

פרק מתוך ספר "המודיעין והשבועה באוקטובר"

על הפתעה, מסגור ומחקר מודיעיני

יוני הרץ¹

תקציר

המאמר תולה את סיבת הכישלונות, הן ביום הכיפורים '73 והן בשמחת תורה '23, בשני גורמים מרכזיים שהם בעיית שורש של המחקר המודיעיני ושל כמו גם בממשק בינו ובין הדרג המדיני: שיטת המחקר הפרשני שמשמשת בסיס לעשייה המחקרית במודיעין יוצרת מסגור מעוות עיניים, שאינו ניתן לאתגור על ידי המנגנון המלאכותי של מחלקת הבקרה. המאמר מצביע על הצורך בגיבוש שיטת מחקר מודיעיני אחרת ומציע עקרונות לבניית תפיסה, תורה ונהלים לשיטת מחקר מודיעיני פרשנית-מדעית שמחייבת ניתוח ספקטרום מלא של דרכי פעולה אפשריות של היריב כחלק מהשיטה, בכל מחקר ומחקר, ובחינה אמפירית של הצפי המחקרי ככלי תהליכי מתמיד לשיפור וכוונון הערכת המחקר השלטת.

אי אפשר לבטל לחלוטין את אי-הוודאות של העתיד ולכן, כחלק מהשיח השוטף בין המודיעין למקבלי ההחלטות, יש לערוך מראש תיאום ציפיות ריאלי, שיהיה שקוף לכל העוסקים בגיבוש ובמימוש מדיניות הביטחון הלאומי של ישראל, וייגע באחריות כל צד בתהליך המחזורי והמתמשך של גיבוש הערכת המודיעין וקבלת ההחלטות בהערכת המצב העוקבת. המאמר מציג את תחומי אי-הוודאות של הערכת המודיעין, ממפה ומתחם את אחריות המחקר המודיעיני לנוכח מגבלותיו בראיית הנולד, ומדגיש את האחריות של מקבלי ההחלטות בכל הרמות – מהרמה המדינית, דרך רמת בניין הכוח ומדיניות הפעלת הכוח ועד הרמה האופרטיבית – לתת מענה לחוסר הוודאות של העתיד, שמטבע הדברים נותר בהערכת המודיעין.

¹ יוני הרץ, ראש אגף בדימוס בשב"כ. באחד מתפקידיו כחבר מטה השירות הקים וניהל את מטה מחקר ועיצוב מדיניות בשירות הביטחון הכללי (2003-2008)

"הטעות היא לא בפספוס בהבנה של מסמך אחד – הלוואי שזה היה כך [...] אני אומר, פספסנו הבנה עמוקה שהייתה הרבה זמן כנראה. אני לא הבנתי משהו עמוק על האויב – זה העניין [...] העיוורון הוא לא מחוסר, הוא מעודף (מידע), ראית כל כך הרבה דברים ולא הבנת מה אתה רואה"

תא"ל עמית סער (לשעבר רח"ט מחקר באמ"ן), כאן 11, ינואר 25

תא"ל עמית סער, ראש חטיבת המחקר באמ"ן ב-7 באוקטובר ובשנים שקדמו לו, באומץ לב נדיר וביושרה ראויה לכל ציון, חשף בריאיון בערוץ 11 את חשבון הנפש האישי המקצועי שלו בנוגע לסיבות לכישלון, שבעיניו הוא הכישלון הכי משמעותי בחייו המקצועיים ובחיי האומה שאותה שירת כל חייו בתחושת שליחות ואחריות עצומה. הריאיון של תא"ל סער (ראיין: עמרי אסנהיים) הוא בעיניי "כוכב צפון" שצריך להילמד בכל יחידת מחקר מודיעיני באשר היא, בכל מקום בעולם, ככלי לניתוח וגיבוש תורת מחקר שתאפשר עמידה בייעוד יחידות מחקר, הן משום שהוא עוסק בגורמים לקושי האמיתי של יחידות המחקר להצליח במימוש ייעודן הן משום שהוא מצביע על מגבלות הכוח של המחקר המודיעיני.

הייעוד של יחידות המחקר הוא לספק למקבלי ההחלטות הערכת מודיעין שתתאר את ההווה של היריב (הצד ה"אדום"), מניעיו, פעולותיו, כוונותיו, והמשמעות של כל אלה למקבלי ההחלטות בדילמות שלהם בהחלטות מדיניות, בבניין הכוח ובהפעלת הכוח. מקבלי ההחלטות, ה"לקוחות" של המחקר, יכולים להיות דרג מדיני, דרג מדיני-צבאי (ראשי ארגונים), דרג מערכתי (דרג מטה האחראי לבניין הכוח ולתפיסות הפעלת הכוח) והנהלה או פיקוד של דרג אופרטיבי, שכל אחד מהם הוא "לקוח" של הערכת מודיעין המותאמת לצרכיו.

הלקוחות של המחקר המודיעיני, מקבלי ההחלטות, עושים שימוש בהערכת המודיעין כמצע לדיון הערכת מצב שבו יגבשו את תפיסת המענה ודרך הפעולה הנבחרת של המערכת (הצד ה"כחול") מבין חלופות של דרכי פעולה אפשריות, שיאפשרו לה לממש את ייעודה ומטרותיה באופן מיטבי.

כבר אחרי מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 הוגדר במחקר ובספרות האתגר המרכזי של יחידות המחקר המודיעיני, בספרו של צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר**, כמניעת הפתעה בסיסית. על פי לניר, "הפתעה בסיסית" היא **"תוצאה בלתי צפויה (תב"ץ)"**, של מעשינו או של פעולה **בסביבתנו המשימתית**, שבעקבותיה, כל עולם המושגים והנחות היסוד שלנו קורסים ברגע אחד, באופן בלתי צפוי; ונחשפת בפנינו באופן פתאומי מציאות שאותה לא הכרנו, שאותה לא העלינו על דעתנו ושלא יכולנו להתכונן אליה".²

הן לניר הן סער שמים את הדגש בנוגע לכשל המודיעיני לא בתחום האיסופי של עבודת המודיעין אלא בצד המסקנה והעיבוד של המידע. שניהם נוגעים בניתוח והבנת ה"קונטקסט" – ההקשר שבלעדיו אי אפשר להבין את ה"טקסט", בעיניהם אי-הבנת היריב והיעדר הבנת תנאי הזירה הם שהביאו לכישלון האסטרטגי של המודיעין ושל ישראל הן באוקטובר 1973 הן באוקטובר 2023. העובדה שבמערכת המודיעין הישראלית, אנשי מודיעין מקצועיים שונים, בתקופות שונות ובזירות שונות, הובילו לכישלון שמאפייניו וגורמיו כה דומים, מחייבת להעלות הנחת יסוד שלפיה, ככל הנראה, במהלך השנים הרבות קיימת במחקר המודיעיני בישראל בעיית שורש שלא אותרה או לא טופלה כראוי בחמשת העשורים שבין שני האירועים.

מכיוון שבעיניי מחקר מודיעיני הוא מקצוע ככל מקצוע אחר, כישלון הערכת המודיעין של 2023, כמו זה של 1973, מחייב בחינה ואיתור של בעיית השורש בשני מישורים: בחינה מחודשת של תפיסת העבודה, תורת הלחימה והתהליכים הנדרשים לגיבוש הערכת המודיעין; בחינה של יחסי הגומלין בין הגורם המעריך לגורם מקבל ההחלטה, ותיאום ציפיות ביניהם לשאלה מי אחראי למה.

שיטת המחקר הפרשנית

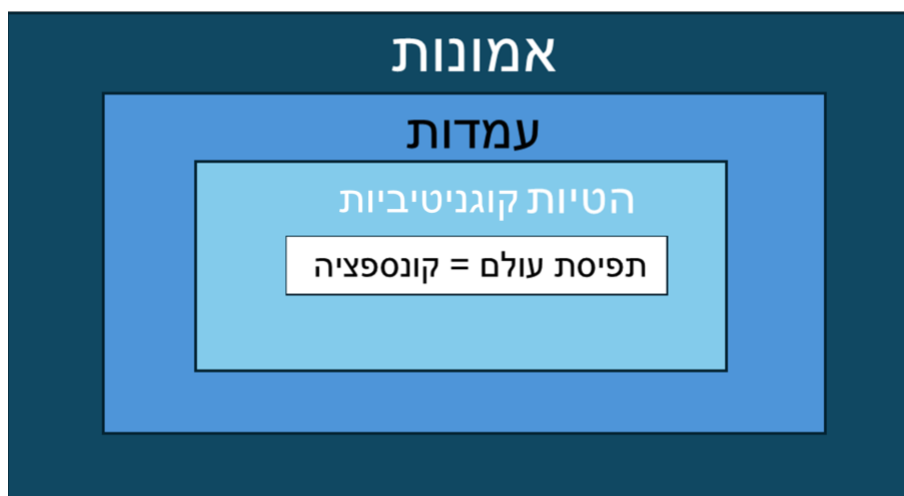
שיטת המחקר הפרשנית שלטת במחקר המודיעיני מאז ומתמיד. שיטה זו הכרחית במחקר המודיעיני ולו רק בזכות השימושיות שלה. השיטה מאפשרת אינטואיטיביות בשימוש בידע קודם

² לניר, צ' (1983). ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר. הקיבוץ המאוחד והמרכז למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל-אביב

נרכש והסקת מסקנות מהירה גם בנושאים מורכבים ביותר, שמרחב אי־הוודאות בהם גדול מאוד. חולשותיה של שיטת מחקר זו נטועות בעוצמותיה. אי־הבנת החולשות המובנות של השיטה תביא בהכרח לברירת מחדל של כשל "הפתעה בסיסית" בכל יחידת מחקר, יהיו מנהליה וחוקריה מוכשרים ככל שיהיו.

מההגדרה של "הפתעה בסיסית" כפי שנוסחה על ידי לניר ומחווית ההפתעה הבסיסית שתיאר סער, המצוטטת בפתיח, ברור שהאתגר הגדול של יחידות מחקר מודיעיני הוא פריצת המסגור של התפיסה השלטת בהבנת העומק של היריב, מניעיו, אמונותיו, רצונותיו ויעדיו, עד כדי יכולתנו לצפות את מעשיו. המסגור הוא תופעה אנושית אוניברסלית, לפיכך עלינו להניח שביחידות מחקר מודיעיני, בכל רגע נתון, מתקיים מסגור שמקשה עלינו לייצר תמונה אותנטית של "מציאות נתפסת" של היריב.

מסגור (Framing) הוא תהליך פסיכולוגי סלקטיבי של גיבוש מסגרת התייחסות למידע על אודות נושא או אירוע. המסגור יכול להשפיע על הפרשנות הסובייקטיבית שהפרט נותן למידע העומד לרשותו. תהליך המסגור מתבסס על ההנחה שנושא מסוים יכול להיבחן מנקודות מבט מגוונות ולהתפרש כבעל השלכות עבור ערכים או שיקולים שונים. על כולנו, ובתוך כך גם על חוקרי ומנהלי יחידות המחקר השונות, מופעלת מערכת מורכבת של כוחות שיביאו בהכרח למסגור. להלן מודל ויזואלי שיבהיר מהם הגורמים המובילים למסגור.



אמונות, ובהן אמונות קולקטיביות שנבנו בתהליך סוציאליזציה מרגע לידתנו, לצד עמדות שהתגבשו כלפי מושאים בסביבתנו במשך שנים, כפועל יוצא של ניסיון, השתייכות וחוויות חיים הולכות ומצמצמות את הקשב שלנו לנוכח האתגור של פריצת המסגור שבתוכו הורגלנו לחשוב ולפעול. בתאוריית הערך של כהנמן וטברסקי ובמחקרים רבים שליוו אותה מיוחסת להטיות קוגניטיביות,³ דפוס או נטייה שיטתית (לא [אקראית](#)) של בני אדם לטעויות ב[תפיסה](#), ב[זיכרון](#), ב[חשיבה](#) או בשיפוט, ובתוכן ל"אפקט המסגור", חשיבות רבה בהוכחת חוסר הרציונליות שבקבלת החלטות אנושית.

הטיה קוגניטיבית נוספת שנוסחה לראשונה על ידי פסטינגר, ה"דיסוננס הקוגניטיבי",⁴ מאפשרת לנו, בלי משים, בתהליך לא תודעתי, לעוות ולשנות ביתר קלות בתפיסתנו את עובדות המציאות הנגלות לנו, מלשנות את עמדותינו לנוכח עובדות המציאות. ההטיות הקוגניטיביות מחייבות אותנו להניח שגם לפני שהתחלנו, כחוקרים, את התהליך המחקרי וגם במהלכו – תפיסת העולם שלנו את המציאות סובלת מסוג מסוים של עיוות והטעה שקשה לנו לשלוט עליה ואשר מקשה על יכולתנו לאתגר את הבנתנו את המציאות. מודל המסגור מציג עד כמה תנאי הפתיחה של המחקר המודיעיני וגם התהליך המחקרי עצמו בהמשך, מאתגרים ומחייבים שיטת מחקר שתביא בחשבון את חולשותינו האנושיות.

תורת המחקר המודיעיני, בהיותה חלק מהאסכולה הפרשנית, מבוססת על ידע מצטבר ועל מעקב מתמשך על נשוא המחקר, בדרך כלל של "מומחי תוכן" ספציפיים. תהליך בניית הערכת המודיעיני מתבסס על הניסיונות של מומחי התוכן, המכירים את היריב לאורך זמן, להסביר את התנהגות היריב ואת החלטותיו. לפיכך, בהכרח תהליך המחקר המודיעיני הפרשני, ממסגר ומקשיח בסופו של יום את התפיסה השלטת בהערכת המודיעיני (הקונספציה). בהיבט הוויזואלי, התהליך הקיים ספירלי, נע מההיקף למרכז (מעגלים אקסצנטריים) ומעצים ככל שהוא מתקדם למרכז, מצטמצם ומתקבע להערכת המודיעיני הפורמלית שעליה חתומה יחידת המחקר. ואולם אליה וקוץ בה, זהו

Kahneman D., Tversky A., 1972 "Subjective probability: A judgment of representativeness", Cognitive Psychology, ³ volume 3, p. 430–454

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press⁴

גם תהליך שמאפשר בקלות רבה הטיה טבעית אנושית למסגור קשיח והתאמה לתפיסות העולם, האמונות והעמדות שכותב המחקר מחזיק בהן מראש, מתוקף היותו חלק מתהליך בניית הקונספציה. בהיותנו בני אנוש, בדרך כלל החוקרים המעורבים אפילו לא מודעים לכך שמראש, עקב התהליך המחקרי, ניצבת בפניהם סכנה של מסגור וקשב בררני שיסנן מעצמו ידיעות ומידע הסותרים את תפיסתם.

חולשה נוספת של השיטה הפרשנית מאפשרת לפתח כל עמדה בהיגיון וברציונל שיטתי ו"להוכיח", תוך כדי כך, שההשערה הראשונית של החוקר נכונה וכי מסקנת המחקר פשוט מתבקשת מאליה. השיטה הפרשנית מאפשרת לירות את החץ ולסרטט את העיגול אחרי שפגע במטרה. לפיכך, כל חוקר מוכשר יוכל להוכיח בשיטה הפרשנית השערה אחת וגם את ההשערה ההפוכית לה, הסותרת אותה לחלוטין, באותה דרגת משוכנעות, באמצעות היגיון שיטתי ורציף אבל אחר מזה שעשה בו שימוש בהוכחה הראשונית. השיטה הפרשנית מאפשרת שימוש באיך סוף הגיונות וטעונונים כדי לתת מענה שונה על אותה שאלה מחקרית. זאת גם הסיבה שהתקפות (מידת האמינות) של מסקנות מחקר שנערך בשיטה הפרשנית, מאוד חלשה, בהיעדר אתגור חיצוני. רק תהליך יזום לאתגור הקונספציה או אירוע במציאות שבו היריב התנהג באופן בולט בניגוד למצופה ממנו, עשויים להניע את יחידת המחקר לבדוק את אמונותיה בקונספציה.

כבר אחרי מלחמת יום הכיפורים הבינו באמ"ן שיש להוסיף ביקורתיות להליך המחקרי, וקבעו צורך בהפעלת מחלקת בקרה חיצונית להליך המחקרי השוטף. אם לא היינו משוכנעים עד 7 באוקטובר שתפיסת "איפכא מסתברא" ("פרקליטו של השטן") היא מלאכותית ואינה מספקת, נראה שאחרי אירועי שמחת תורה 2023 אנחנו מבינים שאנחנו נדרשים לשינוי ממעלה שנייה בתפיסה ובשיטת המחקר המודיעיני כדי שתהא מבוססת על ביקורתיות תוך כדי וכחלק מההליך המחקרי, תוך אימוץ עקרונות ופרקטיקות מהגישה המחקרית המדעית הפופריינית.⁵

גישת המחקר הביקורתית-תהליכית

⁵ Popper, K. R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. Routledge Classics

אין לדעתי ליחידות המחקר ברירה אלא להמשיך להשתמש ביכולת הפרשנית שלהן וליהנות מיתרונות הזמינות שלה. הצורך בחלון זמנים מוגדר ותחום לבניית הערכת מודיעין כך שתתאים ללוח הזמנים הנדרש לקבלת החלטות בהערכת מצב מחייב את חוקרי יחידת המחקר לעשות שימוש ביכולת פרשנית. עם זאת, כדי להתמודד עם האתגרים שמציבה הגישה הפרשנית, וכדי לתת מענה גם לאתגרים הנוספים במעטפת המחקר באמצעות שיטת מחקר מתאימה יותר, כדאי ליחידות המחקר, לצד השימוש המוכר בגישה הפרשנית, להפעיל גם כלים, תאוריות ופרקטיקות השאולות מעולמות המדע האמפירי. אני ממליץ למחקר המודיעיני לאמץ גישה ביקורתית-תהליכית על בסיס התפיסה הפופריינית, השלטת בפילוסופיה של המדע.

על פי גישה זו – תאוריה טובה מחייבת יכולת ניבוי מדויק. התאוריה הטובה הקיימת נתפסת כנכונה ומוכחת כל עוד הניבוי של התוצאות הנובע מהתאוריה מתאים לתוצאות במציאות. כל אירוע במציאות שלא מתאים לצפי של הניבוי מחייב בחינה להפרכתה של אותה תאוריה, והצגת השערה או תאוריה חלופית משופרת שתתחרה בה או תחליף אותה.

בתהליך המחקר המודיעיני צריכה יחידת המחקר להתייחס ל"קונספציה", הערכת המודיעין של יחידת המחקר, כמו שמתייחסים במדע לתאוריה השלטת. חובה בכל מחקר שמתגבש ומייצג את הערכת המודיעין העדכנית ביותר, לייצר ניבוי מדויק שאינו משתמע לשני פנים כדי שבכל עת תצטרך הערכת המודיעין להוכיח את תקפותה ולהעמיד את הקונספציה של יחידת המחקר במבחן המציאות - תמיד! במקביל, ובהמשך ישיר לאותו פרסום של מחקר צריך להתנהל תהליך מחקרי שינסה כל העת להעמיד את הניבוי והצפי של הערכת המודיעין במבחן האמפירי של המציאות לאורך זמן ובתקופות שונות. בתהליך זה, בכל מקרה של פער בין ניבוי למציאות, החוקרים חייבים "לתקן את הקונספציה" ולהעלות השערות חלופיות שישפרו את הערכת המודיעין השלטת, כך שתסביר בצורה מדויקת יותר את התנהגות היריב במציאות, ותגדיר מחדש את הניבוי העתידי שיעמוד בתורו למבחן המציאות, וחוזר חלילה. אגב, במהלך התהליך המחקרי כולו, באופן יזום וכחלק ממנו, חובה שיהיו ניסיונות יזומים להפריך את הערכת המודיעין השלטת ולשפר אותה.

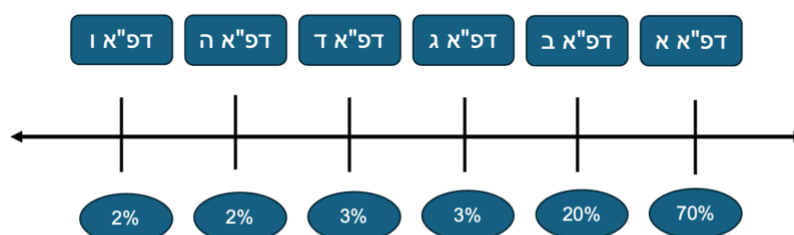
השימוש במודלים ובכלים מדיסציפלינות מדעיות שונות שהוכחו כתקפים ברמת מהימנות גבוהה מאוד (בחלק גדול מהמקרים הציפייה במחקר המדעי היא לתקפות של 95% ויותר) תוך אתגור המסקנה מהגישה הפרשנית, יאפשר תוצאות ממחקר מודיעיני עשיר, אמין ומתוקף יותר. בתהליך מקבילי כזה של שילוב שתי הגישות המחקריות, הגישה הפרשנית והגישה המדעית, תוכל יחידת המחקר לעשות שימוש בעוצמות של הגישה הפרשנית ושל מומחי התוכן שלה כדי לבצר ולחזק את הקונספציה שלה, פרי תהליך מתמשך של היכרות קרובה עם היריב, כפי שהיא עושה היום. מאידך, באותה העת, יחידת המחקר תוכל גם לאתגר באופן רציף את תובנותיה והערכותיה לגבי היריב וכוונותיו, כחלק מתהליך המחקר השוטף, ולאפשר באמצעות הפרכת הקיים התאמה של הערכת המודיעין למציאות המתהווה ושיפור מתמיד של התובנות שלה בנוגע ליריב ולמתחים המתקיימים בהווה שלו.

תהליך שיטתי מסודר המשלב אינדוקציה (הסקה ממקרים פרטיים לקביעה כללית) בשיטה הפרשנית ודדוקציה (הסקת מסקנות בצורה לוגית מן הכלל אל הפרט), על בסיס הפרכה ובחינה אמפירית של הצפי המחקרי בגישה המדעית, יאפשר שיפור והעמקת הידע על היריב והתאמה מתמדת של הערכת המודיעין למציאות הנחקרת והנגלית, ויצמצם את הסיכוי לטעויות, הן של "הפתעה בסיסית" הן של "הפתעה מצבית". כדי להוסיף נופך מעשי לתפיסה התאורטית של השיטה הביקורתית המחקרית הדואלית (שאפשר לכנותה גם "השיטה הפרשנית-מדעית" או "השיטה הדואלית"), אציע כמה עקרונות, כלים ושיטות, ששילובם בתהליך המחקרי-פרשני לצד תהליך ביקורתי "אמפירי" שיטתי, יאפשר למעשה את מימושה של שיטה ביקורתית במחקר המודיעיני:

חובת ניבוי בשלבי הניתוח, סיכום ומסקנות המחקר המודיעיני. מכיוון שבחינת יכולת ניבוי וצפי פעילות היריב על ידי הערכת המודיעין היא ה"תצפית" האמינה ביותר לתיקוף התובנות והתפיסות של המחקר לגבי היריב במבחן אמפירי, היא חייבת להיות נושא מרכזי במחקר ובמסקנותיו. כל טעות, ולו הקטנה ביותר, בניבוי התנהגות היריב היא הזדמנות פז מבחינת החוקרים ויחידת המחקר לדיון מעמיק בשיפור הערכת המודיעין שלהם והבנתם את היריב, ומכאן היא גם הזדמנות לשיפור הכלים שאיתם החוקרים מנתחים ומסיקים את התובנות והצפי המחקרי.

חובת הצגת כל חלופות הפעולה של היריב בכל מחקר ככלי מרכזי למניעת "הפתעה בסיסית". יש חשיבות גדולה לכך שכחלק מהמהלך המחקרי לצורך קביעת כל דרכי הפעולה, ואחר כך לצורך ניתוח הדפ"א הנבחרת של היריב, ייערך ריכוז יזום של כל המידע הגולמי (עדכני וישן יותר) בתהליך שיטתי כדי לאפשר לחוקרים לחזק, ובעיקר להפריך כל אחת מדרכי פעולת היריב שפורטו במחקר (כמו "השערות מתחרות" במחקר). חובה לסיים כל מחקר שמפורסם בתרשים פשוט בניסוח מדויק ומחייב ושאינו משתמע לשני פנים, של ספקטרום דרכי הפעולה האפשריות של היריב, וציון הסתברות המימוש של כל חלופה בזמן הרלוונטי.

נושא המחקר (מנוסח כדילמת יריב)



תרשים כזה יאפשר למקבלי ההחלטות להפנים את אחריותם למתן מענה לכלל יכולות היריב, ויפשט את הדילמה העומדת בפניהם. ההצגה באחוזים חייבת להסתכם כמובן ב-100%. היא יכולה להיות תוצר של מודל מתמטי שנבנה לצורך אותו המחקר, או תוצר של הבנה איכותנית שבה המספרים משמשים רק דרך להעברת המסר לגבי מהו הצפי של יחידת המחקר ועד כמה היא משוכנעת בו.

מחקר מולטי-דיסציפלינרי. "רק ריבוי בלתי מוגבל של מבטים יקרב אותנו לאמת", הדגיש במשנתו הפילוסוף, המתמטיקאי והיועץ לביטחון לאומי בן המאה ה-17 גוטפריד וילהלם ליבניץ.

הידע האקדמי מייצר בכל דיסציפלינה אקדמית מערכת של תובנות, תאוריות, מודלים וכלי מחקר שמאפשרים ניתוח וניבוי מתוקפים. שימוש בהם במחקר המודיעיני ככלים תומכים, במקביל לשימוש פרשני, יעשיר מאוד את הבנת חוקרי יחידת המחקר ויאפשר להם הבנת עומק של הכוחות המניעים את היריב. הוא יאפשר גם הצפה יצירתית של חלופות הפעולה שהוא עשוי לאמץ. באמצעות שימוש בתאוריות, מסקנות וכלים שנבנו בעולם האקדמי אפשר לייצר תובנות שקשה להציפן באופן אינטואיטיבי.

הטרוגניות של כוח האדם במחקר המודיעיני. יחידות מחקר מודיעיני צריכות להיות מחויבות להרכב הטרוגני של חוקרים הן בהקשר של הידע האקדמי הן בהיבט של הניסיון התעסוקתי, אם בתוך הארגון ואם ומחוצה לו. רצוי שלפחות חלק מהחוקרים או המנהלים יהיו בעלי ניסיון כמקבלי החלטות. כך יובנו ויופנמו בהליך המחקר ובהצגתו צרכים, קשיים ואתגרים גם מזווית הראייה של הלקוח.

אימוץ שפה מחקרית מקצועית "מתמטית". השפה הפרשנית מאפשרת ניסוחים פתוחים ושפה ספרותית עשירה. עוצמתה בגמישות ובעושר הניסוח, וחולשתה בתקפות המסקנה ובמידת אמינותה. לפיכך הכרחי לסגל שפה מחקרית שתאפשר ניסוח במעין תבניות מתמטיות של לוגיקה רציפה למרות האופי האיכותני של המחקר הפרשני. ניסוח כזה, על פי מסגור של כללים לוגיים (בדומה לניסוחים של הוכחות בתורת המשחקים), יכפה הצגה של מסגרת התפתחות חשיבה מעין מתמטית, במסע המרובד והמעמיק שבין קביעה והגדרת "המונחים החד־ערכיים" הראשוניים שנמצאים בבסיס "הפירמידה של החשיבה המחקרית" ועד למסר הצפי והמסקנה הסופיים של המחקר, של הערכת המודיעין, הנמצאים בקודקוד הפירמידה. הפרדה מובנית של עובדות מודיעיניות ותצפיות בשטח להערכות שהעריך החוקר, לצד רציפות לוגית אחידה של סיבה ומסובב או שימוש במודל מחקרי שנבנה מראש – הכרחיים כדי שבזמן אמת ובדיעבד, אפשר יהיה לבקר את המחקר ואת מסקנותיו והקורא, הלקוח, יוכל לשפוט את תובנות המחקר ולאתגר אותן. אני ממליץ ליחידות המחקר לפתח לעצמן כלים ומודלים כמותיים (גרפים, אלגוריתמיקה וכו') גם לאתגרים מחקרניים של מחקר איכותני, כדי לבסס יותר את האופי הלוגי והשפה המתמטית של

התובנה המחקרית. מודלים וגרפים יאפשרו הן לחוקר הן ללקוח להבין ולמנף מסר מחקרי מורכב וקשה להבנה.

חיזוק פונקציית תורה ובקרה. המשמעות של הביטוי "חוקר מקצועי" היא לא רק היכרות מעמיקה עם נשוא המחקר אלא בעיקר עמידה בסטנדרטים, תהליכים, "פרקטיקות מוכחות" וכלי מחקר שבכוחם לייצר מחקר מודיעיני באיכות גבוהה: מתוקף, עדכני, אמין, מדויק, שלם, בהיר, המגן על מקורות המידע ועונה על צורכי קבלת ההחלטות של הלקוח. יחידת תורה ובקרה חזקה – יחידת מחקר נדרשת לתורת מחקר מגובשת, כתובה ומחייבת המגדירה נוהלי עבודה, ערכי עבודה וסטנדרטים של ביצוע המחקר, כתיבתו והפצתו. העשייה המחקרית חייבת להיות מבוקרת בנוגע להתאמתה לתורה ולתהליכים המחקריים שנקבעו מראש, כמו גם על תקפותה של המסקנה והניבוי של המחקר במבחן שבדיעבד. תהליך הבקרה חייב לשמש מנוע לשיפור יכולות מחקריות ומניעת "הפתעה בסיסית".

הקפדה על עצמאות המחקר. יותר משיחידות המחקר זקוקות לשמירה על עצמאותן כדי שיוכלו להילחם על הצגה אמיתית ככל האפשר של תמונת המציאות של היריב, זקוקים לכך לקוחות יחידת המחקר – מקבלי ההחלטות. קובעי המדיניות ומקבלי החלטות בדרג הביצועי ועל אחת כמה וכמה בדרג הפוליטי. הלקוחות של יחידת המחקר, נכנסו לתפקידם באופן טבעי עם אג'נדה אישית, אידאולוגיה וחזון. הם גם חווים במהלך מילוי תפקידם אילוצים הנובעים מהצורך לשמור על רלוונטיות מעמדם המקצועי או הפוליטי. הם גם מונעים באופן טבעי מהצורך לייצר מצג של הצלחה בתפקידם. תפיסתם של הלקוחות את המציאות, ובהקשר לכך גם את האופן שבו היריב נתפס בעיניהם, מושפעת מתפקידם, עמדותיהם, אמונותיהם ורצונם הטבעי להציג הצלחה. זווית הראייה של אנשי ומנהלי יחידת המחקר ומכאן, התוצר המחקרי שלהם, חייבת להיות בהכרח שונה מזו של הלקוחות, ולו רק משום שהם בידלו עצמם מלהיות חלק מהאופרציה וקבלת ההחלטות בהערכת המצב. בהקשר של חשיבות עצמאות המחקר ויכולותיו לעמוד באחריותו למימוש ייעודו, אני חייב להודות שמאוד הטריד אותי לראות במאמר שפורסם על הגישה המחקרית המערכתית, שכנראה הייתה נפוצה בחלק מיחידות המחקר בשנים שלפני אוקטובר 2023, ש"נדבכי החשיבה המחקרית המערכתית" היא מעגל פעילות מחקרית שמתחיל ומסתיים

ב"הבנת מגדירי האינטרס הישראלי" כלשון המאמר. בעיניי זה לא פחות מכפירה בעיקר.⁶ לדעתי, מחקר על יריב לא יוכל להיות עצמאי, והערכת מודיעין לא יכולה להיות קרובה לאמת אם היא מוטית מראש לטובת עצמה (הטיה קוגניטיבית מוכרת). בעיניי, על משקל האמירה המפורסמת של ברנרד שו, הגישה המערכתית המתוארת במאמר הנ"ל דומה לאקדח שהופיע במערכה הראשונה, והייתי ממליץ לבדוק בתחקיר מעמיק עד כמה זהות האינטרסים בין מקבלי ההחלטות לאנשי המחקר שדגלו בגישה זו השפיעה על "ההפתעה הבסיסית" שחוונו באוקטובר 2023.

הגישה המחקרית הפרשנית־מדעית שיושמה בעבר במחקר מודיעיני בהצלחה (בשנים 2008-2005) והוכיחה את יתרונותיה, אינה מבטלת לחלוטין את אי־הוודאות של העתיד. היא בסך הכול כלי שמאפשר לצמצם באופן דרמטי את אי־הוודאות של מקבל ההחלטה, לאפשר לו להפנים את הסיכונים שהוא מקבל על עצמו בתהליך קבלת ההחלטות, לאפשר לו לגדר סיכונים ולהבהיר לו, בצורה ויזואלית ברורה וידידותית, עד כמה יחידת המחקר חזקה בהבנתה את המציאות. גישה זו נועדה להקטין את החולשות של הגישה הפרשנית, ובאותה העת, להעצים בדרך מבוקרת את הידע המצטבר של יחידת המחקר, תוצר היכרותה העמוקה את היריב, כמו גם לאפשר לה לעמוד בהצלחה בייעודה.

יחסי הגומלין בין המעריך ובין מקבל ההחלטה

נדרש תיאום ציפיות מחודש ומדויק יותר בין יחידות המחקר המודיעיני ובין לקוחותיהם (הנהלת הארגון והדרג המדיני) בנוגע לאחריותם המקדמית המבודלת (פְּרִילִימינרית) הן של דרג מקבלי ההחלטות האחראיים להערכת המצב, הן של יחידת המחקר. גם הלקוח, מקבל ההחלטה, וגם יחידת המחקר חייבים לדעת מראש על אילו חלקים של "אי־הוודאות העתידית" הם מקבלים אחריות. יחידת המחקר חייבת להבטיח ללקוח שלא תהיה חלופת פעולה של היריב שתפתיע אותו

⁶ שי (2017). פּרואקטיביות וגישה עיצובית. מודיעין הלכה למעשה, גיליון 2, עמ' 122

בעת קבלת החלטות כלשהי שהוא מחויב בה. על יחידת המחקר לספק ללקוח, מקבל ההחלטה, את ספקטרום כל חלופות הפעולה האפשריות של היריב שהן תוצר הבנת מניעיו, יכולותיו, כוונותיו ויעדיו של היריב. כך יוכל הלקוח לקבוע מדיניות של בניין כוח ושל הפעלת כוח שתיתן מענה מספק לאיומים שאליהם הוא מחויב להכין את המערכת המדינתית או הארגונית שבראשה הוא עומד.

אם יחידת המחקר הציגה ללקוח מלכתחילה את כל חלופות הפעולה של היריב, והיריב אכן נקט אחת מדרכי פעולה אלה בזמן מן הזמנים – הרי יחידת המחקר עמדה בייעודה המרכזי – מניעת "הפתעה בסיסית".

יחידת המחקר צריכה לספק ללקוח ניבוי עם הסבר הסתברותי מחייב שעומד במבחן המציאות של פעילות היריב נגדה, והיא חייבת להגדיר ולהסביר לו את מידת ביטחונה בניבוי הספציפי הזה שלה – באיזו סבירות ותקפות יחידת המחקר אכן חושבת שהיא ניבאה את דרך הפעולה המועדפת שהיריב יפעל בה.

הלקוח, מאידך, יהיה חייב תמיד לשאול את עצמו, בעת קבלת ההחלטות ב"הערכת המצב" שהוא מנהל, את השאלה המתבקשת, "ומה אם יחידת המחקר שגתה, והיריב יבחר בפועל דרך פעולה אפשרית חלופית (מתוך ספקטרום הפעולות האפשריות שהציגה יחידת המחקר), שונה מדרך הפעולה הנבחרת של היריב שנקבעה על ידי המחקר?". כולנו חייבים להפנים: אין בכוחו של המחקר לבטל לחלוטין את אי-הוודאות של העתיד, ו"הפתעה מצבית" עלולה להתרחש למרות כל מאמצי האיסוף והמחקר למנוע אותה.

ההחלטות של הלקוח בהערכת המצב חייבות לגדר סיכונים שנובעים מטעות של המחקר בבחירת החלופה המועדפת, אך מאידך הוא רשאי וחייב "לסמוך" על יחידת המחקר שהיא הציפה בפניו את כל חלופות הפעולה האפשריות של היריב לצורך קבלת החלטה על מדיניותו ופעולותיו, מהרמה האסטרטגית וכלה ברמה הטקטית. במקרה זה, מקבל ההחלטה יהיה אחראי באופן מלא לתוצאות המדיניות ולהחלטות שקיבל. בהיותו אחראי גם למימוש החלטותיו במערכת הוא יהיה אחראי גם לתוצאה ולמציאות שנוצרה, לטוב ולרע. אגב, מקבל ההחלטה (בדרך כלל ראש הארגון

או דרג מדיני) רשאי כמובן גם לקבל החלטה על בסיס הערכת מודיעין אחרת מזו שגיבש המחקר. עם זאת, הוא חייב לנמק בעת קבלת ההחלטה מהי אותה הערכת מודיעין שגיבש בעצמו, או מדוע העדיף תמונת מודיעין חלופית שגיבש גורם אחר בארגון (המרחב, הפיקוד, האוגדה וכו') או במערכת המדינית, על פני הערכת המודיעין של המחקר. נדרש חידוד בין־מערכתי של תיאום ציפיות מחודש בין גורמי ההערכה וגורמי קבלת החלטות לתיחום אחריות, שיאפשר לכל גורם לממש אחריותו באופן מבוקר ושקוף.

- יחידות המחקר אחראיות להציג ללקוחותיהן, דרג ביצועי ודרג מדיני, בכל הערכת מודיעין ובכל מחקר את כל חלופות הפעולה שעומדות בפני היריב (וכך להימנע בצד המחקרי מ"הפתעה בסיסית").
- הלקוחות של יחידות המחקר, דרג ביצועי ודרג מדיני כאחד, אחראים באופן מלא להחלטות שיקבלו בהערכת המצב על בסיס הערכת המודיעין וחלופות הפעולה המפורטות בה, הן ברובד האסטרטגי (מדיניות) הן ברובד המערכתי. הם אחראים באופן מלא גם לביצוע המדיניות ברובד הטקטי והמערכתי.

אני מאמין שבעבודה מקצועית, בתפיסה ושיטה מחקרית פרשנית־מדעית, אחרת מהקיימת היום, אשר תיאכף בנחישות ובהתמדה, אפשר לצמצם כמעט לאפס את הסיכוי לנפילה בהפתעה בסיסית. מסקנתו של תא"ל עמית סער כפי שביטא אותה בריאיון, "הלילה הוא קצה של שנים של טעות. אם יש לך שנים שבנית לך איזו תפיסה, קונספציה, המחשבה שפתאום הידע הזה יופיע לך פתאום ופתאום את כל מה שלא הבנת תבין, זו מחשבה תמימה. אפשר לעשות המון דברים בלילה (הזה) אבל לא לשנות את הקונספציה", חייבת לעמוד מול עיני כל מי שמחזיק במושכות היום, מקבלי החלטות ואנשי מודיעין כאחד.

כולי תקווה, שיהיו בקרב האנשים הטובים שמרכיבים את יחידות המחקר במערכת הביטחון כולה, מנהלים, מפקדים וחוקרים כאחד, די אנשים שלהם היושרה הראויה לחיקוי של תא"ל סער, שיובילו לשינוי אמיתי של שיטת המחקר המודיעיני ושל אופי השיח של המחקר עם לקוחותיו – שינוי שישמש מכפיל כוח לישראל, להצלחה באתגריה הרבים לשנים הרבות קדימה.