת יש בו יתרונות גדולים הרבה יותר. הוא זה שמאפשר את "השלם המודיעיני", היינו – ראייה כוללת של האיומים וההזדמנויות באופן שמאפשר לחבר ולזהות את הזיקות וההשפעות ההדדיות של היבטים אסטרטגיים, אופרטיביים וטקטיים. עם זאת, עיקר העיסוק במודיעין הטקטי (מבצעי) הוא, כמובן, בגופי המודיעין בפיקודים, בזרועות ובדרגים הנמוכים יותר.

מודיעין לאומי

המודיעין הלאומי מיועד לדרג המדיני הפועל ברמת האסטרטגיה רבתי (ראש הממשלה, שר הביטחון והקבינט המדיני-ביטחוני). זהו המודיעין הנדרש לגיבוש תפיסת הביטחון הלאומית ולעיצוב המדיניות הישראלית מול הזירות השונות. הוא כולל ניתוח של הסביבה האסטרטגית של

ישראל ושל ההיגיון המסדיר את פעולתם של האויבים השונים ברמת האסטרטגיה רבתי. ניתוח זה אמור להצביע על כיווני התפתחויות אפשריים, תוך הדגשת האיומים וההזדמנויות בתחום המדיני והביטחוני.

הערכת המודיעין השנתית המוצגת לקבינט המדיני-ביטחוני היא דוגמה מובהקת למודיעין מסוג זה, שאמור לאפשר מבט כולל על האיומים וההזדמנויות. כך גם המודיעין המשמש בסיס לפורומי חשיבה ולדיונים אחרים העוסקים בעיצוב המדיניות הישראלית. בהקשר של עימות צבאי, זהו המודיעין המשמש בסיס להגדרת מטרות המלחמה המדיניות והמודיעין המשמש את הדרג המדיני לניהול העימות.

מודיעין אסטרטגי

המודיעין האסטרטגי מיועד לדרג הצבאי הבכיר, הפועל ברמת האסטרטגיה הצבאית. הכוונה היא, בראש ובראשונה, למטה הכללי של צה"ל ולעומד בראשו – הרמטכ"ל. המודיעין האסטרטגי נועד לאפשר לרמטכ"ל לעצב את האסטרטגיה הצבאית של צה"ל (לבניין הכוח הצבאי ולהפעלתו) ולנהל את המבצעים בזירת המלחמה. מודיעין זה כולל ניתוח של הסביבה האסטרטגית ושל הסביבה האופרטיבית, בזירת המלחמה ובזירות השונות, כמו גם ניתוח האסטרטגיה הצבאית וההיגיון המסדיר את פעולותיהם של האויבים השונים בתחום הביטחוני.

הערכת המודיעין המוצגת כבסיס לדיונים על התכנית הרב-שנתית של צה"ל היא דוגמה למודיעין מסוג זה בתחום בניין הכוח. ניתוח דרכי הפעולה האפשריות בזירת המלחמה, המוצג כבסיס לדיונים בתכניות האופרטיביות, הוא דוגמה למודיעין מסוג זה בתחום הפעלת הכוח. במקרה של עימות צבאי, זהו סוג המודיעין המשמש בסיס להגדרת "התכלית האסטרטגית" של הפעולה הצבאית.

מודיעין אופרטיבי (מערכתי)

המודיעין האופרטיבי (מערכתי) מיועד למטה הכללי ולמפקדות הראשיות הפועלות ברמה המערכתית (בעיקר הפיקודים המרחביים ומפקדות זרועות האוויר והים). זהו המודיעין הנדרש לגיבוש התפיסה להכרעתו של אויב ספציפי בהקשר קונקרטי. הוא מתייחס לאויב כ"שלם" וכולל תמונה מפורטת ככל שניתן על יכולותיו והיגיון פעולתו, היערכותו, דרכי הפעולה האפשריות שלו ומצב כשירותו הכוללת. המודיעין האופרטיבי (מערכתי) ממוקד במרכזי הכובד של האויב ובנקודות התורפה שלו, בהקשר קונקרטי, ויש לו קשר עמוק לתכניות האופרטיביות של צה"ל.

הבסיס המודיעיני המוצג לצורך הדיון בתכניות האופרטיביות בזירות השונות הוא דוגמה למודיעין מסוג זה, המשמש להגדרת הרעיון העומד בבסיס הפעולה הצבאית (לקראת עימות צבאי) זהו גם המודיעין המשמש בסיס לניהול המערכה במפקדות הראשיות במהלכו של עימות.

מודיעין טקטי (מבצעי)

המודיעין הטקטי (מבצעי) מיועד לכוחות הלוחמים בצבא היבשה, בזרועות האוויר והים ובמערכי המודיעין. זהו המודיעין המאפשר את קיום המבצעים עצמם. הוא כולל הצבעה על האיומים ועל המטרות לתקיפה ברמת דיוק שתאפשר התמודדות מבצעית (למשל, תקיפתן או הימנעות ממגע אתן). זהו גם המודיעין המאפשר לוחמה כלכלית, עשייה מדינית ופעולות "רכות" אחרות.

מודיעין זה הוא המודיעין המושפע ביותר מהשינויים המתרחשים בעשורים האחרונים במאפייני המלחמה (ראו להלן). האתגר העיקרי בעניין זה קשור ב"היעלמות" האויב (בשל הקטנת החתימה של הכוחות הצבאיים, הפיזור שלהם, ההיטמעות המכוונות שלהם באוכלוסייה האזרחית ובמתקנים אזרחיים והדגש הניתן לפעולה בתווך התת-קרקעי). ככל שעובר הזמן הופך המודיעין הטקטי (מבצעי) לכמעט תנאי לביצוע פעולות צבאיות (ולעתים גם מדיניות).

תחומי המחקר

בעבר, ההבחנה העיקרית הייתה בין שני תחומי התמחות עיקריים: המחקר "המדיני" והמחקר "הצבאי". בעידן של מדינות לאום מתפקדות וצבאות קונבנציונליים, הייתה להבחנה זו משמעות רבה, והיא שימשה בסיס לארגון גורמי המחקר (גופים ל"מחקר מדיני" וגופים ל"מחקר צבאי"), לאיושם (חוקרים "מדיניים" וחוקרים "צבאיים") ולפעולתם השוטפת (פרסום מסמכים שונים להתפתחויות "מדיניות" ו"צבאיות" והצהרה נפרדת בפורומים השונים). באופן כללי, המחקר המדיני היה אחראי על הבנת "כוונותיו" של האויב, ואילו המחקר הצבאי היה אחראי על הבנת "יכולותיו". בהתאם לכך, המחקר המדיני התמקד בראש ובראשונה ב"מנהיגים" של מדינות האויב וב"אליטות" שלהן, ואילו המחקר הצבאי התמקד בעיקר בצבאות של המדינות הרלוונטיות:

- המחקר המדיני עסק הן ביחסים בין גורמי הכוח בתוך המדינות והן ביחסייה של המדינה עם גורמים נוספים. הוא בחן את המבנה הפוליטי והחברתי של המדינות, את יציבותן ואת האינטרסים שלהן. הדגש הברור היה על זיהוי היעדים הלאומיים, מדיניות החוץ והביטחון וההחלטות בנושאים שעל הפרק.
- המחקר הצבאי עסק בסדר הכוחות של הצבאות, במבנה ובארגון שלהם, בהיערכותם, בפעילותם, ברמות הכוונות שלהם, בכשירותם לבצע את המשימות השונות, בתכניות האופרטיביות ובתורת הלחימה שלהם. דגש מיוחד ניתן להערכת דרכי הפעולה האפשריות (דפ"אות) של הגורמים השונים.

מובן שבין שני תחומי מחקר אלה הייתה גם בעבר זיקה גדולה, אך כיום הבחנות אלו מיטשטשות ואינן יכולות לשמש עוד כהבחנות יסודיות. גם ההבחנה המוצעת כאן (בין מודיעין אסטרטגי, אופרטיבי וטכנולוגי) אינה ממצה את המורכבות של העשייה המודיעינית בעת הזאת, אך היא יכולה בהחלט לשמש נקודת מוצא לדיון בעניין זה.

המחקר האסטרטגי

המחקר האסטרטגי ממשיך לעסוק בתהליכי קבלת ההחלטות של "הצד השני", אך אלה נעשו מורכבים יותר ואינם כוללים עוד רק את ההתמקדות ב"מנהיג", ב"אליטה" או בקבוצה המקורבת לו. המחקר האסטרטגי צריך להביא בחשבון את המערכת המורכבת שמאפיינת כיום את המזרח התיכון ובכלל זה את עמדות הציבור ואת גורמי הכוח השונים. כך, למשל, "הציר הרדיקלי" הוא אתגר מחקרי משמעותי ביותר, שניתוחו מחייב דיון הן בדינמיקות הפנימיות בגורמים השונים (אירן, סוריה, חיזבאללה) והן ביחסים שביניהם.

המחקר האסטרטגי משרת בדרך כלל את רמת המודיעין הלאומי ואת רמת המודיעין האסטרטגי. הוא מניח את התשתית לדיון במודיעין האופרטיבי (מערכתי). הניסיון המחקרי ארוך השנים שלנו, כמו גם תחקיר הטלטלה האזורית, מלמדים כי כדי להבין התרחשויות במזרח התיכון (הן ברמה של

- המדינות והארגונים והן ברמה "העל-מדינתית" נדרש להתבונן בהן משלוש זוויות ראייה שונות: האחת, ממוקדת במדינות (סוריה, אירן, מצרים וכדומה) ובארגונים (חמאס, חיזבאללה, אלקעידה, דאעש וכדומה). זווית ראייה זו היא הבסיס לניתוח ברוב התחומים. היא מבוססת על היכרות עמוקה עם הגורמים השונים במדינות ובארגונים אלו כתוצאה ממחקר שוטף ובסיסי על העבר והווה.
- השנייה, ממוקדת במרחב המזרח התיכון ומנסה לזהות את מגמות העומק המאפיינות את האזור. הזירות השונות שלובות בדינמיקות האזוריות, בתרבות, במורשת, בהדדיות הפוליטית ובזיקות חברתיות. המזרח התיכון הוא מכלול אורגני לא פחות מהיותו רצף של מדינות נפרדות. המתח שבין הזהויות השונות משקף חלק ממורכבותו של האזור (ארליך, 2003). בדיעבד, זווית ראייה זו היא אחד הדברים שהיו חסרים לנו בתחילת הטלטלה האזורית, והיעדרה הקשה על הבנת האירועים עצמם, השפעתם ההדדית והקשר שלהם למגמות העומק המזרח התיכוניות.
- השלישית, ממוקדת במערכת הבינלאומית העוברת תמורות ושינויים. זווית ראייה זו היא חשובה מאוד, שכן המערכת הבינלאומית עדיין משפיעה על ההתרחשויות והתהליכים במרחב. זאת, אף שהשפעתה פחתה בהשוואה לעבר (הן ב"מלחמה הקרה" והן אחריה). ההתבוננות באירועים, בתהליכים ובתופעות משלוש זוויות הראייה היא חלק מרעיון "השלם המודיעיני" העומד בבסיס התפיסה המחקרית שלנו (לצד העיסוק בארבע "רמות המודיעין" ובכל סוגי "השאלות המודיעיניות"). כדי לממש עיקרון זה נדרשת פעולה במבנה זירתי ("רגיונלי"), אבל גם (ואולי בעיקר) ראייה (ולעתים גם התארגנות) חוצת זירות. הניסיון מלמד כי בחינה כוללת של ההתרחשויות מחייבת זווית ראייה נוספת שעניינה בהבנה של הצד הישראלי, תפיסותיו, מטרותיו והשלכות פעולותיו. אנשי המחקר המודיעיני אינם "חוקרים" כמובן, את הצד הישראלי. אך לעתים, תפגע ההתעלמות מזווית ראייה זו ביכולתם להבין את האויב והסביבה.
- ההבחנה הבסיסית בין "כוונותיו" של האויב לבין "יכולותיו" הייתה מאוד מקובלת בעבר, כאשר הוצאה לפועל של מבצעים צבאיים (דוגמת "מתקפת פתע") חייבה קבלת החלטה ברמה הלאומית; נוהל קרב למימוש בכוחות הצבאיים ובמערכים לאומיים אחרים; וארגון של הכוחות במטרה להוציאה לפועל (לעתים תוך שינוי היערכות נרחבים). כיום, כאשר קיימת יכולת להפעיל כוחות (דוגמת מערכי הרקטות והטילים או מבצעים בסייבר) בהתרעה קצרה מאוד, נראה שחשיבותה של הבחנה בסיסית זאת מתערערת.
- עם זאת, גם בתקופה שבה ה"התהוות" היא האתגר העיקרי העומד לפתחו של המחקר המודיעיני, עוסק המחקר האסטרטגי בכוונותיהם של הגורמים השונים באויב ובסביבה. המושג "כוונות" עצמו דורש הסבר. נראה כי נכללים בו שלושה רבדים שונים:
- ברובד הראשון ("חזון"), נמצאות מטרותיו הבסיסיות של האויב וראייתו ארוכת הטווח לגבי העתיד. מטרות אלו הן "מדיניות" באופיין (לפעמים עם מרכיבים צבאיים), אינן מתחשבות בדרך כלל באילוצים וקשורות קשר עמוק בבסיס האידאולוגי-מדיני של האויב.
- ברובד השני ("יעד העל"), נמצאות מטרותיו הקונקרטיות יותר של האויב. מטרות אלו מתחשבות באילוצים ובנסיבות (כפי שתופס אותם האויב) וניתן לתרגם אותן לתכניות פעולה. רובד זה כולל כבר הגדרה, ברורה יותר או פחות, של סדרי עדיפויות למימוש החזון, הכרעה בדילמות ואיזון בין אינטרסים מנוגדים.

- ברובד השלישי ("אסטרטגיה"), נמצאים העקרונות לתכנית הפעולה של האויב. לתכניות אלו, אם הן קיימות, יש מטרות ברורות ולוח זמנים להשגתן. ברובד זה ניתן ביטוי לתעוזתו של האויב ולנכונותו ליטול סיכונים.

בדרך כלל, האויב אינו מרבה לקיים דיונים על ה"חזון" שלו, ולמעשה, כמעט לא ניתן למצוא "החלטות" פורמליות בעניין זה. הדבר מקשה מאוד על דיון מודיעיני בסוגיית החזון. במקרים מסוימים, למשל – בכל הקשור למערכת הפלסטינית, סוגיית החזון של "הצד השני" קשורה קשר ישיר לסוגיות פוליטיות במערכת הישראלית. דיונים שנערכו על אודות המערכת הפלסטינית חידדו הבחנה מעניינת בין "חזון" (ראלי יותר, עם כוונה כללית לממש, גם אם אינו מתחשב באילוצים) לבין "חלום" (שאין שום כוונה אמתית לממש).

המחקר האופרטיבי

עניינו של המחקר האופרטיבי הוא בתפיסת הלחימה של האויב ובדפוס הלחימה שלו בפועל (הנוכחיים והעתידיים). בהבחנה המתוארת כאן, מושג זה אינו זהה למושג המודיעין האופרטיבי (מערכתי), המתאר רמת מודיעין מסוימת. המחקר האופרטיבי הוא מחקר של מהותו המבצעית של האויב (מדינה, ארגון) והוא רלוונטי הן לרמת המודיעין האופרטיבי (מערכתי) והן לרמת המודיעין הטקטי (מבצעי).

המחקר האופרטיבי מכוון להניח בסיס מודיעיני להתמודדות עם האויב בעימותים רחבי היקף ("מלחמה") ובפעילויות מבצעיות בין המלחמות. במלחמה, המחקר האופרטיבי מייצר ידע על האויב בארבעה היבטים עיקריים: תמונת מודיעין כללית המתארת את מצבו של האויב, בדגש על סדר כוחותיו, היערכותו הכללית ופעילותו (תמ"א); תמונת מודיעין למטרות מפורטת המתארת את היערכותו של האויב ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בו (תמ"מ); הערכת כשירותו של האויב לביצוע משימותיו (הכ"א); ודרכי הפעולה האפשריות של האויב להמשך הלחימה (דפ"א). הניסיון מלמד כי מושגים אלה, שיש להם משמעות ברורה יחסית במלחמות נגד מדינות, הופכים להיות מורכבים ובעייתיים במלחמה נגד ארגונים.

מרכיב משמעותי בתחום המודיעין האופרטיבי, במלחמה ובין המלחמות, הוא המודיעין למטרות. מרכיב זה הופך להיות משמעותי יותר ויותר בעידן של אויב "נעלם" (ראו להלן). בין המלחמות, המחקר האופרטיבי עוסק במאמץ להבין את תפיסת הלחימה ואת דפוס הלחימה של האויב, אך גם במודיעין מבצעי (טקטי) להפעלת הכוח הצבאי לשם סיכול איומים מתהווים. על פי ההבחנה בין "כוונות" לבין "יכולות", עניינו של המחקר האופרטיבי (כמו גם של המחקר הטכנולוגי, ראו להלן) הוא בעיקר ביכולותיו של האויב ופחות בכוונותיו. בהקשר זה קיימת טענה שלפיה ההתמקדות ביכולתו של האויב מבוססת ומוצקה יותר, שכן היא תוביל להערכה שתסתמך על עובדות ועל נתונים הניתנים למדידה, ולא על ניסיון לא אמין לנחש את המתרחש בנבכי מוחו של מנהיג כלשהו. טענה זו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר במשטרים לא דמוקרטיים, המונהגים על ידי מקבל החלטות יחיד (בן פורת, 1991).

עם זאת, הניסיון מלמד שהערכת היכולות היא בעייתית לא פחות מהערכת הכוונות. היכולת איננה כוללת רק מרכיבים כמותיים דוגמת סדר כוחות והיערכות, שאף הם קשים לעתים להערכה. היכולת כוללת שורה של מרכיבים נוספים, איכותיים באופיים. אלה, כמעט בהגדרה, קשים למדידה ולהערכה לא פחות מהכוונות.

הקושי להעריך את המרכיבים האיכותיים של יכולת האויב עלול להביא את המחקר המודיעיני להתמקד דווקא בנתונים שניתן למדוד, דוגמת סדר הכוחות ומלאי מערכות הנשק. התמקדות בגורמים אלה עלולה להביא לטעויות בהערכת העוצמה הכללית של האויב, בדרכי הפעולה האפשריות שלו ובנטייתו ליטול סיכונים. המודיעין האופרטיבי עוסק, לפיכך, הן במרכיבים האיכותיים והן במרכיבים הכמותיים. קושי זה ממחיש בעיה נוספת הקשורה בהערכת היכולות לצורכי התרעה: האויב יעשה את מה שהוא חושב שהוא יכול לבצע, ולא את מה שאנחנו חושבים שהוא יכול לבצע.

המחקר המודיעיני הטכנולוגי

עניינו של המחקר הטכנולוגי הוא במחקר אמצעי הלחימה של האויב ובכלל זה הביצועים שלהם, יכולותיהם ונקודות התורפה שלהם. הוא כולל הן את ניתוח הפוטנציאל המדעי והתעשייתי של המדינות והארגונים והן את האופן שבו מתממש הפוטנציאל בפיתוח אמצעי לחימה ובייצורם. המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי קשור בדמותו המיוחדת של R. V. Jones, פרופסור לפיזיקה שהצטרף למודיעין חיל האוויר הבריטי בתחילת מלחמת העולם השנייה ומילא (לפי עדותו של צ'רצ'יל עצמו) "תפקיד מכריע" בהצלחתה של בריטניה במלחמה. ג'ונס הוא שהוביל, בתקופת המלחמה, את ההתמודדות המודיעינית והטכנולוגית נגד פיתוחי הנשק הגרמניים, דוגמת מערכות ההנחה למפציצים וטילי השיט מסוג V-1 ו-V-2.

ג'ונס התווה את כיוונו של המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי כפי שהם נהוגים גם כיום: התרעה על התפתחותן של יכולות חדשות; אפיון של האיומים (יכולות, ביצועים, נקודות תורפה); מודיעין לבניין הכוח ולפיתוח יכולות חדשות; ומודיעין להפעלת הכוח, לצורך סיכול האיומים, הן בשלב בנייתם והן בעת הפעלתם. העיסוק המרכזי של המחקר המודיעיני בתחום זה הוא בפריקטים לפיתוח ולייצור אמצעי לחימה. השאלות העיקריות שעליהן משיב המחקר הטכנולוגי הן: מהן מטרות הפריקט? מה הסטטוס שלו? מהן נקודות התורפה שלו ("צווארי בקבוק")? בעבר הלא רחוק, התמקד המחקר הטכנולוגי בעיקר במחקר מערכות נשק קונבנציונליות, בעיקר מתוצרת ברית המועצות. הכיוונים העדכניים במחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי הם העיסוק בתחום הבלתי קונבנציונלי (הן בתחום הנשק הגרעיני והן בתחום הנשק הכימי והביולוגי) והעיסוק בייצור עצמי של מערכות נשק על ידי המדינות והארגונים במזרח התיכון (בעיקר איראן). הכוונה היא בעיקר לייצור עצמי של טילים ורקטות קרקע-קרקע ושל כלי טיס בלתי מאוישים (כולל טילי שיט).

לכאורה, המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי הוא יותר מחקר טכני-הנדסי של יכולות ופחות מחקר מודיעיני "קלסי". בראייתו, מדובר בטעות. המתודולוגיה של המחקר הטכנולוגי דומה מאוד למתודולוגיה המחקרית הבסיסית, והמחקר הטכנולוגי הוא קודם כול מחקר – ואחר כך טכנולוגי. השילוב הנכון הוא של אנשי מחקר שיש להם השכלה טכנולוגית, בדרך כלל הנדסית, עם אנשי מחקר שיש להם התמחות זירתית. המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי סובל מאי-ודאות כמו כל עיסוק מחקרי אחר, מחייב זהירות רבה ומועד הן להערכות יתר והן להערכות חסר.

האחריות המחקרית

המצב הבסיסי במדינת ישראל הוא של ריבוי גורמים העוסקים במחקר המודיעיני, כאשר קיימת חפיפה מסוימת ביניהם. עניין זה קשור בחלקו ב"מורשת" של ועדת אגרנט בעניין ה"פלורליזם", ובחלקו בהגדרת תחומי האחריות של הגורמים המבצעים והמדיניים השונים. ריבוי הגורמים

המחקריים מחייב להגדיר סוגים שונים של "אחריות מחקרית". באופן כללי, ניתן להבדיל בין שלושה סוגים של אחריות:

- "אחריות מובילה" – כאשר לארגון אחד נמסרות הסמכות והאחריות להוביל את המחקר בנושא מסוים ואת הכוונת האיסוף בנושא זה. הגורם המוביל הוא הנושא באחריות המלאה, והוא הכתובת הראשונה והעיקרית לצרכני המודיעין באותו נושא.
- "אחריות מקבילה" – כאשר שני גופים נושאים באחריות למחקר בנושא מסוים, במידה שווה או בהתאם לחלוקה מוגדרת וידועה מראש. האחריות של כל אחד מהגופים היא שלמה ובלתי תלויה בגוף האחר (עניין המחייב, כמובן, תיאום הדוק בין הגופים).
- "השתתפות" – כאשר גוף מודיעיני עוסק במחקר לצרכיו (בדרך כלל, עקב יכולותיו הייחודיות), ובכך מסייע לגוף אחר הנושא באחריות המובילה. במקרה כזה, האחריות של הגוף המשתתף צריכה להיות מוגבלת לתשומות שלו ולא לנושא כולו.

כיצד נכון "לחלק" את האחריות המחקרית ולקבוע איזה גורם מחקרי נושא בסוג מסוים של אחריות ("מובילה", "מקבילה", "השתתפות")? נראה כי ניתן לזהות שלוש גישות לעניין זה, שיש לשלב ביניהן: הגישה הגאוגרפית-זירתית מגדירה את האחריות לפי שטח או זירה (סוריה, לבנון, יהודה ושומרון וכדומה); הגישה הנושאת-מערכת מגדירה את האחריות בחלוקה למערכים מסוימים (מערך טילי הקרקע-קרקע, חיל האוויר, מערך ההגנה האווירית וכדומה) או לדרגים שונים אצל האויב (רמת הגדוד ומטה, המטכ"ל וכדומה); והגישה הפונקציונלית מגדירה את האחריות לפי תחומי המחקר השונים (התרעה, מטרות וכדומה).

נראה כי שני הקריטריונים המובילים לחלוקת האחריות צריכים להיות: מתן עדיפות ל"חיבור" לצרכן מבצעי, היינו – עדיפות למתן "אחריות מובילה" לגוף המודיעיני של הגורם המבצעי האחראי לנושא; וחלוקה לפי יתרון יחסי, הנובע משיקולים גאוגרפיים, חוקיים-משפטיים, מניסיון או מהתמחות מסוימת. שיקול נוסף שיש להביא בחשבון הוא הצורך ב"פלורליזם מחקרי" בנושא הרלוונטי, שמשמעותו: קיום מערכות כפולות למחקר בנושא מסוים, במטרה לאפשר ויכוח והצגת גישות שונות. גם כיום, בתקופה של קיצוץ בתקציבי המודיעין, נכון, בראייתו, להמשיך ולממש את עקרון הפלורליזם ולבטל או לצמצם חפיפות בין האחריות של הגופים השונים רק לאחר מיצוי תהליכי התייעלות אחרים.

להבין את ההווה ולחשוב על העתיד: המתודולוגיה המודיעינית

השאיפה הקבועה של כל דרגי הפיקוד היא לוודאות (Van Creveld, 1985), אך ברוב המכריע של המקרים לא יוכל המחקר המודיעיני לספק להם אותה בכל מה שקשור לאויב ולסביבה. בהכרה באי־ודאות (ולפיכך גם באי־ידיעה) כמצב היסוד ונקודת המוצא לדיון, יש לעתים תסכול רב, אך היא משקפת בצורה נכונה יותר את מצב הידע האמיתי על המציאות. גם אנשי המחקר המודיעיני וגם מקבלי ההחלטות צריכים לפעול על בסיס אמירה המיוחסת לפילוסוף והסופר הצרפתי וולטר (-1778 1694), מאנשי הרוח הבולטים של "עידן הנאורות". לפי אמירה זאת, אי־הוודאות אמנם אינה מצב נוח, אבל הוודאות היא מופרכת. עניין זה נכון בוודאי לדיון אודות האויב והסביבה. את ההערכה המודיעינית ילוו לפיכך תמיד (ונכון שילוו) סימני שאלה גדולים.

המחקר המודיעיני עוסק בעבר, בהווה ובעתיד. הדיון בעתיד הוא, כמובן, הבעייתי והמאתגר ביותר. המחקר המודיעיני אינו עוסק בעתיד כעניין תאורטי. הוא עוסק בעתיד, כי עניינם המרכזי של מקבלי ההחלטות הוא בעתיד, הקרוב והרחוק. בהקשר זה אמור המחקר המודיעיני להסב את תשומת לבם של מקבלי ההחלטות, בזמן רלוונטי, להתפתחות שעשויה לחייב אותם לפעולה או להתארגנות מיוחדת.

אחד מתפקידיו העיקריים של המחקר המודיעיני הוא אפוא לצמצם את אי־הוודאות ולמנוע הפתעות (ראו להלן, בנספח). מכאן לא נובע שעניינו של המחקר המודיעיני הוא בצפיית העתיד. בניגוד לגישה המקובלת אצל רבים (ובכללם גם חלק ממקבלי ההחלטות), אנשי המחקר המודיעיני אינם אמורים לצפות את העתיד; הם אמורים לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו. זהו הבדל משמעותי מאוד. בבסיסו, מונחת ההנחה שאף שאי־אפשר "לצפות" את העתיד, אפשר בהחלט "להתכונן" אליו בדיאלוג שוטף בין מקבלי ההחלטות לבין אנשי המחקר.

המחקר המודיעיני עוסק, בין השאר, בשאלות שעניינן מציאות עתידית ("חידות" ו"תעלומות") שלהן אין תשובות במידע. למעשה, התשובות לשאלות אלו אינן קיימות במציאות הנוכחית, אבל הן תהיינה קיימות במציאות העתידית. הן תהיינה פועל יוצא של החלטות שתתקבלנה בעתיד, על בסיס תמונת מצב שונה מזו הנוכחית, או "התהוות". לכאורה, מצב זה הוא בלתי אפשרי, שכן כיצד ניתן להעריך את פעולת האויב, כאשר הוא עצמו אינו יודע אם וכיצד יפעל? כיצד ניתן לתאר "התהוות", כאשר ברור לגמרי שמאפייניה ייגזרו מדינמיקה של אירוע רב־משתתפים?

"סודות", "חידות" ו"תעלומות"

כדי להתחיל להשיב לשאלות הללו, נכון להבחין בין הסוגים השונים של האתגרים המחקריים. המחקר המודיעיני מתמודד עם שלוש קבוצות שונות של "שאלות מודיעיניות": "סודות", "חידות" ו"תעלומות". ההבחנה העיקרית בין הקבוצות מתייחסת לאופיין של השאלות וליכולתו של המידע לסייע במתן תשובות להן. בבסיס ההבחנה הזאת אכן עומד ההבדל העמוק שבין שאלות שעניינן מציאות קיימת, נוכחית, לבין שאלות שעניינן מציאות אפשרית, עתידית.

ההבחנה בין "סודות" לבין "תעלומות" הופיעה לראשונה, במאמר שכתב ג'וזף ניי, לשעבר דיקן בית הספר לממשל על שם קנדי של אוניברסיטת הארוורד (Nye, 1994). ניי הצביע על "היחס

העולה שבין הסודות לבין התעלומות בשאלותיהם של מקבלי ההחלטות". הוא ביקש להפנות את תשומת הלב לכך שארגוני המודיעין נאלצים להתמודד, יותר ויותר, עם שאלות מחקריות "פתוחות", שהתשובות להן אינן נמצאות ב"כספת" סודית כלשהי (ואף לא בספריית קבצים כלשהי במחשב). ניי קשר שינוי זה עם התמוטטות היציבות היחסית של עידן המלחמה הקרה. ההבחנה הזאת של ניי מתארת נכון, בראייתו, הן את הסוגים השונים של השאלות, שאתן מתמודד המחקר המודיעיני בתקופה האחרונה, והן את השינוי שחל באופי השאלות בעשורים האחרונים. להבחנה הבסיסית של ניי, בין "סודות" לבין "תעלומות", מתווסף כאן מושג נוסף ("חידות"), כדי לאפיין קבוצה נוספת של שאלות המחייבת דיון נפרד. הפסקאות הבאות מתארות את המאפיינים של כל אחת מקבוצות השאלות ואת תפקידו הייחודי של המחקר המודיעיני לגבי כל קבוצה.

"סודות"

הקבוצה הראשונה של השאלות כוללת "סודות", שהן שאלות שיש עליהן תשובה ברורה ובדרך כלל מדויקת, ש"מישהו בצד השני" יודע אותה או לפחות יכול לדעת אותה (למשל: כמה רקטות יש לחיזבאללה? מי ביצע את הפיגוע? באיזו אנייה מתבצעת ההברחה? האם יש מתקן העשרה חשאי באירן והיכן הוא? מהו טווח הטיל?).

אף שלעתים גם האויב אינו יודע את התשובה המלאה לשאלות אלו, התשובה להן אכן נמצאת בדרך כלל במוחו של אדם מסוים, בכספת כלשהי או בספריית קבצים במחשב. לפיכך, תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא, בפשטות, לתת להן "תשובות" מדויקות ככל שניתן. רצוי שתשובות אלו תסופקנה בנתונים על בסיס המידע, אך בדרך כלל נדרשים גם ניתוח והערכה כדי לתת מענה לשאלות.

"חידות"

הקבוצה השנייה כוללת "חידות", שהן שאלות שאין עליהן תשובה מוחלטת, כיוון שעניינן הוא בהתפתחויות עתידיות (למשל: מי יכול להחליף את בשאר אלסד? כיצד יגיב חמאס לתקיפה שלנו? מתי אירן תהיה גרעינית? האם הציבור הפלסטיני יצא לרחוב? כמה רקטות וטילים ישוגרו על ידי חיזבאללה ביום הראשון ללחימה?).

המאפיין של קבוצת שאלות זו הוא הקשר המסוים שקיים בכל זאת בין המידע העומד לרשותנו (במובנו הרחב) לבין יכולת הניתוח שלנו. כך, למשל, דרך הפעולה של האויב בהתייחס לפעולה מסוימת שלנו היא סוג של "חידה". מובן מאלי שביסוסו להעריך דרך פעולה זו יש גם מרכיבים מובהקים של "סודות", הקשורים בתכניות האויב למצבים דומים (לעתים אף ביחס לפעולה המסוימת שלנו) וביכולותיו הבסיסיות. לגבי מרכיבים אלו ניתן להשיג מידע ולהציגו. עם זאת, ההערכה הכוללת של דרך הפעולה של האויב היא "חידה", מכיוון שגם האויב אינו יודע, ואינו יכול לדעת, כיצד יגיב בפועל בהקשר נסיבתי קונקרטי.

תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא להציג בפני מקבלי ההחלטות את האפשרויות השונות לגבי ההתפתחויות בעתיד ולהעריך את סבירותן. הצגת האפשרויות נועדה לאפשר התכוננות טובה יותר להתמודדות עם מצבים עתידיים, והיא צריכה להיות חלק מדרושי עם מקבלי ההחלטות הרלוונטיים.

"תעלומות"

הקבוצה השלישית כוללת "תעלומות", שהן שאלות רחבות יותר, הקשורות בדרך כלל בתהליכים עמוקים או ב"התהוויות" בעלות אופי רחב במיוחד (למשל: מה יקרה בסוריה לאחר נפילת בשאר? מה תהיה האוריינטציה של מצרים? אלו שינויים יכולים להיות בתפיסת הלחימה של האויבים השונים? מה הסיכוי להיווצרותן של דמוקרטיות במזרח התיכון?). מובן מאליו שאין איש או מוסד שיכול "לדעת" מהו "פתרון" התעלומה, ושלמידע העומד לרשותו של המחקר המודיעיני יש ערך מוגבל מאוד בעניין זה, אם בכלל.

תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא להציג תרחישים אפשריים לגבי אופן התפתחותם של התהליכים או ההתהוויות ולהעריך את סבירות התממשותם. כמו לגבי ה"חידות", גם לגבי ה"תעלומות" אין מדובר בהצגה חד-צדדית של התרחישים, אלא יותר בהכנת בסיס לדיון משותף עם מקבלי ההחלטות. עניין זה חשוב במיוחד הן בשל הידע הרלוונטי שלהם והן כיוון שלהחלטותיהם תהיה השפעה רבה על המציאות העתידית.

"כשל הדמיון" ו"דבקות בקונספציה"

עבודתם של אנשי המחקר מועדת לשורה של עיוותי תפיסה המשבשים את יכולתם לברר את המציאות ולהבין אותה. משפטים אלו אינם נכתבים על בסיס עיון תאורטי, אף שהם מגובים בתשתית עיונית עשירה ומבוססת. הם נובעים מניסיון אישי עשיר ורווי בכישלונות הקשורים בעיוותי תפיסה אלו (ואחרים).

פעם אחר פעם גיליתי שאנחנו מייחסים סבירויות גבוהות יותר לאירועים שאותם אנחנו מכירים, ובעיקר לאירועים שאותם חוינו באופן אישי. אנחנו נוטים לפסול אפשרויות שנראות חסרות תקדים ומרחיקות לכת. אנחנו מחילים את ההיגיון שלנו על ההיגיון של האויב, שיכול להיות שונה בתכלית. אנחנו מתקשים מאוד להיפרד מתפיסות שאותן אימצנו ובשל כך מאחרים באימוץ תפיסות חדשות, התואמות יותר את המציאות המשתנה. אנחנו מוצאים דרכים יצירתיות מאוד ליישב בין מידע סותר לבין הבנותינו הקודמות. בקיצור, אנחנו נוטים להיצמד למה שמוכר, למה שמצופה ובמידה רבה – למה שרצוי (Wohlshtater, 1962).

עיוותי תפיסה אלה מאפיינים כל פעולה של חשיבה (עצמון, 2012), אבל הם מחמירים מאוד בעבודת המחקר המודיעיני (סא"ל ש', 2013). עניין זה קשור בכך שהמחקר המודיעיני עוסק במצבים שהם בדרך כלל עמומים מאוד. אנשי המחקר הם הראשונים לבחון תופעות חדשות, כאשר המידע עליהן הוא מועט מאוד וחלקי, והם פועלים בדרך כלל בלחץ זמן לספק תשובות. הם אלו שנמצאים, כאמור, בחזית ההתמודדות עם המציאות המשתנה.

מקובל להניח שמודעות היא המפתח להתמודדות עם עיוותי התפיסה, אך הניסיון מלמד שגם היא אינה מבטיחה הימלטות מהמלכודות הרבות בעניין זה. שורה של תחקירים אודות כישלונות מחקריים שבהם הייתי מעורב הובילו אותי למסקנה שלפיה שני המכשולים הגדולים ביותר שלנו זהים לאלו שהיו בבסיס הכישלון של אנשי המחקר המודיעיני בשנת 1973 (וזוהו שוב גם על ידי ועדות החקירה האמריקניות, שעסקו בעשור הקודם בכישלונות המודיעיניים בפיגוע במגדלי התאומים ובעירק):

- הדמיון המוגבל, שמחמץ התפתחויות, שינויים ואפשרויות פעולה; שאינו מצליח להתרומם לגובה האירועים; שכושל שוב ושוב מול העושר של המציאות;

- הדבקות בקונספציה, שמקשה כל כך על בחינה ביקורתית של רעיונות קיימים ועל אימוצם של רעיונות חדשים.

"כשל הדמיון" מוביל לכך שכאשר מתרחשת הפתעה, היא קשורה, בדרך כלל, באפשרות שלא צפינו – ולא בהתממשותה של אפשרות שהעלינו, אך הערכנו בסבירות נמוכה יותר. לעתים, עצם היתכנותה של האפשרות לא עלה כלל בדמיונו. אנחנו רגילים לחשוב על הדמיון שלנו כיותר עשיר מהמציאות (המוגבלת). עם זאת, הניסיון המצטבר מלמד שלעתים קרובות מאוד המציאות מתגלה כיותר עשירה מדמיונו. היא מפתיעה אותנו פעם אחר פעם במצבים ובהתפתחויות שלא עלו בדמיונו.

כפי שהבהיר אפרים קם (קם, 1990), בעיית "הדבקות בקונספציה" קשורה בכך, שקשה לחרוג מהמתכונת הקיימת של תפיסת המידע, לאו דווקא משום שקשה לקלוט את התפיסה החדשה, אלא משום שקשה להשתחרר מזו הקיימת. ככל שהנחה מושרשת עמוק יותר, כן יקטן היקף המידע התואם הדרוש כדי לאמת אותה, ויגדל היקף המידע הסותר הדרוש כדי להפריך אותה. ואכן, הניסיון מלמד שלתפיסות, לאמונות ולדימויים יש יכולת התמדה בלתי רגילה, למרות מגוון רחב של עדויות שהיה צריך לערער אותם ולהביא לזניחתם. גם כאשר יש מידע סותר, אנחנו יודעים לעמעם את הסתירה, לפרש אותו בדרך התואמת את הערכתנו או לייחס לו רמת מהימנות נמוכה.

הטלת ספק וויכוח

בספרו "קיצור תולדות האנושות" מסביר יובל נח הררי (הררי, 2011), שהתגלית הגדולה שחוללה את "המהפכה המדעית" היא גילוי העובדה שבני האדם אינם יודעים את התשובות על השאלות החשובות ביותר. הוא מתאר את התפתחותה של "תרבות של אי־ידעה", שהנחת היסוד שלה היא שהידע החיוני והחשוב ביותר עדיין לא התגלה. בראייתו, דבר זה הוא שהפך את התרבות המודרנית לדינמית, גמישה וחקרנית לאין שיעור יותר מכל תרבות שקדמה לה.

במרכז של ספר זה עומדת גישה שלפיה תיאור זה נכון גם למחקר המודיעיני. נקודת המוצא לדיון המחקרי צריכה אפוא להיות "אי־הידעה", ולא ה"ידיעה". ההכרה ב"אי־הידעה" כנקודת מוצא לדיון המחקרי משליכה באופן ישיר על מאפייני העיסוק המחקרי. הכלים העיקריים של אנשי המחקר המודיעיני לבירור של המציאות המורכבת דומים מאוד לאלו העומדים בבסיס תפיסת "החקירה המדעית": הטלת ספק מתמיד וקיומו של ויכוח מתמשך. קיימים כלים מחקרניים שונים, אך כולם נועדו לשרת את העקרונות הבסיסיים והיסודיים הללו. בראייתו, שני עקרונות אלו – הספק והוויכוח – הם היסודות המארגנים של התפיסה הנכונה למחקר המודיעיני.

הספקנות המודיעינית אינה משקפת ייאוש מאי־הידעה. להפך, הטלת הספק היא כלי רב־עוצמה שתכליתו לעורר למידה ופיתוח ידע חדש. בבסיס הרעיון של הטלת הספק עומדת הכרה עמוקה בכך שהידע הנמצא ברשות אנשי המחקר הוא לא יותר ממערכת של השערות העומדות למבחן. הביטוי המעשי שלו הוא בגישה ביקורתית, חשדנית, שיטתית, המטילה ספק בנכונותו של הידע שפיתחו (או קיבלו) אנשי המחקר, באפשרות או בהסבר שאותם אימצו ובמהימנות המידע העומד לרשותם.

הוויכוח מאפשר לעמת גישות שונות ומסייע לחשוף את נקודות הכשל של גישות שגויות במסגרת המאמץ לבירור המציאות. הוא אמור לסייע לאנשי המחקר לחשוף את ההטיות הרבות כל כך המקשות עליהם להתבונן במציאות ולתאר אותה. ריבוי של דעות ובעיקר מחלוקת של ממש

הם לפיכך הבסיס לעשייה המחקרית. הדרך היחידה להתקדם בהבנות על המציאות היא באמצעות קיומו של סיעור מוחות מתמשך ושיטתי, שבבסיסו ויכוח. בוויכוח הזה טמון הסיכוי להתריע על מה שנתפס כבלתי שגרתי, בלתי אפשרי ובלתי מתקבל על הדעת.

התהליך המחקרי צריך להתאפיין אפוא בשילוב בין ביקורתיות שיטתית ויצירתיות גדולה. עניין זה מוביל לכך ששני הכישורים הרלוונטיים ביותר לחוקר הם, בראייתו, כושר המצאה וחוש ביקורת מפותח. עם זאת, הניסיון מלמד שהגישה הממקמת את הספק והוויכוח במרכז התפיסה עומדת, במידה רבה, בסתירה לטבע האנושי (ובניגוד לגישות מודיעיניות המדגישות דווקא את הצורך בהבנות משותפות, בין אנשי המחקר לבין עצמם ובינם לבין אנשי המדיניות והמבצעים). כולנו זקוקים לתמיכה ולעידוד וכולנו נפגעים מביקורת. לכן, לא פעם צריך "לכפות" אותה על החוקרים. כך או כך, מובן שספק וויכוח אינם יכולים להתפתח אלא בתרבות ארגונית המטפחת פתיחות למגוון רחב של דעות, ובכלל זה לדעות חריגות. המחקר המודיעיני הוא עניין מעשי ולא תאורטי, אך אפיון זה אינו סותר את הצורך בקיומה של סביבה המאפשרת יצירתיות וחופש אינטלקטואלי. בהיעדרה, יתקשה המחקר המודיעיני למלא את ייעודו בכל הקשור לבירור המציאות ולהבנתה.

רעיון "האפשרויות המתחרות"

לאיינשטיין מיוחסת האמירה שלפיה "אם היינו יודעים מה אנחנו עושים, זה לא היה נקרא מחקר". ואכן, כמו במדע, אין, וגם לא יכולה להיות, דרך אחת טובה ("שיטה") להתמודד עם אי-הוודאות המאפיינת את העיסוק באויב ובסביבה. אין זה אומר ש"הכול אפשרי", אבל זה די קרוב לכך. ועדיין – התוצר המחקרי אינו יכול להיות מבוסס רק על אמונות ובוודאי שלא על רגשות, אף שגם לאלו וגם לאלו יש השפעה על עשייתם של אנשי המחקר. גם לאינטואיציה יש תפקיד מרכזי וחשוב מאוד שלא נכון להתכחש אליו. אבל, גוף הידע המרכזי של המחקר המודיעיני חייב להתבסס על נתונים שעברו, ככל שניתן, תהליך של אימות ועל השערות שעברו מבחן של ביקורת וויכוח.

ויכוח אינו יכול להתקיים במקום שבו יש דעה אחת, הסבר אחד או אפשרות אחת. בשל כך, נכון ליישם בתהליך המחקרי את הרעיון של "אפשרויות מתחרות" (Analysis of Competing Hypothesis). רעיון זה פותח במקור על ידי איש CIA ותיק בשם ריצ'רד הוייר. ספר שלו, שתורגם לעברית בשם "הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני", הופץ בעבר בתפוצה רחבה באמ"ן, בסיום קורסים ובאירועים נוספים (הוייר, 2004). אימוץ רעיון "האפשרויות המתחרות" והעמדתו במרכז התפיסה המחקרית הוא אחד השינויים המהותיים ביותר שחלו במתודולוגיה המחקרית בשנים האחרונות.

התהליך המחקרי ה"רגיל"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מהווה חלופה לתהליך מחקרי, המייצר מהר מדי אפשרות אחת מובילה, שאותה ממשיכים אנשי המחקר לבחון לנוכח המידע העומד לרשותם (אפשרות זו גם משמשת לחוקרים כ"מצפן" עיקרי להכוונת האיסוף, באופן שיאפשר "לאשש או להזים" אותה). בתהליך הזה, כאשר האפשרות תואמת בצורה סבירה את הנתונים, היא הופכת למעשה להיות "הערכת המחקר" בסוגיה הספציפית שבמסגרתה גובשה.

נשאלת השאלה, איך בעצם נבחרת האפשרות הזאת. חוקרים נוהגים לומר, בדרך כלל (ובמידה רבה של צדק) שאפשרות זאת נבחרת על בסיס "היכרות עמוקה" עם מושא המחקר. ואולם,

התשובה הכנה והאמתית יותר היא שהאפשרות הזאת נבחרת, כמעט תמיד, באופן אינטואיטיבי מאוד, כאשר הקריטריון העיקרי לבחירתה הוא התחושה לגבי מידת התאמתה לנתונים. חוקרים זהירים במיוחד בוחנים, בדרך כלל במהירות, גם אפשרויות נוספות, אך לא באופן שמצליח לאתגר את אותה אפשרות מובילה.

העלאתה של אפשרות מובילה כזאת, מבלי שתהיינה לידה "אפשרויות מתחרות", יוצרת הטיה קבועה המביאה לדבקות באפשרות זו דווקא, גם כאשר יש מידע הסותר אותה או הסברים חלופיים טובים לא פחות ממנה. עניין זה נובע כנראה מכך שכאשר מאמציהם של אנשי המחקר נתונים בעיקר להוכחת האפשרות המובילה, עלול ריבוי הראיות התומכות בה "לסנוור" אותם. הם עלולים שלא לשים לב לכך שמרבית הראיות הללו מתאימות גם לאפשרויות נוספות, שלא נבחנו באופן רציני.

התהליך לפי "האפשרויות המתחרות"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מבסס תהליך מחקרי שונה, המאפשר להניח בסיס לוויכוח באמצעות העלאת מגוון רחב של הסברים (לגבי ההווה) ואפשרויות (לגבי העתיד). התהליך המחקרי, על פי רעיון "האפשרויות המתחרות", מתחיל בהעלאתם של ההסברים והאפשרויות וממשיך בדיון בהם לנוכח המידע העומד לרשות אנשי המחקר. הוא מיושם באופן שונה על הקבוצות השונות של השאלות המחקריות. ככל שנעים על הרצף שבין "סודות" לבין "תעלומות", הולכת ופוחתת חשיבותו של המידע וגוברת חשיבותם של כלים ושיטות היכולים לסייע בחשיבה על העתיד. התהליך המחקרי על פי רעיון "האפשרויות המתחרות" נראה כך:

- הגדרת הבעיה המחקרית ("הסוד", "החידה" או "התעלומה") שאתה מתמודדים, תוך ניסיון להימנע מהגדרות מצמצמות מדי מחד גיסא, ומהגדרות מתבדרות מדי מאידך גיסא. בעת הגדרת הבעיה המחקרית, יש להיות מודעים למקומה בתוך מסגרת תפיסתית קיימת ולהתאמץ לנסח באופן שיאפשר לזהות גם בעיות וסתירות במסגרת התפיסתית עצמה.
- העלאת כל ההסברים או האפשרויות הבאים בחשבון כ"השערות" המחייבות בחינה (רצוי בדרך של "סיעור מוחות" עם עמיתים, כולל מארגונים אחרים). ההסברים והאפשרויות צריכים להיות מנוסחים בצורה בהירה ופשוטה ככל שניתן ולהיות נתונים לבחינה ולהפרכה.
- איסוף מידע, באופן אקטיבי, באופן שיאפשר הפרכה של חלק מההשערות ותמיכה באחרות. בשלב זה ייתכן בהחלט שתתווספנה השערות כתוצאה מהמידע שמתקבל. האיסוף צריך להיות מכוון לזיהוי הנתונים בעלי "הערך האבחוני" הגבוה, בדגש על המידע הסותר אפשרויות מסוימות.
- על בסיס המידע ואופן הבנת הנושא העומד בבסיס הסוגיה המחקרית — ביצוע הערכה לגבי סבירותם היחסית של ההסברים והאפשרויות. עניין זה הוא מסובך מאוד (בהיעדר קריטריונים ברורים לדירוג סבירויות) והוא מקור לטעויות רבות. עדיין, יש בו חשיבות רבה ויש, כמובן, להציגו לצרכני המודיעין (בניגוד לרושם מוטעה, אינני גורס כי יש להציג את כל האפשרויות המתחרות באותה רמה של סבירות לפתחם של מקבלי ההחלטות). עם זאת, יש להדגיש שהסבר או אפשרות שאינם נסתרים במידע הם תקפים ומחייבים הצגה לצרכני המודיעין השונים, גם אם סבירותם מוערכת על ידי המחקר המודיעיני כנמוכה יותר.
- המשך המעקב אחר השאלה המחקרית, תוך הבנה שמסקנה מחקרית היא לעולם זמנית,

עד לקבלת מידע חדש או עד לשינוי במציאות. הזמן שעובר מחייב דיון מחודש במסקנה המחקרית גם אם אין שינוי במידע או שינוי מובהק במציאות. רעיון "האפשרויות המתחרות" מחקה, במידה רבה, את תהליך האבולוציה הדרויניסטית: האפשרויות "הנכונות" יותר הן אלו ש"שורדות". כדי שתשרודנה, הן חייבות לעבור מבחנים מחמירים שבמסגרתם נבחן, בין השאר, המידע שקיים בהקשר לשאלה המחקרית.

יישום רעיון "האפשרויות המתחרות"

באשר ל"סודות", לעתים – וזהו כמובן המצב הרצוי – יש להם תשובות ישירות במידע העומד לרשות אנשי המחקר. במקרים אחרים, ניתן להכווין את האיסוף להשגת תשובה כזאת. אבל במקרים רבים נאלצים אנשי המחקר "להעריך" את התשובה ל"סוד". במקרים כאלה נועד רעיון "האפשרויות המתחרות" לאפשר להם מבט רחב יותר על השאלה המחקרית ולצמצם את סיכוני הטעות, הנובעים משורה של בעיות מוכרות בתהליך ההערכה. הוא אמור לאפשר דיון רציני בהסברים ובאפשרויות ולסייע לחוקרים להימנע מדבקות ב"אפשרות מובילה", המתאימה אמנם למידע העומד לרשותם, אך איננה "התשובה הנכונה" לפשר "הסוד". הצגת ההסברים האפשריים לצרכני המודיעין, תוך דיון בסבירותם, יכולה לסייע למקבלי ההחלטות "לנהל סיכונים" ולהתמודד עם איום (או לנצל הזדמנות) גם כאשר ה"תשובה הנכונה" אינה ידועה.

לגבי ה"חידות", רעיון "האפשרויות המתחרות" מתייחס בעיקר לשיטת הניתוח ולאופן הצגת התוצר המחקרי. הוא מאפשר לאנשי המחקר לארגן את מחשבותיהם ולהציג אותן (ואת המידע הרלוונטי) לעמיתים ולמקבלי ההחלטות באופן שיאפשר בקרה וביקורת. יצירתו של "מרחב שיח" סביב אפשרויות הפעולה השונות (או, במקרים אחרים, ההתפתחויות האפשריות) מהווה, במובנים רבים, תנאי לחשיבה על העתיד. לגבי קבוצת השאלות האלו, לעתים יהיה די בניתוח אנליטי "שגרת" יחסית המציג את האפשרויות השונות. לעתים, כדי לפתח את האפשרויות השונות, יהיה נכון לקיים "משחק מלחמה" (או סדרת משחקים) כדי להתגבר על קשיים שיש בניתוח האנליטי. לעתים, יהיה נכון יותר לעשות שימוש ב"גישת התרחשים" (ראו להלן) ולעתים יהיה נכון לשלב בין השיטות.

תפקידו של המחקר המודיעיני בקשר לקבוצת השאלות מסוג "תעלומות" הוא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד, תוך שרטוט מגוון האפשרויות השונות להתממשות. בבסיס רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר זה עומדת הטענה, שהמציאות אינה דטרמיניסטית (היינו, קבועה מראש, במסלול אחד, ליניארי). עניין זה נכון בדרך כלל והוא נכון במיוחד בתחומי העיסוק של המחקר המודיעיני, המפגישים תמיד שחקנים דינמיים העוסקים גם הם בבירור המציאות ומבקשים להשפיע עליה באופן שיספר את מצבם. היישום הטבעי ביותר של רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר ל"תעלומות" הוא באמצעות שימוש ב"תרחשים". הטלטלה האזורית העלתה מאוד את שיעור ה"תעלומות" וחייבה הפעלתם של כלים נוספים (ראו, להלן, בדיון על השלכות הטלטלה).

תפקיד המידע

למידע יש חשיבות עצומה (ובמובנים רבים נגישותם של אנשי המחקר למידע מסוג מסוים היא שמבדילה בינם לבין בעלי מקצוע אחרים העוסקים בעתיד), אבל חשיבותו לעניין הספציפי של

העלאת האפשרויות אינה גבוהה. להפך, האפשרויות צריכות להיות רחבות בהרבה מהמידע העומד לרשותם. עניין זה נובע מכך שהמידע הוא תוצאה של יכולת איסוף מסוימת, ולא נכון יהיה לשפוט את המציאות בראייה מוגבלת זו. הרעיון של "אפשרויות מתחרות" הוא אפוא סוג של "אור ירוק" יצירתי למתוח את החשיבה המחקרית לחיפוש אחר הסברים ואפשרויות, גם במנותק מהמידע ואפילו בהיעדרו המוחלט.

מהו, בכל זאת, תפקיד המידע בעבודת המחקר המודיעיני? התשובה היא שהמידע יכול לסייע בדרך של "הפרכה" או "אישוש" של ההסברים והאפשרויות. לגבי הפרכה של אפשרות, הדברים הם פשוטים יותר, לכאורה, ותאורטית ניתן לומר שאם המידע סותר או מפריך אפשרות שהועלתה קודם לכן, הרי שאפשרות זו אינה יכולה להיכלל עוד במסגרת הדיון המחקרי (בן ישראל, 1989; בן ישראל, 1999). בפועל, הניסיון מלמד שהדברים מסובכים יותר, והיכולת לקבוע באופן חד-משמעי שאפשרות מסוימת אכן נסתרת במידע, אינה גבוהה. עניין זה נובע מהאופי הסובייקטיבי של תהליך ההערכה ומהאפשרות לפרש את המידע (ואת המשמעויות שלו) בדרכים שונות.

הרעיון הבסיסי של "אפשרויות מתחרות" ממקד אפוא את המחקר המודיעיני באותם נתונים שיש להם "ערך אבחוני" גבוה. מושג זה מתייחס ליכולתו של המידע לסייע בהכרעה בין אפשרויות או לדרג אותן על פי סבירויות (באנלוגיה מעולם הרפואה: עלייה בחום הגוף שלנו מלמדת שאנחנו חולים, אך אינה מסייעת לאבחן את סוג המחלה). ניסיון החיים מלמד, כי רוב הנתונים אינם מסייעים בעניין זה, מכיוון שהם תומכים בכל האפשרויות (או לפחות אינם סותרים אותן). המידע החשוב שאותו צריכים החוקרים לחפש הוא, לפיכך, המידע שיש לו "ערך אבחוני" גבוה. גם כאשר המידע מאשש אפשרות, הדברים אינם פשוטים, והנטייה להעדיף אפשרות הנתמכת על ידי "יותר מידע", שגויה כנראה. כפי שהובהר קודם לכן, המידע הרלוונטי יותר לעניין זה הוא אותו מידע בעל "ערך אבחוני" גבוה, שהניסיון מלמד כי הוא נדיר מאוד.

"תמרוזי אזהרה"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מעורר כמה בעיות, חסרונות ומגבלות, שמן הראוי להיות מודעים אליהם.

ראשית, העיסוק באפשרויות עלול לסבול מכל אותן הטיות שמהן סובל העיסוק המחקרי באופן בסיסי. מובן מאליו שעצם העלאת האפשרויות משקפת פעמים רבות תפיסת עולם מסוימת של החוקר או של הארגון המחקרי. בעיה דומה יש, כמובן, גם בתהליך הבחינה של האפשרויות ביחס למידע. עם זאת, רעיון "האפשרויות המתחרות" יכול להביא לצמצום ההטיות הללו. אף שהחוקרים אינם יכולים להגיע לאובייקטיביות מושלמת בהעלאת האפשרויות ובבחינתן, הם יכולים בהחלט להתקרב לאובייקטיביות כזאת, באמצעות ביקורת זה על עבודתו של זה. מכאן נובעת החשיבות הרבה של חשיפת התהליך המחקרי והעמדתו לביקורת (בדומה לשיטה המוצלחת, לפחות באופן יחסי, הנהוגה במדע).

שנית, אצל מקבלי ההחלטות עלולה להיווצר התחושה שהשימוש בריבוי ההסברים והאפשרויות אמור להגן על אנשי המחקר מטעות.

הרעיון של ריבוי ההסברים והאפשרויות אכן מחייב, כנראה, דיאלוג שונה עם ה"לקוחות" של המחקר המודיעיני. מסיבות שניתוחן חורג ממסגרתו המצומצמת של ספר זה, הורגלו מקבלי ההחלטות להתייחס בעיקר לאפשרות המובילה ("המודיעין אומר"), והם מצדם "התמסרו"

בהתלהבות להרגל זה. השימוש ברעיון "האפשרויות המתחרות" מחייב אותם להתמודד עם אפשרויות נוספות ולקבל החלטה מודעת יותר על האופן שבו הם חושבים על העתיד.

המחקר המודיעיני ממשיך להציג את ההסבר, האפשרות או התרחיש הסבירים יותר, בראייתו, ולצדם את ההסברים, האפשרויות והתרחישים הנוספים. לעתים, נכון יהיה מצדם של מקבלי ההחלטות להתייחס דווקא לאפשרות המסוכנת יותר, או לתרחיש המאיים יותר, אף שאנשי המחקר יעריכו את הסבירות למימוש כנמוכה מאוד (כפי שהם עושים, מאז ומתמיד, במסגרת שיטת הדפ"א).

רעיון "האפשרויות המתחרות" אינו "פתרון פלא" שיכול להביא לצמצום טעויות בהערכה ולשיפור יכולתו של המחקר המודיעיני להתמודד עם "סודות", "חידות" ו"תעלומות". חשיבותו העיקרית של הרעיון היא בכך שהוא מסייע בהוצאת תהליך ההערכה לאור תוך אימוץ סטנדרט ברור, באופן שיאפשר שיפוט רחב וביקורת על הנחות היסוד המחקריות. בכך, הוא מסייע ביצירתו של אותו "שוק חופשי" של רעיונות, שהוויכוח הפתוח עליהם יכול לסייע לאנשי המחקר להבין טוב יותר את המציאות המורכבת הנוכחית ולחשוב על "עתידים אפשריים".

רעיון "האפשרויות המתחרות" אינו מקורי או חדש. הוא אינו זר למחקר המודיעיני שיישם ומיישם אותו, באופן שוטף, בהזדמנויות שונות. כך למשל רעיון הדפ"א, ככלי להערכת אופן הפעולה של האויב במסגרת הערכת המצב, ושיטת התרחישים ככלי לדיון בעתיד, הם יישומים מובהקים של רעיון "האפשרויות המתחרות". מהות השינוי שביצענו בשנים האחרונות בחטיבת המחקר היא אפוא בהרחבת השימוש ברעיון לתחומים נוספים, בהגדרת שיטתיות בשימוש בו ובהפיכתו לשיטה מחייבת להתמודדות עם סוגיות הערכתיות.

חשיבה מערכתית והקשר קונקרטי

המחקר המודיעיני נדרש ל"חשיבה מערכתית" מכיוון שעניינו העיקרי הוא ב"מערכות מורכבות". המדינות והארגונים השונים שבהם עוסק המחקר המודיעיני הם מערכות מורכבות, וכך הוא גם המכלול השלם של האויב והסביבה (Kuperwasser, 2007). הכוונה היא למערכות, שהתופעות המאפיינות אותן אינן דטרמיניסטיות או ליניאריות. בכולן יש אפשרויות שונות להתפתחויות שאותן לא ניתן לחזות רק על בסיס נתוני הפתיחה. מערכות מורכבות הן מרובות רכיבים הנמצאים באינטראקציה מתמדת זה עם זה. מערכות מורכבות הן דינמיות ומשנות את מגמותיהן כל העת. במערכות כאלו אי אפשר להצביע על קשרים ברורים של סיבה ותוצאה. כל שינוי יכול להתפתח בכיוונים מפתיעים (אלטמן, 2016; פסה יוסף ופריא, 2017).

הניתוח של המערכות המורכבות שבהן עוסק המחקר המודיעיני אינו יכול אפוא להיות "מכני" ולהתייחס רק למבנה הארגוני או הפיזי של המערכת. כדי להבין את המערכת יש צורך לנסות ולפענח את ההיגיון המסדיר את פעולתה. ההתבוננות במערכת צריכה להיות תמיד על "השלם" ולא רק על חלקיו (שכן "השלם" שונה מסכום "חלקיו"). אופי המערכת נקבע על ידי היחסים, הקשרים, הזיקות והתחרויות שבין חלקיה, אך כדי להבין את אופן פעולתה (ובעיקר את "הגיונה" ואת "תכליתה") יש צורך לברר את ההקשר הקונקרטי שבמסגרתו היא פועלת.

כל מערכת מכילה בתוכה חלקים שיכולים להיות מנוגדים זה לזה, ובאותה עת גם להשלים זה את זה. פעולות שנעשות בזמנים שונים ובמקומות שונים יכולות ליצור השפעה על המערכת כולה. פעם אחר פעם למדתי על החשיבות העצומה שיש לפענוח הנסיבות הקונקרטיות של הבעיה המחקרית הספציפית. הנטייה הטבעית שלנו היא לזהות בעיות חדשות שבהן אנחנו נתקלים עם

בעיות קודמות שבהן נתקלנו בעבר. אך הניסיון מלמד שכל בעיה שבה אנחנו עוסקים היא במהותה ייחודית וחדשה. אנלוגיות ממקרים קודמים יכולות לעזור, אבל ההבדלים בין המקרים, אפילו הדומים שביניהם, הם עמוקים ורבי-משמעות. מאחר שכל בעיה היא יחידה במינה, היא מחייבת פתרון ש"נתפר" במיוחד עבורה, ולא פתרון סטנדרטי העובר התאמה לנסיבות (TRADOC, 2008). כך אצל האויב וכך גם אצלנו. אצל האויב – מכיוון שכל בעיה (הכוונה בעיקר לבעיות אופרטיביות ואסטרטגיות) היא ייחודית וחדשה, הוא עלול לאמץ פתרונות חדשים, שונים מאלו שבהם עשה שימוש בעבר, אפילו בבעיות בעלות אופי דומה. אם אכן כך, הרי שלידע שלנו על העבר יש ערך מוגבל בכל הקשור להערכת התפתחויות בהווה ובעתיד. אצלנו – המשמעות היא שאנחנו צריכים להיות רגישים מאוד לכך שפתרונות טובים, שמצאנו לבעיות מודיעיניות בעבר, אינם רלוונטיים לבעיות החדשות שאתן אנו מתמודדים היום. המשמעות העגומה הנובעת מכך היא הצורך להתחיל בכל פעם מחדש את תהליך החשיבה ולהיזהר מאוד מיישום של פתרונות העבר על בעיות ההווה והעתיד.

כל דיון בבעיה חדשה צריך אפוא להתחיל בהבנת ההקשר הקונקרטי, הייחודי שלה. לצד הבנת התהליכים הגדולים, ארוכי הטווח, אנחנו אמורים להבין גם את משמעותו של רגע מסוים בזמן, של סיטואציה הקשורה בצירוף ייחודי של גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים, אישיים, טכנולוגיים וצבאיים (ברלין, 1998). כדי לתפוס סיטואציה כזאת (אסטרטגית, אופרטיבית או טקטית) צריכים אנשי המחקר (בכל הדרגים) להיות במגע ישיר, כמעט חושי, עם הנתונים. לא רק להכיר אותם באופן כללי, אלא להעמיק בהם ולהבין אותם לעומק. הניתוח הזה מחייב יכולת לנתח בליל עצום של נתונים משתנים בלי הרף, רבגוניים, נמוגים, חופפים, סותרים. נתונים שהם לעולם רבים מדי, מהירים מדי, מעורפלים מדי.

גם כאשר נתונים אלו מתגבשים לכדי תמונת מציאות כלשהי, ברורה פחות או יותר, לעולם אין לדעת אם היא מתארת את הקרחון כולו, או רק קצה כלשהו שלו.

אבל העיסוק בנתונים (או במידע) אינו מספיק. כדי להבין את ההקשר הקונקרטי, יש לזהות את הזיקות שבין התרחשויות שונות, שלעיתים הקשר ביניהן נראה מעורפל או בלתי קיים. ההקשר אינו נמצא, בדרך כלל, בנתונים או במידע, והוא מחייב ניתוח מעמיק של ההתרחשויות. לעיתים קרובות ההקשר אינו מתייחס רק לתהליכים המתרחשים אצל הגורמים באויב ובסביבה, אלא קשור בקשר ישיר לתהליכים בצד הישראלי ולפעולותיה של ישראל.

כדי ליישם חשיבה מערכתית יש צורך בסוג של דיון שמתאים לחשיבה כזאת. הניסיון (שלי, לפחות) מלמד כי הדיון הא-פורמלי, חסר הכללים, יעיל יותר מהדיון המסודר (אף שיש גם המצדדים בדיון מערכתי סדור ומובנה). כדי לקיים דיון כזה נכון לשלב בו מגוון רחב של זוויות ראייה. עניין זה קשור הן בזוויות ראייה מחקריות שונות והן בשילוב בין דיסציפלינות מודיעיניות ולעיתים גם "חוץ מודיעיניות" בתלות באופי הנושא (גורמי מדיניות, מבצעים ובניין הכוח). התהליך הנכון לבירור המציאות הוא תהליך של "למידה", שבו מוביל הדיון לומד כמו יתר המשתתפים (אלטמן, 2016).

כשלים אופייניים

הניסיון מלמד כי בתהליך המחקרי ישנם כמה כשלים אופייניים, שראוי להכירם ולנסות להתמודד אתם:

- לא פעם מתגלה קושי "לתרגם" וליישם הבנות מערכתיות ואסטרטגיות נכונות על הקשרים

קונקרטיים. תופעה זו מובילה לכך שגם כאשר אנחנו מבינים נכון את הכיוונים הכלליים והמגמות, אנחנו מתקשים להבין שההתרחשות שבה אנחנו צופים היא, למעשה, יישום של אותן הבנות מערכתיות ואסטרטגיות.

- כשל אופייני נוסף קשור בקושי לזהות שינויים אצל האויב. לפעמים, אנחנו מבינים נכון את המציאות ומתארים אותה בדיוק רב, בסמוך מאוד לעיתוי שבו היא כבר השתנתה, או מתחילה להשתנות. חלק ניכר מהעיסוק המחקרי קשור, לפיכך, במאמץ לזהות את העיתוי של "נקודת השינוי" ואת מהותה. תחום אופייני שבו מתבטא כשל זה מתייחס לתפיסותיו של "הצד השני". תפיסות אלו, כמו כל השקפה על המציאות, יכולות להיות דינמיות וניתנות לשינוי. לכן, גם כאשר אנחנו מבינים נכון את תפיסותיו היסודיות של האויב, אנחנו צריכים להיות ערים לכך שתפיסות אלו עלולות להשתנות.
- כשל אחר קשור בהשפעת פעולותינו על האויב. הפעלת הכוח שלנו (ולעתים גם איומים בהפעלת כוח או דווקא הימנעות מהפעלת כוח) עלולה להוביל לשינוי בתפיסותיו של האויב, במדיניותו, בהיערכותו ובמגמת בניין הכוח שלו. בנסיבות מסוימות, יכולות פעולותינו גם לייצר "דינמיקה" של הסלמה והידרדרות המנוגדת לתפיסותיו של האויב.
- טעות אופיינית אחרת היא בהערכת "ממד הזמן". בניגוד לסרטים, אין מוזיקה שתבהיר לנו כמה אנחנו קרובים ל"רגע השיא" של האירוע או ההתרחשות. ואכן, קצב הזמן של האירועים הוא מהדברים הקשים ביותר להערכה. לעתים הוא מהיר מכפי שהערכנו (ונראה שמגמה זו מתחזקת ב"עידן המידע"), אבל לעתים קרובות לא פחות הוא גם יותר אטי מכפי שהערכנו. פעמים רבות מתגלה כי אכן התרחש מה שהיה "אמור" להתרחש, אך ההתרחשות ארכה יותר (או פחות) זמן מכפי שהערכנו.
- לעתים יש בידינו מקור מידע איכותי במיוחד, הנותן לנו תחושה שאנחנו יודעים כל מה שקורה. הנגישות הייחודית הזאת עלולה להתגלות כ"נגישות מעוותת". הניסיון מלמד כי מתרחשים גם דברים שאינם מופיעים בנגישויות הייחודיות.

התחקיר המחקרי

מעשרות שנים של ניסיון, למדתי שקיומו של תחקיר, מעמיק ואמתי, על פרשיות מחקריות הוא מנגנון הלמידה הטוב ביותר (ואולי היחיד) העומד לרשותם של אנשי המחקר. במסגרתו, בוחנים החוקרים את האופן שבו תפקדו באירוע שהתרחש בעבר, כדי לשפר את תפקודם באירועים שיתרחשו בעתיד. התחקיר אמור לזהות ליקויים בפעולתם באירוע שהתרחש ולהצביע על לקחים הרלוונטיים לעתיד. התחקיר מחייב פתיחות, אומץ להודות בשגיאות ונכונות ללמוד כדי להשתפר. בבסיס התחקיר המחקרי עומד בדרך כלל המאמץ לזהות את הפער בין הידע שהיה ברשותנו לפני האירוע (או במהלכו), לבין המציאות כפי שהייתה "בפועל" בעיתוי הרלוונטי. הקושי העיקרי בתחקיר המחקרי הוא בכך שלא אחת, גם במועד עריכת התחקיר, אין לנו תמונה שלמה של המציאות הקשורה באירוע שאותו אנחנו מתחקרים (לעתים, התמונה שבידינו נותרת חלקית ושונויה במחלוקת בין הגורמים השונים). החלק הראשון של התחקיר המחקרי כולל אפוא מאמץ לבסס, בדיעבד, את תמונת המציאות שמולה מתבצע התחקיר.

קושי נוסף בתחקיר המודיעיני קשור ביכולתנו המוגבלת לשחזר את הדימוי שהיה לנו על המציאות, היינו – מה היו הערכותינו ומה הייתה הדרך שבה תפסנו את המידע שעמד לרשותנו.

קשה לנו לזכור מה הייתה הערכתנו בעבר, ואנחנו מתקשים להפריד בין המידע שהיה אז בידינו לבין זה שקיים בידינו היום. אנחנו נוטים לייחס להערכותינו הקודמות דיוק יתר כאשר אנחנו כבר מודעים לאירוע שהתרחש. בשל כך, יש חשיבות מיוחדת להסתמכות על חומרים (כתובים ומצולמים) המשקפים באופן אותנטי את הערכותינו לפני האירוע. ישבתי פעמים רבות בראש שולחן שבו נערך תחקיר לשגיאה או לתקלה מודיעינית (וגם לכמה הצלחות). ההתבוננות באנשים סביב השולחן הובילה כמעט תמיד לאותה תחושה – הבנה שאלו האנשים הכי טובים שהיו יכולים להיות לנו לטיפול בסוגיה העומדת במרכזו של התחקיר. בדרך כלל התווספה לכך גם ההבנה שהמידע שעמד לרשותנו היה באיכות סבירה בהחלט. הסיבה לכישלונות מודיעיניים, בדרך כלל, אינה איכותם של האנשים, המוטיבציה שלהם, תפיסתם את תפקידם או המידע שעמד לרשותם. היא קשורה בקשר ישיר לעיוותי התפיסה ולליקויים המתודולוגיים שנתחו כאן בפסקאות הקודמות. דווקא משום כך, התחקיר המחקרי מעלה הזדמנות ייחודית ללמוד על תהליך החשיבה המחקרי ועל עיוותי התפיסה.

השלכות הטלטלה וכלי מחקר נוספים

הטלטלה האזורית חייבה אותנו "לכיל" מחדש אינטואיציות מודיעיניות אסטרטגיות, אופרטיביות וטקטיות. אינטואיציות אלו שירתו אותנו (ואת מקבלי ההחלטות) שנים רבות בעידן של מנהיגים מוכרים ומערכת אזורית יציבה יחסית, אך איבדו מתקפותן עקב מאפייני התקופה. הטלטלה גם עוררה מחדש דיון במתודולוגיה המחקרית והובילה אותנו לבחון ולפתח כלים לצמצומן של הפתעות. במסגרת זו ניסינו כמה כיווני פעולה, שאכן נראים כמבטיחים ("משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים"). תכליתם היא לנסות ולהעשיר את השיח המחקרי באפשרויות וברעיונות שקשה לפתחם בתהליך המחקרי הרגיל המבוסס, במידה רבה, על ניתוח המושפע מהמידע העומד לרשותנו.

משחקי מלחמה

משחקי המלחמה המחקריים נועדו לסייע לנו להבין טוב יותר מצבים עתידיים ולברר דרכי פעולה אפשריות של גורמים שונים במצבים אלו. יתרונם הוא בכך שהם מאפשרים לאנשי המחקר לבחון, באופן חווייתי ודינמי, תרחישים מזווית הראייה של מקבלי ההחלטות ושל גורמים נוספים במדינות האויב והסביבה. במסגרת זו, המשחקים מאפשרים לחקור את מרחבי הפתרונות והאילוצים של מושאי המחקר שלנו (בהקשרים אסטרטגיים, אופרטיביים וטקטיים), לבחון את החלטותיהם ולנתח את ההשלכות שיש להחלטות אלו.

חשיבותם העיקרית היא באותם מקרים שבהם ההערכה תלויה בפעולתם של כמה שחקנים שיש ביניהם זיקות. המשחק הוא כלי עזר לניתוח תהליכים (ובעיקר לפריצת מגבלות הדמיון), אך כמובן, לא לניבוי תוצאותיהם. התוצאות של משחק תהיינה תמיד מוגבלות לתרחיש שעמד בבסיסו.

צוותים אדומים

"צוותים אדומים" נועדו לבחון את תפיסותינו הקיימות, לאתגר אותן ולהציע להן חלופות רלוונטיות. יתרונם הוא בכך שהם מתבססים על אותה תשתית מידע, אך בוחנים אותה ומפתחים אותה במנותק מהתפיסה הקיימת ובעיקר במנותק מהנחות היסוד שלנו. הרעיון הוא להציע פרשנות אחרת למידע

או פתרון שונה לשאלה המודיעינית הרלוונטית (גם כזה שלא בהכרח מבוסס על מידע). לעתים יש צורך להגדיר באופן מפורש שתכליתו של "הצוות האדום" היא לייצר הערכה חלופית (בדומה למנגנון ה"איפכא מסתברא" של הבקרה). במקרים אחרים, תכליתו לבחון שוב את המידע במטרה לזהות טעויות בתהליך המחקרי או הסברים ואפשרויות שהוחמצו.

הסרטה לאחר

"הסרטה לאחר" (backcasting, ההפך מ-forecasting) היא כלי מחקרי, המציב כ"עוגן" לדיון תיאור של אירוע או התפתחות עתידיים (למשל: בינואר 2021 בוצע באירן ניסוי של מתקן נפץ גרעיני, או: בנובמבר 2022 התחולל עימות רחב היקף בין ישראל לחיזבאללה). הרעיון הוא לנסות לבחון ולתאר דרכים אפשריות להתפתחותה של "המציאות", שהובילה ל"התרחשות" שבה מדובר. זאת, על ידי תיאור של שרשרת אירועים והתפתחויות ("תרחישים") שהיו יכולים להביא אליהם.

השיטה מכוונת לקיים שיח בעיקר סביב תרחישים שמוערכים כבלתי אפשריים או בלתי סבירים.

חכמת ההמונים

"חכמת ההמונים" מבוססת על ההנחה שקבוצה רחבה (של מומחים וגם של לא מומחים) יכולה לייצר ידע מדויק ומועיל יותר מחוקר מומחה בודד או מקבוצה קטנה של חוקרים מומחים. זאת, גם אם החוקר או הקבוצה הקטנה הם המומחים העיקריים לאותה סוגיה. לפי הנחה זאת, בתנאים הנכונים, קבוצות רחבות הן אינטליגנטיות במיוחד ופעמים רבות נבונות יותר מהאנשים הנבונים ביותר בתוכן. השיפוטם הלא מושלמים של האנשים הבודדים מצטרפים יחד לשיפוט "נכון" יותר (סורוביצקי, 2006).

השימוש בחכמת ההמונים לצרכי מחקר וגיווש מדיניות, כמו גם לפיתוח רעיונות, מוכר מחוץ לקהילת המודיעין כבר שנים. עם זאת, היישומים המודיעיניים של חכמת ההמונים עדיין אינם מגובשים. יישומים כאלו יכולים להיות לאיסוף מידע, לפיתוח ידע (העלאת רעיונות חדשים והתמודדות עם בעיות מורכבות) ואף להערכת התפתחויות עתידיות. לאחרונה, אף נטען שיש לראות בחכמת ההמונים דיסציפלינה מודיעינית משל עצמה – CROSINT, לצד הדיסציפלינות המסורתיות (HUMINT, SIGINT וכו') (הרשקוביץ, 2018).

לפחות ניסיון אחד שנעשה בחטיבת המחקר באמ"ן הראה בהקשר זה תוצאות מעניינות בהחלט. ניסיון זה הוביל לתשובות שהיו שונות מאלו של גורמי המחקר אשר היו מופקדים על הסוגיות הרלוונטיות, ובחלק מהנושאים הוכחו, בדיעבד, כנכונות יותר. אפשר, לפיכך, שהשימוש בקהלים גדולים יכול לסייע להתגבר על חלק מההטיות של החוקר הבודד או הקבוצה המצומצמת. הכוונה היא הן לעיוותי תפיסה והן לאתגרים הקשורים בקושי להכיל מורכבות.

תרחישים

היישום הטבעי ביותר של רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר להתפתחויות אפשריות בעתיד הוא באמצעות שימוש ב"תרחישים". המטרה בהצגת התרחישים אינה לתאר את כל האפשרויות לגבי ההתפתחויות בעתיד (הדבר אינו אפשרי ממילא), אלא לסייע בפיתוח החשיבה לגבי "מצבי אב" אפשריים. התרחישים אמורים לקיים קשר עם המגמות הנוכחיות, אך הם אינם "אקסטרפולציה"

של העבר או ההווה, ואין סיבה מיוחדת שהם יישענו על הידע ההיסטורי שלנו. הדיון בתרחישים אמור אפוא לסייע לחשוב על ההתפתחויות האפשריות בעתיד ("עתידיים אפשריים"). כמוצרים מודיעיניים, התרחישים אמורים לאפשר למקבלי ההחלטות לבחון ביתר קלות רעיונות שונים בתחום המדיניות, הפעלת הכוח ובניין הכוח. ה"מפגש" בין הרעיונות לבין התרחישים אמור לזהות פערים ולסייע למקבלי ההחלטות להתכונן טוב יותר לעתיד.

"משחק המלחמה הבאה"

"משחק המלחמה הבאה" הוא שילוב בין הכלי של משחקי המלחמה לכלי התרחישים, הוא נועד לייצר תרחישי מלחמה אפשריים על בסיס דיון בקבוצה ביחס למתאר, המתואר בקווים כלליים בלבד. במשחק צריכות הקבוצות לענות על שורה של שאלות הקשורות במאפייניה של "המלחמה הבאה" (מזווית ראייה הממקמת את המשתתפים לאחר סיום "המלחמה", תוך ניסיון לתאר את האופן שבו התנהלה): כיצד פרצה? מה היו מטרות המלחמה של האויב? מה היו מטרות המלחמה שלנו? מה היה הרעיון האופרטיבי שהסדיר את פעולות האויב (או האויבים) במלחמה? מה היה הרעיון שלנו? מה היו פעולות הלחימה של האויב? מה היו הפעולות שלנו? כיצד הגיבה הסביבה? הדיון ב"מלחמה הבאה" מאפשר להעלות, באופן מציאותי יותר, תרחישי מלחמה "שלמים" ולבחון אותם למול התפיסות הקיימות.

הבנת הציבור

במשך עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית שלנו ממוקדת, במידה רבה, במנהיגים של מדינות האויב. ניסינו לצייר את דיוקנם הפסיכולוגי, להבין את נטיותיהם בתחומים השונים ולשרטט את דפוסי קבלת ההחלטות שלהם. התפיסה הייתה שהתמקדות זאת, בהם ובגופים האחראים להוציא לפועל את מדיניותם, תוביל אותנו להבנה טובה של האויב. השפעתם של אזרחי המדינות השונות – הציבורים – על תהליכי קבלת ההחלטות הייתה מצומצמת יחסית. המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל העידן הנוכחי מתאפיין גם בעליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכירות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. הציבורים, שיצאו בתחילת העשור לרחובות, הביאו להדחת השליטים בחלק מהמדינות והניעו את המנהיגים לביצוע רפורמות כלכליות וחברתיות במדינות אחרות. הבחירות לנשיאות באיין (ביוני 2013) ו"המהפכה השנייה" במצרים (ביולי 2013) הן דוגמאות להשפעתם הגדולה של הציבורים על המתרחש במזרח התיכון. זאת, גם אם בשני המקרים התחולל השינוי כתוצאה משילוב כוחות שבין הציבורים לגורמים אחרים. גל המחאות של שנת 2019, שגם הוביל להחלפת השלטון באלג'יריה ובסודאן ולהתפטרות הממשלות בעיראק ובלבנון, מהווה דוגמה עדכנית לכך שבעיות היסוד של האזור (אבטלה, אי שוויון, שחיתות, תלות בנפט ובסיוע חיצוני) לא נפתרו מאז שנת 2011 ואף הוחמרו. הן יביאו לגלי מחאות גם בשנים הבאות.

בשנים האחרונות, ובעיקר מאז שנת 2011, מופנית אפוא תשומת הלב המחקרית גם לציבורים. במסגרת זו התמודדנו בשנים האחרונות עם שלוש שאלות עיקריות:

- האחת, האם ניתן בכלל "להבין" ציבורים? קיימת גישה שלפיה מדובר בכמות עצומה של פרטים בלתי מאורגנים ("אספסוף"), שאין כל דרך אמינה לנסות לזהות את היגיון פעולתה.
- השנייה, האם צריך "להבין" ציבורים? קיימת גישה שלפיה בסופו של דבר, השפעתם של

- הציבורים אינה גדולה כל כך, שכן ההחלטות החשובות באמת מתקבלות על ידי מנהיגים. והשלישית, האם זה בכלל עניין למודיעין? קיימת גישה שלפיה גם אם מדובר בתחום מחקרי חשוב, לגופי המודיעין אין בו שום יתרון יחסי, ונכון להוציא את המחקר (והאיסוף) בתחום זה לגופים אחרים, כגון האקדמיה.

התשובה שלנו באמ"ן לשלוש השאלות הייתה, באופן מובהק, חיובית: כן, חשבנו שאפשר להבין ציבורים, אבל הבנו שיעברו עוד שנים עד שנדע לעשות את זה היטב; כן, הנחנו שצריך להבין ציבורים, כי השפעתם חשובה ותמשיך להיות חשובה, בין אם הם יוצאים לרחובות ולכיכרות ובין אם לא; וכן, החלטנו שזה עניין למודיעין, בעיקר עקב הצורך להציג את התמונה הכוללת ובשל הצורך לערוך פעולות חשאיות בתחומים מסוימים.

המחקר המודיעיני עוסק ב"ציבור", היינו: בבחינת ההתנהגות הפוליטית של האוכלוסייה, הבאה לביטוי הן בעמדותיה הבסיסיות והן בפעולותיה. בהקשר זה יש חשיבות מיוחדת ליחס הציבור למשטר (ולגורמים המציבים חלופה למשטר), לדפוסי ההתנהגות של הציבור בחירות (בהקשרים הרלוונטיים לתכניות האופרטיביות שלנו) ולעמדות הציבור כלפי ישראל. מחקר זה מתבסס על מחקר "החברה", שעניינו בהבנת הדפוסים הכלליים בהתנהגותם של יחידים, קבוצות ומוסדות וביחסים ביניהם, בשאלות יסוד חברתיות ובהבנה של תרבות, מבנים פוליטיים, שסעים בחברה וכדומה. סוגיה נוספת (ונפרדת) היא סוגיית "המודיעין התרבותי" אודות האוכלוסייה שבתוכה מסתתר ופועל "דור האויבים החדש" (ראו להלן). זהו מודיעין המכונה בארצות הברית "התכסית האנושית" (Human Terrain) והעיסוק בו מתחייב מהלחימה בסביבה רוויית אזרחים (מיכאל, 2017).

הדרך בעניין זה היא ארוכה, אבל הכיוון ברור. יש בדרך זו אתגרים גדולים מאוד, שכן כל סוגיית האיסוף על הציבורים היא סוגיה מורכבת ובמידה רבה חדשה. מהניתוח הראשוני שלנו, וממעט הניסיון שנצבר, נראה שבעניין זה יש חשיבות מיוחדת לביצוע סקרים שוטפים במדינות השונות וכן למערכות המאפשרות זיהוי של נטיות ברשת האינטרנט.

עם זאת, לשתי השיטות יש גם מגבלות גדולות (רס"ן ד', 2018). סקרי עמדות הם הכלי המקובל והנפוץ ביותר לבחינה וניטור של מגמות בקרב ציבורים ברחבי העולם וכן במדינות המזרח התיכון. אבל, הם מבוססים על שאלת שאלות ועלולים להביא להטיות הקשורות לאופן ניסוח השאלה, אופן הצגתה ומיקומה בשאלון או כאלו הקשורות ביחסיו של השואל למשיב ומנכונותו של האחרון לשותף פעולה. זיהוי נטיות באינטרנט הוא תחום המתפתח במהירות בעולם השיווק והיישום המודיעיני שלו יכול לאפשר לחוקרים לזהות מוקדי שיח ורעיונות. המגבלה קשורה, כמובן, בכך שמאפייני המשתמשים ברשתות החברתיות אינם זהים למאפיינים של כלל הציבור. בעיה נוספת קשורה לשאלת האותנטיות של השיח הציבורי ברשתות החברתיות. זאת, בעיקר עקב החשש של המשתמשים ממעקב של השלטונות.

למרות המגבלות, יש להמשיך ולפתח את כיווני הפעולה האלו עקב חשיבות הנושא והעדר האלטרנטיבות. בנוסף, בתחום זה ניתן להסתייע במחקר אקדמי ובמכוני מחקר יישומיים (הן במדינות המערב והן במדינות היעד עצמן), בראיונות עם גורמים הבאים במגע עם הציבורים (עיתונאים, דיפלומטים, סוכנים) ובמאגרי מידע מוסדיים גלויים וחשאיים (דוגמת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הקיימת בכל המדינות).

המחקר הכלכלי

המחקר הכלכלי מקובל זה שנים כמרכיב עיקרי בהבנת שורה של סוגיות מודיעיניות. אף שעסק גם במגמות עומק כלכליות-חברתיות במזרח התיכון, הוא התמקד, בעבר, באופן טבעי, במדינות ועסק בשאלות של יציבות המשטר, קשרי החוץ הכלכליים של המדינות, רמת החיים, הוצאות הביטחון ומאפיינים כלכליים נוספים של המשקים המדינתיים. המציאות של הטלטלה האזורית הובילה את המחקר הכלכלי להשתנות בשלושה תחומים עיקריים:

- מחקר "כלכלת הציבור" (השלכותיו של המצב הכלכלי על ההתנהגות הפוליטית של הציבור);
- מחקר מדינות "שבריריות", הנתונות בלחיצה פנימית או נמצאות תחת סנקציות (באופן שמקשה על כלי המחקר המקרו-כלכליים השגוריים להתמודד עם המצב);
- מחקר "כלכלת צללים" (של ארגונים המקיימים אוטונומיה כלכלית עם זיקה סבוכה למוסדות המדינה ולמשקים).

מחקר "כלכלת הציבור" הוא חשוב, שכן הניסיון מלמד שהמצב הכלכלי הוא אחד הגורמים המובילים לשינויים יסודיים במבנה החברתי והפוליטי. מחקר זה אמור אפוא לענות על השאלה, כיצד מגמות כלכליות רחבות משליכות על הציבור ודרכו על המערכת הפוליטית. במחקר הכלכלי הקלסי, החלטות פוליטיות הן בדרך כלל הגורם המניע של המגמות הכלכליות, ולא להפך. במחקר "כלכלת הציבור" יש לבחון את יחסי הכוחות בין הקבוצות השונות באוכלוסייה ואת השלכותיהם על ההתנהגות הפוליטית של קבוצות אלו.

מחקר המדינות ה"שבריריות" חשוב שכן המחקר הכלכלי הקלסי, המתמקד בנתונים מקרו-כלכליים (תמ"ג, אינפלציה, מאזן תשלומים), דורש התאמות למצב הנוכחי במדינות שחוות מהומות, מלחמת אזרחים וסנקציות. במדינות כאלו, הנתונים המקרו-כלכליים אינם משקפים נכונה את המצב ואת השפעותיו על הציבור.

מחקר "כלכלת צללים" מתמודד עם תופעה שבמסגרתה בחלק ממדינות המזרח התיכון קיימים גופים בעלי כוח כלכלי משלהם. ברוב המקרים, כלכלת הגופים האלו אינה רשמית ומתועדת (בשל היבטים הקשורים לחשאייתם או בשל הימצאותם מחוץ למסגרות הרשמיות) ולכן היא מכונה כאן "כלכלת צללים". חלק מתקציבים מגיע לעתים ממנגנוני המדינה, אך בדרך כלל התקציב שלהם מגיע ממקורות נוספים (סיוע של גורמים זרים או רווחים כתוצאה מפעולתם בשווקים). מצב עניינים זה יוצר זיקות מורכבות בין האינטרסים של הגופים הללו לבין האינטרסים של השלטון.

"הערכת המודיעין השנתית" בעידן הטלטלה

הערכת המודיעין השנתית מהווה חלק מתהליך הערכת המצב השנתית ברמה המטכ"לית וברמה הלאומית. במובן זה היא מכוונת להניח בסיס מודיעיני לדינאים בעניין תכנית העבודה השנתית במטכ"ל ובדרג המדיני. אבל, לא פחות מכך, הערכת המודיעין השנתית היא גם "הזדמנות" שנתית ייחודית (לגורמי המודיעין, למעצבי המדיניות, לבוני הכוח ולמתכנני המבצעים) לדון באופן מעמיק בשורה של נושאים זירתיים, בין-זירתיים ועל-זירתיים. זהו טקס מרשים שבו ניתנת לאויב ולסביבה (וכמובן לגופי המחקר) תשובת הלב של מקבלי ההחלטות הבכירים ביותר למשך זמן ממושך יחסית. הערכת המודיעין השנתית צריכה לעסוק הן בסביבה האסטרטגית והן בסביבה האופרטיבית. היא צריכה לכלול ציר "זירתי" אך גם לזהות דרך טובה להתמודד עם סוגיות "בין-זירתיות" ו"על-זירתיות".

השינויים במאפייני הלחימה מחייבים להקדיש לסוגיה האופרטיבית תשומת לב משמעותית. יש היגיון גם להתמודד עם זוויות ראייה אחרות, שמתפתחות בקרב גורמים אחרים (גופי מחקר מודיעיני אחרים, מכוני מחקר ומומחים מהאקדמיה). ייתכן שיש מקום להוסיף לה גם "הערכת סיכונים" שתיעשה במשותף על ידי המחקר המודיעיני וגורמי התכנון (אבן, 2017).

ניסיון השנים האחרונות מלמד כי עקב הטלטלה האזורית, מאפייני התקופה אינם מתאימים ל"מופע שנתי" אחד ולפיכך מחייבים עדכון של ההערכה גם במהלך השנה.

להצגה לבכירים קודם תהליך הכנה ממושך בגופי המודיעין. תהליך הכנתה של הערכת המודיעין השנתית צריך להיפתח בתחקיר על הערכות גופי המחקר מהשנה-שנתיים האחרונות. בהמשך התהליך נכון לקיים דיונים מחקריים ולעשות שימוש בכלים נוספים. כך, למשל, בהערכת המודיעין השנתית של חטיבת המחקר באמ"ן לשנת 2015 שילבנו, בנוסף לדיון "הזירתי", גם את המרכיבים האלה:

- "משחק מלחמה" שעסק בהשפעות האפשריות של תופעת "המדינה האסלאמית".
 - דיון בתרחישים אפשריים להתפתחויות עתידיות במזרח התיכון.
 - סדנה שבמרכזה עמדו שינויים אפשריים בדפוסי הלחימה של האויבים השונים לנוכח לקחים אפשריים שלהם מ"צוק איתן".
 - יום מפגש עם חוקרים מאוניברסיטאות וממכוני מחקר להחלפת דעות בנושאים אזוריים ובנושא המערכת הבינלאומית.
 - סדנה שעסקה ב"הסרטה לאחור" של שורת אירועים שאפשרות התרחשותם הוערכה בסבירות נמוכה, לצורך בחינה ביקורתית של הערכה זו.
 - הצגה של "צוות אדום" בהובלת ראש מחלקת הבקרה באמ"ן, שאתגרה את ההערכה ה"רשמית" אשר הוצגה על ידי הגורמים האחראים בתחומים השונים.
- הערכת המודיעין השנתית, כמו כל תוצר מחקרי, צריכה להיות "תכליתית" ומוכוונת צרכנים. היא צריכה לעסוק באופן ישיר בסוגיות העומדות במרכז הדיונים של מערכת קבלת ההחלטות הישראלית, הן בתחום המבצעים והן בתחום המדיניות. בהצגת הערכת המודיעין השנתית צריך לתת דגש לבהירות המסרים, באופן שיאפשר לתרגם אותם לאמירות שתאפשרנה דיון ובסיס לקבלת החלטות של מקבלי ההחלטות (בדגש על תרחישים אפשריים).

הכתיבה המודיעינית

כתיבת פרסומים (מסוגים שונים) היא אחת הפעילויות השגרתיות של אנשי המחקר ומשמשת כאמצעי הנפוץ ביותר להפצת המודיעין. גם בעידן של מעבר לפרסומים דיגיטליים, תמשיך הכתיבה להיות אמצעי התקשורת העיקרי של אנשי המחקר המודיעיני עם מקבלי ההחלטות בכל הרמות. כתיבה מודיעינית "נכונה" צריכה לתווך לצרכני המודיעין את המורכבות העצומה של התהליך המחקרי כפי שתואר בעמודים הקודמים.

כתיבה המיועדת לאחרים היא סוג של תקשורת. בעל פה קל יותר לתקשר, כי נוסף למילים משתמשים באופן טבעי גם בדרכי הבעה נוספות (הבעת פנים, תנועות ידיים וטון דיבור).

תקשורת בעל פה היא דרסטית, המשוב הוא מידי וניתן להסביר אי-הבנות. לא כך הוא המצב בתקשורת בכתב. תקשורת כזאת היא חד-סטרתית ואין בה קשר מידי בין הכותב לקורא. הקורא מייחס את המשמעות לטקסט רק על פי הכתוב. מכאן נובע שעל כותב הפרסום המודיעיני לדאוג

שדבריו יובנו כראוי על ידי הקורא, צרכן המודיעין. עליו לדאוג לכך שהקורא יוכל לקלוט את המידע ולייחס לו את המשמעות שאליה התכוון הכותב.

כתיבה מודיעינית וכתיבה אחרת

בדרך כלל מגיעים לכתיבת פרסומי מודיעין לאחר התנסות בכתיבת חיבורים בבית הספר או בכתיבת עבודות באוניברסיטה. מסתבר ששתי ההתנסויות אינן הכנה טובה לסוג הכתיבה הנדרש לפרסומי המודיעין:

- בחיבור או בעבודה, אין תחרות על תשומת לבו של הקורא. המורה או המרצה חייב לבדוק כל חיבור ועבודה. צרכן הפרסום המודיעיני, לעומת זאת, יכול לדלג על הפרסום או להניח אותו בצד. כותב הפרסום חייב לעורר עניין. עליו לעמוד בתחרות מתמדת עם פרסומים אחרים שצרכן המודיעין קורא או עם עיסוקים אחרים שלו.
 - בחיבור או בעבודה כותבים לרוב על פי סדר כרונולוגי, כפי שהדברים התרחשו, עד לחזרתנו "עייפים אך מרוצים". בכתיבה מודיעינית יש לכרונולוגיה חשיבות משנית בלבד. יש למסור את העיקר, והניסיון מלמד שבדרך כלל העיקר מתייחס לסופו של הסיפור ולא לתחילתו. הכותב אינו צריך, בדרך כלל, לתאר את האירוע מתחילתו ועד סופו.
 - כאשר כותבים למורה או למרצה, יש לעתים משמעות גם לאורכה של העבודה. העיקרון הראשון של הכתיבה המודיעינית הוא החובה לקצר, לומר את העיקר.
- כתיבה מודיעינית שונה גם מכתיבת ספרים. הסופר אינו מחויב להתחשב בקורא, לא במידת ידיעותיו ולא בכוח הסבל שלו. אדם מחליט לקרוא ספר על פי בחירתו החופשית. כותב הפרסום המודיעיני, לעומת זאת, חייב להישאר בטווח ההבנה המקובלת. אמנם לא על פי המכנה המשותף הנמוך ביותר, אבל בהחלט באופן שיאפשר לקורא להבין אותו. סופר יכול להניח לקורא לייחס משמעות לטקסט. כותב הפרסום המודיעיני חייב לוודא שהקורא מבין את המשמעות שביקש לייחס לו.

לכתיבה מודיעינית ולכתיבה בעיתון (או באתר חדשות באינטרנט) יש כמה מאפיינים דומים. שתיהן נעשות בלחץ של זמן ושתיהן עוסקות בדרך כלל בנושאים העומדים במרכז סדר היום המדיני-ביטחוני. אבל ההבדל העיקרוני בין הכתיבה המודיעינית לכתיבה בעיתון קשור במחויבות לעובדות. העיתונאי יכול להשאיר נושאים פתוחים, לא לבדוק נושאים עד הסוף ולסיים את המשפטים בסימני שאלה.

כותב הפרסום המודיעיני חייב לברר את העובדות, לדייק בנתונים ולסכם את הבנותיו על המציאות שבה עוסק הפרסום. גם בפרסום המודיעיני ניתן להציג את סימני השאלה סביב הנושא, אך ההבדל הוא במידת המחויבות לבדיקה מעמיקה של הנושא ולהצגת האפשרויות וההסברים הרלוונטיים.

ולבסוף, העניין החשוב ביותר – המאפיין המובהק ביותר של הכתיבה המודיעינית הוא התמציתיות. ככל שעבר הזמן הסתבר שהיכולת לקרוא מסמכים ארוכים הולכת ופוחתת והמאבק על תשומת ליבו של הקורא הולך ומתעצם. ההבנות האלו הובילו לקבלת החלטה שפרסומי חטיבת המחקר באמ"ן יצומצמו – ברובם – לעמוד אחד תמציתי של 180 מילים. במבחן התוצאה, הסתבר שדי בהיקף זה כדי להעביר, בצורה ברורה ואיכותית, גם רעיונות מורכבים. לעיתים, הנייר המודיעיני מהווה רק הזמנה לשיח מעמיק יותר עם מקבלי ההחלטות, כפי שאכן קרה במקרים רבים.

"תמרוני אזהרה"

בכתיבה עצמה ראוי להימנע מצירופים נדושים (דוגמה מובהקת, הזדמנות פז, פעילות נמרצת), ממטפורות שחוקות (אור בקצה המנהרה, קצה הקרחון, חבית של אבק שרפה), ממילים של עצלנות (לפני שנים אחדות, מצבו של הכוח הוא טוב) וממילים שכדאי לשמור להזדמנות נכונה באמת (לראשונה, ללא ספק, אין ספור, ראוי להדגיש). כמו כן, אין להתייחס לידע של הקורא כמובן מאליו ובוודאי שאין לסמוך על זיכרוננו, גם אם כתבנו פרסום מקיף בעניין לפני כמה שנים. בנושאים רבים יש צורך להבהיר את המשמעות של מושגים העומדים במרכז הדיון.

"סבירות" ו"דמת סמך"

כותב הפרסום המודיעיני מחזיק בדרך כלל במונופול על הידע ששימש בסיס לכתיבת הפרסום. איש מהצרכנים אינו מכיר את הנושא טוב ממנו. מצב זה מטיל על הכותב אחריות כבדה בכל הקשור לאופן הצגת הנושא. עליו לשקף נאמנה הן את המציאות, כפי שהוא מבין אותה, והן את מצב הידע שלו בנושאים השונים. במסגרת זאת צריכה להישמר ההבחנה בין מה שאנחנו יודעים, לבין מה שאנחנו חושבים שאנחנו יודעים.

בסרט "כוננות עם שחר" מוצג דיון שהתקיים אצל ראש ה-CIA ליאון פאנטה (בגילומו של ג'יימס גנדולפיני) שבו הוא שואל את המשתתפים אם לדעתם אוסמה בן לאדן אכן נמצא במתחם החשוד בסמוך לעיר אבוטאבאד בצפון מזרח פקיסטן. זאת, כדי לגבש את ההערכה בעניין זה לקראת ההצגה המסכמת לנשיא אובמה. המשתתפים מנסים להשיב באמצעות ציון אחוזי הסבירות להימצאותו שם לדעתם (80%, 60%). למול ההתלבטות הברורה של כל משתתפי הדיון האחרים, למאיה האנליסטית יש עמדה ברורה: "100% שהוא שם. אוקיי, 95% - כי אני יודעת שוודאות מטריפה אתכם".

ואכן, ברוב גופי המחקר המודיעיני בעולם (אם לא בכולם) מקובל השימוש במושג "סבירות" לצורך התמודדות עם חוסר הוודאות, הן לגבי ההווה והן לגבי העתיד (ואפילו העבר). המושג "סבירות" קשור ב"הסתברות", ענף במתמטיקה המשמש לניתוח כמותי של מאורעות שיש בהם אקראיות וחוסר ודאות. תחום זה התפתח מאוד מהמאה ה-16, אז נולד על רקע רצונם של מהמרים לברר את הסיכוי לזכייה עתידית.

במודיעין, המושג מציין את הסיכוי להתממשותה של אפשרות או לנכונותו של הסבר. השימוש בו הוא חופשי יותר, והוא נועד לבסס שפה משותפת בתוך הארגון המודיעיני ובין אנשי המחקר המודיעיני לבין צרכני המודיעין, מקבלי ההחלטות (שימוש דומה, אף הוא לא בהכרח בהתאם לכללים המדעיים של "תורת ההסתברות", קיים בתחומי המשפטים והרפואה). הניסיון מלמד כי אנשים שונים תופסים את מושגי הסבירות באופן שונה, ולכן יש היגיון לקבוע "סרגל" אחיד למושגי הסבירות.

הסרגל שנקבע בתקופתי בחטיבת המחקר באמ"ן כולל את הערכים האלה: סבירות נמוכה מאוד (0%-10%); סבירות נמוכה (11%-30%); סבירות בינונית-נמוכה (31%-50%); סבירות בינונית-גבוהה (51%-70%); סבירות גבוהה (71%-90%); סבירות גבוהה מאוד (91%-100%). סרגל זה דומה לסרגל שהוגדר גם בקהילות המחקר המודיעיני בארצות הברית ובבריטניה. הניסיון מלמד כי אין די במושג "סבירות" לבדו כדי להציג את מורכבות העיסוק המחקרי באי-הוודאות. המושג "סבירות" מתייחס כאמור לסיכוי להתממשותה של אפשרות (או לנכונותו של

הסבר), אך לא לאיכות המודיעין המוצג. ואכן, עד לאחרונה לא היה בידינו מושג שיכול היה להעיד על איכות המודיעין שאנחנו מציגים בסוגיה נתונה.

המושג "רמת סמך" נקבע, לפיכך, לציון מידת הביטחון של החוקר באשר לאיכות המודיעין שהוצג; היינו, בקשר לעצם יכולתו להעריך סוגיה נתונה (ולדרג את ההסברים או האפשרויות לפי סבירויות). "רמת הסמך" מתייחסת אפוא לסוגיה כולה ולא לאחת מהאפשרויות. המושגים המשמשים לציון רמת הסמך הם "גבוהה", "בינונית" ו"נמוכה". הם משקפים, למקבלי החלטות, את מצב הידע שלנו בסוגיה הנדונה ומאפשרים להם לברר עד כמה הם יכולים להסתמך על הערכה בעניין זה ועל דירוג הסבירויות המוצג להם.

שלושת המשתנים המשפיעים על רמת הסמך הם: מורכבות הסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר כאשר מדובר בסוגיות הקשורות במציאות הקיימת – "סודות"); הידע הבסיסי הקודם שיש לנו בסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר ככל שהידע המקדים שלנו מבוסס יותר); ואיכות המידע שיש בידינו בסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר ככל שמדובר במידע מהימן, שאין בו סתירות ואין בו פערם גדולים).

השימוש במושגים "סבירות" ו"רמת סמך" לא נועד לשפר את התהליך המחקרי עצמו. השימוש בהם נועד, בראש ובראשונה, לבסס שפה משותפת בתוך הארגון המחקרי ובעיקר למול מקבלי ההחלטות. מובן מאליו שאין צורך להשתמש במושגים באופן מאולץ, ויש לשקול את השימוש בהם רק כאשר הם מסייעים להבנת המציאות בסוגיות השונות.

מקלאוזביץ ועד לוחמה מבוססת מודיעין: המודיעין בלחימה

סוגיית מקומו וחשיבותו של המודיעין במלחמה עברה שינויים יסודיים לאורך השנים. קלאוזביץ, אבי המחשבה הצבאית המודרנית, הפחית מאוד בערכה של התרומה שיכולה להיות למודיעין עבור המפקד האחראי על ניהול המלחמה (הנדל, 1988 ; לאונרד, 1997). קלאוזביץ ייחס למודיעין במלחמה אופי בלתי מהימן ומקוטע והדגיש מאוד את ערפל הקרב של שני הצדדים שאותו ראה כעניין בסיסי, טבוע במלחמה, שאינו ניתן לשינוי. לפי קלאוזביץ, "חלק גדול מן המידע המושג במלחמה מלא בסתירות, חלק גדול יותר אינו נכון כלל והחלק הגדול ביותר מוטל בספק" (קלאוזביץ, 1832). במקום לראות במודיעין גורם המסוגל לצמצם את אי-הוודאות, ראה בו קלאוזביץ מקור לחיכוך, להפרעה ולכישלון אפשרי במלחמה.

דעתו של קלאוזביץ שיקפה כנראה את התנאים האובייקטיביים של תקופתו (ערב המהפכה התעשייתית) בכל מה שהיה קשור לאיסוף המידע, לשינועו ולעיבודו. תנאים אלו השתנו עם התפתחותה של הטכנולוגיה המודרנית – מהמצאת הטלגרף, הטלפון והרדיו ועד לעידן המידע של זמננו. כבר שנים ארוכות מקובל לראות במודיעין מרכיב כוח עיקרי במלחמה. הנחת היסוד הבסיסית, זה זמן רב, היא שההיכרות הכללית עם האויב יכולה לשפר מאוד את אופן הפעלת הכוח הצבאי ולסייע בהכרעתו של אותו אויב.

בשנים האחרונות חל שינוי נוסף ומשמעותי בהתייחסות למודיעין במלחמה. למעשה, אנו נמצאים בתקופה מיוחדת מאוד, שבה הלחימה עצמה הופכת להיות מבוססת יותר ויותר על מודיעין איכותי ומדויק. עניין זה קשור אמנם להתפתחותה של הטכנולוגיה, אבל גם לשינויים עמוקים יותר: הן, באופן כללי, במאפייניה של תופעת המלחמה בעת הנוכחית; הן בצורת החשיבה של "דור האויבים החדש" של ישראל (והמערב) לגבי המלחמה והלחימה; והן בתפיסה הנוכחית שלנו, כישראלים, על אודות "הדרך הנכונה" להפעלת הכוח הצבאי במלחמה. פרק זה עוסק בשינויים אלו ובהשלכותיהם על המחקר המודיעיני ותפקידו במלחמה ובעימותים (ובכלל זה במערכה שבין המלחמות).

שינויים אלה הפכו את המודיעין לא רק לגורם משמעותי בניהול המלחמה ובהכוונת המאמצים הצבאיים, אלא גם לחלק בלתי נפרד ממאמץ הלחימה עצמו, ברמה הטקטית. שינויים כאלה ניתן היה לזהות בהפעלת הכוח האווירי (ובמידה מסוימת גם הימי) עוד מסוף שנות השבעים, כחלק מיישום לקחי מלחמת יום הכיפורים. עם זאת, השפעתם גברה מאוד בשנים האחרונות, עקב השימוש ההולך וגובר בכוח האווירי (שהפעלתו מותנית במודיעין מדויק ועדכני) וכן נוכח המגמה של "היעלמות" כוחותיו ומתקניו של האויב המחייבת את חשיפתם לצורך התמודדות מבצעית אתם.

שינוי משמעותי נוסף של השנים האחרונות ממש הוא בהפנמת עוצמת ההתפתחויות גם בכוחות היבשה, ובביסוסה של תפיסת לחימה כוללת המציבה, במידה רבה, את המודיעין במרכזה. תפיסת לחימה זאת, "לוחמה מבוססת מודיעין" או "לוחמה במיצי מודיעין" (לוחמ"ם), מומשה במבצע "צוק איתן" והיתכנותה הוכחה (כוכבי ואורטל, 2014). תפיסה זו מעוררת שאלות קשות העוסקות, בין השאר, במתח שבין הצורך במודיעין מאפשר פעולה לבין ההבנה שהחיכוך ואי הוודאות הם יסודות קבועים בשדה הקרב. מתח אחר הוא המתח שבין הרצון להנגיש את המודיעין האיכותי

ביותר לכוחות הלוחמים לבין הצורך הבסיסי בביטחון מידע ובביטחון מקורות. מתח נוסף קשור בחשש מיצירת תלות חזקה מדי של הכוחות הלוחמים כתנאי לפעולה. הפעלת הכוח ביבשה, באוויר ובים הופכת אפוא להיות יותר ויותר מבוססת מודיעין. פעמים רבות המודיעין הוא תנאי להפעלת הכוח הצבאי, הן במאמצי האש והן במאמצי התמרון. האויב נעלם: הוא הקטין את חתימתו, פועל בתווך התת-קרקעי ומסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית ומתקנים אזרחיים. מה שניתן היה בעבר לראות במשקפת או בגיחת צילום, מחייב כיום מאמץ מודיעיני מורכב ועיקש הכולל מרכיבים איסופיים ומחקריים. תכליתו של מאמץ זה היא לחשוף את האויב באופן שיאפשר להתמודד איתו. ניתן להילחם גם ללא מודיעין מדויק ועדכני, אך בסביבה האופרטיבית הנוכחית לחימה זו עלולה להימשך זמן רב יותר ולעלות באבדות רבות, לשני הצדדים הלוחמים. צורת לחימה כזאת, ממושכת ומרובת אבדות, נתפסת ככזאת שאינה תואמת את השינויים בתופעת המלחמה.

השינוי בתופעת המלחמה

ב-12 ביולי 2012, יום השנה השישי לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, נשא אהוד אולמרט, ששימש כראש הממשלה במהלכה, הרצאה בכנס של המכון למחקרי ביטחון לאומי בתל אביב (INSS). את ההרצאה הוא פתח בהערה כללית: "המאמץ הצבאי שהפעילה מדינת ישראל בלבנון בקיץ 2006, הוא אירוע שמוגזם לקרוא לו 'מלחמה'". גם בעיצומם של האירועים עצמם, נמנעה הממשלה בראשותו לעשות שימוש במושג זה בהקשר למבצע הצבאי בלבנון. עתירה לבג"ץ, בבקשה שיוורה לממשלה להפעיל את סמכותה ולהכריז על מלחמה, נדחתה אף היא במהלך האירועים תוך שבית המשפט הבהיר במפורש, כי בראייתו אכן אין מדובר במלחמה. גם הדרג הצבאי הבכיר נמנע מלהגדיר את האירועים כמלחמה.

הימנעות זו של כלל הגורמים מהגדרת האירועים כמלחמה אינה מקרית. הדימוי הכללי של רבים מאתנו (בציבור, בקרב מקבלי ההחלטות וגם במערכת הצבאית עצמה) על המלחמה, היה עד לפני תקופה לא ארוכה פועל יוצא של צורת המלחמה שאפיינה את "התקופה המודרנית" (בערך מאמצע המאה ה-18). זו הייתה צורת מלחמה שבבסיסה עמדה תאוריה מגובשת אחת, שקלאוזביץ היה המנסח המובהק שלה. "המלחמה המודרנית" הייתה טוטלית בעוצמתה, תעשייתית באופייה, התנהלה בין מדינות, לתכלית מדינית מובהקת, ותוצאתה הייתה, בדרך כלל, ברורה וחד-משמעית. למאפיינים אלו התווספה תפיסה מגובשת של "הכרעה" צבאית, שהמרכיבים העיקריים שלה היו הרעיונות שהפכו לאוניברסליים בעניין כיבוש שטחו של האויב והשמדת כוחותיו. השאיפה להשיג הכרעה מהירה וחד משמעית, המהלך המתמדי של כוחות היבשה כמייצג המובהק של הכרעה כזאת, ההפרדה הברורה בין החזית לעורף – כל אלו היו מאפיינים מובהקים של מלחמות מסוג זה.

לדימוי זה על המלחמה תרמו מאוד הביטויים החזותיים של אירועים שסימנו ניצחון במלחמות ושיקפו את אותה הכרעה ברורה וחד-משמעית המסיימת מלחמות, דוגמת טקסי הכניעה במלחמות העולם הראשונה והשנייה; הדגלים באיווג'מה ועל הרייכסטהאג; והזוג המתנשק בטיימס סקוור בניו יורק ביום סיום המלחמה עם יפן. גם מלחמות ישראל והערבים סיפקו ביטויים חזותיים דומים: דגל הדיו באילת, הצנחנים בכותל, יוסי בן חנן בתעלת סואץ והנעלים שהותירו אחריהם החיילים המצרים שנסוגו מסיני. המלחמות בשנת 1956 ("100 שעות לתעלה") ובשנת 1967 ("שישה ימים

ביוני" עיצבו גם דימוי של מלחמות קצרות, שלא נסדק אף במלחמת יום הכיפורים בשנת 1973. עוצמתו של דימוי זה היא כה גדולה, עד שהשאיפה להכרעה ברורה וחד-משמעית במלחמת בזק קצרה עודנה מאפיינת את הדיון הישראלי על תופעת המלחמה. זהו הדימוי שהיה בתודעתם של ישראלים רבים בפרוץ האירועים בקיץ 2006, והוא זה שהקשה על ההכרה בכך שמדובר במלחמה, גם אם בעלת מאפיינים אחרים. כמה מאפיינים כלליים של סוג המלחמה הזה היו מוכרים לישראלים כבר יותר משני עשורים, אך הופעתם במרוכז, בעימות בעל עצימות גבוהה יחסית ולמול אויב בעל אופי ייחודי, הקשו על ההנהגה המדינית, הדרג הצבאי הבכיר, הלוחמים עצמם וגם הציבור הרחב, להתאים את דפוסי החשיבה והפעולה שלהם לאופי האתגר. גם הביקורת לאחר המלחמה על אופן ניהולה בכל הדרגים, הושפעה מהקושי הזה, אף שזיהתה בצורה נכונה כמה ליקויים וכשלים מהותיים.

אבל, המלחמה בשנת 2006, כמו גם המבצעים שבהם הייתה מעורבת ישראל אחריה, ממחישים כי המציאות הנוכחית היא אחרת. מקובל להניח שהמלחמה היא, בראש ובראשונה, תופעה תקופתית ובמידה רבה חברתית. יחד עם נכסים אחרים של המודרניות, איבדנו כנראה גם את "סיפור-העל" של "המלחמה המודרנית". המלחמה שוב אינה טוטלית, היא איננה מתרחשת רק בין מדינות, וההכרעה בה אינה באה לביטוי רק בכיבוש שטחו של האויב ובהשמדת כוחותיו. גורמים שונים מובילים לכך שספק אם ניתן לממש את השאיפה לקצר את משך הלחימה, ושגם הסיכוי להכרעה ברורה וחד-משמעית אינו גבוה.

חזבאללה הבין לעומק עניין זה, והציג למול הדימוי הישראלי על מאפייני המלחמה תפיסה מגובשת היטב, שבמרכזה מאמץ מכוון להאריך את משך הלחימה, ובעיקר למנוע מישראל ניצחון ברור וחד משמעי במלחמה קצרה. הוא ראה במניעתו של ניצחון ישראלי כזה את ניצחונו שלו.

באופן כללי, ניתן לתאר ארבעה ממדים עיקריים של שינוי, היוצרים בתקופה זו סביבה אופרטיבית שונה מהותית מזו שאפיינה את הסביבה של "המלחמה המודרנית". ממדים אלו המאפיינים את צורת החשיבה שהתפתחה בישראל ובמדינות אחרות במערב עיצבו את העשייה המודיעינית (והמבצעית) בשלושת העשורים האחרונים:

- הממד הראשון הוא המעבר ממלחמות גבוהות עצימות, טוטליות, ל"עימותים מוגבלים", בדרך כלל מתמשכים, שבמסגרתם מתנהלים סבבי לחימה קצרים (ימים) או ארוכים (שבועות). המאפיין המובהק של הפעילות הצבאית בעת הנוכחית הוא שהיא מותנית בראש ובראשונה בלגיטימציה (פנימית ובינלאומית), המביאה לחתירה להקטין את מספר הנפגעים הן מקרב החיילים והן מקרב האזרחים.
- הממד השני הוא המעבר מהתמודדות עם איומים "סימטריים" להתמודדות עם איומים "א-סימטריים". העליונות הטכנולוגית של ישראל הובילה את אויביה לפנות לצורת לחימה השואפת לקזז עליונות זו באמצעים תת-קונבנציונליים (כדוגמת טרור, גרילה ושיטות לחימה המדגישות הסתרה, מיגון, פיזור של הכוח הצבאי וטשטוש בין מתקנים צבאיים ואזרחיים) ובאמצעים על-קונבנציונליים (נשק כימי ונשק גרעיני).
- הממד השלישי הוא המעבר מעימותים המתרחשים בשטחים פתוחים (כדוגמת סיני ורמת הגולן) לעימותים המתרחשים בחלקם בלב סביבה אורבנית רווית אזרחים וגורמי תקשורת. מגמה זו נובעת הן מתהליכי העיור, המשנים את אופי המרחבים המיושבים, והן מבחירה מודעת של האויבים המודעים לחסינות, הטקטית והמערכתית, שמעניקה להם הסביבה

- האזרחית, עקב הצורך לצמצם את הנזקים הסביבתיים ואת הפגיעה בבלתי מעורבים.
- הממד הרביעי הוא המעבר מלחימה במדינות, שהן ישויות היררכיות מסודרות וקבועות, ללחימה בישויות לא מדינתיות. מלחמות עם מדינות עדיין יכולות להתרחש, ויש להיערך כמובן לאפשרות זו. עם זאת, המגמה הברורה מאז סוף שנות השבעים היא של עימותים צבאיים עם ישויות לא מדינתיות, כדוגמת ארגון חיזבאללה בלבנון ותנועת חמאס בעזה. מחקרים מצביעים על כך שרוב העימותים בעולם מאז שנת 1945 היו עם ישויות לא מדינתיות. חלק מהישויות הללו היו כנופיות פליליות, אך לחלקן היו צבאות של ממש, אפילו עם חימוש מתקדם (וחלקן אף מהוות ריבון, או ריבון בפועל בשטחים שמהם הן פועלות). בעידן המודרני, התעשייתי, הכריעה בסופו של דבר העליונות הצבאית-טכנולוגית של המדינות. התופעה החדשה היא שהעליונות הזאת איננה מספיקה. הישויות הלא מדינתיות מנצלות את המצב לצורך קיזוז העליונות הצבאית-טכנולוגית של הצד החזק.
- השינויים בתופעת המלחמה מאתגרים מאוד את המודיעין בכלל ואת המחקר המודיעיני בפרט. האיומים הא-סימטריים, המרחבים האורבניים והישויות הלא מדינתיות יוצרים סביבה אסטרטגית ואופרטיבית מאתגרת במיוחד, השונה מהותית מזו שאתה התמודד המחקר המודיעיני בעבר. על הרקע הזה התפתח גם "דור אויבים חדש" שחייב היערכות מודיעינית מתאימה, הנמצאת עדיין בשלבי גיבוש.

"דור האויבים החדש"

בספר השישי בסדרת הספרים של גיי קיי רולינג על הארי פוטר ("הארי פוטר והנסיך חצוי-הדם") מגיעים שר הקסמים החדש ואנשיו אל ראש ממשלת בריטניה ומדווחים לו ששורה של אירועים והתרחשויות שאירעו בתקופה האחרונה קשורים במאבק עם הלורד וולדמורט. ראש הממשלה המופתע אומר להם "אבל בטח יש דברים שאתם יכולים לעשות, אתם הרי קוסמים". אבל שר הקסמים עונה לו בצער "כן, אבל גם לצד השני יש קסמים". זהו תיאור ציורי ומשעשע של המודיעין האופרטיבי (מערכתי) ושל המודיעין הטקטי (מבצעי). ברמות אלו, המודיעין עוסק ב"קסמים" של הצד השני ומנסה להבין אותם באופן שיאפשר התמודדות איתם.

מאז סוף שנות התשעים של המאה הקודמת הופנתה תשומת הלב, הן במערב והן בישראל, לאופיים החדש והשונה של האיומים שעמם נדרשים להתמודד הממסדים הביטחוניים, ובכלל זה כמובן גם גופי המודיעין. כתוצאה מכך גברה מאוד המודעות לצורך להתמודד עם דפוסי פעולה טקטיים כגון השימוש ברקטות ובטילי קרקע-קרקע (רק"ק וטק"ק), במחבלים מתאבדים, במטעני צד, בטילים נגד טנקים (נ"ט) ובשיטות שונות של מיגון, של הסוואה ושל הונאה.

אלו היו דפוסי הפעולה שפגשה ישראל בשנות השהייה הארוכות של כוחותיה בלבנון (עד שנת 2000) ובמלחמת לבנון השנייה (בשנת 2006). אלו היו גם הדפוסים של הלחימה בעזה, הן לפני ה"התנתקות" מהרצועה (בשנת 2005) והן בעימותים אחרים ובעיקר במבצעים "עופרת יצוקה" (בשנים 2008–2009), "עמוד ענן" (בשנת 2012) ו"צוק איתן" (בשנת 2014). בדפוסי לחימה דומים נתקלו גם כוחות ארצות הברית והקואליציות בעימותים בעירק (מאז מלחמת המפרץ הראשונה, בשנת 1991) ובאפגניסטן (משנת 2001). גם הקואליציה, האזורית והבינלאומית, שנלחמה נגד "המדינה האסלאמית" (מאז שנת 2014) נתקלת בדפוסים אלו.

לדפוסי הלחימה הטקטיים של דור האויבים החדש יש מכנה משותף שאינו מקרי. הם נובעים

באופן ישיר מרעיונות אסטרטגיים ואופרטיביים דומים, שהתגבשו אצל שורה של גורמים "בצד השני של הגבעה" מאז שנות השמונים ובעיקר בשנות התשעים של המאה הקודמת (ברון וולנסי, 2010). בהקשר לישראל, עומדת בבסיסם, הכרה עמוקה בעליונותה הצבאית-טכנולוגית, אך גם הערכה שניתן לקוזה באמצעות פגיעה בנקודות התורפה ובנקודות התלות האסטרטגיות והאופרטיביות שלה: הרגישות הגבוהה לאבדות, חוסר היכולת להתמודד עם מלחמה ממושכת והמגבלות הנובעות מהעדיפות שניתנת להפעלת הכוח האווירי.

מאז שנות התשעים נמצאים רוב גורמי הכוח במזרח התיכון בעיצומו של תהליך אינטנסיבי, שבמסגרתו מימשו שלוש הבנות עיקריות אשר התחייבו מהמצב החדש שנוצר ביחסי הכוחות הצבאיים:

- הצורך לשפר מהותית את יכולת הספיגה והשרידות שלהם, במטרה לאפשר להם אורך נשימה ולשמר את כוחם הצבאי. זאת, בעיקר נוכח הבנתם את היכולות המודיעיניות החדשות; את הקטלניות של החימוש המונחה המדויק, שהלך ותפס מקום מרכזי; ואת השינוי שיצר השילוב בין גורמים אלו בשדה הקרב.
 - הצורך לבסס יכולת הרתעה אמינה, בראש ובראשונה כדי למנוע עימות רחב היקף, שאותו תפסו כמנוגד לאינטרסים שלהם וליכולתם. יכולת ההרתעה נועדה גם לגרור את המלחמה, במקרה שההרתעה הבסיסית כשלה, למגרשים הנוחים יותר להם, ולקזז, ללא קרב, חלק מהיתרונות הטכנולוגיים של ישראל.
 - הצורך לאמץ אסטרטגיית התשה, כמפתח לניצחון בעימות אפשרי, בשל הרגישות הישראלית למלחמה ממושכת ולאבדות. הנגזרת האופרטיבית של הבנה זו התגבשה לרעיון של "ניצחון באמצעות אי-הפסד", שלפיו עצם ההישרדות בעימות הוא המפתח לניצחון בו, עקב חוסר היכולת של הצד השני להשיג ניצחון ברור וחד-משמעי.
- כתוצאה מהבנות אלו, התפתחה בקרב אותם גורמים צורת לחימה ייחודית, השמה דגש חזק על המרכיבים האלה:
- מאמץ לשיפור השרידות של הכוח הלוחם, באמצעות מיגון, פיזור, הקטנת חתימה ובעיקר פעולה מתוך סביבה עירונית רווית אזרחים וגורמי תקשורת;
 - שימוש בנשק "תלול מסלול" – פצצות מרגמה, רקטות וטילי קרקע-קרקע, עקב פשטותם, מחירם הנמוך, יכולתם לחדור לעומק שטחנו (עד לאחרונה) והקושי לאתר ולתקוף אותם (ההיקפים הגדולים של מרכיבים אלו מסייעים אף הם לשרידות ומגדילים את "אורך הנשימה");
 - שימוש בנשק, בשיטות פעולה ובאמצעים היכולים להביא לידי מספר גבוה של נפגעים, אזרחים וחיילים (ובמקביל, מאמץ לחטיפת אזרחים וחיילים, עקב הרגישות הישראלית הגבוהה לנושא);
 - ניהול מאמץ תקשורתי והסברתי לשלילת הלגיטימציה, הפנימית והבינלאומית, לפעולה הצבאית ולערעור כושר העמידה של הציבור הישראלי;
 - ניסיון לגרור את הלחימה לעימות יבשתי במגע צמוד שבו, בראייתם, מתקזזים מרכיבים רבים של העליונות הצבאית-טכנולוגית המיוחסת לישראל;
 - הצטיידות באמצעים היכולים להתמודד עם העליונות האווירית של ישראל, עקב הבנתם את מרכזיות הכוח האווירי בתפיסת ההפעלה הנוכחית של צה"ל, במלחמה ובין המלחמות.

בפברואר 2008 נשא נסראללה, מנהיג חזבאללה, נאום שמלכתחילה היה אמור להספיד שתי דמויות מרכזיות בחזבאללה שמצאו את מותם בחודש פברואר: שייח ראוּב' חרב שנהרג בפברואר 1985 ועבאס מוסווי, קודמו של נצראללה, שנהרג בתקיפה ישראלית בפברואר 1992. מותו של עמאד מע'ניה בפברואר של אותה שנה, זמן קצר לפני הנאום, הוביל את נסראללה לשאת נאום שבו העלה על נס את התרומה של כל אחד מהשלושה לבניינו של הארגון. כאשר הוא התייחס לתרומתו של מע'ניה הוא אמר שהוא היה אחראי על פיתוחה של תפיסת לחימה חדשה לחלוטין שאותה תיאר באופן הבא: "זוהי אסכולת לחימה חדשה שאין דומה לה, כזו הנמצאת בין צבא סדיר למלחמת גרילה". ואכן, מדובר בהתפתחות תפיסתית מרשימה, המתגרת את תפיסת ההפעלה של צה"ל וחיבה התארגנות מודיעינית ומבצעית מתאימה.

בהקשר זה ראוי להגיד כמה מילים דווקא על העתיד, על בסיס לקחי העבר. ההתפתחות התפיסתית שתוארה כאן היא, במידה רבה, פועל יוצא של "הטלטלה הקודמת" במזרח התיכון (ברון וולנסי, 2010). הייתה זאת סדרת אירועים דרמטית שהתרחשה בסוף שנות השבעים ותחילת שנות השמונים וכללה את המהפכה האסלאמית באיראן, את ראשיתה של מלחמת איראן-עיראק, את מלחמת לבנון הראשונה ואת הפלישה הסובייטית לאפגניסטן. זאת, בנוסף להסכם השלום בין ישראל למצרים ולאירועים נוספים. לכל אלו הייתה השפעה על לידתו והתפתחותו של אותו "דור אויבים חדש" (שלא במפתיע, חזבאללה, חמאס ואל-קאעידה נוסדו כולם בשנות ה-80). מכאן עולה אפשרות מעניינת שלפיה גם לטלטלה האזורית הנוכחית תהיה השפעה על הסביבה האופרטיבית שבה פועלים צה"ל וגורמי הביטחון האחרים. אם אכן כך, בהחלט ייתכן שאנחנו נמצאים בתחילתו של תהליך שינוי שיוביל את אויביה (הישנים והחדשים) של ישראל לתפיסת לחימה אחרת ולמאפייני לחימה שונים.

עד אז, השנים האחרונות משקפות ניסיון של אויבי ישראל לגבש ולממש תפיסת לחימה משופרת ומעודכנת באמצעות מרכיבים נוספים: הגדלה נוספת של כמויות הרקטות והטילים, הן כדי לשפר את יכולת השרידות שלהם והן כדי להרוות את מערכות ההגנה האווירית הישראלית; הצטיידות ברקטות ובטילים בעלי יכולת דיוק גבוהה, שיכולים לפגוע בנקודות התורפה האזרחיות (חשמל, גז ותשתיות לאומיות אחרות) והצבאיות (בסיסי חיל האוויר ומפקדות צבאיות) בישראל; הצטיידות ברחפנים ובכלי טיס בלתי מאוישים אחרים, גם הם לצורך פגיעה מדויקת; הצטיידות באמצעי הגנה אווירית משופרים במטרה לנטרל את השפעת חיל האוויר, שלתפקידו המרכזי בתפיסת הלחימה הישראלית הם מודעים היטב; שיפורים במערכי הגנת החופים והלחימה הימית; פיתוח יכולות בממד הסייבר; ותוכניות להפעיל כוחות קרקעיים בשטחנו, בין השאר תוך שימוש במנהרות התקפיות (שחלקן נחשפו ונוטרלו), לשיבוש יכולת הפעולה ההתקפית וההגנתית של צה"ל ולהגברת הפגיעה בכושר העמידה של העורף.

מאמצי בניין כוח אלו קשורים כנראה בשינוי יסודי יותר שמתחולל במחשבה הצבאית של הגורמים המזוהים עם הציר הרדיקלי-שיעי. שינוי זה מוביל אותם מתפיסת ניצחון המבוססת על התשת האוכלוסייה בישראל ("ניצחון באמצעות אי-הפסד") לתפיסה שונה המבקשת לפגוע, מזירות שונות, גם בתשתיות לאומיות בישראל וביכולות צבאיות חיוניות, כדי להוציא את המערכת הישראלית משיווי משקלה ולהביא לערעורה.

כך או כך, צמיחתו של "דור האויבים החדש" חייבה את המחקר המודיעיני להתארגנות מיוחדת ולשינוי בדפוסי הפעולה ובדגשי המחקר. מאמצים רבים הופנו להבנת ההיגיון המסדיר את פעולתם

של הגורמים, האופן שבו הם תופסים את סוגיית ה"הכרעה" וה"ניצחון", וכמובן – אופן פעולתם ברמה הטקטית, ובעיקר אימוצה של תפיסת הלחימה המבוססת, במידה רבה, על רעיון ה"העלמות" (ראו להלן).

השינוי בתפיסת ההפעלה של צה"ל

בעשורים האחרונים חלו גם שינויים יסודיים בתפיסת ההפעלה של צה"ל ובחשיבה הישראלית על נושא המלחמה ובעיקר על מחירה (ברון, 2008). בצה"ל לא נכתבו לאורך השנים מסמכים רבים על אודות התפיסה הכוללת שלו בנושא הפעלת הכוח. תפיסותיו היו קונקרטיות יותר, התייחסו לאיומים הספציפיים שעמם היה צריך להתמודד ובאו לביטוי בעיקר בתכניותיו האופרטיביות. עם זאת, עיון במאפייני הפעלת הכוח של צה"ל בפועל, במבצעים ובמלחמות העבר, מלמד כי עד אמצע שנות השמונים, לכל הפחות, עמד המהלך המתמך של כוחות היבשה במרכז של החשיבה הצבאית הישראלית בנושא ההכרעה במלחמה.

למרכזיותם של כוחות היבשה ולמרכזיותו של המהלך המתמך היו סיבות טובות: האיום המרכזי על ישראל נשקף מצד כוחות היבשה של האויב; התפיסה הפוליטית המקובלת הייתה שהסכסוך עם הערבים הוא טריטוריאלי ביסודו, ולפיכך יוחסה משמעות רבה למרכיב השטח, בשני צדי הגבול; והתפיסה האסטרטגית-צבאית הדגישה מאוד את הרעיון של העתקת המלחמה לשטח האויב, שנבע הן מהיעדרו של עומק אסטרטגי והן מהצורך בניצחון מהיר, ברור ונראה לעין.

כל אלה הובילו, באופן טבעי, את החשיבה הצבאית הישראלית לאמץ את הרעיון האוניברסלי הקושר בין ההכרעה לבין כיבוש שטחו של האויב והשמדת כוחותיו, ואת המסקנה שהגורם הדומיננטי המביא להכרעה צבאית במלחמה הוא המהלך המתמך של כוחות היבשה. הרעיון הבסיסי גרס כי עם תחילת המלחמה צריך צה"ל להעביר במהירות את המלחמה לשטח האויב באמצעות מהלך מתמך, מהיר ועוצמתי. צה"ל נבנה כצבא נייד באופן שיאפשר את מימוש התפיסה. מאז 1956, על בסיס לקחי מלחמת סיני, נשא השריון בעיקר הנטל של העברת המלחמה לשטח האויב.

המרכזיות של המהלך המתמך של כוחות היבשה בתפיסת ההפעלה המקורית לא עמדה בסתירה לדגש הברור, שניתן לאורך השנים גם לפיתוחו של חיל האוויר. הכוח האווירי של ישראל נתפס תמיד כמרכיב מרכזי בעוצמתה הצבאית, וככזה הוא זכה לאורך השנים להקצאה נדיבה מאוד של משאבים. הרעיון של חיל אוויר סדיר, זמין ובעיקר גמיש, שביכולתו לסייע לכוחות היבשה, הן במגננה והן במתקפה, באמצעות הגנת שמי המדינה, השגת עליונות אווירית וסיוע קרוב, היה מאבני הבניין היסודיות של תפיסת הביטחון הישראלית. עם זאת, חיל האוויר נתפס ככוח המסייע למאמץ ההכרעה, ומי שנשא בעיקר הנטל בתחום זה היו כוחות היבשה. לתפיסת הפעלה זו הייתה השלכה ישירה על האופן שבו נתפס המודיעין בהקשר להתכוננות למלחמה ובמלחמה עצמה.

ההתרעה מפני מלחמה נתפסה בעבר כמשימה העיקרית של אמ"ן כולו ושל חטיבת המחקר בפרט. תפיסת הביטחון של ישראל הייתה מבוססת, במידה רבה, על היכולת לתת התרעה מפני מלחמה, שתאפשר את גיוס כוחות המילואים בזמן. ההתרעה נתפסה כדרך ליישב בין הצורך לקיים אורח חיים נורמלי במדינת ישראל, לבין הצורך לספק תשובה הולמת לאיום שהציב האויב. על ההתרעה מפני מלחמה אף נאמר בעבר כי היא, במובן מסוים, "הנקודה הארכימדית" של התפיסה כולה (ברק, 1987). אמ"ן (ואתו שאר גורמי קהילת המודיעין הישראלית) השקיע משאבים רבים,

פיתח טכנולוגיות וביצע מבצעים עתירי סיכון כדי להשיג את הכשירות לעמוד במשימה זו. המחקר המודיעיני ראה בסוגיית ההתרעה למלחמה את עיסוקו העיקרי והציג אותה כתרומתו הייחודית (ולמעשה היחידה) למאמץ הלחימה.

חיל האוויר תמיד נזקק למודיעין לצורך הפעלתו, אך עד למלחמת יום הכיפורים, הייתה התפיסה המקובלת שהמטרות שמותקפות הן בעיקר מטרות קבועות (דוגמת שדות תעופה ותשתיות לאומיות). הסיוע לכוחות היבשה היה תמיד מותנה במידע על מיקומם של כוחות האויב, אך זה הושג בעיקר על ידי הטייסים עצמם, שטסו מעל למרחב הלחימה בעידן שבו הייתה לחיל האוויר עליונות אווירית מוחלטת במרחב זה.

מלחמת יום הכיפורים המחישה את הצורך במודיעין עדכני ומדויק על האויב ובקיצור משמעותי של משך הזמן מאיתור המטרה ועד לתקיפתה. לצורך כך הועמד המודיעין, בשנים שאחרי המלחמה, במרכז תפיסת ההפעלה של חיל האוויר, ונבנתה מערכת מודיעינית-מבצעית שלמה למימוש התפיסה. המחקר המודיעיני בחיל האוויר הפך למחקר אופרטיבי מובהק ועליו הוטל הנטל של ייצור המטרות. עם זאת, בעשורים הראשונים הייתה תפיסה זו נחלתו של חיל האוויר בלבד.

בקרבות היבשה הייתה תפיסה שונה, שאיחרה להבין את הפוטנציאל הטמון בהתארגנות מחקרית-מודיעינית נכונה למלחמה. המהלך המתמדי נשען בעיקר על "מודיעין קרבי". הנחת היסוד הייתה שה"חיכוך" עם האויב הוא שייצר את עיקר המודיעין על אודותיו. התמונות האופייניות של מפקדי השריון המפורסמים של שנות החמישים והשישים של המאה הקודמת, עם משקפות על צוואריהם, שיקפה במובנים רבים רעיון זה. תפיסה זו הייתה תקפה עד לסוף שנות התשעים, והיא החלה להשתנות בעיקר בעקבות הצרכים המיוחדים של הלחימה ביהודה ושומרון בראשית העשור הקודם.

אבל בינתיים, חל שינוי יסודי באופן הפעלת הכוח הצבאי של ישראל. מאז שנות השמונים ניתן לזהות תהליך עקבי של התערערות היחס המסורתי, שהיה קיים בתפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל בין המהלך המתמדי של כוחות היבשה לבין כוח האש, בעיקר של חיל האוויר. ואכן, מאז "מבצעי האש" של שנות התשעים ("דין וחשבון" בשנת 1993 ו"ענבי זעם" בשנת 1996) נותנת ישראל עדיפות ברורה להפעלת כוח האש שלה על פני הפעלת כוחות היבשה. עניין זה הפך ברור מאוד במלחמת לבנון השנייה בשנת 2006, שבה העדיפה ישראל להפעיל דווקא את כוח האש שלה, באמצעות חיל האוויר והארטילריה, והייתה הססנית מאוד בהפעלת כוחות היבשה המתמרנים. מהלך מתמדי משמעותי של כוחות היבשה, בניגוד ל"פשיטות" בהיקף מצומצם, לא בוצע עד לשלבים מאוחרים יחסית של המלחמה. כשהוחלט לבסוף על מהלך כזה, הוא בוצע באופן חלקי ביותר והופסק עוד בטרם הושלמו יעדיו. במבצעים בעזה ("עופרת יצוקה" בסוף שנת 2008 ובתחילת שנת 2009 ו"צוק איתן" בשנת 2014) אמנם הופעלו כוחות היבשה, אבל גם אופן הפעלתם המצומצם יחסית שיקף, למעשה, מגמה ברורה זו.

לתהליך זה יש כמה סיבות והוא קשור, ללא כל ספק, גם באפשרויות החדשות שיצרה הטכנולוגיה, בעיקר בכל מה שקשור להפעלת הכוח האווירי. בשנות התשעים הבשילו כבר שורה של התפתחויות טכנולוגיות, ששינו באופן יסודי את יכולת הפעולה מהאוויר. התברר כי שרידותו של הכוח האווירי ויכולת החדירה שלו לעומק שטחו של האויב השתפרה מאוד עקב הפיתוחים בתחום הלוחמה האלקטרונית, החמקנות, כלי הטיס הבלתי מאוישים והיכולת לשגר את החימוש "מנגד", היינו – מחוץ לטווח האיומים; כמו כן התברר שיכולת הפגיעה של הכוח

האוירי השתפרה מאוד עקב ההצטיידות ההולכת וגוברת בחימוש מונחה מדויק וקליטת אמצעי איסוף ומערכות שליטה חדשות.

עם זאת, הגורם העיקרי שהוביל לתהליך זה היה האילוצים החברתיים, כפי שהתפתחו לאחר מלחמת יום הכיפורים, ובמרכזם השינוי שחל אצל חלקים נרחבים בחברה הישראלית ביחס ללחימה ולמחירה. אילוצים אלו נתפסו, הן על ידי הדרג הצבאי הבכיר והן על ידי הדרג המדיני, כמונעים הפעלה מסיבית של כוחות יבשה למשימות שעוללות להביא לנפגעים רבים, או לשליטה לזמן ממושך בשטח עוין. השינוי משקף, בראש ובראשונה, שאיפה לדרך מלחמה שמצמצמת את האבדות לכוחותינו.

לשינוי יסודי זה בתפיסת ההפעלה של צה"ל הייתה גם השפעה דרמטית בכל הקשור להתייחסות לסוגיית המודיעין בלחימה. זאת, כמובן, בשל התלות הגבוהה של כוח האש ב"מטרות", היינו – ביכולת להצביע על מיקומו של האויב ברמת דיוק שתאפשר את תקיפתו היעילה. כוחות היבשה "יישרו קו" עם חיל האוויר וגיבשו אף הם תפיסה המציבה את המחקר המודיעיני (בכל הדרגים) כמוביל המאמץ לייצור המטרות. תשומת לב מיוחדת מוקדשת למאמץ להימנע מפגיעה באנשים שאינם מעורבים בלחימה וגם עניין זה מחייב מאמץ מודיעיני רחב היקף. היעלמותו של האויב (ראו להלן) העצימה מאוד את האתגר הקשור בייצור המטרות ובהימנעות מפגיעה בבלתי מעורבים.

מ"הסתרות" ל"היעלמות"

השינוי באופן הפעלת הכוח הצבאי יצר, לפיכך, צורך הולך וגובר במודיעין מדויק על אודות היערכותו של האויב. מודיעין זה נדרש לצורך הפעלת הכוח הצבאי לפגיעה מדויקת באויב, שמצדו זיהה היטב את השינוי ואימץ, בהדרגה, אסטרטגיה מובהקת של "היעלמות".

בהקשרים האופרטיביים, אחת התחושות החזקות ביותר הזכורות לי משנותיי בתפקיד רח"ט מחקר היא הציפייה, בשעות שלאחר הפעילות המבצעית, למידע שייתן תשובה לשאלה האם הפעילות אכן כוונה לאויב ה"נכון". במילים אחרות, האם האויב הרלוונטי היה אכן ביעד שמולו פעלנו. עניין זה קשור בכך שברבות מהפעולות היה צורך לאשר את ה"יעד" לפעולה מבלי שיכולנו לוודא, באופן חד-משמעי, את נוכחותו של האויב ביעד זה. ברוב המכריע של הפעולות הייתה ההצבעה על מיקומו של האויב פועל יוצא של עשייה מחקרית מורכבת שלוותה באי־ודאות רבה. לעתים קרובות, גם השעות שלאחר הפעולה לוו באי־ודאות, שכן בדפוסי הפעולה הנוכחיים של האויב גם הוא לא תמיד מודע למיקומם המדויק של כוחותיו ואנשיו.

ואכן, התופעה הבולטת ביותר במפגש בין השינויים במאפייני המלחמה, השינויים בתפיסת ההפעלה של צה"ל והתפתחותו של "דור האויבים החדש", קשורה בקשר ישיר לאסטרטגיה זו של "היעלמות". תופעה זו משקפת את הקושי ההולך וגובר לזהות את מערכי האויב, "להפיל" אותם כמערכים צבאיים ולאחר אותם ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בהם בעת הצורך. קושי בסיסי זה הופך למשמעותי ביותר כאשר תפיסת ההפעלה של צה"ל מבוססת, במידה רבה, על הפעלת הכוח האווירי הזקוק למודיעין מדויק על "מטרות".

אויביה של ישראל היו מאורגנים במשך שנים רבות במבנה צבאי מסודר של גייסות, דיוויזיות, חטיבות וכדומה. הרעיון הבסיסי שהסדיר את פעולתם במלחמה היה הרעיון של "המלחמה המודרנית". גם הם שאפו להכרעה המבוססת על כיבוש שטח וראו בהנפת הדגל בשטחה של ישראל את תמצית הניצחון הצבאי.

במלחמת יום הכיפורים נכשל חיל האוויר בהתמודדות עם סוללות טק"א (טילי קרקע-אוויר) ניידות ששינו היערכותן. תהליך הפקת הלקחים מהמלחמה היה מרשים בכל קנה מידה והניח תשתית תפיסתית וטכנולוגית, המהווה עד היום את הבסיס להתמודדות המודיעינית עם סוגיית ייצור המטרות. הסוללות המשיכו להיות "ניידות", אך הן, כמו גורמי אויב נוספים, עסקו יותר ויותר ב"הסתתרות". כוחות הסתתרו מאז ומתמיד, ובכך אין חדש. המודעות של הגורמים השונים לכניסתו של החימוש המדויק לשדה הקרב העצימה מאוד מגמה זו, אבל החידוש הוא במעבר מטקטיקה של "הסתתרות" לאסטרטגיה מובהקת של "היעלמות".

הסרט "האיש שבפנים" (2006) הוא סרט מתח בבימויו של ספייק לי שעוסק בשוד בנק מתוחכם. השוד מתבצע בבוקר של יום עבודה שגרתי בבנק כאשר צוות השודדים מתחפש לצוות צבעים ובמהלכו חוטף את עובדי הבנק ואת הלקוחות כבני ערובה. במהלך כל השוד השודדים לבושים בסרבליים של צבעים המכסים את כל גופם וגם את פניהם. הם דורשים גם מבני הערובה להתלבש בבגדים כאלה כדי שייראו בדיוק כמוהם. בשלב מסוים, לאחר שהשוטרים מתכוונים לפרוץ פנימה אל הבנק, יוזמים השודדים את יציאתם המפתיעה של כל בני הערובה ושלחם עצמם החוצה אל הרחוב כאשר כולם לבושים בסרבלי צבעים. השוטרים מאבדים את עשתונותיהם כאשר הם מגלים שאין להם כל אפשרות להבחין בין בני הערובה לבין השודדים מאחר שכולם היו לבושים באותם בגדים בדיוק – סרבלי צבעים שמכסים גם את פניהם. בשיטה דומה מאוד השתמשו גם השודדים שהשתלטו על המטבעה המלכותית והבנק המרכזי בסדרת הטלוויזיה הספרדית "בית הנייר" (2017-2020).

צורת הפעולה הזאת, בסרט ובסדרה, משקפת את הקושי להתמודד עם אויב נעלם שקשה לזהות אותו ואת האופן שבו הקושי הזה מוציא את גורמי אכיפת החוק משיווי משקל ומשבש את היכולת שלהם לקבל החלטות בכל הרמות. נראה שניתן לזהות שלושה סוגים של "היעלמות", שלכל אחד מהם ביטויים אופרטיביים שונים:

- היעלמות המבוססת על "חסינות". המשמעות היא שהאויב נמצא, אך לא ניתן לפגוע בו. זאת, מכיוון שאין הוכחה ("אקדח מעשן") לאשמתו ולאחריותו, מכיוון הוא מוגן פיזית ("מיגון"), או מכיוון שהוא מוגן באמצעות "מקלט בטוח" (למשל, נוכחות של אזרחים באזור הפעולה, או המסתור, שלו).
- היעלמות המבוססת על "היטמעות". המשמעות היא שהאויב נמצא, אך לא ניתן לראות אותו. זאת, מכיוון שהוא פועל מתחת לסף הרזולוציה של אמצעי הגילוי, מכיוון שהוא מסתתר היטב, או מכיוון שקשה (תפיסתית) להבין את אופן פעולתו.
- היעלמות המבוססת על "היעדרות". המשמעות היא שהאויב אינו נמצא במקום שבו מחפשים אותו. זאת, מכיוון שהוא מגיע (או "מגיח") לשם לפרק זמן קצר מאוד, מכיוון שהוא פועל ממרחבים אחרים (לעתים באמצעות שליח), או מכיוון שהוא עובר באופן רציף ומהיר ממקום למקום.

את ההיעלמות קשה להבין מזווית הראייה של "המלחמה המודרנית". במלחמות המודרניות מי שלא היה "נוכח" הפסיד. בעימותים הצבאיים הנוכחיים, מי ש"נוכח" בשדה הקרב – מושמד בדרך כלל. תופעה זאת כונתה בתחילת העשור הקודם "שדה הקרב הריק". ככל שעבר הזמן הסתבר ששדה הקרב לא התרוקן, אבל האויב כבר לא נוכח בו באופן שהיה מקובל בעבר.

ההיעלמות מייצרת אתגר עצום למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט. היא מחדדת את

התפיסה שלפיה "מטרה" היא, בראש ובראשונה, תוצר של תהליך מחקרי, ולא תוצאה של מפגש מקרי בין אמצעי איסוף לאויב. את אמצעי האיסוף צריך לכוון, את המידע צריך לעבד, ואת האויב צריך "להפליל". כדי לעשות את כל אלו, דרושה היכרות עמוקה עם צורת הלחימה של האויב. עניין זה הופך את אנשי המחקר למובילי המאמץ המודיעיני המשולב לחשיפת האויב. מאמץ זה מבוסס, כמובן, על תשתית איסופית רחבה (בעיקר סיגינטית וויזינטית), אך בלא ההיכרות העמוקה עם האויב ויישום עקרונות מחקריים, הוא יהיה יעיל פחות ויישא אופי התשתי מובהק.

מודיעין לתמרון ומודיעין לשחיקה

בתאוריה הצבאית מוכרות שתי גישות בסיסיות ללחימה, הדורשות גם סוגים שונים של מודיעין: "גישת התמרון" ו"גישת השחיקה". גישת התמרון היא הגישה התחבולנית, המתמרנת את האויב על ידי ניצול נקודות התורפה שלו ושואפת למוטט את רוחו (או בגישה עדכנית יותר, את "הגיונו") ולהביא אגב כך לקריסתו המהירה יחסית. גישת התמרון עומדת מול גישת השחיקה, שתכליתה השמדת האויב על ידי התשתה, עד שיגיע לנקודת השבירה (או, כמובן, שיושמד כולו). גישת השחיקה נחשבת בדרך כלל לשמרנית, בטוחה ובזבזנית יותר בזמן ובאמצעים, ואילו גישת התמרון נחשבת לגישה הנוטלת סיכונים ופועלת במהירות וברציפות לשם השגת הישג מהיר.

אדוארד לוטווק מתאר באופן נכון הבדל עמוק בין שתי הגישות, בכל הקשור למודיעין ללחימה (לוטווק, 2002). לפי לוטווק, שתיהן עשויות להשתמש באותן טכניקות לאיסוף הנתונים ולניתוחם, אך כשהן מתבוננות באויב, ישנו הבדל גדול מבחינת מה שהן רואות: "חסידי ההתשה" יחפשו בעיקר מספר גדול ככל הניתן של מטרות ראויות לתקיפה, מבלי להקדיש תשומת לב רבה למהותו של האויב; ואילו מי שמעדיף את התמרון, ירצה להבין גם את ההיגיון המסדיר את פעולתו של האויב ואת תפיסת ההפעלה שלו – ויחפש בהם נקודות תורפה (לא רק חומריות, אלא אף פוליטיות ותרבותיות).

גישת התמרון מכוונת אל "מרכזי הכובד" ואל "נקודות התורפה" של האויב. זיהוי מרכזי הכובד של האויב אינו עניין טכני. הוא מחייב ניתוח של מטרותיו בעימות ושל ההיגיון המסדיר את אופן פעולתו במהלך העימות, הן בהיבטים צבאיים והן בהיבטים נוספים. הוא מחייב ניתוח מערכתי של האויב עצמו ושל סביבת הפעולה שלו. מרכזי הכובד אינם קבועים והם נובעים מניתוח ההקשר הקונקרטי של העימות. יתרה מכך, הם יכולים גם להשתנות לאורך הלחימה, בפרט כאשר זו ארוכה. מרכזי הכובד תלויים מאוד במטרת העימות בעיני האויב ובדרך הפעולה שבה בחר. ההתשה מבוססת, כאמור, על פגיעה שיטתית באויב שההשפעה שלה אמורה להיות מצטברת.

נראה שגם בעניין זה חל שינוי באופן ההתייחסות של ישראל לעניין המלחמה. העמדתו של המהלך המתמרון של כוחות היבשה במרכזה של תפיסת ההפעלה המקורית, בעשורים הראשונים, הייתה חלק מבחירה מודעת בגישת התמרון התחבולנית כגישה מועדפת ללחימה. בחירה זו נבעה גם מתפיסה שלפיה המהלך מאפשר לצה"ל לנצל את איכות כוחותיו ולקזז את היתרון הכמותי של אויביו. קרב התמרון הדינמי, שבו משתנים התנאים ללא הרף ושבנו נדרש הצבא, על כל רמותיו, לגלות יוזמה, גמישות, תיאום ויכולת מהירה של מחשבה, תגובה והסתגלות למצבים חדשים ובלתי צפויים, נתפס ככזה המביא לביטוי את יכולותיהם של המפקדים הישראלים ואת יכולתו של צה"ל כולו.

השינויים באופן הפעלת הכוח הצה"לי משקפים, במידה רבה, מעבר מגישת התמרון לגישת השחיקה, והם משפיעים על המודיעין. עלייתו של "דור האויבים החדש" הובילה למסקנה שאלו נעדרים מרכזי כובד קלסיים, אשר אליהם ניתן לכוון את מאמץ ההכרעה. מכאן קצרה הדרך לבחירה, מודעת יותר או פחות, באסכולת ההתשה באמצעות שחיקת כוחו של האויב כדרך המועדפת ללחימה בארגונים כגון חיזבאללה וחמאס. עם זאת, בשנים האחרונות הולך ומתברר כי למעשה, ישראל אימצה תפיסה מורכבת יותר המנסה לשלב בין הגישות. ומבקשת לפגוע, באופן שיטתי, במרכזי הכובד המבוזרים כל כך שמאפיינים ארגונים אלו (דוגמת מערכי הטק"ק והרק"ק שלהם ומערכות הפו"ש – פיקוד ושליטה לניהול הלחימה).

ההתשה מחייבת בעיקר כמויות גדולות של מטרות. ואכן, הדרישה לייצר עוד ועוד מטרות משקפת את ההתייחסות הנוכחית למודיעין ללחימה. "מפעלי מטרות" גדולים פועלים כדי לספק מענה לדרישה זו ומתמודדים התמודדות קבועה עם שאלת ה"איכות" מול ה"כמות". כאשר אין יכולת ממשית להצביע על מספר מצומצם של "מטרות איכות", הופכת הכמות להיות בעלת ערך, מתוך הנחה (שתקפותה תלויה מאוד במאפייני העימות) שלכמות יש אפקט מצטבר על יכולתו ועל רצונו של האויב להמשיך בלחימה. מספר המטרות מושפע כמובן גם מסדר הכוחות של האויב וממאפייני פריסתו. ארגונים כמו חזבאללה וחמאס פעלו להגדלה משמעותית של מספר הטילים והרקטות שלהם וביזרו את פריסת כוחותיהם. צעדים אלו מובילים לכך שכדי להשיג השפעה משמעותית נדרש לתקוף מספר גדול מאוד של מטרות.

אולם, אין זה נכון שההתשה מסתפקת רק במודיעין טקטי על מיקום היעדים והמטרות. ההתשה מחייבת מודיעין על הערכת המצב של האויב, תפיסת המציאות העומדת בבסיסה, ובעיקר – רצונו להמשיך להילחם. מודיעין זה אינו יכול להיות רק מודיעין כללי, המבוסס על ההיכרות המוקדמת עם האויב. הפעלת הכוח מעמתת גם את האויב עם תפיסותיו הקודמות ומאלצת אותו למחשבה מחודשת על יכולתו ועל רצונו בהמשך הלחימה. שוב ושוב מתברר כי מידע כזה קשה להשגה, וכי הנחותינו המוקדמות על השקפתו של האויב מתגלות לא פעם כשגויות. למודיעין אינטימי על עמדותיהם העדכניות של מקבלי ההחלטות אצל האויב יש אפוא חשיבות עליונה במהלך הלחימה. מודיעין זה צריך לשמש את המחקר המודיעיני להבנת מצבו של האויב ותפיסתו לגבי סיום הלחימה. לעניין זה יש חשיבות מיוחדת כאשר מתנהל משא ומתן על תנאי הסיום, וכאשר המאמץ הצבאי צריך לתמוך ולהתנהל במקביל ובמשולב עם המאמץ המדיני המכוון לסיום הלחימה בתנאים עדיפים לישראל.

התפיסה הישראלית הנוכחית שונה מהותית מהשאיפה שעדיין קיימת להכרעה ברורה וחד-משמעית במלחמת בזק קצרה ולכן היא מעוררת תסכול הן אצל מקבלי ההחלטות והן בציבור. עקב התנהגות האויב, היא גם מובילה לפגיעה ב"בלתי מעורבים" בלחימה, השווים בקרבת הגורמים הלוחמים ומשמשים להם כ"מגן אנושי". ועדיין, במצב העניינים הנוכחי, ספק אם קיימת גישה יעילה יותר להתמודדות עם "דור האויבים החדש". הניסיון מהמבצעים בלבנון ובעזה מלמד כי בסופו של דבר, ככל שנמשכת הלחימה, לכמות ולזק המצטבר יש ערך בכל הקשור לרצונו של האויב להילחם הן בלחימה הנוכחית והן בזו העתידית. תקופות ה"שקט" הארוכות יחסית אחרי המבצעים בלבנון ובעזה קשורות, בראיית, קשר ישיר לעניין זה.

עולם חדש מופלא: המחקר המודיעיני ומהפכת המידע

לצד השינויים הגדולים האחרים שתוארו, בולטת המרכזיות של טכנולוגיית המידע בתקופתנו, ורבים רואים בה את המגדירה העיקרית של תקופת זמן זו ("עידן המידע"). הטכנולוגיה משפיעה על השינויים בפוליטיקה, בחברה, בתרבות ובתחומים נוספים. היא מאפשרת לממש מאוויים שבעבר היו בגדר חלומות בלבד. כך בעולם הפרטי, כך בעולם העסקים וכך גם במחקר המודיעיני (ובמודיעין בכלל).

בסרט "סקייפול" (Skyfall, 2012) מסדרת ג'יימס בונד מתואר המפגש המסורתי בין בונד ל-Q, האחראי על פיתוח האמצעים הטכנולוגיים ב-MI6 – השירות החשאי הבריטי. בונד, שהיה רגיל ל-Q המיתולוגי שסיפק לו אמצעים כגון עטים מתפוצצים מופתע לפגוש בחור צעיר מאוד, מומחה בטכנולוגיות מידע. בין השניים מתפתח דיאלוג משעשע על החדש והישן בענייני מודיעין. בסופו של המפגש ממלמל לעצמו בונד את המילים Brave New World ("עולם חדש מופלא") לתיאור עוצמת השינוי בעולם בכלל ובמודיעין בפרט.

ואכן, גם ללא ידע טכנולוגי מעמיק ניתן לחוש, ברמה יומיומית וחוייתית, שעולם עם אינטרנט, גוגל, טלפונים סלולריים, ויקיפדיה, אינסטגרם, פייסבוק וטוויטר, הוא עולם שונה לחלוטין מזה שהיה כאשר עוצבו ההבנות הבסיסיות לגבי המודיעין. בעולם כזה ניתן לאסוף מידע בכמות ובאיכות שלא ניתן היה לאסוף בעבר, לנתח ולעבד את המידע בקבועי זמן שלא היו אפשריים ולהפיץ את המידע במהירות לגורמים הרלוונטיים.

במקביל, הטכנולוגיה יוצרת גם מורכבויות גדולות, אתגרי השתנות עצומים ושורה של סיכונים לא מבוטלים. העולם החדש יוצר "הצפה" במידע, מוביל לתחרות עם ספקי מידע וידע אחרים וחושף נקודות תורפה. הטכנולוגיה היא גם אחד הגורמים לתופעות הפוסט-אמת והפייק ניוז שהשלכותיהן על המודיעין מתוארות בפרק הבא.

התוצאה הטבעית הישירה הראשונה של "עידן המידע" היא התופעה של "הצפת המידע". באשר למידע הגולמי, העלייה המשמעותית היא בסיגנל, הן בכמות המידע הגלוי, בעיקר מהאינטרנט, והן בכמות המידע המסווג, המגיע מחדירה עמוקה למקומות אינטימיים, רגשים, ב"ליבת הסודות" של הצד השני. גם כמות המידע הוויזואלי גדלה באופן משמעותי. העלייה בכמות חומר הגלם מעוררת בעיה אמתית של "מיצוי" ושל "הפצה" של החומר הנמצא במאגרים של מערכי האיסוף. מובן מאליו שגם המחקר המודיעיני מוצף בנתונים ובמידע באופן חסר תקדים. כאשר מידע הופך למשאב הנמצא בשפע, המגבלה המרכזית היא ביכולת לנתח אותו ולהפיק ממנו מסקנות ותובנות. היכולת הזאת טמונה בטכנולוגיה והיא כבר מעוררת שורה של שאלות עיוניות ומעשיות.

עניין נוסף קשור בהשפעת עידן המידע על יחסיו של המחקר המודיעיני עם מקבלי ההחלטות ועל מעמדו. המודיעין נהנה בעבר מסוג של מונופול על איסוף, עיבוד והפצת נתונים, מידע וידע אודות האויב והסביבה. מעמדו שיקף, במידה רבה, את כוחו כמונופול כזה. כיום, גורמים שונים אוספים, מעבדים ומפיצים ידע הקשור באויב ובסביבה והם נגישים גם למקבלי ההחלטות ברמות השונות (לעיתים קרובות ביתר קלות וזמינות מאשר ארגוני המודיעין). מכאן, שאחת ההצדקות הבסיסיות לקיומו של המודיעין בכלל והמחקר המודיעיני בפרט הולכת ומתערערת.

ההזדמנויות של מהפכת המידע לאיסוף הולכות ומתבררות וקהילות מודיעין בכל העולם כבר עושות בהן שימוש יעיל (שחלקו נחשף בפרשיית סנודן בשנת 2013). אבל, האם העלייה בכמות המידע ובאיכותו משפרת גם את יכולתו של המחקר המודיעיני לברר את המציאות ולהבין אותה? עניין זה אינו קשור רק בארגוני המודיעין. אין ספק שכמות ה"אותות" שיש בידינו גדלה באופן ניכר. אבל גם כמות ה"רעשים" גדלה במקביל. ואכן, יש משהו מבלבל, כאוטי, תזזיתי ובלתי ברור בחלק לא מבוטל מהמצבים שאתם אנחנו מתמודדים. מחד גיסא, אנחנו "מוצפים" בנתונים ובמידע, והגודש הזה יוצר תחושה שלפיה הכול חשוף, הכול גלוי, אין יותר סודות. אין ספק שהטכנולוגיה מסייעת לנו לדעת דברים. מאידך גיסא, נראה שהזרם העצום הזה של המידע אינו הופך את הדברים לברורים יותר. התוצאה הכוללת, לפיכך, אינה בהכרח שיפור יכולת ההבנה שלנו. להפך, כאשר מוסיפים לכך את העלייה המשמעותית במורכבות הבעיות ואתגרי ההערכה שלנו, מקבלים כנראה תוצאה מעניינת: ייתכן שיש תחומים שבהם אנחנו מבינים כיום פחות משהבנו בעבר, בעולם דל יותר במידע אך פשוט יותר במורכבותו.

האם הטכנולוגיה מאתגרת גם את תפיסות היסוד ואת הארכיטקטורה לאורה נבנו קהילות המודיעין במערב (קופרוסר וסימן טוב, 2018)? האם היא משנה את תפיסתנו הבסיסית ביחס למהות המחקר המודיעיני? האם היא מחייבת "פרדיגמה מודיעינית" חדשה? אלו שאלות שנדונות כיום במקומות שונים בעולם. לפי שעה, נראה שהתשובה העקרונית לשאלות אלו הינה שלילית. הטכנולוגיה פותחת לארגוני המודיעין אפשרויות מסעירות חדשות, משנה באופן דרמטי את מאפייני העיסוק שלהם בחלק מהתחומים ומערערת לגמרי מבנים ארגוניים ותפיסתיים קיימים. אבל היא אינה מבטלת את המהות הבסיסית של העיסוק המחקרי, כפי שתוארה בפרקים הקודמים. מהות זו תמשיך להיות גם בעתיד קשורה בבירור המציאות ובהבנתה. השאיפה לוודאות תמשיך לאפיין את מקבלי ההחלטות, אך אי-הוודאות תימשך וסביר להניח שאף תגבר.

הטכנולוגיה תאפשר לדעת יותר דברים, אבל ההבנות העמוקות של המחקר המודיעיני על האויב ועל הסביבה תהיינה עדיין פועל יוצא של ניתוח והערכה. הספק והוויכוח ימשיכו להיות כלים עיקריים בהתמודדות עם הצורך לברר את המציאות שמורכבותה, סביר להניח, תלך ותגדל. מכונות לומדות יוכלו לסייע מאוד לחוקרים, אך לפחות בטווח הנראה לעין הן לא יוכלו להתמודד עם אתגרי ההערכה מורכבים.

עם זאת, אין כל ספק שהשילוב בין אדם למכונה הוא המפתח לקפיצת הדרך הנדרשת כל כך במחקר המודיעיני. עניין זה רלוונטי לכל רמות המודיעין ובכלל זה גם למודיעין הלאומי והמודיעין האסטרטגי (שפירא, 2018).

התערערות הבידול בין המחקר לאיסוף

ובכל זאת, מהפכת המידע מערערת תפיסות קיימות ומאתגרת חלק מרכיבי היסוד של "הפרדיגמה המודיעינית" הנוכחית. אפשר שהיא אף מובילה למה שבהחלט ניתן לתאר כ"מהפיכה בענייני מודיעין".

ההבחנה הבסיסית במודיעין בין הדיסציפלינות של ה"איסוף" וה"מחקר" הגדירה, באופן מסורתי, שני תחומי עיסוק שונים ונפרדים. לפי הבחנה זאת, האיסוף אחראי על ייצור חומר הגלם ("ידיעות"), ואילו המחקר מופקד על בירור המציאות, במובן של פיתוח הידע על האויב ועל הסביבה.

הבחנה זו לא הייתה חדשה גם בעבר, שכן מאז ומתמיד היה ברור שגם העיסוק באיסוף יוצר תובנות חשובות על האויב ועל הסביבה, שמקורן בעיקר בהיכרות עמוקה עם פעולות הגורמים השונים. עם זאת, היא שימשה, במשך שנים רבות, כבסיס איתן לחשיבה על המבנה, הארגון והמשימות של גופי המודיעין ("מעגל המודיעין").

מהפכת המידע מובילה לכך שבידול מסורתי זה שבין ה"איסוף" ל"מחקר" הולך ומתערער בתהליך נכון ומהיר, הכולל שני מרכיבים:

- הנגישות ההולכת ומתפתחת של אנשי המחקר ל"אוקיינוס" המידע, שמצטבר במאגרים של מערכי האיסוף;
- ביסוסו של "מרחב משותף" שמאפשר פיתוח ידע משותף בשיח רציף החוצה את הגבולות הארגוניים של מערכי האיסוף והמחקר.

הנגישות ל"אוקיינוס" האיסוף

היקף המידע הגולמי המצטבר במאגרי האיסוף הוא עצום בכל קנה מידה, ורק חלק קטן מאוד ממנו מגיע לאנשי המחקר. הגעת חומר זה מותנית בכך שחומר הגלם אכן יעובד במערכי האיסוף, ושהוא יראה ככזה שיש חשיבות להפצתו לאנשי המחקר.

לגבי החומר הסיגיניטי, תהליך עיבוד החומר כולל גם תרגום משפת המקור (שבה לא שולטים רוב אנשי המחקר) לעברית. לגבי החומר הוויזיניטי, התהליך כולל "פענוח" של התצלומים וההדמיות. באופן טבעי, חומר גלם בהיקפים גדולים מאוד (עשרות רבות של אחוזים מכלל החומר) נותר במאגרים של מערכי האיסוף, רובו מבלי שעבר אפילו תהליך עיבוד ראשוני.

מהפכת המידע מאפשרת שינוי יסודי במצב עניינים זה. הכיוון הכללי הוא של שימוש במנועי חיפוש מהירים (דמויי google image ו-google) ומנועי תרגום רבי-עוצמה (דמויי google translate), שבאמצעותם יכולים אנשי המחקר לשוטט ב"אוקיינוס" העצום של חומר הגלם, תוך שבירת "מחסומים" מסורתיים ובעיקר "מחסום השפה" (כיום בטקסט, ובעתיד, בוודאי גם בשמע). עניין זה משנה משמעותית את היקף חומר הגלם העומד לרשות אנשי המחקר ומאפשר צורת מחקר שלא הייתה אפשרית בעבר. כמו אנתרופולוג היושב בקרבה של הקבוצה שאותה הוא חוקר; כמו היסטוריון הקורא את החומר המקורי בארכיון; כמו הארכאולוג החופר, הרופא המטפל והעיתונאי המסקר – גם לאנשי המחקר הולכת ונוצרת נגישות ישירה לחומר הגלם המשמש בסיס לעבודתם.

השיטוט באותו "אוקיינוס" של מידע במאגרים של מערכי האיסוף, בכלים מתאימים, הופך להיות מרכיב יסודי בעבודת המחקר. ה"חינוך" עם חומר הגלם הוא שיוצר שאלות חדשות, בדומה לאופן החיפוש המוכר לכולנו באינטרנט. תובנות רלוונטיות נבנות גם כתוצאה מהמעבר על החומר שלא הופץ ושערכיותו אכן נמוכה יותר, אך יש בו פרטים רלוונטיים לבניית התמונה הכוללת על המציאות. לעתים, מאפשרות ההבנות המחקריות לזהות חומר גלם שערכיותו לא זוהתה על ידי הגורמים במערכי האיסוף.

המרחב המשותף

הרשת מחברת חיבורים שלא היו אפשריים בעבר. המגמה הכללית היא מגמה של התחברות ולא של התבדלות. יותר ויותר גורמים נמצאים על אותה רשת ויכולים לתקשר עם גורמים אחרים, להעביר

מידע ובעיקר להתדיין סביב הנושאים שעל סדר היום. כמו בעולם האזרחי, הרשת הופכת למעשה לרשת של יצירה, שבה ניתן להטיל ספק ולהתווכח. ואכן, תובנות חשובות נוספות נוצרות ב"מרחב המשותף", בדיאלוג השוטף בין אנשי המחקר לבין אנשי האיסוף השותפים לרשת אחת. מרחבים משותפים אלו היו קיימים מאז ומתמיד (למשל, בדיונים משותפים), אך הרשת יצרה גם בעניין זה אפשרויות חדשות המערערות מבנים ארגוניים קיימים.

גורמים שונים חוששים שהשינויים הללו יטשטשו את הדיסציפלינות המקצועיות הייחודיות, היינו – שיהפכו את אנשי המחקר המודיעיני ל"אוספים" ואת אנשי מערך האיסוף ל"חוקרים". החשש בעניין זה נובע הן מכמות הזמן שאנשי המחקר משקיעים בגלישה ב"אוקיינוס" המידע, והן מעומק המעורבות של אנשי האיסוף בדיונים על אודות התובנות המחקריות. עם זאת, דומה שהסכנה מוגבלת יחסית.

אינני שותף לחששות אלו. משך הזמן שמשקיעים החוקרים בבחינת המידע הגולמי הנמצא במאגרי האיסוף אינו צריך להטריד, אך הוא מחייב כלים מתאימים שייעלו את פעולות החיפוש. בראייתי, אין מדובר בפעולה "איסופית". כמו בתחומי ידע אחרים, זהו חלק בלתי נפרד מהתהליך המחקרי. החיכוך עם המידע מחדד את השאלות המחקריות, מאפשר להעלות השערות שמקורן במידע ומגדיל את הסיכוי להפריך השערות שגויות שהמידע סותר אותן. כמובן שהמהלך מעורר שאלות הקשורות לסוגיית האחריות. כך, למשל – מי אחראי על איכות התוצר הגולמי ("ידיעות") כאשר אנשי המחקר מאתרים את המידע הגולמי בכוחות עצמם?

אין לי ספק שפתרונות טובים לעניין זה יימצאו עם הזמן.

באשר למעורבותם של אנשי האיסוף בדיונים מחקריים, הימצאותם של אנשי האיסוף על רשת אחת עם אנשי המחקר והשתתפותם בשיח המחקרי אינן מטשטשות את זהותם. הן מאפשרות להם להשתתף בפיתוח הידע המחקרי ובעיקר לבחון את ההשערות המחקריות מזווית ראייה, הבקיאיה יותר ביכולות האיסוף ובמגבלותיו. כרח"ט מחקר, נהניתי מאוד והפקתי תועלת רבה מהשתתפותם הפעילה של אנשי האיסוף בדיונים המחקריים שקיימתי. ספק בעיניי אם בכלל ניתן לקיים דיונים כאלו בלעדיהם.

המאמץ לפיתוח ידע חדש הוא אפוא מאמץ משותף לאיסוף ולמחקר. אין מדובר בפעולה טורית ובוודאי שלא במבנה היררכי. מרכז עיסוקם של אנשי האיסוף הוא במידע, ומרכז עיסוקם של אנשי המחקר הוא בהבנה. אנשי האיסוף ימשיכו לעסוק בפיתוח הנגישות ובמיצוי המידע באופן שיאפשר לעשות בו שימוש בתהליך המחקרי (או בתהליכים אחרים). אנשי המחקר ימשיכו לעסוק בבירור המציאות בתהליך שאינו מבוסס רק על מידע. אלו ואלו ישתפו פעולה במאמץ הכולל לבירור המציאות ולהבנתה.

בקרת התוצר

מגמה נוספת, המושפעת באופן ישיר ממהפכת המידע, היא ערעור היסודות המושרשים היטב של "בקרת התוצר". במערכי האיסוף הייתה מקובלת מאוד התפיסה של "אוזן שנייה" ושל "עין שנייה", שנועדו לוודא את איכות חומר הגלם. גם אחריהן היה תהליך מורכב יחסית של אישור חומר הגלם להפצה לגורמי המחקר. אצל גורמי המחקר מקובל תהליך אישורים היררכי ומפוך, שבזמנים מסוימים הוביל לכך שראשי הארגון המחקרי אישרו, בעצמם, כל פרסום שנכתב בידי אנשיהם. המגמה הכללית היום היא הפוכה, בכיוון ברור של "ביזור סמכויות". במערכי האיסוף מקובלת

מאוד בשנים האחרונות הפצת מידע גולמי עוד לפני תהליך האישורים. אין מדובר רק בהפצת מידע גולמי לצרכים התרעתיים, שבדרך זו או אחרת הייתה מקובלת בקהילה כבר לפני שנים רבות, אלא בשיתוף אמיתי בחומר הגלם האיסופי, במקביל לתהליך האישורים. גם בקרב גורמי המחקר הכיוון הוא של ביזור סמכויות, והוא מתבטא בעיקר בהורדת הסמכות המאשרת לפרסומים, ובכלל זה לפרסומים המגיעים לדרגים הבכירים ביותר בצבא ובדרג המדיני. הפצת הידע המודיעיני באתר אינטרנט הפועל במתכונת 7/24, כפי שמקובל בשנים האחרונות, לא הייתה יכולה להיות אפשרית ללא מגמה זו, שתלך ותגבר.

שבירת הבידול בין המחקר לאיסוף מחייבת היכרות עמוקה של שני הצדדים, זה את עבודתו של זה. ואכן, בשנים האחרונות מקובלת הכשרה משותפת של אנשי מחקר ואיסוף המתמודדת עם שאלות המשותפות לשני המערכים. קורס ייעודי ל"כורי מידע" נוצר כקורס משותף למחקר ולאיסוף, כשבוגריו נשלחו לשני המערכים.

Big Data

המושגים Big Data (נתוני עֶתֶק), Artificial Intelligence (בינה מלאכותית) ו-Machine Learning (למידת מכונה) הם מושגים מרכזיים בדיון הטכנולוגי המתקיים בשנים האחרונות בתחומים שונים. באופן ספציפי יותר, הכוונה ליכולת חדשה ההולכת ומתפתחת לעשות שימוש בכמויות העצומות של הנתונים הנמצאים בארגונים, במוסדות ובחברות עסקיות לצורך הסקה של תובנות בעלות ערך, שסביבתה בקבלת ההחלטות.

ההתפתחויות האלו משנות באופן מהפכני תחומים מסוימים בעולם העסקים ובמדע. גם בקהילות המודיעין הביטחוניות אומצו כמה מהטכנולוגיות המשמשות בעולם האזרחי, בעיקר בתחומי האיסוף והמודיעין המבצעי (Symon & Tarapore, 2015). עם זאת, ההשפעה של הטכנולוגיות האלו על המחקר המודיעיני בתחום האסטרטגי והלאומי עדיין אינה ברורה די הצורך. האתגר המשמעותי (שטרם הושג) הוא להפוך את ההתפתחויות העצומות האלו בתחום ה"ידיעה" גם לשיפור משמעותי בתחום ה"הבנה".

התיאור המקובל ל-Big Data (נתוני עֶתֶק) מתייחס בעיקר לשלושה ממדים, המכונים 3V: Volume, Velocity, Variety. ואכן, ה-Big Data הוא קודם כול נתונים רבים מאוד, מגוונים מאוד המגיעים (וניתנים לגישה) במהירות עצומה. העלות הזולה של אמצעי האחסון והכמות האדירה של המידע המגיע ממגוון רחב של מקורות (רשתות ארגוניות וחברתיות, מכשירים סלולריים, מצלמות אבטחה) הובילו לכך שארגוני המודיעין, כמו גם גורמים אחרים, מחזיקים במידע שהצטבר במאגרי ענק שכבר עברו בהיקפם את מה שמערכות המידע ומסדי הנתונים מסוגלים לעבד בשיטות שהיו מקובלות בעבר. בניגוד לעבר, עת היו הנתונים אחידים ומובנים, למאגרי הענק הללו יש אופי שונה, מגוון הרבה יותר ובלתי מובנה. הם אינם מאורגנים לפי שיטה כלשהי והם מאוחסנים בפורמטים שונים. ההתפתחות הצפויה של האינטרנט של הדברים (Internet of Things) (IOT) תעצים עוד יותר את המגמות האלו.

הנחת היסוד של העוסקים בתחום זה היא שבמאגרי נתונים עצומים אלו טמונות תשובות לשאלות משמעותיות המעסיקות גורמים שונים. במקביל, חלו גם התפתחויות טכנולוגיות חשובות בתחום ניתוח המידע שמאפשרות ניתוח של כמויות עצומות של מידע, מפורמטים שונים, במהירויות גדולות. מאמצים רבים מושקעים אפוא בפיתוח היכולת לנתח, על בסיס הכמות העצומה

של הנתונים שבמאגרים, תבניות (patterns), דפוסי פעילות וקשרים החשובים להבנת הסוגיות השונות. השאיפה היא למצות את הכמות העצומה של הנתונים באופן שיאפשר להגיע לתובנות ולמסקנות מעשיות. הרעיון הוא שתובנות ומסקנות אלו ייוצרו מהערך המצרפי של הנתונים ולא מגילוי נתון ספציפי או סדרה של נתונים כאלו.

המושג "בינה מלאכותית" (Artificial Intelligence או בקיצור AI) מתייחס ליכולת של מכונות לבצע פעולות ודרכי התנהגות שבני אדם מסוגלים לבצע באמצעות האינטליגנציה שלהם. הרעיון, כשלעצמו, אינו חדש. בעשורים האחרונים של המאה הקודמת נכנסו לארגוני מודיעין מערכות מבוססות חוקים שניסו לסייע לאנשי האיסוף והמחקר להתמודד עם ניתוח כמות גדולה של נתונים באמצעות "חוקים" שתוכנתו על ידי מומחים. מערכות כאלו סייעו למיון ולהפצת הנתונים והמידע, אבל תוך זמן קצר יחסית התברר שהן מתקשות להתמודד עם מלוא המורכבות של העולם ועם אי הוודאות המאפיינת אותו.

כמה התפתחויות הובילו ל"גל השני" של הבינה המלאכותית המאפיין את התקופה הנוכחית. בשנים האחרונות נעשה ניסיון לאמן רשתות עצבים (ניורונים) מלאכותיות לבצע מטלות באמצעות תהליך של אימון ולמידה שבמהלכו הן מורצות על אלפי ומיליוני דוגמאות על מנת לרכוש "אינטואיציה" בנוגע לדרך העבודה היעילה ביותר. רשתות כאלו, המחקות למעשה את היכולת האנושית ללמוד ולפתור בעיות, תופסות כיום מקום בתהליכי ניתוח בתחומים שונים ומגיעות להישגים בתחומים כגון זיהוי פנים, זיהוי עצמים בתמונות, תמלול דיבור ותרגום שפות.

שני כיווני פעולה מעניינים במיוחד לעניין המחקר המודיעיני: האחד, הוא התפתחותה של יכולת המכונה "ניבוי וחיזוי" (Predictive Analytics) של התפתחויות עתידיות; כיוון מעניין אחר הוא כניסתם של כלים לויזואליזציה של הנתונים (Data Visualization Tools), המכוונים לסייע לחוקרים אנושיים להתמודד עם הכמויות העצומות של הנתונים, תוך ניסיון לאפשר לארגון אותם בדרכים שונות.

אין ספק שהטכנולוגיה הזאת ניתנת למימוש גם לצרכי המחקר המודיעיני. ברמות האופרטיבית והטקטית, בינה מלאכותית יכולה להפוך לגורם משמעותי מאוד שיוכל לאתר איומים ומטרות עם מעורבות מינימלית של חוקר אנושי (ובעתיד – אולי ללא מעורבות כזאת כלל). למעשה, התפתחות כזאת כבר מתרחשת בפועל, למשל בתחום איתור מפגעים בודדים. בשאלות מודיעיניות מהסוג של "מי", "מהיכן", "מתי" ואפילו "איך" – יש למאגרי הנתונים וליכולות העיבוד יתרונות עצומים שכבר הוכחו.

בתחומים אחרים, נכון לפעול בזהירות. עניין החיזוי בעייתי שכן בתחומים שמאגרים את המחקר המודיעיני אירועי עבר וטקסטים המתייחסים אליהם אינם יודעים להתמודד עם הדינאמיות של המציאות. מכונות מתקשות להתמודד עם סיטואציות ייחודיות, לא מובנות ושונות מהותית מאלו המוכרות מהעבר. המכונות נזקקות לכמות עצומה של מידע לצרכי לימוד ולעיתים מידע כזה אינו ברשותם של ארגוני המודיעין. עניין נוסף הוא שהאלגוריתמים האלו הם היום "קופסה שחורה" ובתחום המחקר המודיעיני עלול להיווצר קושי לסמוך על תוצאות הניתוח מבלי להבין את התהליך שעמד בבסיסו.

הגל השלישי של בינה מלאכותית, שאותו צופים המומחים, יוביל כנראה למערכות שיוכלו להסביר כיצד הן פועלות. הן תהיינה דומות לגל השני בכך שיוכלו ללמוד בעצמן, אך יוכלו גם לחשוף את דרך פעולתן ולנמק את החלטותיהן. אין ספק שמערכות כאלו, לכשתופענה, יעוררו שוב את הדיון על מקומן של מכונות בתהליך המחקר.

צוותים משותפים

המחקר המודיעיני נמצא בחזית ההתמודדות עם המציאות המשתנה. גם בעולם הזה, החדש, ימשיך המחקר המודיעיני להתמקד בבירור המציאות ובמאמץ להבנת האויב והסביבה. עם זאת, חשובות לא פחות הן היכולת להתארגן במהירות לשינויים והיכולת להבין את הצרכים של מקבלי ההחלטות ולהגיע, בתהליכים נכונים, עם "מוצרים" מחקריים שיכולים לספק להם מענה. יכולות אלו מחייבות, כבעבר, היכרות עמוקה עם מושאי המחקר, אך גם הבנה עמוקה בטכנולוגיות החדשות ובדרכים שבהן ניתן ליישם אותן על הבעיות המודיעיניות. יכולות אלו מחייבות זריזות וגמישות שלא נדרשו בעבר ושספק אם ניתן לממשן בדפוסים המוכרים של ארגונים היררכיים (בוודאי צבאיים).

החשיבה הצבאית המקובלת ממשיכה לעסוק בחיזוק המבנים הקיימים, בהדגשת "גבולות גזרה" ובאופן כללי בחיפוש אחר בהירות וודאות. כל אלה חשובים מאוד, וספק אם ניתן לקיים ארגון צבאי בלעדיהם. אבל המגמות שמייצרת הטכנולוגיה הפוכות. המבנים הקיימים מאתגרים וחלקם פשוט מתמוטטים, גבולות הגזרה מיטשטשים, ובמציאות של היום, הבהירות הופכת להיות נדירה מאוד והוודאות היא סוג של אבסורד (כ"ץ, סנדר וקופרשמידט, 2013).

יותר ויותר מתמקד המחקר המודיעיני ב"פיצוח" פרשיות סתומות ומורכבות. המאמץ לפיצוח מחייב שיתופי פעולה עמוקים, חוצי גבולות ארגוניים, שילוב של דיסציפלינות מודיעיניות ושימוש בכלים חדשים. הבעיות המודיעיניות הופכות להיות מורכבות מכדי שחוקר בודד, מסוכנות אחת, יוכל לתת להן מענה. לחוקר האינדיווידואלי יש עדיין חשיבות עצומה במחקר המודיעיני, ורבות מההצלחות המחקריות הן פועל יוצא של הבנות של חוקר אחד. עם זאת, העבודה בקבוצה הופכת להיות יותר ויותר מקובלת.

עניין זה קשור בכך שחלק גדול מהבעיות כיום הן "חוצות זירות", היינו – מערבות גורמים מיותר מזירה אחת. בנוסף, ברוב הפרשיות נדרשים החוקרים לשלוט בתחומי מחקר מגוונים, שאותם אין למצוא בחוקר יחיד ואף לא בגוף מחקרי אחד. הקבוצה מאפשרת גם לשלב בין דיסציפלינות שונות (בין גופי המחקר, בין גופי איסוף ובין האיסוף למחקר). סיבות אחרות לעבודה בקבוצה הן עומס המידע ומורכבות האתגר המחקרי. לקבוצה יש גם יתרונות בכל מה שקשור למנגנונים של ספק ובעיקר ויכוח (אם כי לקבוצות יש, כמובן, עיוותי תפיסה משלהן, ובראשן תופעת "החשיבה הקבוצתית").

העבודה בקבוצה יכולה להתבצע בכמה אופנים – משיבה פיזית באותו מתחם, זה לצד זה, ועד לפעולה משותפת ברשת. היא דורשת אמון רב, ביטול של אגו ובעיקר בסיס מידע משותף ורשת. החיבורים שמייצרת הרשת אכן מאפשרים אינטגרציה של מידע ושל תהליכים שלא יכולנו לממש בעבר. אבל דווקא היכולת החדשה הזאת מעוררת שאלות ארגוניות כבדות משקל לגבי הפעולה בקבוצה (ברשת ובצורות התארגנות פיזיות). מי מוביל ומי מובל? מי מפקד על הקבוצה? מודל אפשרי שמיושם בהצלחה יחסית הוא ההתארגנות במתכונת ניהולית של "בורד", שכולל כמה גורמים בכירים היושבים יחד ומקבלים החלטות. בתוך כך, מתפתח מודל של "מנהיגות רשתית", שעיקרה היכולת להוביל מאמצים במבנה של רשת, גם כאשר לא כל הגורמים כפופים למוביל.

דגם הניהול הזה מחייב יכולת לשאת עמימות והיעדר הגדרות סופיות וחד-משמעיות; תקשורת טובה מאוד עם עמיתים; וקבלה של "ריבוי סמכויות" כמצב פורה (בניגוד לרעיון של אחדות הפיקוד והשליטה) (כ"ץ, סנדר וקופרשמידט, 2013). לא כולם מסתגלים לדגם החדש הזה. מפקדים לא

מעטים ממשיכים לחתור למודל היררכי ברור, המבוסס על כפיפות למי שהוגדר כ"מוביל המשימה", וטוענים כי בהיעדרו הם מתקשים לשאת באחריות למשימה. ואולם, ככל שיעבור הזמן, יהפוך מודל "המנהיגות הרשתית" למודל העיקרי המאפשר הובלת מאמצים מחקריים.

מידע גלוי ומידע מסווג

מהפכת המידע גרמה להעברת מידע רב, שהיה מאוחסן ב"עותקים קשיחים" ובארכיונים, לרשתות (הן גלויות, באינטרנט, והן מסווגות). עניין זה יוצר אפשרויות רבות למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט.

ריבוי המידע הגלוי (מאמצעי התקשורת הישנים והחדשים, מהרשתות החברתיות וממרחבים אחרים ברשת), יוצר תחושה שניתן לדעת הכול (או לפחות, כמעט הכול). תחושה זו אכן משקפת עלייה משמעותית בחשיבותו של המידע הגלוי. המלחמה הפנימית בסוריה מהווה דוגמה מובהקת לניתוח מחקרי, שהתבסס על מידע ערכי מרשתות חברתיות, מבלוגים, מ-youtube, ממכוני מחקר ומגורמים אחרים הפועלים ברשת. באמצעות מידע זה ניתן היה להבין את מצב הלחימה, לנתח את מידת השליטה של הצדדים בשטחים השונים, לברר את צורת הלחימה ולהצביע על אמצעי הלחימה שבהם נעשה שימוש (כולל השימוש בנשק הכימי). גם העיסוק בהבנת הציבורים, שמשקלם עלה בעידן הטלטה, נשען במידה רבה על חומר גלוי.

עם זאת, הניסיון של השנים האחרונות מלמד, לדעתי, שדווקא בעידן הזה, עולה חשיבותו של המידע המסווג, שהוא התוצאה של מבצעי איסוף חודרניים. מידע זה הוא שממשיך לאפשר את הבנת כוונותיו הנסתרות של האויב ואת חשיפת תכניותיו הקונקרטיות.

שוב ושוב מסתבר כי מידע כזה, שהאויב אינו מעריך שניתן להשיגו, מסייע להתמודד עם "כשל הדמיון" ומשרטט אפשרויות שלא עלו בדעתנו, כחוקרים. המידע על תהליכי קבלת ההחלטות של האויב הוא אפוא ערכי במיוחד, והיעדרו מקשה מאוד על ההתמודדות עם האויב ברמה המערכתית והאסטרטגית. חשיבות מיוחדת, שונה, יש למידע אינטימי על מיקומן של מערכות נשק המוסתרות במתקנים אזרחיים.

מ"פרינט" ל"דיגיטל"

לידע המודיעיני אין כמובן שום משמעות אם הוא אינו מופץ לאלו הזקוקים לו בזמן רלוונטי המאפשר פעולה או התארגנות מיוחדת. בעולם התזזיתי שבו אנחנו חיים כיום, הורגלנו להמתין לדף אינטרנט שאותו ביקשנו, או לפעולה באפליקציה, זמן קצר מאוד. למצב עניינים זה יש גם השפעה גדולה על הדרישות מהמודיעין.

ואכן, תהליכי שינוי גדולים עוברים גם על המרכיב השלישי ב"מעגל המודיעין", הקשור בהפצת המודיעין לצרכנים השונים. גופי המחקר המודיעיני נדרשים לספק "מוצרים מחקריים" בקצב מהיר מאשר בעבר ובתצורה שונה, זמינה יותר וברורה יותר. הזמן לבדיקת נושאים לעומק מתקצר. התחרות הבלתי פוסקת עם מידע וידע המגיעים למקבלי ההחלטות ממקורות אחרים מחייבת לקצר את משך הזמן לייצור התוצר המודיעיני ולשנות, באופן יסודי, את תהליכי בדיקתו ואישורו. הפצתו של הידע המודיעיני צריכה, לפיכך, להיות בצורה בהירה, ממוקדת, תמציתית ובעיקר – בזמן הנכון. מהפכת המידע מייצרת גם כאן אפשרויות עצומות שחלקן כבר מיושמות. הדרישות לגבי רמת העדכון של המודיעין הולכות ומתגברות. תוצריו של המחקר המודיעיני הופצו במשך שנים

רבות בפרסומים כתובים ("הנייר המודיעיני" או "לקט המודיעיני"). בעשורים האחרונים, לנוכח ההבנה של גורמי המודיעין לגבי התחרות על תשומת לבם של מקבלי ההחלטות, עברו הפרסומים הכתובים שינויים שנועדו להפוך אותם לקריאים יותר ולמשוך את תשומת הלב. במסגרת זו, נוספו להם תמונות ושרטוטים והם הפכו להיות צבעוניים הרבה יותר.

בשנים האחרונות עובר המחקר המודיעיני תהליך דומה לזה שעבר על העיתונות הכתובה, ובמרכזו המעבר מ"פרינט" ל"דיגיטל".

העיתונות הכתובה, ששרדה את מהפכות הרדיו והטלוויזיה, מתקשה להתמודד עם מהפכת המידע. היא איבדה קוראים רבים, והכנסותיה מפרסום ירדו בהיקף ניכר. המשבר שאליו נקלעה העיתונות הכתובה קשור בשינויים מהותיים בהרגלי צריכת המידע והידע ("חדשות") הקשורים קשר ישיר לצמיחתם של הערוצים הדיגיטליים. יותר ויותר אנשים מוותרים על העיתון המודפס ועוברים לצרוך חדשות ומידע נוסף באמצעות מחשבים, טבלטים וסמרטפונים. אין מדובר רק בשינוי בפלטפורמה עצמה, אלא בערעור המודל הבסיסי של ידע המועבר באופן "חד-סטרי" ממקור "מוסמך" לציבור רחב. כל העיתונים הגדולים מקיימים פעילות הולכת וגוברת בערוצים הדיגיטליים, ולצדם צמחו גופי תקשורת הפועלים בעולם הדיגיטלי.

תהליכים דומים עוברים ויעברו על המידע והידע המודיעיניים, והם חייבו, וימשיכו לחייב, את המחקר המודיעיני להתארגנות מיוחדת. במרכזו יעמוד המאמץ להפיץ את הידע המודיעיני בדרכים דומות לאלו הנהוגות כיום לגבי תחומי ידע אחרים. הפרסומים הכתובים ימשיכו להיות ערוץ להעברת ידע, אך השימוש בהם ילך ויפחת, ובסופו של דבר הידע המודיעיני יופץ רובו ככולו באמצעים דיגיטליים.

מערכת iNet, שפותחה על ידי חטיבת המחקר באמ"ן, היא פלטפורמה ניסיונית להפצת הידע המודיעיני בדרך זו. היא מאפשרת להציג תמונת מודיעין אינטגרטיבית ושוטפת – 24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע, 365 ימים בשנה. במקביל מתפתחת, תוך כדי השימוש במערכת, "שפה מודיעינית חדשה" הכוללת שילוב בין טקסט לתמונות, לקטעי וידאו ואודיו ולאיינפוגרפיקה. באופן מעניין, הובילה המערכת גם להתפתחותו של שיח ביקורתי מרתק סביב התוצרים המחקריים של החטיבה. לאחר שנים ארוכות של תהייה מדוע אין מופצים מסמכים מסוג "דעה אחרת", למרות עידודם הנמרץ של ראשי המחקר וראשי אמ"ן, הביאה מערכת ה-iNet למבול אדיר של "דעות אחרות" בעניינים שונים שנכתבו על ידי חוקרים בכל הדרגות. אימוץ הרעיון של תגוביות (טוקבקים) הביא אף הוא לשיח מעניין על אודות התוצרים המחקריים. במובנים רבים נוצרה באמצעות המערכת אותה "רשת של ספק ומחלוקת" שיכולה להוות יישום מעניין של יסודותיה של התפיסה המחקרית המתוארת בספר זה.

המחקר המודיעיני במרחב הסייבר

הסייבר נמצא עדיין בתהליכי התפתחות אצל כלל השחקנים (מדינתיים ולא מדינתיים כאחד). אך לנוכח תכונותיו הייחודיות ויתרונותיו הרבים, כבר הולך וגובר השימוש בו כמרחב לחימה חדש ופעיל, הן בתקופות שבין המלחמות והן בתוך המלחמות. הסייבר מציב אתגר חדש ומורכב לתפיסות הביטחון הלאומיות, למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט.

מייקל היידן, שהיה גם ראש ה-NSA וגם ראש ה-CIA (בעשור הראשון של המאה הנוכחית) כתב שיש מעט מאוד מקרים שבהם יש משהו חשוב כל כך ומדובר כל כך כמו מרחב הסייבר, עם כל

כך הבנה מעטה של התופעה (Hayden, 2011). היידן הדגיש שהוא אינו מתייחס לרמה הטקטית או הטכנולוגית, אלא ליכולת ליצור מסגרת תפיסית שתאפשר להבין את ההשלכות של השימוש בכלים ובטכנולוגיות ולדון בהן. ואכן, מרחב הסייבר מעורר בהחלט "פער הבנה" הקשור בחדשנותו של התחום, בהעדר ניסיון היסטורי אודותיו ובהעדר ניסיון פרקטי אצל רוב מקבלי ההחלטות הבכירים שהם "מהגרים" לעידן הדיגיטלי (ולא "ילידים" שלו, כמו הצעירים העוסקים בפרקטיקה של התחום).

הבעייתיות במרחב הסייבר קשורה, בין השאר, במהירות הפעולה, בקצב השינויים, במורכבות של התחום ובטשטוש של הבחנות מקובלות בממדים אחרים. כך, למשל, הבחנות מקובלות בין "פלילי" לבין "בטחוני", בין "כחול" (כוחותינו ומערכותינו) לבין "אדום" (כוחות האויב ומערכותיו) ובין "איסוף" לבין "תקיפה" – אינן קיימות בצורה דומה במרחב הסייבר. טשטוש נוסף קיים בהבחנה המקובלת בין "בטחוני" לבין "אזרחי", שכן ממד הסייבר מחייב להתמודד עם מגוון רחב מאוד של שחקנים פעילים: כוחות סייבר מאורגנים של מדינות; גורמי סייבר לא מדינתיים, הפועלים בחסות מדינתית או בידיעת המדינה; גורמי סייבר עצמאיים, יחידים וקבוצות, הפועלים מטעמים אידאולוגיים או כ"שכירי חרב"; וגורמי אבטחה וביטחון פרטיים. לכך יש להוסיף תפיסות עולם שונות באשר ללחימה בממד זה אצל השחקנים השונים הפעילים בו (כך, למשל, תפיסות העולם לגבי ממד הסייבר של ארצות הברית, רוסיה וסין הן שונות לחלוטין).

בראש ובראשונה, הסייבר מציב אתגר בתחום ההתרעה המודיעינית, שכן הוא מאפשר לבצע ממרחק רב, "בלחיצת כפתור", ללא כל היערכות מיוחדת המותירה "חתימה" ובמהירות בזק, תקיפות בעלות אפקט אסטרטגי. בעיה זאת מחמירה לנוכח חולשתן של מערכות ההגנה הנובעת גם מארכיטקטורה ותפיסות (קישוריות, פתיחות) שמקשות עליהן לתפקד ביעילות. לעתים אף קיים קושי לזהות את התרחשותה של תקיפה כזו ולקבוע את זהותו של התוקף גם לאחר שזו החלה כבר. "בעיית הייחוס" (attribution) איננה ייחודית לסייבר, אך היא מועצמת מאוד במרחב זה והיא מעוררת שורה של שאלות טכנולוגיות, משפטיות ותפיסיות. גם כאשר ברור מי ביצע את התקיפה (או החדירה), לא ברור שיש ראיות כנגדו ומתעוררת השאלה האם סף הפעולה שבוצעה אכן מחייב תגובה.

היה זה שר ההגנה האמריקני לשעבר, לאון פאנטה, שהשתמש בהקשר זה במושג "Cyber Pearl Harbor", שיכול להיות מתורגם בהחלט ל"יום כיפורים סייברי". פאנטה דיבר על כך בשנת 2012 ומהטקסט המקורי ברור שהוא כיוון למתקפת סייבר מתוכנמת שמטרתה תהיה להרוס תשתיות קריטיות ולהרוג אנשים (ושתתבצע במקביל למתקפה קינטית). ארבע שנים אחר כך, בבחירות לנשיאות בשנת 2016, הופתעה הקהילה האמריקאית בהפתעה אסטרטגית מטלטלת שמקורה במרחב הסייבר אך היא הייתה שונה מהותית מזו שתיאר פאנטה. בחרתי לפרט בה כאן דווקא בגלל שהיא שונה מהדימוי המקובל על המושג "מתקפת סייבר", בעיקר מכיוון שהיא ממחישה בעיני רבים מהאתגרים שמציב המרחב לאנשי המודיעין ולמקבלי ההחלטות.

מכלול שלם של כתבי אישום, דו"חות וספרי זיכרונות מלמד שסוכנויות המודיעין הרוסיות ניהלו, בהוראה ישירה של פוטין, מערכה מסונכרנת שתכליתה הייתה להשמיץ את קלינטון, להביא לבחירתו של טראמפ ובאופן כללי יותר – לנצל את השערים בחברה האמריקנית להעמקת הקיטוב ולהביא לאבדן האמון של הציבור האמריקני בדמוקרטיה ובתהליך הבחירות. התיאור שלהם משרטט מערכה דינאמית, מתפתחת, שהתבססה על שלושה מרכיבים: אמצעי תקשורת, ובראשם

רשת הטלוויזיה RT (Russia Today) וסוכנות הידיעות והרדיו Sputnik (שתייהן במימון הממשלה הרוסית); צבא גדול של ישויות וירטואליות ("טרולים") שנבנו על ידי הרוסים משך שנים ותוחזקו תוך שימוש בתמונות גוברים ופרטים ביוגרפיים פיקטיביים; ומערכי תקיפה בסייבר של סוכנויות המודיעין הרוסיות שפעלו כנגד שורה של יעדים במערכת האמריקנית.

הרעיון של הרוסים היה פשוט וגם הביצוע לא מתוחכם במיוחד. הם התמקדו בהפצת מידע על אוסף שערוריות ("סקנדלים") שיוחסו לקלינטון בלאו הכי שכללו, בין השאר, את "פרשיית האימיילים", את "מחדל התקיפה בבנגוז", את "פרשיית התורמים לקרן המשפחתית" ואת "התמיכה במלחמה בעיראק". אמצעי התקשורת ייצרו חומרים אודות השערוריות וצבא הישויות הוירטואליות עסק בהפצתם בפייסבוק, בטוויטר, ביوتيוב, ובאינסטגרם. המסרים היו אחידים ותאמו למסרים של הקמפיין של טראמפ: הילארי מושחתת; עם בעיות פיזיות ומנטליות; ובעלת קשרים לאסלאם הקיצוני. אלו היו אותן טענות שהושמעו נגד קלינטון משך שנים, אך הרוסים ייצרו פלטפורמה משוכללת ומדויקת לשיווק בקנה מידה רחב.

המערכה הזאת הוזנה על ידי פעילות מאורגנת ושיטתית של סוכנויות המודיעין הרוסיות שפרצו למערכות המחשב של אנשים ומוסדות שהיו קשורים למפלגה הדמוקרטית ולקמפיין של קלינטון. ביולי 2015 השיגו הרוסים נגישות למחשבי הוועידה הדמוקרטית (DNC) והחזיקו בה במשך יותר משנה. הפריצה הזאת הניבה עשרות אלפי מיילים שהחלו להתפרסם תחת זהויות בדויות בוויקיליקס ובאתרי הדלפות אחרים.

חלק מהמעורבים והמשקיפים מעריכים שהכוונה הרוסית לא הייתה לגרום לציבור האמריקני להאמין במסרים שהופצו, אלא לייצר ספקות ולערער את היכולת להאמין בעובדות בכלל. דו"ח מולר שפורסם באפריל 2019 הגיע למסקנה שלא הייתה "קנוניה" בין הקמפיין של טראמפ לרוסים. אבל, ברור שהיה סנכרון בין המאמץ ההתקפי של הרוסים, הפרסומים בכלי התקשורת וההתנהלות התקשורתית של טראמפ עצמו שבמרכזה, כמובן, ציצי הטוויטר שלו. זהו סנכרון שנובע מזהות אינטרסים ותפיסת עולם משותפת יותר מאשר מיד מכוונת שספק אם יכולה בכלל לסנכרן מורכבות כזאת.

אנשי המודיעין האמריקנים התקשו להבין את המערכה הרוסית, בין השאר, כיוון שתפיסתם הבסיסית לגבי מרחב הסייבר הייתה שונה לחלוטין מזו של הרוסים. בספר שפרסם מתאר היידן (Hayden, 2018) את נקודת הפיצול, בשנות ה-90, כאשר האמריקאים החליטו להשיג שליטה טכנולוגית במרחב כדי להפעיל בו כלים לאיסוף ולתקיפה במלחמה עתידית ובין המלחמות. הרוסים, לעומתם, החליטו לפתח גם את היכולת לעצב את האופן שבו מדינות וחברות מקבלות מידע, מעבדות אותו ומגבשות את תפיסתן לגבי המציאות. הוא קושר את המערכה הרוסית ל"דוקטרינת גרסימוב" שפרסם הרמטכ"ל הרוסי בשנת 2012 ובה תיאור של הטשטוש שבין מצבי המלחמה והשלום ועליית משקלם של כלים לא צבאיים להשגת יעדים אסטרטגיים.

ג'יימס קלאפר (Clapper, 2018) שהיה מנהל המודיעין הלאומי (DNI) מתאר את ההתלבטות הגדולה בקהילת המודיעין האם לפרסם את המידע שהיה ברשותה על המעורבות הרוסית לפני הבחירות. הנשיא אובמה, לפי קלאפר, קיבל עדכון מפורט על ההבנות המודיעיניות ובחר שלא להיות זה שיפרסם את המידע. ניסיון לייצר הצהרה משותפת של שתי המפלגות נדחה על ידי בכירי המפלגה הרפובליקאית. בסופו של דבר, קלאפר והשר להגנת המולדת הוציאו הודעה משותפת לציבור כחודש לפני הבחירות, שהאשימה במפורש את הרוסים מבלי להזכיר את מעורבותו של

פוטין. אבל, שתיים אחרי פרסום ההודעה פרסמו אתר ההדלפות וויקיליקס ואתר הדלפות ייעודי נוסף את המיילים של מנהל הקמפיין של הילארי, פודסטה, ואילו הושינגטון פוסט פרסם את הקלטת של טראמפ משנת 2005 שבה הוא מסביר ש"כשאתה כוכב, אתה יכול לעשות לנשים הכל". ההודעה של קלאפר והשר להגנת המולדת נשטפה, כמובן, בהתייחסויות למידע החדש.

קלאפר מתאר בכנות את מאפייני ההפתעה ואת הקושי להבין מה בעצם קרה. "עבורי", הוא כותב, "לא היה רגע מסוים אחד בתקופה הזאת, שבו הבנתי שהיריבה העיקרית שלנו לאורך חצי המאה של הקריירה המודיעינית שלי, חודרת – ממש כך – לתוך השורשים העמוקים של הדמוקרטיה שלנו". לדבריו, ההבנה הזאת התפתחה אצלו באיטיות, במהלך שנת 2016, בקצב שהתגבר רק לאחר הבחירות בנובמבר, כלומר כשתוצאות הפעילות כבר התרחשה. קלאפר מסביר שלהבנה עמוקה של ההתרחשות הוא הצליח להגיע רק לאחר שסיים את תפקידו, כנראה במהלך כתיבת הספר (Clapper, 2018).

כך, חשפה המערכה הרוסית במערומיה את ההתארגנות האמריקנית למול מרחב הסייבר למרות השקעות עתק של שנים. רוסיה לא תקפה את ליבת הסוד של המערכת האמריקנית או את התשתיות החיוניות שלה, אלא מצאה דרך לנסות להשפיע על תודעה של מיליונים רבים של בוחרים (סוגיית ההשפעה בפועל על תוצאות הבחירות היא מורכבת מאוד ואין שום מחקר רציני שהצליח להראות שהייתה אכן השפעה כזאת). הבעיה בארצות הברית לא הייתה רק תפיסתית אלא גם משפטית וארגונית. קלאפר מצטדק ואומר כי "לקהילת המודיעין האמריקנית לא הייתה סמכות או יכולת להעריך כיצד האמריקאים מקבלים את התעמולה הרוסית או מה הם חושבים ועושים בתא הקלפי ... בפשטות, זאת לא הייתה העבודה שלנו. אנחנו ראינו את מאמץ ההשפעה הרוסי מול הבוחרים, אבל לא את האימפקט שלו עליהם. לא היו לנו נתונים אמפיריים כדי להעריך את האימפקט ורק ביום הבחירות גיליתי לצערי שכנראה כן הייתה למאמץ הרוסי השפעה" (Clapper, 2018).

ואכן, קהילת המודיעין האמריקנית זיהתה את הפעילות הרוסית וידעה, כנראה, לתאר הן את מעורבותו של פוטין והן את רוב ממדיה הטקטיים. אבל, יש הבדל גדול בין לדעת לבין להבין. כיום כבר ברור שלא הייתה בקהילה האמריקנית הבנה טובה של מהות הפעילות הרוסית, תכליתיה והשלכותיה הרחבות. עוד יותר מזה, נראה שלא היה בארצות הברית גורם שראה את עצמו כאחראי לסיכול המערכה הרוסית או היה כשיר ארגונית, תפיסתית וטכנולוגית, להפעיל מאמץ סיכולי כזה. ההודעה לציבור שפרסמו קלאפר והשר להגנת המולדת ב-7 באוקטובר 2016 תיארה רק את החדירה למערכות המחשבים והחמיצה לחלוטין את הממדים הנוספים של המבצע הרוסי ואת מטרותיו.

מאפיינים ייחודיים אלה של הסייבר הופכים אותו למרחב לחימה שעלול ליצור עבור ישראל "הפתעות" מסוג חדש. זהו למעשה תחום א־סימטרי קלסי, שבו ניתן, על ידי שימוש ביכולות בסיסיות (קרי, גם ללא "יכולות מעצמתיות") הנמצאות כבר כיום בידי האויבים, לנצל את נקודות התורפה והתלות של ישראל, בעיקר במגזר האזרחי, כדי להסב לה נזק כבד ופגיעה מערכתית ולהשיג בכך אפקט אסטרטגי. כל זאת, כאמור, ללא כל "חתימה" שתאפשר לספק התרעה מוקדמת וחרף היתרון הטכנולוגי הישראלי, הן בתחום האיסוף והן בתחום ההתקפה. דוד שטרנברג מעלה בעניין זה אנלוגיה מעניינת בין הסייבר לאתגר ה"טרור הבליסטי" (שימוש ברקטות וכלים נוספים כנגד אוכלוסייה אזרחית) ומסביר את הדמיון שיכול להיות בין שני האתגרים. אנלוגיה זאת מבליטה את

הקושי להבין את האפשרות שגם כלים לא מתוחכמים המופעלים במסגרת תפיסה יצירתית יכולים להשיג השפעה גדולה מאוד ולגרום נזק משמעותי (שטרנברג, 2017).

לצד תפקיד המחקר המודיעיני בתחום ההתראה מפני תקיפות במרחב הסייבר, בולט גם תפקיד המחקר בהצבעה על יעדי סייבר לתקיפה. מרחב הסייבר, לצד האיום שהוא מייצר, מספק גם חלון הזדמנויות לפעילות נגד האויב, תוך ניצול התלות שלו ויכולותיו המוגבלות. בנוסף, להתראה ולהצבעה על יעדי תקיפה, נדרש המחקר המודיעיני, בעידן הסייבר, גם לשקלל את מרחב הלחימה הזה בניתוח ובהערכת דרכי הפעולה האפשריות של האויב, בשלושה הקשרים: פעולה במרחב הסייבר בתגובה לפעילות ישראלית במרחב זה; פעולה במרחב הסייבר בתגובה לפעילות ישראלית שאינה במרחב זה (למשל, פעילות קינטית); ופעולה במרחב אחר בתגובה לפעילות ישראלית בסייבר. ההערכה הזאת לגבי דרכי הפעולה האפשריות צריכה להתבסס, בדומה למימושה במרחבי הלחימה האחרים, הן על כוונות האויב במרחב הסייבר והן על יכולותיו, היינו – הכלים העומדים לרשותו במרחב זה.

כל המורכבות הזאת מעוררת שאלה אחת עקרונית: האם "הפרדיגמה המודיעינית", כפי שתוארה בספר זה, יכולה בכלל להתמודד עם הכמויות, המהירויות והטשטוש בהבחנות המקובלות המאפיינים את ממד הסייבר. דומה ששאלה זו ראויה לניתוח נפרד, אך ספק בעיני אם גם לאחר ניתוח כזה תיוותר הפרדיגמה הקיימת, על גווניה השונים, כדרך הנכונה להתמודד עם האתגר החדש. כאשר מצרפים לכך את הבעיות שגוררת הפרדיגמה הקיימת מאז שנים, ייתכן שהאתגר שמציב ממד הסייבר הוא זה שיוביל לשינויים מהותיים שעד עתה ניתן היה להימנע מהם.

"תמרורי אזהרה"

חוקרים מזהירים מפני תחושת שליטה מופרזת הנובעת ממערכות הפיקוד והשליטה החדשות. נראה שהאזהרה תקפה גם לאנשי המחקר המודיעיני. תחושת הידיעה היא, ללא כל ספק, משכרת. אנחנו חודרים לסודות שבעבר ניתן היה רק לחלום עליהם. אבל שפע המידע הזה אינו משקף בהכרח את המציאות המורכבת. ההתפתחות הטכנולוגית מעוררת גם שאלות בדבר ההבחנה שבין מקור להעתק, בין מציאות למציאות בדויה, בין הערכה לאשליה. הטכנולוגיה היא גם אחד הגורמים לתופעות הפוסט־אמת והפייק ניוז.

גודש הנתונים והמידע עלול לייצר אשליה של ידע. הניסיון מלמד כי זו טעות גדולה. הידע הוא פועל יוצא של ניתוח, ובחלק מהשאלות המודיעיניות ("חידות" ובעיקר "תעלומות") אין למידע ערך רב, אלא כבסיס כללי לניתוח. אבל הבעיה בעניין זה היא עמוקה יותר. העולם המורכב שאתו מתמודד המחקר המודיעיני אינו הופך אמפירי, או כזה שניתן באמת לכימות, לניתוח ולמדירה. קיימת גם התופעה של "נגישות מעוותת" שבה התחושה היא שהמידע הוא כל כך איכותי עד שהאויב נראה כשקוף לנו לחלוטין. בפועל, מסתבר שוב ושוב שגם נגישויות מצויינות אינן מסייעות בהכרח להבנת האויב והסביבה.

"אתגר ההתהוות" מתעצם מאוד בעידן המידע וככל הנראה קשור גם בו. מאפייני העידן מובילים לכך שיותר ויותר דברים חומקים משליטה. איננו יכולים לדעת מראש מה יהיו התוצאות של תהליכים שאנו יוזמים או שאנחנו נחשפים אליהם. לא תמיד ניתן לדעת אם יש בכלל משהו שמכוון את הדברים. ההשפעות הן מגוונות והן נמהלות זו בזו. אין קשר ישיר בין סיבה (אחת) לתוצאה (אחת).

חלק גדול מהתהליכים שתוארו כאן יוצרים, כמובן, נקודות תלות ונקודות תורפה המחייבות מחשבה. בראש ובראשונה, אין כל ספק שהתלות הבסיסית שלנו במערכות המידע גדלה באופן משמעותי. קשה לחשוב בכלל על יכולת לאסוף מידע, לעבד אותו או להפיץ אותו ללא מערכות המידע והאפליקציות הרלוונטיות. המאמצים ליצור "גיבויים" לא דיגיטליים למערכות המידע אינם רלוונטיים, ולפיכך יש להבטיח שזמינותן ושרידותן של המערכות תהיינה מלאות.

עניין מדאיג אחר קשור בשאלת השפעתם של התהליכים שתוארו כאן על רעיון "הפלורליזם המודיעיני". מדובר באחת המסקנות המשמעותיות ביותר של ועדת אגרנט שעסקה במלחמת יום הכיפורים. באמצע את הרעיון שהמפתח לבירור המציאות קשור בקיומם של מחלוקות וויכוחים, המליצה הוועדה על הקמת גופי מחקר חזקים יותר גם במשרד החוץ, במוסד ובפיקודים המרחביים של צה"ל. אבל רעיון "הפלורליזם המחקרי" אינו קשור רק בקיומם של גופים מחקרניים, והוא הורחב מאוד באופן שיצר לגיטימיות רבה לוויכוחים בתוך הגופים המחקריים, בינם לבין גופים מחקרניים אחרים ובינם לבין סוכנויות האיסוף.

הרשת תורמת, לפחות לכאורה, ליכולת לנהל ויכוח ומעודדת מחלוקות. אבל הניסיון מלמד שלהגברת שיתוף הפעולה עלולה להיות גם השפעה שלילית על הרצון להתווכח. הוויכוח עלול להתחלף בהסכמה המאפשרת את שיתוף הפעולה.

האם התהליכים העיקריים שתוארו כאן משפיעים על העיסוק של המחקר המודיעיני בממדים ה"עמוקים" יותר של הבעיות? נדמה שהדעה הכללית בעניין זה היא שהתשובה לשאלה זאת הינה חיובית. רבים חושבים שהמעבר ל"דיגיטל", כמו גם הדרישה ל"דווחנות" של אירועים שוטפים, פוגעים באיכות המחקר המודיעיני, בעיקר בממדי העומק שלו. אכן, בעבר כתבנו עבודות מחקר רחבות היקף (מאות עמודים) ואלו תרמו תרומה משמעותית לבניית יכולתנו המחקרית. עם זאת, ספק אם היה בהן צורך אמיתי בקרב צרכני המודיעין.

אינני נמנה עם אלו המוטרדים מעניין זה. ועדיין, יש כנראה צורך בניהול נכון של המאמץ המחקרי וב"גידור" משאבים למחקרי העומק.

עובדות אלטרנטיביות: המחקר המודיעיני בעידן הפוסט-אמת

בפרק הסיכום של המהדורה הראשונה של הספר (2015) התייחסתי למשבר התפיסתי המתמשך שבו נמצא המחקר המודיעיני. משבר זה קשור בראייתי בפער שבין האתגר העצום שאיתו מתמודד המחקר המודיעיני בעניין הבנת המציאות לבין היכולת לתת לאתגר זה מענה הולם בעולם המורכב המאפיין את תקופתנו. כתבתי שם שהספר "נכתב, בין השאר, עקב חששי שפער זה יוביל אותנו לאמץ רעיונות שווא, אשר יעקפו את הבעיה במקום להתמודד בצורה אמיתית עם עוצמתה". זה היה ניסוח מעורפל מדי לחשש קונקרטי מפני חדירת רעיונות מערערים שיובילו להסטת המחקר המודיעיני מהמאמץ לבירור המציאות ולהבנתה לכיוונים אחרים. כוונתי הייתה אז בעיקר לרעיונותיה הבעייתיים של הגרסה הקיצונית של "הגישה המערכתית" שאותה אני מתאר במהדורה הנוכחית בפרק על מהות המחקר המודיעיני. אבל, בינתיים, הבעיה שממנה חששתי הפכה להיות רחבה הרבה יותר, באופן שלא יכולתי לשער.

מקובל להניח שאנחנו נמצאים בעידן של פוסט-אמת ושל פייק ניוז. מושגים אלו זכו לבולטות בסוף שנת 2016, לאחר משאל העם על פרישת בריטניה מהאיחוד האירופי ("ברקזיט") והבחירות לנשיאות בארצות הברית, שבהן ניצח הנשיא דונאלד טראמפ. אירועים אלו הובילו את מילון אוקספורד להכתיר את המושג "פוסט-אמת" כמילת השנה, באופן שלדעת רבים שיקף היטב את רוח התקופה. לפי המילון, מושג זה מציין תרבות פוליטית שבה עובדות משפיעות פחות על השיח הציבורי מאשר רגשות, אמונות ודעות. המושג "פייק ניוז" משמש בשיח הפוליטי לתקיפת האמינות של אמצעי תקשורת ושל פוליטיקאים, אך הוא נקלט גם בשיח האקדמי ומשמש לציון הקלות שבה אפשר להפיץ כיום בהיקף נרחב מאוד שקרים, עיוותים, טעויות, ספינים ותיאוריות קונספירציה. הפצה כזו יכולה להיות במזיד (Disinformation) או בשוגג (Misinformation).

בעיתונות ובאקדמיה נכתב רבות על השלכותיו של עידן זה על הציבור הרחב ועל התהליכים הדמוקרטיים. מטרתו של פרק זה היא להעלות את האפשרות שהתופעות האלו מובילות לקושי הולך וגובר לברר את המציאות ולהבינה גם בתחום הביטחון הלאומי. זהו קושי שאינו מאפיין את ארגוני המודיעין דווקא והוא מתרחש במפגש שבין הפוליטיקאים מקבלי ההחלטות לדרג המקצועי ובתוכו גם אנשי המחקר המודיעיני. הוא אינו תוצר של גורם אחד, אלא נובע מצירוף בעייתי של גורמים ונסיבות הנוגעים לשינויים פוליטיים, טכנולוגיים, חברתיים, תרבותיים ורעיוניים המאפיינים את התקופה הנוכחית. גורמים אלו מוצאים את דרכם לחדרים שעוסקים בהם בענייני הביטחון הלאומי, משפיעים על תהליכי קבלת ההחלטות בהם ולעיתים משבשים אותם.

ואכן, בשורה של אירועים שהתרחשו בתקופה האחרונה הסתבר כי בקרב מקבלי ההחלטות וגופי המודיעין ישנן פרשנויות סותרות לחלוטין לעניינים שבחלקם לפחות אמורים להיות עובדתיים או פשוטים יחסית להבנה. עצם קיומו של ויכוח אינו מלמד כמובן על שיבוש במנגנוני בירור המציאות. להיפך, מנגנונים אלו אמורים להתבסס בראש ובראשונה על הטלת ספק ועל ויכוח. אבל התופעה הבולטת, העולה משורת ההתרחשויות, היא זו של "ריבוי אמיתות" – כמה סיפורים קוהרנטיים פחות או יותר אודות המציאות, חלקם מבוססי עובדות, שמתקיימים זה לצד זה מבלי שאפשר יהיה

להכריע ביניהם ולעיתים גם מבלי שיש רצון להכריע ביניהם. בעולם של היציץ מידע אין כמעט דעה שאי אפשר למצוא לה עובדות תומכות, ועולה האפשרות המטרידה שהמנגנונים המוכרים של בירור המציאות, המבוססים על ניתוח מקצועי (או אפילו על שכל ישר), קורסים תחת מערכת סבוכה של מידע, תפיסות ואינטרסים.

הטענה שלי היא אפוא שמנגנוני בירור המציאות בתחום הביטחון הלאומי, שלמחקר המודיעיני יש בהם תפקיד מרכזי מאוד, מתמודדים עם בעיות חדשות ושהעת הנוכחית מעצימה גם את הבעיות הישנות והמוכרות (שתוארו בהרחבה בפרקים הקודמים) באופן שהפתרונות הקיימים אינם מצליחים להתמודד איתן. זוהי טענה שקשה להסביר אותה ובעיקר קשה להוכיח אותה. קשה גם להפריד את הבעיות החדשות מהבעיות הישנות של המודיעין שחלקן הועצמו במפגש עם מהפיכת המידע והשנויים במאפייני המלחמה והאויבים. אבל, מבעד לקשיים אלו מתעורר חשש כבד שמנגנוני בירור המציאות בתחום הביטחון הלאומי מתקשים לתפקד ושהניתוח המקצועי מבוסס העובדות איבד את מקומו המרכזי בתהליכי קבלת ההחלטות.

מודיעין, מציאות ואמת

ב-29 בינואר 2019 הגיעו בכירי קהילת המודיעין האמריקנית לוועדת המודיעין של הסנאט כדי להציג שם את תמונת האיומים השנתית על ארצות הברית (אירוע דומה להצגת הערכת המודיעין השנתית בישראל). מנהל המודיעין הלאומי (DNI), דן קוטס, בחר להבהיר בתחילת הסקירה שלו שבראיתו הייעוד של המודיעין הוא "לחפש אחר האמת ולדבר את האמת". זוהי בחירה מעניינת ובהחלט לא שגרתית ובעיני היא קשורה לבעיות העומדות במרכזו של פרק זה. דן קוטס, שפוטר על ידי טראמפ באוגוסט 2019, ניסה בדבריו אלו להבהיר את המעמד המיוחד של הערכת המודיעין המבקשת לברר את המציאות ולהבינה בכלים מקצועיים וניטראליים ככל שניתן. אגב, בסקירה עצמה הציג מנהל המודיעין הלאומי, כאחד האיומים העיקריים על הביטחון הלאומי של ארצות הברית, את השימוש של אויבים בטכנולוגיות מתקדמות (Deep-Fake) להפצת מידע שקרי במסגרת מבצעי השפעה כנגד ארצות הברית, בעלות בריתה ושותפותיה (Coats, 2019). שימוש כזה אכן עלול להעצים עוד יותר את התופעה שבה עוסק פרק זה.

הרעיון המזהה את המאמץ המודיעיני עם המאמץ לבירור האמת אינו חדש. בלובי של בניין ה-CIA המקורי בלנגלי, וירג'יניה, הציב ראש הסוכנות בין השנים 1953-1961, אלן דאלס, את האמרה "וְיִדְעֶתֶם אֶת הָאֱמֶת וְהָאֱמֶת תּוֹצִיאֲכֶם לְחֵירוֹת". מקור האמרה הוא בבשורה על פי יוחנן (8:32) והיא נבחרה גם על ידי שורה של מוסדות אקדמאים כמוטו, המשקף את החשיבות המיוחדת לרעיון של "גילוי האמת" בחברה דמוקרטית. למודיעין יש יחסים מורכבים עם האמת, שכן חלק מהפעילות המודיעינית קשור בשקרים ובהסתרת האמת. אבל התפיסה המקובלת בדמוקרטיה המערביות הליברליות ראתה תמיד את התוצר המחקרי ככזה שאמור לשקף את המציאות למקבלי ההחלטות בכל הקשור לאויב ולסביבה. ההנחה הייתה שיש להגיע לתיאור מדויק ככל שניתן של המציאות הזאת ושהבנתה היא בסיס לקבלת החלטות נכונה בענייני ביטחון לאומי.

זוהי בעיני מהותו של המחקר המודיעיני. עיסוקו העיקרי של המחקר המודיעיני הוא בבירור המציאות, זו העכשווית וזו שתהווה בעתיד – ובהבנתה (הרכבי, 1988; בן ישראל, 1999; בן ישראל, 2004; דרור, 2004). הגדרה זו מניחה, כמובן, את קיומה של מציאות כזאת, שאותה ניתן לברר ולהבין (גם אם היא משתקפת בצורה שונה בעיני כל השחקנים). היא נוגדת גישות אחרות,

הרואות בהפקת הידע המודיעיני תהליך של יצירה או הבנייה של "מציאות חדשה" ולא של שיקוף, גילוי או הערכה של מציאות קיימת או עתידית. מובן מאליו שהיא נוגדת גישות הכופרות, באופן עקרוני, בקיומה של מציאות שאינה תלויה בפרשנותנו. בנוסף, המחקר המודיעיני אחראי גם על שיקוף המציאות הזאת למקבלי ההחלטות העוסקים בעיצוב המדיניות, בתכנון המבצעים ובבניין הכוח הצבאי. אנשי המחקר ומקבלי ההחלטות מפתחים ביחד ידע חדש האמור לסייע להתמודד עם המציאות הקיימת והמתפתחת ולהשפיע עליה.

הפרשנות שלי לגבי המושגים "בירור המציאות" ו"הבנת המציאות" היא רחבה מאוד. היא כוללת הן את הממדים הפיסיים השונים של המציאות והן את השתקפותם בעיני השחקנים השונים, שגם אותן צריך המחקר המודיעיני לתאר. היא כוללת הן את ההתרחשויות הנוכחיות והן את אלו שיכולות להתרחש בעתיד.

המציאות הזאת, שבה עוסק המחקר המודיעיני, איננה תעתוע של הדמיון. היא ישות ממשית, הניתנת להבנה ולתיאור. זאת, גם אם האופן שבו רואים אותה אנשי המחקר מושפע מאוד מהווייתם, מהרקע שלהם, מאמונותיהם הבסיסיות, מהמידע העומד לרשותם ומשורה ארוכה של עיוותי תפיסה, שספק אם ניתן לתקנם. בעולם כאוטי, תזזיתי, מלא פרשנויות סותרות, ממשיכים אנשי המחקר לעסוק בחיפוש אחר האמת. אמת זאת – האמת המודיעינית – אינה אמת מוחלטת, שכן לעולם לא ניתן לדעת הכל. תמיד ישאר הפער בין המציאות כפי שמבין אותה המודיעין לבין המציאות בפועל. אבל האמת המודיעינית גם אינה פיקציה כמו מושג האמת בתחומי ידע אחרים. שאיפתו הברורה של המחקר המודיעיני היא להגיע קרוב ככל שניתן לתיאור מדויק של המציאות בכל הקשור לאויב ולסביבה.

עידן של פוסט-אמת

נשאלת אפוא השאלה האם ההנחה הזאת לגבי מרכזיותה של האמת בתחום הביטחון הלאומי עדיין תקפה? האם המנגנונים המסורתיים שלנו לבירור המציאות בתחום זה עדיין מתפקדים? האם הם מסוגלים להבחין בין אמת לבין שקר? בין ספינים ומאמצי השפעה לבין עובדות?

בחירות 2016 בארצות הברית והברקזיט בבריטניה הפכו בשנים האחרונות לסמל המובהק של תופעות הפוסט-אמת והפייק ניוז. אבל שני האירועים יכולים להחלט להיחשב גם תוצאה פוליטית לגיטימית, המשקפת את עמדותיו האוטנטיות של ציבור הבוחרים. ובכל זאת, בראיית רבים (בעיקר בשמאל הליברלי) תוצאות מפתיעות אלו נגרמו עקב שיבוש בהבנת המציאות של ציבורים רחבים ועקב שקרים שהופצו במרחב הציבורי בקנה מידה גדול מאשר בעבר. נשאלת אפוא השאלה – האם אכן מתקיימת תופעה אוטנטית ששמה "פוסט-אמת", המתאפיינת בקושי רב מאשר בעבר לברר את המציאות ולהבינה? שאלה מקדימה זו רלוונטית, שכן אין כל ספק שיש גם עניינים שבהם יכולתנו לברר את המציאות ולהבינה דווקא השתפרה במידה ניכרת.

כמה התפתחויות עשויות לחזק תשובה חיובית לשאלה זו: עצם הופעתם של המושגים "פוסט-אמת" ו"פייק ניוז" והשימוש הגובר בהם יכולים להעיד על צורך אמיתי לציין ולתאר תופעות חדשות ואוטנטיות; כתיבה ענפה מתארת תקופה משברית במגוון תחומי דעת העוסקים בבירור המציאות (תקשורת, מדע, רפואה, חינוך, אכיפת חוק, בתי משפט); שורה של מדדים מעידים על הפחתה ניכרת באמון של הציבור במוסדות שבעבר הייתה הסכמה בנוגע לתפקידם המרכזי בבירור המציאות ובהבנתה; סדרה של מיזמים, שרובם הוקמו מאז שנת 2010, המשקיעים מאמץ כדי

לחשוף שקרים במרחב הציבורי יכולה להעיד על ריבוי של שקרים במרחב זה; וזיהוי של מאמצי דיסאינפורמציה מכוונים של מגוון בעלי אינטרסים (אם כי בדרך כלל בלי יכולת לזהות את מידת השפעתם האמיתית

עיסוק מפורש בתופעות אלו מופיע מאז 2016 בכתבי עת פופולריים ומדעיים: ה־Time וה־Economist הקדישו להן כתבות שער וה־Science פרסם כמה מאמרים בנושא. לצידם התפרסמו בשנים האחרונות ספרים ומאמרים רבים, בעיקר של עיתונאים ושל פילוסופים, העוסקים בתיאור התופעות, מקורותיהן, השלכותיהן והכלים האפשריים למאבק בהן. מרבית הכותבים מציעים תיאור דומה, הרואה בתופעות אלו דבר ממשי, בעל אופי גלובלי והשלכות שליליות, הקשור להתפתחויות טכנולוגיות, חברתיות ורעיוניות, שאפיינו את עשרות השנים האחרונות.

כדי להצביע על המאפיינים הנוכחיים של עידן זה מתארים רוב העוסקים בתופעות אלו ארבע בעיות מרכזיות הרלוונטיות מאוד גם למחקר המודיעיני: הראשונה היא הקושי ההולך וגובר לברר את העובדות כפי שהן, היינו להבחין בין אמיתות לשקרים, בעיקר בגלל התפוצצות המידע ובגלל תופעות הקשורות לרשתות החברתיות ("בועות פילטר", "תיבות תהודה" והשימוש באלגוריתמים ובוטים); השנייה היא הערעור על הצורך בבירור המציאות, היינו הערעור על מקומה המרכזי של האמת בתהליכי קבלת ההחלטות ובשיח הציבורי ועל עצם הצורך לברר אותה; השלישית קשורה לכך שהדיון על מה יכול להיות מקור הסמכות לאמת ומהם התנאים שמאפשרים להבחין בין אמת לבין שקר הפך להיות פוליטי, מועצם ומקוטב מאוד; והרביעית מתייחסת למתקפות המאורגנות ורבות העוצמה של גורמים בעלי עניין על המוסדות האמורים לסייע בבירור של האמת ולירידה באמון של הציבור ושל מקבלי ההחלטות במוסדות אלו.

המושג "עובדות אלטרנטיביות" (Alternative Facts) נטבע על ידי יועצת הנשיא טראמפ קליאן קונווי במהלך ריאיון טלוויזיוני, כשהגנה על ההצהרות השקריות של דובר הבית הלבן בנוגע למספר המשתתפים בטקס ההשבעה של הנשיא בינואר 2017. קונווי כיוונה כנראה לרעיון אחר, של הצגת עובדות נוספות בעניינים אחרים לצורך הבנת הקשר רחב יותר. אבל הוויכוח על טקס ההשבעה הפך לדוגמה מובהקת לכך שבשנים האחרונות אפשר לזהות גם מידה לא מבוטלת של הכחשת מציאות עובדתית, שאמורה לכאורה להיות ברורה, הן בקרב מקבלי ההחלטות והן בקרב הציבור הרחב (שתי דוגמאות בולטות לכך הן ההתנגדות לחיסונים והכחשת שינויי האקלים). משום כך, נשמעות גם השקפות קיצוניות יותר, שלפיהן הבעיה בעידן הנוכחי אינה הקושי לברר את המציאות ולהבין אותה, אלא ירידה בערך של האמת כמרכיב מרכזי של החיים החברתיים.

כנגד גישות אלו קיימות גם גישות שלפיהן התיאור הדרמטי, הנוגע לקושי לברר את המציאות ולהבין, הוא שגוי מיסודו ולכל הפחות מופרז או מייצג משבר זמני שייפתר בקרוב. אחרים סבורים שלא חלה ירידה בערך של האמת ובצורך לברר אותה, ומקצתם אף טוענים כי עצם הופעתו של המושג "פוסט־אמת" והעיסוק האינטנסיבי בו בעת הנוכחית מבטאים דווקא את חשיבותה המרכזית של האמת בחברה ואת ההבנה כי יש לשמור עליה. יש גם טענה נפוצה שלפיה השימוש במושג פוסט־אמת הוא לגמרי פוליטי והוא משקף את משבר הליברליזם ואת ההתנגדות הליברלית לחדירתם של רעיונות אחרים לשיח הציבורי והפוליטי. ישנם כמובן גם מי שכופרים עקרונית בטענה שקיים קושי גובר להבחין בין אמת לשקר וטוענים כי הטכנולוגיה והביג דאטה דווקא משפרים את היכולת לדעת את העולם ולהבין.

גישה נוספת גורסת כי מעולם לא היה "תור זהב" לאמת ובמובן הזה לא מדובר בתופעה

חדשה. כך למשל כותב יובל נח הררי: "האמת אף פעם לא הייתה בראש סדר העדיפויות של ההומו סאפינס" (נח הררי, 2018). ואכן – תתות, אומות וגורמים בעלי אינטרסים פוליטיים, מסחריים ואחרים עסקו מאז ומתמיד בהמצאת עובדות ושקרים כדי להשפיע על דעת הקהל ועל מקבלי ההחלטות, ובדרך כלל נחלו הצלחה. לפי נח הררי, המנגנון האבולוציוני של בני האדם העדיף תמיד את ההיגיון השבטי, המספק הגנה ושרידות, על פני היכולת להבחין בין אמת לשקר. הרציונאליות האנושית התפתחה אפוא גם כדי לסייע לנווט במצבים חברתיים, ומחקרים רבים מתארים עיוותי תפיסה המאפשרים להדחיק ולבטל מידע עובדתי הסותר אמונות קיימות.

שלושה ספרים רלוונטיים

עניינו של פרק זה הוא בשאלה כיצד משפיע עידן הפוסט־אמת והפייק ניוז על המודיעין ועל המחקר המודיעיני? שלושה ספרים שפורסמו בשנת 2018 עוסקים בדיוק בשאלה הזאת ומשקפים דאגה גדולה. ברקע לכתבתם עומדים השינויים הפרסונליים בצמרת קהילת המודיעין האמריקנית שנגרמו עקב בחירתו של דונאלד טראמפ לנשיאות. איש המודיעין הבכיר ביותר בארצות הברית, מנהל המודיעין הלאומי (DNI) ג'יימס קלפר, וראש סוכנות הביון המרכזית (CIA) ג'ון ברנ, התפטרו, כמקובל, ועזבו את תפקידיהם ערב השבעתו בינואר 2017. את ראש ה־FBI ג'יימס קומי פיטר הנשיא טראמפ כמה חודשים אחר כך, במאי 2017.

שלושתם הפכו מבקרים קולניים של טראמפ. הם, וגם מבקרים אחרים שלו, משמיעים ביקורת רבה על אישיותו של טראמפ, יכולותיו, מדיניותו וכשירותו למלא את תפקיד הנשיא. במסגרת זאת הם גם מתארים את התנהלותו כצרכן מודיעין חסר היכרות עם סוגיות הנוגעות לביטחון לאומי; שכלל אינו מתעניין בהרחבת ידיעותיו; מתעלם, באופן שיטתי ממידע שסותר את מטרותיו ומדיניותו; מרבה לשלול ולסתור הערכות ועובדות שלא מתיישבות עם הנראטיב שאותו הוא שואף לקדם; מסתמך על מקורות מידע מוטעים ושגויים; פועל בפזיזות, באופן שמעמיד בסיכון מקורות רגישים; מונע העברת מידע לקונגרס; ועל פי חלק מהפרסומים – אף מכוון את תיעודו המשאבים והמבצעים המודיעיניים בהתאם לאג'נדות פוליטיות.

טראמפ מצידו ממשיך לתקוף את מבקריו. באוגוסט 2018 הוא שלל את הסיווג הביטחוני של ברנ ואיים לעשות כך גם לשאר.

ספריהם של קלאפר (Clapper, 2018) וקומי (Comey, 2018) משלבים בין תיאור ביוגרפי של הקריירה ארוכת השנים שלהם לדאגה עמוקה ממצב העניינים באמריקה. לשניהם, הצטרף ראש ה-CIA לשעבר (עד 2009), מייקל היידן (Hayden, 2018), שכתב ספר על מה שהוא מתאר כמתקפה מאורגנת על המודיעין האמריקני. שלושת הספרים מתארים את הדרמה הגדולה שמתחוללת בראייתם בין טראמפ לקהילת המודיעין. הם עושים זאת תוך דיון רחב באמריקה של העת הנוכחית, במצבה של הדמוקרטיה הליברלית ובאתגרי העדכניים של המודיעין. בתוך כך, הם מספקים גם הצצה נדירה למודיעין האמריקני בתקופה סוערת. בראייתם, זאת תקופה מטלטלת ומתסכלת עבור המודיעין, שמערערת את היסודות שעליהם הוא נבנה לאורך השנים.

הספרים נכתבו על ידי שלישיית מקצועני מודיעין מנוסה מאוד. קלאפר, היידן וקומי מחזיקים יחד יותר מ-100 שנות ניסיון שבמהלכן שירתו בתפקידים הבכירים ביותר במערכות המודיעין ואכיפת החוק. קלאפר והיידן התחילו את הקריירה שלהם כקציני מודיעין בחיל האוויר, הגיעו לצמרת הארגון ועברו לשרת בסוכנויות המודיעין הלאומיות. קלאפר היה ראש ה-DIA (סוכנות

המודיעין של הפנטגון), ראש ה-NGA (סוכנות האיסוף החזותי) ומנהל המודיעין הלאומי. היידן היה ראש ה-NSA (8200 האמריקנית) וראש ה-CIA. קומי עשה קריירה במערכת אכיפת החוק כתובע פדרלי בניו יורק, כסגן התובע הכללי וכראש ה-FBI.

שלושתם מתארים לקחים ותובנות שגיבשו בתקופה סוערת, שראשיתה בפיגועי ה-9/11, המשכה במלחמות באפגניסטן ובעיראק ושיאה ברצף האירועים הדרמטיים של השנים האחרונות: הריגת בן לאדן, הטלתה במזרח התיכון, התקיפה על הקונסוליה האמריקנית בלוב, פרשיית סנודן, עלייתה (ונופילתה) של המדינה האסלאמית, התפתחותו של טרור היחידים, המשבר באוקראינה, המעורבות הצבאית הרוסית בסוריה, הסכם הגרעין עם איראן ושורה של התרחשויות במרחב הסייבר. קלאפר משתמש במושג "אי יציבות בלתי נצפית" כדי לתאר את האתגר שאיתו התמודד המודיעין האמריקני בתקופה זאת במזרח התיכון. אנשי מודיעין ישראלים ימצאו בספרים דמויות מוכרות, זווית מעניינת על אירועים שהעסיקו גם אותם וכמה סוגיות מטרידות ומעוררות מחשבה. התקופה שמתוארת בספרים הייתה אכן תקופה מרתקת למודיעין הראויה לתיאור ולדיון. אבל, הסיבה העיקרית לכתיבת הספרים קשורה בתוצאות הבחירות לנשיאות בארצות הברית בנובמבר 2016 ובהתפתחויות שאירעו אחריה. פרשיית המעורבות הרוסית בבחירות מהווה טראומה אישית לשלושת הכותבים. קלאפר וקומי מילאו בה תפקיד מרכזי והגיעו סביבה לעימות חריף עם טראמפ. היידן חש כנראה אחריות כבכיר לשעבר בקהילת המודיעין האמריקנית וכמי שהיה מאלו שעיצבו, בתפקידי השונים, את צורת ההתמודדות האמריקנית עם אתגר הסייבר ממש מראשיתו. שלושתם חולקים תחושת כישלון עמוקה עקב מה שנתפס בעיניהם כהצלחה של הרוסים שהיטיבו לזהות ולנצל את הקיטוב בחברה האמריקנית כדי לנסות להשפיע על הבחירות (זאת, אף ששאלת ההשפעה בפועל של הרוסים על תוצאות הבחירות לא הוכחה ושנויה במחלוקת עמוקה).

ההצלחה הזאת הדהימה אותם ומהספרים ברור שהבינו את משמעותה רק בבוקר המפתיע שבו הוכרז ניצחונו של טראמפ. התנהלותו של טראמפ עצמו, לפני הבחירות ובעיקר אחריהן העצימה אצלם את תחושת הכישלון ויצרה אצל שלושתם תודעה של משבר עמוק וחוסר תקדים. מבעד לתחושות אלו הם מציגים בספרים מערכת הבנות דומה שמבקשת לראות הקשר רחב יותר של מצב העניינים הנוכחי. שלושתם מזהים אותו עם ערעור היכולת לברר את האמת ואת העובדות.

שלושת הספרים עוסקים במפורש במצבה של האמת ומשמיעים צפירת אזעקה קולנית, המשקפת חשש עמוק מאובדן היכולת לברר את האמת בעידן הנוכחי. זאת כנראה גם הסיבה שענייני האמת והשקר נמצאים בכותרות המשנה של שלושת הספרים: קלפר כותב על "אמיתות קשות מהחיים במודיעין", היידן על "הביטחון הלאומי של ארצות הברית בעידן של שקרים" וקומי על "אמת, שקרים ומנהיגות". הכתיבה של שלושתם משקפת תסכול עמוק מהמצב. הם חולקים השקפה עגומה, שאותה מתאר קומי באופן הבא: "אנחנו נמצאים בתקופה מסוכנת במדינה, עם אווירה פוליטית שבה עובדות בסיסיות הופכות להיות שנויות במחלוקת, אמיתות יסודיות מעורערות, שקר הופך לעניין נורמלי והתנהגות שאינה אתית זוכה להתעלמות, נסלחת ולעיתים אף מתוגמלת" (Hayden, 2018). קלפר מציג פחד עמוק מכך "שאמריקאים רבים תוהים אם אפשר בכלל לברר את המציאות, שכן מנהיגים ויריבים ממשיכים להכחיש את קיומה האובייקטיבי, תוך שהם מקדמים את העובדות האלטרנטיביות שלהם" (Clapper, 2018).

היידן מביט על מצב העניינים כעשור לאחר פרישתו מראשות ה-CIA. הוא קושר את העשייה המודיעינית עם המסורת הליברלית שבראיתו העריכה עד לאחרונה ניסיון ומומחיות, שמה

במרכזה את העובדות, הפגינה צניעות בפני מורכבות, זיהתה את הצורך ללמוד וכיבדה את שוק הרעיונות החופשי. הוא ממקם את אנשי המודיעין לצד מספרי אמת אחרים בחברה כמו מדענים, בעלי תפקידים במערכת אכיפת החוק, שופטים ועיתונאים האמורים, כולם, לספק בסיס רציונאלי להחלטות קשות. היידן מזהה את מספרי האמת כנמצאים עתה תחת מתקפה רבת עוצמה וחרד ליכולתו של המודיעין לפעול בסביבה של קבלת החלטות המבוססת על דעות קדומות, עובדות אלטרנטיביות ושקרים ממש.

הם מתארים בספרים התפתחות מפתיעה, שתפסה אותם ואת ארגוני המודיעין לא מוכנים. הציפייה הייתה שהעולם החדש והמופלא שיצרה מהפיכת המידע ישפר במידה ניכרת את היכולת של המודיעין לדעת ולהבין. בעולם הזה אפשר לאסוף מידע בכמות ובאיכות שאי אפשר היה לאסוף בעבר, לנתח אותו במהירות ולהפיץ את הידע המודיעיני הישר לגורמים הרלוונטיים. אבל בפועל הסתבר שהיתרונות הללו יוצרים גם נקודות תורפה, שיש שמיטיבים לנצל אותן.

כמי שעסקו כל חייהם המקצועיים בזיהוי אויבים ופושעים, הם רואים בטרמפ את האויב המרכזי של האמת, מנתחים בהרחבה את פשעיו כלפיה ורואים בהם חלק ממתקפה משולבת, מבית ומחוץ, על הערכים, על המוסדות ועל התהליכים הבסיסיים ביותר של הדמוקרטיה האמריקנית. הכותבים רואים בבחירתו של טראמפ תאונה היסטורית שלא הייתה צריכה להתרחש, והעובדה שהם מזהים אותו בתור האשם העיקרי בבעיה מובילה את שלושתם להציע פתרון דומה: להמתין לימים טובים יותר, שבהם תסתיים כהונתו והמצב יחזור לקדמותו. הם מקווים שסילוקו של טראמפ קרוב ויגיע בבחירות 2020 (עד לא מכבר קיוו שחקירת מולר תוביל להדחתו עוד קודם לכן). עד אז הם מציעים להתמיד בתפיסה המודיעינית הקיימת, לדבוק בעובדות ובעיקר להמשיך לפעול לפי הציווי הבסיסי "לדבר אמת בפני הסמכות", גם אם הסמכות אינה רוצה באמת הזאת.

שלושתם טוענים באבחנה לגבי מהות הבעיה וטוענים גם לגבי הפתרון. טראמפ אכן חשוב ומרכזי, אבל בראש ובראשונה הוא מייצגה המובהק של התקופה הנוכחית ולכן הבעיות לא תיעלמנה עם סיום תפקידו. טראמפ הוא גם ממעצביה של התקופה, בגלל אישיותו ובתוקף תפקידו, אך הוא מזהה גם לא מעט כשלים אמיתיים בארגוני המודיעין. ואכן, קריאה ביקורתית מלמדת שגם המודיעין, כפי שהוא משתקף בספרים, מגיע לתקופה הזאת שלא במיטבו. כמו מספרי אמת אחרים, גם הוא נושא עימו מזה שנים בעיות יסודיות במתודולוגיה שלו, בהגדרת מגוון תפקידיו וביחסיו עם מקבלי ההחלטות. הבעיות הללו, שמעולם לא נפתרו, מועצמות בתקופה הנוכחית, והפתרונות הדחוקים שהתאימו אולי לתקופות אחרות מתקשים להתמודד עם אתגרי התקופה הנוכחית. לכל אלה מצטרפת התנגשות עם תפיסה אחרת של ה"אמת", המערערת על הפרשנות למושג זה המקובלת במסורת הליברלית, שעל בסיסה התפתח המודיעין בדמוקרטיות המערביות.

טראמפ כצרכן מודיעיני

בתחילת ינואר 2017 הייתה כבר בידי קהילת המודיעין האמריקנית תמונה ברורה של מבצע ההשפעה הרוסי והנשיא ברק אובמה הנחה להציגה לנשיא הנבחר טראמפ, עוד לפני טקס ההשבעה. הספרים מתארים את הביקור של בכירי הקהילה במגדל טראמפ במנהטן כחווייה מערערת ומטלטלת. קלאפר וקומי, שהיו שם, מספרים שתמונת המודיעין עצמה, שבמרכזה ההוכחות לצורת הפעולה הרוסית ולמעורבותו של פוטין, לא עניינה במיוחד את טראמפ. מיד לאחר הצגתה, עברו הוא ואנשיו לעסוק, בנוכחות אנשי המודיעין, בתכנון הנוסח של ההודעה לתקשורת שתצא לאחר

הפגישה וכיצד ניתן יהיה להדגיש שלא זוהתה השפעה על תוצאות הבחירות עצמן (עניין שקהילת המודיעין הבהירה שכלל לא עסקה בו).

קשה לחשוב על ביטוי מובהק יותר לתפיסתו של טראמפ לגבי מהותה של האמת. כן, אולי יש מציאות. אבל, ברור שמה שחשוב הרבה יותר הוא הצורה שבה אנשים מבינים את המציאות והאפשרות להשפיע עליה. זהו אזור הפעולה הטבעי של טראמפ והוא זר לרוב אנשי המודיעין (אף שהם עוסקים בו יותר ויותר בשנים האחרונות). התוצאה היא התנגשות חזיתית בין שתי תפיסות עולם שונות לגבי המציאות: האחת, רואה בה עניין ממשי, שאותו יש לברר ולהבין; והשנייה רואה בה מגרש משחקים להשפעה. לשתי התפיסות יש כמובן מקום, אבל הערבוב ביניהן מקשה מאוד על היכולת לברר את המציאות ולהבינה. התנגשות זאת אינה חדשה, אבל מה שנעשה בעבר בחדרים האחוריים, או לאחר יציאת אנשי המודיעין מהחדר, נעשה לעיתים אצל טראמפ באופן גלוי לחלוטין. הדרך מכאן לוותר על עצם הצורך לברר את המציאות קצרה מאוד. "התדריך היומי לנשיא" הוא הדרך שבה בחרו הנשיאים האמריקניים, מאז ימיו של קנדי, להתעדכן במודיעין באופן שוטף ולנהל שיח יומיומי, פנים אל פנים, עם בכירי קהילת המודיעין. הבסיס לתדריך הוא מסמך קצר, ברמת הסיווג העליונה ביותר, שמופץ לקראת שעות הבוקר וכולל תמצית של המידע המודיעיני על ההתפתחויות העיקריות ברחבי העולם ביממה החולפת. אך מה שהתאים לעשרה נשיאים שכינה לפניו, מתאים פחות לטראמפ. לאחר בחירתו הודיע הנשיא הנבחר שאין לו צורך בתדריך כזה מדי יום, כיוון שהוא "אדם חכם" שלא צריך שישבירו לו את אותם דברים יום אחרי יום ואם יש משהו חשוב ודחוף הוא זמין בכל עת להתעדכן. עם כניסתו לתפקיד, ויותר גם על קריאת המסמך הכתוב ועבר לקבל את התדריך רק בעל פה.

המחקרים מלמדים שגם נשיאים אחרים לא השתתפו בתדריך מדי יום. אבל, טראמפ נתפס כמי שמערער את היסודות הבסיסיים ביותר של מערכת היחסים שעוצבה לאורך השנים בין מקבלי ההחלטות למודיעין: בינואר 2017, על רקע הדלפות מחקירת המעורבות הרוסית בבחירות לנשיאות, טען טראמפ כי התנהלות המודיעין האמריקאי היא כמו ב"גרמניה הנאצית"; במאי 2017 פיטר את ראש ה-FBI ג'יימס קומי; במאי 2018 טען שארגוני המודיעין קיימו אחריו מעקב לא-חוקי; באוגוסט 2018 הוא ביטל את הסיווג הביטחוני של ג'ון ברנן, לשעבר ראש ה-CIA לאחר שביקר אותו; בינואר 2019, לאחר הצגת האיומים השנתית בקונגרס, צייץ טראמפ בטוויטר שאנשי המודיעין הם "נאיבים ופאסיבים" והציע להם "לחזור לבית הספר"; במאי אותה שנה פתח התובע הכללי, ויליאם בר, בחקירת החוקיות של פעילות ארגוני המודיעין במהלך חקירת המעורבות הרוסית בבחירות; ובולי טראמפ פיטר את מנהל המודיעין הלאומי דן קוטס.

יחסי המודיעין ומקבלי ההחלטות בדמוקרטיות המערביות הליברליות הם מורכבים מטבעם וידעו עליות ומורדות לאורך השנים. מקבלי החלטות רבים ביקרו גם בעבר את עבודת המודיעין על רקע אי-הצלחה במתן הערכות, או אי-הסכמה לגביהן (בישראל, המייצג המובהק של ביקורת מסוג זה היה שמעון פרס ז"ל). עם זאת, רובם הבינו את הצורך במנגנוני בירור מציאות מקצועיים – מבוססי מומחיות, ניסיון ומתודולוגיה – הנסמכים בראש ובראשונה על עובדות. האופן שבו טראמפ מנצל את המודיעין לצרכיו המדיניים והפוליטיים הוא אכן בעייתי, אך אין מדובר בתופעה שהיא לגמרי חדשה. גם ממשלים אמריקאים קודמים וגורמים פוליטיים נוספים ניצלו בעבר את המודיעין לצרכיהם, למשל בפרשה המפורסמת של הנשק הלא קונבנציונאלי בעיראק בשנת 2003. גם למעורבות הפוליטית של המודיעין יש דוגמאות לא מעטות בהיסטוריה האמריקנית. ככל שעובר

הזמן מסתבר כי גם המודיעין האמריקני נהג מול טראמפ (לפני הבחירות ואחריהן) באופן בעייתי מאוד.

ניתוח המחלוקת מלמד שחלק מהביקורת של טראמפ מוצדק ומזהה נכון ליקויים בארגוני המודיעין. אין חולק גם על זכותם של מקבלי ההחלטות בדרג הפוליטי שלא לקבל את הערכות המודיעין. עם זאת, נראה שבבסיס המשבר בין טראמפ לקהילת המודיעין עומד עניין עמוק יותר הקשור בסגנונו של טראמפ ועוד יותר מזה בתפיסתו היסודית לגבי תפקידם של מנגנוני בירור המציאות בתהליך קבלת ההחלטות. בהקשר המודיעיני, טראמפ מערער למעשה, באופן פומבי וקולני, על שני היסודות הבסיסיים של העשייה המודיעינית: הדגש על מומחיות מקצועית, ניסיון ושימוש בדפוסי עבודה שיטתיים שנועדו לצמצם טעויות ולהבטיח ניתוח ניטרלי ככל שניתן של המציאות; והמרכזיות של הנתונים והמידע ("העובדות") בתהליך המודיעיני.

תפיסתו זו של טראמפ נובעת, כנראה, ממספר עניינים: גישה אחרת למהות המודיעין, הרואה בו כלי לעיצוב המציאות ולהשפעה עליה ולא מנגנון "ניטרלי" לבירור; טענה שלפיה אנשי המודיעין הנוכחיים מושפעים מתפיסות פוליטיות ואידיאולוגיות שגויות ומוטות שהשתרשו בקהילת המודיעין ומשפיעות מאוד על עבודתה; זלזול עמוק ביכולת המקצועית של קהילת המודיעין האמריקאית לברר את המציאות, הדגשת טעויותיה החוזרות לאורך השנים ופנייה למקורות מידע וידע אחרים ומהימנים יותר בראייתו; ולבסוף, אולי אף גישה בסיסית שלפיה "אין אמת אחת", כל דעה יכולה להיות רלוונטית ותפיסה שלפיה בירור המציאות הוא תוצאה של מאבקי כוח (עניין זה לא קשור רק למודיעין. כך, למשל, מספרים בדויים של מספר הנוכחים בטקס השבעתו לנשיאות של טראמפ הופכים לגרסה הרשמית של הבית הלבן לגבי המציאות).

בנוסף לכל אלו, עמדתו של טראמפ כלפי המודיעין מושפעת ללא ספק גם ממצבו הפוליטי והמשפטי. גם בעניין זה, הדוגמא הבולטת ביותר היא ביחסו לסוגיית המעורבות הרוסית בבחירות 2016. טראמפ רואה במסקנות המודיעיניות הנחרצות, המעידות כי התקיימה מעורבות רוסית ענפה ומכוונת לטובת בחירתו, פגיעה מהותית בלגיטימציה שלו כנשיא נבחר. לכן, הוא מערער עליהן, תוך עיוות מכוון של העובדות הברורות בפרשה זו. ככל שעבר הזמן מיקד טראמפ את טענותיו בעניין ההשפעה בפועל על הבחירות (שאכן מעולם לא הוכחה) ובעניין ההאשמות לגבי שיתוף הפעולה של המטה שלו עם הרוסים (עניין שנשלל בדו"ח של החוקר המיוחד רוברט מולר). עם זאת, הטענות שלו בעניין זה עמוקות יותר והוא מזהה את קהילת המודיעין (ולפחות את חלקה) עם הגורמים במערכת האמריקנית הפועלים כנגדו.

טראמפ מציב אפוא בפני הקהילה האמריקנית דגם אחר, שונה, לא מוכר ובעיקר בלתי מובן של צרכן המודיעין מספר אחד שלהם. המסורת המודיעינית מבוססת על התפיסה כי הניתוח המקצועי מבוסס העובדות הוא הכלי העיקרי לבירור המציאות המורכבת ולהבנתה. הקהילה האמריקאית עושה שימוש בסיסמה "to speak truth to power" כדי להדגיש את הצורך להציג את התוצר המודיעיני על מורכבותו, ללא משוא פנים, גם אם הוא אינו נוח ועומד בסתירה למדיניות הרצויה ולאינטרסים הפוליטיים של מקבלי ההחלטות. תפיסה בסיסית זאת, המבחינה בין המודיעין למדיניות (למרות הזיקה העמוקה ביניהן), אינה מקובלת על טראמפ שמציג גישה אינסטרומנטלית לגבי העובדות ובירור המציאות. כפי שמתאר זאת יועצו לשעבר, סטיב בנון, טראמפ "קורא כדי לחזק" את עמדותיו, לא כדי ללמוד. במקרים אחרים, הוא מעוות את העובדות כדי שיתאימו למדיניותו.

הסלידה מטראמפ עולה מכל אחד מהדפים בשלושת הספרים. לצידה, לפחות אצל קלפר וקומי, געגועים לקודמו בתפקיד, הנשיא ברק אובמה (היידן ביקורתי יותר כלפיו), שאומנם הייתה לו ביקורת רבה על סוכנויות המודיעין, אך לדברי ראשי הארגונים ניהל אתם דיאלוג עמוק ופתוח. ואכן, אובמה מייצג לכאורה את המתכונת הקלאסית של מקבל החלטות המעוניין להבין את תמונת המציאות כדי להתמודד איתה ולהשפיע עליה. זהו הדגם המוכר למודיעין, אך טראמפ מציב בפני הקהילה האמריקנית דגם אחר של צרכן המודיעין מספר אחד שלהם. הוא רואה במודיעין (או לפחות בחלק ממנו) מרכיב מרכזי של "המדינה העמוקה" שפועלת לסיכול מדיניותו, ומאשים במפורש את הנשיא אובמה ואת בכירי הקהילה לשעבר בהפעלת יכולות מודיעיניות כנגדו ובהדלפת מידע רגיש (עניין שהתברר כנכון לפחות באופן חלקי).

למה עכשיו?

הניתוח שמוצע בספרים של הבכירים לשעבר בקהילת המודיעין האמריקנית הוא אפוא בעייתי בגלל העיסוק האובססיבי שלהם בטראמפ. אבל הדיון הרחב יותר שלהם בעניין האמת והשקר מכוון נכון למוקד הבעיה. האתגרים למחקר המודיעיני מקבלים משנה תוקף בתקופה הנוכחית, שבה מתמודדים אנשי המחקר לא רק עם אי הוודאות הטמונה במציאות הדינמית, אלא גם עם שורה של בעיות חדשות המקשות על בירור המציאות והבנתה. בעיות אלו אינן תוצר של גורם אחד, אלא נובעות מצירוף של גורמים ונסיבות הנוגעים לשינויים פוליטיים, טכנולוגיים, חברתיים, תרבותיים ורעיוניים המאפיינים את השנים האחרונות.

ראשית, התקופה הנוכחית מתאפיינת בהחרפתם של מאבקים אידיאולוגיים ופוליטיים בין קבוצות מתחרות (ימין ושמאל, שמרנים וליברלים). מאבקים אלו אינם בגדר תופעה חדשה, וגורמים פוליטיים נאבקו מאז ומעולם על סדרי העדיפויות ועל השפעה וכוח לקידום האינטרסים שלהם. בעשרות השנים האחרונות ניכרת התעצמות של מאבקים כאלו, המתבטאת בחוסר הסכמה גובר על סדרי עדיפות ועל ערכים, באידאולוגיה מוקצנת של הדמויות והמפלגות בזירה הפוליטית ובנכונות פוחתת לפשרות ולשיתופי פעולה בין-מפלגתיים. לאידאולוגיה ולפוליטיקה יש, כמובן, מקום מרכזי בענייני הביטחון הלאומי. אבל, החרפתם של המאבקים האידאולוגיים והפוליטיים חודרת לחדרי הביטחון הלאומי ומקשה מאוד על היכולת לקיים דיון מקצועי מבוסס עובדות.

שנית, ההתפתחויות הטכנולוגיות משבשות את המערך שעליו נשענו מנגנוני בירור המציאות המסורתיים. הכוונה היא, בראש ובראשונה, להתפוצצות המידע ולשינויים בזרימתו שגרמה מהפכת המידע, ובפרט לשינויים בשוק התקשורת (המעבר מפרנט וברודקאסט לדיגיטל, הביזור של מקורות המידע והמעבר לדיווחים 24/7) ולעלייתן של הרשתות החברתיות. הטכנולוגיה המשבשת חודרת לחדרי הביטחון הלאומי: מצד אחד היצר המידע, שבחלקו מעוות או שהופך על ידי גורמים בעלי אג'נדה, מקשה על תהליך בירור המציאות ועל פיזור "ערפל הקרב"; ומהצד האחר ריבוי המידע, שלרוב אינו חד משמעי, אינו מאפשר להכריע בין הפרשנויות המרובות על המציאות ולעיתים אף תומך בכמה מהן. ההתפתחויות הטכנולוגיות הפכו את חדרי הביטחון הלאומי, שבעבר נחשבו סודיים ומבודדים, לכמעט "שקופים" – הנוכחים בחדר יודעים שהציבור שבחוץ ישפוט את דבריהם, והציבור ער למתרחש בחדר ובכך משפיע על התנהלות מקבלי ההחלטות הנוכחים בו.

שלישית, תופעות אלו מתרחשות גם בעקבות שורה של שינויים חברתיים ותרבותיים, המתאפיינים בהתערערותם של רעיונות המזוהים עם התקופה המודרנית במערב ובתוכם גם

המרכזיות שיוחסה למומחיות מקצועית ולגורמים שייצגו את המומחיות הזאת. המחקר המודיעיני הוא אחד מהגורמים ששייכים לקבוצה זאת וגם הוא סובל מהביקורת שמופנית כלפיה.

רביעית, למצב העניינים הנוכחי תרמה גם כניסתם למרחב הציבורי, הפוליטי ואף הביטחוני של רעיונות מערערים על מקומה של האמת. רעיונות אלו, שצמחו במחצית השנייה של המאה ה-20 בתחומי דעת שונים כגון ספרות, ארכיטקטורה ומוסיקה, ביטאו התנגדות של הוגים ושל אנשי אקדמיה לאידיאולוגיות הגדולות, לסיפורי-העל ולשליטה הממוסדת במדע, בידע ובאמת. לפוסטמודרניזם – מסגרת העל של הרעיונות האלה – מקובל לייחס (לא לגמרי בצדק) דחייה של האמת האובייקטיבית האחת לטובת ריבוי של אמיתות סובייקטיביות ויחסיות. לרעיונות אלו הייתה ללא ספק גם השפעה חיובית על המחקר המודיעיני שכן הם הובילו להבנה עמוקה יותר של עמדות השחקנים ה"אחרים" השונים והאופן שבו הם תופסים את המציאות. זאת תרומה שדומה לערך הרב שיש לרעיונות אלו בתחומי האומנות, הספרות, הארכיטקטורה ובתחומים נוספים. אבל, בתחום הביטחון הלאומי יכול להיות להם נזק רב. אימוצם, עלול להוביל ביתר שאת למצב שבו כל פרשנות הופכת לגיטימית, מנגנון הוויכוח ככלי לבירור המציאות מאבד מהחיוניות שלו, וקבלת החלטות מבוססת בעיקרה על אינטואיציה ואידאולוגיה, ללא קשר למצב העניינים הממשי. התפוצצות המידע מובילה לכך שלתיאוריות מופרכות רבות יכול להימצא עיגון עובדתי ועניין זה מחמיר מאוד את התופעה, שכאמור אינה חדשה ואינה נחלתו הבלעדית של צד כזה או אחר בויכוח האידיאולוגי.

חמישית, בשנים האחרונות ובמקומות שונים בעולם עלתה השפעתם של מנהיגים, המגייסים את תמיכתו של הציבור הרחב באמצעות מסרים פשוטים וקליטים הפונים לרגשות הציבור ובאמצעות הצגת "עובדות" המשרתות אותם. פוליטיקאים שיקרו גם בעבר כמובן, אך יותר ויותר נראה שמדובר בדור של מנהיגים שהאמת היא משנית בחשיבותה עבורם ושעניינם הוא עיצוב המציאות על פי אמונתם ועל פי האג'נדה הפוליטית המשרתת אותם, גם בתחום הביטחון הלאומי. פעמים רבות הם פועלים להחליש מוסדות מבוססים (תקשורת, מערכת אכיפת החוק, אקדמיה), ביניהם לעתים גם הדרג המקצועי הביטחוני, כאשר אלה מקשים עליהם לקדם את תפיסת עולמם. למנהיגים הייתה תמיד ביקורת על הדרג המקצועי והם חתרו לעיצוב המציאות על פי אמונותיהם, אך נראה שעניין זה מתעצם אצל חלק מהמנהיגים בעידן הנוכחי.

שישית, בניגוד לתחושה שהתעצב סדר עולמי חדש ויציב, שאפיינה את ראשית שנות ה-90 של המאה הקודמת, נדמה כי הסדר העולמי של שני העשורים האחרונים מתאפיין בעיקר באי-סדר הולך וגובר. אירועים שבעבר נחשבו בלתי נתפסים מתרחשים בהיקף נרחב יחסית, משקלם של גורמים לא מדינתיים עולה והעולם הפך רשתי ומקושר באופן שמייצר האצה בקצב ההתרחשויות והפיכתן ממקומיות לגלובליות. מצב עניינים זה, המתאפיין באי-ודאות ובאי-יציבות, הופך את השאלות הנדרשות להבנת העולם למורכבות מאשר בעבר ורבות מהן נוגעות להתפתחויות עתידיות ("תעלומות"), התלויות בשחקנים רבים ובדינמיקה שתיווצר ביניהם. מאפיין זה נכון במיוחד בתחומי הביטחון הלאומי, בהם נדרש לקבל החלטות ולפעול בנושאים מורכבים ורגישים, כאשר נדרשת הבנה לא רק של המציאות הנוכחית, אלא של המציאות שתתהווה כתוצאה מפעולות אלו. במענה לשאלות מסוג זה למידע יש פחות ערך מאשר במענה לשאלות שיש עליהן תשובה עובדתית ("סודות"), ולפיכך קל יותר לענות עליהן על בסיס אמונות, דעות ורגשות (שאותן קשה לסתור). ולבסוף, בשנים האחרונות התעצם הדגש שנותנים גורמי ביטחון לאומי למבצעי השפעה על

התודעה שמפעילים יריבים, ידידים וגורמים נוספים. במובנים רבים מצב העניינים הנוכחי מוביל לכך שהתודעה הופכת לזירת לחימה נוספת על זירות הלחימה הקינטיות. התפתחות זו נובעת מגורמים שונים, אך בעיקר מההתפתחויות הטכנולוגיות, המאפשרות להפעיל מגוון של מאמצי השפעה ממוקדים על מגוון של קהלי יעד. תכליתם של מבצעי ההשפעה היא לגרום לקהלי יעד אלו לאמץ תפיסת מציאות הנוחה למפעילי המאמץ ולסייע למפעילי המאמץ לקדם את יעדיהם האסטרטגיים או האופרטיביים. להתפתחות זאת ישנה השפעה על היכולת לברר את המציאות ולהבין אותה בשני הקשרים: האחד, מאמצי ההשפעה של הצד השני עלולים לשבש את יכולת בירור המציאות שלנו; והשני, שבמסגרתו העיסוק הרב שלנו בהשפעה על התודעה של קהלי יעד שונים (חיצוניים ופנימיים) יכול לשבש את היכולת שלנו לברר את המציאות כפי שהיא ולהבין אותה.

לאן ממשיכים מכאן?

האתגר של טראמפ מבלט חלק הבעיות היסודיות של המודיעין שאותן ניתן היה להסתיר טוב יותר בעידן אחר. אלו משתקפות גם בספרים של קלאפר, היידן וקומי וקשורות גם בתפיסת העולם המודיעינית של הכותבים. זוהי הגישה המסורתית למודיעין, המאמינה בקיומה של מציאות הניתנת לבירור ואולי גם לחיזוי, שבידור מבוסס על עובדות, מומחיות מקצועית, ניתוח אנליטי והנמקות רציונאליות. גישה זו רואה את אנשי המודיעין כמחנכים של מקבלי ההחלטות ומבקשת לעצמה מונופול על בירור המציאות לגבי האויב והסביבה. קלאפר מעמיד במרכז הספר שלו את הרעיון של "לדבר אמת בפני הסמכות", מתוך הנחה שיש אכן אמת כזאת שנמצאת ברשותם של אנשי המודיעין.

טראמפ, בחושי המיוחדים, מציב כאן מראה מאתגרת לקהילה האמריקנית ולמתודולוגיה המודיעינית בכלל. לעובדות, למומחיות המקצועית ולניתוח האנליטי יש, כמובן, מקום, אבל היומרה לחנך, על בסיסם, את מקבלי ההחלטות אינה מתאימה למאפייני התקופה (וזה הזמן להודות שלא התאימה גם בעבר). הידע המודיעיני הוא לעולם חלקי, שברירי, זמני ותלוי בשורה ארוכה של גורמים. בחלק גדול מהנושאים, הוא לא יותר ממערכת של השערות העומדות למבחן. בחלק אחר, מקבל ההחלטות כלל אינו זקוק למידע, אלא להבנה של כיווני התפתחות אפשריים. זאת לא בעיה של איכות המידע וגם לא של איכות הניתוח. זה הטבע של המציאות הדינאמית והוא לא ישתנה גם בעידן של ביג-דאטה ובינה מלאכותית.

מהספרים מצטיירת אפוא בעיה מורכבת שיש לה כמה רבדים. בבסיסה, עומד הפער שהיה קיים תמיד בין גודל האתגר של בירור המציאות לבין היכולת המוגבלת של המודיעין לעמוד בו. התקופה הנוכחית מעצימה את הפער הזה עקב מאפייניה שרובם ככולם קשורים בהשלכותיה של מהפיכת המידע ובאפשרויות שמציע מרחב הסייבר. מרחב זה מייצר זירת פעולה נוחה מאוד לגורמים המבקשים להפיץ שקרים או לערער את היכולת להבחין בין אמיתות לשקרים. הכלים הנוכחיים של המודיעין מתקשים מאוד להתמודד עם המצב. הכאוס הזה פוגש מקבלי החלטות שרואים במציאות מרחב להשפעה ומתעניינים פחות בבירור האמת. התוצאה הכוללת משקפת הן את הקושי לברר את המציאות והן את הירידה במעמדו של המודיעין כמי שמופקד על בירורה בעניינים הקשורים לאויב ולסביבה.

קיימות גם גישות אחרות למודיעין שהן צנועות יותר בהתייחסותן ליכולתו של המודיעין לברר את המציאות (כדוגמת זאת המתוארת בספר זה). אבל גם הן קשורות יותר לבעיות הישנות

והמועצמות ולא לחדשות. במקומות שונים מתקיים דיון על כיווני פעולה אפשריים אחרים למודיעין שנתפסים ככאלו שמתאימים יותר לאתגרים הנוכחיים. כיוון אחד כזה מבקש להשלים עם הפרידה של המודיעין מהרעיון של החיפוש אחר האמת ולאפשר לו להתמסר למאמץ ההשפעה על המציאות. כיוון אחר מבקש להפסיק את העיסוק המודיעיני בבירור המציאות בעניינים אסטרטגיים ולמקד את המודיעין בתפקידו הטקטי כיצורן של מטרות לתקיפה. שני הכיוונים האלו מנסים לעקוף בעיה שאמנם אין לה כיום פתרון מניח את הדעת, אך בחירה בהם עלולה להביא ליותר נזק מתועלת. האתגר של בירור המציאות והבנתה, העומד בבסיס פעולתו של המחקר המודיעיני, הוא אתגר שאפתני ביותר. אבל, נכון שהוא ישמש מצפן לעבודתם של אנשי המחקר, גם אם לא יוכלו לגמרי לעמוד בו.

כיוון בעייתי נוסף מבקש לנתק את המודיעין ממקבלי ההחלטות, בניסיון להגן על האובייקטיביות של המודיעין. ואכן, נראה שהטראומות הגדולות של העשור הקודם הובילו את המודיעין האמריקני לאימוץ גישה זהירה מאוד שאחד ממרכיביה, המשתקף באופן מאוד ברור בספרים, הוא ניסיון לנתק את המודיעין מהמדיניות. זוהי תפיסה אורתודוקסית מאוד הרואה באיש המודיעין ספק עובדות והערכות, מקצועי, אובייקטיבי, המתרחק מעיסוק במדיניות, בתכנון המבצעים או בבניין הכוח. קלאפר מדבר, במפורש, על החוק מספר אחד של המודיעין, בראייתו: השאירו את המדיניות למדינאים. גישה זו מגיעה לשיאה כאשר בדיון האחרון על המבצע להריגת בן לאדן, כשהנשיא אובמה שואל את המשתתפים לדעתם על דרך הפעולה המבצעית הנכונה, קלאפר מעדיף לדבר כ"גיימס קלאפר" ולא כמנהל המודיעין הלאומי, כיוון "שזה עניין שקשור למדיניות". הספרים אכן מדגישים, בצורות שונות, את הצורך של המודיעין בניטרליות ובאובייקטיביות. אבל, המודיעין הוא עניין מעשי. כל כולו מכוון לתהליך קבלת ההחלטות ומחובר אליו. הבעיה של התקרבות יותר למקבלי ההחלטות מוכרת וידועה, אך הפתרון של ההתנתקות אינו נכון והאנקדוטה של קלאפר מהדיון על בן לאדן חוצה את קו האבסורד. המודיעין אינו יכול להתנתק מהמדיניות כפי שאינו יכול להתנתק מתכנון המבצעים ומבניין הכוח. לנתק את המודיעין ממקבלי ההחלטות זה כמו לנתק את הרופאים מהחולים, מחשש שיידבקו. בניגוד לגישה המקובלת, אנשי מודיעין לא אמורים לצפות את העתיד, אלא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו. אבל, היכולת שלהם לעשות את זה תלויה בשיח פתוח וכנה עם מקבלי ההחלטות.

שלושת הכותבים (וגם ראש ה-CIA לשעבר, ג'ון ברנן) בחרו להתמודד עם טראמפ בדרך לא שגרתית לאנשי מודיעין, שעיקרה הפשלת שרואלים וכניסה למגרש התקשורתי במטרה להציב את "האמת שלהם" מול זו שלו. גם לספרים יש, כמובן, קשר להתגוששות הזאת, שתוצאותיה עדיין אינן ברורות. ייתכן שבכך הם מסמנים לאנשי המודיעין את הצורך לפעול בזירה התקשורתית גם מעבר לתדרכים מלומדים הניתנים ליודעי סוד. זהו פתרון דומה לזה של הגורמים במערכת אכיפת החוק שמזה שנים רואים בתקשורת זירת פעולה הכרחית. עם זאת, הזירה הזאת היא זירה טראומטית לאנשי מודיעין רבים וגם קלאפר וגם קומי מספרים בספריהם על חוויות בעייתיות מאוד בזירה התקשורתית.

הקריאה בספרים מדכדכת, שכן ברור שעוצמת האתגרים והחוסר בחלופה ברורה להתמודדות עימם מטלטלת את המודיעין. אי אפשר גם להתנחם בכך שמה שהם מתארים מתרחש הרחק ביבשת אחרת. הספרים אכן מספרים סיפור אמריקני מאוד, והדיון בהם מושפע ממבנה קהילת המודיעין בארצות הברית, מהאופן שבו עוצב הפיקוח עליה לאחר הטראומות של מלחמת וייטנאם ושל פרשת

ווטרגייט ומהשינויים שנערכו בה לאחר כישלונותיה הגדולים בעשור הקודם. אבל הנושא שהם מעוררים רלוונטי גם לקהילות מודיעין אחרות, ובהן גם לישראלית. הקהילה הישראלית משוחררת מחלק מהמגבלות של הקהילה האמריקאית ונפרדה כבר לפני שנים מהגישה המסורתית למודיעין במתכונתה הקיצונית. גם יחסיה עם מקבלי החלטות פתוחים יותר. עם זאת, רוחה של התקופה אינה שורה רק על ארצות הברית, הקושי לברר את האמת ניכר במקומות רבים ומעמדה של האמת מתערער גם בישראל.

גורמים שונים עוסקים במציאת פתרונות טכנולוגיים ורגולטוריים שיסייעו אולי להתמודד עם הקלות של הפצת השקרים ועם הקושי לזהות את האמת. אבל ההבחנה בין אמת לשקר היא רק מרכיב אחד, חלקי מאוד, של בירור המציאות וסביר שהבירור הזה יישאר גם בעתיד הנראה לעין פעולה אנושית שלא יהיה לה תחליף טכנולוגי. בעולם כאוטי, מלא פרשנויות סותרות, ניצבים, לפיכך, אנשי המודיעין בחזית המאבק לבירור האמת ולהבנת המציאות. החזית הזאת הופכת לשדה קרב סוער והספרים ממחישים שתפקידם של אנשי המודיעין בעידן הנוכחי קשה הרבה יותר מבכל תקופה אחרת. כל מי שעדיין מאמין שבירור המציאות הוא בסיס לקבלת החלטות נכונה צריך לייחל להצלחתם. מוקדם עדיין לומר, אבל אפשר שהתשוקה לעובדות, לניתוח המקצועי שמבוסס עליהן ובאופן כללי יותר למומחים בתקופת משבר הקורונה – מסמנים שינוי לחיוב במצב עניינים בעייתי זה.

סיכום

ספר זה משקף את תפיסתי על המחקר המודיעיני ואתגריו בעת הזאת. הוא עוסק במהות המחקר המודיעיני, במתודולוגיה המחקרית, בתפקידו של המחקר המודיעיני בלחימה ובהשפעותיה של מהפכת המידע. במבוא כתבתי שהמחקר המודיעיני נמצא כבר שנים רבות בסוג של "משבר תפיסתי" בשל הפער הברור בין האתגר העצום לבין היכולת לתת לו מענה הולם. ספק בעיניי אם פער זה ייסגר אי פעם. הספר נכתב, בין השאר, עקב חששי שפער זה יוביל את גופי המחקר המודיעיני לאמץ רעיונות שווא, אשר יעקפו את הבעיה במקום להתמודד בצורה אמיתית עם עוצמתה. בבסיס העיסוק המחקרי אכן עומד אתגר שאפתי ביותר, ונכון שאתגר זה יהווה מצפן לפעולתם של גופי המחקר גם אם לא יוכלו לגמרי להגשימו.

לקראת סיום, אני מבקש לעסוק בכמה מילים גם באנשי המחקר המודיעיני (ה"חוקרים" וה"חוקרות") ובאופן ספציפי יותר בסוגיית המצוינות המחקרית. תיאור של התכונות הנדרשות מאיש המחקר, שנכלל באחד הספרים בנושא, גורס כי הוא נדרש לסבלנותו של מטפס הצוקים; למסירותו של המלומד לפרטים יבשים; לאובייקטיביות הקרה של חוקר המדע; לאינטואיציה של ארכאולוג, המטפל בריסי עובדות; לשיקול הדעת של הרופא; ליכולת הביטוי של העיתונאי; ולכושר הטיעון של פרקליט בבית המשפט (בר יוסף, 1993). גם אם מדובר בתיאור "רומנטי" של החוקר המצוין (או, כמובן, החוקרת המצוינת), אין ספק שתכונות אלו אכן נדרשות למי שנוטל חלק משמעותי כל כך במאמץ ללמוד את העבר, להבין את ההווה ולחשוב על העתיד.

מקובל לומר שאיכותם של אנשי המחקר היא המרכיב החשוב ביותר ביכולתו של ארגון המחקר המודיעיני. ואכן, על בסיס ניסיון ארוך שנים ניתן לקבוע, שאף כי גם לטכנולוגיה וגם למתודולוגיה יש משקל לא מבוטל בתהליך המחקרי, אין ספק שלאיכותם של החוקרים שמור אותו תפקיד מרכזי המיוחס להם בדרך כלל. לא פעם הייתי צריך להתמודד עם השאלה, מהן התכונות ההופכות חוקר או חוקרת למצטיינים? הפסקאות האלה מבטאות את גישתי לעניין "המצוינות המחקרית".

מצוינות זו דורשת עומק ויסודיות, שקשורים בירידה לפרטים, אבל גם בהגעה לממדים עמוקים יותר של הבעיה המחקרית; היא דורשת דמיון ויצירתיות, כדי להתמודד עם מציאות שכמעט תמיד עולה על הדמיון; היא מתאפיינת בפתיחות, לדעות אחרות ולאפשרויות אחרות; והיא דורשת ביקורתיות והטלת ספק, בכל דבר, אבל באופן שאינו מעמעם את היכולת שלנו לתאר את המציאות. המצוינות המחקרית מחייבת גם אמינות ויושרה, שכוללת גם את היכולת להודות בטעות, שהיא כל כך נפוצה באזור הדינמי הזה, של המפגש עם המציאות; היא דורשת דיוק, גם בפרטים וגם בתמונה הכוללת; בעת הזאת, היא מבוססת על "שיתופיות" – היכולת לעבוד ביחד, לא רק במובן של תיאום אלא במובן של פיתוח ידע משותף ופעולה משותפת; היא דורשת מערכתיות, במובן של ראייה רחבה, מתכללת, שעיקרה היכולת להסתכל על התמונה כולה, להבין את ההקשר המשתנה; היא דורשת סקרנות, חקרנות, רצון לדעת יותר והתלהבות ללמוד.

המצוינות המחקרית דורשת שיטתיות, אבל לא פחות מכך זריזות וגמישות. המצוינות המחקרית היא מצוינות שימושית, היא מחוברת למבצעים ולמדיניות; היא דורשת בהירות, שעניינה היכולת להגיד דברים ברורים ולהציג אותם; היא דורשת פעלתנות, אקטיביות (הכול, חוץ מפסיביות).

ולבסוף, המציאות המחקרית דורשת גם אחריות, ומידה בלתי מבוטלת של אומץ ותעוזה. האומץ לומר את דעתך גם מול מערכת היררכית שמחזיקה בדעות אחרות, והתעוזה להעריך, במקום שבו הדברים נראים לחלק מהאנשים ברורים ופשוטים.

מציאות זו נדרשת בכל הדרגים. החוקרים הצעירים יותר הם המקיימים את המפגש היומיומי עם חומר הגלם, ובכך הם גם הראשונים לפגוש את המציאות המשתנה. הם נדרשים להכונה עקב ניסיונם המועט יחסית. מציאותם היא הנכס העיקרי שיש ברשותנו. מציאותם של החוקרים הוותיקים חשובה לא פחות. הם אלו שאמורים להכווין את החוקרים הצעירים ולגבש הערכות מורכבות יותר, ליטול סיכונים ולהיזהר ממלכודות ומכשלים אופייניים. לניסיון יש חשיבות רבה, אך אין להפריז בעוצמתו: בירור המציאות הוא אתגר עצום הן לחוקרים ותיקים והן לצעירים.

אם אלו התכונות הנדרשות לחוקרים המצוינים, נשאלת השאלה: כיצד מאתרים כאלו? תהליכי האיתור השתכללו מאוד, ואין ספק שהם מצליחים לאתר אנשים מצוינים. עם זאת, קיימת גם תחושה שתהליכים אלו מחמיצים בכל זאת חוקרים שאינם תואמים את הפרופיל המקובל של "החוקר המצויין". רבים מאלו שראיתי בהם חוקרים מצוינים לא תאמו פרופיל זה. עניין זה נובע מכך שקשה מאוד לאתר סקרנות, כושר המצאה, ראייה רחבה, חוש ביקורת, יכולת הפשטה ויכולת הבחנה בין עיקר לטפל. עוד יותר מזה, קשה לאתר התלהבות מעניין המחקר.

כפי שכתבתי בפרק על מהפכת המידע, יותר ויותר פועל המחקר המודיעיני במתכונת של צוותים משותפים (מחקרים ולצד דיסציפלינות אחרות). המציאות הופכת אפוא להיות מעניין אינדיווידואלי לעניין קבוצתי. אחד הביטויים המובהקים לכך הוא גודל הקבוצות המגיעות לבמה לקבל פרסים על מציאות מחקרית ומודיעינית. עם זאת, לחוקר או לחוקרת הבודדים יש עדיין משמעות עצומה. שוב ושוב ראיתי כיצד חוקרים וחוקרות מעולים ומסורים, מצליחים לפרוץ דרך ולסמן כיווני חשיבה ופעולה חדשים. ספק בעיניי אם בתחומים אחרים יש לאנשים צעירים כל כך (בדרך כלל) השפעה מערכתית רבה כל כך.

בסיכומי של דבר, אני מאמין גדול מאוד במחקר המודיעיני, ואמונה זו קשורה בקשר ישיר למציאותם של אנשי המחקר, כיחידים וכקבוצות. אכן, האתגר הוא עצום, וישאר כזה. אך אני מלא ביטחון שחוקרים מצוינים, הפועלים במתודולוגיה נכונה (שבמרכזה הספק והוויכוח המתבטאים, בין השאר, ברעיון "האפשרויות המתחרות") ומצוידים בטכנולוגיה רלוונטית, יכולים להתמודד אתו בהצלחה. אכן, לא ניתן לצפות את העתיד, אבל כל אלו יכולים לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו, ועוד יותר מזה להתארגן לקראתו.

נספח

על ההפתעה וספרות ההפתעה

"הפתעה"

ההפתעה היא בעיניי עדיין התופעה המרכזית המאתגרת את המחקר המודיעיני בכל הקשור לבירור המציאות ולהבנתה. אפרים קם מתאר את ההפתעה כמצב קוגניטיבי ורגשי שיש לו שלושה יסודות: הראשון הוא הפער, שנוצר בין המציאות כפי שראינו אותה לבין המציאות כפי שהיא "בפועל"; השני, הוא שהפער הזה תופס אותנו בלתי מוכנים לעצם קיומו; והשלישי, הוא אותה תגובה רגשית מיוחדת שלנו להופעת הפער, המוציאה אותנו משיווי משקלנו, לפחות לזמן מה (קם, 1990).

תשומת הלב מופנית בדרך כלל ליסוד הראשון ("הפער"). ואכן, הציווי הבסיסי של אנשי המחקר המודיעיני הוא, כמובן, לצמצם את הפער שבין המציאות כפי שהם "רואים" אותה לבין המציאות "בפועל". לכך מכוון, בדרך כלל, התהליך המחקרי. עם זאת, הניסיון הוכיח כי פערים כאלו הם תופעה בסיסית ואין שום דרך אמתית לבטלם כליל. לפיכך, התארגנות רצינית לצמצומן של הפתעות מחייבת "לטפל" גם בשני היסודות הנוספים, היינו: להכין את מקבלי ההחלטות, ואת אנשי המחקר, לאפשרות קיומם של פערים כאלו ולשפר את יכולת ההתמודדות אתם. עניין זה מחייב שיח עמוק עם מקבלי ההחלטות על אודות פערי הנתונים, המידע והידע שבבסיס תמונת המציאות המוצגת להם; על הנחות היסוד העומדות בבסיס הניתוח; על המתודולוגיה שבה גובשה ההערכה המודיעינית; על מידת הביטחון של אנשי המחקר ביכולתם להעריך ובהערכה שגובשה; ועל הסבירות הכוללת שהם מייחסים לכל הסבר ואפשרות שהם מציגים. שקיפות, ושיח פתוח בנושאים אלו בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות הם, אפוא, המפתח להתמודדות עם הפערים שימשיכו להיות בתמונת המציאות.

מדוע בעצם מתרחשות "הפתעות"? מאז שנות השישים נכתבה ספרות ענפה המנתחת את תופעת ההפתעה, נותנת לה מגוון של הסברים ומנסה להציע כלים ושיטות לצמצומה. ואולם, הניסיון ליישם כלים ושיטות אלו בארגוני המחקר עורר בעיקר פסימיות, מכיוון שהוא לא הצליח למנוע הפתעות אסטרטגיות גם בעשורים הבאים. למעשה, במובנים רבים, ניתן לאפיין את המחקר המודיעיני כנמצא בסוג של "משבר תפיסתי", עקב הפער הברור שבין גודל האתגר לבין המענה המוגבל.

גם ועדות החקירה האמריקניות שפעלו במחצית הראשונה של העשור הקודם, לבחינת הכישלונות המודיעיניים ב־11 בספטמבר ובנושא הנשק הבלתי קונבנציונלי בעירק, לא הצליחו לחרוג מהרעיונות שכבר הוצעו ונוסו בעשורים האחרונים. השינויים הארגוניים שמומשו בקהילת המודיעין האמריקנית שיפרו אמנם את התיאום בתוכה, אך ספק אם הובילו לשיפור מהותי באיכות ההערכה.

בישראל התגבר, כמובן, העניין בסוגיית ההפתעה לאחר מלחמת יום הכיפורים, וגם אצלנו נכתבה ספרות ענפה בנושא (נראה שלא במקרה, חלק מהחוקרים המובילים בעולם בתחום זה הם ישראלים). עם זאת, צריך להודות ביושר כי ההתקדמות המתודולוגית בעניין זה מאז הכישלון המחקרי בהתרעה למלחמת יום הכיפורים היא מועטה מאוד. זאת, גם אם המודעות להפתעות

ולחלק מגורמי הכשל גברה באופן משמעותי מאוד. המתודולוגיה הבסיסית שבה עשו חוקרי המודיעין שימוש עד לאחרונה דומה מאוד לזו ששימשה את המעריכים ב-1973. המאמץ לשלב דיון שיטתי במתודולוגיה המחקרית נכשל עד כה, כמו גם המאמץ לייבא שיטות מחקר מדיסציפלינות אחרות.

מקריאת ספרות עיונית עדכנית על המחקר המודיעיני (וגם מדיאלוג עם ארגוני מחקר מודיעיני במדינות אחרות) נראה כי אין מדובר בבעיה ישראלית ייחודית. אנשי מחקר מודיעיני בכל העולם אינם מקדישים מספיק מחשבה לשיטות העבודה שלהם. הם משתמשים בשיטות המוכרות להם, באלו שהוכיחו את עצמן באירועי עבר או בכאלו שנראות מתאימות במיוחד לבעיה שאתה הם מתמודדים.

"התרעה"

למול ההפתעה עומדת ה"התרעה". תכלית ההתרעה היא להסב את תשומת הלב של מקבלי ההחלטות, בזמן רלוונטי, להתפתחות שעלולה לחייב אותם לפעולה או להתארגנות מיוחדת. תפקידו העיקרי של המחקר המודיעיני הוא להגדיל את "מרחב ההתרעה", שהוא משך הזמן הנמדד מהעיתוי שבו ניתנה ההתרעה על היווצרות מצב התרעתי ועד להתרחשות האירוע נשוא ההתרעה. ההתרעה צריכה למלא אחר שני תנאים: עליה להינתן בזמן ועליה להיות ממוקדת ובהירה. ההתרעה צריכה להיות בזמן, שכן התארגנות לקידום האיום נמשכת זמן. ואולם, התרעה מוקדמת אינה חזות הכול. ההתרעה אינה שלמה אם איננה בהירה דייה ומצביעה, באופן ממוקד, על מהות העניין המחייב פעולה או התארגנות מיוחדת. השאיפה לתת התרעה ממוקדת ובהירה דוחה בדרך כלל את עיתוי הוצאת ההתרעה. עניין זה עלול להיות קריטי שכן, כאמור, אנשי המחקר אינם יודעים בדרך כלל באיזו נקודת זמן במרוץ ההתרעה הם נמצאים.

"התרעה בסיסית" להתממשותו של איום כללי יכולה לאפשר היערכות כללית ובניין כוח מתאים. עם זאת, השאיפה היא ל"התרעה קונקרטית", הרבה יותר, הכוללת את "ארבע המ"מים": מי, מתי, מקום ומתווה. התרעה כזאת מאפשרת את אותה פעולה או התארגנות מיוחדת הנדרשת לצורך ההתמודדות עם ההתפתחות (איום או הזדמנות).

ההתרעה המודיעינית מתבססת, בדרך כלל, הן על מידע והן על הערכה. כל ארגון מודיעיני עושה מאמץ כדי שההתרעה תתאפשר באמצעות מידע. ואולם, בניגוד לחשיבה הנאיבית על נושא ההתרעה, רק לעתים רחוקות מצביע המידע עצמו באורח חד-משמעי על מצב התרעתי. כמעט תמיד יש צורך גם בפעולת ההערכה, שתכליתה להשלים פערים במידע.

סימנים מעידים

רוב "המודלים" בתחום ההתרעה מבוססים על שיטת "הסימנים המעידים", היינו — על היכולת לזהות סימנים שיש בהם כדי להצביע על פעילות של האויב העלולה לחייב תגובה או התארגנות מיוחדת. שיטת הסימנים המעידים מבוססת על ההנחה הפשוטה, שהאויב יכול להצליח להסתיר חלק מהכנותיו לפעולה במשך כל הזמן, או להסתיר את כולן במשך חלק מהזמן, אולם הוא לא יוכל להסתיר את כל הכנותיו כל הזמן.

ארגוני מחקר מודיעיני מכינים רשימות ארוכות של סימנים מעידים להתפתחויות עתידיות,

מתוך תקווה שאלו תסייענה במלאכת ההתרעה. לשימוש ברשימות אלו (ובשיטת "הסימנים המעידים" בכלל) יש כמה יתרונות גדולים, אך ראוי להציג גם את חסרונות השיטה: ראשית, "הערך האבחוני" של הרוב המכריע של הסימנים המעידים מתגלה פעם אחר פעם כנמוך. שוב ושוב מתברר שקיימים הסברים שונים בתכלית הפולטים סימנים מעידים זהים. שנית, מתברר שקיימת תופעה מתמשכת של שחיקת סימנים מעידים. המשמעות הנובעת מכך היא ששיטת הסימנים המעידים אינה יכולה להיות כלי בלעדי לבירור המציאות בסוגיית ההתרעה.

למרות האמור לעיל, יש בשיטת הסימנים המעידים יתרון גדול לעיסוק בתחום ההתרעה: בהופעת סימנים יש כדי להתריע על האפשרות להיווצרות "מצב התרעתי", אף שכאמור, אין בהם בדרך כלל כדי לזהות ולאפיין את האירוע נשוא המצב ההתרעתי. עצם ההתרעה על האפשרות להיווצרות מצב התרעתי מאפשרת להפנות אמצעי איסוף נוספים, כדי לאמת או להזים את האפשרות להיווצרות המצב ההתרעתי וכדי לזהות את מהותו.

"כוונות"

ההבחנה הבסיסית בתחום ההתרעה, בין "כוונותיו" של האויב לבין "יכולותיו", הייתה מאוד מקובלת בעבר, כאשר הוצאה לפועל של מבצעים צבאיים (כדוגמת "מתקפת פתע") חייבה קבלת החלטה ברמה הלאומית, נוהל קרב למימושה בכוחות הצבאיים ובמערכים לאומיים אחרים וארגון של הכוחות במטרה להוציאה לפועל (לעתים, תוך שינויי היערכות נרחבים). כיום, כאשר קיימת יכולת להפעיל כוחות (כדוגמת מערכי הרקטות והטילים או מבצעים בסייבר) בהתרעה קצרה מאוד, נראה שחשיבותה של הבחנה בסיסית זו מתערערת.

גם נושא ה"התהוות" מערער, כמובן, את העיסוק בסוגיית הכוונות. ועדיין, קיימים בהחלט גם מקרים שבהם פעולותיו של האויב הן תוצאה של מימוש "כוונותיו" באמצעות "יכולותיו". למקרים אלו (ורק להם) מתייחסות, לפיכך, הפסקאות האלה.

בהיבט האיסופי, שאיפתו של כל ארגון מודיעין היא לחזור לדרג הכוונות של האויב. חדירה כזאת תוכל, כמובן, "ליירט" את ההחלטה לבצע פעולה מסוימת בשלב סמוך ככל האפשר לקבלת ההחלטה עצמה. חדירה כזאת אכן יכולה לספק את עיתוי ההתרעה המוקדם ביותר ואת ההתרעה הבהירה ביותר. הבעיה היא, כמובן, שדרג זה הוא לרוב קשה מאוד לחדירה. החלטות אסטרטגיות כלולות בין הסודות הלאומיים השמורים ביותר. לעתים קרובות הן מתגבשות במוחו של אדם אחד. במקרים אחרים הן מתקבלות על ידי קבוצה קטנה מאוד של אנשים בצמרת.

אבל הבעיה איננה רק היכולת האיסופית, וקיימת שורה של טענות נגד העיסוק המחקרי בכוונותיו של האויב. כך למשל נטען, כי כוונותיו של האויב עלולות להשתנות באורח פתאומי, ועל כן אין העיסוק בכוונות יכול לתת התרעה אמתית. כמו כן, קיימות טענות שלפיהן אנשים כלל אינם ניתנים לחיזוי, וטענות שלפיהן קיים קושי להעריך את כוונות האויב ליטול סיכונים, הנובע מכך שתפיסת הסיכון של האויב, או נכונותו ליטול סיכונים, עלולה להיות לעתים שונה מהותית מזו של החוקר. כל אלו הן טענות נכונות בעיקרן, המחייבות זהירות (אך לא הימנעות) כאשר דנים בכוונותיו של האויב.

"יכולות"

המצדדים בכך שיש להתמקד ביכולותיו של האויב ולא בכוונותיו מציגים רעיון שלפיו, מרגע שהאויב הגיע ליכולת לבצע פעילות מסוימת, יש לראות בכך "התרעה" המחייבת להיערך לפעילות זו. הטענה העיקרית, אך לא היחידה, של המצדדים ברעיון זה היא שההתמקדות ביכולתו של האויב היא מבוססת ומוצקה יותר, שכן היא תוביל להערכה שתסתמך על עובדות ועל נתונים הניתנים למדידה, ולא על ניסיון בלתי מהימן לנחש את המתרחש בנבכי מוחו של מנהיג כלשהו.

עם זאת, הניסיון מלמד שהערכת היכולות היא בעייתית לא פחות מהערכת הכוונות. ואולם, הטענה העיקרית – והנכונה – נגד הרעיון של "התרעה על בסיס יכולות", היא במישור אחר לגמרי. הטוענים נגד המודל מסבירים כי אם הערכת האיום תיקבע תמיד על בסיס יכולתו של האויב, יהיה הצד שכנגד חייב לקיים באופן קבוע רמת מוכנות מרבית, שתתאים למידת האיום הנובע מיכולת האויב. עניין זה מקבל משמעות מיוחדת בזירות שאתן מתמודדת ישראל.

"ספרות ההפתעה"

מרכזיותה של תופעת ההפתעה מחייבת לימוד מעמיק שלה והיכרות עם התשתית העיונית בתחום. שלושת הספרים שתמציתם מוצגת כאן עוסקים בכישלונות מודיעיניים מפורסמים והתפרסמו בשנות השישים, השבעים והשמונים: הראשון הוא ספרה פורץ הדרך של רוברטה וולשטטר על המתקפה היפנית על פרל הארבור, שהתפרסם בשנת 1962; השני הוא ספרו של ברטון ווילי על המתקפה הגרמנית על ברית המועצות, שהתפרסם בשנת 1973; והשלישי הוא ספרו של צבי לניר על הפתעת מלחמת יום הכיפורים, שהתפרסם בשנת 1983.

שלושת הספרים מהווים חלק ממה שניתן לכנות "ספרות ההפתעה". ראשיתה של זו בשנות השישים והשבעים של המאה הקודמת, כאשר המודיעין הפך לנושא להתעניינות אקדמית, בעיקר בארצות הברית אך גם במקומות אחרים. לפי הרכבי, הסיבה לאקדמיזציה של נושא המודיעין דווקא בשנים אלו קשורה, כנראה, בשתי תופעות: האחת, שעקב זעזועים בשירותי המודיעין של ארצות הברית עזב אותם מספר ניכר של אנשי מודיעין בעלי ניסיון ומיומנות, שעברו לעסוק בהוראת מקצועות המודיעין באוניברסיטאות; והשנייה, שהתווסף מידע רב מאוד על אודות פעילות המודיעין האמריקני עקב חקירות של הקונגרס, פרסום ספרי זיכרונות של בעלי התפקידים הבכירים ממלחמת העולם השנייה וחוק חופש המידע בארצות הברית.

אף שמאז התפרסמו ספרים נוספים על סוגיית ההפתעה (ראו ברשימה הביבליוגרפית), בחרתי להביא דווקא את תמציתם כאן, בשל חשיבותם, אך יותר מכך – בשל ההשפעה הגדולה שהייתה להם עליו באופן אישי ועל התפיסה המוצגת בספר זה. תמצית זו מבוססת הן על הספרים עצמם, הן על ההקדמה שכתב פרופ' אברהם בן צבי לספרו של ווילי והן על תרגום הפרק המסכם מספרה של וולשטטר, כפי שהתפרסם בכתב העת "צקלון" בשנת 1979 (וולשטטר, 1979).

חשיבותם של הספרים בעיני היא בעיקר בכך שהם מספקים הסבר אלטרנטיבי ומעמיק להסברים של וועדות החקירה השונות (בארץ ובעולם) שעסקו בכישלונות מדיניים וצבאיים ותלו את האשם בפעולתם של אנשי המודיעין. אשם דומה מפנה לעבר אנשי מודיעין ספציפיים גם אורי בר יוסף במחקרו אודות הכשל המודיעיני במלחמת יום הכיפורים ובאירועים נוספים. הליקויים בפעולתם של אנשי המודיעין אכן קיימים ולעיתים קשורים גם במבנה האישיות שלהם כפי שמראה

בר יוסף (בר יוסף, 2001; בר יוסף, 2019). ואולם, הסיבות העמוקות יותר להפתעה הן אחרות. ואכן, גם לפי בן צבי (ווילי, 1980), תרומתה העיקרית של "ספרות ההפתעה" היא בסיוע להפרכתן של "תאוריות קשר" למיניהן. אלו התמקדו בחיפוש האשם או האשמים לכשלים המודיעיניים ופיתחו מערכת הסברים חסרת בסיס. תאוריות אלה שללו למעשה את קיומה של ההפתעה כתופעה אותנטית, וטשטשו בכך מכלול שלם של גורמי יסוד (כולל הגורם התפיסתי) ששיחקו תפקיד חשוב לאין ערוך ממחדליהם של בעלי תפקידים בודדים באירועי ההפתעה השונים.

וולשטטר על פרל הארבור

המתקפה היפנית על פרל הארבור בהוואי בבוקרו של יום א', 7 בדצמבר 1941, נכנסה להיסטוריה כאחת מהתקפות הפתע המרשימות ביותר. המושג "פרל הארבור" הפך שם נרדף להפתעה כוללת, הן ברמה האסטרטגית והן ברמה הטקטית. פרטי האירוע עצמו מוכרים וידועים: כוח משימה יפני של נושאות מטוסים, הצליח להתקרב להוואי בנתיב צפוני ולשגר גלי תקיפה של מטוסי תקיפה, אשר פגעו קשות בספינות הצי של ארצות הברית. הכוח התוקף נסוג באבדות מועטות ובלא שנעשה שום ניסיון לפגוע בו. פעולה זו של היפנים הביאה לכניסתה של ארצות הברית למלחמה.

בהיסטוריה של ארצות הברית נחרתה ההתקפה על פרל הארבור כחוויה טראומטית עמוקה, אשר זעזעה את הממסד הצבאי והאזרחי ולמעשה את האומה כולה.

אחד המחקרים המפורסמים ביותר בעניין הוא ספרה של רוברטה וולשטטר "פרל הארבור: אזהרה והכרעה" (Wohlshstater, 1962), שהניח את היסוד למערכת שלמה של מושגים ותפיסות בנושא ההפתעה. היה זה הניסיון השיטתי המקיף והראשון להעמיד במוקד ניתוחה של פרשיית הפתעה בודדת את גורם התפיסה האנושית, ולהצביע על האפשרות שעיוותי תפיסה דומים מילאו תפקיד משמעותי גם במקרים אחרים. למעשה, במובנים רבים, וולשטטר היא מניחת היסודות ל"ספרות ההפתעה". תקציר זה מבוסס על תרגום הפרק המסכם של הספר לעברית, כפי שהתפרסם בכתב העת "צקלון" בגיליון אפריל 1979 (וולשטטר, 1979).

וולשטטר דוחה במפורש את התזה שהייתה קיימת עד אז לגבי רשלנותם של בעלי התפקידים בעת האירוע. היא קובעת כי "חשוב להדגיש כאן שרוב האנשים שהיו מעורבים באסון פרל הארבור... היו יעילים ונאמנים ככל שניתן למצוא. חלקם היו מסורים ומוכשרים בצורה יוצאת מגדר הרגיל. פרשת ההפתעה בפרל הארבור מעולם לא הוסברה בצורה משכנעת על ידי כך שמאשימים את המעורבים בה, כיחידים או קבוצות, בקשירת קשר, ברשלנות או בסכלות". משפטים אלו של וולשטטר, כמו גם המשפטים הבאים שלה בעניין המידע, הדהדו בראשי לא פעם במהלך תחקירים שהובלתו אודות כשלים מודיעיניים מחקריים של גופים שהיו באחריות.

וולשטטר דוחה גם את הטענה שמדובר בבעיה הקשורה בהיעדר מידע. היא סוקרת את המקורות שעמדו לרשות האמריקנים וקובעת כי "מעולם לא הייתה ברשותנו תמונת מודיעין כה מקיפה של האויב, וייתכן שלעולם לא יעמוד עוד לרשותנו אוסף כל כך מושלם של מקורות". התזה שלה היא כי "לא הצלחנו לחזות את פרל הארבור לא מחמת מחסור במידע רלוונטי, אלא מפאת שפע של מידע לא רלוונטי". וולשטטר צודקת, בראיית. אלו לא האנשים ובדרך כלל גם לא המידע. אם כך, מדוע הופתעה ארצות הברית? ומדוע בכלל מתרחשות הפתעות? התרומה העיקרית של וולשטטר הייתה בפיתוח מערכת מושגים חדשה, המושתתת על ההבחנה בין "אותות" (signals) לבין "רעשים" (noises). ה"אותות" הם כל אותם פריטי מידע שנאספו ערב התקיפה היפנית ושבידיעבד,

דהיינו לאחר התקיפה, הוכחו כרלוונטיים.

וולשטטר טוענת כי יש לאזור שבתקופה שקדמה למתקפת הפתע היפנית לא נקלט מכלול האותות שעשו היה להנחות את אנשי המחקר בכיוון הנכון ולהגביר את ערנותם לנוכח הסכנה האורבת בפתח, באורח בלעדי, טהור וחד־משמעי, אלא הופיע בצורה מעורפלת, שהותירה מקום ליותר מפירוש אחד של החומר הנאסף. קיומה של מערכת מידע מופרך זה, המוגדר על ידי וולשטטר כ"רעשים", הוא שיצר תחושת אי־ודאות ומבוכה בקרב אנשי הצבא, הצי והממשל.

בסופו של דבר, טוענת וולשטטר, נטו אנשי המחקר המודיעיני, לנוכח קטעי המידע הסותר והמבלבל, להיצמד למוכר, למצופה ולרצוי, ולהתייחס – מתוך שפע המידע שהצטבר – רק לאותם מרכיבים שעלו בקנה אחד עם תפיסותיהם המוקדמות, עם תקדימים מהעבר ועם משאלות לבם. אלו משפטים מטלטלים וכל מי שהיה מעורב באירוע הפתעה בוודאי מזדהה אתם.

שורש ההפתעה, לפי וולשטטר, היה טמון אפוא לא בהיעדרם של "סימנים מעידים" או אותות, כי אם במערכת של כשלים תפיסתיים, אשר התאפשרו על רקע עמימותו המקורית של כלל המידע שנאסף. הדבר גרם לביסוסה ולשימורה של התפיסה המדינית שלנוכח הפער בין הפוטנציאל הטכנולוגי, הכלכלי והצבאי של ארצות הברית לבין אלה של יפן, אין להעלות על הדעת אפשרות פריצתה של מלחמה בין שתי המדינות (כל עוד תתמיד ארצות הברית במדיניות ההרתעה הבלתי מתפשרת שלה כלפי יפן).

ההערכה המקובלת (הן בקרב גורמי המודיעין והן אצל מקבלי ההחלטות) הייתה כי למנהיגיה של יפן יש כוונות עוינות כלפי ארצות הברית, אלא שאין להם יכולת מספקת לממשן. הצי היפני נתפס כחסר כישורים לכך. ההנחה הייתה שגם אם יחליטו היפנים לשגר את נושאות המטוסים שלהם לתקוף מטרות אמריקניות, יוכל הצי האמריקני לאכן אותן בוודאות ולהשמידן זמן ניכר לפני תחילת ההתקפה. לאור עוצמתו של הצי האמריקני ויעילותו, נחשבו הסיכונים הכרוכים בשיגור נושאות המטוסים היפניות לצורך התקפה על פרל הארבור לכה גדולים, עד כי היה ברור שיפן לא תחליט לעולם לעשות כן.

הטענה של וולשטטר היא שלאחר מעשה, הרבה יותר קל להפריד בין האותות הרלוונטיים לבלתי רלוונטיים. לאחר מעשה נראה מובן מאליה כי האות הוא ברור וצלול. עניין זה קשור בכך שאנו יכולים לראות, לכאורה באופן ברור, איזה אירוע בישר האות, מכיוון שהאירוע אכן התרחש. ואולם, לפני האירוע, האות היה מעורפל והיו לו משמעויות נוגדות לחלוטין. האות מגיע אל המתבונן בו כשהוא אפוף אווירה של רעשים.

לפי וולשטטר, יש אפוא הבדל בין הימצאותו של אות מסוים אי שם בתוך ערמה של אותות בלתי רלוונטיים, לבין הבנתו של אות כהתרעה. כמו כן, קיים הבדל בין הערכת האות כהתרעה לבין נקיטת הפעולה בעקבות כך. לכל אות שנקלט בשנת 1941 היו, בדרך כלל, כמה הסברים סבירים, ואין פלא שהמשקיפים והמנתחים נטו לברור את ההנחות אשר תאמו את ההנחות המקובלות. מן הסתם, קובעת וולשטטר, יש לבני אנוש נטייה להיצמד בעקשנות לדעות ישנות, ויש להם התנגדות עיקשת באותה מידה לחומר חדש העשוי לערער דעות אלה.

וולשטטר סבורה כי את הרעשים מאפיינת תכונה שלפיה הם מתאימים לכמה הסברים. גם ברמתם הרגילה מציגים הרעשים בעיות בהסיחם את הדעת, אלא של"המולה" הרגילה של מידע חסר ערך ושל אותות מנוגדים, חברו בפרשת פרל הארבור גם כמה גורמים נוספים שהעלו את הרמה הרגילה של הרעשים: ראשית, היו אזעקות שווא קודמות שהביאו למצבי כוונות. שנית, המתרחשות

הבינלאומית המתמשכת הביאה לרפיון בתגובות; שלישית, היה מאמץ של היפנים להשקיט את האותות הרלוונטיים; רביעית, נוסף להדממת אותות מסוימים, ניסו היפנים לשגר גם אותות כוזבים; חמישית, האמריקנים שינו תכופות את הערכתם לגבי יכולתם של אמצעי הלחימה היפניים לתקוף באזור פרל הארבור; שישית, המידור הקפדני הביא לעתים למניעת הפצתם של אותות חשובים; ושביעית, המחסומים בתקשורת שיש לכל ארגון ביורוקרטי גדול והיריבות הפנים-זרועית והבין-זרועית.

התרומה העיקרית של וולשטטר היא אפוא בהעמדתו של "הגורם התפיסתי" במרכז הדיון בכשל המודיעיני. בכך, מציגה וולשטטר אלטרנטיבה חשובה מאוד לשורה של דו"חות של וועדות חקירה ומוסדות נוספים שהעדיפו לנתח את הכשל המודיעיני (ולענייננו – הכשל המחקרי) בעיקר בהקשר לשגיאות האישיות של אנשי המחקר הבכירים ולבעיות הקשורות במבנה הארגוני של קהילת המודיעין. בכך, נכשלו הוועדות והמוסדות הנוספים בהבנת הרעיון שלפיו הכשל המודיעיני מסוג "הפתעה" הוא תופעה יסודית שיש לה מגוון רחב של הסברים. בהקשר זה הקריאה בדוחות עלולה להטעות, כיוון שאצל הקורא עלול להיווצר הרושם שהבעיה אכן קשורה רק בתפקוד האיש של בעלי התפקידים ובמבנה הארגוני. לתפקוד האיש ולמבנה הארגוני יש, כמובן, חשיבות רבה, אך הגורמים לתופעת ההפתעה הם מורכבים ועמוקים יותר (ברון, 2004).

עם זאת, אין הסכמה גורפת (הן אצל החוקרים והן אצל אנשי המחקר עצמם) על כך שהגורם התפיסתי הוא המסביר המרכזי של תופעת ההפתעה. כך, למשל, בן צבי מבקר את נטייתם של וולשטטר ווילי (ראו להלן) להפריז בהערכת חשיבותו של הגורם התפיסתי להבנת תופעת ההפתעה ולהמעיט בחשיבותם של גורמים אחרים (כדוגמת יריבות בין ארגונית ב"מדינת הקרבן") (וילי, 1980). מניסיוני, להפתעה יש אכן גורמים רבים (ובעניין זה קריאת חובה היא ההקדמה של תומס שלינג לספרה של וולשטטר, המופיעה בעברית גם בהקדמה שכתב לספרו של קס (קס, 1990)). ואולם, הגורם התפיסתי, בצורתו השונות, הוא אכן גורם כשל מרכזי ביותר (וברוב המקרים שאני חוויתי, המרכזי מכולם).

ווילי על ברבורסה

גם ברית המועצות הופתעה בהפתעה אסטרטגית. היה זה שישה חודשים לפני ההתקפה היפנית על פרל הארבור, כאשר תקף היטלר ב-22 ביוני 1941 לכל אורך הגבול בין גרמניה לבין ברית המועצות בעוצמה של מיליוני חיילים ביותר מ-100 דיוויזיות, אלפי מטוסים ואלפי טנקים. הפתעה זו הייתה, במידה רבה, גדולה הרבה יותר בעוצמתה מההפתעה האמריקנית בפרל הארבור.

לפלישת גרמניה לברית המועצות קדמו סימנים מעידים רבים. אלה כללו עדויות רבות על ריכוזי הכוחות ועל ההכנות שנעשו בצבא הגרמני, ידיעות על כוונותיהם של הגרמנים והתרעות ישירות שהועברו לרוסים על ידי ממשלות בריטניה וארצות הברית. לרשות הרוסים עמד שירות המודיעין הגדול ביותר בעולם, וטובי סוכניהם העבירו, באופן בלתי תלוי זה בזה, התרעות מפורטות בדבר ההתקפה הגרמנית. אף על פי כן, הרוסים הופתעו כמעט לחלוטין מהפלישה.

ניתוחה ומסקנותיה של וולשטטר באשר למקורות ההפתעה בפרל הארבור העניקו השראה והציבו אתגר לחוקרים לא מעטים, אשר ביקשו לבחון את גישתה וליישמה גם ביחס לאירועים אחרים. בשנת 1973 פרסם ברטון ווילי את ספרו "מילת הקוד – ברבורסה" (וילי, 1980), העוסק בניתוח ההפתעה שנחלה ברית המועצות (גם וולשטטר הזכירה בספרה את הפתעת יוני 1941

כמקרה מקביל להתקפה היפנית על פרל הארבור). על הניתוח של ווילי נמתחה ביקורת (שחלקה קשור גם במידע חדש אשר נחשף לאחר פרסום הספר) (לניתוח עדכני יותר, ראו למשל: גורודצקי, 1999)). עם זאת, הטיעון המרכזי שלו תקף, בראייתי, ומחייב לימוד ומחשבה. תקציר זה מבוסס על ספרו של ווילי ועל ההקדמה שכתב למהדורה העברית שלו פרופ' אברהם בן צבי.

גם ווילי דוחה במפורש את התזה התולה את ההפתעה בכישלונות אישיים של ממלאי תפקידים שונים. כאשר הוא ניגש לניתוח הכישלון הסובייטי עמד לפניו ההסבר המקובל, שלפיו סטלין הוזהר שוב ושוב בידי צ'רצ'יל, בידי משרד החוץ האמריקני ובידי סוכניו שלו. "לכאורה, רק אווילותו התהומית של רודן ביזנטיני, והמערכת הסמכותית שהקים, יכלו להסביר עיוורון שכזה". רוב הפרשנים ייחסו אפוא את התעלמותו של סטלין מההתרעות לשלטונו האוטוריטרי או לנטייתו הפרנואידיית. הם הניחו שסטלין עמד לבדו במריו ובבורותו, בעוד שאר מנהיגי העולם הנבונים חזו בבירור את המתקפה המתקרבת. מחקרו של ווילי הראה שלמעשה, רוב מנהיגי העולם ושירותי המודיעין שגו בהערכת כוונותיו של היטלר לא פחות מאשר סטלין עצמו.

גם ווילי מסכים כי את הכישלון של כולם אין להסביר על רקע של היעדר מידע. הוא מראה כי לרשות כל המעצמות עמד פחות או יותר אותו מידע, וכי הערכותיהן היו מבוססות על אותם נתונים. משום כך, טוען ווילי, יש לראות בברברוסה מקרה כללי ולא מקרה פרטי של כישלון בהערכת מודיעין. שלטון סמכותי ופרנויה לא היו אפוא תנאים הכרחיים ליצירת ההפתעה בהתקפה מסוימת זו. המפתח להבנת "הפתעת ברברוסה", לפי ווילי, נעוץ אף הוא במישור התפיסתי.

באופן כללי ניתן לומר כי ווילי עושה שימוש במתודולוגיה הבסיסית שפותחה על ידי וולשטטר. ההבדל בין הניתוח שלו לניתוח שלה הוא בהגדרה שנותן ווילי למושג הרעשים. כזכור, וולשטטר רואה בתופעת הרעשים מקור למבוכה ולבלבול אשר בסופו של דבר הכשילו את אנשי המחקר ואת מקבלי ההחלטות. בהתאם לתפיסתה הבסיסית של וולשטטר, מכלול הרעשים הוא גורם מרכזי לעמימותה הראשונית של התמונה המודיעינית. נאמנה להגדרה זו, היא כוללת בין מרכיבי הרעשים את כל פריטי המידע – מוטעה, בלתי רלוונטי או כזה שנועד להטעות במתכוון – אשר היווה גורם מסיט בהגבירו את אי-הוודאות לגבי כוונות האויב.

הגדרה זו של מושג הרעשים נדחית על ידי ווילי, וכאן עיקר התרומה שלו. הוא גורס שאין זה הגיוני לקשור זה לזה, תחת קורת גג מושגית אחת, יסודות בעלי אופי שונה בתכלית. לטענתו, קיימת הבחנה בסיסית בין פריטי מידע בלתי רלוונטי הנקלטים במערכת האיסופית של המדינה המופתעת והגורמים למבוכה ולבלבול, לבין חלקי מידע כוזב ביודעין, המוחרם על ידי אחד הצדדים במטרה להונות ולהטעות את יריבו. יתר על כן, ווילי מנסה להראות כי במבצע ברברוסה לפחות לא תרמה ההונאה הגרמנית השיטתית להגברת אי-הוודאות והעמימות. להפך, היא תרמה להקטנת אי-הוודאות והביאה לשכנועו הסופי והמוחלט של סטלין שמערכת אמונותיו וציפיותיו הייתה אכן מבוססת.

ווילי טוען שתכנית הונאה גרמנית שיטתית, מתוחכמת ורב-שלבית, הצליחה להוליך שולל את סטלין ולשכנעו שהפירוש שמלכתחילה נטה לאמץ לנוכח התפרסותו של הוורמכט לאורך גבול ברית המועצות היה אמנם הפירוש הנכון. אשר על כן, לפי ווילי, הצלחתו של מאמץ ההונאה להחדיר את "קונספציית האולטימטום", שעלתה בקנה אחד עם השקפותיו של סטלין, היא שהיוותה את הגרעין להצלחתו של מבצע ברברוסה.

קונספציית האולטימטום שהוזרמה למוסקבה בדרכים שונות גרסה שלכל מתקפה גרמנית על ברית המועצות תקדם הגשת אולטימטום גרמני, שיעלה סדרת תביעות טריטוראליות ומדיניות.

מאחר שגם בעבר נקט היטלר את טקטיקת האולטימטום לפני ביצועו של מהלך צבאי, ביקשה רשת המודיעין הנגדי הגרמנית לשכנע את סטלין שגם הפעם יפעל היטלר באורח דומה. תנועתם המסיבית של כוחות הוורמכט נתפסה אפוא ככזו שנועדה, בראש ובראשונה, להעניק "שיניים" לאולטימטום הממשמש ובא ולהציב את הצבא הגרמני בעמדת זינוק נוחה למקרה שברית המועצות תדחה את דרישותיו הצפויות של היטלר.

בהקשר זה יש להבין כי קונספציית האולטימטום נפלה על אוזניים קשובות. סטלין ביקש באותה עת להרוויח זמן ולקנות שלום עד לשנה שלאחר מכן. עד אז צפה שהצבא האדום יצליח שוב לשקם את עצמו ולחזור לאיתנו, כפי שהיה לפני הטיהורים הגדולים שערך סטלין עצמו.

ווילי מראה כי על סמך המידע שהוא מפרט יכול היה, בשעתו, כל שירות מודיעין ראוי לשמו להעלות כמה סדרות של היפותזות סבירות: היפותזת המלחמה החד-צדדית, שלפיה היטלר מתכוון לתקוף את רוסיה; היפותזת האולטימטום, שלפיה היטלר מתכוון לתקוף אם רוסיה לא תמלא את התנאים של האולטימטום שהוא עומד להגיש; היפותזת ה"בלוף", שלפיה היטלר אינו מתכוון לפתוח במלחמה אך ישתמש בהפגנת כוח צבאית כתכסיס הטעיה כדי להשיג ויתורים נוספים מהרוסים; היפותזת "על כל מקרה", שלפיה היטלר אינו מתכוון לפתוח במלחמה, אלא אך ורק להגן על הגבולות בעוד הוא עסוק במבצע "ארי הים"; והיפותזת מלחמת המנע, שלפיה היטלר צופה מתקפה סובייטית ועל כן הוא מתכוון לתקוף ראשון. סטלין בחר בהיפותזת האולטימטום ומה שמראה ווילי בספרו הוא שהמנהיג הסובייטי לא היה בודד בבחירתו זו.

בנקודה זו, מספר ווילי, לאחר שניתח את ההיפותזות והבין כי למעשה שגו גם המנהיגים וגופי המודיעין האחרים, התברר לו שהדגם של וולשטטר אינו מתאים לניתוח המקרה של ברברוסה. סטלין והאחרים הופתעו לא משום שההתרעות היו דר־משמעיות, אלא דווקא משום שהמודיעין הצליח לצמצם את דר־משמעותן באמצעות אותות מטעים מכוונים.

ווילי טוען כי תחבולת האולטימטום היא שגרמה לסטלין להיות בטוח והחלטי – ולטעות. סטלין הוטעה להאמין שעליו לצפות לאולטימטום לפני התקפה, אולטימטום שייתן בידיו את האופציה לוותר או לפתוח בהתקפה מקדימה. ציפיית השווא של סטלין, לפי ווילי, הייתה תוצאה ישירה של המערכה שניהל היטלר להשפיע על המידע, הדעות הקדומות, המסקנות וההחלטות של קרבנו. על ידי הפצה מחוכמת של מידע מוטעה, הוא הסווה לא רק את העיתוי והכיוון של ההתקפה, אלא אף את עצם הכוונה לתקוף. מתוך סירובו לנטוש לחלוטין את מדיניות הפיוס שדבק בה קודם לכן, לא הטה סטלין אוזן קשבת לאותות האותנטיים מבשרי הרעה, והעדיף להקשיב למידע המוטעה ולהודעות השווא שהעניקו לו תחושה מזויפת של שליטה על האסון המתקרב.

ווילי סבור כי יש לראות במידע המוטעה סוג מיוחד של אותות: אותות מזויפים, בניגוד לאותנטיים. את הדגם המקורי של וולשטטר הוא רואה כמכשיר שימושי להבנת תופעת ההפתעה אך ורק באותם מקרים שבהם לא נעשה שימוש בהטעיה. מניסיוני, סוגיית ההונאה היא אכן אתגר משמעותי ביותר למחקר המודיעיני. העידן הנוכחי של "התפוצצות המידע" מקשה לבחון את אמינותו של המידע ומעצים אתגר זה. עניין זה מחייב להעלות את "היפותזת ההונאה" בעת הדיון המחקרי בסוגיות השונות ולנסות להתמודד איתה, הן מחקרית והן איסופית. עם זאת, צריך להודות שאין בנמצא מתודולוגיה יעילה לעניין זה.

לניר על מלחמת יום הכיפורים

לניר מזהה כי הדיון הציבורי בישראל על מלחמת יום הכיפורים ועל הפתעת יום הכיפורים התמקד בעיקר באישים. הכוונה היא להתמקדות באיתור אותם אחראים לפעולת המודיעין שסטו מן הנורמות, היינו מן הקריטריונים המקצועיים לביצוע התקין של תפקידם. לניר כותב כי הוא אינו ממעיט בחשיבותו של הגורם האנושי כקובע את ההתרחשויות, אך הוא סבור כי קיימת נטיית יתר לראות בגורם זה את תמצית הסיבות לכישלון המודיעיני. התמצית המובאת כאן מתבססת על תיאור הטענות שניתן על ידי לניר עצמו במאמר שכתב בשנת 1984 (לניר, 1984).

הגישה המתמקדת בגורם האנושי ובסטייתו מנורמות הפעולה הראויות היא, לפי לניר, מוטעית ומסוכנת. היא מוטעית בכך שהטענה שאותם קציני מודיעין, שעליהם מטילות ועדות החקירה את האשם לכישלון המודיעיני, סטו מביצועה התקין של נורמה המחייבת אותם – מניחה שקיימת נורמה כזאת. טענתו של לניר היא שאין נורמה תקינה ומוסמכת לביצועה של הערכת המצב המודיעינית. היא מסוכנת כי היא יוצרת אצלנו אשליה שעם סילוקם של אותם קציני מודיעין מתפקידי המפתח סולקה גם הסיבה לתקלה, וכי ביצועי המערכת המודיעינית בעתיד יהיו טובים יותר.

לניר מסביר כי המדינה המודרנית הקימה את מה שקרוי "קהילות המודיעין" והפקידה בידיהן את המונופול על התרעה ו"הערכת המצב" על משמעותיות ההתרחשויות האסטרטגיות, החברתיות והמדיניות אצל היריבים. היסטורית, "קהילות המודיעין" הן גופים שהתפתחו בעיקר לאחר מלחמת העולם השנייה מתוך המודיעין הצבאי, אשר במלחמה זו נדרש להביע דעתו לא רק על שאלות צבאיות גרידא אלא גם על שאלות מדיניות, חברתיות וכלכליות.

התפתחות גופים אלה מן המודיעין הצבאי לקהילות מודיעין ממלכתיות הייתה הדרגתית, והדרגתיות זו מצאה את ביטוייה גם בתפיסה המתודולוגית של ביצוע פעולות ההתרעה וההערכה המודיעינית. בקהילות המודיעין השתרשה תפיסה הרואה דמיון בסיסי באופי הפעולה ברמות השונות, עם קיום רציפות והדרגתיות של עלייה במורכבות.

הטענה המרכזית של לניר היא שגישה זו מוטעית מיסודה. לניר טוען כי קהילות המודיעין נדרשות לפתח שני סוגים של הבנות על הסביבה, שכל אחת מהן מחייבת גישה אחרת: הסוג הראשון הוא "הידיעה המצבית", שהתוצר שלה הוא מרכיב חשוב בתהליך קבלת החלטות. סוג זה משרת את צורכי הידיעה, החשיבה וההחלטה של המפקד הצבאי הנוגעים לאויב ולסביבה בדרגים הטקטיים והאופרטיביים; והסוג השני הוא ה"הבנה הבסיסית", והיא מכוונת לצרכיו של הקברניט המדיני והאסטרטגי ברמה הממלכתית. ברמה זו, הקברניט אינו רק מקבל החלטות אלא גם, ואולי בעיקר, מעצב מדיניות ובתפקידו זה הוא נזקק לצורה שונה של הבנת הסביבה.

לניר מסביר את ההבחנה שבין ההפתעה הבסיסית להפתעה המצבית באמצעות האנקדוטה הזאת: אדם חוזר הביתה ומוצא את אשתו במיטה עם אחר. היא אומרת לו: אתה הפתעת אותי; והוא אומר לה: את הדהמת אותי. לפי לניר, ההפתעות חושפות כשלים ברמת המובנות המצבית, ואילו התדהמות חושפות כשלים ברמת המובנות הבסיסית. ההבחנה היא, בין השאר, במישור העוצמה: תמונת העולם של אותו אדם על עצמו ועל יחסיו עם אשתו התבדתה לפתע. לא כך אצל הגברת. היא הופתעה אמנם בעקבות האירוע, אך מערכת דימויה על עצמה, על סביבתה, על בעלה ועל היחסים ביניהם, לא זועזעה. לניר רואה באנקדוטה זו ביטוי לכשלים בשני סוגים שונים של המובנות האנושית את סביבתה.

לניר טוען כי בתחום עיצוב המדיניות, צרכיו של הקברניט מן המודיעין הממלכתי אינם מתמקדים בעיקרם במידע. ברמה זו, תפקיד המודיעין הוא חינוכי והשכלתי ולא דווקא אופרטיבי (ראו גם דרור, 2004). לניר סבור כי זוהי מטלה שונה במהותה מצילום המציאות והעברת מידע מדויק ככל שניתן. המאפיין את המוצר המודיעיני לצורכי עיצוב המדיניות הוא ההימנעות מאימוץ הסבר נבחר. נקודת המוצא היא כי לא קיימת אמת או מציאות אחת, ומטרת "הנייר המודיעיני" איננה הבהרת האמת המנוסחת בצורה חדה, כי אם הצבעה בעוד מועד – כשכיווני ההתפתחות עודם באבם – על כיווני התפתחות אפשריים ומשמעותם. טווח ההערכה והחיזוי של המודיעין, המיועד לסייע לעיצוב המדיניות, מחייב היתקנות מן המידע כקריטריון התקפות העיקרי. את ההבנה הבסיסית אי-אפשר לעגן בסימנים מעידים ברורים של ההתרחשויות בשטח, ובמקרים רבים לא ניתן יהיה לסמוך את ההערכות על רוב המידע הקיים.

בעיני לניר, התרחשויות של הפתעה מסמלת תחילתו של תהליך ארוך, מורכב ומשברי, של גילוי עצמי של שרשרת אי התאמות בין תפיסות היסוד הבסיסיות של האומה לבין המציאות. הטענה של לניר היא שצה"ל ומדינת ישראל הופתעו במלחמת יום הכיפורים הפתעה בסיסית המשקפת כישלון בתפיסה הנכונה של מהות המלחמה ברמה הגבוהה ביותר. הוא דוחה במפורש את התיאור המקובל של הכישלון כשורה של הפתעות מצביות: כישלון בהתרעה על עיתוי פתיחת המלחמה, כישלון בהתרעה על השימוש בטילי הנ"ט ובטק"א וכדומה. לפי לניר, ההלם ביום הכיפורים נגרם בעיקר כתוצאה מהגילוי על הדימוי העצמי המוטעה של הישראלים את עצמם, את עוצמתם הצבאית החברתית ובמידה מסוימת גם המוסרית.

הפתעת מלחמת יום הכיפורים, לפי לניר, לא הייתה בדקויות בהנחה אסטרטגית מוטעית (הקונספציה) כפי שגרסה ועדת אגרנט. במלחמת יום הכיפורים התמוטטה, לפני לניר, האמונה שצה"ל הוא שמורה בתוך החברה הישראלית וכי אפשר לקיים לאורך זמן צבא כ"א"י של יעילות וחוסן בבידוד מפגעי החברה שמסביבו. הישראלים הופתעו גם מהתמוטטות האמונה בהצהרות החוזרות והנשנות של מנהיגיהם, כי בעקבות מלחמת ששת הימים השיגה ישראל ניצחון שביסס את ביטחונה, הפכה למעצמה אזורית, ויתאפשר לה להנציח את הסטטוס קוו המדיני-אסטרטגי לאורך זמן. ב-6 באוקטובר הוברר לישראלים לראשונה, כי קיימת אפשרות שצה"ל יספוג תבוסה מידי הערבים, על כל המשתמע מכך לגבי הדימוי של הישראלים על עוצמתם. הם הופתעו משהתברר להם כי אין בכוחו של צה"ל להכריע בשתי חזיתות בו-זמנית. כל אלה חשפו, לראשונה ובצורה מדהימה, את גבולות הכוח של ישראל. ההמחשה שגבולות כוח אלה אינם נותנים תשובה הולמת לאיומים הרסה במחי יד את דימויה של ישראל על עצמה, על כיווני התפתחותו של הסכסוך ועל הישגיה עד כה בתחום זה.

יתרה מזאת, לניר טוען כי כתוצאה מהפקת לקחי המלחמה, שכללה קהילת המודיעין הישראלית את הכלים למניעת הפתעות מצביות (התקפת פתע, פח"ע וכדומה), אך היא מועדת להיכשל בתחום ההתראה כנגד ההפתעה הבסיסית (לניר מכנה את האזהרה מפני הפתעה מצבית כ"התרעה" ואת האזהרה כנגד ההפתעה הבסיסית כ"התראה"). מהתזה של לניר עולה, כמובן, מסקנה עגומה: מערכת מודיעין יכולה להשקיע משאבים ומאמצים רבים המכוונים למניעת הפתעה מצבית, אך כל אלה לא יסייעו לה במאומה למניעת הפתעה בסיסית.

עמוד לבן

ביבליוגרפיה

ספרים בעברית

- שמואל אבן ודוד סימן טוב (עורכים), אתגרי קהילת המודיעין בישראל, 2017
- אברהם אלטמן, לחשוב מערכת – גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות, 2016
- אנואר אל-סאדאת, סיפור חיי, 1978
- חגי ארליך, המזרח התיכון בימינו – מצרים: האחות הבכירה, 2003
- חגי ארליך, המזרח התיכון – השבר הגדול מאז מוחמד, 2017
- יצחק בן ישראל, דיאלוגים על מדע ומודיעין, 1989
- יצחק בן ישראל, הפילוסופיה של המודיעין, 1999
- אבירם ברקאי, משק כנפי הטעות – מסע עם האלוף זעירא אל מקורות הערכת המודיעין טרום מלחמת יום הכיפורים, 2014
- יואל בן פורת, נעילה – סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים, 1991
- אורי בר יוסף, הצופה שנרדם – הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה, 2001
- אורי בר יוסף, מתקפת פתע – מנהיגות ומודיעין במבחן העליון, 2019
- ישעיהו ברלין, תחושת המציאות, 1998
- גבריאל גרודצקי, בין אשליה לתרמית – סטלין ומבצע ברברוסה, 1999
- עמוס גלבע, אפרים לפיד (עורכים), מלאכת מחשבת – 60 שנות מודיעין ישראלי – מבט מבפנים, 2008
- ריצ'רדס ג' הוייר הבן, הפסיכולוגיה של המודיעין, 2004
- מיכאל הנדל, קלאוזביץ במבחן התמורות הטכנולוגיות, 1988
- יהושפט הרבכי, "הפרשה" מנקודת ראותי, 1994
- יהושפט הרבכי, המודיעין כמוסד ממלכתי – הספר הגנוז, 2015
- יובל נח הררי, קיצור תולדות האנושות, 2011
- בארטון ווילי, מלת הקוד ברברוסה, 1980
- עזר ויצמן, לך שמיים לך ארץ, 1975
- אלי זעירא, מלחמת יום כיפור – מיתוס מול מציאות, 1993
- צבי זמיר ואפרת מס, בעיניים פקוחות – ראש המוסד מתריע: האם ישראל מקשיבה? 2011
- ברברה טוכמן, מצעד האיוולת, 1986
- אלבין טופלר והידי טופלר, עושר מהפכני, 2006
- ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופרשמידט (עורכים), אדם, טכנולוגיה וארגון – מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל, 2013
- רוג'ר אשלי לאונרד, "על המלחמה" – מדריך קצר לקלאוזביץ, 1997
- אדוארד לטווק, אסטרטגיה של מלחמה ושלו, 2002
- צבי לניר, ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר, 1983
- הנרי מינצברג, ברוס אלסטרנד וג'וזף לאמפל, ספארי אסטרטגיות – סיור מודרך בערבות הניהול האסטרטגי, 2006

- יובל נח הררי, **קיצור תולדות האנושות**, 2011
- יובל נח הררי, **21 מחשבות על המאה ה-21**, 2018
- ג'יימס סורוביץקי, **חוכמת ההמונים**, 2006
- אשר עידן, **הכוח החמישי – סוד הרשתות שמשנות את העולם**, 2014
- יעקב עמידור, **מודיעין – הלכה למעשה**, 2006
- אלי פודה ואון וינקלר (עורכים), **הגל השלישי: מחאה ומהפכה במזרח התיכון**, 2017
- ערן פישר, **קפיטליזם בעידן התקשורת הדיגיטלית – הכלכלה החדשה ושיח הטכנולוגיה**, 2011
- אהרון זאבי פרקש ודב תמרי, **ואיך נדע? – מודיעין/מבצעים/מדינאות**, 2011
- עמוס קובץ, **שימוש ואי שימוש במודיעין**, 1997
- יוסי קופרוסר ודודי סימן טוב (עורכים), **מודיעין הלכה ומעשה (גיליון 3) – ביג דאטה ומודיעין**, 2018
- אפרים קם, **מתקפת פתע**, 1990
- אהרון קנטורוביץ, **מהאמבה ועד איינשטיין**, 2002
- עוזי רבי, **בחזרה לעתיד – המזרח התיכון בצל האביב הערבי**, 2016
- סעד א-שאולי, **חציית התעלה**, 1987
- אורי שגיא, **אורות בערפל**, 1998
- אריה שלו, **כישלון והצלחה בהתרעה**, 2006
- איתי שפירא, **המסגרות התפיסיות – נדבך מרכזי בתפקידיו של המודיעין האסטרטגי**, 2019

מאמרים בעברית

- שמואל אבן, "מהערכת מודיעין לאומית להערכת סיכונים לאומית", בתוך: שמואל אבן ודוד סימן טוב (עורכים), **אתגרי קהילת המודיעין בישראל**, 2017, עמוד 23
- יצחק בן ישראל, "המודיעין כמודד לבירור המציאות", בתוך: **המודיעין והקברניט**, 2004, עמוד 68
- יצחק בן ישראל וליאור טבנסקי, "מבט בינתחומי על אתגרי הביטחון בעידן המידע", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 3, גיליון 3, דצמבר 2011, עמ' 19
- אלקנה בר, "המודיעין בין מדע להרמוניזציה", **מערכות** 416, 2007, עמוד 18
- נתן ברגר ואיתי ברון, "לדבר אמת לטראמפ: המשבר בין הנשיא וקהילת המודיעין האמריקאית", **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, 2020
- אורי בר יוסף, "אל תתנו להם מחקר!", **מערכות** 328, 1993, עמוד 38
- איתי ברון, "שדה המוקשים של המודיעין: חובות המודיעין על פי ועדות החקירה", בתוך: **המודיעין והקברניט**, 2004, עמוד 78
- איתי ברון, "מלחמה א-סימטרית", **מערכות** 371, 2000, עמוד 10
- איתי ברון, "לאן נעלם התמרון?", **מערכות** 420–421, 2008, עמוד 4
- איתי ברון וכרמית ולנסי, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", **מערכות** 432, 2010, עמוד 4
- איתי ברון ומיכל רויטמן, "ביטחון לאומי בעידן של פוסט-אמת ופייק ניוז", **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, 2019
- איתי ברון, הערכת יציבות מנהיגים במזה"ת בעידן של אי ודאות ואי יציבות, **המרכז למורשת המודיעין – המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין**, 2018
- אהוד ברק, "סוגיות בהפעלת מודיעין", בתוך: **מודיעין וביטחון לאומי**, 1988, עמוד 491

- יחזקאל דרור, "המודיעין כמחנך הקברניט", בתוך: **המודיעין והקברניט**, 2004, עמוד 19
- יהושפט הרכבי, "סבכים בין המודיעין לקברניט", בתוך: **מודיעין וביטחון לאומי**, 1988, עמוד 439
- יהושפט הרכבי, "קשיים בלימוד עמים זרים", בתוך: **מודיעין וביטחון לאומי**, 1988, עמ' 265
- יורם הרפז, "הבנה מיוחדת", **הד החינוך**, אוקטובר 2013
- רוברטה וולשטטר, "לקחי פרל הרבור", **ציקלון** 4, 1979, עמוד 4
- כרמית ולנסי וקרן ששון, "ניתוח תוכן ממוחשב ככלי מודיעיני", בתוך: **מודיעין הלכה ומעשה**, 3, 2019, עמוד 90
- גדעון חושן, "מודיעין לפיתוח אמצעי לחימה", בתוך: **מודיעין וביטחון לאומי**, 1988, עמוד 527
- אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן" – שינוי קבוע במציאות משתנה, **בין הקטבים**, גיליון 2 (יולי 2014), עמ' 9
- צבי לניר, "על הידיעה וההבנה המודיעינית", **זמנים**, 1984, עמוד 107
- קובי מיכאל, "מודיעין תרבותי-אופרטיבי", בתוך: שמואל אבן ודוד סימן טוב (עורכים), אתגרי קהילת המודיעין בישראל, 2017, עמוד 85
- מיכאל מילשטיין, "לא תשתנה, השתנה, תשתנה", בתוך: **מודיעין הלכה ומעשה**, 2, 2017, עמוד 59
- דודי סימן טוב וסא"ל ע', "מודיעין — 2.0 גישה חדשה לעשיית מודיעין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3, דצמבר 2013
- יעקב עמידור, "דרכי פעולה או רצינות?", **מערכות** 388, 2003, עמוד 4
- רונן עצמון, "מלכודות חשיבה — איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן", **מערכות** 443, 2012, עמוד 37
- מאיר פינקל, "בניין הכוח למבצע ערצב 19 (1973-1982)", בתוך: **בין הקטבים**, 20-21, 2019, עמוד 89
- נעמי פסה יוסף ושרית שפירא, "גשר על פני מים סוערים — המסע של אמ"ן בעידן המורכבות", בתוך: **מודיעין הלכה ומעשה**, 2, 2017, עמוד 10
- שמעון פרס, "יתרונותיו וחסרונותיו של המודיעין בעיני הקברניט", בתוך: **המודיעין והקברניט**, 2004, עמוד 97
- סא"ל צ', "נגזרות מודיעיניות של עולם הביג דאטה", בתוך: **מודיעין הלכה ומעשה**, 3, 2019, עמוד 24
- אפרים קם, "המזרח התיכון כאתגר מודיעיני", עדכן אסטרטגי, כרך 16, גיליון 4 (ינואר 2014), עמ' 83
- יצחק רביד, "על הנחת החמור ביותר", **מערכות** 351, 1997, עמוד 2
- יואב רוזנברג, "האחר שבתוכנו" — הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות", **מערכות** 443, 2012, עמוד 52
- סא"ל ש', "עיוותי תפיסה במודיעין", **מערכות** 451, 2013, עמוד 57
- דוד שטרנברג, "להבין את איום הסייבר בעזרת האנלוגיה של 'טרור בליסטי'", **סייבר, מודיעין וביטחון**, כרך 1, גיליון 2 (יוני 2017), עמוד 113
- איתי שפירא, "האתגרים המרכזיים הניצבים בפני המודיעין האסטרטגי", **עדכן אסטרטגי**, כרך 23, גיליון 1, ינואר 2020, עמוד 4

ספרים באנגלית

- Richard Betts, *Analysis, War, and Decision: Why Intelligence failures are inevitable*, 1978
- James R. Clapper, *Facts and Fears: Hard Truths from a Life in Intelligence*, 2018
- Daniel R. Coats, *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community*, January 2019
- James Comey, *A Higher Loyalty: Truth, Lies and Leadership*, 2018
- Matthew d'Ancona, *Post-Truth: The New War on Truth and How to Fight Back*, 2017
- Thomas Fingar, *Reducing Uncertainty*, 2011
- Steve Fuller, *Post-Truth: Knowledge as a Power Game*, 2018
- Roger Z. George & James B. Bruce (eds), *Analyzing Intelligence — Origins, Obstacles and Innovations*, 2008
- Peter Gill & Mark Phythian, *Intelligence in an Insecure World*, 2016
- Wayne Michael Hall & Gary Citrenbaum, *Intelligence Analysis*, 2010
- Michael V. Hayden, *The Assault on Intelligence: American National Security in an Age of Lies*, 2018
- John Keegan, *Intelligence in War*, 2002
- Yosef Kuperwasser, *Lessons from Israel's Intelligence reforms*, 2007
- Mark M. Lowenthal, *Intelligence — From Secrets to Policy*, 2009
- Mark M. Lowenthal, *The Future of Intelligence*, 2018
- Lee McIntyre, *Post-Truth*, 2018
- Abram Shulsky & Gary Schmitt, *Silent Warfare – Understanding the World of Intelligence*, 2002
- Martin Van Creveld, *Command in War*, 1985
- Roberta Wohlshtater, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, 1962
- United States Army Trainig and Doctrine Command (TRADOC), *Commander's Appreciation and Campaign Design*, Jan 2008
- Unites States Marine Corps, *Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 2, Intelligence*, 1997

מאמרים באנגלית

- Michael V. Hayden, "The Future of Things 'Cyber'", *Strategic Studies Quarterly*, 3, Spring 2011, pp. 3-7
- Joseph Nye, "Peering into the future", *Foreign Affairs*, 1994
- José-Miguel Palacios, "The Role of Strategic Intelligence in the Post-Everything Age", *International Journal of Intelligence, Security and Public Affairs*, vol. 20, no. 3, 2018, pp. 181-203
- Paul B. Symon & Arzan Tarapore, "Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data", *Joint Force Quarterly*, 79, 2015, pp. 4-11
- Michael Warner, "Wanted: A definition for 'Intelligence'", *Studies in Intelligence*, Vol. 46, No. 3, 2002, pp. 15-22



במהדורה מעודכנת זו של ספר "המחקר המודיעיני", איתי ברון מוביל את העוסקים בנושא ואת המתעניינים בתהליך בירור המציאות שמבצעים שרותי המודיעין למסע לאזורים מורכבים יותר של ההתמודדות עם האתגר. ברון משתף את הקורא בתובנותיו באשר להשלכות של חוסר הבהירות הגובר לגבי האמת ושל השחיקה במונופול של המחקר המודיעיני כגורם האחראי לבירור האמת על העשייה המודיעינית ועל יחסי מודיעין קברניט. הדיון של ברון בסוגיות אלה הוא חוויה מיוחדת, משום שאין מדובר רק בניתוח מנקודת מבט של מומחה, אלא בכזה המתבצע על ידי מי שחוזה את המורכבות הזו בעצמו כראש חטיבת המחקר באגף המודיעין של צה"ל. תוספת זו מעשירה עוד יותר את הספר המקורי, המציג בבהירות ובגישה חדשנית את תפיסתו של ברון על המחקר המודיעיני, על שלל מרכיביו.

תא"ל (מיל.) יוסי קופרוסר,

ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

תא"ל (מיל.) איתי ברון היה ראש חטיבת המחקר באמ"ן. ברון היה בעבר ראש מחלקת מחקר במודיעין חיל האוויר ומפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית. ברון סיים לימודי משפטים והוסמך כעו"ד. הוא גם בעל תואר שני במדע המדינה (דיפלומטיה ולימודי ביטחון). כיום, הוא סגן ראש המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) ומלמד קורסים על מודיעין, כוח אווירי וביטחון לאומי באוניברסיטת תל אביב, אוניברסיטת חיפה ובמרכז הבינתחומי הרצליה.

