

הערכה מול חיזוי בעבודת המודיעין

אלוף שלמה גזית

איש המודיעין כאצטגנין?

מימים ימימה נוהגים היו המלך או מפקד הצבא לבוא אל האצטגנין, אל מגדת העתידות, לשאול בעצתם קודם לכל החלטה חשובה, קודם לכל מערכה צבאית. את מקומם של יודע־דיון אלה תפסו בעידן המודרני קציני המודיעין. אולם, מי שמנסה להמשיך בהשוואה זו שבין איש המודיעין לאצטגנין, למגיד העתידות, משווה מין בשאינו מינו. יותר מכך, הוא בונה לעצמו מערכת ציפיות שאיננה ברת מימוש.

אנו, אנשי המודיעין, מעולם לא התיימרנו לנבא את העתיד. חלילה מלראות בהערכת מודיעין "תחזית" של הצפוי לקרות. יש לנו, ללא ספק, איאלו כישורים, איאלו יתרונות אשר חשוב להבינם ואשר ניתן לנצלם, אך בה במידה, לא פחות חשוב להכיר את מגבלותינו, לדעת שלא לצפות מאתנו את אשר אין ביכולתנו לתת.

בשנים הרבות בהן עסקתי בתחום המודיעיני שאלתי עצמי לא פעם, מה המיוחד אותו, מה יתרוננו על אדם אינטליגנטי אחר, הקורא, מתעניין ואף בקי באותו נושא? החוקר האקדמאי, העיתונאי המתמחה באותו מגזר, באותן סוגיות, בוודאי אינם נופלים בבקיאותם והתמחותם מאיש המודיעין הממוצע. ובכל זאת מצאתי ארבעה מאפיינים לאיש המודיעין, אשר שלושה מהם יחודיים לו בלבד, ורק הראשון משותף לכל המומחים האחרים:

- הבקיאות בנושא המחקר וההערכה הינה המאפיין הראשון. איש המודיעין לומד, מתמחה ומכיר את הנושא שבטיפולו והערכתו באורח יסודי, בין אם המדובר במישור המדיני או הצבאי, ובין אם המדובר במישור הכלכלי או המדעי. תהליך זה מתבצע באמצעות לימוד אקדמי, לימוד בקורס צבאי ובעיקר תוך התמחות רבה במהלך העבודה, המכשירים את איש המודיעין להיות בר־סמך בתחום מחקרו. אולם בעצם, כל חוקר אקדמי, כל עיתונאי מנוסה ומתמחה באותו נושא, סביר שיימצא במצב דומה לזה של איש המודיעין.

- הנגישות אל מידע מיוחד, אינטימי ורגיש, מידע שרק שותפי־סוד רשאים לראותו הינה המאפיין השני. המשמעות הנובעת מכך היא, שכל שרב המידע המסווג, רב אותו מידע אינטימי, וככל שמידע זה אמין יותר, מדויק

יותר, אותנטי ומעודכן – כן גדל יתרוננו הבולט של איש המודיעין על כל שאר העוסקים באותו נושא.

- הבחינה הקולקטיבית הינה המאפיין השלישי, אשר בו תלוי אולי, עיקר כוחו ועצמתו של איש המודיעין. אין הערכת מודיעין טובה, הבוחנת מגמות של מדינת אויב, או מדינה אחרת כלשהי, אלא אם היא נשענת על בחינה וראייה מכל זוויות הבחינה האפשריות. למגמות לאומיות יש ביטוי בפעילות המדינית וההסברה תית (כלפי חוץ וכלפי פנים) וכמורכן במערכת ההכנות הצבאיות (בכוחות היבשה, האוויר והים) ובהכנות האזרחיות והמשקיות, בצעדים לטווח ארוך. לקבוצה גדולה של חוקרי מודיעין (המתמחה כל אחת בתחום אחד צר למדי) הנפגשת לצורך ניתוח אינטגרטיבי יש יכולת ניתוח וגיבוש הערכה מיוחדים במינם, שהרי הבחינה המשווה, המצטלבת אין טוב ממנה לאימות ולאישור הערכות. אולם מאפיין זה טומן בחובו גם את אחת הסכנות האורבת לכל הערכת מודיעין – סכנת הקונספציה. כל תהליך חשיבה קולקטיבי, יש בו בהכרח סכנה להתפתחות סטייה קולקטיבית. הדיון המשותף של צוות חוקרים קבוע לאורך תקופה ממושכת



מסתכן בכפייה מחשבתית (אפילו אין כוונה לכך) אם במסגרת המבנה ההירארכי, של העומדים בראש גוף ההערכה המודיעינית, ואם במסגרת הבלתי פורמאלית – תוך יישור קו עם קבוצת חוקרים דומיננטית, בעלת כושר שכנוע רב. עוד אחזור לנקודה זו, במסגרת המסקנות האופרטיביות.

- האחריות הינה המאפיין הרביעי. על החוקר האקדמאי ועל העיתונאי המתמחים וכותבים דרך קבע על נושאים מסוימים, לא חלה כל אחריות, אף אם אלה שוגים בתחזיתם, ואף כשזו מתבדה למחרת מן הקצה, ומחלפת בתחזית שונה לחלוטין. איש המודיעין, לעומת זאת, אחראי אישית להערכתו; ולכל טעות חמורה שלו עלולה להיות השלכה חמורה מידית הן עליו אישית והן על כל אלה המתבססים, פועלים ומגיבים על פי הערכותיו. דווקא בשל אחריות זו, ובשל חשיבותה הרחבה כל כך של הערכת מודיעין – נכונה או מוטעית – חשוב כי נדע ונבין את המגבלות והאפשרויות של הערכה זו, במישור התיאורטי.

מסקנות אופרטיביות

מהבנת מאפיינים אלה של המודיעין נובעות שתי מסקנות חשובות.

המסקנה הראשונה – החשיבות הראשונה במעלה למאמץ האיסופי המודיעיני. בטוחני שלא אגלה ולא אחדש דבר בדברי אלה, ובכל זאת חשוב לחזור ולהדגיש: ככל שיקטן הפער, בתוך הערכת המודיעין, בין הערכות המתבססות על מידע אמין, מדויק ומעודכן לבין החלק הנעלם, המחייב הערכה ספקולטיבית – כן יגדל הסיכוי של קליעת ההערכה אל המטרה. אין אפוא מנוס, אלא להשקיע מאמץ עצום, בלתי נלאה, באיסוף המידע החיוני.

המסקנה השנייה – חשיבות בנייתן של מערכות מחקר מודיעין בוללניות, המאפשרות דיון ובחינה אינטגרטיבית וקומפרהנסיבית. כל מערכת מחקר מודיעין התופרת יחד דוחות מודיעין נפרדים, ואשר בה קיים פיצול גדול שבמסגרתו חוקרת רשות אחת את הצד המדיני, שנייה – את הצד הצבאי, שלישית – את המערכת הכלכלית/חברתית וכך הלאה – תתקשה להגיע להערכה מגובשת ושלמה, להערכה שהיא סינתזה. מוצרה יהיה תמיד רק

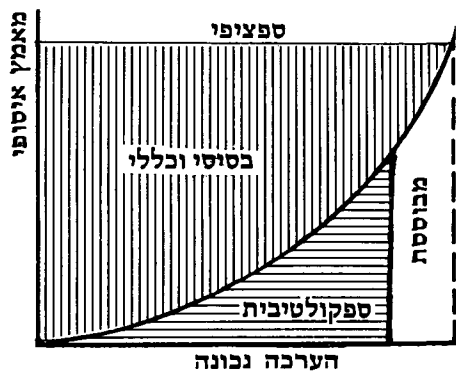
הערכה מבוססת לעומת ספקולטיבית

ההערכה גופה מתחלקת אף היא לשניים: הערכה מבוססת והערכה ספקולטיבית.

הערכה מבוססת נשענת על מידע אמין, מדויק, ברור ומעודכן, המצביע באופן ברור ומפורש על מהלך צפוי.

הערכה ספקולטיבית, לעומת זאת, אינה אלא ניסיון לתת תשובה שעיקרה ספקולציה, הנשענת על תשתית של היכרות טובה ככל האפשר עם הצד השני, מחשבותיו, דרכי התנהגותו וכיו"ב.

מבלי לזלזל כהוא-זה בחשיבות המאמץ האיסופי הכללי, מצויה התשובה העיקרית במאמץ האיסופי הספציפי, ובמגמה להגיע להערכה בה המרכיב הספקולטיבי קטן ככל האפשר.



בתיאוריה הדברים פשוטים וברורים, אך במבחן המעשה המציאות הרבה יותר מורכבת ומסובכת. עלינו לדעת ולהבין את הבעיות עימן עלינו להתמודד; עלינו לדעת ולהבחין בין סוגי הבעיות והמצבים השונים; ועלינו לעמוד קשות על מנת להסביר מצבים שונים אלה גם ל"צרכנינו" – הדרגים הממונים, הצבאיים והמדיניים גם יחד, לבל יצפו לקבל מאתנו את הבלתי ניתן להשגה. להבנה ברורה במורכבות זו חשיבות ראשונה במעלה לאלה החייבים לקבל החלטות על סמך הערכותינו, שהרי עבורם נודעת חשיבות מכרעת לשאלה אם זו הערכה מבוססת, בדוקה ואמינה, או שזו הערכה ספקולטיבית אשר מרחב הטעות לגביה כלל אינו קטן.

פתחתי דברים אלה תוך התייחסות אל האצטגנין. אנחנו, אנשי המודיעין, איננו אצטגנינים, איננו חוזים בכוכבים ואיננו "קוראים" את העתיד. אמינותה של הערכת המודיעין שלנו שונה בשלושה מצבים שונים אשר לכל אחד מהם נתונים שונים, סיכויים שונים ובהתאם לכך אף ציפיות שונות בכלל ההערכה המודיעינית. בהמשך דברי אנסה לפרט ולהבהיר את המאפיין ואת המיוחד כל אחד משלושה מצבים אלה.

זיהוי החלטה שנתקבלה

המצב הראשון הוא קיומה של החלטה פוליטית אסטרטגית אשר צריך לגלותה

הגרף מצביע על שני מאפיינים גם יחד: הראשון – יש מתאם ברור בין ההערכה הנכונה לבין המאמץ האיסופי; ככל שזה האחרון גדול יותר, טוב יותר, מלא יותר – כן יגדלו סיכויי ההערכה המודיעינית הנכונה. השני – קו העקומה הקעור – מצביע על כך שאין מתאם מדויק בין כמות המאמץ המושקע באיסוף לבין שיפור כושר ההערכה. היחס משתנה על פני המסלול. בשלב הראשון ניתן להגיע לתוצאות טובות ומהירות עם מאמץ איסופי קטן יחסית; ואילו בהמשך דרוש מאמץ איסופי גדול, יקר, מסוכן וקשה למימוש על מנת לאפשר תוספות שהינן שוליות יחסית בתרומתן לגיבוש ההערכה הנכונה.

כאשר אנו מנסים לגבש הערכה בנושא ספציפי, כאשר אנו מנסים לכוון אל החלטות ומגמות קיימות בצד השני, הרי שעדיין לא מיצינו את הניתן ללמוד מגרף מתאם זה: יש חלוקת משנה של המאמץ האיסופי, יש חלוקת משנה של ההערכה המודיעינית, וקיים מתאם בין שתי חלוקות משנה אלה.

מערכת איסוף כללית מול ספציפית

המאמץ האיסופי מתחלק לאיסוף מידע כללי ולאיסוף מידע ספציפי.

איסוף מידע כללי כולל מידע המהווה בסיס ורקע לתשתית של כל הערכה, בין צבאית ובין מדינית. מידע זה עוסק בהיכרות עם מגוון רחב ביותר של נושאים הנוגעים לצד השני.

עם אלה השייכים למישור הצבאי ניתן למנות:

- ☐ פירוט סדר הכוחות הצבאי.
- ☐ פירוט מערכות אמצעי הלחימה, הלוגיסטיקה והמתקנים.
- ☐ פירוט הפריסה הצבאית של יחידות למיניהן.
- ☐ פירוט תכניות התרגילים והאיומים.
- ☐ מפקדי הצבא, תפקידיהם ותכונותיהם.
- ☐ דוקטרינת הלחימה.

במישור המדיני/כלכלי/חברתי כולל איסוף זה את הנושאים הבאים:

- ☐ הכרת המערכת השלטונית.
- ☐ הכרת אנשי הצמרת המדינית/חברתית/כלכלית ותכונותיהם.
- ☐ המפלגות הפוליטיות ומשקלן.
- ☐ מעקב אחר כלי התקשורת.
- ☐ בעיות יסוד כלכליות/חברתיות.
- ☐ זרמים באוכלוסיה בער/נגד השלטון.
- ☐ מערכת יחסי החוץ של המדינה.
- ☐ תהליך קבלת החלטות פוליטיות.

איסוף מידע ספציפי כולל מידע המאיר במישרין והמנסה להשיב תשובה לשאלה קונקרטית. בתחום זה טמון המפתח בשאלות מעין אלה:

- ☐ האם צפויה תפנית במישור יחסי החוץ של המדינה.
- ☐ האם נפלה החלטה על מהלך צבאי בלתי מתוכנן.
- ☐ האם נפלה החלטה על הפעלת מערכת לחצים כלכלית (נוסח אמברגו הנפט המפורסם).

בבחינת מאסף של פרקים נפרדים, יצירה קומפליטיבית, עם סכנה גדולה ליצירת עיוותים בראייה, והעדפת מרכיב אחד של התמונה על משנהו.

אולם אמצעי הזהירות הננקטים והפתרונות הארגוניים השונים אינם ערובה לכך שלא נטעה, נופתע ונשבה שוב בקונספציה.

מכל "תרופות-הפלא" השונות, דומני כי הטובה ביותר והנכונה ביותר היא בחירה נכונה של אנשי המודיעין, בכל דרגיהם:

• סימן האופי החשוב ביותר של איש המודיעין חייבת להיות הפתיחות.

• איש המודיעין, רצוי שיהיה ראגן, אולי אף כזה הנוטה קצת לפסימיות.

• אסור שיהיה מן הננעלים על דעה כלשהי. תמיד חייב הוא להיות מוכן לבדוק את מסקנתו מחדש, שמא טעות היא בידו.

בטוחני שהאנס כריסטיאן אנדרסן לא היה מעורה מעולם בסוגיית מחקר מודיעין או בשאלות קונספציה. ובכל זאת, ספק אם יש סיפור יפה יותר, ממחיש יותר וקולע יותר לעניין זה מ"בגדי המלך החדשים".

הילד הקטן שקרא בראש חוצות – "המלך ערום" לא היה חכם יותר מכלל תושביה של קופנהאגן. אפשר ולו ידע את משמעות קריאתו, היה מצטרף אף הוא אל כלל השותקים והמתפעלים מגלימת המלך. אולם בניגוד לשאר תושבי העיר, שחזו בתהלוכת הראווה המלכרית תחת תוך שהם שבויים ב"קונספציה", לפיה "רק החכם רואה באמת את גלימת הפאר", ומכאן לא העזו איש מהם להורות במראה עיניו, ולהסתכן בכך שיתריסו נגדו מיד כי אולי הוא לא היה אותו נער "שותף סוד" לסיפור, ומכאן שלא היו לו לבטים כלשהם כשעמד להשמיע בקול את אשר רואות עיניו. את בעיית המודיעין יכולים אנו למקד בחיפוש הנער הקופנהאגי – בחיפוש מי שיעיר ויאיר את הערכות המודיעין שלנו בעינים נטולות כל מחויבות מוקדמת, כל דעה מוקדמת, בגישה שאין בפניה מעצור לאמור את אשר היא רואה וחושבת.

יחסי גומלין: איסוף – הערכת מודיעין

על-פי הנחת היסוד האמורה – טעות הינה אפשרית; לאור זאת רצוני לחזור ולדון במסקנה האופרטיבית הראשונה, בדבר הצורך להשקיע מאמץ מרבי לשינוי היחס בין הירידע לנעלם לטובת הידוע. מגמה זו מוצגת באמצעות הגרף הבא:



ולאתרה. אין כאן שאלה של הערכה, שהרי השאלה המרכזית איננה אם החלטה כזו תיתכן, אפשרית או סבירה, אלא אם החלטה כזו אכן נפלה.

דוגמה אופיינית למצב כזה הייתה ערב מלחמת יום הכיפורים. לא היה אז ויכוח ולא היו חילוקי דעות בשאלה, האם השלימו מדינות ערב עם אבדן השטחים שנכבשו בידי ישראל ב-1967, או האם קיימת שאיפה ערבית בסיסית לנסות ולהחזיר, אף בכוח, שטחים אלה.

השאלה השנייה במחלוקת הייתה, אם אמנם נפלה כבר ההחלטה, והאם מדובר בלוח זמנים קונקרטי קרוב. הטעות הגורלית במלחמת יום הכיפורים נבעה משילוב של שני מחדלים:

• אי ידיעה אמיתית, חריגה משמעותית, על ההחלטה הקונקרטית שנפלה.

• הערכה מוטעית ("קונספציה" המפורסמת) לגבי מוכנות הערבים, כבר באותו מועד, להסתכן במערכה צבאית עם ישראל.

אין ספק כי משימתו החד-משמעית של מערך מודיעין היא לאתר ולהצביע על קיומה של החלטה כזו ולהתריע על המשתמע ממימושה. המפתח לכך מצוי בשני כיוונים, בשתי דרכים שונות:

בדרך הראשונה מתבצע מאמץ איסופי מודיעיני, שתכליתו מתן סיכוי גבוה לאפשרות שמידע על כל החלטה כזו, אם תתקבל (אפילו ינסו לשמרה בסוד), יגיע בצורה אמיתית, מדויקת וסמוך ככל האפשר למועד קבלת ההחלטה. זהו המצב האידיאלי, דאי-עקא — קשה להיערך איסופית על מנת לוודא זאת, ובהיעדר ידיעות על החלטות מסוג זה, מקננת באופן תמידי דאגה שמא בכל זאת נתקבלה החלטה כזו.

כאן צריכה לבוא הדרך השנייה — התארגנות מראש לכיסוי איסופי של סימנים מעידים ומתריעים, אשר הופעתם עשויה להצביע על כך שהחלטה כזו נתקבלה. יחסית, קל יותר לאתר בדרך זו החלטה במישור אסטרטגי-צבאי. היציאה למלחמה היא מאמץ לאומי עצום, הכרוך בהכנות החייבות להתבטא במספר גדול של מישורים, הן במישור הצבאי (בכל אחת ואחת מן הזרועות), הן במישור האזרחי (כגון ריכוז מלאים של דלק, תרופות, מזון, הכנת מקלטים ועוד) והן במישור המדיני (באמצעות פעילות נמרצת של מגעים בין בירות ומנהיגים וכיו"ב).

הכנה סלקטיבית ומוקדמת של רשימת סימנים מעידים כאלה, ומעקב שוטף וקבוע אחר הופעתם של אלה צריכה לאפשר את הדלקת "הנורית האדומה", וכך גם את ההצבעה על החלטה שאפשר שנתקבלה.

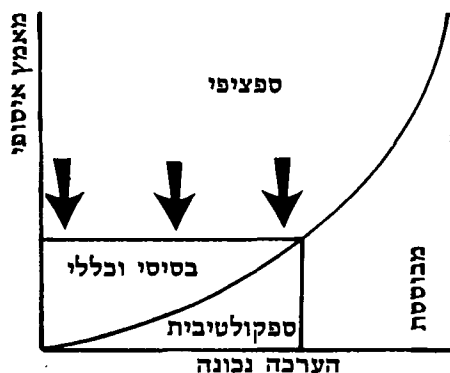
איתור הבעיה נעשה הרבה יותר קשה אם מדובר בהחלטה מדינית חריגה, אם כי גם במקרה זה קיימת נחמת-מה:

ראשית, ככלל לא ניתן לשמור החלטה כזו בסוד לאורך זמן. הבעיה היא בדרך כלל, לאתר את ההכנות לפני התקבלות החלטה כזו ולקראתה, על מנת למנוע הפתעה, ולנסות לנקוט בצעדים העשויים לתרום לסיכול החלטה כזו, או למנוע את הנוקמים העלולים לנבוע ממנה. שנית, לפחות אין מדובר בפתיחה באש,

בזקום ובקרבות בשדה הקרב, ומכאן שגם אם נופתע, אין החשיבות הנובעת מכך כה גורלית. הדרך הראשונה, דרך המאמץ האיסופי מודיעיני, צריכה לסייע גם במקרה זה. קיומה של מערכת כיסוי איסופי-מודיעיני אינטימית בתוך צמרת מקבלי ההחלטות של הצד שכנגד עשוי להגדיל את הסיכויים לדעת מראש על החלטה כזו בהתבשלותה, אפילו כשמדובר בהחלטה במישור המדיני בלבד.

הדרך השנייה, חיפוש סימנים מעידים על צעד מדיני, הינה הרבה יותר קשה במקרה זה, אף כי גם כאן קיימים אי-אלו סימנים מעידים — החל מרמזים בהתבטאויות מנהיגים, עבור לשינויים במדיניות התעמולה וההסברה של אותה מדינה כלפי נושא ההחלטה, וכלה במגעים (גלויים או חשאיים) של הצמרת המדינית הנועדים להכין את ההחלטה החדשה.

אם לחזור אל הגרף דלעיל (שקבע את היחס בין המישור האיסופי למישור ההערכתי), הרי שבמצב זה חייב הדגש להיות על מאמץ איסופי ספציפי, ולא דווקא על הכיסוי הבסיסי, ואילו במישור ההערכתי — חיונית ההערכה המבוססת ולא הספקולטיבית.



הערכת החלטות תגובתיות

המצב השני הוא היעדר החלטות מראש. במצב זה הבעיה הינה לצפות ולהעריך אילו החלטות תגובתיות תתקבלנה בעקבות אירועים מסוימים. המשמעות המודיעינית הינה אז כפולה: לאתר ולהעריך מראש אירועים אשר יש בהם כדי להזמין, להביא ולגרום להחלטות של הצד השני, וכמרחק לנסות להעריך מראש מה חיונה תגובות הצד השני.

דוגמה אופיינית למצב זה עשויות לשמש החלטותיו של נשיא מצרים, גמל-עבדל-נאצר, במאי 1967, שהביאו בסופו של דבר למלחמת "ששת הימים". להלן נבחן מצב זה לאור משמעות מודיעינית כפולה זו:

בשלב ראשון צריך היה לאתר ולהעריך אילו מעשים מצד ישראל עשויים לעורר תגובות מיוחדות של הצד השני; ומה עלולה, לדוגמה, להיות ההתפתחות, ההשתלשלות הנובעת מפעולות צה"ל בסוריה לסיכול ניסיון ההטיה של מקורות הירדן.

בשלב השני, צריך היה לנסות ולהעריך את תגובות-הנגד למיניהן: כיצד, לדוגמה, עלולה להגיב מצרים לנוכח מצב בו תיקלע בתחסותה,

דמשק, למצב חסר פתרון; או כיצד תגיב מצרים לנוכח אתגר בחזית הסורית-ישראלית. (דווקא לעניין זה כבר היה לנו מבחן דומה ב-1961, כשריכוז מצרים כוחות בסיני, לאחר פעולת צה"ל בתוואפיק).

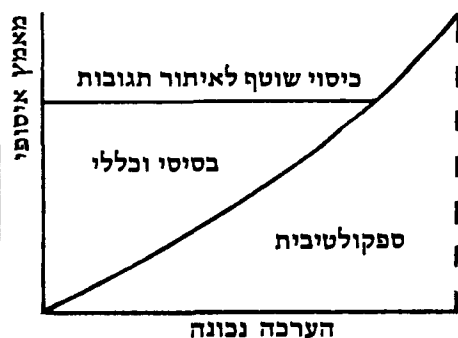
אלא שבמקרה זה, היו גם גורמים נוספים שצריכים היו לשקול את מעשיהם ואשר להחלטותיהם ולטעויותיהם נודעה משמעות גורלית.

• **מזכ"ל האו"ם**, ארתאנט, שנחפו להיעתר לדרישת מצרים לפנות את כוח האו"ם המוצב בגבול ישראל-מצרים.

• **נשיא מצרים**, גמל-עבדל-נאצר, שהציב בפני ישראל אתגר בלתי נסבל (אשר ממנו לא יכל לחזור) שעה שסגר בפני ישראל את השיט לאילת במקרי טיראן.

הסבך שנוצר עם התחלת שרשרת התגובות, שהחלה באמצע מאי 1967 ונשתיימה בבוקר ה-5 ביוני עם תקיפת חיל האוויר הישראלי את שדות התעופה של מצרים, רק ממחיש את הקושי הכרוך בניסיון להעריך מראש שרשרת התפתחויות מעין זו, שרשרת שנוצרה מתגובות, תגובות-נגד ואף מטעויות לא מעטות של המעורבים בדבר.

אם נחזור אל המודל, המציג את היחס שבין המאמץ האיסופי לבין ההערכה הנכונה, ניווכח כי במקרה זה, כמעט ואין יכולת של איסוף מידע מראש, אודות התגובות הצפויות לנוכח צעד זה או אחר. יתרה מזו, אפילו יהיה בידנו מקור המסוגל להגיע אל מקבלי ההחלטות בצד השני תהא התשובה שיקבל מירם (במידה ויענה) בערבון מוגבל.



במקרה כזה נודעת כמובן חשיבות רבה ביותר למודיעין ספציפי, כדי לאתר את התגובות מיד עם קבלת החלטה עליהן, בין אם מדובר בתגובות צבאיות (במקרה שלנו — ריכוז כוחות בסיני, פינוי חיל המשלוח המצרי מתימן, ותפיסת שארם-א-שיח על ידי כוח צבאי מצרי), ובין אם מדובר בתגובות מדיניות (כשהמדובר: ביזמה הסובייטית לפנות אל מצרים ולהפוך מידע כוזב ומגמתי: בהחלטת מזכ"ל האו"ם לפנות את כוחות האו"ם המוצבים בגבול, שלא על דעת מועצת הביטחון; או באולת היר של ארה"ב והמעצמות-הימיות שנקראו לסייע לישראל בפתיחת השיט לאילת). אולם זו משימה איסופית שונה לגמרי מן המשימה של איתור החלטה סודית. הערכת המודיעין לקראת התפתחות כזו

תהליך כזה. קהיליית המודיעין הישראלית הייתה בין הראשונות שהצביעו על המשבר המסוכן הפוקד את איראן. אולם, מה שנאמר בראשיתו של התהליך הייתה קביעה, כי גילויי התסיסה וההתנגדות למשטרו של השאה חורגים מביטויים ספוראדיים מקובלים. מכאן גרסנו, כי אם יתעורר השאה, יבין את הסכנה המרחפת על משטרו, ויפעל במועד, הרי שיש לו סיכוי סביר לגבור גם על המשבר הנוכחי. ולהיפך: אם לא יגיב נכון ובמועד, ואף ישגה בהתנהגותו, במדיניות הפנים שלו ובדרכי תגובתו — הרי שהתהליך הנוכחי עלול להיות ראשית סופו של שלטון בית פהלאווי. לא פסקנו, לא התיימרנו להעריך מראש את התוצאה הסופית.

סיכום

מצאתי לנכון להציג דברים אלה, להרחיב ולפרט בהם, שלא על מנת להגן על אנשי המודיעין, לבל נשית עליהם מעל ומעבר למגיע להם, למוטל עליהם. (ואמנם, האחריות להערכת המודיעין ברמה הלאומית, האחריות למתן התרעה בפני אפשרות מחקפה צבאית עוינת ומפתעת הינה כבדה ביותר.) עיקר כוונתי הייתה לנסות להסביר דברים שהם ביסוד יחסי-הגומלין שבין המודיעין לבין הקברניטים (מדיניים וצבאיים גם יחד). להבין — זהו התנאי הראשון בטרם ניתן לשקול ולקבל החלטות נכונות, והבנת מגבלותיו של המודיעין היא לבטח בעלת חשיבות ראשונה במעלה. המודיעין, בהכרח מתייחס לכל מצב, לכל התפתחות. אך תוכן התייחסותו זו, משמעותה, משקלה — יהיו שונים בכל מצב ומצב, שוני אשר חשוב להכירו.

לסיכום, אחזור על עיקרי דברי ואסיים בתקווה-תפילה:

תן לנו מערך איסופי-מודיעיני העונה על צרכינו. מערך שיהא פרוס היטב, חודר, אמין, מדויק ומעודכן.
תן לנו כושר ניתוח והערכה לאיתור מזימות ותחבולות יריבינו, להבנת תהליכים ומאורעות בזירה שמסביבנו.

תן לנו פתיחות מחשבתית, גמישות לקלוט ולשנות עמדתנו ודעתנו לכשירדש.

תן לקברניטינו הבנה לבעיות המודיעיני, אפשרויותיו ומגבלותיו, לכל ישגו בציפיות-שוא.

או אז — נוכל לקבל החלטות נכונות, החלטות מבוססות יותר, החלטות אחראיות יותר.

שאלה של מזל, או אף תוצאה של טעות ומחדל מצד אחד הגורמים, ואת אלה, באופן טבעי, אי אפשר לחזות מראש. משמתחיל התהליך בא השלב הקשה — שלב הניסיון להעריך כיצד תסתיים ההתמודדות, בנצחוננו של מי ומתי. עם הגורמים הרבים המשפיעים על התוצאה ניתן למנות:

• החלטת אחד הצדדים (ולא תמיד זו אמנם קיימת) להביא הדברים לכלל הכרעה, ללכת הפעם "עד הסוף".

• העצמה הארגונית, פוליטית, הסברתית, צבאית או אחרת של כל אחד מן הצדדים. לא פחות חשובה מן העצמה שבכוח, חשיבותה של העצמה הריאלית, המופעלת הלכה למעשה (ואכן, בהרבה מקרים אין צד זה או אחר מפעיל את מלוא עצמתו).

• ההחלטות, התגובות, וכמו-כן השגיאות והמחדלים שעושה כל צד. החלטות כאלה עלולות לקבוע את גורל ההתמודדות. מכל מקום, אסור להניח כי כל גורם וגורם שוקל תמיד רק נכון, רק רציונלית ורק בזמן. להיפך, מספר המקרים בהם נעשות שגיאות ומתקבלות החלטות בניגוד לאינטרס העצמי, הוא גדול ורב. • ולבסוף — פועלים בכל תהליך הרבה מקריות והרבה מזל.

לכל אלה צריך לצרף את האנטראקציה שבין כל אחד מן הגורמים הללו על משנהו, אלו שגיאות מנוצלות על ידי היריב, ואלו מוחמצות וכיו"ב.

אם לחזור אל איראן ולבנון, הרי ברור שתהא זו איולת לסכם ולקבוע היום כיצד יתפתחו הדברים, ומה יהיה בסופם של התהליכים המתרחשים עתה בשתי מדינות אלה. הגרף שלנו במקרה זה יהיה דומה לגרף שבמצב הקודם. ההערכה תהיה ספקולטיבית לחלוטין ועיקרו של האיסוף המודיעיני יתמקד בהבנת העמדות והכוחות המופעלים בידי הצדדים; במידע על החלטות שמתקבלות על ידי כל אחד מן הגורמים המעורבים; וכמובן במידע על החלטות-נגד, על מנת שניתן יהיה לעמוד ולהעריך את התוצאה של כל מהלך ומהלך. המסקנה במקרה כזה היא, שאל לו למודיעין להסתכן בהערכת סופו של התהליך. עיקר מלאכתו — לפרוס את האלטרנטיבות לגבי התוצאה הסופית האפשרית, ולהציב תחזית ללוח זמנים, אם בזמן מוגדר ואם בצורת אבני-דרך, של השלבים השונים הצפויים בתהליך, והעשויים אף לשמש כנקודות מבחן ומפנה אפשריות.

הצלחה מודיעינית תתבטא ביכולתו של המודיעין להצביע במועד על עצם תחילתו של

תהיה איפוא ספקולטיבית ביסודה, בלא יכולת הישענות על מידע אמין ומבוסס כלשהו. ובכל זאת, ככל שהמידע שנאסף (מידע בסיסי וכללי) יהיה טוב יותר ואמין יותר, כן יגבר הסיכוי להעריך נכונה את מערכת השיקולים והתגובות הצפויים. מידע זה יוכל לאפשר את ניתוחם של הגורמים הבאים:

• מערכת השיקולים, הגורמים המשפיעים והאינצטיבים של הצד השני.
• היכרות טובה ככל האפשר עם אופיים של מקבלי ההחלטות, מזגם ותגובותיהם במצבים שונים.
• הכרת דוגמאות ותקדימים דומים מן העבר, לגבי אותם מקבלי החלטות, שניתן להתבסס עליהם.

סיכומה של הערכת מודיעיני מעין זו היא ביסודה הצגת דרכי תגובה אפשריות, ובשום פנים אין לראות בכך הערכה מבוססת, הערכה אשר המודיעין נדרש ואחראי להציגה מראש כהערכה וכתחזית מוסמכת.

הערכת תוצאות תהליך התפתחותי

במצב השלישי החלטה מוקדמת אינה כלל בנמצא. יתר על כן, זהו מצב שכמעט ואין לגבוי יכולת איסוף מודיעיני. המדובר בתהליך הנמצא בהתהוות, בהתפתחות, כאשר במסגרתו מעורבים, פועלים ומפעילים לחצים כוחות שונים. המטרה היא איפוא לנסות לחזות מראש את התוצאה של תהליך כזה, בבחינת מי יגבר על מי ומתי.

הרבה מאוד קשיים ניצבים בהערכת התוצאות של תהליך כזה. קודם כל יש צורך לקבוע כי התהליך אמנם החל. אביא לעניין זה שתי דוגמאות: מלחמת האזרחים בלבנון והמהפכה האיראנית. בשני המקרים גם יחד לא נדרש כושר נבואה מיוחד כדי לקבוע כי כמקדם או במאוחר יגיעו הדברים לכלל משבר מקומי ולהתפוצצות. ובכל זאת, כיצד ניתן היה לקבוע כי מלחמת האזרחים הלבנונית, זו שהביאה לפירוק החברה, הכלכלה והמדינה הלבנונית, אמנם תתחיל באפריל 1975? תקריות רבות היו גם קודם לכן, אלא שבעבר מצא האורגניזם הלבנוני את הדרך לגבור על חילוקי הדעות וליישב את המשבר. הוא הדין באיראן — מהומות, הפגנות ואף ניסיונות התנקשות בשאה פקדו את איראן אין ספור פעמים, והנה צריך היה לקבוע כי הפעם אין זו עוד תקרית אחת, אלא שזו התמודדות שטרם ידענו כמותה, התמודדות שתשנה את פני המדינה, העם והמשטר.

מה שעושה את ההבדל, אפשר והוא מקרי,