

המודיעין והקברניט

המודיעין והקברניט מצויים במעין סימביוזה: הם זקוקים זה לזה לצורך תפקודם התקין. המאמר מנתח את חובותיהם ההדדיים ומסביר כיצד הם יכולים להימנע מקצרים בתקשורת ביניהם שעלולים לחולל נזקים כבדים



ראש הממשלה בנימין נתניהו וראש המוסד לשעבר מאיר דגן | המודיעין חייב להיות ערוך ללוות את המנהיג בכל אחד מצומתי החלטה שבהם בחר



אל"ם אורי הלפרין
נספח צה"ל למדינות בנלוקס ולנאט"ו.
לשעבר עוזר המודיעין בלשכת ראש הממשלה



הפתעת יום הכיפורים הייתה ונותרה תזכורת צורבת לאחריות הכבדה המוטלת על המודיעין לעתידה של מדינת ישראל. על המודיעין מוטל, בין היתר, לחזות את העתיד בסוגיות קריטיות של מלחמה ושלוה והוא משמש כלי מרכזי בידי הקברניטים² לקבלת החלטות שחורצות גורלות.

העשייה המודיעינית מורכבת ולעיתים אף מתסכלת. לא תמיד יכול המודיעין "לספק את הסחורה" ולהתריע בעוד מועד על סכנה או על הזדמנות. המודיעין הוא כמו דייג המשליך את חכתו במרחבים העצומים של הים. ככל שישכיל ללמוד מבעוד מועד את זרמי הים ואת אזורי המחיה של הדגה, כך ייטיב לדוג שלל נאה יותר. מודיעין איכותי - כמו דייג מצליח - יודע לנתח היטב את המציאות ובהתאם לה להיערך נכון מבחינה טכנולוגית ולכוון את חיישניו המגוונים באופן שיביאו בסופו של דבר את המידע הנחוץ לצרכניו.

באינטראקציה שבין המודיעין לצרכניו נמדדת יעילות המודיעין גם ביכולתו לשווק את המידע הרלוונטי בזמן הנכון ולצורך ספציפי. בסביבתו של מנהיג מדיני נדרש המודיעין להתמודד עם סדרה של מתחים מובנים - לרבות כאלה הקשורים להבחנה בין הדחוף לחשוב ולצורך להציג את המציאות כהווייתה, לעיתים בתוספת נתונים קשים ולא פופולריים, עד כדי עימות עם הצרכן המתקשה לקבל את המידע.

הבנת אילוצי הקברניט - תנאי בסיסי ליכולת המודיעין "לספק את הסחורה"

תנאי חשוב לנותן שירותים בכל תחום הוא להכיר את צרכניו, להבין את עולמם, את הרגלי הצריכה שלהם, את העדפותיהם ובמיוחד את אילוציהם.

הקברניט, ובמיוחד כשמדובר במנהיג של מדינה, טרוד בכל יום באינספור עיסוקים התובעים ממנו תשומת לב וקשב רב. לא אחת נדרש המנהיג לקבל החלטות בתנאי לחץ. בעולמו של המנהיג קיים כל הזמן המתח בין הצורך לפעול מתוקף הבנתו האישית והאינטואיטיבית את המציאות נוכח ניסיונו, תפיסותיו והשקפותיו לבין הצורך להמתין עד להשלמתם של תהליכי הערכת מצב וקבלת ההחלטות באמצעות המוסדות הפוליטיים של ממשלו (הממשלה, הקבינט, "המטבחון", "השביעיה" וכו').

התבוננות מעמיקה בסדר יומו של ראש ממשלה בישראל, למשל, חושפת את שלל הפעילויות התובעות ממנו זמן יקר ואשר מחייבות אותו לתעדף כל הזמן את עיסוקיו ואת תשומת הלב שהוא יקדיש לכל אחד מן הנושאים. הוא נדרש בין השאר:

1. לדון ולהכריע בסוגיות הביטחוניות והמדיניות הבערות שנמצאות כל הזמן על שולחנו. לעיתים קרובות מדובר בסוגיות קריטיות של מלחמה ושלוה שבהן יש להכריע בלחץ זמן.
2. לנהל את המדינה בהתאם לסדר עדיפויות ולהכריע באינספור סוגיות של ביטחון לאומי הכוללות יציבות כלכלית, ביטחון פנים, חינוך, רווחה מנהל תקין ותכנון ארוך טווח.
3. להוביל אידיאולוגיה ופוליטיקה את מפלגתו ולשקוד על יציבות הקואליציה הנתונה למרותו באופן שמספק לו לגיטימציה ומרחב תמרון.

4. לשמר קשרים עם מנהיגי העולם, להגיב ולהיות מעורב בתהליכים המתרחשים בכפר הגלובלי ובמקביל לשמר את הקשר עם העולם היהודי בתפוצות.

5. לעמוד איתן ולהגיב באפקטיביות על ביקורת ציבורית באמצעות הסברת מדיניותו לדעת הקהל בעזרת כלי התקשורת.

מהדברים האלה עולה שיחסי הגומלין בין המודיעין לקברניט מתקיימים בסביבה מרובת אילוצים שגוזלת מהקברניט הרבה מאוד זמן וקשב. בתנאים כאלה יש חשיבות עצומה לאופן שבו מגיש המודיעין את המידע לקברניט. מדובר באמנות של ממש שחייבת להישען על בסיס אחד מוצק: הרלוונטיות של התוצר לצרכיו של המנהיג ולסדר יומה של המדינה.

המודיעין חייב להיות ערוך ללוות את המנהיג בכל אחד מצומתי ההחלטה שבהם בחר. לשם כך עליו להבין את הסוגיה שעל הפרק, ללקט מידע בנוגע אליה וליזום את העברת המידע הרלוונטי לרשותו של הקברניט ובמידת הצורך גם לשאר חברי הממשלה הנדרשים להחלטה באותו הנושא.

סגנונו האישי של המנהיג והשפעתו על האופן שבו הוא צורך מידע

האופן שבו מתקבלות ההחלטות בסביבתו של המנהיג נובע מסגנונו האישי ומהעדפותיו. יש מנהיגים שנוטים להתבסס על הערכת מצב אישית, שבמסגרתה הם מבקשים לקבל את המידע הגולמי והם אינם נשענים בהכרח על הערכות המודיעין המוגשות להם.³

מנגד יש מנהיגים שמסתפקים בהצגה מתומצתת וממוקדת של המידע ומטים אוזן קשבת להערכות המודיעין. יש מנהיגים שנוזקים להערכות המודיעין כדי לחזק את ביטחונם העצמי בדרך להכרעה, ויש מנהיגים שנוטים לקבל החלטה בעיקר על בסיס כישוריהם וניסיונם. כך או כך, על שולחנו של הקברניט מצטברות כמויות אדירות של מידע שמחייבות אותו להקדיש זמן יקר ומיומנויות ייחודיות כדי להפנימן.

למרות מרכזיותו של המודיעין בתהליכי קבלת ההחלטות המדיניים ביטחוניים, לרבות בתחומים של חיים ומוות, הוא נדרש לסגל לעצמו כישורי שיווק מיוחדים, שכן עליו להתחרות כל הזמן בשאר האינפורמציות והדיווחים הנערמים על שולחנו של הקברניט. לאור זאת, על המודיעין לאמץ לעצמו את התכונות הבאות:

1. עליו להיות ממוקד ובהיר במידה מספקת כדי לצוד את עינו ואת תשומת ליבו של הקברניט. המידע צריך להיות מוגש באופן שיגרום לכך שהמנהיג יזהה אותו, יפנים אותו ויתבסס עליו בטרם יסיק מסקנה או יקבל החלטה.
2. המידע שמעביר המודיעין צריך להתאים לצורכי המנהיג, דהיינו להיות רלוונטי לסוגיות המדיניות והביטחוניות שמעסיקות את הנהגת המדינה. במילים אחרות: עליו לפעול בהתאם לצי"ח.⁴
3. המידע שמעביר המודיעין צריך להיות עדכני.

ההסכם הלא כתוב בין הקברניט למודיעין

היחסים בין המנהיג למודיעין הם של תלות הדדית שבמסגרתה יש לכל צד ציפיות מהצד האחר. המודיעין מצפה לקבל מהקברניט



- מתכנן. כך יתאפשר למודיעין להיערך לקראת היוזמות האלה וללוות אותן מהבחינה המודיעינית.
7. נגישות ודלת פתוחה. המודיעין חייב לקבל תחושה שהוא יכול להעביר את דיווחיו ואת מסריו ללא מסננים, מתווכים או מכשולים.⁸
8. נכונות לקבל שגיאות. הקברניט חייב להבין שהמודיעין אינו חף מטעויות ומשגיאות, ולאנשיו לא ניתנה היכולת לנבא את העתיד, אלא לכל היותר לסייע לו לגבש הערכה על סמך ניסיונם והבנתם את תמונת המודיעין.

עוזר המודיעין כלשכת הקברניט וקשריו עם קהילת המודיעין

אחת המסקנות החשובות שהעלתה ועדת אגרנט בנוגע לתפקודה של קהילת המודיעין במלחמת יום הכיפורים עסקה בצורך למנות לראש הממשלה יועץ מיוחד לענייני מודיעין. הוועדה קבעה ש"יועץ מיוחד זה חייב להיות בעל רמה גבוהה אשר יקדיש את כל זמנו לתפקידו זה ויהיה כפוף אך ורק לראש הממשלה".⁹ הוועדה אף קבעה שעל היועץ לענייני מודיעין לשמש, בין היתר, גורם מתווך בין גופי המודיעין לבין הקברניט. במסגרת התפקיד הזה עליו הן להפנות דרישות ספציפיות מהקברניט למודיעין והן לסייע לקברניט להתמודד עם הערכות מודיעין שונות שלא בהכרח תואמות זו את זו.

כידוע, הקברניט מקבל מהעומדים בראש גופי המודיעין הערכות רחבות וכוללות הן בנוגע לתמונת המצב האסטרטגית והן בנוגע לסוגיות ספציפיות שיש להן השפעה על תמונת המצב הלאומית. אולם לצורך העדכונים היומיים נדרש הקברניט לעזור מיומן שיעביר לו בצורה שוטפת את דיווחי המודיעין. העוזר הזה מגבש בעבור הקברניט את תמונת המודיעין השוטפת שאותה הוא בונה מתוך המידע המוזרם אליו מכל גופי המודיעין. התמונה שנבנית היא בהתאם לצרכים ולרזולוציה שדורש הקברניט.

הגם שהקברניט מצפה מעוזרו לענייני מודיעין שיגיש לו את המידע בהתאם לצ"ח שנקבע לו, הרי מחובת העוזר להציף בפניו הקברניט גם סוגיות שאינן כלולות בצ"ח ואשר לדעתו הן חשובות. כן יש לצפות מהעוזר שלא יהסס להעביר מידע גם אם הוא סותר את תפיסת עולמו של הקברניט.¹⁰ מהקברניט מצופה להיות פתוח לקבל כל סוג של מידע שבחר המודיעין להעביר לידיעתו - גם אם להערכתו מדובר במידע חסר ערך, לא מדויק ואפילו שגוי.

ככל שישורר אמון רב יותר בין העוזר לענייני מודיעין לקברניט, כך תגבר נטייתו של הקברניט לסמוך על שיקול דעתו של העוזר ותגבר נכונותו להקשיב לסוגיות שהוא יעלה בפניו. כדי ליצור את יחסי האמון האלה על העוזר לסנן את החומר המוגש לקברניט ולא להעביר אליו כל פיסת מידע שולית שמגיעה לידי רק כדי להיות מכוסה. בוודאי שאסור לעוזר להרבות באזעקות - שלאחר מכן מתברר שהן אזעקות שוא - בשל הרצון הזה לא לקחת שום סיכון ולהיות תמיד מכוסה. אם העוזר לא יקפיד על כך, סביר להניח שהקברניט יאבד את אמונו בו. התוצאה עלולה להיות שהקברניט לא יקשיב גם לסוגיות מהותיות שיעלה העוזר, שכן אלה ייבלעו בתוך ים של פרטים טפלים.

צ"ח כדי לדעת באיזה כיוון למקד את מאמציו; הקברניט מצפה שהמודיעין ישיג לו את המידע שהוא נזקק לו ויציג אותו בפניו באופן אובייקטיבי ונאמן למקור - גם אם אינו תואם את תפיסותיו.

ציפיות הקברניט מהמודיעין

- קבלת מידע רלוונטי בזמן ובאופן ממוקד ותכליתי התואם את צרכיו, גם אם הוא לא הגדיר אותם בהכרח באופן ברור.
- שותפות מלאה, אם כי דיסקרטית, של המודיעין בתהליך קבלת ההחלטות וציפייה שהמודיעין יידע - הודות לתמונת המצב המעודכנת שברשותו - להתריע על כשלים אפשריים בתהליך.
- דבקות באמת המקצועית. הקברניט מעוניין באנשי מודיעין שיהיו אמיצים דיים לומר את דעתם - גם אם זו אינה ערבה לאוזנו.
- הצבעה על הזדמנויות ועל סיכונים. המנהיג מצפה שהמודיעין יעמוד על המשמר ויתריע בעוד מועד על סכנות ועל מגמות חריגות וכן על הזדמנויות בתחום המדיני והמבצעי - הזדמנויות שיאפשרו ליוזם מהלכים התואמים את צורכי הביטחון הלאומי.
- קרדיט. ברגע שהקברניט אימץ את רעיונות המודיעין, הם הופכים לנכסיו לטוב ולרע, שכן האחריות היא תמיד שלו.

ציפיות המודיעין מהקברניט

- צ"ח. המודיעין מצפה להבין מהקברניט לאיזה מידע הוא זקוק. ככל שהקברניט יידע להגדיר למודיעין טוב יותר מהם צרכיו, כך הוא יקבל ממנו תוצרים איכותיים יותר ומועילים יותר.
- המודיעין מצפה שהקברניט יאשר את הצ"ח הכולל שמובא בפניו (גם אם אין מדובר בסוגיות המצויות בראש סדר עדיפויותיו). זאת לאור הצורך של המודיעין להתאים עד כמה שניתן את הצ"ח לתוכנית העבודה ולקבוע ליחידותיו את סדרי העדיפות לפעולה.⁵
- סבלנות. הקברניט נדרש להפגין סבלנות ולספק למודיעין את הבמה ואת הזמן כדי להציג את הנתונים שאסף ואת ההערכות שגיבש - גם אם הוא משוכנע שכבר יש בידי די נתונים כדי לגבש החלטה לבדו.
- פתיחות. המודיעין מצפה שהקברניט לא יזמין הערכה נוחה שתחזק לו את הקונספציה, אלא דווקא יהיה פתוח להאזין לדעה האחרת ואף ידרוש אותה - דעה שמאתגרת את החלטתו ואת תפיסת עולמו.⁶
- ספקנות. המודיעין מצפה שהקברניט יפגין ספקנות וישאל שאלות לפני שיבסס את החלטותיו על החומר שהוגש לו. חשוב למודיעין שהקברניט יידע כי ההערכות המוגשות לו אינן משקפות בהכרח את התמונה השלמה והמלאה של המציאות.⁷
- שיתוף בידע. הציפייה היא שהקברניט ישתף את המודיעין במידע חיוני המצוי ברשותו - למשל דברים שנאמרו לו בפגישות עם מנהיגי מדינות. כמו כן מצפה המודיעין - כדי שיוכל למלא את תפקידו כהלכה - שהקברניט יעדכן אותו על היוזמות שהוא

העוזר לענייני מודיעין חייב לשמור על ערוצי תקשורת פתוחים עם כל הגורמים בקהילת המודיעין. ביחסיו עם גופי המודיעין השונים עליו להקפיד על הנקודות הבאות:

1. עליו להבהיר לגופי המודיעין את צי"ח הקברניט ולסייע להם למקד את פעולות האיסוף שלהם ואת תוצריהם בהתאם לצרכים של הקברניט ובהתאם לסדרי העדיפויות שלו.
2. עליו להעביר לגופי המודיעין משוב בנוגע לעמדת הקברניט כלפי מידע קודם שהועבר לו. עליו גם לשתף אותם - במידת האפשר - בנוגע לתבונות שגיבש לעצמו הקברניט מהמידע שקיבל.
3. עליו להקפיד להעביר לקברניט את המסרים של גופי המודיעין ללא "שיפוץ" וללא טיוח.
4. עליו לייצג בפני הקברניט את היכולות של גופי המודיעין לצד האילוצים שבהם הם פועלים - מה שיאפשר לקברניט לדרוש מהם דרישות ריאליות וימנע אכזבות ותסכולים.
5. עליו להפגין צניעות, ספקנות ולהיות ביקורתי מאוד כלפי עצמו נוכח המעמד המיוחד שיש לו אצל הקברניט. מאחר שהקברניט נוטה לתת משקל יתר להערכות של עוזרו, על העוזר לרסן את עצמו כאשר הוא מגבש הערכה שסותרת את הערכתם של גופי המודיעין. במקרה כזה עליו להתריע בפני הקברניט על קיומם של חילוקי הדעות ולדחוק בו להאזין גם לעמדתם של גופי המודיעין בטרם יחליט כיצד לפעול.
6. העוזר לענייני המודיעין נדרש מחד גיסא לשמור על ריחוק מסוים מהקברניט כדי לשמור על מידה מסוימת של אובייקטיביות, ומאידך גיסא הוא צריך להיות קרוב אליו במידה מספקת כדי שיווצר דו-שיח מפרה ביניהם.¹¹

העוזר לענייני מודיעין נמנה עם אנשי הצוות הקרובים ביותר לקברניט ותפקידו הוא, כאמור, להיות המתווך בין המידע הזורם מארגוני המודיעין לבין הקברניט. הצלחתו נמדדת בסופו של דבר על פי הפרמטרים הבאים:

1. האם הקברניט בקיא במידע הנדרש לו לצורך קבלת ההחלטות השוטפות בענייני צבא, ביטחון ויחסי החוץ?
2. האם הקברניט מוכן להקשיב למודיעין ולסמוך על שיקול דעתו של עוזרו לענייני מודיעין שמסנן בעבורו את המידע? האם הקברניט מוכן לספק משוב על המידע שקיבל ונוהג לדרוש על בסיסו מידע נוסף והרחבות?
3. האם העוזר לענייני מודיעין הוא רלוונטי, זאת אומרת מבחין בין עיקר לטפל מתוך ים המידע שעובר דרכו?
4. האם הוא מייצג נאמנה את קהילת המודיעין בפני הקברניט ומשרה ביטחון על אנשי קהילת המודיעין שהמסרים שלהם יועברו לקברניט, עד כמה שניתן, כרוחם וכלשונם?

סיכום

באינטראקציה בין המודיעין לצרכניו נמדדת יעילות המודיעין גם ביכולתו לשווק את המידע הרלוונטי בזמן הנכון ולאור צורך ספציפי. בסביבתו של קברניט מדיני נדרש איש המודיעין שבצוותו להתמודד עם המתח המובנה שבין הצורך לומר את דברו בקצרה, בתכליתיות

ובנחרצות לבין הרצון לפרוס את התמונה כולה - על מורכבותה הרבה ולעיתים עמימותה - לפני שהקברניט מקבל את החלטותיו. המידע המודיעיני שמוגש לקברניט חייב אפוא להתאים את עצמו לסדר יומו וליכולת הקשב של מנהיג עמוס וטרוד באי-סוף אינפורמציה. אנשי המודיעין שבאים במגע עם הקברניט - ובמיוחד עוזרו לענייני מודיעין - נדרשים לסנן בעבורו כמות עצומה של מידע ולסגל לעצמם חוש ביקורת עצמי גבוה הבוחן כל העת את סדר העדיפויות שלפיו הם מוסרים את דיווחיהם.

בהקשר הערכי חייב איש המודיעין לסגל לעצמו לא אחת חוש אחריות ותעוזה לעמוד על דעתו ולעולם לא לחשוש להציג לקברניט דיווחים קשים - גם אם קיים חשש שהם מנוגדים לתפיסת עולמו של הקברניט. אם לאנשי המודיעין יש עמדה שמנוגדת לדעת הקברניט חובה עליהם לעשות כל מאמץ כדי לבטא אותה ולהציג את הנתונים התומכים בעמדה הזאת - בטרם תתקבל ההחלטה.

בשורה תחתונה: מידע שמגיע לקברניט בהיקפים וברזולוציה שהם מעבר ליכולתו לעכל או בזמן שבו כבר אין הוא רלוונטי לא יצליח להיות גורם מרכזי בתהליך קבלת ההחלטות. כדי שזה לא יקרה מוטלות גם על הקברניט חובות: עליו לדעת כיצד לכוון את גופי המודיעין לצרכיו ולהקים לעצמו מנגנון יעיל שיידע להפיק את המרב מהמידע לקראת קבלת ההחלטות.¹²

רק גורם מודיעיני שיידע לסנן נכונה את בליל הנתונים לכדי תבונות מזוקקות ומדויקות התואמות את צורכי הקברניט יוכל לזכות באמונו. האמון הזה הוא נכס יקר ערך - במיוחד כשאיש המודיעין ירצה להשמיע דברים קשים העומדים בניגוד לתפיסת עולמו של הקברניט או בניגוד לקונסנזוס הרווח בקרב מקבלי ההחלטות במדינה.

הערות

1. במסמך הזה המושג "מודיעין" מתייחס לכל גורם בקהילת המודיעין המצוי באינטראקציה עם הקברניט, לרבות עוזרו לענייני מודיעין.
2. במאמר הכוונה במונח קברניט היא לראש מדינה. במקרה של ישראל מדובר בראש הממשלה. אולם יש לציין שגם שר בכיר, למשל שר הביטחון, או קצין בכיר (למשל, הרמטכ"ל, ראש אמ"ן, אלוף פיקוד) עשויים להיות קברניטים. לצידם של אלה פועלים עוזרים לענייני מודיעין.
3. שמעון פרס, "יתרונותיו וחסרונותיו של המודיעין בעיני הקברניט", מתוך עמוס ידלין (עורך), **המודיעין והקברניט**, האוניברסיטה המשודרת, תל-אביב, 2004, עמ' 99-100.
4. צי"ח - ציון ידיעות חיוניות. את הצי"ח מגדיר המפקד, קצין המטה או הקברניט.
5. שלמה גזית, "הערכות מודיעין והקברניט", מתוך **מודיעין וביטחון לאומי**, תל-אביב, 1987, עמ' 459.
6. יהושפט הרכבי, "סבכים בין המודיעין לקברניט", מתוך **מודיעין וביטחון לאומי**, תל-אביב, 1987, עמ' 441, 444.
7. פרס, עמ' 100.
8. גזית, עמ' 460.
9. מתוך פרק המודיעין בדר"ח של ועדת אגרנט.
10. גזית, עמ' 461.
11. עמוס ידלין, "עקרונות היסוד ביחסי מודיעין קברניט", מתוך עמוס ידלין (עורך) **המודיעין והקברניט**, האוניברסיטה המשודרת, תל-אביב, 2004, עמ' 152-153.
12. הרכבי, עמ' 441.

