

מחירן של הערכות יתר ושל התרעות שווא

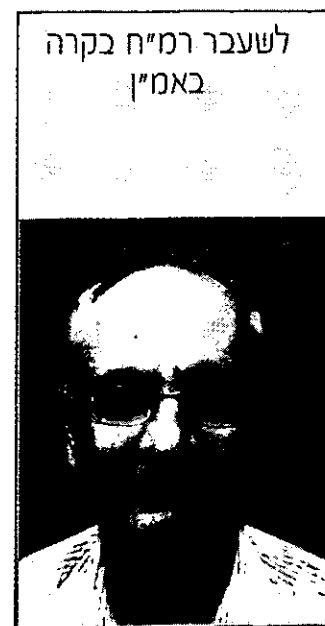
הסכנה האורבת למודיעין הישראלי של היום היא לראות צל הרים כהרים ולהנפיק שפע של התרעות ושל אזהרות. הדבר נובע במידה רבה מהטראומה של כשל ההתרעה ערב מלחמת יום הכיפורים. הבעיה היא שהערכות יתר והתרעות שווא עלולות להיות מסוכנות ויקרות לא פחות מאימתן התרעה בזמן על איום ממשי. המלחמה האחרונה בעיראק היא דוגמא מצוינת למחירן הכבד של הערכות מופרזות ושל התרעות סרק



אל"ם (מיל') שמואל לימונה

מבוא

העיסוק התקשורתי הנרחב במלחמת יום הכיפורים לרגל יום השנה ה-30 לפריצתה העניק פרספקטיבה והזדמנות נוספת להיווכח בתוצאות ההרסניות העלולות להיגרם מעריצות מחשבתית, מניצול כוח השררה להטלת מורא, מדיכוי דעות מיעוט, מביזוי כל ביקורת, מחשיבה קבוצתית ומדעתנות שחצנית. השאלה שחזרה ועלתה בכל דיון הייתה אם ההפתעה של אז יכולה לחזור על עצמה. הייתה זו שאלה צפויה, אך כיום אין זו בהכרח השאלה החשובה ביותר. יש שיאמרו כי בימינו כבר מיותר לעסוק בה, שכן המציאות הפוליטית ויחסי הכוחות השוררים בינינו לבין שכנינו – כמו היכולות המודיעיניות ונוהלי העבודה הקיימים בקרב גורמי ההערכה במדינה – השתנו ללא היכר לטובה מאז אותם ימים. לפיכך הישנותה של טעות המלחמה



לשעבר רמ"ח בקרה באמ"ן

היא – החמצת התרגשותה של תקיפת פתע על-ידי צבאות סדירים – נראית עתה רחוקה, אם לא בלתי אפשרית. עובדה היא כי זה שלושה עשורים לא פרצה ואף לא תוכננה מתקפת פתע ערבית דוגמת זו של אוקטובר 1973. אף על פי כן מותר לקבוע כי הדיון העקרוני

**הישנותה של הטעות,
שהובילה להפתעה
במלחמת יום הכיפורים,
נראית עתה רחוקה,
אם לא בלתי אפשרית**

בשאלת האפשרות להישנותה של הפתעה כזאת היה אכן מוצדק. כמו במעשה יציאת מצרים, בכל דור ודור מצויים אנשי מודיעין לספר בהפתעת המלחמה כדי להטמיע בקרב חוקרים, שלא ידעו את לבטי ההערכה שקדמו למלחמה ההיא, את מחירה הנורא של התרעה מאוחרת.

אולם הדיון בטעות של אי-ההתרעה ב-1973 אסור שיאפיל על הצורך לדון בהתפתחותה מאז של טעות הפוכה: נטיית אנשי מודיעין להרבות בהערכות ובהתרעות יתר ולחסוך בהערכות מקילות. כפי שינומק להלן, מייצגת

נטייה זו את הבעיה הטיפוסית והרלוונטית יותר למציאות ההערכתית של זמננו.

תסמונת ההתרעה

הטיעון המרכזי של מאמר זה הוא כי במקרים רבים משקפת כיום תרבות המודיעין הרווחת במקומותינו תיקון קיצוני מדי של גורמי היסוד שעמדו בבסיס ההחמצה המודיעינית של מלחמת יום הכיפורים. בעוד שאז לקו חוקרים במודיעין בביטחון עצמי מופרז ובזלזול מתנשא ביכולת האויב, הרי שכיום הם נוטים להמעיט ממשמעות עוצמתה של ישראל ולהאדיר את יכולותיהם ואת נחישותם של אויביה. כאנטיתיזה לשאננות וליוהרה שפשו בתקופה שקדמה למלחמה ההיא התפתחה בקרב רבים בקהילת המודיעין בארץ "תסמונת ההתרעה", המתבטאת אצלם בחיפוש ובהבלטה של התפתחויות ושל תחזיות שליליות. אין, כמובן, שום פגם בצורך של ארגון מודיעין להזהיר ולהתריע. ככלות הכול, זהו המנדט הבסיסי וסיבת קיומו הראשונית של כל גוף ביון באשר הוא. העובדה כי גופי מודיעין בכל העולם נוטים מעצם טבעם לשמרנות בניתוח סיכונים מחזקת את הטענה כי בתנאים

הייחודיים השוררים במזרח התיכון זוהי תכונה טבעית, אם לא הכרחית, לניהול מודיעיני תקין בארץ. אף על פי כן דומה כי לעיתים תכופות מדי משקפת אצלנו תסמונת ההתרעה אינרציה וקיפאון מחשבתיים, שאין להם הצדקה.

ראוי לחזור ולעמוד על שורשיה, על מאפייניה ועל חסרונותיה של תפיסה התרעיתית זו. על סף פריצתה של מלחמת יום הכיפורים הסתאב ביטחונם העצמי של קברניטי המודיעין והמדינה לכדי "היבריס" ואובדן שיקול

הדעת. אולם הפיצוי המחקרי של מחדל זה הניב במשך השנים זהירות יתר שהתעצמה, ובמובן מסוים כמעט התקדשה, לכדי יראת מעריכים וחוסר נכונות ליטול סיכון כלשהו. קיבעון בקצותיה של כל הערכה ייטה בהכרח להנציח גם טעויות. אולם בעוד שמחירה של אי-התרעה ידוע כיום לכל חוקר ומהווה לכן גורם מדרבן לעירנות, מחירן של הערכת יתר ושל התרעה שווא נתפס על-ידי רבים וטובים כבלתי נמנע ולפיכך כנסבל ואפילו כנסלח. כלקח מן ההפקרות המודיעינית ששררה לפני מלחמת יום הכיפורים מתקבלת כיום דריכות התרעיתית כהלך רוח הערכתי טבעי והכרחי,

בעיקר במצבים המוגדרים על-ידי המודיעין כעתירי אי-ודאות. במצבים כאלה ייטה המודיעין בדרך כלל לפרש היעדר מידע ביחס לכוונות וליכולות של האויב באורח חשדני, המייחס לו יכולות מסוכנות של הסתרה ושל הונאה ולא היעדרן של כוונות ושל יכולות כאלה. מול ביקורתיות ממסדית להערכות חסר לא התפתחה במודיעין ובממונים עליו הסתייגות דומה ממשמעויותיה המזיקות של המעטה בעוצמתנו ושל הערכת יתר של יריבינו. אדרבא, התבונה המחקרית המקובלת מזהה כיום את צו האחריות עם ערך הזהירות. לפיכך בפולמוס השכיח במשכנותינו בין

מרגיעים למתריעים מכריעה בדרך כלל דעתם של אלה האחרונים. האקלים ההערכתית שנוצר לאחר הפתעת מלחמת יום הכיפורים מעודד חשיבה על המקרה החמור ביותר. כפועל יוצא מכך לא רק שמגלים סלחנות וכמעט אין באים חשבון עם חוקרים שהפריזו בהערכתם, אלא מרבים לחבוט דווקא באלה המעיזים לבשר טובות. היוצרות התהפכו: אם לפני מלחמת יום הכיפורים היו אלה המתריעים בשער שנדרשו להפגין אומץ לב הערכתית, דומה

התייעצות מפקדים במהלך המלחמה



היוצרות התהפכו: אם לפני מלחמת יום הכיפורים היו אלה המתריעים בשער שנדרשו להפגין אומץ לב הערכתית, דומה כי היום נתבעת תכונה זו דווקא מצד צופי ההזדמנויות

כי היום נתבעת תכונה זו דווקא מצד צופי ההזדמנויות. אין מדובר כאן רק בדיון אקדמי. להפרזה שיטתית בכוחו וברוחו של היריב יש פוטנציאל חמור לגרימת נזק. הגזמה עלולה להקנות למודיעין תדמית של גוף מחולל פאניקה, בלתי מקצועי ואולי אף מפוחד. אנשי מודיעין אינם ששים להודות במסקנה זו, ולעולם יטענו כי אם כבר נגזר עליהם לטעות, יעדיפו תמיד לשגות לצד החומרה. כאשר הם מוצאים את עצמם מתמודדים עם הערכות הנוגדות את אזהרותיהם, יתריסו אותם חוקרים כי אלה משקפות משאלות לב, ולפיכך הן

בבחינת פרשנות פחות אחראית של המציאות. על כך יש להשיב כי גם הערכות מחמירות, ואולי דווקא הן, עלולות להתגלות כפתרון בלתי אחראי לבעיה מחקרית נתונה.

הסכנה: חיזוק הקיצונים

נזקה העיקרי של התרעת יתר ידוע ומוכר לכול. גופי הערכה, המרבים להשמיע קריאות "זאב זאב" שלא התגשמו, מסתכנים באובדן אמינותם ובערעור הסמכות והמוניטין של השירות שהם מייצגים. יש לזכור כי עיוורון הערכתית עלול להיות פועל יוצא לא רק של אפלה מודיעינית, אלא גם של הבזקי התרעה תכופים ומסמאי עיניים. אינפלציה בהתרעות שלא התממשו עלולה להוזיל את ערכה של התרעת אמת דווקא ביום פקודה. יתר על כן, המשאבים הרבים והאנרגיה המחקרית המופנים להפקת התרעות - דהיינו מודיעין לצורכי סיכול קצר טווח - אינם יכולים שלא לבוא על חשבון היבטים חיוניים אחרים של מלאכת המודיעין. בין אלה ניתן למנות אפילו התרעות מדיניות ארוכות טווח, שאינן מוכוונות לשימוש בכוח (למשל, התפתחותו ומשמעותו של האיום

הדמוגרפי).

אולם נזקה של הפרזה אינו מצטמצם רק לתחום המודיעיני. בתהליך קבלת ההחלטות הרווח בארץ פירוש מחמיר עקבי של נתוני המצב עלול להסיט - גם כיום - את שיפוטם של הקברניטים לכיוון אחד בלבד. אימוץ בלתי ביקורתי של הערכות יתר עלול לשוות לקברניטים - בקרב אויבים, אך בעיקר בעיני ידידים - דימוי של חוסר ביטחון ושל אובדן דרך ולהפקיע מהם מגוון חשוב של אופציות לקביעת מדיניות. בראייה מדינית, הבלטת גישתם של קיצונים בצד האחר, התבססות על גישה זו וראייתה כחזות

הכול משחקות לידיהם של אותם קיצונים ועלולות לעודד חוסר תנועה וחוסר מעש בצידנו. יתר על כן, הבלטת משקלם של קיצונים תיטה בהכרח לטעת בקרבם תחושה של הצלחה ולחזק את הערכת ערכם בעיני עצמם.

הסכנה: נבואה המגשימה את עצמה

במישור הצבאי מצדיק עניין זה עיון נוסף. כל עוד מיתרגמת התרעה מודיעינית רק להתנעת צעדי התכוננות בצידנו, עשוי מחירה להצטמצם לבזבוז משאבים ולאובדן הזדמנות "בלבד". אולם במקרים מסוימים עלולות הערכת יתר ואזהרת שווא להוביל לגביית מחיר גם בחיי אדם. פרדוקס ההתרעה טמון, כידוע, בכך שהיא עלולה ליצור נבואה המפריכה את עצמה: צעדי התכוננות של צד מאוים, המסגירים ליריב חשד כי כוונותיו נחשפו, יבטלו בדרך כלל את מימושן של כוונות אלה. אולם ייחוס מבוהל ושגוי של כוונות תוקפניות לאויב, תוך נקיטת צעדים צבאיים לנטרולן של "כוונות" אלה, ייצור בהכרח נבואה המגשימה את עצמה. כך עלול לקרות שהתרעה על איום שכלל לא עמד להתממש וסיכול "מימוש" במהלך כוח מקדים יגרמו לשירות המודיעין שהפיק את ההתרעה להיות אחראי להסלמה, אולי אף למלחמה. הביקורת המושמעת בארה"ב ובבריטניה על השימוש שעשו ממשלותיהן בהערכות מודיעין שעדיין לא אומתו להצדקת המלחמה בעיראק מספקת דוגמא אקטואלית לתקפותו של טיעון עקרוני זה. בהיבט זה עלולה איפוא התרעת סרק להיות שווה בתוצאותיה, ולפיכך בחומרתה, לאי-התרעה כלל.

הפרזה במשמעותם של איומים היא, ככל הנראה, השגיאה השכיחה והאופיינית ביותר לדפוסי החשיבה הנוהגים כיום בקרב חוקרי המודיעין. כאן גם טמונה מורשתה השלילית המתמשכת, המהותית והמדאיגה של הטעות שנעשתה במלחמת יום הכיפורים. לעיתים קרובות מדי בוחר המודיעין להתמקד בהבלטת סיכונים הנובעים מהצהרות, מכוונות ומשאיפות של גורמים עוינים בלי להתחשב בכך שעוצמתה של ישראל מרתיעה גורמים

אלה מלממשן. בניגוד לדימוי הרווח, יש בכוחם של אילוצים – המשקפים בעיקר חשש עמוק מיכולותינו ומתגובתנו – למנוע מאימו של אויב במערכה הראשונה לבוא לידי מימוש במערכה האחרונה. בהיבט העקרוני יש להדגיש כי בנטייתם להדגיש סכנות ולהמעט מאפשרות התפתחותן של מגמות חיוביות מסתכנים אנשי המודיעין בכך שהם מייתרים את ייחודם ההערכתי. אחרי הכול, הבלטת המקרה הגרוע ביותר במצב נתון לרוב אינה תובעת שיפוט הערכתי מקצועי.

לצד האמור לעיל חובה להזכיר כי קיימים מקרים היכולים לסתור טענות המועלות במאמר זה. לאורך השנים אירע לא אחת שמתריעים צדקו, ומרגיעים טעו. אין הדברים נאמרים כמצוות אנשים מלומדה רק כדי לצאת ידי חובה. במקרים לא מעטים מחו מרגיעים בתוקף נגד התרעות שנראו להם בלתי מבוססות ושגויות. אולם ניתן להציג דוגמאות ספציפיות שימחישו כי הדברים שהוצגו לעיל אכן מייצגים תופעה רווחת. מתנגדי התיזה המועלית כאן יוכלו להמציא הוכחות בדבר הנזק הטמון בהטיה – גם אם לא מודעת – של התוצר ההערכתי על-פי תקוות צרכניו. אולם ניתן לספק עדויות לא פחות נחרצות ושכיחות הרבה יותר לנזק הנגרם מהטיית ההערכה על-פי חרדות מנסחיה או צרכניה.

הפתרון: להשתחרר מ"אתוס ההתרעה"

בשאיפתו להבטיח את כל האגפים עשוי המודיעין למצוא את עצמו לעיתים מטשטש את הקו המפריד בין הצגת חישוב הערכתי מסוכן, שעיימו אין להשלים, לבין נטילת סיכון הערכתי מחושב, שהוא חובתם של אנשי המודיעין. כמסקנה ממה שנתפס כיום כפסיביות יחסית ששררה בקרב אנשי המודיעין ערב מלחמת יום הכיפורים התקבעה בקרב הממונים על ההערכה גישה של אקטיביזם מודיעיני. לרתיעה מליטול סיכונים הערכתיים נוסף איפוא נדבך מעשי, שכן לעיתים מזומנות לא מסתפקים המעריכים רק בזיהוי איומים במחנה היריב, אלא גם מציעים דרכי פעולה להסרתם. אולם גם כאן אורבת

להם הסכנה של מינון יתר. אבחנה מופרזת של מידת הסיכון הנצפית על ידם עלולה לגרום להם להפריז גם בכמות התרופה שהם רושמים. בכל מקרה, מה שנראה לחוקרי המודיעין כהעלאת המלצות אחראיות הנובעת משכנוע פנימי עמוק, ממעורבות מוצדקת ומדאגה חסרת פניות עלול לגלוש להתערבות בלתי ראויה בתהליך קבלת ההחלטות ולביקורת חסרת סבלנות של אנשי המודיעין על בחירתה של דרך פעולה שונה מזו שהוצגה על ידם.

כאן אולי מצוי המפתח להבנה כיצד לתקן את הבעיה שנוצרה. ככל שיתקוממו למקרא המסקנה שוברת המוסכמות שלהלן, יש לומר לאנשי המודיעין כי הביטוח ההתרעתי המקיף שהם מבקשים להנפיק כלקח (ובהיבט אחר, כתגובת יתר) מטראומת יום הכיפורים עלול לגבות מצרכניהם פרמיה יקרה מדי ומיותרת. אין בכך כדי להציע, רחמנא ליצלן, כי חוקרי מודיעין יחדלו להתריע או כי יפעלו בניגוד למצפונם. מאמר זה מניח ללא עוררין כי כל גופי ההערכה בארץ פועלים ביושרה מוחלטת למען טובת המדינה בלבד. הוא גם מודע לחשיבות העליונה ולאחריות הראשונית של גופי המודיעין לספק התרעות בעוד מועד כדי לאפשר לדרג של מקבלי ההחלטות במדינה להגיב בזמן למצבי סכנה.

כל שצריך לעשות הוא לטעת בגופים אלה את הצורך להתבונן על סביבתם גם ב"מבט בלתי התרעתי" ולהנחותם שלא להיזהר בצוננים רק משום שקודמיהם נכוו ברותחים. לפיכך יש לדרבן את מפקדיהם למצות במלואה את הפתיחות המצופה מהם באורח שתבטא את מה שהרמטכ"ל כינה "מנהיגות משתפת ולא משתקת". במילים אחרות, לעודד את הכפופים להם לחשוב בעצמאות החורגת מתכתיביו של "אתוס ההתרעה" שהטמיע בהם אסון אי-ההתרעה לפני 30 שנה. העידוד שמעניקה כיום הנהגת אמ"ן לפתיחות מחשבתית נותן מקום לתקווה כי עם הזמן יילכו ויפחתו השפעותיו המזיקות של אתוס זה בקרב המעריכים במדים.

