

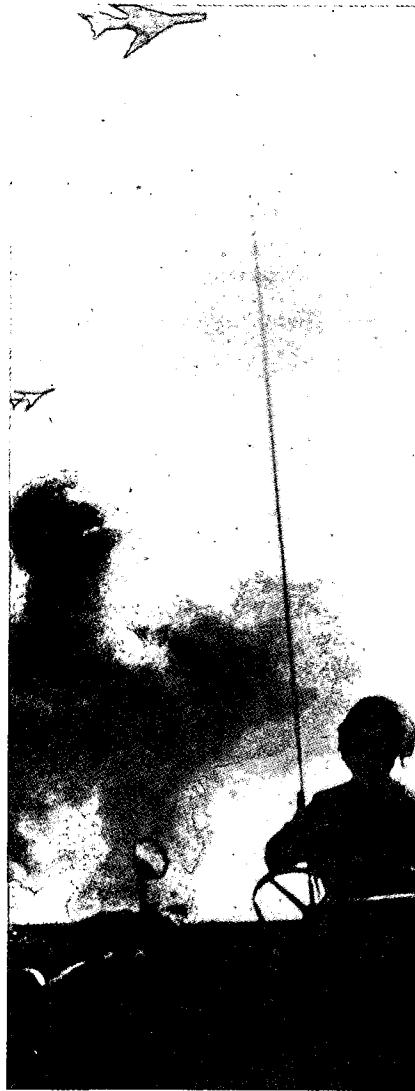
על מידע והערכתו בהקשר ההתרעתי

מניתוח ההפתעות האסטרטגיות בעולם ובאזורנו עולה, שכמעט תמיד לא הייתה נעוצה הסיבה העיקרית למחדל ההתרעתי בחוסר המידע עצמו, אלא בהערכתו הלא נכונה של זה ובכושר היזוי לקוי. לאחר האירוע מתברר, שכמעט תמיד היה קודם להפתעה מידע ברמה ובהיקף, כזה או אחר, שלו נותח והוערך כראוי היה עשוי למנעה.¹ לכאורה מצויה בידינו התשובה למחדל ההתרעות, והבעיה היא אם כן לברר, מהן הסיבות להערכות הלקויות, והאם ומה ניתן לעשות לשיפורן; ובכך למנוע את אפשרות יות ההפתעה או לצמצמן. אך במציאות רחוקים הדברים מלהיות פשוטים עד כדי כך, מאחר שהבירור והמסקנה שהובאו הם בבחינת חכמה שלאחר מעשה.

בראייה לאחור, היינו אחרי המעשה ואחרי הזעזוע, נראים הדברים פשוטים, ברורים וצלולים בתכלית. אך לא כך פני הדברים בשעת מעשה, או יותר נכון לפני. את הניתוח, אולי הטוב ביותר, של דילמת המידע שלפני מעשה הציגה ר' וולשטטר בנתחה את הפתעת פרל הרבור. המידע שלפני מעשה הנו בדרך כלל מעורפל ורבי משמעויות, סותר את עצמו, לא רלבנטי ואף חלקי. רק לאחר מעשה ניתן להבחין בהירות בין פיסות המידע הנכונות והמתאימות לבלתי נכונות ולבלתי רלבנטיות, או בין "אותות" (סיגנלים) אמיתיים ל"רעשים" (המידע המפריע והמטשטש את התמונה הנכונה).

הבאנו אמת זו, לא כדי לאמר שהיא הייתה הסיבה המכרעת להפתעת מלחמת יום הכיפורים, הגם שכהבחנה אוניברסלית יש בה לא מעט מידה של רלבנטיות להפתעה זו, אלא כדי להציג בחטף את הבעייתיות המורכבת של עבודת המודיעין, ובעיקר כדי לדון בשאלת היחס והמשקל שבין קיום ידע מחד גיסא והערכתו הנכונה מאידך גיסא, בזיקתם לנושא ההפתעה. לא מקרי הוא, שהמתייחסים המעטים מבין אנשי המודיעין לשאלת ההפתעה מתייחסים כמעט בבלעדיות לצורך בחיזוקו של הגורם האיסופי של המודיעין, כלומר בהגברת כמות הידע ואיכותו, כאמצעי לצמצום הערכה מוטעית ולמניעת הפתעות. לעומתם אנשי התיאוריה, שאינם בקיאים דיים בעבודת המודיעין, מתעלמים או אינם שמים לב לצד זה של העניין ומצביעים על מגבלות היסוד של ההבנה האנושית בתנאי אי-ודאות (האופייניים למצבים אסטרטגיים וקונפליקטים) כעל גורמים מרכזיים להערכת מוטעות.

כיוון שאנו רגים בחיפוש אחר המענה ההולם ביותר לבעיית ההפתעה, אין כאן שאלה תיאורטית, אלא אופרטיבית ומעשית של הפניית מאמצים ודגשים הן בתחום המחשבה והן בתחום המשאבים החומריים.



הפתעה והתרעה

עיונים בשאלות יסוד

ת"ל אהרון לברן

שבע שנים חלפו מאז מלחמת יום הכיפורים, אך דומה כי למרות התחדדותה של הפרספקטיבה ביחס לנסיבות ההפתעה ולקחיה, מלמדת דות ההפתעות הרבות שאירעו לאחריה, כי אנו רחוקים מאוד ממיצוי הנושא.

התקופה שחלפה סיפקה לנו מספר הפתעות אסטרטגיות נוספות, כמו כיבושה של דרום וייטנאם על ידי צפון וייטנאם, ביקורו של סאדאת בירושלים, המהפכה האיראנית ומיגור שלטון השאה ועוד.¹ אם נוסיף את אלה לרשימה הלא קצרה של ההפתעות האסטרטגיות מאז מלחמת העולם השנייה (כמו פרל הרבור, הפלישה הגרמנית לברכה"מ, מלחמת קוריאה, משבר קובה, מלחמת הגבול בין סין והודו ב-1962, מלחמת ששת הימים, הפלישה הסובייטית לציכיה ב-1968, ההתערבות הסובייטית באפגניסטן וכיו"ב) תשוב ותעלה בכל חומרתה השאלה הנוקבת: האם הפתעה אסטרטגית בבחינת גזרת גורל היא, ולא ניתן לעשות דבר (או מעט מאוד) למניעתה או לצמצומה? מורכבותה היתרה של שאלה זו עשויה להתברר אף יותר, אם נתעמק בה מעט; אזי ניווכח באפשרות הישנותן של הפתעות באותה מלחמה או משבר,² ובכך שאף אותו צד עלול להיות מופתע שוב ושוב, אם באותה מלחמה ואם בכלל.³ אין ספק שמחקר ההפתעות היאסטרטגיות האזוריות הנו בראשית דרכו, ומכל מקום בישראל מצפה עדיין תחום זה לחוקריו המעמיקים והמטודולוגיים.⁴ כוונת השורות הבאות היא, לדון בכמה משאלות היסוד הקשורות בבעיה האסטרטגית גית של ההפתעה ומניעתה (ולא במאפיינים הטכנו-טקטיים שלה, כמו שיטה, מקום ועיתוי), על רקע הזמן שחלף מאז מלחמת יום הכיפורים, ועל בסיס כמה מהדברים שנכתבו. מוקד הדיון יופנה בעיקר לאמצעים שהועלו למניעת ההפתעה ופחות לסיבות ולגורמים שהביאו להפתעה של מלחמת יום הכיפורים, אשר להם הקדשתי דיון במסגרת אחרת.

ראש אמ"ן לשעבר, במאמרו המעניין מלפני כשנה⁶, נתן אף ביטוי גרפי פשוט והגיזני לשאלת יחס הגומלין שבין איסוף להערכת מודיעין, לאמור: "ככל שהמאמץ האיסופי גדול יותר, טוב יותר ומלא יותר – כן גדלים סיכויי ההערכה המודיעינית הנכונה." לכאורה אין לך אמת והיגיון גדולים ממסקנה זו. ואמנם, כשמשווים את המידע העולה לאחר מלחמת יום הכיפורים (וניקח הצורך זה, לדוגמה, את ספרו של חסנין הייכל "הדרך לרמאדאן", שלא להזכיר מידע אחר שנאסף מיד לאחר המלחמה) למידע שהיה ברשותנו קודם שפרצה (וידענו לא מעט), מגלים שראינו בסך הכל את קצה הקרחון של המידע הרלבנטי. וההנחה היא: שככל שהמאמץ האיסופי יגדל, נגלה יותר מהקרחון השקוע והנעלם.

אך כאן עולות מספר שאלות סבוכות. אם נתבונן בתחום האלקטרוני (וזה ממין הטענה, שהרי אנו עוסקים ב"אותות" וברעשים...) ניווכח, שכל הגברה של מערכת קליטה, לדוגמה זו המצויה בתנאי קליטה סביבתיים קשים, גורמת לא רק לשיפור הקליטה, אלא גם להגברת כמות הרעשים, אם כי אולי לא באותו יחס. משמעותה של הבחנה זו היא, שהגברת המאמץ האיסופי בתנאים של אי ודאות, עלולה להגביר גם את כמות הרעשים הנכנסת למערכת; ותחת שתר על להערכה הנכונה ותמנע את ההפתעה או תצמצמה, רק תקשה עליה יותר.

אין כוונת הדברים לאמר, שהמצב ההפוך הוא המצב הטוב, היינו שככל שהמאמץ האיסופי יקטן והמידע יהיה מצומצם יותר – ייטב למעריכים. הכוונה היא רק להצביע על המכשלה הגלומה בתפיסה הפשטנית, הגורסת שככל שיגדל המאמץ האיסופי ייעשו ההערכה והחזוי טובים יותר, שכן לא קיים במציאות, ובסבך המודיעיני בפרט, סידור "סטרילי" המבטיח ריבוי "אותות" ומיעוט "רעשים" כאחד. מטבע הדברים הוא, שאף כאשר מצטבר ידע רב ובעל איכות, אין מנוס מבחינתו ההערכתית וגיבוש התמונה הכוללת.

ללמדך, שהגברת המאמץ האיסופי, ככל שתהיה ברוכה, מחייבת עדיין תוספת מסגנים למערכת, תוספת הקשורה יותר בגורם ההערכתי מאשר בגורם האיסופי. שוגה אפוא מי שטוען, שדי בהגברת המאמץ האיסופי ובהגדלת כמות המידע כדי לשפר את ההערכה ושם עליהן את הדגש הבלעדי, ולוקה בתפיסתו אף יותר מי שמנסה להבחין בחזרות בין ידיעות להערכות ומייחס רק לאחרונות ערפול ואי ודאות. אם נוסיף על כך את המסקנה הבסיסית המלווה את מרבית החוקרים של ההפתעה האסטרטגית – לפיה המכשלה היא בדרך כלל בהערכה מוטעית ובליקויי שיפוט וניתוח, ולא בחוסר מידע רלבנטי, יהיו היקפו וניתוחו ככל שיהיו – נתחזק בעמדה הטוענת, כי התרופה לצמצום ההפתעה מצויה דווקא בתחום

ההערכתי. יתרה מזו, מכשלת המודיעין העיקרית בהפתעת מלחמת יום הכיפורים הייתה – קיומו של מידע מעולה, שרווקא הוא שימש מחסום להערכה נכונה.

דו"ח ועדת אגרנט תולה את אשמת המחלף המודיעיני ברבקות הקשיחה בקונד ספציה שגרסה: ראשית, ללא עליונות אווירית על ישראל ויכולת להכות בעומקה ובשדות התעופה שלה, נמוכה הסבירות שמצרים תצא למלחמה רבתי; ושנית, כי סוריה לא תצא למתקפה רבתי על ישראל אלא עם מצרים.

בדיעבד אין ספק שההינעלות הקשוחה על ההערכה המסוימת⁷ היא מקור המחלף. אך מדוע אירעה תקלה זו, ולאנשים בעלי מוחות טובים וניסיון עשיר ומוצלח?⁸ התשובה נעוצה בראש ובראשונה בכך, שהיה ברור שם אותו מידע אמין שכולם מייחסים אליו תמיד, אשר תמך בגרסתם; מידע זה היכה אותם בסנורים, דווקא משום שתאם בצורה משכנעת את ניתוחם והערכתם; מידע זה הפריע להם לראות את חשרת השמים המתקררים, את המתחולל בשטח, ואת פיסות המידע השונות מסוגים ותחומים אחרים. אלא, שמידע מעולה ואמין זה לא היה מעודכן, או יותר נכון היה מעודכן לתקופת-מה אחרנית, והתפניות ככוונות ובהחלטה לצאת למלחמה, על אף המגבלות דלעיל, לא היו ידועות ולא נחזו.

כאמור, אין נושא דיונו הפעם מכלול הסיבות להפתעת מלחמת יום הכיפורים,⁹ אלא ההקשר האיסופי-הערכתי. משמעותם של הדברים האמורים היא אפוא חזרה לכלל מודיעיני ורתי ידוע, לפיו יש לפקפק בכל מידע קיים – יהיה טיבו אשר יהיה, ויהיה ביסוסו אשר יהיה, וכוודאי יש להטיל תמיד ספק בעדכניותו. אפילו נבחנו ואומת בעבר. ההבחנה הראשונה מציבה שוב סימן שאלה לגבי הערך של הגברת המאמץ האיסופי, והשנייה מצביעה שוב על כך, שאי אפשר להסתפק בניסוח הפשוט, לפיו ככל שהמאמץ האיסופי יגדל – גדלים סיכויי ההערכה המודיעינית להיות נכונה, וכי יש להשלימו בממדים מחייבים נוספים, כמו עדכניות, אמינות, שלמות ועוד. ספק רב אם ארגון מודיעיני אכן מסוגל לקיים בתדירות גבוהה מאמץ איסופי טוב ועדכני כאחד.

דברים אלה מדגישים שוב את חשיבותה של ההערכה על פני המאמץ האיסופי,¹⁰ שכן רק לזו הכלים הראויים להתייחס לממדים אלה, והבעיה היא אפוא שוב: האם ניתן לשפר את ההערכה המודיעינית בתחום ההתרתעי וכיצד? יש חוקרים לא מעטים המטילים ספק בכך, אם ניתן בכלל לעשות דבר מה בתחום זה. חוקרים אלה תולים, כאמור, את הקולר במגבלות הקשות והאינהרנטיות של ההבחנה האנושית את סביבתה, ומכאן במגבלות הטבע האנושי כיחיד ובקבוצה לחזות ולנבא בכלל, ובפרט בנתוני אי ודאות ובמצבי יריבות במישור האסטרטגי. במלים אחרות: המדובר במכש-

לוח סוציו-פסיכולוגיות כמו פרספציות, דימויים, מאוויים, ביטחון עצמי, הלכי נפש, אופטימיזם, עריצות מחשבתית, התנהגות קבוצתית, חשיבות יחיד וכיו"ב.¹¹ מאחר ומדובר במגבלות מהותיות (ולא טכניות) של הטבע האנושי במקור הטעות – יש אולי יסוד לתהיית החוקרים, מדוע ניתן לעשות כה מעט לשיפור מגבלות אלה.

עם כל זאת נראה, כי ניתן להציע למודיעין ההערכתי כלי או מתכונת, שבאמצעותם יוכל לשפר את כושרו ההתרתעי, או לפחות לנטרל, ככל שניתן, את מגבלותיו. ניתוח טעויות ההערכה בהפתעות השונות מלמד, כי מדובר בליקויי שיפוט בתחום הכוונות, ואילו ועדת אגרנט מדברת על ליקויי שיפוט הן בתחום הכוונות והן בתחום היכולות והאפשרויות. אבל גם הוועדה וגם אחרים המתייחסים לנושא ההפתעה אינם מצביעים או מתעלמים מגורם משמעותי ותרתי נוסף. מהו בעצם הלקח המודיעיני העיקרי מהפתעת מלחמת יום הכיפורים? החכמה שלאחר מעשה הייתה, שלו הייתה התייחסות לעובדות ולהתרחשויות כפי שהן (היינו למידע שהצביע על איומים, ובעיקר לפעיל ליות בשטח שהצביע בבירור על הכנות ויצאות דופן וחריגות), בניחוק מניתוח כוונות היריב ואפשרויותיו (על אף שנתמכו במידע מעולה אחר ושאומו בעבר), רב היה הסיכוי למניעת הפתעה מודיעינית.¹²

הוא הדין בניתוח העקרונות. כשהמודיעין ההתרתעי מתייחס לכוונות היריב (היינו למישור השאיפות וההחלטות שלו) מצד אחד, ולאפשרויות שלו (היינו לכושרו לממש בפועל את כוונותיו והחלטותיו) מצד שני, הרי המכנה המשותף לשני אלה הוא עדיין בבחינת הנחות. (יהא המידע אורותם מבוסס ככל שיהא.) מכל מקום, כשאנו למדים וחווים בפעילויות, תופעות והתרחשויות מאיימות בפועל, אנו מצויים בתחום העובדות וההוכחות, ואלה חייבות להיות מועדפות על מה שהוא בבחינת הנחות (בנוסף "ברי ושמא – ברי עדיף").

משמעותם המעשית של הדברים היא, שמשעת הגעתן של ידיעות מאיימות, ועם גילויין של התרחשויות ותופעות הקשורות בהכנות לאיום שאפשרות ממושג גדולה, הרי שאפילו כשקיימת ידיעה, או הערכה, שהכוונות והאפשרויות של היריב אינן עולות בקנה אחד עם הסימנים האמורים, יש להטות הכף לחומרא, ולצלצל בפעמוני האזעקה. משמתקררים השמים בעננים כבדים, אפילו כשאין ודאות מוחלטת בירידת גשמים, או כשאין העונה מתאימה לכך, מוטב להצטייד במטרייה, אם אין רוצים להירטב עד לשד העצמות. במלים אחרות: יש להשתרל להיות חכמים בשעת מעשה על-ידי העדפת ה"עובדות" המוכחות בשטח על פני מה שצריך לראותו תמיד בבחינת הנחות, היינו הכוונות והאפשרויות של היריב. דומה כי דגם זה של התייחסות למתריעים, כוונות, אפשרויות ותופעות

(בחרנו במינוח זה מחוסר מינוח טוב יותר, וכוונתו: העובדות, ההתרחשויות, ההוכחות וכיו"ב בתחום ההתרתית), הנו דגם מושלם ומבטיח יותר למניעתה של אפשרות ההפתיחה על ולצמצומה, אם כי בפירושו לא נוסחת פלא. מכל מקום טועים אלה המצביעים כתרופה לבעיית ההפתעה וההתרה שימת דגש מודיעיני על גילוי כוונות היריב דווקא. אך גם מי ששם יתנו במה שקרוי בז'ארגון המודיעיני המקצועי "סימנים מעידים ומתריעים למלחמה" חייב לדעת ש"לפתח חטאת רובץ". רשימת סימנים מעידים כזו הייתה קיימת במערכת ההתרתית הישראלית לית גם לפני מלחמת יום הכיפורים, ולמרות זאת לא נמנעה ההפתעה. גם רשימת סימנים מוכנה מראש יכולה לעתים להכניס את המתריע לסד ולמכשלה "חשבונית" (האם הרשימה מלאה? האם דגשיה נכונים? מה התממש בשטח מהסימנים? מה המשמעות ההתרתית? וכיו"ב). לכן העדיפות לדעתנו היא לאבחנה במישור ההתרחשויות והתופעות בפועל.

עם כל זאת עלינו עוד להתייחס לשתי שאלות רלבנטיות חשובות. האחת: מי ערב לנו שיגיעו ליריבנו אותן ידיעות על ההתרחשויות והעובדות. שמה נצטרך להתבסס שוב בעיקר על כוונות ואפשרויות? והשני: האם לא יכול היריב לשבש את ערנותו של המודיעין המתריע והיערכותו עלי-ידי ריבוי המקרים של התרחשויות מאיימות בשטח כאזעקות שווא? (על דרך מעשה הרועה והכבשים ואזהרת "זאב! זאב!")

לשאלה הראשונה התשובה היא כפולה. אין כל ספק, כי קבלת ידע בתחום הקרוי עובדות והתרחשויות הוא קל מזה שבתחום הכוונות והאפשרויות. גילוי כוונות של יריב קשה להשגה, משום שמדובר באיסוף מראש הפירמידה, דהיינו מתחום צר של מקבלי החלטות, החסויות מעצם טבען, בעוד שידע בתחום ההתרחשויות הנו מידע הנשאל מהתחום הרחב של הרדגים המבצעיים בצבא ובאומה בכלל. כן מדובר במספר רב של פעולות, אשר רובן מתבצע מן ההכרח בריש גלי. זאת ועוד, אף אם מושג באקראי ידע אמין מתחום הכוונות, לא ניתן, כאמור, לראותו כמבוסס לחלוטין, כשל האפשרות התדירה לשינוי ההחלטה. אין בדברים אלה מתכון לבחירת הדגשים במאמץ האיסופי,¹³ אלא הצבעה על הסיכוי הריאלי שעליו בסופו של דבר ניתן להישען בהערכה ההתרתית.

אין גם ספק, שככל שהאיום של היריב הנו רציני ומשמעותי יותר (כגון יציאה למלחמה כוללת, אפילו היא מוגבלת במטרותיה וביעדיה), גדל הסיכוי למידע התרתית, על אף ניסיונות היריב להעלים ולהערים. (ועל כך נדבר להלן). היציאה למלחמה כרוכה במאמץ לאומי אדיר ומתבטאת בתחומי חיים רבים ומגוונים. ניתן אולי להסוות את ההחלטה לגביה, אך קשה יותר להסוות את ההכנות והיערכויות הנעשות לקראתה

בכל התחומים. לא ניתן להצביע על מלחמה בהיסטוריה שפרצה בבחינת יש מאין, ללא הכנות והיערכויות משמעותיות לקראתה. ועתה לעניין אזעקות השווא, שמשמעותן צורך להגיב על כל התרחשות ותופעה מאיימת אצל היריב, היכול לנצל זאת, כדי להכביר עלינו פיסית ולהקהות חושינו והיערכותינו. אפשרות זו אמנם קיימת, אך נראה שחומרתה פחותה במציאות מאשר בתיאוריה. ניתן להניח, כי מאז מלחמת יום הכיפורים הוכנס צה"ל לא אחת לדריכות ולכוונות מבצעית משמעותית בעקבות מידע מאיים. מערכי צה"ל לא שובשו בעקבות זאת, ואין גם סיכוי ששובשו כתוצאה מסוג התשה זה.

אף האויב, הגם שאפשרויותיו להפחידו רחבות, בשל גודל צבאו הסדיר והיערכותו הסמוכה לחזית, אינו חופשי לבצע תנועות מאיימות לשווא (בבחינת "פלישתים עליך שמשון!"). הן משום שהדבר מהווה מעמסה גם עליו, והן מפני שגם הוא צריך להיזהר מפירושים מוטעים שלנו שיסכנו אותו. בכל מקרה, זהירות הנה כלל גדול, ואין מנוס מלנקוט בה על אף מחירה הממשי והפסיכוכי. לוגי ברור שמחיר זה הנו לעולם נמוך ממחירה של הפתעה נוראה.

על ההונאה כגורם להפתעה

יש הטוענים שהתייחסות יתרה להתרחשויות ולתופעות, בנייתוק מניחות הכוונות והאפשרויות, עלולה להפילנו ביתר קלות ברשת ההונאה; ויש אף הרואים בתכנית ההונאה הערבית וביצועה לקראת מלחמת יום הכיפורים ובאפשרות הישנותה חזות קשה לעתיד. מבחינה תורתית היה זה ברטון ויילי (בנתחו את מבצע "ברברוסה" – הפלישה הגרמנית לבריה"מ בקיץ 1941) שניסה להציב מודל נגדי או משלים לזה של וולשטר לניתוח שורשי ההפתעה. ויילי רואה את ההונאה רווקא כמפתח לבעיית ההפתעה, ומכאן הוא מצביע אפוא על החדרה מכוונת של "רעשים כוזבים" ליריב, ולא רק על קיומם מחויב המציאות של רעשים אלה במצבי קונפליקט, כפי שרואה זאת וולשטר. אבל מי שקורא בעיון את ספרו מתקשה למצוא את ההוכחה לתיות ההונאה שפיתח (שיש בה עקרונות מידה לא מעטה של היגיון). שכן מוכח דווקא שסטאלין הלך שבי אחר שיקוליו המוטעים או נטיות לבו, כלומר מדובר בדבקות בקונספציה מוטעה, או לכל היותר בהונאה עצמית, אך לא בהצלחת תכנית ההונאה רבתי שהטעתה וגרמה להפתעה.

אך מעבר לתיאוריה מעניינת אותנו השאלה, בדבר התפקיד שמילאה ההונאה הערבית בהפתעת מלחמת יום הכיפורים. לדעתנו לא היוותה ההונאה הערבית לקראת המלחמה גורם בעל משמעות בכלל סיבות ההפתעה; שכן מאחר שלא ייחסנו משקל רב לעובדות ולתופעות האמיתיות

בשטח (בגלל מחסום הרבקות בהערכה לגבי הכוונות והאפשרויות), לא יכלו התופעות ההונאיות להשפיע על הערכתנו ולשנותה. אמנם המצרים והסורים השקיעו מאמץ נכבד, ואף אולי ראוי למחמאות, בתכנון ההונאה ובביצועה ברמה האופרטיבית-אסטרטגית (כמו הסוואת ההכנות במצרים כתרגיל רחב ממדים, בחירת העיתוי בחודש הרמאדאן, הנעת כוחות מצריים לחזית בלילה והחזרת חלקם ביום, פעולת הטירו של ארגון ה"צעקה" בהשראה סורית נגד העולים בוינה וכיו"ב), אך כאמור תועלתם לאלה שטרחו בהם הייתה אפסית. יש אף מרחיקים לכת לאמור, שהמצרים והסורים הונו אותנו ברמה האסטרטגית הגבוהה, כלומר שהם הם אלה שטיפחו וחזקו בנו את התיזה הלא נכונה בדבר נחיתותם האווירית וחולשתם הצבאית, וכן שהעסיקו אותנו בפעולות טירור כדי להסיח דעתנו מהנעשה בגבולותינו. אין ולא יכולים להיות סימוכין לטענה מפליגה זו.¹⁴ הייכל, בספרו הנוכח, אינו בטוח בעצמו בהצלחתה של ההונאה הערבית האסטרטגית והטקטית, ובצדק. אפשרות ההסוואה וההעמסה של יציאה למלחמה עלי-ידי הערבים במסווה של תרגילים רחבי ממדים נחותה ונטענה עלי-ידי המודיעין הישראלי עוד בשלהי הניצחון של ששת הימים (!) שהרי אין לך דבר בסיסי מזה בתכנון הצבאי.

יש לזכור כי גם לצד היוזם את ההונאה אין ערובה כנגד טעויות ודליפות מסוכנות. כך לדאבון לב המצרים פרסמה סוכנות הידיעות שלהם בטעות, בתחילת אוקטובר, כי הכוחות המצריים הועברו למצב של כוננות. כן טעה קשות מנהל שדה התעופה של קהיר כשהורה להפסיק את פעילות המטוסים כשדה באותם ימים. שני מקרים אלה גרמו, לפי עדות הייכל, לדפיקות לב חזקות למצרים.

הלקח הנו אפוא כפול. ראשית, במציאות אין כמעט סיכוי לתכנית הונאית שתפעל בצורה חלקה ומשומנת וללא תקלות, אשר יהיה בהן משום ברכה ליריב. ושנית, בעצם גלגולה והנעתה של כמעט כל תכנית הונאה יש חשיפה בלתי נמנעת של תופעות, אם לא גילוי כוונות; והתפיסה שהוצגה קודם לכן, מן הדין שתעורר חשדנות, התייחסות ותגובה מתאימה. במילים אחרות: פעילות הונאית היא בבחינת חרב פיפיות, שכן גלום בה הצורך, ולו החלקי, להיחשף ליריב, ואם הוא רגיש במידה הראויה יוכל לסכלה.

המודיעין ומקבלי החלטות בהקשר ההתרתית

מקוצר המצע נדון כאן בשתי שאלות בלבד: האם האחריות להפתעה הנה מודיעינית בלבדית? ומה טיב קיומו או אי קיומו של פלורליזם במערך המודיעיני כיום? נפתח תחילה בשאלה השנייה.

אחת התרופות המשמעותיות המוצעות

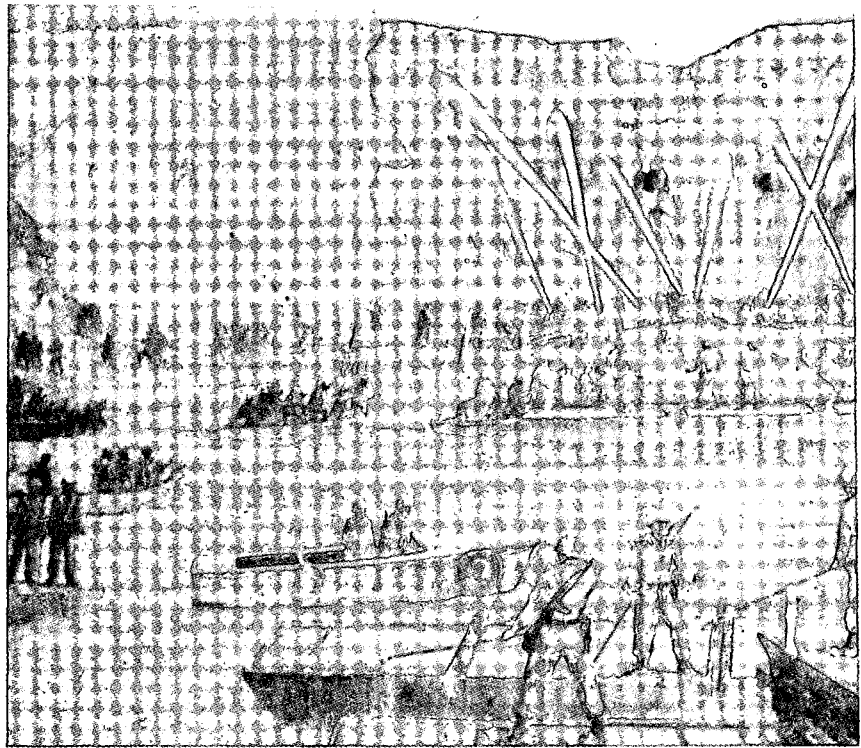
אלה, ובכך ישב ויטשטש את הפלורליום ואת הסיכוי לגיוון הערכות, אלא יהיה מסוגל קודם כל לבדוק ולבקר הערכות אלה, ואם צריך — גם להציג תמונה שלמה ומגוונת, עצמאית ואובייקטיבית ככל שניתן, על סמך בדיקה וביקורת.

בעולם הבנייה אנו מוצאים לא אחת, שבביצוע פרוייקטים גדולים, שההשקעה בהם גדולה, קיימת בנוסף לחברה המבצעת חברה מפקחת ויועצת ליד המשקיע. תוספת העלות בכך לפרוייקט היא שולית לעומת הסיכון הטמון בכישלון אפשרי של החברה המבצעת. בדומה לכך מוצע בזה להרכיב צוות, אשר מטבע הדברים לא יהיה מספרו גדול, ובוודאי לא כזה שאין בכוח המדינה להרימו. היעדרו של יועץ וצוות, בצורה זו או אחרת, הנו דבר מצער, ונקווה שלא נזקק לאישור נוסף לצורך שבקימו.

ולשאלה השנייה. אם היה בעבר ספק, ונראה כי היה, כי שאלת ההפתעה אינה רק אחריות בלעדית של המודיעין, נראה כי מלחמת יום הכיפורים והלקחים שבעקבותיה הסיירו אותו, ובצדק. ברור היום, כי האחריות בעניין זה חייבת להיות משותפת, והסיבות לכך רבות ומגוונות. אנשי המודיעין עין אינם פועלים בחלל ריק. הם יונקים מסביבתם. אין ספק שהביטחון העצמי הרב של צה"ל לפני מלחמת יום הכיפורים השפיע במודע או בתת מודע על פיתוח הקונספציה המודיעינית. זו לא יכלה להתבסס לולא הביטחון העצום בעליונותו של צה"ל וביכולתו לתקן גם שגיאה מודיעינית, אם תהיה. (ודוגמת מלחמת ששת הימים, בה הופתע המודיעין, ולאחר מכן בא הניצחון המוחץ של צה"ל — תוכיח).

עולה כאן גם שאלה נוספת, והיא הזיקה שבין האחריות בהערכה המודיעינית לאחרייות ולמידת הסיכון שבאימוץ הערכה היכולה להיות מוטעית. אחד הטיעונים שהועלה לאחר מלחמת יום הכיפורים היה, שהמודיעין לא היה צריך להגיש הערכה של סבירות נמוכה, ולו רק מפני הסיכון העצום במקרה שהערכה זו מוטעית. אבל טענה זו אינה הוגנת ואינה עניינית. אין המודיעין צריך להעריך דווקא לפי מידת הסיכונים הצפויים, אלא לפי שיפוט אובייקטיבי ויושר אינטלקטואלי מרבי. שאלת הסיכון היא שאלה צבאית כוללת, מעבר לכושר שיפוטו של המודיעין, ונמצאת בבירור בתחום האחריות של דרג מקבלי ההחלטות. אם המודיעין ישקול גם לפי הסיכון במקרה של טעות, יוצר עיוות והכנסת ממד נוסף לשיפוטו שאינו מעניינו, וברור גם לאן זה יוביל.

מעניין להזכיר, כי במלחמת יום הכיפורים לא נפל המודיעין בפח זה. הוא העריך, כי ירדן לא תצטרף ישירות למלחמה, למרות מידת הסיכון הגדולה שהייתה כרוכה בהערכה זו, במקרה וזו הייתה מתבדית. גם "הזנחתו" של המודיעין על-ידי דרג הקברניטים ומקבלי ההחלטות וחוסר ההנ-



איור מצרי המתאר את שיטת פריצת סוללות החול הישראליות ע"י המצרים

ריבוי של הערכות מלאות כמצוות הרעיון הפלורליסטי. קשה לכנות כפלורליום ריבוי של הערכות חלקיות, המתאחדות בסופו של דבר להערכה אחת; ואם קיימת יותר מהערכה אחת, הרי היא מבוססת חלקית, ואין רבותא בחילוקי דעות.

הוא הדין כפלורליום לרוחב, היינו בגופי ההערכה שמחוץ למודיעין הצבאי — במוסד ובמשרד החוץ. מאחר שגם שני גופים אלה אינם כוללים גופי מודיעין צבאיים, אלא סומכים בזאת על המודיעין הצבאי, אין הם יכולים לייצר הערכות אסטרטגיות מלאות. (להבדיל מהערכות מדיניות, שהן בהכרח חלקיות).

איננו באים לאמר, שכדי למלא אחר מצוות הפלורליום הצרוף, יש לשלם את המחיר הגבוה, ואולי הבלתי אפשרי, של בניית גופי הערכה מלאים ועצמאיים (ראה, כאמור, חולשתו של הדגם האמריקני). אלא שקודם כל יש לראות את הדברים נכוחה, כלא כחל וסרק, ושנית, אם הסידור הקיים לוקה בחסר, מחייב הדבר לחפש אחר פתרון שונה.

אך אם אין לנו אפשרות (ואולי גם אין טעם) בבניית פלורליום לרוחב, יש אולי טעם והיגיון בקיום פלורליום לעומק-לגובה. כוונתנו בכך היא, ליישום הרעיון שהוצע כדבר קיומו של יועץ למודיעין ליד ראש הממשלה, אך בשינוי דגש. לא בהכרח ייועץ עם צוות מצומצם ומעולה שיאפשר לראש הממשלה לבצע הערכת מודיעין מדינית אסטרטגית עצמאית, אלא יועץ עם צוות מצומצם ומגוון, שיאפשר יובטיח בראש ובראשונה בקרה עצמאית ומלאה, ברמה נוספת וגבוהה, של המודיעין וההערכות שיוגשו על-ידי הגופים הקיימים במילא. לא גוף שיעשה סינושה מהחומר המודיעיני של

לבעיה ההתרתית היא ארגון פלורליסטי של המודיעין, שיאפשר מצב בו יוגשו למחליטים יותר מהערכה ואלטרנטיבה אחת. השאלה היא רק באיזה ארגון פלורליסטי וכאיזה מחיר מדובר. ועדת אגרנט נתנה דעתה על כך והציעה ארגון פלורליסטי חלקי, שיאפשר פלורליות רעות מחד גיסא ועלות נמוכה יחסית מאידך גיסא. הגם שרעיון הפלורליות כאנטי-תיזה למונוליתיות ודוגמתיות הנו עיקרון אוני-ברסלי חיובי, קשה להתרשם שהועיל לעניין ההתרעה. בארה"ב הוגשם רעיון זה באדיקות מרובה — וכי מנע ממנה הפתעות חדשות לבקרים! ובאשר לנו — וכי הועיל יתר הפלורליות במודיעין שלנו אחרי מלחמת יום הכיפורים לחוות מראש את בואו של סאדאת לירושלים ולמנוע את ההפתעות שבביקור? משמע שאין לחפש בארגון הפלורליסטי החלקי או המלא את תרופת הפלא לבעיית ההפתעה. מאידך גיסא יש גם כטענה, כי קיים פלורליום רב במודיעין הצבאי (האחראי לתמונה המודיעינית הכוללת), מידה של זריית חול בעיניים. העובדה (והטענה) שפרט למודיעין הצבאי היבשתי קיימים גם גופי מודיעין הערכתיים בזרועות האוויר והים, ויתירה מזו, שגוף המודיעין ההערכתי היבשתי הנו כפול (ברמת המטכ"ל וברמת הפיקודים), אין משמעותה שקיים פלורליום במובן הצרוף של המושג, ובכל מקרה אין המצב מבחינה זו שונה במהותו מהארגון שהיה קיים לפני מלחמת יום הכיפורים. בוודאי שאין כאן הבדל שאיכות (להבדיל מהבדל-זה של כמות), משום שאף גוף מאלה שהוזכרו אינו יכול ליצור ולהגיש הערכה עצמאית מלאה (אלא רק כולם כאחד), ואזי יש לנו שוב הערכה מלאה אחת בלבד, ולא

חייה והניווט של דרג זה, בעבר ודומה שגם בהווה, אינה מאפשרת הטלת כל האחריות על המודיעין. היוון חוזר ודו־שיח מתמיד בין המודיעין לדרג זה הוא מחויב המציאות לשיפור ההערכות, ואם זה אינו קיים – יש בכך מכשלה בהקשר ההתרעתי. ההסתמכות הרבה יותר כיום מאשר בעבר, על תופעות ועובדות (או סימנים מתריעים), והגברת סף הרגישות לאיומים ומכאן הגלישה לאזעקות שווא, גם היא מחייבת "שותפות גורל". שותפות זו היא כורח מטעם נוסף: בל נשכח שקשוי ההתמודדות של המודיעין בתנאי אי ודאות גדולים מאלה של מקבלי ההחלטות, שכן הוא מצוי כולו בתחום היריב, היינו באי ודאות מוחלטת, בעוד שהקברניטים עוסקים בתנאי אי ודאות חלקיים יותר, לפחות כמה שקשור ב"כוחו־תינו".

ברור עם זאת, שהפתעה לא תימנע אף אם יצלל המודיעין בחזקה בפעמונים, אם באותה עת לא יבין הדרג המחליט באורח ברור את המתרחש, ולא יתן מענה צבאי נאות להתרעה. הנחמה למודיעין או לעם במקרה זה תהא אפסית. ועל הכל, מהו פירושה של התרעה מודיעינית, אם לא הצגת העובדות וניתוחן והסקת מסקנות מודיעיניות, המהוות יחד את ההערכה לגבי

האויב. במלים אחרות: הערכה זו כוללת שני חתכים, ואיזה משני חתכים אלה, עובדות והערכות, יילקח יותר לתשומת לב על-ידי הדרג המחליט – תלוי רק בו. כך, לדוגמה, בערב מלחמת יום הכיפורים התרשם הדרג המחליט ביתר חומרה מהאיום ברמת הגולן, והכוחות תוגברו בלי קשר להערכה המוטעית בדבר היערכות הגנתית. שאלה זו של אחריות הנה אכן מורכבת, אך בכל מקרה אין כוונה לאמר שתפקיד המודיעין הוא רק להניף דגל סכנה ולהתנער מהשתתפות באחריות הכוללת.

סיכום

התקופה שלאחר מלחמת יום הכיפורים חייבה ואפשרה עיסוק ובחינה מחודשים של תפיסות ודגשים בעיקר לאור הידימיקה שבהתפתחויות. לא יכולנו לעסוק במסגרת זו במלוא היקפה של בעיית ההפתעה וההתרעה, אלא בכמה מהשאלות שנראו לנו עדיפות. הן בשל חשיבותן בשלעצמן והן בשל התייחסויות שונות אליהן. רצינו להצביע, כי הסטת הדגש מהבעיה העיקרית של ההפתעה – הליקוי בניתוח ובשיפוט – אל עבר הגברת המאמץ

האיסופי והגדלת כמות הידע בלבד, הנה מכשלה; וכי בסופו של דבר אין מנוס מלהיוקק בעיקר להערכה האסטרטגית ואותה לשפר. הצענו זאת על-ידי הרחבת מתכונת ההערכה ההתרעתי וחידודה בחתך שמעבר לחתכים התורתיים המקובלים עד כה (של כוונות ואפשרויות היריב) בתוספת ושימת הדגש ההתרעתי על חתך התופעות וההתרחשויות המאיימות בשטח, שהוא חתך יותר מורחב וחד אף ממה שנקבע כסימנים מעידים ומתריעים למלחמה.

כמו כן טענו, כי נושא ההונאה, הן מצדו העקרוני והן על רקע מלחמת יום הכיפורים, הוצג באורח מוגזם וחרף. עם זאת ברור, שפיתוח חוש רגישות וחשיבות בשילוב עם יתר התבססות הערכתית על תופעות בשטח עשויים להועיל לסיכולה של ההונאה. בסופו של עניין הדגשנו את חשיבות מימוש הצבתו של יועץ מודיעיני בכיר עם צוות מתאים ליד ראש הממשלה, כמתכון מרכזי לשיפור הפולרליזם ההערכתי, ואת "שותפות הגורל" בהקשר ההתרעתי בין המודיעין לדרג הקברניטים ומקבלי ההחלטות. מובן שהספקנות – היא לקחה הגדול של מלחמת יום הכיפורים – חלה גם על דברים אלה.

הערות

1. יש הרואים באירועים אלה, או במקצתם, "התפתחויות חיוביות", אך יודגש בזה, כי אין לגרוע מה"הפתעותיות" שבאירועים אלה, שכן הם לא נצפו כראוי מראש על-ידי מי שעניינו בכך, וגרמו עקב זאת זעזועים רבים.
2. מלחמת העולם השנייה – ההתקפה הגרמנית נגד רוסיה, פרל ריבר, התקפת הנגד הגרמנית בארדנים; מלחמת קוריאה – פלישת הצפוניים, ההתערבות הסינית; המשבר הקובני – גילוי הטילים הרוסיים, התגובה וההסגר הימי האמריקני; ני על קובה; מלחמת ששת הימים – ריכוז הכוחות המצריים בסני, המתקפה הישראלית; מלחמת יום הכיפורים – תקיפת המצרים והסורים, חציית התעלה.
3. האמריקנים הופתעו קשות בהתקפה היפנית על פרל ריבר ובתקפת הנגד המכאיבה של הגרמנים בארדנים; כן הופתעו האמריקנים במלחמת קוריאה, הן בפריצתה והן בהתערבות הסינית בה; ואם תרצו הופתעו גם אנו פעמיים על-ידי המצרים, במלחמת יום הכיפורים ובביקור סאדאת.
4. דוגמת רוברטה וולשטטר שהתפרסמה במחקר פרה המקיף על ההפתעה בפרל ריבר בספרה "פרל ריבר – אזהרה והחלטה" שיצא ב-1962.
5. קיסטינגר, אולי יותר מאחרים, נתן לזה ביטוי קולע לאחר מלחמת יום הכיפורים באמרו: "הפתעה לא הייתה יכולה לקרות כלל לולא היו

1. ליקויי שיפוט [של כוונות]". הכנסנו את סופו של המשפט בסוגריים, כי הוא מסיט אותנו בשלב מוקדם מדי לבעיה אחרת. מכל מקום החשיבות היא בהדגשת ליקויי השיפוט כגורם המרכזי הקשור למניעת הפתעה.
6. אלוף ש' גוית, הערכה מול חיזוי כעבודת המודיעין, "מערכות" 270-271, אוק' 1979.
7. רבים נטו להיטפל לקונספציה עצמה עד להפיכתה למלת גנאי, ואין לך טעות גדולה מזו. שכן בתנאי אי ודאות בכלל ובמודיעין בפרט במקביל לשקילת העובדות לגופן, אי אפשר שלא להישען על איהו שהן תפיסות, הנחות יסוד ומסגרות מחשבתיות לבחינת היריב, שאם לא כן – אין לדברים שיעור. במצבים של קונפליקט ואי יציבות אין אפשרות לבחון ידע זורם ללא מצפן כלשהו, אחרת נדונים לגשש באפלה ולראות סיכונים ואיומים מתמידים בבחינת על הרים כהרים. עם זאת, מובן מאליו שאין פירושה של קונספציה – דוגמטיות והתנתקות מנתונים.
8. כמאמרו המעניין "הרהורים על הפתעה" ("מערכות" 251-252) מנתח רא"ל (מיל') ח' לסקוב את ההפתעות בפרל ריבר, קוריאה והפיאסקו במפרץ החזירים בקובה, כשאת הקולר הוא תולה בתיאוריית ה"חשיבת-יחד" (Group think) או Group solidarity). אשר אותה הוא רואה כסיבה מרכזית לטעות בהערכה ולהפתעה. אך דומני שאין מכשלה זו רלבנטית דייה לעניין מלחמת יום הכיפורים.
9. שאם לא כן היינו צריכים בהקשר זה להוסיף, לדוגמה, שההערכה המוטעית נשענה לא רק על תימוכין של מידע מעולה, אלא שזו גם נכחנה בפועל ונתאמתה במקרים רבים, מאז הכריז

1. סאדאת על שנת ההכרעה ב-1971. עם זאת, מבט לאחור נראה לי, כי ניצחונו של המודיעין, בהערכתו כי מלחמה לא תפרוץ במאי 1973 ("כחול-לבן"), לא היה אלא ניצחון פירוס.
10. מובן שאין דברים אלה ישימים כשמצב הידע לקוי ביותר, או אז יש לתת למאמץ האיסופי את מרב המשקל; אך כאמור פני הדברים אינם כך בדרך כלל.
11. כדי להמחיש את הנושא ניתן להצביע על הניסוי המאלף הידוע, המציג 20 תמונות בהן הופך כלב בהדרגה ובשינוי איטי לחתול. מתברר, כי רוב הצופים בתמונות החולפות והמשתנות אינם מבחינים בשינוי הכלב לחתול אלא בתמונות האחרונות ממש.
12. הדגש הוא בהחלט על הפתעה מודיעינית, שכן אין ודאות כיצד יהיה מגיב דרג הקברניטים ומקבלי ההחלטות, והאם בתגובה היה מענה הולם למהלכי האויב.
13. אם כי צריך להזכיר ממד מבטיח נוסף בהקשר זה: חלקו הגדול של המידע בתחום העובדות משתייך לתחום היכולת האיסופית העצמאית שלנו, כמו סיורי ותצלומי אוויר, תצפיות וכיו"ב; וזאת בשעה שמידע בתחום הכוונות והאפשרויות בא בדרך כלל ממקורות מסוג אחר, שהשליטה בהם אינה פשוטה.
14. במקרים של כישלון חרוץ או הצלחה מופלגת יש נטייה אצל "מוחות מפותחים" לייחס לאלה סיבות שאין להם ענינה במציאות. כך הוזכר שרווולט התעלם בכוונה מהידיעות על פרל ריבר, כדי להכניס את ארה"ב למלחמה. ויש המעתיקים מחשבה זרונית כזו אף בהקשר למלחמת יום הכיפורים.