

1973

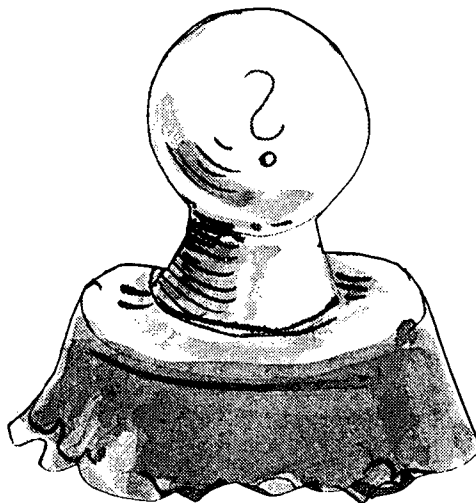
הבעייתיות של הערכת המודיעין

תא"ל יואל בן-פורת

לתוויות, לתדמיות ולחצאי עובדות יש לעתים כוח של עובדות (וכך, כנראה, היה מקדמת דנא). לעתים ימצא עצמו המודיעין עין חסר אונים להסביר מדוע לא נחזה אירוע שאירע. די בשתי דוגמות מפרי-כות: הפתעת מלחמת ששת הימים, כבי-כול, והפתעת סאדאת 1977. במקרה הראשון בעל הדבר – עבד אל-נאצר עצמו לא התכוון ב-14 במאי 1967 למצוא עצמו במלחמה בשה ביוני. במקרה השני בעל הדבר – סאדאת – הוא, כנראה, בעל הסוד. כך, אני מניח גם יקרה כאשר יקדים משיח בואו, וחלקנו ייתפס בהפתעה. אני יודע מתי יבוא, אך אני יודע מי יהיה אשם במחדל ההתרעה... בהנחה שאין עשן ללא אש, הרי מה שמזין את העשן הן טעויות ההערכה וההפתעות אשר אירעו לבין בכל אתר ואתר. הן מטביעות את תו תקן האמינות ומשפיעות על שיעור ההסמכות על מוצי-ריו בעיני מקבלי ההחלטות.

במשולש יסודות הביטחון הלאומי – הרתעה, התרעה והכרעה – שתיים מצלעותיו הן של הלוחמים. הללו מער-כות אדם/מכונה: קרי – מערכת נשק. המכונה בשכלולה ובתחכומה, עשויה לקזז ולפצות על ביצועים מופחתים של גורם האדם גם אם בעיקרון אין זו שאיפה. הצלע השלישית – המודיעין – היא מערכת אדם, בעיקרה. הרכיב הקריטי בה – ההערכה המודיעינית – מערכת אנוש צרופה – שכל ומעט חושים. בהיות ההערכה גולת הכותרת של מעשה המודיעין ומופקדת על המוצר הסופי שלו, היא תקבע לשבט או לחסד את מעשה המודיעין, או את רובו.

יש הסבורים שיש הגזמה בתיאור מצב הערכה כפנומן משברי, וכי בעצם אנו מתמודדים די טוב עם האתגר, למעט מספר טעויות שאמנם קרו. לאלה תשובתי, שהבחינה צריך שתהיה במישור האי-כותי, ודי במעט הטעויות, ולו בזו האחת, שנפשפש במחשבתנו ובמעשינו. לעומת אלה, יש הסבורים, שאין פית-רון לבעייה. על פניה יש לי נטייה אישית



להגיע למיצוי טוב יותר בתחום הניתן, לחשוף את הניצור מאתנו ולהתוות הגבול בין השניים

רבים מתארים את מאבק המודיעין על און קשבת ועל שיעור השפעתו על תהליך קבלת ההחלטות ברמה הממלכתית-אסטרטגית. רבות הטרוניות מסוג "לא קיבלו את דעתנו", או "אילו התקבלה דעתנו". לא חסרות טענות של הצד שכנגד – קברניטים מסבירים או מתר-צים החלטות מוטעות במודיעין חסר, או בהערכות מוטעות.

לקבל השקפה זו, אך בינתיים זו רק נטייה. לפני שנדבק בגישה פאטאליסטית, יש מקום למאמץ שכלי, לעבודה רבה בהקדשיית קושיות ובחיפוש דרכים — שמא ניתן להשיג שיפור. אם נטרף ולא יעלה בידנו — נוכל לומר בעגת הנוער "זה מה שיש". חיפושי הדרך צריך שיהיו הן במעגלי המודיעין והן במישור שבינו לבין צרכניו, מקבלי ההחלטות, כשהמטרות להגיע למיצוי טוב יותר בתחום הניתן והאפשרי; לחשוף בבהירות את הבלתי ניתן; ולהתוות את הגבול ביניהן. למצוא את הדרך, ואני יודע שהיא מורכבת למדי, להביא לידיעת מקבלי ההחלטות ולמודעותם את יכולותינו מזה ואת מגבלותינו מזה, כדי לצמצם את פער הציפיות ולמנוע שפיטה מקלילה. כלומר, ללמד ראשי יהודה מודיעין.

את הבחינה במעגל המודיעין אני רואה בארבעה פרמטרים: הפילוסופיה, המתודה, המסגרת הארגונית והאדם המעריך — תכונות אופי ואינטלקט ומטען הידע.

שוב לקונצפציה

מאז 1974, מטילה מלה זו מבוכה ובלבול בקרב מי שעוסקים במודיעין, מי שמבינים בו ואף אלה המתיימרים להבין. אנשי מודיעין טוענים, כי בלי קונצפציה אי אפשר לעומתם, מטיחים נגדם את המונח בקונטציה השלילית, שקיבל בדר"ח ועדת אגרנט, נפוץ והשתרש בקרב חובבים, כמלת גנאי ושם נרדף לכשל מודיעיני. אנסה לתרום משהו להבהרת הנושא, בתקווה שלא אנדיל את "הפלוטור".

החשיבה האנושית בתחום המופשט (המאפיין את מחשבת המודיעין) היא, במהותה, קונצפטואלית. הבריות אינן קולטות עובדות על "לוח חלק". אלה נוחות על השקפות עולם מגובשות — לעתים על דעות שקולות, לעתים על דעות קדומות. (הסקוטים — קמצנים; הרוסים — חשדנים; האמריקנים — תמימים; הערבים — מבינים רק את שפת הכוח...; ומה שחורשים הגויים על היהודים, ישמרנו האל).

האם מעצם הוראת הקונצפציה משתמע קשיחות או גמישות מחשבתית? כלומר, האם הקונצפציה במהותה פתוחה לקליטת קשת מגוונת של עובדות וגמישה דיה וסתגלנית לעובדות משתנות, או סותרות, או שמא היא קשיחה, בנויה על מספר נתון של עובדות, מתקפדת ואטומה ביחס לעובדות נוספות ועל ידי כך הופכת לדוגמה, כל כולה אומרת "כזה, ראה

וקדש". בתהליך היצירתי, המלווה את הערכת המודיעין, שהיא כמעט אמנות צרופה, יש לעתים, לבעל הקונצפציה נטייה להקשיחה לדרגת דוגמה, מתוך הזדהות עמוקה עם פרי הגניוס היצירתי האישי שלו. זאת משום שרובנו, כנראה, קורבנות האגו. וכי אין זה כך ביחס להשקפות חיינו, על הסובב אותנו בתחום האמונות והדעות ביחס לחברה, לתרבות ולפוליטיקה: והרי רוב בני האדם נוטים לקונצפציות דוגמיות. מה שהכשיל את המודיעין בתשל"ד לא הייתה קונצפציה, אלא דוגמה, או קונצפציה דוגמית.

הייתי שמח אילו יוכלנו לסיים בזה את ויכוח העשור. לא ניתן לעשות מודיעין ללא קונצפציות. על מעריך המודיעין לגלות עירנות מתמדת, רעננות ומידה סבירה של ביטול עצמי ושל צניעות, כדי לשמור על גמישות הקונצפציות שלו. דהיינו, הביקורת העיקרית שלו היא המידע, שהוא בבחינת סיגנל בקרה. כל עוד הקונצפציה והמידע מתנהלים בקווים מקבילים — טוב. אך כאשר נפער פער, והמידע סוטה, עליו כעיקרון לכופף את הקונצפציה ולא, חס וחלילה, את המידע. הטעות יכולה להיות גם במידע וגם בקוניצפציה, אך זו האחרונה מועדת יותר לפורענות.

לסיכום, נאמר כן — לקונצפציה, לא — לדוגמה, או לקונצפציה הדוגמית, המציגה, בדרך כלל, רק אופציה אחת ליריב או מבחר אופציות מזעריות.

מחוללי הטעות בהערכה

קיימת ספרות ענפה העוסקת בעניין החשיבה וכשליה, ההטיות (biases), קשיים בתפיסת המציאות, התנהגות בתנאי אי-ודאות ועוד. איני רואה עצמי בר-סמכא לחדש, או לפסוק הלכה בנושאים האלה. מה שאומר מייצג פרי ניסיון אישי, ותצפית על הזולת, עמיתי המעריכים. (במאמר מוסגר, נדמה לי, שטרם נכתב הספר על ידי מי שהיה מעריך מודיעין מנוסה ומוצלח והוא גם בר-סמכא בדיסציפלינה של התנהגות אנרשית, ענף צעיר יחסית בפסיכולוגיה השימושית. זה נדמה לי הצירוף הטוב ביותר לדיון פילוסופי מוסמך וקולע. אך יתכן ולא ניתן להגיע לסמכותיות בשני התחומים בפרק חיים אחד.)

לפני איש המחקר המודיעיני, המעריך, שלושה אתגרים:

- (א) לדעת את התשתית הפיזית, ואת משאבי האנוש והחומר של היריב;
- (ב) להבין את המשמעות האמיתית, הנובעת משילוב פוטנציאל החומר,

האדם ומערכת הנשק, וביטויי האפקטיווי בשדה הקרב; וכן (ג) לדעת, להבין ולחזות התנהגות האדם היריב, מקבל ההחלטות — לבת הקושי במודיעין.

עם האתגר הראשון אנו מתמודדים בהצלחה. בשני — אין עדיין כלים טובים למדידה. האתגר השלישי הנו מחולל הטעות הראשי בהערכת המודיעין ומקור רוב הצרות, והממאירות במיוחד.

אני חסיד הגישה הגורסת, שהאדם הוא בסופו של דבר יצור אניגמטי. הוא אינו מוצר צרוף של רציו, אלא יצור סינתטי של רציו ומרכיבים בלתי רציונאליים. הסינתזה לא מוצקה היא כיורה רותחת — יום אחד יותר רציונאלית, יום אחר פחות. ביחס לראובן יותר וביחס לשמעון פחות, ביחס לסוגיה א' יותר וביחס לסוגיה ב' פחות. אני מניח שיחסי אני לאוקראינים, גרמנים, דנים ואנגלים, משקף תערובת רציו-אמוציונלית שונה זו מזו. זאת ביחס לאדם — האובייקט להערכה.

ומה עם האדם המעריך, והרי הוא הסובייקט של עצמו. האובייקטיביות מתאפשרת רק במדעים המדויקים, אך לא בשום תחום מחשבה שאני מכיר. אפילו אצל מדענים היא מתאפשרת ביחס לחומר או כלי החשיבה והמדידה, אך האם היא גם כזאת בהתייחסות המדענים זה לזה? וכך קורה שבנוסף להיגיון הצרוף נמסכת לכור ההיתוך של ההערכה מה שאני נוהג לכנות "הדייסה השקספירית" — אהדות ושנאות, רגשות בוז ועליונות, חרדות וביטחון עצמי, דאגות וקלות-ידעת ועוד הרשימה ארוכה; נתחים של חולשותינו כבני תמותה. אין לנו מתמטיקה לאדם. הכרתי מי שסברו אחרת, אך נכחו לדעת שלמספרים האריתמטיים שהציבו, ערכים משתנים באיברי הנוסחה. האריתמטיקה לנוסחה היהודית שונה בערכיה מזו שבנוסחה הערבית, או הרסית. אחת הטעויות הנפוצות בהערכה היא לשפוט את היריב בסטנדרטים של עצמך כי את אלה, ורק את אלה, אתה מכיר. התהליך האמפטי במודיעין יצלח רק לעתים רחוקות, והוא חסר בקרת אימות.

מי יכול להיכנס לנעליו או לנשמתו של עבד אל-נאצר בדרך האמפטיה, לנסות להבין שיקוליו ולחזות החלטותיו. אנסה לתאר זאת לפי סדר הקדימות של סיכויי ההצלחה:

- (א) יותר מכולם יכול אנואר סאדאת — חבר וידיד מנוער, עמית לשולחן הדיונים.

ב) המלך חוסיין, או הנשיא אסד – ערבים מוסלמים, העומדים גם כן בראש שלטון אבסולוטי ששיטותיו דומות לאלו של נאצר.

ג) ברז'ניב – אמנם לא ערבי ולא מוסלם, אך בקי היטב כיצד מתנהלת "דמוקרטיה" נוסח מצרים של שנות ה-50 וה-60.

ד) מי שמכהן או כיהן בתפקיד ראש ממשלה בישראל. אמנם זה אינו ערבי מוסלם ועומד בראש ממשל דמוקרטי; אך לפחות מכיר, יודע, מבין וחש, איך מנהלים מדינה, מה הלחצים הפועלים על מנהיג בתחום מדיניות הפנים והחוץ, ואיך הם עשויים להשפיע על תהליך קבלת החלטות.

ה) פרופ' למדעי המדינה (רצוי בעל רקע אמ"ן). זה לפחות יודע את תורת ניהולה של מדינה וממשל.

וכך בסוף התור, בקדימות השישית, יבוא סגן-אלוף או אלוף-משנה מודיעיני נסקי, הממונה על מצרים. לא רק שחסר הוא את קרבת התרבות (אסד וחוסיין), הידע ותחושת ה"אצבע" שיכולים להיות (ברז'ניב, או להבדיל לוי אשכול), אפילו אין לו בדרך כלל הידע התיאורטי של הפרופסור. אפילו מתחריו בקדימות יכו-לים להגיע בדרך האמפטיה לחלק מהשי-קולים של נאצר (הראציונאליים, בעיקר), ומה עם הרצונות, היצרים והדחפים הסמויים, במודע ובתת-מודע, שהשפיעו על שיקוליו והחלטותיו. איך ביקש נאצר להיראות בעיני קבוצת ההתייחסות שלו סביב שולחנו וסביב גבולות ארצו? איך ביקש להכניס את עצמו להיסטוריה? היכן גבולות שיקוליו האלטראאיסטיים הממלכתיים, האמיתיים והמדומים, ביחס לגבולות שאיפותיו האישיות ויצרי ההי-שרדות הפוליטיים שלו? כל הניסיון הזה האמפטי, נועד לכישלון, ומוטב להימנע ממנו – לפחות, בדרג סא"ל או אל"מ במודיעין.

כמה שלא הכרנו את הארכי-מגלומן עבד אל-נאצר, מעשהו ב-14 במאי 1967, ובעיקר החלטותיו בין 23 למאי לשניים ביוני היו בלתי צפויים לחלוטין. החוסיני-לוגים אשר בקרבנו העריכו בשנות ה-60 שבמקרה של מלחמה יסתפק המלך במה שכינו אז "מטחי כבוד בלבד". לא מן הנמנע, שאכן חוסיין עצמו אף חשב כך בזמן כלשהו. אצלנו היה הדבר מקובל כמוסכמה. והנה אותו חוסיין עצמו, ימים אחדים לאחר שכונה ב-1967 על ידי השרדן המצרי אחמד סעיד, "המלך הזונה מזנבות האימפריאליזם", קיבל ברבת-עמון, בסוף מאי 1967, רמטכ"ל מצרי,

הציב גודדי קומנדו בקלקיליה, הפגיו את תל-אביב, ירה על ירושלים, ותקף את ארמון הנציב. אנואר סאדאת, לשעבר "אח מוסלם", אדריכל ההונאה של ערב יום הכיפורים, בא לירושלים וכפיו דברי ישעיהו באנגלית No More war. מי שמחזיק בדעה שאנשים ניתנים לחיזוי, זכותו, אני לא. איני יודע אם אני נמנה עם מיעוט או רוב.

ומה ביחס לקצר התקשורת כפונקציה של פער תרבות. כוונתי לשוני ולא לרמה. גם אלה בקרבנו אשר יודעים ערבית, ואפילו על בוריה, האם בהכרח גם מבי-נים ערבים? שלא לדבר על אלה שאינם יודעים. ואלה אשר מנסים והתרגלו להבין ערבים סונים, האם מבינים גם פרסים שיעים? גם אם למדו איסלאם, ועל אחת כמה וכמה אם לא למדו. בסוגיה זו התנסו גם קהילות בין אחרות. גרמנים לותרנים לא הבינו רוסיים פרבוסלאוויים, ואמריק-נים נוצרים לא הבינו את תרבות עמי המזרח הרחוק, שבהם נלחמו משך 30 שנה, ממלחמת העולם השנייה ואילך; והרשימה ארוכה.

הטעות הינה חלק מהחיים. אנשים שונים תופשים עובדות זהות אחרת ותמו-נת המובנות שונה. תמונת המודיעין המתתייחסת לאויב: רב-ממדית, רב-שכב-תית, פלאידית ודינמית. יש בה מרכיבים אידאולוגיים, מדיניים, צבאיים, כלכליים, אישיים, ובליל דחפים רגשיים תוך אי-נ-טראקציה בין הגורמים השונים. לך וטפל בזה בכלים של לוגיקה מדעית, ובמיוחד בשני האחרונים. כאשר מדובר במשט-רים סוטאליטריים, יתקשה לעתים המע-ריך לזהות ולאפיין את האינטרס האומי, ולבודדו מהאינטרס של הקבוצה או של השליט היחיד, בתהליך קבלת החלטות. פעם חשבתי, שאם בעבודת המודיעין נהיה מצוידים במיטב החשיבה האנלי-טית והסינתטית ניטיב להעריך. מאוחר יותר התחוויר לי, שאין די בכך. בנוסף יש חשיבות לכושר השיפוט ושלא לדבר על דמיון ועל אינטואיציה. יש אדם המנתח באופן חד ובהיר עובדות ורואה את המכנה המשותף ראייה סינתטית טובה, אך נופל בהערכתו בגלל שקלול בלתי נכון של מרכיבי הסינתזה. די לפעמים שנטעה ביחס למשקלה הערכי הסגולי של עובדה מרכזית, וכל המבנה יקרוס. ההערכה שמצרים לא תצא למלחמה ב-1973 ללא איזון אווירי הייתה נכונה

* ראה מאמרו של סא"ל יב"י, "הלוגיקה של הערכת המודיעין" מערכות 292-293.

ביסודה, אם היעד האסטרטגי הוא רפי-דים, ניצנה, או ביר עסלוג. אך לא כאשר הוא רצועה של מטר עד 20 ק"מ מזרחית לתעלה.

עניין הזמנים במודיעין משובש לחלו-טין. "עבר" של אויב הוא לרוב "עתיד" של מודיעין. יש ועד אשר מצטבר מידע מספיק כדי ליצור תמונה של תפיסות, תכניות והחלטות אפשריות אצל האויב, חולף זמן, ובינתים חלו תמורות ברצונ-תיו ובתכניותיו, נוצר אנכרוניזם מודיעיני, והמעריך ימצא עצמו תקוע בעמדה נטו-שה. כאשר אמרנו בעבר, שלעתים טעינו בצמתי החלטה, במעקב אחר היריב, אין זה רק שפנינו ימינה כאשר הוא פנה שמאלה: לפעמים חלפנו על פני הצומת בלי לחוש בו כלל.

הקושי הרב ביותר נובע מקוצר ידנו לתפוס את מלוא ממדי המציאות. איננו מבינים הכל, ואיננו מבינים הכל מבעוד מועד, ולא תמיד אנו הופכים את אשר כבר ידוע ומוכן למעשים מועילים בזמן הנכון. אחת הדוגמות לכך, היא הפער בתפיסת המציאות שהיה נחלת המנהי-גות של העם היהודי, על כל שלוחותיה, בשנים 1943-1944 ביחס לקורות יהודי אירופה. בסיסית אנו יצורים אופטימיים (אפילו הפסימיסטים), נוטים להרחיק את השלילי או המסוכן. צירוף המלים "יהיה רע" לא שגור אצל הבריות. אדרבא, לרשותנו אוסף עשיר של מלים לאופטי-מיות ולהרחקה: "יהיה טוב", "לא נורא", "נתגבר", "אני מקווה", "אני מאמין"; יש בינינו אשר לאושרם אף יכולים להוסיף "בעזרת השם" ואם לא די בכך יבקשו מפלט ב"צור ישראל וגואלו" וב"נצח ישראל לא ישקר" ועוד כהנה וכהנה. אילו לא חשבנו, במודע או בתת-מודע, "לי זה לא יקרה", לא היינו יוצאים לקרב, או לכביש, וכולם היו מפסיקים לעשן... למשאלות-לב ולציפיות יצוג סטטיסטי משמעותי בין מחוללי הטעות בהערכה. לאמור, מה שאני רוצה שיקרה, אני נוטה להעריך שאכן יקרה. ימי ערב בחירות לכנסת היו סדנה מצוינת לבחון סוגיה זו. מעל לכל, ובסופו של דבר, את האויב חייבים לנצח! זו גם קונצפציה, דוגמה, אכסיומה וצו קטגורי. מכורח מציאות חיינו כאן, אין מנוס ממנה. נתון בסיסי זה מכתוב מראש את המתווים של גבולות העצמה של האויב בתודעתנו, במודע ובתת-מודע. וכאן יש בעיה. אין זה בדרך הטבע, שמודיעין ינסה לנגוס באכסיומה ריאלית חיונית זו. יחד עם זה, במצבים כאשר דמות האויב מתכרסמת, או מתעוותת, כתוצאה משיפוט לקוי אצל



לוחמים, חובתו של מודיעין להטות את הכף לעבר האיזון, אם וכאשר הדבר מתחייב מן המידע וההערכה. קשה לדבר טובות על אויבך, שנוא נפשוך. במקרה זה הדבר נחוץ, ועל כן אפשרי, ומצריך גדלות רוח ואומץ-לב מהזן הנדיר ביותר. האם כך נהגנו תמיד? האם לא קרה שעודדנו, שלא לצורך, הערכה ממעטת את האויב מצד לוחמים, ואז בתהליך סימביוטי נסגרה הלולאה בהזנה הדדית?

הסתברות נכונות ההערכה

אני מכיר ארבעה מצבי יסוד להסתברות של דיוק ההערכה, כפי שמתברר לאחר מעשה:

- (א) הערכתי שיקרה ולא קרה.
- (ב) הערכתי שלא יקרה וכן קרה.
- (ג) קרה דבר שלא הערכתי כלל.
- (ד) הערכתי שיקרה וקרה.

מאלה — רק מצב אחד הוא בריא, הרביעי. איני יודע עדיין מבדיקה את ההתפלגות הסטטיסטית של טעויות ההערכה שלנו לפי הקטגוריות שמניתי. נדמה לי, שרובן מסוג "קרה דבר שלא הערכתי כלל". במבט היסטורי נראה, שלהערכה שלנו יש נטייה להערכת-חסר ביחס לערכים ביים במיוחד, ואף ביחס לרוסים. הנטייה של האמריקנים — בהערכת הרוסים בהקשר הגלובלי — הנה להערכת-יתר. הם יורים ארוך, אנחנו קצר. התוצאה זהה. אם נכונה הקלסיפיקציה של הסתברות הערכה שאותה תיארת, הבעיה הניצבת לפני כמעריך "מתי אני טועה?" (או בפני הקברניט "מתי אתה טועה?"). מעולם לא יכול היה המעריך לדעת בעת מוסרו את הערכתו באיזו קטיגוריה הוא. בעיה ללא פיתרון. אני סבור, שיש להשתדל וותה למה שקורה בעולם הביטוח: את הנזקים מעריכים על פי מידת הסיכון והמחיר האפשרי. כלומר, כאשר ההערכה נוגעת לנושא מרכזי, ונועדה להיות רכיב במערכת קבלת החלטות; ואם תימצא מוטעית, תגרום החלטה לא נכונה, אשר נוקה גדול — אשאל עצמי, כמעריך, לפני מסירת ההערכה: ומה אם אני טועה? למשל, "הסבירות למלחמה נמוכה מנמור כה, אך דעו לכם חברי המטה הכללי, שאם אני טועה, יש לכם מלחמה". ועניין אחר, הגזור מסוגיה זו: כמעריך, לא הייתי רוצה להיות חתום על משפט "השנה לא צפויה מלחמה ולא Peace". לכל היותר, הייתי חותם עליו אי-שם בנובמבר — לפרעון בסוף דצמבר — אך לא בינואר, 12 חודשים מראש. ההיסטוריה הקצרה מראה שבכל השנים שפרצו מלחמות ושלוים (בינתיים רק אחד) היינו חתומים

על משפט כזה, שלא הצדיק עצמו — 1967, 1973, 1977 (וזה האחרון, לפחות, לא מסוכן). המציאות באזורנו ואופי הסכסוך לא מתירים העזה זו. האהבות וגם השנאה של הערבים זה את זה הן מוזן לא מוכר ולא מובן לנו (ראו יחסי נאצר-חור-סין, ערפאת-חוסין, ערפאת-אסד, סאדאת-אסד ועוד). הדינמיקה של הסכסוכים ביניהם היא לעתים באיכויות בלתי נתפסות על ידנו. שורשם העמוק יכול להיות בתרבות הנומדית (הנוודית) השבטית הזרה לנו. התכתשות (תושה), שביתת נשק (סלאם), והתפייסות (צלח). לקח לנו זמן להבין את מה שאמר סאדאת, הפעם בכנות, שהדור הזה יכול לעשות רק סלאם, והצלח נותר לדורות הבאים. אך כאשר התעקשנו נתן לנו סלאם עם שגרי-רות, שנחשוב שזה צלח... ולקח מה שלקח. המריבות והפיוסים עד כה פומי-ביים. יום אחד יריבו בפומבי ויתפייסו בחשאי. במי צריך להתחשב? כפרלמנט, בעיתונות, באופוזיציה, במפלגה. די ש-שניים-שלושה שליטים ייפגשו בחשאי ו"יסגרו עניין". על כן — "השנה לא צפויה" — הימור מיותר הוא.

כוונות
אני מודה, שאיני אוהב מלה זו, כי האכילה אותנו מרורים דיים. ב-1973 הערכנו, שאין לסאדאת כוונות למלחמה; וב-1977 הערכנו, שאין לו כוונות לסלאם.

בשני המקרים קרה ההיפך. סלידתי מה-מלה שיבשה מחשבתי עד כי נפלט מקולמוסי, שצריך להוציא אותה ממילון המודיעין. העניין מחייב תיקון והבהרה: צריך להוציא אותה ממילון ההערכה ולהפקידה באיסוף בלבד. לדעתי, לא ניתן להעריך כוונות בדיוק רלוונטי ברמה האסטרטגית, כאשר מדובר במלחמה (כן או לא). "כוונות" ניתן לדעת, או לא לדעת. רק אם יודעים אותן ממקורות אמניים ונדירים אפשר לשלכן בהחלטה. למונח בעצם תשעה פרצופים — ריבוע של המלים רוצה, יכול, מחליט. מה זה כוונות. האם "רוצה"? האם "רוצה ויכול"? האם "רוצה, יכול ולא החליט"? האם "יכול, לא רוצה והחליט" וכיוצא באלה. ומה זה "יכול"? מה שאני חושב על יכולתו לא רלוונטי. חשוב מה שהוא חושב על יכולתו. ב-1973 סאדאת "רצה" וסבר ש"יכול", על כן החליט. אנחנו הערכנו, שהוא אמנם "רוצה", אך לא "יכול"; על כן לא יחליט. במזרח התיכון יכולה לפרוץ מלחמה כאשר הוא לא כל כך רוצה ולא הכי יכול; ובכל זאת, מחליט. אלמנט כזה היה מאחורי התנהגות נאצר ב-1967 ואף בין שיקולי סאדאת ב-1973. לדעתי, דחף אישי, להישרדות פוליטית דרבן את סאדאת להאמין, שאכן יוכל: לא יילחם, יודח. יילחם וייכשל, יודח. אך מה אם יצליח? רק המשפט "רוצה, יכול (בעיניו) והח-

ליט" הוא ידיעה שלמה של כוונתו. אשרי המודיעין אשר יכול להשיג מידע כזה, ואבוי לזה אשר משיג אותה ולא משתמש בה. בהישענות על הערכה בלבד בעניין הכוונת למלחמה – יש מידה בלתי סבירה של הימור. על כן בהעדר מידע מפורש ואמין על כוונת ינהג המודיעין על פי האופציה הטכנית אשר יצר היריב לתקוף, כלומר יכולתו ברגע נתון. סיטואציה ממין זה חורגת מתחום אחריות המודיעין ולקחת הסיכונים היא להחליט קברניטים.

דילמת השכל

שכל בינוני לא יצלח, ולא יעמוד במשימת ההערכה. לפעמים, שכל חריף ומתוחכם טומן בחובו סכנה שיצמיח פאזשים, בכמה מישורים. אין דבר יותר מרתק לאדם חושב מאשר לעסוק בחיזוי התרחשויות. אין זה היסטוריה – חכמת העבר – אלא הרבה יותר מזה: בהערכה אדם נהנה להניח הנחות ולזכות שהמידע יאמת את הנחותיו. אלה מצבים ריאליים, לעתים כורח המציאות. אך מה קורה כאשר זה משתבש. לא ארחיב בנקודה זו כדי לא לחזור על אשר כתבתי במאמרי "הערכות מודיעין מדוע הן קור-סות" על מצבו של המערך האמן (אכן באמת ובתמים אני סבור שזו אמנות), הנקלע לסתירה קוטבית בין הערכתו למידע. בדילמת השכל אני מבקש לעסוק בשני היבטים אחרים. מעריכים אינטלי-גנטיים, בעלי דימוי עצמי גבוה, קשה להם לפעמים שלא לחרוג מד' אמות של מודיעין. שאלתי מעריך בכיר אי-שם בנובמבר 1973, האם לא שאלת עצמך לרגע ומה אם אתה טועה בהערכת הסבירות למלחמה? השיב לי, שאלתי, וידעתי, שיש לנו 300 טנקים בסיני, חיל אוויר גדול בכוננות גבוהה, ואת חטיבה 7 העלינו לרמת הגולן. שיקול, המקרר את חומה של התמונה ההתרעתית, ומקורו במה שכונה בטרמינולוגיה של שנות ה-70 הכיפורים "הסדיר יבלום..."

ובכן, שיקולים ממין זה אצל מעריך אסורים בתכלית האיסור. המערך קטגור השטן הוא, ולא סנגורו, ויעסוק רק בו. שיקולי כוחותינו בסיטואציה התרעתית לא רק שאינם רלוונטיים בדרך כלל, ועלולים לעוות את ההערכה, למערך גם אין לרוב נתונים מספיקים לשקול אותם והם לא בתחום המנדט שלו. יחד עם זה, יש קושי לבעלי שכל מתקדם לנתק עצמם משיקולים ממלכתיים של טובת המדינה

בתחום המדיני, המשקי והחברתי. וכאשר מדובר על ראש הפירמידה המודיעינית, שהוא גם מעריך וגם חבר המטה הכללי ושותף לקבלת החלטות, יש ומצ"פיים ממנו לשיקולים חוץ-מודיעיניים, בתוקף תפקידו כ"כוללן" (גנרל בלעז). כך, לפעמים, כאשר איש מודיעין מממש את מלוא פוטנציאל השכל, עלול הוא להיקלע למצב של תחכום-יתר שלא מצמיח ברכה למודיעין. מה שמכונה באנגלית, to become outsmarted. היבט אחר: למעריך אינטליגנטי אין עניין להיות מדווח, או מסכם ידיעות. מה הרבותא בכך. הוא קיים כדי ליישם את יכולתו האנליטית היצירתית, פרי הגניוס האישי שלו, לבנות את הקונצפט הארכיטקטוני – ההערכה הרחבה הכמעט גלובלית, שיכולה להיות מקשה אחת, כפתוריפוח, כאשר היא נשענת היטב על עובדות/ידיעות אמינות ובדוקות, אך גם יכולה להיראות ככזאת, כאשר היא תלויה על בלימה. בסיטואציה אינטלקטואלית-יצירתית זו, והיא מציאות, התואמת את דרך הטבע ועל כן אותנטית, תארוז תמיד למודיעין סכנה שקונצפציית שאין מנוס מהן במחשבת המודיעין, יתקשחו ויהיו לקונצפציות דוגמטיות אטוריות למידע סותר. אזי בדומה לעורקים שנתמלאו כולסטרוול, לגרום לשבץ הערכתי. ומה שקרה – לא כפרי שכל נחות חלילה, אדרבא עלול לחזור על עצמו שנית. אחד הפיתרונות הוא מעקף (bypass). כוונתי לשני מעקפים. אחד, מידע מנופה, בכמות מוערית, יישלח לקברניטים, והדבר אכן כבר נעשה היום. המעקף השני, היותר חשוב, בדמות מרכז ההתרעה מודרן-מידע (information-oriented) כישות אוטונומית מקבילה להתרעה מודרכת-הערכה (estimate-oriented). כך, נוסף על יתרונותיו הרבים האחרים, נשיג גם עומק בהתרעה, בשני קווים, וגם מעקף למידע במקרה של קונצפציה דוגמטית, שגרמה לטרומבוזה בהערכה. גם נשיג יתירות (redundancy) וגם אופציה שבסיטואציות התרעתיות עמומות יתנהל דו-שיח, או תרגיל חשיבה דו-צדדי – עמדה מודרכת-מידע מזה, עמדה מודרכת הערכה מזה, והשופט ישפוט.

עובדות, ידיעות, הערכות

האם יש משמעות לעובדה ההיסטורית, שברוב כשלי המודיעין אצלנו ובגויים, נמצא לאחר מעשה שבעצם היה מידע אך הוא לא הובן די הצורך, או שלא נעשה בו שימוש מושכל?

מה היינו מבקשים כאנשי מודיעין,

אילו יכלו להתגשם כל משאלותינו? אני מניח, שיראי השמיים בקרבנו היו נושאים תפילה למלאך מודיאל לאמור: הב לנו כל העובדות הנוגעות לאויב, כל תכניותיו, כל פקודותיו. נדע אותן ברמת דיוק ושלמות כפי שאנו יודעים את כוחו-חינו, כדי שלא נזדקק לניחוש, כי הוא אסור וגם מוזיק. מי שחושב שזו משאלה דמיונית, וגם אני חושב כך, עלול לטעות. יש מדינה באירופה שאם זה טרם קרה, זה עשוי לקרות: כמה חסר שרמטכ"ל צבא מזרח גרמניה, או סגנו, כביטוי של פטריוטיות ונאמנות לגרמניה מולדתו, יהיה סוכנו של הרמטכ"ל המערב גרמני, ויעביר כל הידוע לו על צבאו, כולל תכניות ופקודות באופן שוטף. אזי לא יישאר מה להעריך, או יישאר מעט חסר משמעות. וזה לא בשמיים. כלומר, זאת צריכה להיות שאיפת המודיעין. רמתו והישגו ייקבעו לפי שיעור אחוז העובדות אותן הוא מצליח להשיג ביחס לשלם – מאה אחוזים של היריב. צריך שהמודיעין יהיה שירות של עובדות; אם לא, אז לפחות של ידיעות (ש"י). ורק כאשר אינו מצליח, והוא כמובן אינו מצליח להשיג את מרב העובדות, יהיה לפחות שירות ידיעות/הערכות. אך אם הוא שירות הערכות, בעיקר – אם נוחמת חוסר יכולתו להשיג ידיעות, בכמות ובאיכות סבירות, או מחמת חוסר יכולת או רצון להשתמש בידיעות – הופך הוא לאי-מודיעין (non-intelligence). וכבר היו דברים מעולם. רוצה לומר, לבנת היסוד של מודיעין והחומר הבראשיתי שלו היא העובדה. מצב הצבירה של העובדות בטבע המודיעין הן הידיעות. ההערכה היא הביטוי של המצוקה, התחליף הסינטי לעובדות החסרות למילוי הפערים בפסיפס המודיעין. את הפערים האלה נמלא בניחושים, השערות, הנחות, אָמֵד-נים, אך בדרך כלל נקרא להן הערכות, מפני שאין די מילים בלשון הקודש להגדר מונחים מדויקים יותר. מה זאת הערכה – estimate, evaluation, או

מפתח שורדי לכל בורג?

אך הצרה שלא כל הידיעות עובדות הן. חלקן מאה אחוז עובדות, חלקן מאה אחוז בדותות, אם בשגה ואם בודון. עיקר עופרת הידיעות ריכוז המינרל הער בדתי בה נע בין אחוז אחד ל-99 אחוזים. גורל הידיעות במודיעין (יתכן כך גם בביון העולמי) מזכיר את מצב הדלק הנזולי בטכנולוגיה של מנועי השרפה בנוגע

מה שמכונה בפניו הערכת מודיעין מכונה בארה"ב – intelligence estimate. כלומר – אמדן, או השערת, מודיעין.

לשיעור ניצולת הערך הקלורי של הדלק והפיכתו לאנרגיה יעילה. יש מנועים שבהם הניצולת היא 20 אחוזים והמת-קדמים ביותר מגיעים ל-33 אחוזים. השאר יוצא במפלט ומתבזבז בחיכוך המנוע והתמסורות. בעשור האחרון מתאמצים לסחוט יותר אנרגיה מהערך הקלורי של הדלק (ההבדל בין 20 אחוזים ביחס ל-32 אחוזים הוא גידול ב-50 אחוז).

אחרי מחשבה של שנים הגעתי למסקנה, שחסרה לנו שגרה, או תת-שגרה, של הִקְדַת מידע (information handling), שאין לערבבה עם החזור מידע (data processing). חסרה לנו שיטה טובה מיומנת לסחיטת מרב המיץ העובדתי. וכבר ראיתי תפוזי ידיעות מושלכים, שלמים, סחוסים למחצה, או לרביע.

ככל שהמידע מדויק יותר, שלם ואמין, הסיכוי להערכה נכונה רב יותר. כמובן, מדובר על הערכות מודרכות-מידע, ולא תלושות-מידע. אם הנחה זו נכונה, הרי שדרושה לנו בפס הייצור תחנה, בין שלב השגת הידיעה לשלב הפיכתה למודיעין, אשר בה תיבחן אמינותה – בחינת אמינות, לגילוי הטעייה בשגגה או הונאה; תיבחן הנגישות לקביעת ערכה המודיעיני; וימרוז ממנה מרב העובדות.

אין מדובר על ארגון, אלא על שלב בניתוח ובחשיבה, שחלקו בתחום האי-סוף וחלקו במחקר. כאשר מדובר בידיעות חשובות במצבים קריטיים חייב הגורם האיסופי לאת את מרב הפרמטרים של אמינות ונגישות לגבי כל ידיעה, ולא בצורה מכניסטית. במסגרת זו צריך לפתח טכניקות של עימות מידע מול מידע בעל מכנה משותף והטכנולוגיה הספרתית יכולה להיות לעזר רב, וכן יש לפתח שיטה חכמה של טיפול היררכי אליתיסטי בידיעות. אנו חיים בעידן הרווייה והתפרצות המידע, ודווקא בו יש סכנה של חנק וגודש וסכנה של מה שקוראים ביידיש – לכל היוונים אותם הפנים. אין קושי עקרוני להבחין, שחלק מהידיעות שוות יותר. בכל ענף צריך להיות מישוה, שיש לו זמן לקרוא את שלוש "ידיעות היום", במרב היכוז וזמן ההטמעה הנדרש. היינו, מה שאני מכנה "ידיעה יורה", כלומר, שמחייבת שיקולים או החלטות אופרטיויות. יש קריאה סבילה ויש קריאה פעילה וההבדל מהותי.

הערכה המבוססת על מידע לא יכולה להכיל מסה עובדתית גדולה מסכום המסות של הידיעות המרכיבות אותה. נשמע כמו משפט בפיסיקה, אך גם נכון. אך לא מתקבל על הדעת, שהערכה כזאת תכיל פחות אלמנט עובדתי רלוונטי מסך

כל המידע. האם כך נהגנו תמיד בעבר? הערכה מאוזנת תכיל את העובדות אשר במידע בשעה שהתוספת הסינתטית ההער-כתית תפקידה לשער את החסר וכאשר לא ניתן למלא את הפסיפס אף בהשערות יאמר ביחס לחסר "לא יודעים" – אמירת כבוד, המעידה על חוסן המודיעיני וכל כולה גדולת-נפש.

יש מסמכי מודיעין, והם לא כולם, אשר חשוב לערוך אותם באופן שהקורא, מקבל ההחלטות, יידע בבירור מה מתוך הכתוב מבוסס על מידע אמין ומאומת, מה על בסיס הערכה ומה על השערה. אין פסול בניחוש כל עוד מציינים שהוא ניחוש.

עד כאן דיאגנוזות. מה ניתן לשפר בתחום השיטה:

איני בא להציע שיטה לשנות את טבע האדם. יחד עם זה, לימוד תיאורטי יכול להועיל בהבאת המערך ליתר-מודעות למכשולים בדרך. דרכו משולה לכביש עם מהמורות, פניות חדות ומורדות תלולים. כביש כזה, ללא תמרורי אזהרה, מזמין תאונה. על כן חסר, לדעתי, לאנשי המחקר המודיעיני קורס ברמה אקדמית של חצי שנת לימוד לפחות לקצינים ואזרחים בדרגת סרן, רב-סרן, בעלי ניסיון מחקרי לקראת היותם מעריכים. קורס ובו תכנית תפורה למדה (tailor made) בנושאים הבאים:

- א) סוגיות בפילוסופיה, לוגיקה ואפיי-סטמולוגיה לשיפור החשיבה השיטתית;
- ב) סוגיות בפסיכולוגיה שימושית, החלטות בתנאי אי-ודאות, כשלי חשיבה.
- ג) היסטוריה של כשלי הערכה של מדינאים, מצביאים ומעריכי ביון.
- ד) סוגיות במדע המדינה, משטרים, תהליכי קבלת החלטות ועוד.

תכנית לימודים כזו יש בכוחה לשפר את החשיבה האנליטית-שיטתית וגם להעניק אותם תמרורי אזהרה, בבחינת "כפני עיוור לא תתן מכשול".

חשוב שיעמוד לרשות גופי המחקר מאגר טעויות הערכה מסוכמות ומנותחות במתכונת לקחים לימודיים. חכמים לא חוזרים על שגיאות עצמם ולומדים משגיאות הזולת. ככל שנבין טוב יותר את טעויות העבר, ונמצא דרך להנחיל את הלקח לדור החדש, נטעה פחות. ואם נטעה, יהיו אלו טעויות חדשות; ואולי, גם מלאי הטעויות יצטמק...

אני ממליץ לפתח את אשר כיניתי הִקְדַת מידע (information handling), להגיע למיצוי טוב יותר של הגלם, לפתח טכניקות של בחינת אמינות ונגישות,

להתחסן טוב יותר מפני הונאה, ללמוד לקרוא ולהבין טוב יותר מידע.

מגבלות הנובעות מהמסגרת הארגונית

אילו נעשתה הערכת המודיעיני בתנאים של אי תלות, שמיסד יכול להעניק, כמו בית המשפט העליון למשל ובאווירת תרבות הביקורת, חירות המחשבה, אשר מאפיינים את האקדמיה, יתכן ושיעור הטעות בהערכה היה קטן – מפני שתי-אים סביבתיים כאלה מעניקים סיכוי מיטבי לפלורליזם מחשבתי: מרב ההשקפות צפות למעלה והבקרה ההרדית יכולה להיות יעילה יותר.

זה אינו ברי-השגה. הערכת המודיעיני תמשיך להיעשות במסגרות היררכיות צבאיות, או אזרחיות. פרדוקס הוא, ואין מנוס ממנו, שדווקא עיסוק המחייב את מרב הפתיחות, חירות המחשבה והבעתה, סובלנות לביקורת, עיסוק המתחנן לנון-קונפורמיות, חייב להיעשות במסגרת המתאפיינת, במהות ובהגדרה, בתכונות כמעט הפוכות. במקום שכולם לובשים מדים (אוניפורם) המחשבה חייבת עם הזמן ליטות לעבר הקונפורם. נון-קונפור-מיזם – שהיה מעודד בצה"ל בעשור הראשון, ונסבל בשני – חייב כמעט לדעוך בעשור הרביעי. אין מנוס מזה וכך הוא בתבל רבא. מה שטוב בנעורים לא מתאים לגיל העמידה וגם ארגונים לא מצליחים להקפיא ולשמר את הרעננות והחיוניות של גיל הנעורים.

היררכיה ברורה וקשיחה חייבת להניח שהידע, הניסיון, והשכל הם בתואם לדרגה ולמעמד. ביקורת חייבת להיותפס אינטר-איטיווית כפוגעת ונוגדת את אשיות הארגון. גם אין לו לארגון צורות ביטוי מוסדיות לגיטימיות להבעתה. מה עוד ובני ישראל בדורנו, בעיקר לובשי מדים, אינם מבחינים בין ביקורת להשמצה עד כי האחרונה משמשת מונח שגור לרא-שונה. מפי שני ראשי אמ"ן שמעתי "שהמערכת עתה הרבה יותר פתוחה". מתוך הכרותי עם שניהם, אני מאמין, שהם התכוונו לזה באמת ובתמים, כי שניהם יכולים להרשות לעצמם פתיחות ממין זה. אך ככל שירבו לומר "המערכת פתוחה" אין בכוח המלים לגבור על יצר ההישרדות, כפי שאמר כבר הצרפתי מקורסיקה, "בתרמילו של כל קמ"ן נמצא שרביט ראמ"ן". תארו לכם מצב שמעריך זוטר חלק על הערכת מפקדו, מעריך בכיר, וביקורתו נמצאה מוטעית ומפקדו צדק. בפעם הבאה עומד הזוטר להיות צודק, אך האם תמיד יעז ויסתכן. לדעתי,

לאמירה "המערכת פתוחה", אין משמעות מעשית. הפיתרון הוא במכניזמים לגיטימיים. אם לא ניתן לעשות את ההערכה, לא בבית המשפט העליון ולא באקדמיה, יש להתאמץ ליישם לפחות חלק מהנורמות של מוסדות אלה. ובכן, יש מכניזם, ואני מחשיבו מאד — הבקרה. זה פיתרון חלקי. בדרך כלל, הבקר ימנה עם קבוצת המעריכים היותר טובים. אל"מ בעל פוטנציאל תא"ל ושאיפות גבוהות מכך... כי אם אין לו פוטנציאל ושאיפות, אין הוא מספק את הסחורה. בסיטואציה זו לכמה טון תעוזה ביקורתית אנו מצפים ממנו. כמה הוא יכול לעקוץ ולצבוט את הדרגים הממונים עליו, או את עמיתיו המעריכים. יתכן שראמ"ן באמת סובלני במידה אין-סופית לביקורת הבקר, אפילו על הערכותיו הוא, אך מה הערובה שהבקר אכן יעריך שאמנם יכול הוא להרשות לעצמו נון-קונפורמיות מרבית. עלול הוא לומר לעצמו, אמנם, ראמ"ן, או עוזרו, נאורים וסובלניים, אך מה אם אני טועה בהערכתך אותם. הוא חייב לשאול את עצמו שאלה ממין זה, אם הוא מעריך טוב. על כן, לשיפור השיטה, שהיא טובה בסיסית, רצוי לאייש את הבקרה באזרחים בעלי תעודת "מעריך מוסמך ביותר", אנשים בוגרים ובשלים בגילאים 40-55 בעלי מאגר טעויות אישי בהערכה גדול ככל האפשר (לזה אני קורא ניסיון) — אנשים אשר אינם רוצים להיות ראשי מחקר או ראשי אמ"ן, אך יש להם הפוטנציאל השכלי לכך. הם יודעים את המלאכה ואוהבים אותה. ניתן להם שכר סביר וחווה עד גבול טרום-סניליות, והגנה "קיסרית" מפני פיטורים שרירותיים. אזי תהיה להם איתנות של שופטים ויפתחו נורמות ביקורת של האקדמיה. אם לא הביאו אותה משם, ילמדו אותה מהר ברגע שתסור מהם אימת הרשות. והרי מניחים מראש, שהם פועלים בואקום של אמביציות לקידום.

המשאומתן המודיעיני מתנהל בין מעריך מודיעין (קמ"ן) לבין מפקד או קצין אג"ם (גם הוא קורץ מחומר מפקדים. בא מאוגדן זה וחוזר אליו). שני אלה, המעריך והמפקד מייצגים בדרך כלל נורמות התנהגות שונות — מתוקף המציאות הפסיכר-אינטלקטואלית שבה הם פועלים ולעתים מתוקף אישיותם השונה. המפקד/קצין האג"ם המופקד על כוחותינו חייב (ואכן הוא כזה) לגלות בקיאות מרבית בעובדות, תכליתיות, החלטיות ועקביות. איש המודיעין מייצג בקיאות נמוכה ביחס לעובדות מפני שהוא יודע רק את חלקן (לרוב הקטן יותר), ומפגין חוסר

ודאות, ספקנות והיסוס. מציאות המודיעין עין מחייבת איש מודיעין אמיתי להרבות במשפטים "אני לא יודע", "אני לא בטוח", "היום אני חושב אחרת". רצצה כאן בעיה של דימויים, שהם, כידוע בהיסטוריה, קובעים יותר מעובדות. שתי הדמויות — המעריך והלקוח — מייצגים דפוסי התנהגות שונים זה מזה, מהותית. לפי הנורמה, אל"מ, תא"ל (מח"ט, אוגדור), אינו מגמגם ואינו מהסס, בניגוד למעריך. והשאלה היא כמה המצנן של סובלנות יש באווירת המשאומתן בין שני צדי השולחן. כלומר, עד כמה בקי הלקוח (מפקד/קצין אג"ם) בפרובלמטיקה הקשה של מודיעין על מנת להעניק חסד של סובלנות למגמגם מהסס. ואפילו אם כן, בהציגו דמות הססנית, מה סיכויי הישרדותו של הקמ"ן? ולא פעם, כאשר מציאות המודיעין חייבה את איש המודיעין לומר: "לא יודע"/"לא בטוח"/"היום אני חושב אחרת", נטה לעתים המעריך המצוי, מתוך מניעים שבמודע, או שבתת-מודע, לקפל עובדות, לעגל פינות ולהתיישר. כי, לעתים, יחשוש, שאם ירבה באמירת "לא יודע" יאמרו לו "לך הביתה, ושלח לי אחר, שכן יודע". וכבר היו דברים מעולם.

מכאן החשיבות הרבה, שהלקוחות, הקברניטים, יודעו ויבינו מודיעין. שיגלו סובלנות לספקנות הססנית, ויעודדוה — לטובתם הם. אדרבא — ישימו זכויות מגדלת על המעריכים, שתמיד יודעים ותמיד בטוחים, יורים שוטפת, כותבים בסופרלטיזמים, שפתם קולחת וקולמוסם רהוט — שמא "לא כצעקתה", כי המציאות המודיעינית אינה יכולה (ולא צריכה) לגדל אריות כאלה. הערכה היא מקצוע לפחדנים, כלומר לזהירים ושקולים (וכי כולם מבחינים תמיד בין זהירות לפחדנות?). ולבעלי אומץ לב אזרחי מהדרגה העליונה. מעריכי מודיעין, המסגלים לעצמם אורח מחשבה ודרך התנהגות של קומנדו ימי, או של טייסי קמיקזה, לא יביאו ברכה למודיעין; וכבר היו דברים מעולם.

במאמרי "הערכות מודיעין מדוע הן קורסות" ייחסתי חשיבות רבה לעניין ההגינות, קרי — ההגינות האינטלקטואלית. בשנה האחרונה התעניינתי בסוגיה זו, ואכן היא סבוכה למדי. אין במבחני האישיות כל דרך לגלות יושר לעומת הנטייה לקפל עובדות; וכל העניין כולו נתון במחלוקת. כנראה, אמירת אמת או שקר אינה בעיה משפטית-מוסרית, אלא אסתטית. אנשים בעלי רמת ביקורת עצמית גבוהה יבחו לעצמם כל אימת שיוזקקו לשקר. ואלה הממעטים להסתכל

במראה, יסתדרו איכשהו. השקר הוא הנשק של החלשים, והחזקים אינם נזקקים לו, כי הם יכולים להרשות לעצמם את המותרות של האמת. ומי חזק ומי חלש — איני יודע.

תכליתיות הערכת המודיעין התקופתית

אסיים בדבר כפירה. ככל שחולפות השנים, אני מטיל ספק יותר ויותר בתכליתיות של הערכת המודיעין התקופתית. האפקט שלה עלול להיות כמו שידור ללא מענה, או, לכל היותר חצי מענה. בעצם, במהותה, היא סעיף "אויב" בפרק "עובדות" אשר בהערכת מצב. בצורתה הנוכחית איני יודע כמה מטמיעים מעובדות אלה, ועל ידי ניתוח המשמעות מסיקים מסקנות ומסקנות נכונות. היא טובה מאד לכיסוי אפולוגטי שאפשר לצטט מתוכה, בנוסח "אמרנו לכם". אני זוכר ראש אמ"ן, אשר, בצדק, התגונן במבחר של ספרות אמ"ן (כמו ספר על טיל הסאגר ותכנית הצליחה המצרית), ללא הועיל. הערכת מודיעין אויב אינה מהות בפני עצמה ואין לה משמעות, אלא במידה בה היא משפיעה על שיקולי כוחותינו בתחום התפיסות (קונצפציות) והתכניות. בכך ערכה ותועלתה.

תהליכי החשיבה, אשר תוצאותיהם הערכת מצב תקופתית, צריך שיעשו בהליך חשיבה אינטגרטיבי וסינתטי של אויב ושל כוחותינו. מזה אמ"ן ומה אג"ם ואג"ם. הליך כזה יכול להביא למיצוי טוב יותר של המודיעין בכל המקרים שהוא צריך להשפיע על תכניות והחלטות. הוא מסייע לבחון סוגיות מודיעין עמומות בעלות מתארים לא ברורים של איום. בהליך כזה יש סיכוי שהתפל יעלם, הספק חשוב יהיה לחשוב או לתפל וכו' וכו'. בדר-שיח של שאלות ותשובות, בין כוחותינו לבין מייצגי האויב, עלול להתיברר, שלחלק מהשאלות אין לאמ"ן תשובות, ויש להמציאן; לחלק מהתשובות של אמ"ן אין שאלות, ויש לשאול אותן. ממעמד זה יתגבש גם חלק חשוב מהציון האיסופי. כי הרי מה שמכונה "ציון ראש אמ"ן" הוא במהותו ציון המפקד/קברניט. איני חושב, שזה ינמיך קומתו של אמ"ן, אדרבא, כך ייעשה עמלו מעיל ותכליתו יותר.

