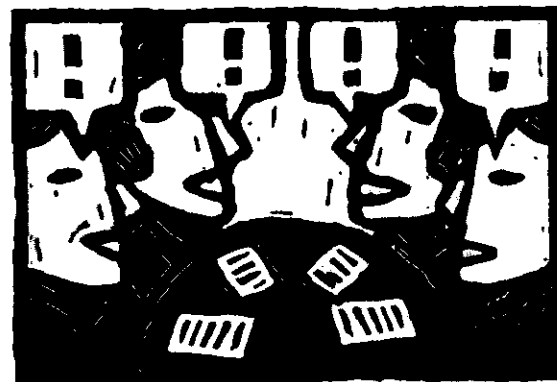


תם עידן אגרנט



מדור במה

לקחי יום הכיפורים הפכו לאבן ריחיים על תהליכי ההתעדכנות של אמ"ן, ובחלק מהמקרים הם בולמים פריצה מתחייבת של קבעונות. כדי להתקדם על אמ"ן להניח מאחוריו את טראומת יום הכיפורים, להפסיק להציבה כמגדלור לעשייתו, לשלב את הלקחים הרלוונטיים ממנה בתוך השיח המודיעיני המעודכן ולתחם את העיסוק בה כך שתהיה מרכיב אחד - גם אם מרכזי - במורשת שלו

סא"ל שי

המהיר של מקורות המידע בעקבות המהפכות בטכנולוגיות המידע ובתכנים.

טראומת יום הכיפורים כאבן ריחיים על תהליך השינוי

בהסתכלות על התהליך מהצד נראה שבחלק מהתחומים מתקשה אמ"ן להשתחרר מכבלי העבר. יש לכך, לדעתי, כמה סיבות, שלמרכזית שבהן - הקושי של אמ"ן להשתחרר מטראומת יום הכיפורים ותוצאותיה - מוקדש המאמר הזה.

טראומת יום הכיפורים קיימת - ובצדק - במוחות ובלבבות של אנשי אמ"ן בשל שלוש סיבות:

1. תחושת הכישלון האישי והמערכתית העמוק שנושאים עימם ראשי המערכת המודיעינית ובוגריה מאז 1973 בשל אי-מתן ההתרעה בזמן.
2. תוצאות הדו"ח שפירסמה ועדת אגרנט ושהעמיד למעשה את כישלוננו של אמ"ן במרכז המחדל הלאומי שקדם למלחמה.
3. התרבות הארגונית שהתפתחה כתוצאה משתי הסיבות האלה, שציוותה על אנשי אמ"ן לא לשכוח ובמקרים מסוימים גם לא לסלוח. עם זאת, תהליכי ההשתנות בסביבתם של מדינת ישראל, של צה"ל ושל אמ"ן הפכו את לקחי המלחמה במובנים רבים לאבן ריחיים על תהליכי ההתעדכנות, ובחלק מהמקרים הם

ובזמן הופך למצרך חיוני בתפיסת ההפעלה המתעדכנת.

אמ"ן מפנים את השינוי ועסק בשנים האחרונות בעדכון תפיסת ההפעלה שלו. צוותים וגופים ייעודיים, דיונים רבים וסדנאות הוקדשו לגיבוש

אין פגיעה כירורגית ואש
מדויקת ללא מודיעין; אין
לחימה בטרור - במיוחד
בסביבה עירונית - ללא
מודיעין; אין עליונות במידע
ללא מודיעין; אין יכולת לנהל
מערכה מדינית-צבאית
משולבת ללא מודיעין
אסטרטגי

רעיון מכונן מעודכן, שיביא לידי ביטוי את ההשתנות במקומו ובמאפייניו של המודיעין.

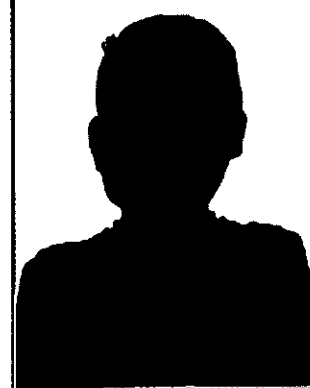
הרקע לכך הוא הניסיון הרב שנצבר במהלך השנים האחרונות בהתמודדות עם האתגרים המעודכנים, ובמרכזם העימות הממושך עם הטרור הפלסטיני והטרור העולמי, המערכה נגד הפצת הנשק הבלתי קוננונציונלי, ההתמודדות עם מורכבות הזיקות בזירות הצפוניות וניתוח השפעותיה של המערכה הבין-לאומית לשינוי פני המזרח התיכון. גורם משפיע נוסף הוא תהליך ההשתנות

צה"ל עובר בשנים האחרונות שינוי עמוק במבנה הכוח ובתפיסת ההפעלה שלו. ההבנה שהמציאות דינמית ונמצאת בהשתנות מתמדת; המעבר מתפיסה של סוגי עימותים (מלחמה בעצימות גבוהה, עימות מוגבל וכו') לתפיסה של קשת עימותים ושל רצף מערכות; ההסתגלות ללחימה נגד טרור בסביבה רוויית אוכלוסייה, בנוכחות תקשורת, תחת מגבלות לגיטימציה וחוקיות - כל אלה מובילים לשורה ארוכה של עדכונים בדרכי הפעולה.

המודיעין הוא שחקן מפתח בתוך ברבים מתהליכי ההתפתחות והשינוי בתורות הלחימה ובאמצעי הלחימה. אין פגיעה כירורגית ואש מדויקת ללא מודיעין; אין לחימה בטרור - במיוחד בסביבה עירונית - ללא מודיעין; אין עליונות במידע ללא מודיעין; אין יכולת לנהל מערכה מדינית-צבאית משולבת ללא מודיעין

ללא מודיעין אסטרטגי; וגם אין יכולת ל- מקד את המ- א מ צ י ם ה"רכים" (תק- שורת, תודעה, מאמץ הומני- טרי, קישור) ללא מודיעין. יותר מתמיד, מודיעין מדו- יק, רלוונטי

ראש ענף בחטיבה לתכנון אסטרטגי באגף התכנון





"השיח האגרנטי" בוחן את עבודת המודיעין בעיניים משפטיות המגדירות את כללי המותר והאסור ומשיתות עונשים על מי שאינו נוהג לפיהם

העוסקת בהצלחותיה ובכישלונותיה, ויש לבחון אירועים בראייה שלמה המביאה בחשבון את כלל העשייה. אמ"ן לא יוכל לעשות כן כל עוד לא ישתחרר ממאפייני השיח הזה.

ניתן להשוות את התפיסה הזאת לזו של ועדת החקירה של הקונגרס לאירועי 11 בספטמבר. דו"ח הוועדה האמריקנית עוסק בכלל ההיבטים של הכשל בסיכול הפיגועים בראייה רב-ארגונית ומשולבת. הוא דן בחיבור הלקוי בתוך גופי המודיעין ובתוך גופי אכיפת החוק וביניהם. הוא עוסק בקשיים ובעיכובים בהגדרתה של מדיניות נשיאותית נגד אל-קאעידה ובאי-המימוש של מרכיביה. בניתוח כזה זוכה המודיעין לנתח הראוי לו בראייה הלאומית הכוללת, אף שגם כלפי הדו"ח הזה ניתן להעלות סימני שאלה בנוגע למסקנות ולהמלצות בתחום קהילת המודיעין, ובמיוחד באלה הארגוניים, כגון כינון תפקיד ה-DNI (מנהל המודיעין הלאומי).

"השיח האגרנטי" הוא משפטי במאפייניו. הוא בוחן את עבודת המודיעין בעיניים משפטיות המגדירות את כללי המותר והאסור ומשיתות עונשים על מי שאינו נוהג לפיהם (כזכור, רוב המסקנות האישיות בדו"ח הוועדה היו נגד קציני מודיעין). זוהי דרך בעייתית לבחינת אירועים, שהמודיעין הוא מרכיב מרכזי בתוכם.

רלוונטיים לעשייה היומיומית. להמחשת הטיעון הזה צריך רק לחשוב על השינוי העמוק שעבר המושג "התרעה" בעשורים האחרונים בתפיסת

**"השיח היום כיפורי"
הוא שיח פנים מודיעיני
בעיקרו, ובמסגרתו
מלבנת קהילת המודיעין -
ואמ"ן במרכזה -
כישלון שהוא מודיעיני
במהותו ושהשפיע על
ההתנהלות האסטרטגית
הישראלית באופן
מייד וברור**

הביטחון ובעשייה המודיעינית. "השיח היום כיפורי" הוא שיח פנים מודיעיני בעיקרו, ובמסגרתו מלבנת קהילת המודיעין - ואמ"ן במרכזה - כישלון שהוא מודיעיני במהותו ושהשפיע על ההתנהלות האסטרטגית הישראלית באופן מייד וברור. בתפיסת ההפעלה המתהווה - החורטת על דגלה את השילוביות - המודיעין הוא רק כלי אחד מתוך מכלול רחב של כלים להתמודדות עם אתגר בכל הרמות. לא נכון לראות בשיח המודיעיני "בועה"

בולמים פריצה מתחייבת של קיבעונות. כדי להתקדם על אמ"ן להניח מאחוריו את טראומת יום הכיפורים, להפסיק להציבה כמגדלור לעשייתו ולתחם אותה לעיסוק - גם אם מרכזי - במורשת שלו, כפי שקרה לפרשיות משמעותיות אחרות בעברו ("הפרשה", כוננות רותם, מלחמת ששת הימים ועוד).

מדוע המשך העיסוק במלחמת יום הכיפורים מעכב את השינוי באמ"ן?

בראש ובראשונה מכיוון שהוא מקבע את השיח האמ"ני לעולם שכבר אינו רלוונטי. הסיפור של מלחמת יום הכיפורים נטוע עמוק בעולם ההתרעה למלחמה כוללת, במציאות דיכוטומית בין מלחמה לשלום, בין שגרה לחירום ובין תשתית ידע מודיעיני להתעסקות שוטפת באירועים.

במציאות הנוכחית של קשת עימותים - שבה עימות צבאי עם מדינה הוא אחת האפשרויות, שאף היא אינה עומדת בפני עצמה; שבה אנו נמצאים ברצף של מערכות מדיניות-צבאיות הלוכשות צורה ופושטות צורה; ושבה מיטשטש ההבדל בין עיתות לחימה לעיתות של רגיעה ושל תהליכי הסדרה מדיניים ("קשת של הסדרות") - חלק לא מבוטל מהלקחים הארגוניים והתרבותיים של אותו הכישלון אינם



ישנן מסקנות שאיבדו מהרלוונטיות שלהן. דוגמה בולטת לכך היא ההמלצה לרכז את התצפיות ביחידה מטכ"לית כלקח מהנתק שנוצר בין תוצרי התצפיתנים הקרביים לאורך התעלה וברמת הגולן לבין ראשות אמ"ן

לבצע שינויים מהותיים ויסודיים במבנה אמ"ן וחיל המודיעין, שיתנו ביטוי נאות ואף עידוד לדעות שונות נוגדות בקרב עובדי מחלקת המחקר בהערכות אמ"ן המופצות לגורמים שונים."

שיח פתוח הוא תוצאה של רצונות המפקד ושל תרבות ארגונית תומכת. ניתן להצביע על מפקדים באמ"ן בתקופה שמאז מלחמת יום הכיפורים שדבקו בעקרונות הפלורליזם המחקרי ונכונותם לתת מקום לדעות אחרות היו מן השפה אל החוץ. האם עלינו להתאכזב מכך שנכתבים מעט מאוד מסמכי "דעה אחרת" באמ"ן או לראות בכך סימן לבגרות ארגונית המאפשרת להשמיע מגוון דעות ולהקשיב להם במסגרת דיוני הערכת המודיעין?

סוגיה נוספת, רחבה מכדי שארחיב עליה במאמר הזה, היא ההפרדה בין יכולות לכוונות. הציפייה מהמודיעין ומהמפקדים הנסמכים עליו שיפעלו על-פי יכולות היריב בלבד הפכה לבעייתית נוכח תהליכי ההשתנות האסטרטגיים. יש סוגיות שבהם נפעל על-פי יכולות – למשל, נפעל ליירט בכל דרך "פצצה

מתכונת המחייבת שיטתיות בתהליך הכנת הדו"ח, כתיבה בשפה צבאית ובמינוחים לא מעורפלים וחינוך למחשבה הגיונית ובהירה תוך הקניית יכולת להפריד בין עיקר לטפל. ידע צבאי מקצועי לקוי של הכותבים הביא להמלצה להכליל את קורס פו"ם ופרק שירות ביחידת שדה במסגרת מסלול הקמ"ן.

**הציפייה מהמודיעין
ומהמפקדים הנסמכים
עליו שיפעלו על-פי יכולות
היריב בלבד הפכה
לבעייתית נוכח תהליכי
ההשתנות האסטרטגיים**

חלק נוסף בדו"ח אגרנט היה ונותר בעייתי ומחייב דיון נוקב בנוגע לאופן מימושו בסביבה המשתנה. מדובר בציפייה לשיח פתוח וחופשי מהיררכיה ומדרגות באמצעות הסדרה ארגונית, שמוצאת את ביטויה בהעלאת חילוקי הדעות על הכתב. בלשון הוועדה: "יש

גם מסקנותיו של דו"ח ועדת אגרנט איבדו מתוקפן. אחדות מהן יושמו בהצלחה רבה והן כיום מרכיב בתפקוד השוטף של קהילת המודיעין. במסגרת הזאת ניתן להצביע על מקומה של מחלקת הבקרה באמ"ן, על מקומם של גורמי המודיעין מהזרועות ומהפיקודים ושל מפקדיהם בדיוני הערכת המודיעין ברמות השונות ועל תהליכים של לימוד ושל הטמעת לקחים מאירועים מודיעיניים בהכשרות השונות.

ישנו עוד חלק בדו"ח אגרנט שעדיין יש לפעול להטמעתו בתרבות הארגונית של אמ"ן. הכוונה היא למסקנות הכלולות בחלק הפחות מוכר של הדו"ח בענייני המודיעין, שבחן את פעולתם של אמ"ן-מחקר ושל מודיעין פיקוד דרום במהלך שלושת הימים הראשונים של הלחימה. בחינת דו"חות המודיעין לאור הבנה בדיעבד של מהלך הקרבות העלתה כשלים משמעותיים בהבנת תמונת המצב.

מהכשלים האלה הוסקו מסקנות בנוגע למאפייני ההכשרה והכתיבה של קציני אמ"ן. נקבע כי יש צורך במתכונת ברורה וקבועה לדו"חות מודיעין –



מתקתקת" שמוכנה לצאת לפיגוע בעורף ישראל. בסוגיות אחרות נפעל על-פי כוונות - למשל במאפייני הכוונות הצבאית השוטפת מול צבא סוריה.

וישנן גם מסקנות שאיבדו מהרלוונטיות שלהן. דוגמה בולטת לכך היא ההמלצה לרכז את התצפיות ביחידה מטכ"לית כלקח מהנתק שנוצר בין תוצרי התצפיתנים הקרביים לאורך התעלה וברמת-הגולן לבין ראשות אמ"ן. ברור שהחלטת ראש אמ"ן "כתוצאה מלקח המלחמה... ליצור קשר ישיר ללא שום תיווך בין מה שקורה בשטח, בין קו החזית ובינינו..." נבעה משיקול דעת מוטעה הנותן עדיפות לכפיפות ישירה ובעייתית על פני הסדרתם של מסלולי דיווח אפקטיביים. סוגיה נוספת, ההופכת את העיסוק במלחמת יום הכיפורים לבעייתית, היא מאפייני העיסוק הציבורי והאקדמי בה. בשנים האחרונות הפך העיסוק בכשל המודיעיני לזירת התנגחות - לעיתים מכוערת - בין בכירי קהילת המודיעין באותה התקופה. זו מתחברת היטב לעיסוק התקשורתי האמוציונלי והסנסציוני ממילא במלחמה. המאבק המר על גזר דינה של ההיסטוריה אינו תורם ואף מפריע ליכולת של אמ"ן להשתחרר מהקביעות, שהשרישו לקחי המלחמה.

בעיסוק האקדמי במלחמה מזוהה בשנים האחרונות התפתחות בעייתית. המחקר על הכשל המודיעיני החל מסוף שנות ה-70 ועד אמצע שנות ה-90 התאפיין בפרץ יצירתיות. גורמים אקדמיים יוצאי המערכת וכאלה שמחוצה לה ניהלו דיון ער על שורשי הכשל תוך יבוא של תפיסות מתחומים שונים על מנת להסבירו. ניתן להזכיר כמה מהם: השיח המדעי; השיח הלוגי; השיח הפרשני; עיוותי תפיסה; הפתעה בסיסית ומצבית, ועוד. כל אלה העשירו מאוד את החשיבה המתודולוגית של המודיעין.

בשנים האחרונות נדד גרעין ההפריה של השיח המודיעיני מכשל יום הכיפורים לתהליכי השתנות האחרים: הפוסט מודרניזם, "נראטיב" ותודעה, השיח על האוריינטליזם, עידן המידע ועוד. השיח האקדמי בסוגיית יום הכיפורים הולך וקמל, והוא מנוהל

בחלקו על-ידי גורמים המרוחקים מאוד מההוויה המודיעינית, דבר המקרין על מידת הרלוונטיות של מסקנותיהם.

מה הלאה?

כדי להתנתק מקביעות המלחמה ומדו"ח ועדת אגרנט על אמ"ן לנתב את השיח הקשור במלחמה לשלושה ערוצים:

■ **חיזוק רכיבים שהושרשו בתרבות הארגונית:** מוסד הבקרה ונגזרותיו בדגש על "האיפכא מסתברא", לימוד אירועים מודיעיניים מהעולם (11 בספטמבר, המערכה בעיראק וכו') ומהארץ (הלחימה בטרור הפלסטיני,

דגש צריך להינתן על צריבת תחושת המחדל ומחיר הטעות הנובעת מיהירות ומנבדלות

היבטי הנב"ק בעיראק וכו'), ההכשרה המודיעינית והצבאית הסדורה של קציני המודיעין, דיון פתוח והנכונות להקשיב לדעות אחרות, ההבניה של הכתיבה המודיעינית תוך הפרדה בין תמונת המודיעין להערכה ובין הערכת המודיעין להמלצה.

■ **הכלת לקחים ממלחמת יום הכיפורים לתוך השיח המודיעיני המעודכן:** הפלורליזם כמרכיב בראייה הרחבה של תרבות רב-ארגונית המתחייבת מהאיומים

חובקי העולם שקהילת המודיעין מתמודדת איתם; שיח המודיעין ברמות המטכ"ל, הפיקוד והזרוע כרכיב בשיח המערכתי הבין-מדרגי שמוביל אותו הערוץ הפיקודי בראייה שילובית; השיח הפתוח ולימוד ממקורות מידע פנימיים וחיצוניים כמאפיין של עידן המידע; הפקת לקחים כחלק מתרבות תחקור ולמידה מתקדמת; שילוב התפיסות המתודולוגיות שהתפתחו בעקבות המלחמה בשיח התיאורטי העדכני המבוסס על תפיסות חדשות ועל מסקנות מאירועים ומתופעות רלוונטיים.

■ **שילוב "הסיפור" של הכשל המודיעיני במורשת אמ"ן.** הדגש צריך להינתן על צריבת תחושת המחדל ומחיר הטעות הנובעת מיהירות ומנבדלות. הדיון צריך להיעשות בשני ערוצים: התודעתי-אמוציונלי, שמטרתו להנחיל את החוויה בעיקר לדורות הצעירים, ולימוד הרקע לכשל כאחד מניתוחי האירוע בקורסים ובהשתלמויות חיליות וקהילתיות.

כך יהפכו הכרת הטראומה של יום הכיפורים ולימוד הכשל המודיעיני מגורם מעכב ומגביל לרכיב טבעי ביכולת של אמ"ן להתקדם ולהתפתח.

