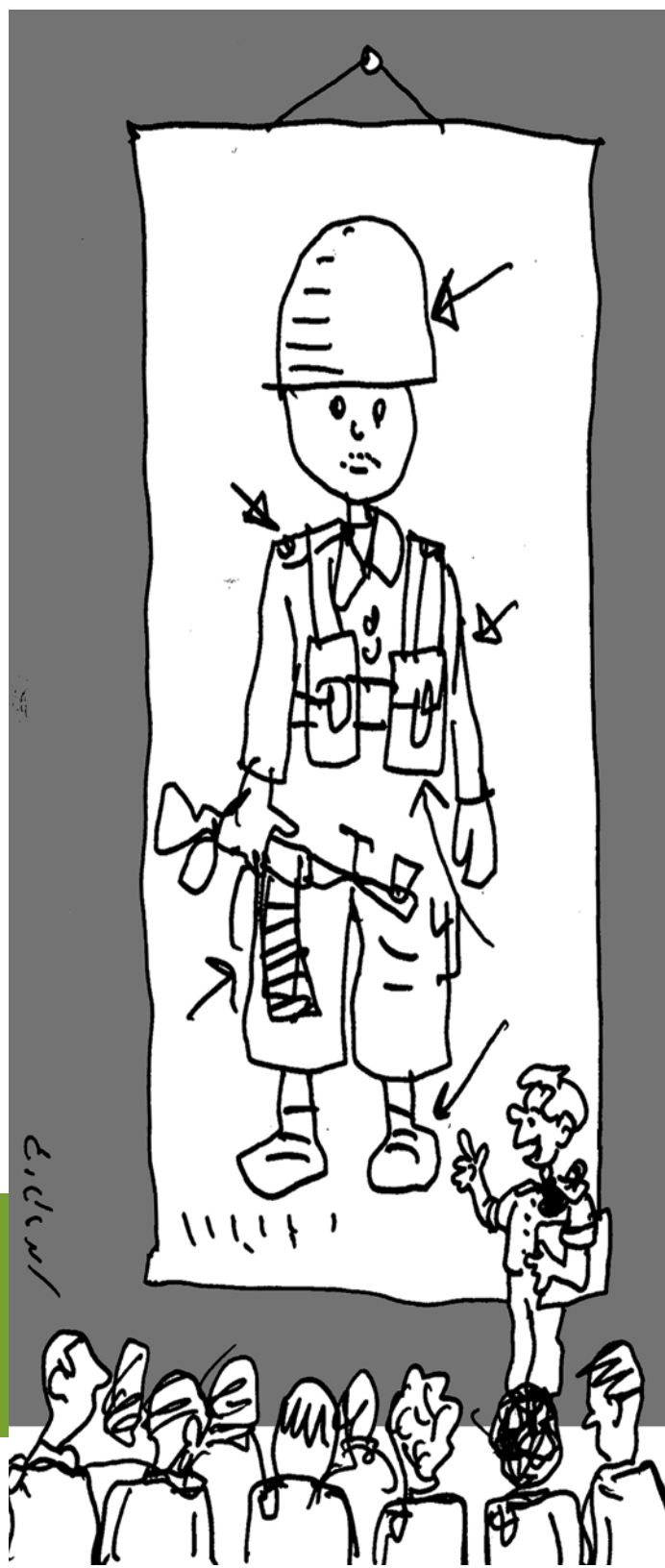


"האחר שבתוכנו" - הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות

תפקידו של קצין המודיעין - על פי העמדה המסורתית - הוא לתאר את המציאות אצל האויב ולאחר מכן לעמוד מהצד כשהמפקד או הקברניט מתכננים את המהלכים הצבאיים או המדיניים. על פי העמדה המודרנית, תפקידו של הקמ"ן הוא להשתתף באופן פעיל בתכנונים האופרטיביים. המאמר הזה מציג עמדה שלישית, שלפיה על הקמ"ן ללוות את התכנונים האופרטיביים באופן רצוף בתפקיד של היועץ לענייני האויב

אל"ם י'
קצין מודיעין



במאמר הזה אני בוחן תפיסות שונות בנוגע לתפקידו של הקמ"ן במערכת הצבאית והמדינית בישראל. טענתי המרכזית היא שהוויכוח המסורתי בין מי שרואים בקמ"ן מעריך אובייקטיבי לבין מי שרואים בו שותף לתכנון האופרטיבי מתעלם מאפשרות שלישית וחשובה מאוד שלפיה הקמ"ן מייצג בדיונים בצה"ל את "האחר" - את הפלסטינים, את האיראנים וכדומה - ונמנע מלעסוק בתכנון האופרטיבי. בתחילת המאמר אציג את הדעות השונות ואת הטיעונים שמנסה כל צד להציג לתמיכה בעמדתו. לאחר מכן אעמוד על האפשרות השלישית, המוחמצת, ואסביר את ההבדלים בין העמדה הזאת לבין שתי העמדות האחרות.

העמדה המסורתית - הקמ"ן האובייקטיבי

באופן מסורתי נהוג היה לראות בקצין המודיעין את הגורם שלומד את היריב ומציג את המידע שברשותו לקברניט או למפקד כדי לאפשר להם לקבל החלטות מושכלות בנוגע למדיניות של ישראל או לתכנון הקרב. על פי התפיסה הזאת, האיסוף המודיעיני מביא אל שולחנו של הקמ"ן מידע גולמי שאותו עליו לעבד. עיבוד המידע כולל את הערכת המקור שסיפק אותו (האם הוא אמין? האם ייתכן שהאויב מטעה אותנו?) וכן את בניית הפאזל המודיעיני מפיסות המידע השונות והמגוונות. בסופו של תהליך העיבוד מייצר הקמ"ן "תפיסת מציאות" בנוגע לאויב. את התפיסה הזאת, שעליה בנויה הערכת המודיעיני שלו, הוא נדרש להציג למפקד. על בסיס ההערכה הזאת מבססים מקבלי ההחלטות (מראש הממשלה ועד מפקד הגדוד) את הערכת המצב שלהם. במידע המודיעיני רואים אפוא אוסף של זרקורים המאירים אזורים חשובים במציאות, ותפקידו של הקמ"ן הוא לייצר תמונת מציאות מלאה ככל הניתן מאוסף ההבלחות של המציאות שמספק לו המידע שנאסף. העמדה המסורתית איפשרה להגן על מושג ה"אובייקטיביות" של הקמ"ן בשני אופנים:

1. העמדה המסורתית הניחה קיומה של מציאות שהיא כמעט בלתי תלויה במבטו הסובייקטיבי של הקמ"ן. אומנם גם על פי התפיסה הזאת יש לקמ"ן תפקיד פרשני ביחס למציאות, משום שהאיסוף אינו חושף את המציאות במלואה, אולם התפקיד הפרשני הוא מצומצם יחסית והוא היה נעלם לגמרי בתסריט אידיאלי שבו היה ברשותנו איסוף מושלם. כך, למשל, אם הקמ"ן נדרש לתאר את התו"ל הסורי לכיבוש רמת הגולן, הוא נדרש להסתמך על כלל הידיעות שברשותו בנושא הזה ולהוסיף עליהן הערכות בנוגע למידע שאינו קיים ברשותו, באופן שיאפשר לפיקוד הצפון או למטכ"ל לקבל תמונה מלאה ככל האפשר של התוכניות הסוריות. הצורך בהוספת הערכות למידע הגולמי נובע מחולשתו של האיסוף ולא דווקא מצורך מובנה ועמוק הנוגע למגבלות המציאות עצמה. אילו הייתה לקמ"ן נגישות מלאה לכל התוכניות של המטכ"ל הסורי, לא היה צורך בהערכות, והמטכ"ל הישראלי היה אז במצב אופטימלי מבחינת יכולתו לתכנן מהלכים שיסכלו את התוכניות של הסורים לכבוש את רמת הגולן ויובילו לניצחון ישראלי. במילים אחרות, אם להשתמש במונחים פילוסופיים, הצורך בהערכות נובע יותר מבעיות אפיסטמולוגיות של המעריך (דהיינו, ממגבלות הידע

של המעריך) מאשר מבעיות אונטולוגיות אצל היריב (דהיינו, מאיודאיות במציאות עצמה ללא קשר לידע של המעריך). 2. העמדה המסורתית הניחה שהקברניט והמפקד בונים את תוכניותיהם האופרטיביות על סמך תמונת המודיעין שמספק הקמ"ן, אך שאין בעיה מהותית בהפרדת שני השלבים במלאכה הזאת: השלב של תיאור האויב ותוכניותיו ולאחר מכן השלב של בניית התוכניות של כוחותינו. אומנם התוכניות האופרטיביות של כוחותינו תלויות באופן מהותי בתמונת המודיעין, אך הקמ"ן אינו נדרש להיות חלק מבניית התוכניות מעבר לעצם נוכחותו בחדר הדיונים. נוכחותו נועדה אך ורק לוודא שהתוכנית של המפקד אינה עומדת בסתירה לתמונת המודיעין שברשות הקמ"ן. במילים אחרות: משעה שהסביר הקמ"ן את התו"ל הסורי לכיבוש רמת הגולן, יכול המתכנן לבנות את המהלך הצה"לי, ותפקידו העיקרי של הקמ"ן הוא ללוות את התהליך הזה כדי לוודא שאין חריגה לכיוונים הסותרים את תמונת המודיעין שהציג. התפיסה הזאת באה לידי ביטוי באופן שבו מגבש המפקד את הערכת המצב שלו: הקמ"ן פותח את המפגש בהצגת הקרקע, האויב והדפ"א (דרך הפעולה האפשרית), ולאחר מכן מתנהל דיון הערכת מצב, שבו כל קצין מטה מציג את תרומתו בתחומו. בסיום הדיון קובעים המפקד או הקברניט את דרך הפעולה של כוחותינו.

הביקורת על העמדה המסורתית

הביקורת המקובלת על העמדה המסורתית נובעת מתפיסה מורכבת יותר הן של המציאות עצמה והן של תהליך התכנון האופרטיבי או המדיני. לטענת המבקרים, לפרשנות האישית של הקמ"ן יש השפעה הרבה יותר מכרעת על תמונת המודיעין מכפי שנדמה לתומכי העמדה המסורתית. המציאות שחושף המידע המודיעיני נתונה למספר רב של פרשנויות אפשריות, ובחירתו של הקמ"ן באחת מהן אינה עדיפה על בחירת המפקד בפרשנות משלו. אילו היה הקמ"ן מציג את מכלול הידיעות שברשותו, ובהנחה שהמפקד היה מצליח להתפנות לקרוא את כולן, בהחלט ייתכן שהמפקד היה מאמץ תמונת מודיעין אחרת מזו שהציג לו הקמ"ן.

יש להבין שאין הכוונה כאן להצביע על ההבחנה המוכרת בין הערכת המודיעין של הקמ"ן לבין הערכת המצב של הקברניט (שכוללת הן את הערכת המודיעין והן את הערכת הקברניט בנוגע לתמונת המצב של כוחותינו). הטענה היא כי מכיוון שלהצגת הערכת המודיעין יש ממד סובייקטיבי מכריע, סביר מאוד להניח שהקברניט יאמץ לעצמו הערכת מודיעין משלו לאחר ששמע את הקמ"ן, ואפילו הערכה שסותרת לחלוטין את עמדת הקמ"ן.

אומנם גם לפי התפיסה המסורתית רשאי הקברניט לדחות את הערכת המודיעין, אך לפי התפיסה הזאת מדובר באירוע חריג מאוד. לעומת זאת, מבקרי התפיסה המסורתית טוענים שדחייה של הערכת המודיעין ושל הצפי שמציג הקמ"ן היא אפשרות ריאלית מאוד. יתרה מזאת, המחמירים אף טוענים שהמודיעין אינו יכול ואינו צריך להעריך מה יעשה האויב בעתיד ("צפי") בשל מורכבותו של המציאות ושל תפיסתנו ובשל הפרשנות שאנחנו נותנים לה. במקום להעריך את העתיד אמור הקמ"ן להיות שותף פעיל בתכנון

האופרטיבי, כפי שיוסבר להלן.

הביקורת הזאת נובעת, לדעתי, משינוי תרבותי ופילוסופי עמוק שחל בתפיסת המציאות בעולם המערבי במאה השנים האחרונות. בעבר רווחה התפיסה שהמציאות או העולם הם בלתי תלויים בנקודת המבט של האדם, ושתפקיד המדע הוא לחשוף את המציאות הזאת ולשרת את האדם בהתקדמותו הרעיונית והטכנולוגית. אולם במאה ה-20 חל מהפך, וכיום מקובלות תפיסות יחסיות של המציאות. כיום - יותר מאשר בעבר - מתייחסת החברה המערבית בחשדנות כלפי המדענים, וכתוצאה מכך התיאוריות המדעיות כבר אינן נחשבות לתמונה האמיתית וההכרחית של המציאות שאין לערער עליה.

עדות נוספת למהפך התרבותי הזה היא האופן שבו קורא הציבור ויוכחים מדעיים - למשל, בהקשרים של שימור הסביבה. בעשורים האחרונים כבר אין קבלה אוטומטית וללא תנאי של "העמדות המדעיות", וכמעט תמיד משתתפים בשיח הציבורי מדענים בעלי תפיסות שונות בנוגע לדרך הנכונה שבה יש לפרש את המציאות, למשל, את התחממות כדור הארץ. שינוי דומה חל גם בתפיסה המשפטית בנוגע לחוות דעת מקצועית של מומחים מדעיים. בית המשפט שומע כמעט תמיד בסוגיות שבמחלוקת חוות דעת מנוגדות

בשנים האחרונות התפתחה תפיסה חדשה בנוגע לתפקידו של הקמ"ן הנוגעת הן להיבט של תיאור המציאות והן למעורבותו של הקמ"ן בתהליך התכנון האופרטיבי, האסטרטגי והמדיני



של מדענים, והשופט הוא שמכריע ביניהן בהקשר של העניין העומד למשפט. כך, למשל, בתביעות נזיקין נמצא כי על פי רוב כל אחד מהצדדים מציג חוות דעת רפואית שונה התואמת את עמדת התובע או לחלופין את עמדת הנתבע.

השינוי התרבותי שהצבעתי עליו עומד גם בבסיס הביקורת המשמעותית השנייה על העמדה המסורתית בנוגע לתפקיד הקמ"ן. אם הביקורת הראשונה עוסקת בתפיסת המציאות המודיעינית, הרי שהביקורת השנייה נוגעת לתהליכי התכנון האופרטיבי והמדיני ולהשתלבותו של הקמ"ן בהם. הביקורת הזאת עוסקת בטשטוש הגבולות בין הקמ"ן לבין הקברניט. על פי התפיסה המסורתית, הקמ"ן עוסק בתיאור המציאות (הן זו הפיזית, תנאי הקרקע, והן זו האנושית כוחות האויב), ואילו הקברניט והמפקד אחראים לתכנון הפעילות של כוחותינו אל מול המציאות. על פי המבקרים, לא ניתן לחלק את תהליך התכנון של כוחותינו לשני שלבים נפרדים ובלתי תלויים: בשלב הראשון - הצגת המודיעין, ורק לאחר מכן השלב השני של בניית התוכניות של כוחותינו על בסיס הערכת המצב. החלוקה הזאת - על פי המבקרים - היא מלאכותית, אינה מתארת את המצב המצוי בתכנונים אופרטיביים ומדיניים וגם אינה מתארת את המצב הרצוי שמטרתו להוביל לתכנון המוצלח ביותר האפשרי. על פי הביקורת, חלוקת הזמנים המסורתית בהערכות המצב - שלפיה נפתח הדיון בהצגת המודיעין, לאחר מכן מתגבשת הערכת המצב,

ובסופו של התהליך קובע הקברניט את מדיניותו ואת תכנונו - היא מלאכותית ומזיקה. לטענת המבקרים, התהליך חייב להיות דינמי ומתפתח במסגרת רב-שיח מתמשך שבו משמשים הקמ"ן, המפקד והקברניט שותפים שווים ערך.

ביקורת אחרונה שאני רוצה להציג בנוגע לעמדה המסורתית היא בלתי תלויה בשתי הביקורות הקודמות שהצגתי. היא נוגעת לניתוקו לכאורה של הקמ"ן מצרכיו האופרטיביים האמיתיים של הקברניט. הביקורת הזאת רלוונטית במיוחד בהקשר של ישראל, שבה ראש אמ"ן הוא המעריך הלאומי, וחטיבת המחקר היא הגוף שמספק הערכות מודיעין הן למטה הכללי של צה"ל והן לממשלת ישראל. לביקורת הזאת יש היבטים רבים ומשתנים: לעיתים היא מתמקדת בעיסוק המוגזם של אמ"ן בהערכות בתחום המדיני על חשבון עיסוק מעמיק בתחום הצבאי (כך היה במיוחד בשנות ה-90 של המאה ה-20, שכן אז נדרש אמ"ן ללוות את התהליך המדיני); ולעיתים היא מתמקדת בגישתו של הקמ"ן המונעת ממנו להבין לעומק את השיקולים שמנחים את המפקד בעת שהוא מגבש את תוכניותיו האופרטיביות. הכוונה היא להתמקדות המודיעין בתיאור המציאות ה"אובייקטיבית" של האויב - לרוב על חשבון שיח מעמיק עם המפקד בנוגע לכוונותיו. לפיכך תמונת המודיעין אינה משרתת בסופו של דבר את השאלות המרכזיות שמעניינות את המפקד, ונוצר נתק בין הקמ"ן למפקד באופן שפוגע ביכולת הקמ"ן להשפיע על התוכניות האופרטיביות. מובן שבאופן תיאורטי נועד "צי"ח המפקד" לפתור בדיוק את הבעיה הזאת ולאפשר למפקד להגדיר לקמ"ן את תחומי העניין החשובים לקבלת ההחלטות הצבאיות והמדיניות בישראל. אולם כידוע לא תמיד מתפנה המפקד לגבש "צי"ח כזה משלו, ובפועל קובע הקמ"ן לעצמו וליחידות האיסוף את הצי"ח על פי מיטב הבנתו.

על אף שהביקורת הזאת מנותקת משתי הביקורות הקודמות ואינה תלויה בהן, אפשר להבחין בקלות ביחסי הגומלין ביניהן. ככל שגוברת הנטייה לראות בקמ"ן גורם מקצועי שתפקידו לתאר את המציאות ה"אובייקטיבית" שמשמשת בסיס בלבד לבניית תוכניות המפקד, כך פוחת הצורך של הקמ"ן בהכוונה מפורטת ומעמיקה של המפקד. אומנם חשוב לקמ"ן לדעת אם המפקד מתעניין יותר בגזרת צפון רמת-הגולן או בגזרת דרום רמת-הגולן, אבל המציאות ה"אובייקטיבית" יכולה להיחקר כאילו אין צי"ח מפקד. למשל, במקרה התיאורטי הקיצוני, שבו לא הייתה קיימת בעיית משאבים באיסוף, אפשר היה בקלות לחקור את כל גזרת רמת-הגולן באופן שיאפשר למפקד לבחור באופן בלתי תלוי את הגזרה שמעניינת אותו. קמ"נים רבים סבורים שעליהם לגבש בכל מקרה תמונת מודיעין מלאה ככל האפשר, גם אם המפקד הביע רצון להתמקד בגזרה מסוימת. זאת, משום שהמפקד עשוי לשנות את דעתו בהמשך ולבקש לתאר את המציאות המודיעינית בגזרה אחרת.

העמדה המודרנית - הקמ"ן בתפקידו של שותף מלא בתכנון האופרטיבי והמדיני

בעקבות הביקורות שתוארו לעיל התפתחה בשנים האחרונות תפיסה חדשה בנוגע לתפקידו של הקמ"ן. זו נוגעת הן להיבט

של תיאור המציאות והן למעורבותו של הקמ"ן בתהליך התכנון האופרטיבי, האסטרטגי והמדיני. יש המייחסים אותה לתפיסות פוסט-מודרניות של המציאות שהתפתחו בעשורים האחרונים בתחומי המדע והתרבות. הגם שאני מקבל שיש פה הקשרים והשפעות הדדיות בין התפיסות, אני מעדיף שלא לכנות אותן "פוסט-מודרניות" - בעיקר משום שהדבר ידרוש הגדרות מורכבות יחסית והסברים בנוגע לשאלה מהו פוסט-מודרניזם. מדובר בנושא סבוך שלטעמי ייצור בעיקר בלבול ולא ישרת את הצורך בבהירות בשאלה העומדת לדיון. אני בוחר לכנות אותה עמדה מודרנית, אך בלי לטעון את המילה במשמעויות הנלוות למושג "מודרנה" ונאורות. כל כוונתי היא לתפיסה שהתפתחה בעת האחרונה ושמתעמתת עם התפיסות המסורתיות והישנות יותר בנוגע לתפקיד המודיעין. כמו כן יש לציין את התנאים התיאורטיים והארגוניים שעמדו ברקע פיתוחה של התפיסה המודרנית בנוגע לתפקיד הקמ"ן. השינוי התרבותי שעליו הצבעתי לעיל השפיע גם על צבא ארה"ב ועל פיתוח תפיסות לחימה שונות, ובהן גם התפיסה המוכרת של המבצעים מוכוונים האפקטים (effects based operations). שינויים דומים התחוללו גם בצה"ל. המוכר שבהם הוא המאמץ של שמעון נווה ושל שותפיו מהמכון לחקר תורת המערכה לפתח את "אמנות המערכה". התפיסות האלה השפיעו לעומק על צה"ל בכלל ועל אמ"ן בפרט - בעיקר עד מלחמת לבנון השנייה. אומנם אין קשר ישיר בין התפיסות האלה לשאלות שבהן עוסק המאמר הזה, אך יש השפעות הדדיות חזקות ביניהן.

התפיסה המודרנית נוגעת בעיקר לסוגיות הבאות:

1. המציאות מורכבת וניתן לפרשה בדרכים שונות. לא ניתן לדבר על מציאות אובייקטיבית שאותה מתאר הקמ"ן. אומנם יש עובדות המתוארות בידיעות המודיעיניות, אולם הרוב המכריע של השאלות המעניינות את הקברניט אינו זוכה לתשובה בחומר הגולמי ומחייב פרשנות מעמיקה של הקמ"ן. לפיכך, גם לקברניט יכולה להיות פרשנות משלו. על פי תפיסת מציאות כזאת, יש לצפות ליותר מחלוקות מודיעיניות בתוך גופי המודיעין פנימה, משום שכל חוקר וכל קצין מטה יכולים לפתח פרשנות משלהם שעשויה להתחרות בהצלחה בפרשנותו של הקמ"ן הבכיר. בהקשר הזה כבר לא ניתן לדבר על "הערכת המודיעין" ובוודאי שלא על "אמת מודיעינית", אלא יש לדייק ולדבר על הערכת המודיעין של כל קמ"ן וקמ"ן. השיח בין המעורבים בהערכת המודיעין ובהערכת המצב הופך להיות חשוב יותר מהתאמתה של הערכת המודיעין למציאות חיצונית ואובייקטיבית. כיוון שהמודיעין כבר אינו יכול לחשוף מציאות אחת אמיתית הנסתרת מהעין, הרי שנקודת הראות של המתבונן אמורה גם להשפיע באופן מכריע על הערכת המודיעין שלו. בהקשר הזה יש לציין גם כי דעותיו הפוליטיות של הקמ"ן הופכות למרכיב מכריע בהערכת המודיעין שלו, הגם שהנושא אינו זוכה לדיון מעמיק בקרב המצדדים בעמדה המודרנית. אם בעבר המונח "הערכת אמ"ן" ציין הערכה מקצועית ואובייקטיבית, הרי שכעת הוא טעון במשמעות של "הערכת ראש אמ"ן", דהיינו, לאחר ששמע ראש אמ"ן את דעת אנשי המודיעין, הוא מאמץ לעצמו תפיסה כזו או אחרת המייצגת את כלל התוצר האמ"ני.

2. הקמ"ן הוא שותף שווה בעשייה האופרטיבית של מטה המפקד. התכנון האופרטיבי אינו מהלך של תכנון אל מול מציאות ברורה ואובייקטיבית יחסית. הקמ"ן אומנם אחראי לאיסוף המידע המודיעיני ולניתוחו, אך אין מקום לטענה שתפקידו הוא ייחודי ושונה מתפקידו של קצין האג"ם או של קצין החימוש בגיבוש התוכניות האופרטיביות. כפי שקצין החימוש אחראי לתיאור מצב האחזקה של טנקי החטיבה, אך חייב גם להיות שותף ולתרום לתכנון האופרטיבי, כך גם הקמ"ן נדרש לפתוח בהצגת המודיעין, אך בהמשך התהליך עליו לתרום כמיטב יכולתו לתכנון האופרטיבי. במילים אחרות: תפקידו של הקמ"ן הוא לתרום בפועל לתכנון עצמו ולא רק לבקר אותו על סמך הבנותיו המודיעיניות את האויב. הקמ"ן אינו אמור לחזות את העתיד בצד "האדום" (האויב), אלא תפקידו להשפיע על השיח בצד "הכחול" (כוחותינו). ההפרדה בין תפקיד הקמ"ן לבין תפקידים של שאר קציני המטה ושל המפקד היא מלאכותית. בפועל, תהליך התכנון הוא מורכב ואינטראקטיבי וכרוך במעורבות מתמשכת של הקמ"ן הן בתפקיד של מייצג תמונת המודיעין של האויב והן בתפקיד של מי שיכול להציע הצעות אופרטיביות לכוחותינו, שעל פי תפיסתו ישרתו את השגת הניצחון על האויב. המצדדים בגישה המודרנית סבורים שאימוץ שיטתם יביא בהכרח גם לפתרון בעיית הניתוק של המודיעין מצרכי האמיתיים של הקברניט. שותפות רבה יותר של הקמ"ן בתהליך התכנון תביא אותו ממילא להבנה מעמיקה יותר של הצרכים ולפיכך גם למחקר מודיעיני רלוונטי יותר למפקד.

המצדדים בעמדה המודרנית דוחים מכול וכול ביקורות בנוגע לטשטוש אפשרי של הגבולות בין הקמ"ן לקציני המטה. הם מאמינים שניתן להגביר את מעורבות הקמ"ן בתכנון האופרטיבי בלי לפגוע בתמונת המציאות שלו ובפרשנות שהוא נותן למידע המודיעיני. אומנם הדבר מצריך מודעות של הקמ"ן לשני התפקידים הנפרדים שלו (המומחה לענייני האויב והשותף בתכנון האופרטיבי של כוחותינו) וניסיון מסוים, אך אין כאן, להבנתם, מגבלה עקרונית על תפקודו של הקמ"ן בתפקיד של מעריך. כיוון שהמושג "מציאות אובייקטיבית" מאבד מערכו מסיבות פילוסופיות, גם הצורך לשמר את יכולתו של הקמ"ן להיות אובייקטיבי מאבד מהחשיבות העצומה שייחסו לה בעבר במסגרת העמדה המסורתית.

ההבחנה בין "רלוונטיות" לבין "שותפות"

אחד הביטויים המבלבלים ביותר שחשוב להבהיר לפני הצגת העמדה השלישית בנוגע לתפקיד הקמ"ן הוא "הרלוונטיות של הקמ"ן". כאמור, אחת הביקורות על העמדה המסורתית הייתה שהקמ"ן שפעל לפיה היה מנותק מצרכי האמיתיים של הקברניט. המודיעין עסק בתיאור מורכב של תמונת המציאות של האויב, אך לא תמיד היה מחובר אל הצרכים האמיתיים ואל השאלות שהטרידו את הקברניט או את המפקד. ההתמקדות בתיאור המציאות של האויב - למשל בתיאור צבא סוריה - באה על חשבון ההבנה של השאלות האמיתיות הנובעות מהתכנון האופרטיבי של כוחותינו. ההבחנה המלאכותית בין "כחול" ל"אדום", בין כוחותינו לבין האויב, פגעה בתהליך התכנון והפכה את תמונת המציאות שצייר הקמ"ן ללא



שאמור לכוון את המודיעין אל השאלות העולות מתוך התכנון האופרטיבי והמדיני. אם, למשל, מתכנן הקברניט להציע לפלסטינים חילופי שטחים במסגרת הסכם שלום עתידי, אמור צ"ח הקברניט לכלול בעדיפות גבוהה שאלות בנוגע לעמדת הפלסטינים בסוגיית חילופי השטחים (באיזה היקף? באילו אזורים?).

הביקורת על העמדה המודרנית

מבקרי העמדה המודרנית¹ טוענים שמדובר בבלבול יוצרות שמערבב תפקידים שונים. הקמ"ן אינו מומחה לתכנון אופרטיבי, ולכן אין לו יתרון על פני קציני מטה אחרים. יתרה מזו, עירובו המלא של הקמ"ן בגיבוש התוכנית האופרטיבית יוביל בהכרח לעיוורון מודיעיני הנובע מנטיית ליבו להזדהות עם התוכנית האופרטיבית שלה היה שותף. אם המציאות תעיד לפתע שהתוכנית האופרטיבית עומדת להיכשל, עלול הקמ"ן לאחר בזיהוי המגמה החשובה בשל ביטחונו בתוכנית שלה היה שותף. הביקורת הזאת הושמעה בנוגע למינוי קמ"נים למלואי משאים ומתנים מדיניים - בעיקר בהקשר הפלסטיני. בעיתונות אף צוטטו דברי ביקורת נוקבים של ראש הזירה הפלסטינית לשעבר, אל"ם (מיל') אפרים לביא, נגד הערוב בין הערכות מודיעין בתחום הפלסטיני בתקופת האינתיפאדה השנייה לבין הסברת עמדתה של ישראל בנוגע לאחריות הפלסטינים לפריצת המאבק הזה בתחילת שנות ה-2000.

אחד המבקרים הנוקבים של העמדה המודרנית הוא אלוף (מיל') יעקב עמידור. במאמר נוקב שפורסם ב"מערכות"² ב-2003 תקף עמידור את העמדה המודרנית וטען שיש לחזור אל המודל המסורתי של הצגת דפ"א (דרכי פעולה אפשריות). הביקורת שלו

רלוונטית במקרים רבים.

אולם לעיתים חל בלבול בין הביקורת הזאת, שבוודאי הייתה מוצדקת במקרים מסוימים, לבין סוגיה אחרת בתכלית. לעיתים מזוהה הביקורת הזאת עם מה שנחשב לפתרון אפשרי לבעיה - דהיינו, הפיכתו של הקמ"ן לשותף מלא בתכנון האופרטיבי או המדיני ולא רק בתיאורה של תמונת מודיעין שעל בסיסה נבנה התכנון האופרטיבי או המדיני. כך, אם הקמ"ן לא רק יתאר את שאיפותיהם המדיניות של הפלסטינים ואת עמדותיהם, אלא יהיה גם פעיל בתכנון העמדה הישראלית במשא ומתן, הוא ממילא יהיה הרבה יותר רלוונטי בתפקיד הקמ"ן. השתתפות פעילה בתכנון הישראלי תביא בהכרח להבנה טובה יותר של צורכי הקברניט וממילא לידע מודיעיני רלוונטי לקברניט. על בסיס ההבנה הזאת התקבלו בעבר ההחלטות למנות קמ"נים בשירות פעיל (למשל, ראשי הזירה הפלסטינית באמ"ן מחקר) גם לקמ"נים של המשא ומתן עם אותו אויב (למשל, בשיחות עם הפלסטינים). אלו שתמכו בכך לא ראו כל פסול במעורבותו של הקמ"ן בתהליך גיבושן של עמדות ישראל במשא ומתן.

הזיהוי המוטעה הזה בין בעיית הרלוונטיות של הקמ"ן לבין הפתרון המתבקש לכאורה - להפוך אותו לשותף פעיל בתכנון האופרטיבי - פוגע לטעמי ביכולת להבחין באפשרויות אחרות לפתרון בעיית הרלוונטיות. הרי ברור בעליל שגם התומכים בעמדה המסורתית היו מודעים מאוד לצורך במודיעין רלוונטי. אולם הם לא סברו שלצורך כך צריך לטשטש את הגבולות בין הקמ"ן לבין קציני המטה האחרים. לטעמם, הפתרון לבעיה הזאת טמון בשיח מתמיד בין המפקד והקברניט לבין הקמ"ן ששיאו הוא גיבוש "צ"ח המפקד". זהו הכלי

הייתה הן על השפה העמומה שבה משתמשים המצדדים בעמדה המודרנית והן על העובדה שצמצום הערכת המודיעין לכדי תיאור "רציונל היריב" הוא מסוכן מאוד ועלול להסתיר מעיני הקברניט דרכי פעולה אפשריות אחרות של האויב. ההנחה שיש רציונל אחד ויחיד ליריב היא מוטעית ומתעלמת מחופש הרצון של היריב לבחור בין כמה דרכי פעולה אפשריות. עמידרור מציין במאמרו ש"לעניין זה אין הבדל בין שדה הקרב המדיני או הטקטי".³

נקודה נוספת בביקורת על העמדה המודרנית היא שלעיתים הקמ"ן מתאהב בתפקיד לא לו של גיבוש תכנונים אופרטיביים "כחולים". עד כדי כך מגיעים הדברים, שניתן לשמוע בשנים האחרונות מדי פעם את הטענה החריגה מאוד שלפיה "אם אנחנו לא נציע את הרעיון המרכזי לתוכניות האופרטיביות של צה"ל, מי יוכל לעשות זאת? הרי רק אנחנו מכירים את האויב". מדובר כמובן בעמדה חריגה, שאינה מצטיינת בצניעות יתרה, אך עצם העובדה שהיא מושמעת מעידה בעיניי על עומק הבעיה ועל היקף הבלבול בנוגע לתפקידו של הקמ"ן ולתרומתו. הדים לתפיסה כזאת יש בספרם של אפרים לפיד ועמוס גלבוע "מלאכת מחשבת"⁴ שבו נכתב כי על המודיעין לסייע "בעיצוב ובניהול של מדיניות החוץ והביטחון". אומנם ניתן לפרש את המשפט הזה בדרכים שונות, אך לטעמי הוא מעיד על השתרשות רעיונות הנוטים לעמדה המודרנית שהוצגה לעיל.

האם קיימת עמדה שלישית?

שתי העמדות שהוצגו לעיל בנוגע לתפקיד הקמ"ן מייצגות, כמובן, שני קטבים על ספקטרום נרחב של אפשרויות שונות להגדרת מעמדו של הקמ"ן ותפקידו. יש שיטענו כי אין כאן דילמה אמיתית להכרעה, אלא רק מתח פנימי מתמיד שבו פועל הקמ"ן. זהו המתח בין מי שאחראי להציג את עמדת האויב לבין מי שחי בתוך עמו ובתוך צבאו ולפיכך נדרש להיות שותף בתכנון האופרטיבי נגד האויב. מי שטוענים כך יאמרו כי יש אומנם חשיבות להכיר את המתח הזה, אך אין צורך ואין טעם לפתור אותו. נגזר על הקמ"ן להיות עם המתח הזה ולנווט בתוכו על פי הנסיבות ועל פי מיטב שיקול דעתו. אינני מקבל את הטענה הזאת. אני סבור שאפשר להיווכח בבירור שנטייתם של קציני מודיעין לקוטב זה או אחר השפיעה באופן מהותי על האופן שבו מילאו את תפקידם. המצדדים בעמדה המסורתית אימצו לעצמם דרך אחת להשפעה על הקברניט, והמצדדים בעמדה המודרנית ניהלו את ארגון המודיעין בדרך אחרת לגמרי. ניתן לומר באופן כללי שהמצדדים בעמדה המסורתית השפיעו על קבלת ההחלטות של הקברניט באמצעות הצגה אובייקטיבית ככל האפשר של המציאות בצד האויב כפי שהבינו אותה; ואילו המצדדים בעמדה המודרנית נטו יותר להשתתף באופן פעיל בתכנונים אופרטיביים ובמשאים-ומתנים מדיניים ולא פעם איבדו בשל כך את היכולת לבקר את עמדת ישראל.⁵

לדעתי, יש להכריע בשאלה הזאת, אך נדמה לי שהוויכוח נקלע אל בין המצרים בלי שיהיה צורך בכך. המסקנה שמדובר בדילמה שמחייבת הכרעה בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית היא מוטעית. כך, למשל, במאמר שפירסם אל"ם רני ב"מבט מל"מ"⁶ הוא מציג באופן ברור וחד את הדיכוטומיה שבין העמדה המסורתית (שאותה הוא

מכנה "קלאסית") לבין העמדה המודרנית. הוא גם מלין, בצדק לטעמי, על כך שמסמכי המודיעין החלו לכלול המלצות אופרטיביות בפרקי הסיכום שלהם, גם אם באופן מרומז. אך בסיכומו של המאמר הוא שב לעמדה הפשרנית שלפיה אין "פתרון בית ספר" לדילמה והוא ממליץ לאנשי המודיעין לנקוט כמה אמצעי זהירות נדרשים כדי שלא לפגוע בעבודתם השוטפת. הוא קובע ש"יש לתת קרדיט לאנשי המודיעין שישכילו לנווט היטב בשדה מכשולים זה" (בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית - י').

בעיניי, עמדתו של אל"ם רני אינה מחויבת המציאות. קיימת גם אפשרות שלישית, שלדעתי היא העמדה הרצויה שאותה צריך הקמ"ן לאמץ. היא אינה פשרה בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית, ולפיכך מאפשרת להגדיר במדויק את תפקיד הקמ"ן. לדעתי, היא פותרת גם את סוגיית הרלוונטיות של הקמ"ן בלי להפוך אותו לשותף מלא בתכנון האופרטיבי. להלן אתאר מהו תפקיד הקמ"ן לפי העמדה הזאת ולאחר מכן אנסה להסביר מדוע לא זכתה עד כה העמדה הזאת להצגה בהירה.

לדעתי, המציאות, על אף מורכבותה הברורה, עודנה מצויה "שם בחוץ" וניתן לחשוף אותה או להציץ לעברה. הקביעה הזאת נכונה גם בנוגע לאויב. חיישני האיסוף יכולים ואף צריכים להגיע אל ארץ האויב ולהביא משם מידע על המציאות. תפקידו של הקמ"ן הוא להבין את המציאות הזאת - על מורכבותה - גם אם ברור שלא ניתן יהיה להבין אותה במלואה. הקמ"ן מתמחה בלהבין את עמדת היריב הן בהיבטים הטקטיים שלה (איזה נשק עומד לרשותו? כיצד הוא נוהג להפעילו?) והן בהיבטים האסטרטגיים (לאיזה צורך רוצה האויב לעשות שימוש בנשק? מהן מטרותיו? על מה יהיה מוכן לוותר ועל מה לא?) (במובן הזה אני סבור שנכונה יותר העמדה המסורתית. אומנם למדנו הרבה במאה ה-20 על מגבלות הידע ועל ההטיות הפסיכולוגיות והאישיותיות שמונעות מהחוקר להיות אובייקטיבי לחלוטין, אך הלימוד הזה אינו פוגע בצורך לחשוף את המציאות בארץ האויב.

אך לדעתי, תפקיד הקמ"ן אינו להגיש את הבנותיו על מגש של כסף לקברניט, ומאותה השעה ואילך להביט מן הצד בתהליך גיבושן של התוכניות האופרטיביות "הכחולות" ורק לוודא שאין טעויות בהנחות היסוד שלהן בנוגע ליריב. לקמ"ן יש אכן תפקיד מרכזי בגיבוש התוכנית האופרטיבית, אך זהו תפקיד ייחודי שאינו דומה כלל לתפקידיהם של שאר קציני המטה או של המפקד עצמו. היכולת להכין תכנונים אופרטיביים או לנהל משא-ומתן מדיני היא של המפקד ושל הקברניט. גם בקרב הקצינים והאנשים הסובבים את המפקד ואת הקברניט יש רבים וטובים שלהם הכשרה מקצועית הולמת יותר לניהול התכנון האופרטיבי והמשאים-ומתנים. אל לו לקמ"ן להיכנס לשדה לא לו. מסלולי ההכשרה של הקמ"נים כיום אינם כוללים - על פי רוב - התנסות בפיקוד על מסגרות צבאיות או התנהלות בסבך המדיני והפוליטי. זאת, דרך אגב, להבדיל ממה שהיה בעבר: קמ"נים הגיעו מתפקידי פיקוד מובהקים וחזרו אליהם. כיום רק לראשי אמ"ן יש רקע פיקודי מובהק, ואולי לקצין בכיר אחד נוסף באמ"ן. זה שנים רבות לא שירת באמ"ן מחקר קצין שמילא תפקיד מג"ד או תפקיד פיקודי בכיר יותר בשטח.

למתכננים הישראלים "מה רוצה האיראני?" שהרי כדי להגיע לתכנון מנצח יש צורך להבין לעומקם את רצונותיהם של שליטי איראן, את מורכבות האוכלוסייה באיראן, את תרבותה ואת טענותיה נגד המערב. אם יפתור הקברניט את הבעיה באמצעות אמירות פשטניות כגון: "מדובר במשטר שחור משחור שרוצה לחזור לימי הביניים", הוא עלול לפספס יסוד מהותי במשטר האסלאמי באיראן. ככל שהאויב שונה ורחוק מאיתנו (מבחינה פיזית ומבחינה רעיונית), כך קשה יותר להבין לאן הוא חותר. ייצוגו של האויב על שולחן המתכנן "הכחול" הוא תפקיד ייחודי של הקמ"ן.

לדעת, אימוץ העמדה המודרנית עלול לפגוע ביכולתו של הקמ"ן לבצע את תפקידו. התקרבות לעמדת המתכנן האופרטיבי מרחיקה אותו בהכרח מהתפקיד של ייצוג "האחר". מדובר בעיקר בטענה פסיכולוגית: הזדהות עם התכנון "הכחול" סותרת את היכולת לראות את האינטרסים של האויב כפי שהאויב מבין אותם. הטענה הזאת מתחזקת עוד יותר נוכח ההבנה שהקמ"ן הוא ממילא "כחול", דהיינו הקמ"ן לעולם יהיה ישראלי שגדל על ברכי החינוך הציוני ומחויב לערכי העם בישראל. הנטייה הטבעית שלו תהיה להזדהות עם עמו ועם קברניטיו. שיתופו בתכנון האופרטיבי יגרע מיכולתו לייצג את הצד "האחר". מכאן גם הקושי הקיים, להבנתי, בהפנמת התפקיד המוצע במאמר הזה לקצין המודיעין. מבחינה פסיכולוגית הצבת הקמ"ן בעמדת "האחר" היא קשה ועלולה לחייב אותו לעמוד מול טענות שלעיתים אמורות להיות מופנות אל האויב ולא אל הקמ"ן. גם הקברניטים וקציני המטה עלולים להתבלבל ולייחס לקמ"ן את מה שהם מייחסים לאויב שאותו הוא מייצג.



טענתי העיקרית היא שתפקידו של הקמ"ן הוא לייצג את האויב על שולחן הדיונים "הכחול". הקמ"ן הוא "האחר שבתוכנו". למה הכוונה? מובן מאליו שאילו ניתן היה לשלב את האויב בגיבוש התוכניות האופרטיביות נגדו או בהכנות למשא-ומתן איתו, הייתה מלאכת התכנון משתפרת מאוד. אם נדמיין לרגע את האפשרות הפנטסטית שאבו מאזן היה משתתף בדיונים בישראל לפני המשא-ומתן עימו, היה הנושא ונותן הישראלי מקבל את ההכנה הטובה ביותר למשא-ומתן. אלא שהאופציה המוזרה הזאת כמובן אינה אפשרית: אבו מאזן לא בדיוק שש להשתתף בדיונים האלה, וגם לו היה קופץ על ההזדמנות, אנחנו היינו מסרבים לשתפו, משום שהוא כמובן היה מועיל בדיון, אבל גם היה לומד ממנו מה אנחנו מתכננים ומתכוונן בעצמו בהתאם. הסימולציה שהיה רוצה הקברניט לנהל לפני המשא-ומתן אינה יכולה להתנהל עם היריב עצמו. ישנו רק בעל תפקיד אחד בישראל שיכול לעזור בסוגיה הזאת - הקמ"ן. לרשות הקברניט עומדים מומחים רבים, ובהם מומחים לניהול משא-ומתן, לפוליטיקה ולמדיניות. אין לו מומחה אחר - חוץ מאשר הקמ"ן - שכל תפקידו הוא להכיר את אבו מאזן, את דרישותיו, את חולשותיו ואת רצונותיו. מדובר בתפקיד קשה ולעיתים קרובות כפוי טובה. לייצג את "האדום" על שולחן הדיונים "הכחול" הוא משימה לא פשוטה מהבחינה המקצועית ומהבחינה הפסיכולוגית.

חשבו לרגע על איראן. מדובר באויב אכזרי הנוקט טרור ועוסק בדיכוי נמרץ של בני עמו. כוהני הדת האיראנים שונים באופן מובהק מאנשי הממשל בישראל: הם מאמינים רדיקליים באסלאם, דוגלים בעמדות מהפכניות ואנטי מערביות ולעיתים גם בעמדות אנטישמיות מובהקות. למרות זאת נדרש הקמ"ן הרלוונטי להסביר

ייצוג האויב ליד שולחן הדיונים נועד לסייע למתכנן הישראלי להגיע לתכנון מיטבי שיבטיח ניצחון על האויב בעת הצורך או השגת המקסימום האפשרי במשא-ומתן



עם זאת אני טוען שהעמדה המסורתית אכן מעמידה את הקמ"ן רחוק מדי משולחן התכנון האופרטיבי "הכחול". מסירתה של תמונת המודיעין בתחילת הדיון והתרחקות ממהלכי התכנון עלולות להוביל לנתק מסוים מדאגות המתכנן האופרטיבי או המדיני. הצעתי לאימוץ עמדה שלישית עדיין מאפשרת לקמ"ן לשלב בין המאמץ לחשוף את האויב לבין השתלבות בתפקיד של מייצג האויב ליד שולחן הדיונים. לא מדובר כאן, כמובן, בייצוג האויב במובן של הזדהות עם האויב. ייצוג האויב ליד שולחן הדיונים נועד לסייע למתכנן הישראלי להגיע לתכנון מיטבי שיבטיח ניצחון על האויב בעת הצורך או השגת המקסימום האפשרי במשא-ומתן. הקמ"ן הוא "אחד משלנו", אבל תפקידו בתהליך התכנון הוא לייצג את "האחר". בתפקידו זה אין לו תחליף בעבודת המטה.

חזרת הדפ"א

חשוב להוסיף כמה הערות על האמור לעיל. הראשונה, טענתי בנוגע לתפקידו של הקמ"ן אינה מבחינה בין רמות ההערכה השונות. כמו עמידור, גם אני סבור שהטענה שלעיל נכונה מרמת קמ"ן הגדוד ועד רמת ראש אמ"ן. יש כאן טענה מהותית על תפקידו של איש המודיעין ועל מהותה של המציאות, ולפיכך אין הבדל בין רמות ההערכה השונות - החל מהערכת מודיעין שנועדה לשרת מג"ד וכלה בהערכת מודיעין שנועדה לשרת את ממשלת ישראל. המציאות היא אותה המציאות, והסכנות הגלומות בעמדה המודרנית מבחינה פסיכולוגית ומבחינה מעשית הן אותן הסכנות. גם מג"ד נדרש לתכנן אל מול הגדוד הסורי שנגדו הוא צפוי להילחם, ולשם כך חשוב שיעמוד לרשותו מומחה מקצועי שיוכל לתאר בעבורו את אופן החשיבה והתכנון של המג"ד ושל המח"ט הסורים. אין הבדל מהותי בין התפקיד הזה של הקמ"ן לבין תפקיד הקמ"ן שנועד לשרת את ראש הממשלה לקראת דיוני משא ומתן לשלום עם נשיא סוריה. בשני המקרים קיימת סכנה של הזדהות ושל מעורבות יתר של הקמ"ן בתכנון הישראלי, ובשני המקרים אל לו לקמ"ן להתנתק מתהליך השיח הדינמי שמאפשר לקברניט הרלוונטי לתכנן טוב יותר על סמך הבנת "האחר" העומדת בבסיס מקצוע המודיעין.

המושג המתאים ביותר לתיאור תפקידו של הקמ"ן על פי התפיסה שהצגתי הוא הדפ"א. מדובר, כמובן, במושג השייך באופן מובהק לעמדה המסורתית. בקרב חלק מהתומכים בעמדה המודרנית הוא נחשב למושג אנכרוניסטי שמגלם את חוסר הרלוונטיות של העמדה

יש לאמץ מודל תכנוני מעגלי המאפשר דו־שיח רצוף בין הקמ"ן לבין הקברניט. גם כשהזמן דוחק (למשל, בהערכות מצב מובנות בזמן לחימה) חשוב לאפשר דו־שיח כזה



המסורתית. המונח הזה גם טבוע עמוק בהקשר האופרטיבי של תפקיד הקמ"ן. טענתי היא שהעמדה שהצעתי, ושלדעתי היא הדרך המועדפת שבה יש לעסוק במודיעין, מחזקת את חשיבותו של מושג הדפ"א הן בהקשר האופרטיבי והן בהקשר האסטרטגי. גם במקרה הזה אני מאמץ את עמדתו של עמידור שהוצגה לעיל, אך מסיבות מעט שונות מאלה שהוזכרו במאמרו מ־2003. הדפ"א, דרך הפעולה האפשרית של האויב, מגלמת את תפקידו המרכזי של הקמ"ן: היא אומנם אינה מייצגת אמת מוחלטת (שהרי הקמ"ן מציג כמה דרכי פעולה אפשריות, כפי שעולה בבירור מהמונח "אפשריות"), אך עם זאת היא נטויה עמוק בעולמו של האויב, בצד "האדום". הבנה נכונה של משמעות הדפ"א מאפשרת להבין גם מדוע הקמ"ן חייב להישאר ליד שולחן הדיונים במשך כל תהליך התכנון: דרך הפעולה של האויב נגזרת באופן עמוק מהתכנון האופרטיבי של כוחותינו, מדרך הפעולה "הכחולה". גם הקברניט של הצד האחר מתבונן במציאות וגוזר ממנה את דרך הפעולה שלו. גם לו יש רצון חופשי המתבטא ביכולת

להחליט על מימוש תוכניות שונות על פי ההתפתחות הדינמית של המאבק (המדיני או הצבאי) מול ישראל.

מהלכים אופרטיביים במלחמה, כמו מהלכים דיפלומטיים במערכה המדינית, נעשים מהלך אחר מהלך באופן שמזכיר משחק שחמט מסובך. אלא שבמקרה הזה לכל שחקן יש גם אידיאולוגיה ועמדות תרבותיות משמעותיות שמשפיעות על האופן שבו הוא משחק. רק הקמ"ן מוכשר להכיר את דרכי הפעולה השונות של היריב, שאחריו הוא עוקב במשך שנים ארוכות. את המשחק הזה לא ניתן לשחק משני צידי השולחן: הקמ"ן, בהיותו ישראלי, אינו יכול לשחק את מהלכי שני הצדדים - בעיקר משום שההקשרים הפסיכולוגי והתרבותי עלולים בקלות רבה מדי לגרור אותו להזדהות עם מהלכי הצד הישראלי. רק הפרדה קשוחה יחסית בין הקמ"ן לבין המתכנן הישראלי יכולה לאפשר לו למלא את תפקידו באופן הנדרש.

הקמ"ן צריך להיות רלוונטי, אבל אין שום הכרח לחשוב שרק שותפות מלאה בתהליך התכנון מאפשרת לו לרכוש את הרלוונטיות הנדרשת. הקמ"ן לא רק מתאר את המציאות של האויב, אלא מגלם בפועל את דמות האויב בתוך תהליך התכנון "הכחול". במובן הזה לקמ"ן יש תפקיד ייחודי בתהליך התכנון שאותו לא יכול לבצע שום גורם מטה אחר. לעומת זאת, הצעות אופרטיביות "כחולות" יכולים וצריכים להעלות גורמים אחרים במטה.

הבעיה היחידה במושג הדפ"א כפי שהוא מופיע בעמדה המסורתית היא שהמושג הזה הוצג במסגרת הערכת המודיעין, אך לא שונה לאחר מכן במסגרת התכנון האופרטיבי המתמשך. הוא נחשב ל"אמת" המתגלה לקמ"ן בהסתכלותו על היריב ובניסיונו לחזות את מהלכיו של היריב. הצעתי היא לראות בדפ"א מושג המגדיר מצד אחד את גבולות תפקידו של הקמ"ן (להבדיל מהמתכנן האופרטיבי והאסטרטגי), ומצד אחר מייצג את השתתפותו המתמשכת של הקמ"ן בתהליך התכנון "הכחול". חובה לשנות את סדר ההצגה הרגיל, שבו פותח הקמ"ן ולאחר מכן מדברים שאר קציני המטה - עד להחלטת הקברניט על דרך הפעולה הנבחרת שלו. יש לאמץ מודל תכנוני מעגלי המאפשר דו־שיח רצוף בין הקמ"ן לבין הקברניט. גם כשהזמן דוחק (למשל, בהערכות מצב מובנות בזמן לחימה) חשוב לאפשר דו־שיח כזה, גם אם מדובר בתהליך קצר ודחוס יותר מבחינת לוחות הזמנים.

הערות

1. לצורך המאמר הזה אתעלם מהביקורת על אופן הניסוח המעורפל של העמדה המודרנית ועל השימוש שלה במונחים לא בהירים די צורך. זהו אומנם מאפיין נפוץ של העמדה המודרנית, אך אינני סבור שהוא אינהרנטי לעמדה הזאת.
2. יעקב עמידור, "דרכי פעולה או רציונל", **מערכות** 388, אפריל 2003
3. שם, עמ' 8
4. אפרים לפיד ועמוס גלבוע (עורכים), **מלאכת מחשבת: 60 שנות מודיעין ישראלי - מבט מבפנים**, ידיעות ספרים, תל־אביב, 2008
5. הסיבה לאובדן היכולת לבקר את עמדת ישראל היא שכל אדם נוטה להזדהות עם יציר כפיו. ראו בהקשר הזה את הקושי שמתאר תומס קון ביציאה מהפרדיגמה השלטת בעולם המדעי ואת הקושי לחולל מהפכות מדעיות. תומס קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, ספרי סימון קריאה, תל־אביב, 1977. ב־2005 תורגם הספר מחדש ויצא לאור בהוצאת ידיעות אחרונות.
6. אל"ם רני, "אם תשאלו אותי... תפקידי המודיעין בעידן של אתגרים מורכבים", **מבט מל"מ**, אפריל 2009