

המודיעין ותהליך השלום

אליקים רובינשטיין

מחבר הספר

322

חשוון תשנ"ב, נובמבר 1991

**המחבר, שהיה שותף למשא-ומתן לשלום עם מצרים, מתווה קווים למקומו
הראוי של המודיעין בתהליך שלום**

יום הכיפורים. עם זאת, דומני שהנחת העבודה של הקברניטים רואה את הכתובת המרכזית באמ"ן. כך קבע ראש-הממשלה יצחק רבין (בפורום ממשלתי ב-1975) כי המודיעין הצבאי נושא גם באחריות להערכת המצב הלאומית, תוך בקרה של גורמים נוספים. התפיסה הדומיננטית של המודיעין לאורך תולדות המדינה הייתה ההתרעה למלחמה, ואילו עניין השלום, לפחות עד ביקור סאדאת, דומה שהיה "אקדמי" יותר. יש לזכור גם כי תוצאות כשל בהתרעה למלחמה הן הרסניות; באשר לשלום, תיתכן סליחה.

זאת ועוד: ההתרעה בנושאי שלום במהותה, מטבע הדברים, היא בעלת אופי שונה – "רך" יותר ואולי גם מורכב יותר – כיוון שהידיעה מצויה בראשם ולכל היותר בשיחותיהם ובניירותיהם של מנהיגים ושל עוזריהם, בדעותיהם ובפסיכולוגיה שלהם, ב"קוד התפעולי" שלהם, שיש לפענחו (ולא כל שכן במשטרים הטוטליטריים שנגדם אנו ניצבים) – ואינה מתבטאת בתנועת כוחות ומערכות נשק, שאותן מצווה המודיעין לפרש נכונה בחזותו מלחמה. היא גם קשורה, במקרה שלנו, בבעייתיות פנימית במערכת: שהרי בעוד במלחמה הכול מאוחדים, בדרך כלל, הינה ביסודו של דבר יש דעות שונות, כולל חילוקי דעות רבים, באשר לתהליך השלום.

יש איפוא מקום רב להבחנה מתודולוגית מסוימת בין שני סוגי ההתרעה, אף שבעיניי עדיפה יותר התפיסה הכוללת.

כל מי שעלה בגורלו וזכה לפעול במעגלים הפנימיים של מדיניות החוץ והביטחון של ישראל, נושא עימו כבוד והערכה לקהילת המודיעין הישראלית. רוב אנשיה עוסקים, בדרך כלל לאורך עשרות שנים, בעבודה שלעיתים יש עימה סיכון פיזי – ותמיד יש עימה אחריות, מאמץ מפרך ואלמוניות בדור רווי תאוות תקשורת. איכות האיסוף והמחקר בקהילה הישראלית היא לעילא, ומי שזכה להכיר רבים מאנשיה, יודע כי נאמנות ומיומנות הידיים העושות במלאכה. לפיכך, גם אם התמונה שאנסה לשרטט כוללת כמה דברי ביקורת והצעות לשיפור, יהיו אלה בבחינת "נאמנים פצעי אוהב". הדברים מכוונים בחלקם לא רק לקהילת המודיעין, אלא גם לצרכניה, הקברניטים והדרגים שמתחיתהם – אלה הזקוקים לשימוש במה שלמדו מתוך המידע וההערכה המודיעיניים ולספק לעיתים מידע שברשותם, ומכל מקום היוון חזיר. מטבע הדברים, עיקר תפקידו של המודיעין הוא בהתראה ובהתרעה על מלחמה, כאותו צופה, הנביא יחזקאל, שתיאור משימתו עומד לנגד עיניהם של רבים בקהילת המודיעין: "והצופה כי יראה את החרב באה ולא תקע בשופר, והעם לא נוהר, ותבוא חרב ותיקח מהם נפש, הוא בעונו נלקח, ודמו מייד הצופה אדרוש. ואתה, בן-אדם, צופה נתת לך לבית ישראל" (יחזקאל ל"ג 7-6). ההתרעה בפני מלחמה היא משימה קיומית. עד היום טרם נפתרה פורמלית חלוקת האחריות להערכה הלאומית, שהייתה נושא לדיון נרחב בעקבות מלחמת

ה'ועץ המשפטי לממשלה,
שופט מחוז;
"ועצו המדיני של שר החוץ
משה דיין בעת המו"מ על
הסכמי קמפ-דיוויד,
מזכיר הממשלה



תרומת המודיעין לתהליך השלום:

הפוטנציאל

תרומת המודיעין לתהליך השלום יכול שתהא במישור האסטרטגי ויכול שתהא במישור האופרטיבי.

במישור האסטרטגי עניינה חיזוי התפתחויות אפשריות בתהליך השלום. ההבחנה כאן (שרצוי כי תהא מובנת מאליה) היא בין ניתוח תהליכים לבין חיזוי החלטות. המודיעין אומנם לא חזה את ביקור סאדאת, כי רעיון הביקור היה חבוי בראשו של אדם אחד, פחות או יותר; אך לקהילת המודיעין הישראלית גם לא הייתה הערכה של ממש כי פני מצרים לשלום, אף כי לכאורה היו כאלה שהגו רעיון זה. זו גם הייתה הערכתו של משה דיין, שזכיתי לעבוד במחיצתו באותה תקופה.

ההסבר להעדר חיזוי אומנם פשוט: ההחלטה הייתה במוחו של סאדאת; היא לא נדונה בשום מקום, ולא נחזתה גם במגעי דיין-תוהאמי, שעליהם קבל חלק מקהילת המודיעין – ובצדק מבחינתו – כי לא קיבל דיווח. בעוד שאין מקום לטרוניה על אי הערכת האפשרות לצעד דרמטי כפי שעשה סאדאת, השאלה היא האם לא היה מקום להעריך תהליך שבו שרויה מצרים. ואולי – כפי שציין עיתון אמריקני בהתייחסו לבעיות המודיעין נוכח תהליכי שלום בשונה ממגמות מלחמה: "אי-הוודאויות העצומות של השלום, לפחות מנקודת ראותו של מומחה המודיעין, הן הגיהנום האמיתי".

בישראל עשויות להתעורר שאלות – במבט לאחור – כלפי חיזוי התהליכים שהביאו לאינתיפאדה (ועולה גם שאלת האחריות לגביהם. היו במערכת ששאלו בתקופה שקדמה לאינתיפאדה, האם ידוע לנו – ולמי בתוכנו – כל שיש לדעת על החתרנות המדינית ביהודה, בשומרון ובעזה).

מודיעין צריך ויכול לעמוד על תהליכים, כפי שאכן הוא עושה בתחומים רבים לאורך שנים. בחוכמה שלאחר מעשה ניתן לטעון כי את ההערכה שפני מצרים לשלום ניתן היה לבסס, למשל, על היווצרותה מסיכוי לניצחון בשדה הקרב לאחר יום הכיפורים – שהחלה בהפתעה גמורה מבחינת ישראל והסתיימה כפי שהסתיימה; או על השיקולים הכלכליים, הקשורים בשיקום ערי התעלה, שחידוש המלחמה עלול לחסלן, וכיוצא באלה. אינני יודע אם לצד הקושי, הקשור בקבלת ההחלטה על-ידי סאדאת, פעלה אצלנו תסמונת "אחרי יום הכיפורים" – זו המלווה אותנו, כמדומה, מאז 1973 לגבי כל הערכה מודיעינית. דרך אגב, אני רואה יתרון בכך, שבעידן אשר חלף מאז לפחות יש בידי הקברניטים, הרואים את "חומר הגלם", גם היכולת לחוש את "קולו הפנימי" של המודיעין. דבר

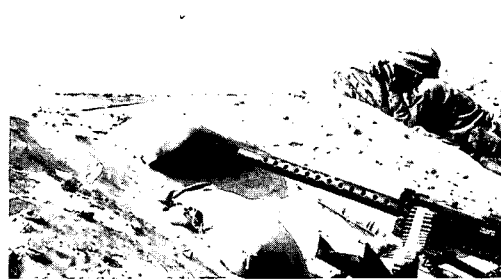
זה מאפשר "ניחוח" שיש בו כדי לעניין, והוא מוסיף צבע לתמונה – בתנאי שלא ייעלם היער מריבויים של עצים. במישור האופרטיבי, תרומת המודיעין יכולה שתהא



איסוף מודיעין גלוי
מעוזנים ערב"ם

בליווי של המשא-ומתן, הן לפניו והן במהלכו. אני זוכר ניירות מודיעין מצוינים ערב קמפ-דייוויד שהרשימוני מאוד; ואוכל בהחלט, כמי שעבד אז במחיצתו של שר

איסוף מודיעין חזותי
בקו הגבול



החוץ דיין, להצטרף לאזכורם החיובי מפי ראש-הממשלה לשעבר, מנחם בגין. ניירות טובים היו למעשה גם בכל התקופות האחרות. זאת הגם שלפחות פעם אחת זכורני קוצר רוח של קברניט כלפי ניירות מודיעין. הוא, כנראה, חשד – או חשש – שמא יש בהם ניסיון ישיר להשפיע על המדיניות.

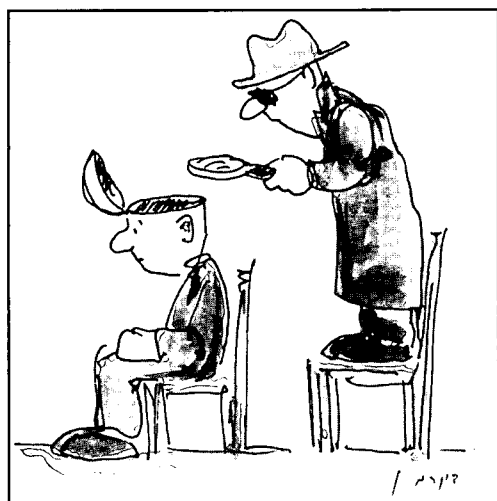
במיוחד בשלבים החשובים של המשא-ומתן על חוזה השלום עם מצרים – בסתיו 1978 ובראשית 1979 – ניתן סיוע מודיעיני רצוף למשא-ומתן, שלדעתי היה בעל ערך רב ומועיל (עדיין יש לבדוק, אם אכן מוצה הפוטנציאל על-ידי הנושאים והנותנים). הסיבה הייתה אז, כי ראשי הנושאים והנותנים היו בעצמם קברניטים. נכון שגם בתקופות אחרות התקבל חומר; ואוכל לשבח (במיוחד לגבי השנים האחרונות) את סיועה של לשכת המזכיר הצבאי לראש-הממשלה בדמות חומר מאת



יובל למדינת ישראל

המודיעינית למלחמה היא מרכיב חיוני בה. חשוב לנסות למצוא דרך למצות ניצולו של חומר זה באורח מתאים, וזאת גם למניעת החלשתם של מעמדנו או של דימוינו על כל המשתמע בקשר להתנהגותו האפשרית של הצד האחר. בסופו של דבר, יש חשיבות לדימוי הדיפלומטי והתקשורתי של עוצמה – במלחמה ובשלום כאחת.

להלן דוגמא להתמקדות בקברניטים, תוך העדר תרומה מספקת למשא-ומתן עצמו: זכורני, כי בימי ההתדיינות על האוטונומיה ב-1981-1982 התרשמתי כי מטעמים פנימיים – אם של הדרג



מודיעין כוונות

המדיני ואם של מערכת הביטחון – לא הוכנסו למערכת המשא-ומתן במלוא הצורך אנשי תיאום הפעולה ביהודה, בשומרון ובעזה ואנשי הממשל הצבאי/המינהל האזרחי. חשבתי כי הייתה בכך טעות: לא היו בתוכנו, במשלחת ישראל, אנשים עם תחושת שטח מספיקה לגבי הנעשה בין ערביי יהודה, שומרון ועזה. ידענו קצת יותר מן המצרים – שידיעתם באותם ימים על הנעשה ביהודה, בשומרון ובעזה הייתה מועטת – אך לא די. אפשר היה להתגבר על כך, לו נקבע מיסוד ליתר ליווי מחקר-מודיעיני שיטתי באותו משא-ומתן.

כאן עלי לציין, כי דבריי מתייחסים לשלב השני של השיחות. נמסר לי, כי בשלב הראשון, ב-1979-1980 – שאליו הצטרפתי במאוחר – היה יותר ליווי. אומנם במועדים שונים היו תדרוכים מודיעיניים לוועדת השרים, אך אלה היו, דומני, על בסיס מזדמן. ובאשר לדרג



איסוף מודיעין מעבר לקו הגבול

קהילת המודיעין הנוגע לתהליך השלום. מבחינה זו נודעת חשיבות רבה ל"כימיה" בין ראשי קהילה זו לקברניטי המדינה. ושוב, הואיל ומדובר בסמיכות לקברניט, הוקל הדבר. אך היו תקופות רבות (בשנותיי כיועץ משפטי של משרד החוץ וכציר בווינגטון), שבהן, לדעתי, נוהלו תהליכי משא-ומתן חשובים ללא סיוע מודיעיני אופרטיבי מספיק.

זיקת המודיעין המדיני לקברניטים

ואכן, נטייתו של המודיעין בתחום המדיני היא לפעול בעיקר בזיקה לקברניטי המדינה. בדרך כלל זו רשימה מצומצמת: ראש-הממשלה, שר הביטחון ושר החוץ. לרשימה זו אפשר להוסיף את ממלא מקום ראש-הממשלה – כמו בממשלת האחדות הלאומית. הסיבות לכך ברורות: הדגשת מעמדם של מקבלי ההחלטות, התקווה כי התמקדות בגרעין קטן של אנשים תמנע הדלפות – ואולי גם הרצון להתקרב לקברניטים.

בעיניי יש בכך במידה מסוימת משגה ואף בזבוז של משאבים אנושיים. לעבודתם הנהדרת של מאות אנשי קהילת המודיעין יש לעיתים צרכנים מעטים מדי, הרבה פחות מן הפוטנציאל. אינני סבור, חלילה, כי יש להפסיק לפעול בדגש מיוחד מול הקברניטים הנושאים באחריות, אך יש שכבה שנייה של דרג נושא ונותן, הניצב בעבודתו מול הצדדים האחרים למשא-ומתן. קהילת המודיעין מפיקה חומר מעולה; מדוע לא יימסר יותר גם לדרג המתדיינים?

אני ער לקשיים: בראש ובראשונה חסיון המקורות. המוח האנושי, מכל מקום, אינו נטול השראה מספקת כדי לפתור בעיה זו – וזאת במיוחד אם זוכרים, כי שימוש נכון בחומר עשוי להיות חיוני גם למשימה העיקרית של מערכת הביטחון – ההכנה למלחמה, שההתרעה

כידוע, התפתחו הדברים — לאחר תקופה קצרה יחסית של לימוד הדדי — באורח חיובי, ובתחומים רבים הוא הרווה אותנו נחת.

העבודה, זכורני כי במשרד החוץ הובא אליי יום אחד ב-1982 צרור חומר מודיעיני מטעם המרכז למחקר של המשרד, שכלל ניירות, אשר היו יכולים להועיל ביותר במשא-ומתן עצמו, אילו הגיעו בזמן אמיתי, ולא — כפי שאירע — חודשים אחדים אחרי התקבלם. זכורני כי הבעתי מורת-רוח עמוקה בעניין הזה. אין לי ספק ששר החוץ קיבל את הניירות במועד; אך שר החוץ לא השתתף יומיומית במשא-ומתן, ואם כן לא מוצתה כל תועלתו של החומר. מאידך גיסא, באותם קטעים, שבהם שותפו אנשי קהילת המודיעין, שמעתי כי הם עצמם ראו מכך תועלת בעבודתם שלהם, אך הם היו אז בבחינת מתרשמים ולומדים יותר מאשר חלק מובנה של צוות המשא-ומתן.

דוגמא אחרת היא המוכנות בזמן להתפתחויות דיפלומטיות בזירה הבינלאומית, שבה ביכולתנו גם לפעול. ואידך זיל גמור.

פרופילים של הצד האחר

בעת שיחות קמפ-דייוויד ושיחות חוזה שלום עם מצרים בושינגטון ב-1978 התהלכו האמריקנים עם אוגדנים עבים. כמה מאיתנו טענו בלהט, שכלולים בהם פרופילים של חברי משלחת ישראל לשיחות, והיו בתוכנו שהיו מוכנים לתת הרבה כדי לדעת מה נכתב עליהם עצמם.

היו גם אצלנו מקרים שבהם קיבלו הנושאים והנותנים פרופיל של חלק מהנושאים והנותנים האחרים — במיוחד בצד הערבי — אך רבים יותר המקרים (במיוחד

האוטונומיה, בלבנון ועוד), שבהם לא נתקבלו פרופילים כאלה. הייתי אומר בבטחה, שאילו היו בידינו, יכולה הייתה להיות לכך תרומה. זאת כדי להנחיל תחושה מורכבת וכוללת של הנפשות הפועלות כנגד חד-ממדיות וסטריאוטיפיות.

יחד עם זאת פרופיל של אדם לא תמיד יוצר תפיסה נכונה. כשנתמנה ג'ורג' שולץ לכהונת מזכיר המדינה של ארה"ב (בקיץ 1982), הייתה בקהילה הישראלית, ככל הזכור לי, דאגה. זו הייתה מבוססת בראש ובראשונה על כך ששולץ היה עד אז במשך שנים אחדות נשיא חברת "בכטל" — קונצרן ענקי שעבד בארצות ערב. זכורני כיצד נראתה בעינינו חריגה הערת שבח לשולץ מפיו של הנרי קיסטינג'ר, שעבד איתו בקבינט הנשיא ניקסון. לשמחתנו,



אי-שיתוף המודיעין בחומר

לעיתים, כאמור, נשמעת בפי אנשי מודיעין טענה מוצדקת, ולפיה אין מעדכנים אותם בכל תמונות המשא-ומתן והמגעים בדרג הקברניטים. אלוף (מילי) שלמה גזית העלה זאת במסגרת ההסברים לאי חיזויו של המהלך המפתיע של סאדאת בביקורו בארץ בנובמבר 1977 — מהלך אשר פילדמרשל גמאסי, שר המלחמה המצרי דאז, התעלם ממנו בזיכרוניתו. ולא בכדי, שהרי יש בכך בעייתיות פנימית למצרים.

כמובן, לא רק סאדאת החליט החלטות, שהיו בראשו בלבד או כמעט כך. דוגמא אחרת בהקשר זה: בראשית

גנרל גמאסי, ראש אג"ם בצבא מצרים ואלוף אהרון יריב, ראש אמ"ן לשעבר, בשיחות הקלומטר
ה-101



מחשבות

יובל למדינת ישראל

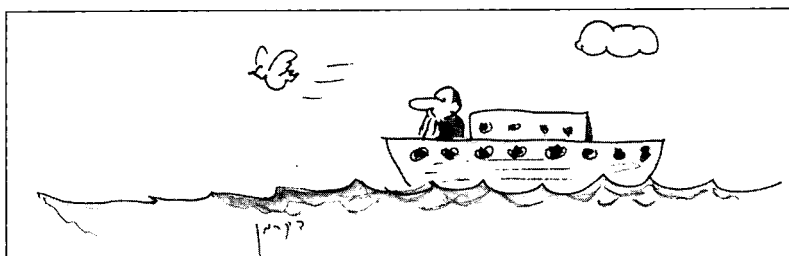
יוני 1985 ביקר בכיר מן המערכת הישראלית בווינגטון, ונפגשנו עם מקבילו האמריקני במחלקת המדינה. השיחה נסבה על השינויים בבריה"מ לאחר עליית מיכאיל גורבצ'וב לשלטון זמן מה לפני כן, ועלתה השאלה האם תעבור הכוס גם על שר החוץ הוותיק, אנדריי גרומיקו. הדעה הכללית הייתה, כי לפחות בשנה הקרובה, הראשונה לשלטון גורבצ'וב, לא ימהר זה האחרון להחליף את גרומיקו, מכיוון שיהיה זקוק לידע שלו במדיניות חוץ. לא עברו 24 שעות, ובחדשות הבוקר שמענו, כי גרומיקו הוחלף, וגורבצ'וב מינה את אדוארד שווארדנז'ה לכהונת שר החוץ. הדבר הוכיח את חולשת המידע – אפילו של מדינה כארה"ב, שהשקיעה מאמצי ענק במודיעין על בריה"מ – בנסיבות שבהן, כנראה, ההחלטות מתקבלות אצל אדם אחד או שניים.

קל. הפתרון לכך, כנראה, הוא – למרבה הצער – בלתי פורמלי: יצירת מערכת יחסים בין אנשי המודיעין לבין הדרג המדיני ודרג הנושאים והנותנים. מערכת זו תהיה מבוססת על הדדיות ותאפשר זרימת מידע לא פורמלי מתוך אמון אישי, היזון חוזר לקהילת המודיעין ומשאלות לחומר חיוני. מערכת גומלין כזאת נוצרה עד כה באורח משביע רצון רק לעיתים רחוקות וספורדית.

אגב, טעויות בשימוש אופרטיבי במידע עלולות לגרום לעיתים לתוצאות בלתי צפויות. שאלתי אחד מראשי המערכת האמריקנית ביוני 1986, מי יחליף את אנטולי דוברנין, שכינה כשגריר בארה"ב 24 שנים. נאמר לי שמדברים על יולי וורונצוב, שהיה בשעתו ציר בריה"מ בווינגטון, ובאמצע שנות ה-80 כיהן כשגריר בפאריז. שבתי לשגרירות ושלחתי ארצה מברק, כי יולי וורונצוב, שגריר בריה"מ בפאריז,

עשוי – לפי מקור פלוני – להתמנות שגריר בווינגטון. במשרד החוץ בירושלים היה מי שאת המילה "יולי" הבין במקום שמו הפרטי של האיש כחודש יולי – ושיגר לשגרירות בפאריז מברק,

ולפיו ב"יולי" יתמנה וורונצוב. הואיל ושרויים היינו ביוני, מיהר שגרירנו בפאריז לקבוע פגישה עם השגריר הסובייטי, וזו התקיימה וגם דלפה דליפה רבתי. ראו מה מסוגלת אות אחת לשנות.



כאן המקום לומר, כי בכל הנוגע לחיזוי התהליכים בבריה"מ ובאירופה המזרחית בכלל יש בשנים האחרונות תחושה של כישלון מערכות המודיעין – במיוחד זו של ארה"ב. התחושה גוברת, כאשר מדברים על אודות הדרמה וההלם של השנה האחרונה באותו חלק תבל. השבועון **ניוזוויק**, שעסק בכך בימים האלה, מתאר הסברים שונים לאי-ההצלחה של קהילת המודיעין האמריקנית בתחום הזה: חלקם מתמקדים בתלות רבה מדי במודיעין אלקטרוני על פני המודיעין האנושי, ובעל המאמר קובע, כי "לוויינים אינם יכולים לצלם את מוחו של מנהיג סובייטי".

נשוב לענייננו: מהי הסיבה לכך, שלעיתים אין הקברניטים משתפים את המודיעין בחומר מדיני? הסיבה נובעת – אומנם מזווית שונה – מרקע דומה לזה שבגיניו אין הוא מוכן לשתף אותם לעיתים בחומר שלו: חשש הדליפה. במקרה של המודיעין, הסיבה היא השמירה על חסיון המקורות; במקרה של הקברניטים, הסיבה העיקרית היא החשש לניגוח פוליטי. המודיעין עצמו, כמובן, אינו חשוד בכך; אך לגבי תפוצת החומר – במיוחד בממשלת אחדות, שיש בה בעיות של סתירות טבועות במבנה – לא חסרו רגישויות.

נכון שהעיקרון הפורמלי צריך, לכאורה, להיות בסיס "הצורך לדעת", אך תרגומו המוסדר לשפת המעשה אינו

תרומת שירות החוץ למודיעין יחסים בתוך המערכת

אני מאמין גדול בחובתם של אנשי שירות החוץ, לרבות הנושאים והנותנים בתהליכי משא-ומתן שונים, לתרום את חלקם לתמונת המודיעין מתוך מגעיהם – הן במידע והן באפיון הנפשות הפועלות והאווירה. כשלעצמי, גם השתדלתי לעשות כן במשך השנים. זכורני מאמץ מיוחד בעת המשא-ומתן עם לבנון, אף כי בו השתתפו גם אנשי קהילת המודיעין גופא: מדי ערב היינו מוציאים במשרד החוץ חוברת שכללה לא רק חומר על ההתדיינות עצמה, אלא גם דיווחים על שיחות צד ועל התרשמויות אישיות. בטוחני שהייתה בכך תועלת, גם אם גורל ההסכם עצמו לא היה טוב (אגב, הוא הועיל מאוד ביחסים בינינו לבין ארה"ב). נכון שלא הכול במערכת הדיפלומטית מודעים לכך תמיד, אך הוא הדין גם לקהילת המודיעין. והדבר

קשור גם במכלול היחסים בין הקהילה הדיפלומטית לבין אנשי המודיעין.

הקהילה הדיפלומטית רואה עצמה כבעלת התמחות "מדינית", "הסברתית", "כלכלית". רק חלק מחבריה מודעים לצורך לספק מודיעין העומד לרשותם במגעים עם מדינת כהונתם. אלה העושים כך, ויש כאלה האמונים על דיווח מפורט, תורמים לדעתי תרומה חשובה.

לעיתים ישנם חילוקי דעות, המגיעים לניגוד אינטרסים, בין קהילת המודיעין, הרוצה לשמור על מידור, לבין הצרכן, המעוניין בניצול החומר. מצבים אלה ראויים – ולדעתי ניתנים – לתיקון.

בכלל, חסרה במדינת ישראל – מטעמים הקשורים במורכבותה של המערכת הפוליטית, ביחסים בתוך הדרגים המדיניים וגם בין הבירוקרטיה השונות – גישה מקיפה וכוללת (בלעז: קומפרהנסיבית) ביחסי חוץ וביטחון. לא זה המקום לעיסוק מעמיק בפורומים, שבהם מתקבלות החלטות בעניינים האלה; אסתפק באזכורם: הפורומים הפורמליים בדרג המדיני, כמו הממשלה וועדת השרים לענייני ביטחון, והלא פורמליים ביסודם (כמו מה שהיה קרוי "פורום ראשי-הממשלה" ואחר כך "פורום הארבעה") וסוגים אחרים של התייעצות.

אולם גם בדרגים המקצועיים – למעט במקרים מסוימים של זרימה לא פורמלית, המבוססת על יחסים אישיים – אין הסדר להתיעצויות בבעיות כמו תהליך השלום, יחסי ישראל-ארה"ב ועוד. שוב: הטעמים הם זהים, ובולטים ביניהם החשש מהדלפות ומ"מלחמות היהודים" – לרבות בתוך קהילת המודיעין גופא, וראוי היה לעשות לתיקון מעוות זה. זכורני תקופות אחדות, שהיה בתוכנו מי שהציע לכוון "פורום ארצות-הברית", ובו כל אנשי המערכת הממשלתית הנוגעים בדבר לשם חילופי דעות והערכות מזוויות ראייה שונות. מבנה המערכת – פוליטית, תפקודית ואישית – מנע זאת.

הערכת תהליכים

קיים אומנם קושי – בתנאים הקיימים בשנים אלה במדינת ישראל – להעברתה ולהנחלתה של הערכת מודיעין אסטרטגית, ככל שמדובר בתהליכים הנוגעים למגמות שלום. דבר זה בולט במיוחד בסיטואציות של ממשלת אחדות לאומית. אין צורך להכביר מילים כדי להסביר זאת. חרף זהירותו המופלגת של המודיעין בהתנסחותיותו – תדרכים בתחום רגיש זה בקבינט דלפו לא אחת, לעיתים בצורה מעוותת, והיוו גורם לניגוחים פוליטיים פנימיים, בדרך כלל בשאלות הנוגעות לאש"ף. דברים כאלה אירעו במידה פחותה כשהמסרים לא

הובאו בדיונים, אלא נשארו בניירות, אך גם משם דומני שהיו דליפות. אף-על-פי-כן מצווה המודיעין להמשיך בדרכו; עליו לעשות זאת תוך כדי מאמץ להביא בחשבון את הבעייתיות – אבל מדובר אך ורק בזו הקשורה למסגרות שבהן נמסרת ההערכה, וכמובן לא באשר לתוכן של הערכה זו.

אפשרויות שיפור

אילו התבקשתי להמליץ על שיפורים נחוצים בתחום המודיעין למנהלי משאומתן, הייתי מתמקד באלה: בתחום הרקע – קידום מאמץ שיטתי לספק לנושאים ולנותנים כל רקע רלוונטי. כשמדובר במשאומתן דיפלומטי, אין להתבייש ולהסתייג לפי הצורך באנשים שמחוץ לקהילת המודיעין – כמו אנשי שירות החוץ ומשרד-ראש הממשלה, וכמובן (ולפי הצורך) באישים מן הקהילה האקדמית ועוד.

נוסף על כך, בנסיבות משמעותיות – כמו בחלקים מתהליך השלום – יש לחשוב על צוות משימה מיוחד לליוויים, שיורכב מאנשי מקצוע ממגוון רב של תחומים, כולל משרד החוץ, שייתן תמיכה במידע ובהערכה. אני ער לכך שיש קשיים בעניין הזה, אך עשויה להיות בכך תועלת רבה. נכון שאין "קבלנות" להצלחה; במשאומתן עם לבנון, על אף הייצוג הענף של כל הגורמים, דומני שאיכשהו לא נענתה כהלכה השאלה המרכזית: העמדה הסורית כלפי ההסכם. קיום צוות כזה יכול, מכל מקום, לסייע לכך שיישאלו השאלות הנכונות, ובכך יגדל הסיכוי לתשובות טובות ולהיוון חוזר.

מילות המפתח הן: דיאלוג, פתיחות מבורקת ומאמץ הדדי להסתייעות. לטובת העניין, כמו בתחומים אחרים, הכרח להתגבר על "מלחמות יהודים" ועל הרגלי עבודה. הדבר אפשרי, בעיניי, בלי לפגוע ברגישויות המוצדקות של כל קהילת מודיעין.

משורר התהילים אמר: "רבת שכנה לה נפשי עם שונא שלום; אני שלום וכי אדבר המה למלחמה" (תהילים ק"כ, 7-6). במידה רבה זה עדיין מצבה של ישראל, המחייב אותנו להיערכות קבע מודיעינית, דיפלומטית וצבאית. לפנינו אתגרים רבים של משאומתן עם שכנינו. הבה תהיה תרומת המודיעין הישראלי, העשיר כל-כך בידע ובכושר ניתוח והערכה, משולבת שילוב אמת בהם. אני מקווה שהנושאים והנותנים העתידיים יידעו לבקש ולקבל את שיתוף הפעולה, וקהילת המודיעין תשיב להם מלוא חופניים, כפי שהיא מסוגלת בלא ספק.



משרד הביטחון

יובל למדינת ישראל