

ספרא וסייפא

להחליט במקום הקברניט

אל"מ (מיל') יונתן לרנר*

פסקה אחת במאמרו של ראובן פדהצור, העוסק בלקחים הראשונים ממלחמת המפרץ (מערכות 321 מאי-יוני 1991), מהווה נקודת התחלה טובה לבחינת מערכת היחסים בין מקבל ההחלטות ובין המודיעין. פדהצור טוען, כי בשל חוסר הידע הברור והמוצק של המודיעין הישראלי לגבי היכולת הכימית של עיראק הוחלט על "מדיניות החדר האטום". הוא מוסיף, כי "ידיעה בדוקה שלפיה אין ראשי נפץ כימיים לטילים העיראקיים, או שאין בכוונתם לעשות בהם שימוש, היתה משנה תכלית השינוי את המדיניות הזאת, ושולחת את האוכלוסייה האזרחית אל המקלטים בכל פעם שנשמעת צפירת האזעקה".

ניתוח של הטענה שלעיל יכול להוביל לשתי מסקנות. על פי הראשונה – כאשר אין מידע מודיעיני ברור ומוצק יבחר מקבל ההחלטות באפשרות החמורה יותר. אולם, על פי המסקנה השנייה, מידע מודיעיני יכול להיחשב כברור ומוצק רק כאשר הוא ברמה ודאית גבוהה: יש או אין ראשים כימיים, או, לחילופין, ישגרו או לא ישגרו אותם.

שתי המסקנות מצביעות על ליקויים בדרך קבלת ההחלטות, ובעיקר על חוסר נכונותם של הקברניטים ליטול עליהם אחריות. משתמע מהן, כי כל עוד לא יהיה למקבל ההחלטות מידע באמינות של מאה אחוזים הוא יבחר באפשרות החמורה יותר,

* המחבר מילא שורת תפקידים בחיל האוויר. חלק מן הדעות במאמר הוצגו בסדרת שיחות ששודרו בגלי צה"ל במסגרת התכנית "יעד משודר".

שהיא מפלטו של מי שאינו מוכן לקחת סיכונים.

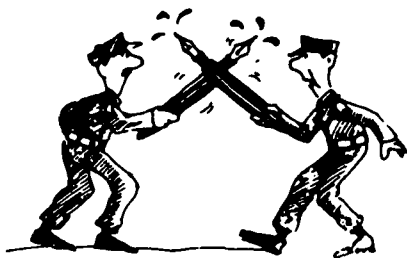
דבריי מבקשים להתרכז בהיבט המודיעיני של תהליך קבלת ההחלטות – הממשק בין הקברניט ובין המודיעין. הטענה המרכזית שתובא כאן היא שבדרך כלל מציבים בפני המודיעין דרישה לא לגיטימית – לשחרר את מקבל ההחלטות מהצורך להתמודד עם מצבי אי-ודאות. קברניטים נוהגים להעמיד את אנשי המודיעין בפני הצורך להכריע בין חלופות. יוצא שבפועל נדרש המודיעין לקבל את ההחלטות במקום שהקברניטים עצמם יעשו זאת.

בראשית הדברים, מן הראוי לציין, כי הם מתבססים על ניסיון אישי בקבלת החלטות בנושאי הביטחון הלאומי ועל עיון בהתבטאויות קברניטים ופרשנים בנושאי מודיעין.

התיווך המודיעיני

כבר נעשו בעבר ניסיונות רבים להמשיל את עבודת המודיעין להתנהגות יומיומית של אדם, המבקש לדעת על הנעשה סביבו. כל אחד מאתנו עושה עבודה מודיעינית במרבית שעות חייו וכל אחד מאתנו נתקל במגבלותינו לדעת בוודאות את הצפוי לנו. עבודת המודיעין מתאפיינת בכך שרוב המידע המגיע לידי המודיעין איננו מלא ואיננו מפורש. מעבר לכך, חלק מהמידע מתקבל, כאשר כבר אינו מעודכן, או שאיננו אמין מלכתחילה. גם הצופה שיושב בגבול רמת הגולן ורואה שינוי בהתנהגות החיילים הסוריים אינו יודע תמיד, אם מדובר בתרגיל או בכוננות אמת.

יש הטוענים, כי המודיעין כמוהו כתצפית על קרחון תוך ניסיון להעריך כיצד הוא נראה מתחת למים. אבל גם דימוי זה אינו מתאים שכן לצופה בקרחון יש מידע שאין



מסוים. זו בוודאי אינה תשובה קבילה, אם הנשאל הוא איש המבצעים או איש התחזוקה.

באותו אופן מותר לאיש המודיעין לשנות את ההערכות שהוא מציג. אם אין לו שליטה מלאה על טיב המידע וזמינותו (לא תמיד מזג האוויר מאפשר לבצע גיחת צילום במועד הרצוי וכו'), ייתכן, כי מעת לעת הוא יציג הערכות שונות הסותרות זו את זו בעקבות קבלת מידע חדש ואמין יותר. שוב, התנהגות זו אצל אנשי המטה האחרים נחשבת כבלתי אחראית וכפוגעת בתפקוד השוטף.

הדיכוטומיה, שבה שרוי איש המודיעין, בין עולם אי הוודאות לבין ההחלטיות של מערכת קבלת ההחלטות, איננה ברורה בדרך כלל לאנשים שמחוץ למערכת המודיעין. באופן זה מופעל לחץ על איש המודיעין להתנהג כמו כולם, ולתת מידע חתוך וברור "שיש מה לעשות איתו".

הלחץ המקובל יותר על אנשי המודיעין הוא לתת "שורה תחתונה". איש המודיעין האמין אמור להציג בפני מקבל ההחלטות את המידע שבידו, את הערכתו לגבי אמינות ושלמות המידע ואת האפשרויות העולות מתוך המידע. כך מאפשר איש המודיעין לקברניט למלא את אחת מחובותיו הבסיסיות – לבקר את הערכת המודיעין וליצור, אם צריך, הערכת מודיעין משלו. שהרי כבר אמרנו, המודיעין נוצר בדרך של העלאת השערות, ויתכן שלקברניט יש הערכה המסבירה, טוב יותר, את המידע שנאסף על-ידי המודיעין.

עד כאן המצב הרצוי. אלא שלא פעם ייתקל איש המודיעין בדרישה להפוך את אי הוודאות לוודאות. רבים ממקבלי ההחלטות יבקשו מהמודיעין, שלא להעמידם בפני מספר אפשרויות, אלא להציג להם את "השורה התחתונה". הם

בוודאי שאין להשוות בין שפע המידע שיש בידי הפרשנים לגבי בוש וארה"ב, לבין המידע שיש לשירותי המודיעין על צדאם חוסיין ועל עיראק או על חאפז אסד ועל סוריה.

ולמרות זאת, התקשו מרבית הפרשנים במסירת תחזית לגבי החלטותיו של בוש. נזכיר רק את ההערכות על היציאה למלחמה לפני חג ההודיה או לפני חג המולד, את ההפתעה שבפניה למועצת הביטחון וכו'. מתברר, כי קשה מאוד להעריך את מעשיו של אדם, אם מפני שקשה לחדור לנככי מחשבותיו, ואם משום שקשה להעריך את ההחלטות שיקבל לפני שהוא עצמו קיבל אותן.

העברת המודיעין לצרכנים

בבואם להציג את הערכות המודיעין, נדרשים אנשי המודיעין לגשר בין שתי מערכות בעלות דפוסי התנהגות שונים בתכלית. מצד אחד המערכת המודיעינית עם חוסר הוודאות המובנה בתוכה, ומהצד השני מערכת קבלת ההחלטות השואפת לתכליתיות והנוטה מטבעה לדיווחים קצרים ותמציתיים. רוב המשתתפים במעגל מקבלי ההחלטות מצוידים במידע בדוק ואמין (בדרך כלל!) על "כוחותינר" ואילו איש המודיעין, האמור להביא מידע דומה על האויב, מתייצב בפניהם עם כל ההתלבטויות שלו ועם כל חוסר הוודאות לגבי טיב הנתונים ונכונות ההערכה.

איש המודיעין מהווה את החריג בחבורת מקבלי ההחלטות, ולא תמיד נוטים משתתפי האחרים להשלים עם זאת. לאיש המודיעין מותר לתת תשובות שאינן לגיטימיות לגבי האחרים. כשאיש המודיעין אומר "אני לא יודע" הוא מוסר מידע חשוב – אין לו מידע או הערכה טובה בנושא

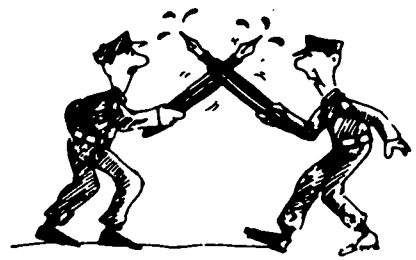
לאיש המודיעין. הוא יודע כי החלק שהוא רואה מעל למים מהווה 1/8 מהקרחון, והוא מנסה להעריך כיצד נראות 7/8 שמתחת למים. איש המודיעין איננו יודע אם המידע שבידו הוא 1/8, 3/8 או 7/16. הוא מנסה להתמודד עם הערכת המידע שבידו לצד ההתמודדות עם הצורך לכונן את אמצעי האיסוף להשגת המידע שחסר לו.

הערכת כוונות

התיווך המודיעיני יתאפיין לעולם באי ודאות. לכן, עבודת המודיעין היא העלאה מתמדת של אפשרויות ושל תאוריות על מנת למצוא את זו, שהמידע המודיעיני הקיים מתאים לה ביותר. גם אם תימצא תאוריה כזו, די יהיה בשבריר מידע חדש כדי להפריכה ולפתוח בחיפוש התאוריה המתאימה יותר. לכן גם עבודת המודיעין חייבת להיות עבודת צוות. אין כל ביטחון, כי איש המודיעין הוותיק ובעל המוניטין יצליח להגיע להערכה הנכונה יותר. יש צורך לשמוע דעות של אנשים רבים בכוונה לקיים את "סיעור המוחות" (Brain Storming) הדרוש בתהליך כזה.

האירועים לאחר הפלישה העיראקית לכוויית נתנו לנו הזדמנות להבין את המגבלות של המודיעין בבואו להעריך כוונות. כל העולם חיכה באותה תקופה להחלטתו של הנשיא בוש. כל העולם עסק בפעילות מודיעינית – הניסיון להעריך את, ומתי, הנשיא בוש יוציא את ארצות-הברית למלחמה.

לכאורה, פעולה מודיעינית פשוטה יחסית. הנשיא בוש מוכר זה שנים לציבור הרחב, אנחנו מכירים היטב את היועצים הסובבים אותו, את החברה האמריקנית, את המנטליות שלה ועוד כהנה וכהנה דברים הדרושים על מנת להעריך החלטה של שליט.



אין בדברים אלה בבחינת המלצה להתעלם מהניסיון שצבר איש המודיעין ולמנוע ממנו את ההשתתפות בגיבוש המענה. אולם, אין לחייב את המודיעין להתעסק בתחום זה והשתתפות איש המודיעין חייבת להיות וולונטרית, ועם הרבה מודעות לסכנות שבכך.

עידוד המודיעין להערכות מחמירות

למערכת היחסים המתפתחת בין מקבל ההחלטות ובין איש המודיעין יש השפעה רבה גם על מידת הסיכון, שמוכן איש המודיעין לקחת בהציגו את הערכותיו. לנטייה להציג הערכות מודיעין מחמירות יש מספר מקורות. בראש ובראשונה בשל האחריות המודיעינית למתן התרעה למלחמה. החשש מ"פספוס" ההתרעה מביא את אנשי המודיעין לראות את הצד החמור בכל ידיעה (די אם נזכיר את הערכת המודיעין ערב ביקור סאדאת בנובמבר 1977). הניסיון גם מלמד, כי אל המודיעין תופנה האצבע המאשימה, אם המציאות בסופו של דבר, תהיה חמורה יותר מהחזון, אך לא אם הערכה מחמירה לא התממשה. על המודיעין פועלת הדינמיקה שפועלת על מקבל ההחלטות. המפגש ביניהם יכול להגביר את התופעה עוד יותר. הניסיון מראה, כי בשל חוסר נכונותו של הקברניט לקבל החלטות במצבי אי-ודאות או בשל נטייתו שלא לקחת סיכונים, הוא עלול לעודד את המודיעין להציג הערכות מחמירות.

לא תמיד הדברים נעשים במודע. למשל, הקברניט יכול להשרות בקרב מטהו אווירה של אי לקיחת סיכונים, והדבר משפיע על עבודת המודיעין כמו על עבודת יתר הגורמים. השפעת הקברניט על המודיעין

לטעון, בבוא היום, כי תהליך קבלת ההחלטות נשען על הערכת המודיעין ולא ייחסו חשיבות ל"אלטרנטיבות זניחות". אולם, על סמך אילו שיקולים יבחר המודיעין את "השורה התחתונה"? האם הוא שיקבע איזו מבין כל ההשערות היא המתוחכמת יותר? האם הוא אמור לדעת את האמצעים שיש בידו על מנת לפעול בכל אחת מהאפשרויות?

באותו אופן ניתן להצביע על תופעה מסוכנת אחרת והיא הבקשה המופנית למודיעין להמליץ על דרך הפעולה הנבחרת של כוחותינו. לא מעטים המקרים שבהם מצפה מקבל ההחלטות, מלכתחילה, שהמודיעין יציג גם את המענה המועדף לאפשרויות השונות שהוא מעלה. מקורה של דרישה זו, בדרך כלל, במעמד המרכזי, שיש לאיש המודיעין בקרב בעלי התפקידים, המעורבים בתהליך קבלת ההחלטות. יש כאלה הסבורים, ובטעות, כי הידע המודיעיני שבידי איש המודיעין מאפשר לו להציע דרכי פעולה נכונות יותר.

דרישה זו מגדילה את סיכוייו של איש המודיעין למעורב ולשגות בטעויות הערכה. בידעו מהן הציפיות ממנו הוא עלול לנסות לגבש דרך פעולה המומלצת לכוחותינו במקביל למאמץ שהוא מפנה כדי להבין את המידע המודיעיני ולהעריכו. יש סיכוי רב ששני אפיקי החשיבה יתערבבו זה בזה ועבודת המודיעין תיפגע. בשל הרצון להציג דרכי פעולה לכוחותינו לא תועלינה כל האפשרויות הרלוונטיות. מעבר לכך, לאחר שאיש המודיעין ימליץ על דרך פעולה מסוימת הוא עלול לגלות מחויבות כלפיה. המלצתו עשויה להשפיע, באופן בלתי מודע, על הבנתו את המידע שהוא מקבל. הוא עלול לראות כל פריט מידע כמחזק את המלצתו ובאופן זה ליצור הטייה בפעולת המודיעין.

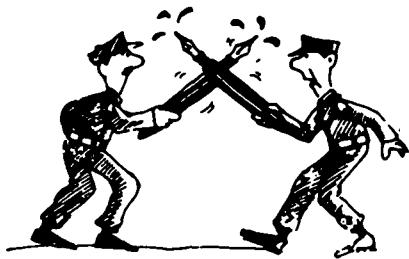
יבקשו מאיש המודיעין להציג להם רק אפשרות אחת, "שיהיה אפשר לעבוד אתה". ומכאן לעניין החדר האטום. הדרישה מהמודיעין לדעת אם העיראקים ישגרו טילים בעלי ראשי-קרב נושאי חומר לחימה: כימיים (אם יש ברשותם) או לא ישגרו, איננה דרישה לגיטימית, אילו כלים יכול להיות לאנשי המודיעין על מנת לתת הערכה חד-משמעית לגבי החלטותיו העתידיות של שליט עיראק. האם ייתכן קיומו של ידע אמין בנושא זה? האם הוא עצמו יכול

אם המודיעין איננו יכול, מלכתחילה, להצביע על אפשרות מועדפת, אין ללחוץ עליו שיבחר כזו. קביעת "שורה תחתונה", שונות של ישראל וארה"ב. לא יותר מכך.

העברת האחריות מהקברניט למודיעין

הדרישה ל"שורה תחתונה" היא אחת הצורות, שבה מעביר מקבל ההחלטות את האחריות ממנו לאיש המודיעין. שהרי מתפקידו של מקבל ההחלטות להחליט לפי איזו מההשערות שמעלה המודיעין, או שהוא עצמו מעלה, הוא יכין את המערכות שבאחריותו. ההחלטה על כך תלויה במשתתפים רבים – הערכת הסבירות של כל אחת מהאפשרויות, הערכת הסיכון הטמון בכל אחת מהן, יכולת המענה לכל אחת מהן וכו'. בחירת ההשערה המועדפת מניחה בפני המטה את הנחת העבודה להמשך.

אם המודיעין איננו יכול, מלכתחילה, להצביע על אפשרות מועדפת, אין ללחוץ עליו שיבחר כזו. קביעת "שורה תחתונה", כמוה כקביעת הנחת העבודה, והיא אמורה להוריד את נטל ההחלטה ממקבל ההחלטות ולהעבירה למודיעין. שהרי אז ניתן היה



לכך, לקבל החלטות נכונות. הקברניט אמור להבין את קשיי המודיעין בבניית הערכותיו, לנסות לבנות הערכת מודיעין משלו, לשקלל את האפשרויות השונות עם הסיכונים הטמונים בהן, ולקבל את ההחלטות המתאימות. אין לדרוש מהמודיעין לבצע חלק מהמטלות הללו במקום הקברניט. עבודת המודיעין כמוה כהליכה בשבילים זרועים מכשולים ומוקשים. יש לאנשי המודיעין הזדמנויות רבות למעורר, עוד בשלבי יצירת התמונה המודיעינית. אולם, לא בכל אשם המודיעין. מוטב, כי מקבלי ההחלטות, ברצותם להבטיח עצמם מפני טעויות, לא יוסיפו מכשולים נוספים, ולא יציגו את העדר המודיעין "הברור והמוצק" כמה שמנע מהם קבלת החלטות נכונות.

ידידות, דעת הקהל במדינות ניטרליות ודעת הקהל במדינות עוינות. ניתן לקרוא לתחום הזה – כפי שעושים הרבה חוקרים אמריקנים – תעמולה ולוחמה פסיכולוגית, ואפשר לכנותו – כמקובל במינהל ובמגזר העסקי – יחסי ציבור.

בשנות הששים פרסם ג'ימס רסטון את ספרו המפורסם על התקשורת – הארטיילריה של העיתונות. עלינו לשאול את כותרת ספרו, ולאמצה כמודל חשיבתו, או אג"מי: כשם שלכל מבצע יש תוכנית סיוע ארטילרי ומפקד לא ייצא לקרב בלעדיה, אסור שישכח לכלול בפקודת

התגוננות מוטעית בזמן המלחמה. במבט לאחור, ביודענו את מידת הסיכון, שהיו מקבלי ההחלטות מוכנים לקבל, ניתן להעריך, כי רק מידע מובהק כאילו אין לעיראקים ראשי חל"ך כלשהם היה מונע את מדיניות "החדרים האטומים". היום, כשאנו יודעים יותר על הארסנל הכימי העיראקי, אין כל ספק, כי המודיעין לא מסוגל היה "לספק את הסחורה", שהיתה מביאה את הקברניטים לקבלת החלטות המשקללות את האימונים השונים ומעניקות עדיפות להתגוננות בפני ראשי החנ"ם ("הירידה למקלטים").

מי שמבקש לתפוס עמדה בכירה, המחייבת קבלת החלטות, חייב להיות נכון להתמודדות עם מצבי אי-ודאות. בדרך כלל, הערכות המודיעין נותנות בידי הקברניט מידע רלוונטי, המאפשר, אם יהיה מוכן

מוצאת ביטוי ישיר יותר באופן שבו מקבל הקברניט את הערכות המודיעין. כמעט תמיד, כאשר מוצגת הערכה מקילה, יעבור המודיעין חקירה דקדקנית על האופן שבו נבנתה ההערכה. יוטחו בפניו האפשרויות החמורות יותר, והוא יצטרך לנמק מדוע הוא ממעיט בסבירותן. אולם, כאשר המודיעין מציג הערכה מחמירה, רב יותר הסיכוי שמקבל ההחלטות יקבל אותה כלשונה, ולא ינסה לעמוד בדקדקנות על מקורותיה. באופן בלתי מודע, הוא עלול לנתב את המודיעין אל ההערכות המחמירות.

סיכום

אין לקבל את הטענה, שעל פיה כאילו העדר מידע מודיעיני גרם לנקיטת מדיניות

הארטיילריה של התקשורת

אביתר בן-צדף*

צודק תא"ל איתן בן-אליהו כשהוא תובע להיערך בתחום יחסי הציבור תוך יישום לקחי המלחמה במפרץ (מערכות 322). אין היום, בסוף המאה העשרים, שום מערכת – ביטחונית, ציבורית, או פרטית – במדינות המערב, היוצאת לעימות כל שהוא מבלי להכין היטב את הרקע להסברת עמדותיה. אכן, דעת הקהל הנה עוד זירה ללחימה, כהגדרת תא"ל בן-אליהו. זו זירה רב-ממדית: בתחומה נמצאים מוראל העורף, מוראל הגייסות, המוראל של עורף האויב ושל גייסותיו, דעת הקהל במדינות

* יועץ תקשורת ויחסי ציבור.