

האמפטיה והחשיבה הקברניטית בשירות הערכת המודיעין

תא"ל (מיל") יואל בן-פורת





גורבאצ'וב - מודע היטב לגמישות בתהליך קבלת ההחלטות במשטר טוטאליטרי

בספקולציות וניחושים על מה שיעשה קברניט האויב.
הדעות חלוקות בדבר היכולת לחזות מאוויים, רצונות, החלטות ופעולות של בני אדם. אני (כמו רבים אחרים) סבור, כי האדם - באופן בסיסי - הוא בלתי-ניתן לחיזוי. לא אחת קורה שדווקא אנשים הקרובים לנו מההיבט הפסיכרטי אינטלקטואלי, מפתיים אותנו במעשה או באמירה שכלל לא עלה על דעתנו לייחס להם אותם. היעדר האפשרות של בני האדם להיות חזויים וחוסר-יכולתנו לאמץ את האמפטיה כנגד מצב זה נובעים בראש ובראשונה מן העובדה שאין שני אנשים זהים באופיים, בפרצופם, בטביעת-אצבעותיהם או בקולם. בתהליך האמפטי,

הערכת מודיעין בהיותה מלאכה מורכבת, בלתי מדויקת ואף מתסכלת, מביאה לעיתים את העוסקים בה להיות מושפעים מן האמפטיה. הפתרון לאמפטיה היא חשיבה קברניטית. האמפטיה היא תופעה המכונה גם "אינטרוספקציה", ובאה לציין את המצב שבו האדם מסתכל אל תוך נפשו פנימה, מקיש וגוזר גזירה שווה מאמות המידה שלו אל זולתו בדרך השיפוט את התנהגותו, תוך כוונה לצפות ולחזות את תגובותיו לעתיד. מה שניתן לתאר בלשון עממית כך: "מה אני הייתי עושה אילו הייתי במצבו ובמקומו". מכאן שאני מקיש מה סביר שהוא, היריב, האויב, יעשה. אולם כבר נאמר: "אל תדין חברך עד שתגיע למקומו", ולעולם אי אפשר להיות במצבו של היריב.

סכנות האמפטיה

האמפטיה היא כלי מסוכן למדי כאשר משתמשים בה לשם חיזוי תגובות היריב. עם זאת, הרי כמה שנדבר בגנותה ואף נרבה בתיאור סכנותיה אין מנוס מלהזדקק לה במודע או שלא במודע. לעתים קורה שהיריב נוקט צעד צבאי או מדיני ועל המעריך לספק לקברניט הערכה כלפי צעד זה. על-פירוב לא יעמוד לרשות מעריך המודיעין מידע על האירוע בזמן הקרוב להתרחשותו, שכן מערכת האיסוף טרם השיגה דבר. אך הוא ידרש למרות זאת להגיש הערכה. מותר אפוא ואף ראוי לומר לקברניט במקרה כזה: "טרם קיבלתי מידע כלשהו על האירוע ואין טעם שאעסוק

ייתב להדגים זאת מקרה שאירע לשר בישראל כאשר התעמת עם המצרי אנואר סאדאת ופסק את פסוקו לגבי בשיטת האמפטיה. אמר סאדאת לשר באנגלית: "אני באמת ובתמים מתכוון לשלום אמת." השר לא העלה כלל על הדעת שייתכן והמצרי מכזבו וזאת, כנראה, בהפעילו את האמפטיה. אולם בעת שדיבר על "שלום אמיתי" אמר סאדאת לאסד ש"אין ויכוח בינו לבין סוריה ביחס למטרות האסטרטגיה הערבית וכי הם חלוקים רק על הטקטיקה". מה פירוש דברים אלה, אין איש יודע. מכל מקום הם לא נשמעים ברוח של "באמת שלום אמיתי". דברים אלה נאמרו שלושה ימים לפני בואו של סאדאת לירושלים.

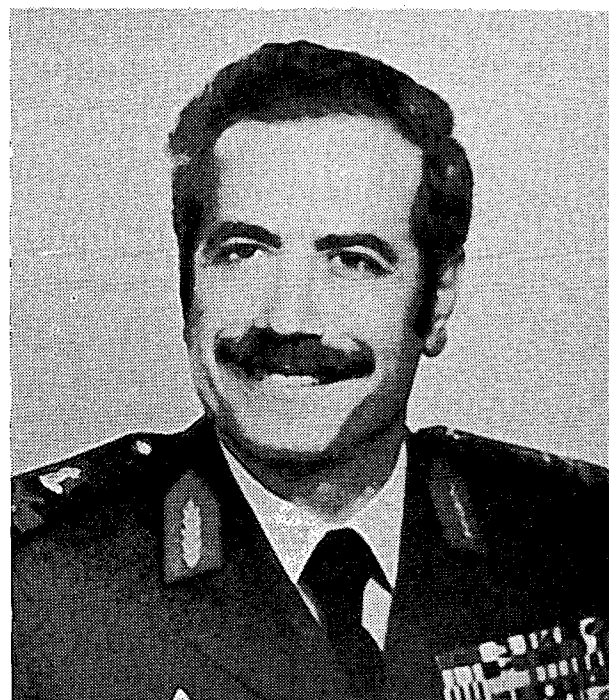
תרגיל באמפטיה

ננסה לבחון מיהם האנשים המסוגלים בתהליך האמפטי לחזות מהלכים והחלטות של אסד, נשיא סוריה, למשל. וראוי אולי להתחיל בקברניטים:

הראשון, שלו הסיכויים הטובים ביותר הוא טלאס, שר ההגנה הסורי שהיה גם רמטכ"ל

כאשר אנו מסיקים מעצמנו ומנסים להחיל את המסקנה על זולתנו, אנו טועים בדרך-כלל. במיוחד כשמדובר באויב השונה מאיתנו מאוד בלשונו, בתרבותו, בערכיו ובמושגי היסוד שלו.

עניין חיזוי תגובות הזולת נותר לחכמים, לזקנים ולבעלי ניסיון חיים. הצליחו בזה לא מעט רבנים גדולים וחכמים וגם קומץ מדינאים. הבנת נפש הזולת וחיזוי תגובתו הם אחד מיסודות המנהיגות הגדולה, שהיא לרוב פרי חכמת חיים ולא דווקא למדנות.



טלאס - שר ההגנה הסורי, שהיה גם רמטכ"ל - בעל הסיכויים הגבוהים ביותר לחזות מהלכים של אסד

המערכים אצלנו ובכל מקום בעולם הם המשכילים והחכמים שבאנשי המודיעין. הסיבה לכך היא אפוא אחרת, ונעוצה בהבדלים בגודלו ובאופיו של האתגר המודיעיני בכל אחת מן המטלות.

מול אנשי האיסוף ניצבת השיכבה הבינונית של קצונת האויב: קציני קשר, קציני ביטחון קשר ואנשי המודיעין המסכל. אלה קצינים צעירים בדרגות רב-סרן עד אלוף משנה, שגם אינם העלית של צבא היריב. אנשי המחקר לעומתם מתמודדים עם הצמרות – הקברניטים הצבאיים והמדיניים של האויב. האתגר של אנשי ההערכה הם צדאם חוסיין, חאפז אסד, המלך חוסיין, חוסני מובראק ואחרים. אלה אנשים שכבר צברו ניסיון חיים רב. הם היו מצביאים צבאיים והגיעו לעמדות השלטון מכוח יכולתם בקונספירציה, תככים וכוחנות. ומעל הכל כמעט כולם ניחנו במנהיגות מובהקת. גם אם הם פחות משכילים מן המערכים, אין הם נופלים מהם בחכמתם ובדרך-כלל אף עולים עליהם. למעט חריגים מעטים, הרי מעולם לא נפלו המנהיגים הערבים בשכלם ובערמתם ממנהיגי היהודים. דברים אלה נכונים לא רק בישראל אלא גם בעולם הרחב, והם מדגימים את הקשיים שבעבודת ההערכה.

מה יכול לנטרל את הסיכונים אשר בשימוש באמפטיה לצורך חיזוי והערכה? כמה שלא נטיף להימנע ממנה, אין מנוס אלא להזדקק לה, כמובן, תוך מודעות רבה לסיכונים. אחד הכלים לנטרל את סכנת האמפטיה, היא חשיבה קברניטית בקרב מערכי מודיעין. יש שמטילים ספק בעצם הלגיטימיות של המושג "חשיבה קברניטית" או בעצם קיומו. אלה מניחים שכל מי שיודע לחשוב והוא בעל

הוא יודע את התיאוריה של ניהול מדינה ופעולתה של ממשלה. ובעיקר הוא מכיר – מתוך לימודים – את שיטת קבלת ההחלטות במשטרים טוטאליטריים ואלה הם הרלוונטיים למודיעין בישראל.

רק אחרון בתור הסיכויים להצלח בתהליך האמפטי הוא ראש הגוף המחקרי העוסק בסוריה, באמ"ן. בדרך-כלל זהו קצין צעיר בעל ניסיון חיים מועט, חסר ידע וניסיון בעולם התהפוכות הפוליטיות, התככים, הקנוניות והקונספירציה המאפיינים את חאפז אסד. הוא אינטליגנטי ומשכיל אך חכמת-החיים שלו נופלת בהכרח מזו שבה ניחן כל שליט ערבי באשר הוא שליט. הוא מעולם לא קיבל החלטה אסטרטגית, ודאי לא החלטה לצאת למלחמה. ולעיתים חסרה לו השכלה בערבית, ערבים ואסלאם. ראוי אפוא שיימנע מחיזוי באמפטיה, וימתין למידע.



נשיא סוריה, אסד: מי יוכל – בתהליך אמפטי – לחזות את מהלכיו

ואכן אין הבלתי ניתנים לחיזוי עשויים מיקשה אחת. יש שניתן לחזותם ביתר קלות ויש שקשה מאוד לחזות אותם. חאפז אסד הוא מהקלים יותר לחיזוי. הוא יציב, שקול, זהיר ורציונאלי. יש בו רק מעט ספונטאניות ואין בו רגשנות. לעומתו, המלך חוסיין הוא הפכפך ובעל דעות משתנות. אך הוא השליט הוותיק, המנוסה ביותר ואולי החכם ביותר באזור.

האיסוף – הצלחה! ההערכה – כישלון?

מדוע מלאכת איסוף המידע בארץ ובעולם זוכה להצלחה בעוד שההערכה – שובל ארוך של כישלון נסרח אחריה? אין זאת משום שאנשי ההערכה נופלים מאנשי האיסוף, נהפוך הוא!



נשיא מצרים, חוסני מובראק, וחוסיין, מלך ירדן, (למטה) – האתגר של אנשי ההערכה

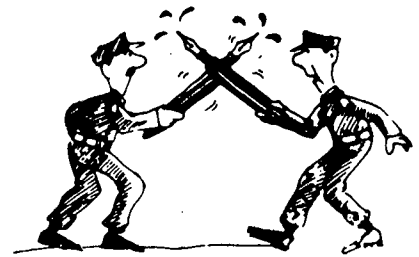
ב-1973. טלאס, סורי מוסלמי הסמוך אצל שולחן הדינונים של מנהיגו אסד, בקיא בהגיגי ליבו, בהלוק מחשבתו, ברצונותיו, בשאיפותיו ובתוכניותיו.

השני לסיכויים הוא הנשיא מובראק, שגם אם איננו סורי הוא ערבי מוסלמי ואפילו טייס כמו עמיתו אסד. גם הוא מנהל מדינה בעלת משטר "דמוקרטי" דומה לזה של סוריה, והוא נפגש איתו פעמים רבות במשא ומתן מדיני ובדיונים לתכנון צבאי (מלחמת יום-הכיפורים). הוא בקיא היטב בתהליך קבלת ההחלטות בסוריה, הדומה לזה שנערך במצרים: ללא לחצים ועכבות של מפלגות, פרלמנט ועיתונות. קבוצה של שניים-שלושה ולעיתים שליט יחיד הם המחליטים.

הבא אחריו בסיכויי ניחוש-חיזוי אסד, הוא ברז'נייב או גורבצ'וב. הם לא ערבים ולא מוסלמים, אך גם הם מנהלים דיקטטורה ומודעים היטב למהירות ולגמישות בתהליך קבלת ההחלטות במשטרים טוטאליטריים. הרביעי לסיכויי ניחוש באמצעות האמפטיה הוא מי שהיה ראש ממשלה בישראל. זה אמנם אינו ערבי ומוסלמי ובניגוד לאחרים עומד גם עומד בראש משטר פרלמנטרי על כל המתלווה אליו. אך בהיותו קברניט וראש מדינה התנסה בקבלת החלטות – חלקן קשות וחמורות, כמו החלטה על מלחמה. הוא יודע, במין ומודע למערכת הגורמים המשפיעים על החלטות אסטרטגיות גדולות: הצבא, המדיניות, הכלכלה, החברה, המורל הלאומי, העורף האזרחי ועוד כהנה וכהנה. ניסיונו ובקיאיותו הם אשר ייטיבו לסייע לו לעסוק באמפטיה מאלה החסרים מיומנות זו.

מקרב אלה שאינם קברניטים, טובים סיכוייו של פרופסור למדע המדינה, רצוי בעל רקע מודיעיני (יש לא מעט כאלה). הוא אינו ערבי ולא מוסלמי ולא היה שר או קברניט. אך





הנאצים). אולם שותפות אינטרסים עדיין אינה מהווה הסכם דה פקטו ולא כל שכן הסכם דה יורה.

הערות

1. Foreign Relations of the United States 1949. Vol. VI, pp. 926-927.
2. ראה: מרדכי גזית, "גלגולי הצעת בן-גוריון ב-1949 לכלול את רצועת עזה על כל אוכלוסייתה בתחומי מדינת ישראל". הציונות, מאסף י"ב, 1987.
3. תעודות למדיניות החוץ של מדינת ישראל, כרך 2, עמ' 307-306, תעודה מס' 266, 19.12.48.
4. שם, עמ' 126, תעודה מס' 92.
5. שם, עמ' 330, תעודה מס' 282, 30.12.48.
6. שם, כרך 4, עמ' 725, הערת עורך 3 לתעודה מס' 493, 15.12.49.
7. שם, כרך 1, עמ' 570, תעודה מס' 493, 6.9.48.



פורמלית לישראל על דעת הנשיא טרומאן.² קשה היה שלא לגזור גזירה שווה ואולי אף קל וחומר: אם כזו היא עמדת ארה"ב בעניין הגליל שנכבש בסערת הקרב ברור פי כמה מה תהיה עמדתה כאשר ישראל תכבוש את הגדה המערבית או את ירושלים הערבית. לסיכום, לא בשל סיבה אחת אלא בשל כמה וכמה סיבות ויתר בן-גוריון על האופציה הצבאית כלפי הגדה המערבית בחצי השני של 1948 ובראשית 1949. בין הסיבות הללו היתה גם המודעות שקיימת שותפות אינטרסים מסוימת בין ישראל לירדן (הנכונות לעשות שלום עם ישראל וההתנגדות הנחרצת למופתי חאג' אמין אל-חוסייני ששיתף פעולה עם

עם ירדן ותחולתו נתון להכרעתן של ממשלות בריטניה וירדן בלבד.⁶ הם סירבו לומר שאין החוזה חל על הגדה המערבית. על כן ספק אם בן-גוריון היה יכול להיות סמוך ובטוח, כפי שסבור דן שיפטן, כי "בריטניה לא תפעיל את חוזה ההגנה המשותף שלה עם ירדן בשטח שנשלט על-ידי עבדאללה מערבית לנהר הירדן".

בן-גוריון ידע שצפוי מאבק קשה על גבולות המדינה. הוא הכיר היטב את עמדת ארצות הברית לפיה על ישראל לעשות ויתורים בנגב אם היא רוצה להחזיק בגליל המערבי, שלא היה כלול בתכנית החלוקה. בספטמבר 1948 הבהירה ארה"ב את עמדתה זו על-ידי פנייה

המשך מעמ' 9

ניסיון בחשיבה מדינית אסטרטגית יכול גם לחשוב חשיבה קברניטית. אינני סבור כך! אני מקבל את הכלל האומר שסנדלרים מבינים סנדלרים טוב יותר מאשר נגרים או שרברים. כלומר, קברניט אותנטי מיומן, ולא רק מי שנבחר או מונה, מסוגל – הודות לסגולותיו ולניסיונו בהנהגת מדינה – לחזות, או לפחות להבין טוב יותר תוך שימוש באמפטיה, התנהגות או תגובה של קברניט יריב. אם כך הדבר, מה יהיה על מעריך המודיעין? והרי הוא לא עסק בקברניטות. הייתכן שיימצאו בקרב שורת מעריכי המודיעין אנשים

אכן היו באמ"ן משך ארבעים השנים האחרונות קציני מודיעין בעלי סגולות קברניטות מובהקות. בגלל סגולות אלה הם נטשו את אמ"ן ועלו על מסלול של פיקוד בכיר במערך השדה וכמה מהם אף הגיעו לעמדות בכירות מאוד, גם מחוץ לצבא. למרות זאת אני מאמין שיכול להיות מעריך החושב כקברניט ואינו שואף להיות שר. תחום שאיפותיו האישיות לא עולה מעבר לתפקיד ראש אמ"ן. כאלה צריך לאתר, לטפח, לחנך – למען הערכת מודיעין טובה יותר.

תא"ל (מיל') יואל בן-פורת

