

ספרא וסייפא

ראש המודיעין כעזר לקברניט

אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי*

לשרים ולפקידים. גם הם – לאחר התנצלויות בדבר הקשיים להשיב עליהן ועל אי-היכרותם את העיראקים, את דרך מחשבתם, את התנהגותם וכדומה – נאלצו להביע דעה. אמנם, ייתכן, כי אם יתברר, כי תשובות העוזרים האלה היו מוטעות, הן לא יזקפו לחובתם – כפי שייעשה עם תשובות המודיעין – משום ההשקפה הרווחת, כי מתן חוות-דעת על היריב הוא תפקיד המודיעין.

הנשיא עשוי להסביר לראש המודיעין, כי הוא מצפה, שהוא והשירות, שהוא עומד בראשו, יסייעו לו לעצב הערכה, דווקא באותם נושאים בעייתיים, שאין עליהם ידיעות. הנשיא, יאמר, למשל: "המודיעין הוא שירות, שבא לסייע לצרכניו במידע על היריב. עזרה זו נפרסת הירארכית למפלסים שונים, ובהתאם להם יחידות המודיעין, שגם הן פרוסות הירארכית, מגישות את יבולן. אולם, המבחן הסופי של המודיעין הוא בעזרתו למפלס העליון – לקברניט. הרי אין במדינה גורם אחר, שעוסק ביריב כמוכם. למי זולתכם אפנה? אני מצפה, כי עבודתכם מפתחת בכם רגישות והבנה של היריב, שעשויות לסייע לכם להעריך את התנהגותו גם כשאין עליה מידע בדוק, ואפילו בעזרת ניחוש. היכרותכם עמו והבנתכם אותו יישמשו אפוא חלופה למידע שאיננו, כבסיס להערכה, הדרושה לעיצוב המדיניות. לזולתכם אין נכסים כאלה. אני מבין, כי אינכם יכולים לדעת הכל. בנסיבות הנתונות אני מצפה מכם לא לחוות דעה על סמך ידיעה, אלא לדעה ולעצה על סמך הבנה".

אל"מ לרנר סבור, כי בנושאים, שלמודיעין אין ידיעות עליהם, מוטב שיסתלק מלהעריך, ואזי התפקיד לעצב את ההערכה יעבור לקברניט. אבל הרי בלאו הכי יכול הקברניט לחלוק על הערכת

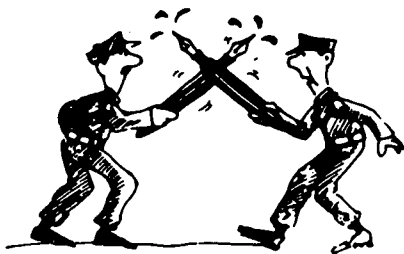
התשובה, "איני יודע" – טוען אל"מ לרנר – מותרת לאיש המודיעין, שכן הנושא, שעליו הוא מדווח, היריב, אינו תחת שליטתו, הנגישות אליו חלקית, והצלחת המודיעין להפיק לגביו מידע אינה מובטחת, ונותרת בו מידה של אי-ודאות. ואילו תשובה שלילית דומה מאיש מבצעים, או מאיש תחזוקה, אינה נסבלת, שכן יש להם נגישות ישירה למידע, שעליו הם נשאלים, והוא תלוי רק במאמציהם להשיגו. דיה אפוא תרומת המודיעין באותם נתונים בדוקים, שהוא מספק לקברניט, וישמשו לו לבנים לכל הערכת-מצב, שיעשה לעצמו, אף בתחומים, שהמודיעין אינו מסייע לו בהם. בניתוח הזה יש הרבה היגיון. הוא עצה נבונה לשירותי המודיעין בדיווחיהם השגרתיים. אולם, חוששני, כי עצה זו אינה מספקת בדיונים על מבצעי האויב בעתיד ועל תגובותיו על פעולותינו. לא כל שכן, היא אינה ישימה במצבים, שמתעוררים במפגש של ראש המודיעין עם הקברניט.

נדמיין לעצמנו אירוע, שאל נכון היה לאחר אותם ימים מעטים של לחימה יבשתית של הקואליציה נגד עיראק: הנשיא ג'ורג' בוש כינס את עוזריו, לרבות ראש המודיעין, להחליט על המשך הפעולות הצבאיות. נניח, כי הסתמנו שתי אפשרויות: להמשיך את המתקפה בכיוון בגדאד, כדי לחסל את משטר צדאם חוסיין, או לעצור. נדונו התגובות העיראקיות, הצפויות לכל אחת מדרכי הפעולה, והתוצאות האפשריות מכל אחת מהן. ראש המודיעין נשאל על הערכתו. האם הוא יכול היה לטעון, כי שאלה כזו, משום שהגורם העיקרי בה היא הערכה, שאינה יותר מניחוש, אינה לגיטימית, כפי שקובע אל"מ לרנר, ולהחריש? ודאי, שלא.

יתר על כן, אותן שאלות, שהופנו למודיעין, הוצגו גם לשאר עוזרי הנשיא,

במאמרו "להחליט במקום הקברניט (מערכות 323, מרס 1992) דן אל"מ (מיל') יונתן לרנר בסוגיה מרכזית בעבודת המודיעין במפגשו עם הקברניט, הנוגעת גם בבעיית "גבולות המודיעין". אל"מ לרנר הסביר, כי המודיעין צריך לכלול בדיווח לקברניט רק מה שהוא בחינת מידע בדוק, שאושש בתהליך עבודת המודיעין, ולהימנע מלחוות דעה על מה, שאין לו מידע מוצק עליו, בהיסמכו לשם כך על הערכות. למשל, לגבי פעולות היריב בעתיד ולגבי כוונות הנהגתו; שכן, הערכה כזו נשענת במידה רבה על ניחוש. לדברי אל"מ לרנר, על המודיעין להודות, "איני יודע", ותו לאו. יותר מאשר הדברים מופנים למודיעין, הם מופנים לקברניט – עליו להכיר במגבלות, שבמסגרתן פועל המודיעין, לא להאין בו לחרוג מהן, ולהסתפק במה שהמודיעין יכול לידעו בנתונים, שיש למודיעין בטחה בהם. שכן, ככל שהמודיעין ייאלץ לדווח על מה, שאינו יודע בוודאות, כפוליסה של ביטוח, עלול המודיעין להגיש הערכות מחמירות, למען לא יואשם, כי השלה את מקבל המידע; "סיכון" הוא עלול להציג כ"איום".

* פרופסור באוניברסיטה העברית. לשעבר ראש אמ"ן.



המודיעין, ולעצב לעצמו הערכה אישית. ככל שהמודיעין יסתלק מלהעריך, אורבת סכנה, כי יתחילו לגרוע מתפקיד המודיעין. סיפרו, כי ד"ר הנרי קסינג'ר, שיחסו למודיעין האמריקני היה ביקורתי עד כדי תיעוב, אמר: "עובדות, לא דעות" (Facts not Opinions). מסופר, כי פעם אחת לפני שנים כשראש אמ"ן החל את דיווחו לממשלה באומרו, "להלן הערכת המודיעין", הפסיקו ראשי הממשלה במשפט: "הממשלה עושה את ההערכה, אתם נותנים את הנתונים".

זהו האינטרס של המודיעין, שיהפוך לשואב־מים וחוטבי עצים לעובדות ולנתונים בלבד?

בהיווכח הקברניט, כי אין ברשותו מידע, הוא יאלץ להניח הנחות מתודיות, כנתון לעיצוב מדיניותו. הנה למודיעין לא היה מידע מוצק לגבי היכולת הכימית של עיראק, האם יש לה ראשי־נפץ כימיים והאם בדעת צדאם חוסיין לירות טילים כאלה על ישראל. היה צורך לקבוע את המדיניות הישראלית, כיצד לגונן על האוכלוסייה. בהעדר ידיעות, לא היה מפלט מלהניח הנחה מתודית לקביעת המדיניות. הנחה זו היתה, כנראה, כי מתקפה כימית מסוכנת יותר מטיילים נושאי ראש חץ, וכי אינה בלתי־אפשרית, גם אם לא ניתן לקבוע את מידת סבירותה. לכן, הוחלט לשלוח את האוכלוסייה לחדרים האטומים, ולא למקלטים. בדיעבד התברר, כי מקלטים התאימו יותר. אולם, דומני, כי הציבור הישראלי לא הטיל את האשמה לכך על המודיעין. ציון העובדה, כי לא היו ידיעות, אינו מניח־עובדה האשמה של המודיעין – אף כי רגישות־יתר של כמה אנשי מודיעין עלולה להביא לכך שהדברים יישמעו להם כך.

קביעת הנחות מתודיות לצרכי המדיניות הוא מעשה של יום־יום בחיי הפרט ובחיי

ארגונים. הקברניט אינו הולך על גשר ברזל גם בשטחים אחרים. גם הקברניט, ולא רק המודיעין, חי בעולם, שבו אי־הוודאות מובנית. אי־הוודאות של המודיעין תנוח, בסופו של דבר, בחיקו של הקברניט. אפילו יאמר המודיעין את דברו בצורה החלטית, עדיין עלולה אי־הוודאות לא להרפות מהקברניט כלפי קביעות המודיעין.

טענתו העיקרית של אל"מ לרנר היא: "בדרך כלל מציבים בפני המודיעין דרישה לא־לגיטימית – לשחרר את מקבל ההחלטות מהצורך להתמודד עם מצבי אי־ודאות". בפועל, לא יינתן לראש המודיעין לסרב לתרום את חלקו בעיצוב אותן הנחות מתודיות לצורכי המדיניות. ראש המודיעין אינו יכול להישאר בגבולות "מודיעין בע"מ", ולנהוג בחוות־דעתו כבעניין וולונטרי – ברצותו מציעה, וברצותו מצניעה, כהמלצת אל"מ לרנר. פריוילגיה זו לא תוענק לו. אין למודיעין עיר מקלט לנוס שמה. אין גם לפסוק, כי במסירת חוות־דעת של ראש המודיעין, המבוססת על הערכה, בהעדר ידיעה, הוא חורג מעבודת המודיעין גרידא לעבודה של יועץ לקברניט. יועץ לקברניט אינו פונקציה מודיעינית. המודיעין אינו יכול לתת גט למדיניות. מהות תפקיד המודיעין נקבעת על סמך התוכן – עוסק ביריב – ולא לפי מידת הוודאות בקביעתו. אפילו יחריש ראש המודיעין בעת הדיון באותן הנחות מתודיות, תתפרש שתקתו כהסכמה להן.

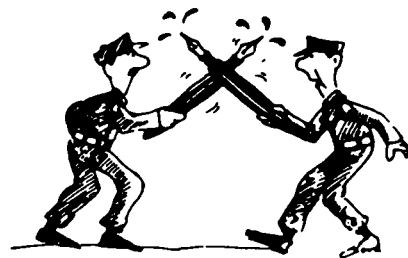
יתר על כן, מאמצי המודיעין להשיב על שאלות הקברניט הם הלזז של עבודת המודיעין, חרף האפשרות, כי תשובותיו יתבססו על הערכה יותר מאשר על ידיעה. לרוע המזל, דווקא הנושאים, שלגביהם אין ידיעות בדוקות, קריטיים למדיניות. חוות־דעת לגביהם היא האתגר היותר 'מודיעיני' מכל דיווחי המודיעין. רק

המשתדל להשיב על כמותם טועם את הטעם המדיר של עשיית מודיעין. בנסיבות הללו של היזקות, ולו להערכות, כבסיס להחלטות מדיניות, מתגמדים עבודת המודיעין השגרתית והשיגיו בהמצאת מידע בדוק על היבטים רבים של האויב בעיני הקברניט בצורה, היכולה להעליב את אנשי המודיעין בדרגי העבודה. ככל שהקברניט יחוש, כי המודיעין אינו מסייע לו לפתור את הבעיות הגדולות העומדות בפניו, הוא יחדל להזמין את ראש המודיעין להשתתף בדיונים החשובים, ויחפש להחליפו במנהל חדש.

בקביעת עמדה יש מידה של תעוזה – גם במודיעין. אמנם, בתשובותיו ראוי, כי ראש המודיעין לא יסתיר, שיש לו התלבטויות, וינתח את הפרובלמטיקה־הצפונה בקביעותיו. עליו להיזהר מלהצטמצם במידע עובדתי גרידא (שאמנם גם בו, לרוב, יש יסוד של הערכה, אלא שהמודיעין חש לגביה בטחה), שכן בכך לא ייצא ידי חובתו, תאבד למודיעין מידת ההשפעה, שהיתה לו.

טמונה כאן בעיה אחרת, שהרבו לדון בה. מטבע עבודתו, המודיעין ברמת ראש המודיעין מתעלה לחשוב את מחשבת הקברניט. אולם, ככל שהוא הופך לסגור למדיניות מסוימת, הוא עלול, ולו מבלי־משים, להבליט את המידע, התומך בה, ולהצניע את המידע הסותר. לסכנה זו המודיעין צריך להיות מודע. היא גדולה יותר כשמדובר בתכנון קו מדיני נמשך ובאידיאולוגיה; היא קטנה יותר בדיון מבצעי מדי.

החולשה בדברי אל"מ לרנר היא בראייתו את הבעיה מנקודת־הראות של המודיעין ובהתעלמו מנקודת־הראות של הקברניט. הוא טוען, כי אין לשחרר את הקברניט מלהתמודד עם אי־ודאות. אולם, מדוע



לשחרר את ראש המודיעין מלהתמודד עם אותה אירודאות? אל"מ לרנר טוען כלפי הקברניט, כי "מי שמבקש לתפוס עמדה בכירה, המחייבת קבלת החלטות, חייב להיות נכון להתמודד עם מצבי אירודאות", ועליו אפוא להחליט בלי סיוע המודיעין. אולם, אותה טענה יכול הקברניט להטיח בפני ראש המודיעין. לגבי שניהם "האצילות מחייבת".

אל"מ לרנר מציג נכונה, כי ככל שהמודיעין נדרש לנבא, הוא עומד בפני משימה בלתיאפשרית, וכי נבואותיו עלולות לעשותו שעיר לעזאזל למדיניות, שעלולה לנסות להסתתר מאחוריו, אם יתברר, כי נבואתו היתה שגויה. הקברניט גם יכול לנסח את שאלותיו למודיעין בצורה, שבתשובת המודיעין עליהן תהיה צפונה הכרעה לגבי החלופות המדיניות, שהקברניט צריך לברור ביניהן, וכך להעביר כביכול למודיעין את המשימה לפסוק בענייני המדיניות. בכל מדיניות טמונה הנחה לגבי המציאות, וככל שהמדיניות מתבררת כמוטעית, ניתן לייחס את הטעות לאותה הנחה בדבר המציאות, שעליה התבססה המדיניות, ולהאשים את המודיעין, שכביכול הוא המקור להנחה המוטעית.

הפתרון לבעיות הללו אינו בסרבנות מודיעינית, אלא בטוויית יחסי אמון והבנה בין המודיעין לקברניט ובהבאה למודעות שניהם את הסכנות הללו, את הניגודים ואת החיכוכים, האורבים ביחסים בין המודיעין לקובעי המדיניות. מוטב, שהמודיעין ייזום דיון כזה בשעת רצון. פרשה זו מצויה כרגיל מחוץ לתחום הרגישויות של קברניטים, ואין לצפות, כי הקברניט ייזום דיון כזה. הכנסתה לתחום הרגישויות של הקברניט צריכה להיעשות בתחכום ובזהירות על-ידי ראש המודיעין.

מוטב, כי הדיון לא יהיה פילוסופי, אלא שיתבסס על אירוע, שידגים את ההלך.

חילוקי הדעות, שהוצגו בשני המאמרים, נובעים מנושא בסיסי יותר, המונח בגישות לחשיבה המודיעינית. לחוות הדעת של המודיעין יש שני מקורות עיקריים, המבטאים שתי גישות נפרדות.

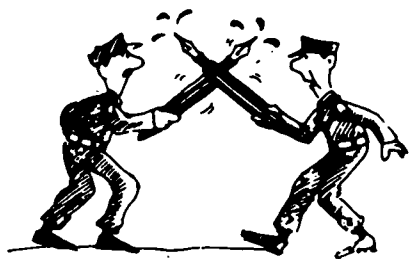
1. המקור הראשון לקביעות של המודיעין הוא מידע, המבוסס על ידיעות, שעברו תהליך של בחינה במודיעין בתהליך אישוש, המתיימר להיות מדעי, ולגביו אפשר ללמוד לקחים מתהליך האישוש במדעי הטבע. התהליך הזה מבוסס על ניסוח השערות וחיפוש ידיעות, שתומכות בהן, או יותר מכך – מפריכות אותן, עד שנשארה ההשערה שלפי שעה טרם הופרכה, וזו מוגדרת כמידע מודיעיני בדוק. אל"מ לרנר הציע במפורש, כי הקברניט יקוט אותה מתודה, ויאשש בצורה זו את השערותיו. חולשתה של מתודה זו בכך, שאינה יכולה לסייע לנו לגבי השאלה, שהיתה סיבת המאמר: מה יעשה צדאם חוסיין בטיליו? שאלה כזו אינה זרה למודיעין. ואכן, כיצד נאשש את הנחותינו לגביה? לפי גישה זו, יש לחכות עד שייפלו טילים בתל-אביב, שכן רק כך תיבחן ההנחה אודות צדאם וטיליו.

אימוץ מתודה זו עלול להביאנו לתפיסה שגויה – כל מה, שמתודה מודיעינית זו אינה יכולה לטפל בה, נמצא מחוץ לתחום של המודיעין (כגישה של כעין "מודיעין פוזיטיוויסטי"). אולם, הנחת השערות וחיפוש דרך להפריך יכולות להועיל לגבי שאלות מודיעיניות, שמחוסר ביטוי טוב יותר אקרא להן "פרימיטיויות". בזמן שלום הללו הן אודות המצאי שבידי האויב: סד"כ,

מתקנים, פריסת מטרות וכדומה. בזמן רגיעה אין בהן דחיפות, ואפשר לצפות, כי תזדמן ידיעה מתקנת, וההשערות ייבחנו באמצעותה. אכן, במידע, המגיע למודיעין, ויכול לשמשנו לבדיקת המידע שבידינו, יש משום מקריות, ולעולם לא נוכל לדעת האם נזכה לאשש את הנחותינו. שיטת האימות על-ידי הפרכה מתאימה לברור העבר, או לכל היותר לברור ההווה בדרכו להיות עבר. המודיעין צריך להתמודד עם העתיד. לכן, הסתמכות בלעדית על שיטה זו תצמק את המודיעין.

המתודה המדעית יעילה במדעי הטבע משום שאנו יכולים לעצב במעבדה ניסיונות, שבהם יעמדו השערותינו למבחן. הנסיבות המודיעיניות, בעיקרן, אינן ניסיוניות (אקספרימנטליות). ההפרכה במודיעין אינה דומה להפרכה במדע ניסיוני. ודי לציין, כי הדיון במהות העובדות מורכב גם במדעי הטבע. קבלת מידע מודיעיני והכתרתו כ"אמין", כעובדה, כוללת הערכה, המבוססת על הבנת החוקר. זו אינה רק שפיטה מדעית. לרוב, יש בה שיפוט, המתבסס על אינטואיציה. בעבודת המודיעין איננו יכולים לברוח מהמרכיבים האלה – של הערכה, של אומדנה ושל ניחוש – ואפילו נשאף לצמצמם.

הבה נזכור, כי המתודה המדעית כוונה להפיק חוקי טבע, שבהם המקרה הפרטי נגזר מ"חוק מכסה" (תהליך שנקרא בז'רגון המדעי, "שיטה דדוקטיבית-נומולוגית"). כמו בדוגמה השכיחה: "המים בסיר הזה ירתחו כשיגיעו לחום של מאה מעלות, שכן בתנאי לחץ רגיל רותחים המים במאה מעלות". אין חוקים כאלה במדעי האדם, ונבצר מהמודיעין לגלותם – לא משום קצרות דעתו, אלא משום שאינם בנמצא. המודיעין אינו יכול לגזור מאיזה חוק, שהתבסס אצלו, כיצד ינהג היריב בעתיד. עיסוקו באירועים



ייחודיים, שאין בהם רגולריות. רק את מעשי האדם בעבר אנו יכולים לדעת; את מעשיו בעתיד אנו מעריכים, ומשערים. ואפילו יהיו בידינו מסמכים של היריב, שבהם ביטא את כוונותיו, ופירט את תכניתיו, הקביעה שינהג בהתאם להם, ולא ישנה את החלטתו, היא הערכה (גם אם סבירותה גבוהה). ככל שהתייחסות לעתיד היא חלק מהותי מהמודיעין, הוא ייאלץ להעריך ולנחש.

התפיסה, כי דיווחים של אנשי המבצעים ושל אנשי התחזוקה הם עובדיים ובדוקים, ואין בהם יסוד הערכתי, מוגזמת. דיווחיהם בדוקים רק לגבי נתונים כמותיים גולמיים; לגבי איכות תפקוד הכוחות בתנאי מלחמה ולגבי יכולתם למלא את מטלותיהם אינם חורגים מהערכה בלבד, שעלולה לסבול מהטיות, דווקא משום שהללו הם 'כוחותינו', שלרוב אנו משוחדים לטובתם. צבאות נכשלו בגריעה מערכו הצבאי של האויב, או בהפלגה בערכם העצמי. אנשי אג"ם ואג"א יישאלו גם לגבי ההיבטים האיכותיים הללו של יחסי הכוחות.

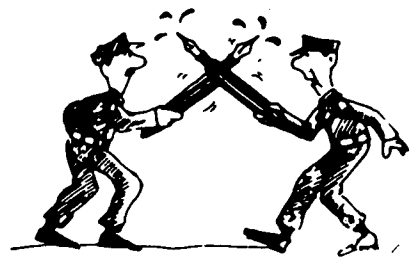
המתודה המודיעינית "המדעית" אינה יעילה גם ברמות הצבאיות, אפילו ברמות הבינוניות, לגבי השאלה: מה עומד האויב לעשות, או כיצד יגיב? גם לגביה אישור, או הפרכה, יבואו לאחר מעשה. "עובדה" אנו יודעים בדיעבד, ומכאן גם הקשר האטימולוגי בין שתי המלים. גם גזירה שווה מהתנהגותו של האויב בעבר עלולה להטעות, שכן בפעם הבאה הוא עלול לנהוג אחרת. מרבית מאמצי המודיעין מבחינה כמותית מכוונים לברר נתונים על היריב בהווה, אולם החלק הקריטי במודיעין הוא דווקא חוות דעת על ההתרחשויות בעתיד. המתודה "המדעית" עלולה להיות עקרה דווקא לגבי החלק הזה. מתודה זו עלולה להזיק באשליה, שהיא

יוצרת. היא מציגה את האפשרות לרסק את הבעיות לשאלות נפרדות, שלגביהן ניתן לנסח הנחות, לבוחן, ולאשרן. עבודת המודיעין נעשית מאוד מעשית (maneuverable). אולם, נעלם ממנה הצורך והאידיאל להבין את היריב. אנו מתמקדים בהנחה לגבי מעשה מסוים, ואותה אנו מבקשים לאשש, ולא ביריב; אנו מתעניינים במעשים, ולא בעושה אותם. היריב מוצג בה כפותר בעיות מקצועיות, שאותן איש בעל ידע מקצועי מקביל יכול לפענח. הבעיות נפתרות בדרך מכנית – השערות והפרכתן. אכן, גישה כזו יכולה להניב תוצאות בתחומים המקצועיים של מצאי הסד"כ של היריב. אולם, אובד בה משהו חשוב ביותר: אין בה צורך בהבנה ובתחושה לגבי הייחוד האנושי של אישיותו של היריב, של תרבותו, של דרכי חשיבתו, של עולמו הרוחני, של תקוותיו, של טרונותיו, של החוויות ושל הטראומות, שעברו עליו. אנו נוהגים בו כאילו היה עצם בטבע, כאילו היה "דבר".

2. המקור השני לחוות הדעת המודיעינית הוא הבנה. הפסיקה לגבי פריט מסוים נובעת מהיכרות עם היריב, עם תפיסותיו, עם דרכי פעולתו ועם משהו מעולמו הרוחני. לכן, נודע בה יתרון לניסיון של המעריך עם נושא, ללימודו אותו. לאמיתו של דבר, היא הבסיסית בעבודת המודיעין, שכן, כאמור, היא נכנסת לתהליך עבודת המודיעין בעצם הקביעה, כי משהו הוא עובדה, ובעצם הסינון של פריטי הידע, המגיעים אל איש המודיעין. לגביה יכול המודיעין לקבל השראה לא מהשיטה של מדעי הטבע, אלא מעבודת מדעי הרוח ומדעי החברה, ובייחוד ההיסטוריה, המנסה לפרש את אנשי העבר ולהבנים. (משום כך חשובה למודיעין ההרמנויטיקה – תורת הפרשנות). במודיעין מפרשים את אנשי ההווה, ומשתדלים להבין את התנהגותם בהווה

ובעתיד. המודיעין הוא ההיסטוריה של ההווה ושל העתיד בטרם הפכו עבר. אמנם, הלימוד המודיעיני מסובך יותר מהלימוד ההיסטורי והפוך בכיוונו. בהיסטוריה אנו יודעים את קורות הדברים, את העובדות, את המעשים ואף את תוצאותיהם, ואנו מבקשים לעשותם מובנים (intelligible) במסגרת הגורמים שפעלו, מנהיגים ועמים, כשאנו מחפשים להסביר את מניעתם ואת הנסיבות שבהן חיו ופעלו. במודיעין אנו יודעים חלק מהמעשים, שהפכו לעבר – להיסטוריה – ומתעניינים במעשים בעתיד, בטרם יהפכו לעובדות. אנו מתעניינים בנכסי היריב (למשל, סד"כ), ובמיוחד כיצד הוא עלול להיות מופעל בעתיד. אמנם, יש לנו יתרון אחד על ההיסטוריונים – אנו ונשוא מחקרנו בני אותו דור. אפס, הזרות התרבותית והעוינות המדינית בינינו ליריב, נשוא מחקרנו, עלולות להפריע לא פחות מהזרות בזמן שבהיסטוריה.

בשיטה זו נקודת המוצא היא הוויית היריב, שאת התנהגותו אנו מפרשים. היריב (שבגישה הראשונה הוא רק אובייקט) הופך לסובייקט, שעמו אנו כאילו מנהלים דרשה, כדי להבין את מעשהו המסוים על רקע אישיותו ועל רקע הנסיבות (מעגל הרמנויטי). היריב חדל להיות מכונה פועלת, והופך לאדם. כביכול, אנו דנים עמו על האומות, שבפניהם הוא עומד, ואנו משתדלים לראותם מנקודת ראותו. הללו מתגלים לנו כבעיות אנושיות, ומשום כך אנו יכולים להבנים. עשיית המודיעין הופכת לחווייתית לחוקר, השקפתו על ההווה האנושית מתעשרת, מודעותו העצמית גדלה, והוא מגלה את היריב בתוך עצמו ואת עצמו ביריב. אנו יכולים לנסות לצפות את מעשיו של היריב בעתיד בהסתייגנו בהיכרותנו עמו.



גישה זו אינה חופשית מנקודות תורפה רציניות. למשל, נניח, כי בדעת חוקר המודיעין נוצר מן היריב קלסטר של תכונות ושל אפיון, כגילום הבנתו אותו. אולם, מהתכונות הללו, מאופיו של אדם, או של ארגון אנושי, אנו יכולים להקיש מה תהיה התנהגותם הממוצעת, או התנהגותם ברוב המקרים (behavior), אך איננו יכולים להסיק בוודאות כיצד ינהגו (action, או conduct) במקרה מסוים. לכן, אין לנו ברירה, אלא לשער. זה מותר האדם – הוא יכול להפתיע, לחרוג, ולפעול שלא בהתאם לתכונה ולאופי, שאנו מייחסים לו, ואפילו יש לו אותם. מה גם שבמצבי סכסוך מעוניין האדם ליצור אטימות לגבי האפשרות לצפות את מעשיו, והוא יכול להשיגה על-ידי פעילות, שאיננו מצפים, כי ינהג כן, וכאילו סותרת את אופיו.

בשתי הגישות יש תרומה חשובה לעבודת המודיעין בקוראן לביקורת עצמית. בגישה הראשונה נתבעת ביקורתיות לגבי תהליך ההיקשים, המונח ביסוד החשיבה המודיעינית. אנו משעים את קביעותינו לגבי עובדות עד שיאוששו. האישוש – על-ידי תמיכה בידוע עד כה, או על-ידי הפרכתו – יוצרים מצב של עראיות בהמתנה לידע הגואל, וכך מביאה גישה זו לעירנות ולחידוד החושים לגבי הידע הגולמי. ל"קונצפציה" המודיעינית יש תוקף זמני – עד שתופרך.

בגישה השנייה, העומדת על פרשנות (נקרא לה "מודיעין הרמנויטי"), אנו מזהירים לגבי הצורך להיות ביקורתיים כלפי הבנתנו את היריב, וגם כלפי הבנתנו את עצמנו; ולהיות ערים לאפשרות, כי אינטרסים, מאווים, יצרים וחוויות שחוונו עלולים להתנות את ראייתנו, ואף להעיב עליה. תשומת-לבנו מופנית לצורך להיות מודעים גם לסובייקטיביות שלנו בתהליך המודיעין.

בפרשנותנו אנו נדרשים לביקורת חוזרת. על שולחן העבודה מוטל לא רק היריב, אלא גם אנחנו. אנו מבינים פרט בהתנהגות היריב, שבו אנו מתעניינים, בהקשר לתמונה הכוללת שלנו על היריב, ובעת ובעונה אחת אנו עשויים לתקן תמונה, או קונצפציה, זו בהשפעת פרט מידע, שהתברר אצלנו (מעגל הרמנויטי כפול).

שתי הגישות מועילות, ובשתיהן יש מגבלות. אל"מ לרנר, שדבק בגישה הראשונה, נתקל במגבלתה, וביאוש דורש להוציא מתחום המודיעין את מה שגישה זו אינה יכולה להועיל לו. כאמור, הגישה השנייה יכולה לתת סיוע, ואפילו מוגבל, להתמודדות עם האתגרים האלה.

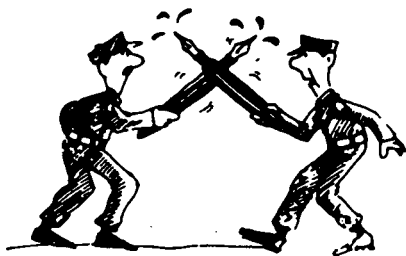
לכל זה יש משמעות לעבודת ראש המודיעין. הוא מוזמן להשתתף במפגשים עם הקברניטים, שבהם נופלות ההחלטות הגדולות, הוא יאלץ להשיב לשאלות הקשות. הוא לא יוכל לחמוק מן המצוקה הקיומית, שבה נתון המודיעין, ואותה תיאר אל"מ לרנר נכוחה, ויצטרך להשיב על שאלות לא-נוחות. כאן טמון ההבדל בין ראש המודיעין לבין השירות, שהוא מופקד עליו, היכול יותר ממנו להרשות לעצמו לנהוג לפי דברי אל"מ לרנר.

ראש מודיעין הוא תפקיד קשה ועתיר סיכונים. לדוגמה, ניקח את ראש אמ"ן. הוא ממלא בעת ובעונה אחת כמה תפקידים, שיוצרים עומס רב: הוא ראש אגף במטכ"ל; הוא קובע כיצד צריכה עבודת המודיעין להיעשות, דהיינו, קובע את דוקטרינת המודיעין; הוא הקובע הסופי של משימות יחידות המודיעין המטכ"ליות; הוא הסמכות בשירות המודיעין לאשר מבצעי מודיעין; הוא מנהל; והוא המעריך

הראשי. כך עליו לקבוע לא רק איך תיעשה הפעולה החילונית, אלא הוא מבצעה בעצמו. קצין תותחנים ראשי קובע כיצד יורים בתותחים, מבלי שהוא עצמו יורה בתותח אישי, ואילו ראש המודיעין עושה בעצמו את הפעולה החילונית, המקבילה בחיל המודיעין לירי בתותחים בחיל התותחנים – הערכת המודיעין. איזה תפקיד מסוים מתפקידיו יעדיף? וכיצד יחלק את זמנו? הדבר תלוי בנטייתו. אולם, הוא לא יצליח לזנוח את תפקידו כמעריך, אפילו נקעה נפשו ממנו. בבוא העת יזכירו לו זאת, והוא יעמוד בכך בניסיון. נסיבות כאלו אינן שכיחות כמעשה יום-יום, אבל הן המבחן, שבפניו הוא עומד.

כמעריך, הוא יכול להיות גרורה של אנשי המחקר שלו, החוזר כתוכי על חוות-הדעת ששמע מהם בישיבות העדכון, והוא משנן לעצמו. אולם, ראוי שיתעלה להיות רשות (אינסטנציה) הערכתית. המחקר בנוי פירמידות מחקריות, שבהן הדרגה העליונה צריכה להשתדל להתעלות להיות רשות מחקרית, המוסיפה נופך איכותי על מה שקיבלה מהכפופים לה. כך בכל רמה, ועל כולן – ראש המודיעין. אף על פי כן, אין הוא, כאדם, יכול למצות בעצמו את החכמה, שהצטברה בשירותו, ולייצגה, ועליו להיות מודע לכך.

ראש המודיעין אינו נדרש לעסוק בפרטים של בירור ידע, המגיע לשירותו בשיטה הראשונה של יצירת המידע. זה נעשה על-ידי הרמות הנמוכות. עליו לפקח, כי החומר יעובד כראוי, וכי מידע מפרק תפיסות, שקנו לעצמן שביתה בשירותו, אכן, יזכה לתשומת-לב, ולא, משום החרגה שבו, יידחה כלאחר יד. כיוון שראש המודיעין עוסק בתמונה הגדולה, ראייתו תושפע יותר מהגישה השנייה, המתבססת על הבנה. אין הוא צריך להיות מלומד, אלא די, שיהיה



בעל ראייה פתוחה כלפי הוויות עולם ויזוהר מפרובינציאליות, שהיא סכנה האורבת לתושבי מדינה קטנה ועמוסה בבעיות בעולם, שיש בו מידה רבה של תלות הדדית, ולכל מעשה במעגל הקרוב, האזורי, עלולות להיות תגובות במעגל הרחוק, הגלובלי, אשר בלארהכי הנעשה בו ומגמותיו ישפיעו גם על ההתרחשויות המקומיות.

יש מקום להניח, כי משימות המודיעין ישתנו על רקע "הסדר העולמי החדש". ארצות-הברית הוציאה הון עתק לחשוף מפרטים של אמצעי-לחימה סובייטיים, וכיום מאפשרים הרוסים לאמריקנים לבוחנם, וממש לממש את קרבי המערכות הללו. המודיעין האמריקני, אפשר להניח, נדרש לשנות את תכנית המודיעין – כלל הנושאים, שהמודיעין חייב לעסוק בהם. סודות צבאיים סובייטיים נעשים פחות חשובים, ונושאים אחרים עולים לראש

הרשימה. נשיא ארצות-הברית נזקק, כנתון חשוב לעיצוב מדיניותו, להערכת המגמות ההיסטוריות הגדולות – למשל, מה יקרה במרחב של ברית-המועצות, איזה צביון יקבלו הרפובליקות, שהתפצלו ממנה. אין כאן סודות, ולא מסמכים, שיש להשיגם, או מברקים, שיש לפענחם. המודיעין יידרש פחות לדווח על סודות צבאיים, ויותר על ההיסטוריה. זו משימה, שאינה חביבה על אנשי מודיעין, ואשר לגביה הידע המצוי בידיהם אינו מקנה להם יתרון על סתם אקדמאים ופרשנים.

הצורך להתריע על מגמות היסטוריות אינו חדש. הנושא בעייתי מאוד. האם די בכך שראש המודיעין במדינה מסוימת ישיב לשאלות הקברניט, או שמא כשהוא נוכח – כי מתקרבת מגמה היסטורית מאיימת, או כי מדינתו טועה במדיניותה, ותינזק כתוצאה מכך – מוטלת עליו החובה

תשובה לפרופ' הרכבי

אל"מ (מיל') יונתן לרנר

אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי החמיא לי בהערכתו, כאילו בנית את דבריי מתוך גישה, המעדיפה את המתודה של מדעי הטבע. אודה ולא איבוש, הבנתי בזו מזערית, ובוודאי איני יכול להסתמך עליה. בעיקרו של דבר, בנית את דבריי על הניסיון המודיעיני, שרכשתי בשנים, ששירותי בלהק מודיעין בחיל האוויר. כשעסקתי בתכנון אסטרטגי באגף התכנון, עמדתי בצד השני של המתרס, וראיתי כיצד מזין המודיעין את צרכניו השונים.

ככל שאני קורא את דברי פרופ' הרכבי, ברור לי, כי הוא חושב אותי למייצג של חשיבה מודיעינית, הרואה במידע את חזות הכל. אכן, בשנים האחרונות היו אנשי מודיעין, שייצגו נאמנה גישה זו; ומהם אף שהקצינו אותה בהמליצם למודיעין – "עובדות ולא הערכות". פרופ' הרכבי מבין את הדברים שכתבתי – בזכותו של המודיעין להישאר בתחום איהוודאות, ולא להתיימר להיות פסקני במקום שאינו יכול – כמהווים חלק מגישה זו.

הלאומית להתריע, מיוזמתו, אף כשאינו נשאל – אף כי התרעה כזו אינה מבוססת על ידיעה, אלא היא רק דעה? יש מקום לטענה, כי התפקיד הראשי של ראש המודיעין הוא למנוע את הקברניט ואת מדינתו מלמעוד. ההיסטוריונית הנודעת ברברה טוכמן תיארה בספרה **מצעד האיוולת** שגיאות מדיניות גדולות. האם התרעה מודיעינית על השגיאות יכולה היתה למונען? האם ראשי המודיעין הצרפתי והאמריקני היו צריכים להתריע, כי מדיניות ממשלותיהן באלג'יריה ובוויטנאם מועדות לכישלון? שוב, זו בעיה לראש המודיעין, ולא לשירות, שהוא עומד בראשו. אכן, במקרה כזה ראשי המודיעין, אל נכון, מצאו את עצמם בדילמה: אם יתרעו, ייתכן שיעכירו את יחסיהם עם השררה; אם לא, ייתכן, שייטבעו בפני ערכאת ההיסטוריה.

ולא היא. גם אני יוצא מתוך גישת ההבנה והפרשנות. זו הגישה, שפרופ' הרכבי מעדיף, ומכנה אותה במאמרו, "מודיעין הרמנויטי". לפי גישה זו, יש לנסות ללא הרף להבין את האויב, ולפרש את מהלכיו. גם אני סבור, כי מודיעין אינו יכול להסתפק בהגשת רק מה שהוא בגדר "מידע". לענייני דעתי, הדבר מתבטא גם במאמרי – הדגשתי את הצורך של המודיעין להציג הערכות. אולם, לדעתי, אין להבין מכך, כי המודיעין מחויב להציג יותר מזה. טענתי העיקרית היא: ברצותו