



קשה דרכה של הבקרה המודיעינית ופתלתלה, אך אין בלתי קובי מיכאל

המכון למחקרי ביטחון לאומי – אוניברסיטת תל אביב

שם הספר: "פרקליט השטן" – מסע בנבכי הבקרה
המודיעינית הישראלית

מאת: דוד שטרנברג, דוד סימן טוב, דורון מצא
הוצאה: המל"מ – המכון לחקר המתודולוגיה של
המודיעין, והוצאת מערכות
שנה: 2023

מס' עמודים: 133

מחברי הספר, העוסק במוסד הבקרה באמ"ן באמצעות סקירה גנאלוגית פרטנית ומתועדת, הוציאו תחת ידם תוצר מהודק, משכיל, מקיף ובעיקר חשוב וייחודי בתרומתו לכתיבה בנושא שלא נכתב עליו רבות מחוץ לקהילת המודיעין. נגישותם למסמכים פנימיים של אמ"ן, שחלקם עדיין מסווגים ולכן אינם מופיעים בספר, מוסיפה לספר נופך של עניין ומקוריות ומסייעת מאוד לביסוס תובנות וטיעונים.

הספר שמחולק לשישה פרקים אכן מוביל את הקוראים למסע בנבכי עולם הבקרה. לאחר הצגת המושג ומוסד הבקרה באמ"ן והרקע ההיסטורי להתפתחותו בפרק הראשון, עוברים המחברים בפרק השני לתיאור גלגולי הבקרה הארגונית-מבנית והמתודולוגית במהלך

חמישה עשורים, מיום הקמתה ועד ימינו אלה. בפרק השלישי בספר בחרו המחברים להציג את עולם הבקרה דרך התנסותם האישית, ברטרופקטיבה ובמבט עכשווי מפוכח של ארבעה בכירים שעמדו בראש מחלקת הבקרה באמ"ן או כיהנו בה בתפקיד בכיר. כל אחד מהם התמקד בסוגיה מרכזית שבה טיפל במהלך שירותו שם. ארבעת המקרים המוצגים בפרק זה באופן שמרחיב את היריעה ומציג דילמות מתודולוגיות ומהותיות של עולם הבקרה הם: הנסיגה החד-צדדית של צה"ל מלבנון במאי 2000, בדגש על עצם ההחלטה והשלכותיה; הפתעת הימצאותו של טיל חוף-ים C-802 בידי חזבאללה במלחמת לבנון השנייה; פרשת גילוי הכור הגרעיני בסוריה; והפתעת האביב הערבי. בפרק הרביעי בספר מפליגים המחברים למחוזות רחוקים מישראל ומבקשים להאיר ולהרחיב בנושא הבקרה המודיעינית בארצות הברית, בבריטניה ובהולנד. בפרק החמישי מתייחסים המחברים לניסיון הפחות מוצלח להפוך את הבקרה למוסד של קהילת המודיעין כולה. הם עומדים על הניסיונות הפחות מפותחים ומוצלחים של הבקרה במוסד ובשב"כ ועוסקים במספר אפיקים של ניסיונות להפעלת מוסד בקרה משותף. בפרק השישי מתמקדים המחברים באתגרים העכשוויים והעתידיים של הבקרה בעידן המידע. הספר נחתם באפילוג המסכם את חשיבות הבקרה על מגבלותיה ואת האתגרים הרובצים לפתחה במבט צופה פני עתיד.

מיומנותם של הכותבים וניסיונם המקצועי בעולמות התוכן המודיעיניים באים לידי ביטוי מרשים באיכות הכתיבה, בנהירותה ובמיקודה. כל אלו מניחים לפתחם של הקוראים ספר שהוא בבחינת חובה בספרייתם, בין שהם מגיעים מעולם המודיעין ובין שרק מתעניינים בו. הקדמת ראש אמ"ן לספר וההחלטה לכבד את הכותבים בפרס ראש אמ"ן לחשיבה יוצרת לשנת 2022 מעידות על חשיבות הספר לאמ"ן, ולדעתי לקהילת המודיעין כולה.

הספר שזור באמרות מושחזות שבחרו המחברים באופן מושכל ומעניין, ואשר יש בהן כדי לסקרן את הקוראים ולהדגיש מסר חשוב ומרכזי. כך למשל בחרו לפתוח את פרק המבוא בציטוט אמרתו האלמותית של הגנרל ג'ורג' פטון: "אם כולם חושבים אותו דבר, אז כנראה שמישהו לא חושב" (עמ' 8). אינני יודע אם האמרה הזו הייתה או הפכה למוטו של מחלקת הבקרה באמ"ן, אך בהחלט ראוי לתלותה ככרזה בכל משרד וחדר דיונים במחלקה, ונכון שתעמוד גם למול עיניו של כל קצין מודיעין, ובוודאי למול עיניהם של קצינים בכירים וקברניטים בדרג המדיני ובדרג הצבאי.

בפרק המבוא מפליגים המחברים אל יסודות החשיבה הביקורתית במסורת היהודית ובתרבות יוון,

ומגיעים משם במסעם ההיסטורי דרך תקופת הרנסנס עד לעולמות הניהול, העסקים והפסיכולוגיה הארגונית של היום (עמ' 9-10). לגישתם, המונח בקרה בעייתי מיסודו בשל ההקשר לעולם הביקורת, ואין בו כדי לשקף את הרעיון של "פרקליט השטן" או "איפכא מסתברא" במהותם העמוקה. המושג "צוות אדום" מתאים יותר בעיניהם (עמ' 11) למרות שבסופו של דבר, להבנתם כל המושגים מתכנסים לכדי תכלית משותפת אחת: "חידוד החשיבה המודיעינית וטיובה" (עמ' 11).

דילמה חשובה נוספת שאליה מתייחסים החוקרים מתמקדת במתח שבין הצורך לעסוק במגוון של נושאים לבין ההתמקדות בתחומי ידע או נושאים מוגדרים ומוגבלים.

את מוסד הבקרה הישראלי, שהוקם בעקבות הכשל המודיעיני הטראומטי של מלחמת יום הכיפורים, מגדירים המחברים כ"אות ומופת ברחבי העולם לייחודיות של הממסד המודיעיני הישראלי בחשיבה אחרת וחלוצית" (עמ' 11). את פרק המבוא מסכמים המחברים בהצגה של מספר שאלות מחקר שעליהן הם מבקשים לענות, ומדגישים את המוטו החשוב בעיניהם: "באין מוסד של בקרה – אין תרבות של בקרה" (עמ' 12).

המחברים מקפידים להבחין בין הבקרה כטכניקה לבין הבקרה כמהות וכרכיב בתרבות הארגונית. את ההבחנה הם מנסים לבסס באמצעות מתן מענה לשלוש החלטות או שאלות, שצריכות לעמוד מול עיני הבקרה וראשי הארגונים: "הראשונה קשורה לאופי הניתוח: עיסוק בפרטים או בתמונה הרחבה? השנייה היא מה עמדת המוצא [מבחינים בין ארבע גישות שונות – עמ' 17-18] של טיעוני הבקרה ביחס לעמדת המחקר או מושא הבקרה? השלישית – על מה, כמה ואיך לפרסם כדי שהבקרה תוטמע נכון" (עמ' 15).

מעניין ותורם במיוחד הוא הניתוח ההשוואתי שעושים המחברים בין ארבע גישות או עמדות מוצא: איפכא מסתברא, גישת הצל, חשיבה חלופית וביקורת עמיתים. הניתוח מסוכם בטבלה מאירת עיניים המשווה בין הגישות השונות, בהתייחס לארבעה קריטריונים: השוואה לטיעון המוביל, התוצר, כיוון ותכונה דומיננטית (עמ' 19). למרות ההבדלים בין הגישות נדרש בכולן לצאת ממצב קיים, מהערכת מודיעין קיימת, ולמרות שמדובר בעניין טריוויאלי מזהים המחברים את הקושי ליישם כל אחת מהגישות "בעצם היכולת לזקק ולתקף את הטיעון המחקרי [...] מכיוון ש[לרוב, הטיעונים המחקריים אינם כתובים באופן חד מספיק (נחרצות הקביעה), או ממוקד מספיק (כמה טיעונים מעורבים יחדיו)]" (עמ' 19).

גם ההתייחסות לשאלה השלישית: על מה, כמה ואיך לפרסם, מציגה באופן ברור מאוד את דילמות היסוד של הבקרה. הרעיון המכונן של הבקרה הוא "לזעזע, להרגיז, לטלטל ולערער". אלה מנגנונים שתכליתם יצירת ספק ועניין, והם גובים מחיר מיכולת התפקוד של הבקרה לאורך זמן, בעיקר בשל ההשלכות של דרך הפעולה על יחסי הגומלין, ובמידה מסוימת גם על היחסים האישיים בין מחלקת הבקרה לבין חטיבת המחקר. כך גם יכולת הבקרה להישאר רלוונטית "לאורך השדרה המחקרית (דיונים ברמת ענפים, זירות וראשות החטיבה) עלולה להיפגע, ומכאן יכולתה להגיב בזמן ולהיות רלוונטית לאירועים מתהווים". גם האיכות המקצועית של אבחנות הבקרה מאותגרת, משום שלא תמיד "כל הפרטים מובאים בחשבון, או משום שאין לה היכרות מספקת עם דברים שנאמרו ונעשו" (עמ' 20). מענה למגבלות אלו, גם אם חלקי, מוצאים המחברים בגישה של שיח בין הבקרה לבין חוקרי המודיעין לאורך השדרה. לגישתם, "היתרון המשמעותי בשיטה זו הוא, שהיא מייצרת לחוקרים מנגנון תיווך של מהות הביקורת, המנתק את תחושתם שהביקורת מכוונת אליהם אישית, ומדגיש שתכליתה לסייע להם במעשה ההערכה ושהם חלק מהתהליך שאינו לעומתי" (עמ' 21). הכותבים ממליצים למצוא את שביל הזהב בין הגישה הלעומתית לבין השיח.

דילמה חשובה נוספת שאליה מתייחסים החוקרים מתמקדת במתח שבין הצורך לעסוק במגוון של נושאים לבין ההתמקדות בתחומי ידע או נושאים מוגדרים ומוגבלים. גם כאן מדגישים החוקרים את ההכרח בגישה מאזנת, שתמנע מהבקרה להיתפס בעיני חוקרי המודיעין כטרחנית ולא מעמיקה או לא מקצועית דיה, או כזו המוגבלת בעשייתה לתחום ידע מוגבל.

בחלקו האחרון של הפרק מתייחסים הכותבים לשאלת העיסוק של הבקרה בתחומים שהם מעבר להערכת המודיעין עצמה. הם חוזרים לסוגיה זו בפרקים על הבקרה במדינות אחרות, בהתייחסות לתפקיד הבקרה בכל הנוגע להדרכות ולהכשרות חוקרי מודיעין ובנוגע להתייחסות של הבקרה לתהליכי עבודת המודיעין ולהיבטים ארגוניים ומבניים של קהילת המודיעין.

הפרק השני – שבו מתארים המחברים את הגנאלוגיה, בלשונם, של מחלקת הבקרה במהלך של חמישה עשורים – שזור במסמכים מקוריים שהגיעו לידיהם, ואשר יש בהם לא רק ניחוח של אותנטיות היסטורית אלא גם נקודת מבט מעניינת וממוסמכת, התורמת מאוד לפרק ולספר בכללותו. המחברים מזהים ארבע תקופות עיקריות במהלך חמישה עשורים ומציגים כל תקופה במבחן הצלחת הבקרה, תרומתה, מערכת יחסי הגומלין עם חטיבת המחקר מחד גיסא ועם ראש אמ"ן

בקה על תוצרי המחקר המודיעיני ועל תהליכי העבודה והמבנה הארגוני באמ"ן.

הפרק השישי של הספר הוא פרק הצופה פני עתיד. נקודת המוצא היא ימינו אלו ואתגר ההתמודדות עם נתוני עתק (big data) והיצף המידע, לצד שורת הטיות תפיסתיות הקשורות לעולם הטכנולוגי ("האלגוריתם כקופסה שחורה", עמ' 115) המתקדם והמתעדכן, ולאופן ההתייחסות למידע המופק באמצעים טכנולוגיים ובכלל. בפרק זה מציגים המחברים את המאפיינים של אתגרי התקופה הנוכחית ושל העתיד לבוא, ומדגישים את השינויים בסביבת העבודה של המודיעין ואת ההכרח של הבקרה להתאים את עצמה לשינויים. את הקושי המרכזי מזהים המחברים ב"עידן המידע [ש] מעצים את האסימטריה המתגברת בגודל (במשאבים) בין מחלקת הבקרה לבין המפעל המודיעיני [...] המעמיקה את הפערים הקיימים כבר עתה ביכולת לעבור על החומר, וכן בהתמחות נושאית. על כך נוסף פער מתעצם במיומנות הטכנולוגית של אנשי הבקרה [...] וכל אלו לצד] המגמה של מתן אומן גובר בכימות ובאוטומציה" (עמ' 112).

באפילו מבקשים המחברים לסכם את הערכות לגבי מוסד הבקרה על בסיס הממצאים, הדיון בשאלות המחקר והמבט אל מעבר לים. המסר המרכזי בעיני טמון במסקנתם לגבי מהות כישלון הבקרה או הצלחתה, ה"טמונים לא בטיב ההערכה שלה מול מבחן המציאות, אלא בכך שהיא מעודדת תחרות על הפרשנות. תחרות היא מנגנון שמתמרץ את המחקר להצטיין, להתחדד ולהתקדם, ולהבהיר לעצמו ולצרכניו את מסכת ההנחות וההיקשים עליהן הוא נשען" (עמ' 123). מהותה של הבקרה פרדוקסלית בעיני המחברים, כאשר מצד אחד היא שואבת את מעמדה ואת הלגיטימציה שלה מהמערכת, ומנגד פעולתה חתרנית, מאתגרת את המערכת ומבוססת על הרעיון של דחיפת חלופה רעיונית אלטרנטיבית לחלופה הרעיונית של המערכת. למידת האמון של ראש אמ"ן וליחסו לבקרה מייחסים המחברים משקל ומשמעות רבה, ומוצאים מתאם חיובי גבוה בין מידת האמון שרחש ראש אמ"ן לראש מחלקת הבקרה לבין האפקטיביות של הבקרה (עמ' 124). העובדה שמוסד הבקרה שרד חמישה עשורים, למרות שינויים מבניים לצד שינויים בגבולות גזרת פעילותו ואחריותו, מעידה להערכת המחברים על יציבות המוסד ועל נחיצותו. מסקנות המחברים מנומקות, מבוססות ומסכמות ספר חשוב, שראוי לו להיקרא ולהילמד בקהילת המודיעין ומחוצה לה.

מאיך גיסא, ושינויי המבנה הארגוני שלה. בתיאור מאפייני התקופות מצליחים המחברים להציף שורה של דילמות מתודולוגיות, ארגוניות ומהותיות של עבודת הבקרה, והם משרטטים את תהליך התפתחות הבקרה המאופיין בעלויות ומורדות, הישגים וכישלונות, ובשינויים ארגוניים המשקפים, בין היתר, את היחס והחשיבות שייחסו ראשי אמ"ן לדורותיהם לבקרה, עד להחלטה על אזרחיה על ידי ראש אמ"ן תמיר היימן. את הפרק הם מסכמים בהדגשת הממד האישי, הקשור לזהות ראש מחלקת הבקרה ולמשולש היחסים ראש אמ"ן-ראש מחלקת בקרה-ראש חטיבת המחקר (עמ' 56). הפרק השלישי – שבמסגרתו מבקשים המחברים לעסוק בסוגיית הצלחת הבקרה לדורותיה, במנעד תפקידיה, במתודולוגיה ובדרכי הפעולה, והכול תוך התייחסות לשלוש השאלות שאליהן התייחסו בפרק המבוא – הוא פרק מעניין במיוחד. ייחודו בזווית האישית של ארבעה מספרים, המתייחסים לשאלות ולדילמות שבליבת הספר דרך הפריזמה של ניסיונם האישי בארבעה אירועים משמעותיים ומכוננים מבחינה מודיעינית-מחקרית. הפרק מתבל את הספר ואת הנושא ומעטרו לא רק אנקדוטלית כי אם באופן מאוד ענייני, מהותי, עמוק ומשכיל.

הפרק הרביעי מספק לקורא "מבט אל מעבר לים" על התפתחות הבקרה בשלוש מדינות. את הבחירה בארצות הברית ובבריטניה קל להבין, כי הרי מדובר בשתי מעצמות מודיעיניות. פחות ברורה הבחירה במקרה הבוחן של הולנד, שאינה מדינה בולטת וחשובה במיוחד בכל הנוגע לעולמות המודיעין. דוגמה מעניינת יותר הייתה יכולה להיות גרמניה, צרפת או איטליה, ככל שיש באותן קהילות מודיעין גופי בקרה. בכל מקרה, מדובר בפרק מעניין ומרחיב דעת, הסוקר את ההתפתחויות ההיסטוריות שהובילו להקמת גופי הבקרה ומתאר קווים לדמותם ולמאפייני פעולתם, הן בהיבטים הקשורים למחקר המודיעיני והן בהיבטים הקשורים לבקרה של תהליכי עבודת המודיעין והמבנה הארגוני של קהילת המודיעין באותן מדינות. יש בפרק זה משום הרחבת היריעה ותשתית למחקר השוואתי מתקדם, לצד פרספקטיבה רחבה ועשירה יותר בהתייחס למקרה הישראלי.

הפרק החמישי עוסק בחולשת הבקרה, למעשה כישלונה בשב"כ ובמוסד וכישלון הניסיון, הלא מרשים במיוחד, להקים מוסד בקרה כלל-קהילתי. בפרק זה מרחיבים המחברים גם בעניין תפקיד הבקרה בהתייחס לנושאים שאינם נושאי מודיעין, כאלו המתייחסים לצה"ל עצמו או "לצד הכחול" ולציפיות שהיו לחלק ממפקדי צה"ל ואחרים להתייחסות מרחיבה יותר של הבקרה, שבסופו של יום התכנסה והצטמצמה לייעודה המקורי –

פרופ' קובי מיכאל הוא חוקר בכיר ועורך ראשי של כתב העת **עדן אסטרטגי** במכון למחקרי ביטחון לאומי.

kobim@inss.org.il