

תרחישים לסיכול הפתעות אסטרטגיות

הפתעות אסטרטגיות ממשיכות וימשיכו להתרחש בתחום הצבאי ובתחום האזרחי, ונראה שנדרשת פריצת דרך מתודולוגית כדי לקדם את הנושא. מאמר זה מציע לשלב במהלכים לסיכול מתקפות פתע את מתודולוגיית התרחישים שאומצה על־ידי ארגונים עסקיים וגופי ביטחון, וליישמה בעיקר בתנאים של אי־ודאות גבוהה וכזרז ללמידה ארגונית

המועצות, לפגיעה קשה בכוח הלוחם שלה ולהקלה על גרמניה בכיבוש שטחי ענק של ברית־המועצות. השפעה הרסנית דומה הייתה גם למתקפת הפתע היפנית בפרל הרבור באותה שנה. דוגמה קיצונית לתוצאות של הפתעה אסטרטגית היא מתקפת הפתע של צה"ל על חילות האוויר של מצרים וסוריה במלחמת ששת הימים, שחרצה את גורל המערכה. גם מתקפת הפתע של ארגנטינה באיי פולקלנד ב־1982 מצאה את בריטניה בלתי מוכנה.

בזירה המזרח־תיכונית, "האביב הערבי" שהחל בדצמבר 2010 בתוניסיה והתפשט לכל המדינות השכנות, הדגים את התוצאות האפשריות של הפתעות אסטרטגיות.¹ בזירה העסקית התמונה דומה - ההפתעה האסטרטגית שנחתה על חברת נוקיה עם הופעת הטלפון החכם של חברת אפל ב־2007 ושגרמה לקריסתה,² והמכה הניצחת שהנחיתה פוג'י היפנית על חברת קודאק שנחשבה ל"מלכת הפילם"³ - שתיהן מדגימות אותה תוצאה במישור העסקי.

בקרב אנשי המודיעין שוררת אי־נוחות לנוכח שיעור ההצלחות הנמוך בזיהוי מוקדם של איומים אסטרטגיים, למרות המשאבים הרבים המוקצים לכך. יש המטילים ספק בקיומה של מגמת שיפור ביכולת הזיהוי המוקדם ובסיכול של איומים אסטרטגיים, ויש החוששים שהאפקטיביות של המתודולוגיות המשמשות לסיכול איומים מתקרבת לתקרת הזכוכית שלה.⁴ מחקר מקיף שנעשה על כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי מאז נפילת מסך הברזל ב־1989 ועד 2010, ובעיקר ממתקפת הטרור על ארצות־הברית ב־2001,⁵ לא הראה שיפור בסיכול הפתעות אסטרטגיות. מחקרים נוספים הראו שיפור ביכולת איסוף המידע בנוגע לאיומים אסטרטגיים, אך לא הראו שיפור במתן התרעות על הפתעות אסטרטגיות.⁶

ניתן לדמות את היחסים בין "הפתעה" ובין "סיכול" למשחק מוחות בין תוקף וקורבן. התוקף מפעיל מתודולוגיות הסתרה כדי להסוות את כוונותיו וליצור מהלכי הונאה שיקשו על היריב לצפות את צעדיו,⁷ והקורבן לעומתו מפעיל מתודולוגיות סיכול שמבוססות על פריסת רשתות לאיסוף מידע המזרם לגופי ניתוח לצורך גיבוש התרעה אסטרטגית. בסבב הבא יחפש התוקף דרכים חדשות ויצירתיות להסתיר את כוונותיו,⁸ כשבמקביל יפיק הקורבן לקחים וישנה את היערכותו כדי

הפתעה אסטרטגית מוצלחת בתחום הצבאי ובתחום העסקי יכולה להיות בעלת משמעות קריטית הן לארגון היוזם ("התוקף") והן לארגון המותקף ("הקורבן"). דוגמה לכך היא מכת הפתע שהנחיתה גרמניה על ברית־המועצות במבצע "ברברוסה" ב־1941 ושגרמה לשיבוש ההגנה של ברית־



מבצע "ברברוסה". חיילים גרמנים חוצים את הגבול ביום הפלישה לברית־המועצות, 22 ביוני 1941. הפתעה אסטרטגית מוצלחת בתחום הצבאי ובתחום העסקי יכולה להיות בעלת משמעות קריטית הן לארגון היוזם והן לארגון המותקף



ד"ר אבנר ברנע, עמית מחקר, המרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה. לשעבר בכיר בשב"כ



פרופסור (אמריטוס) אבי משולה, בית הספר למנהל עסקים, האוניברסיטה העברית בירושלים

במחקרו מתקפת פתע כ"מהלך צבאי שאינו תואם את ציפיותיו והנחותיו של הקורבן. [מתקפת פתע] היא כישלון של התרעה מוקדמת, ומשקפת את כישלוננו של הקורבן להתכונן במידה מספקת לקראת הסכנה".¹⁴ פיליפ סילברז'אן ומיילו ג'ונס,¹⁵ שחקרו את פעילות הסיי-איי-איי, התייחסו להפתעה אסטרטגית מנקודת ראות קוגניטיבית. לדבריהם, הפתעה אסטרטגית יוצרת הכרה פתאומית של ארגון בכך שהוא פועל על בסיס הערכת איומים שגויה, הגורמת לאי-יכולת לצפות איום משמעותי על האינטרסים החיוניים שלו. חוסר המוכנות של הארגון לטפל במתקפת פתע באה לביטוי בשלוש רמות:

- הרמה הקוגניטיבית - ההפתעה היא תופעה פסיכולוגית, והתרחשותה, אם היה מידע מוקדם, מלמדת על כשל שבעטיו אנשי המודיעין וקברניטי הארגון פעלו לפי הערכת איומים שגויה, לא צפו את האיום ולא התכוננו לו.
- רמת התשתיות והיכולות הארגוניות - הארגון לא בנה תשתיות ויכולות ארגוניות נדרשות כדי להתמודד עם האיום.
- רמת ההיערכות התפעולית - הארגון לא הכין מראש "תורת לחימה" למקרה שאיום כזה, או דומה לו, יתממשו.

הפתעה אסטרטגית יוצרת הכרה פתאומית של ארגון בכך שהוא פועל על בסיס הערכת איומים שגויה, הגורמת לאי-יכולת לצפות איום משמעותי על האינטרסים החיוניים שלו

הרמה הקוגניטיבית היא המפתח למניעת הפתעה. כאשר הארגון מקובע למפת איומים שגויה, הוא לא יכיר באיום המתהווה ולא ייערך אליו. כדי להתמודד עם האיום ברמה הקוגניטיבית יש לאפשר לאנשי המודיעין ולקברניטים לבחון את האיום האפשרי מול מפת האיומים הקיימת, וללמוד אם וכיצד הוא משתבץ במפת איומים זו. שיטת העבודה המתבססת על תרחישים, שבמסגרתה נבנים כמה איומים אפשריים על בסיס מידע חלקי המגיע לארגון, נראית כבעלת פוטנציאל לאתגר את מפת האיומים של הארגון.

כשלים בזיהוי ובפרשנות

השאלה מדוע הקורבן לא הצליח לזהות מראש את בואה של מתקפה אסטרטגית העסיקה חוקרים רבים בתחום הצבאי-ביטחוני ובתחום האזרחי-עסקי: האם לא היה מידע על כך? או שמא היו אותות שבאו ממחנה היריב ומסיבותיו שלא פוענחו כמבשרי רע? השאלה נשאלה בין היתר במחקרים על המתקפה היפנית בפרל הרבור,¹⁶ על מבצע "ברברוסה",¹⁷ על מלחמת יום הכיפורים,^{18,19} על מתקפת הטרור על בנייני התאומים,²⁰ על האנתפאדה הראשונה²¹ ועל פלישת יפן לסינגפור ב-1942.²² כמו כן, דיוויד איגנציוס,²³ עיתונאי וחוקר בתחום המודיעין הלאומי, שאל זאת במחקרו על עלייתו המהירה של דאעש, שהפתיעה את ארצות הברית עד כי הנשיא ברק אובמה הודה ב-2014 שהמודיעין האמריקני לא העריך נכון את מידת חומרתו של האיום, והעיתונאי רביב דרוקר²⁴ התייחס לכך

למנוע כשלים חוזרים. מצב דברים זה מסביר את הבעייתיות של סיכול הפתעות, ואת תחושת הספקנות של אנשי מחקר ומעשה ביחס ליכולת לשפר את האפקטיביות של המתודולוגיה המודיעינית הקיימת לזיהוי הפתעות אסטרטגיות. החתירה להקטנה באופן משמעותי של הסיכון שתתרחש מתקפת פתע הביאה רבים, בתחום הביטחוני והעסקי כאחד, לחפש פריצות דרך מתודולוגיות שיאפשרו לארגון להתכונן טוב יותר למתקפת פתע. פול שומייקר וג'ורג' דיי,⁹ חוקרים בולטים בתחום האסטרטגיה העסקית, דיברו על הכורח של חברות עסקיות לפתח יכולת "ראייה פריפריאלית" שתרחיב את שדה הראייה שלהן. להערכתם, רק כ-20% מהחברות המובילות בעולם יש ראייה פריפריאלית ברמה הנדרשת כדי לזהות איומים בזמן. במקביל טענו לאונרד פולד ומארק צ'ודנובסקי,¹⁰ חוקרים בתחום המודיעין בעסקים, שמניעת הפתעות מחייבת חברות עסקיות לפתח יכולות "לנטר, לגלות ולסנן את כל הגורמים הרלוונטיים והמשפיעים על התכונן לטווח הקצר ולטווח הארוך [...] בטווח הזמן שבין שישה חודשים ועד ל-50 שנה". קלייטון קריסטנסן,¹¹ פרופסור לחדשנות באוניברסיטת הרווארד, פיתח מודל המבוסס על פירוש הביטוי "אותות של שינוי", ופול שומייקר ופיליפ טטלוק,¹² חוקרים בתחום החיזוי העסקי, חיפשו כלים "מחוץ לקופסה" כדי לשפר את יכולת הניבוי וההערכה של איומים ואירועים בעלי השלכה אסטרטגית, בעקבות הכישלון בהערכות שהוביל לפלישה האמריקנית לעיראק.

המאמר יתמקד בפירוש של "אותות חלשים" מבשרי רע, בסביבות מסוקרות ובלתי מסוקרות, ובבניית תרחישים לסיכול הפתעות אסטרטגיות. המסר העיקרי הוא שכאשר סביבה בלתי מסוקרת היא המקור ל"אות חלש", כפי שקורה תכופות, המהלך הנדרש הוא להסב אותה לסביבה מסוקרת וללמוד אותה ואת האיום המתפתח באמצעות בניית תרחישים שישימשו בסיס לדיון של מקבלי ההחלטות.

הפתעות אסטרטגיות

יש הגדרות שונות למושג "הפתעה אסטרטגית". לפי הקלסית שבהן, הפתעה אסטרטגית היא התפתחות שלא נצפתה ושהיה לה אפקט מכריע ויסודי, טרנספורמטיבי ולעיתים מהפכני.¹³ אפרים קם, חוקר בתחום ההפתעה האסטרטגית, מגדיר



לוחמי דאעש. עלייתו המהירה של דאעש הפתיעה את ארצות־הברית עד כי הנשיא ברק אובמה הודה ב־2014 שהמודיעין האמריקני לא העריך נכון את מידת חומרתו של האיום

מכיוון שלא התיישב עם הקונספציה שלהם (שהמצרים לא יתקפו), או שפירשו אותו כך שיעלה איתה בקנה אחד.³⁰

ועדת אגרנט, בדוח על הכשל בזיהוי מתקפת הפתע במלחמת יום הכיפורים, ייחסה חשיבות מיוחדת לעובדה שראשי המודיעין והקברניטים דחו מידע שהיה בידם מכיוון שלא התיישב עם הקונספציה שלהם (שהמצרים לא יתקפו), או שפירשו אותו כך שיעלה איתה בקנה אחד

נסים טאלב,³¹ מומחה עולמי בניהול סיכונים, מציג בספרו הקלסי **הברבור השחור** את עמדתו הנחרצת בנושא. יש הפתעות שהוא מכנה הפתעות "הברבור השחור", שלא ניתן לחזות ולמנוע. אלה הן תופעות שהמדינה והארגון העסקי אינם מכירים, שלא נתקלו בהן בעבר ולכן אינם יכולים להעריך את משמעותן. לכן טאלב מודגיש את תפקיד הידע והלמידה הארגונית במניעת הפתעות. ועדת החקירה של 9/11³² בדקה את הטענה שחסמים בזרימת מידע פנים־ארגונית ושיתוף פנים־ארגוני לקוי בטיפול במידע, נבעו גם מהקפדת יתר על נוהלי סודיות ומידור. טענה זו רלוונטית גם בעולם העסקים.³³ עמדה דומה הציג גם יחזקאל דרוו,³⁴ פרופסור למדע המדינה שהתמחה בביטחון לאומי, שטען כי במסגרת ההתנגשויות

במאמר על אנתפאדת היחידים שהפתיעה את המודיעין הישראלי וכך גם טען לאחרונה אחד מבכירי שב"כ, אריק ברבינג (ברבינג וגליק, 2019).²⁵

בכל האירועים האלה נמצא שהיו בידי הארגון המותקף אותות מבשרי רע שניתן היה להסיק מהם על התקרבות המכה, אך לא התייחסו אליהם כראוי.

בסקירה מקיפה שנעשתה²⁶ על הפתעות אסטרטגיות הן בתחום הצבאי והן בתחום האזרחי, נבדק לעומק אם היה חוסר במידע מקדים שממנו ניתן היה להסיק על מהלומה מתקרבת. הממצא היה חד־משמעי: הכשל לא נבע מהיעדר מידע. נהפוך הוא, בדרך כלל היה לארגון המודיעין הנפגע (מדינתי או עסקי) מידע, ולו גם חלקי, על כוונות התקפיות של היריב. גם קריסטנסן²⁷ מצא שגוף עסקי המתכנן מהלך העשוי להביא לו יתרון תחרותי, מפזר בשטח במהלך התכנון וההכנות שלו "אותות מבשרי שינוי" היכולים להעיד על כוונותיו. המסקנה המתבקשת היא שאחת הדרכים החשובות לשיפור היכולת לסכל הפתעות היא באמצעות שיפור היכולת לטפל במידע קיים.

גורם נוסף שזוהה במחקרים כאחראי לכשלים בסיכול מתקפות אסטרטגיות הוא הקונספציה,²⁸ או דבקות קשיחה של קברניטי הארגון בתיאוריה הגורמת להם להתעלם מאותות מאיימים או לפרש אותם בצורה שגויה. כך, בגלל דבקות בתיאוריה או בגישה מסוימת, דוחים מקבלי ההחלטות פרשנות שונה, שהייתה יכולה לעזור להם לפרש נכון את האותות המאיימים ובעקבות זאת אף להצליח לסכל מתקפה.²⁹ ועדת אגרנט, בדוח על הכשל בזיהוי מתקפת הפתע במלחמת יום הכיפורים, ייחסה חשיבות מיוחדת לעובדה שראשי המודיעין והקברניטים דחו מידע שהיה בידיהם

שלהם בדרך כלל במוסדות השלטון ובמערכת הצבאית - הסביבות המסוקרות שלהם. לעומת זאת, סביבת ההמונים לא הייתה סביבה מסוקרת, וכך גם המדיה החברתית שהייתה אז חדשה יחסית. בדיעבד התברר שמידע משמעותי על היקף ועוצמת ההתנגדות לשלטונו של מֶבֶאֶרְכְּ והמהלכים להפלתו הופיעו באופן גלוי במדיה החברתית,⁴¹ והעיד על כך ראש אמ"ן דאז, אלוף אביב כוכבי: "אנו מבינים שהרשתות החברתיות הן משחק חדש שצריך ללמוד אותו".⁴²

עד מהפכת "האביב הערבי" אלו שעקבו אחר ההתפתחויות במצרים מיקדו את המאמץ המודיעיני שלהם בדרך כלל במוסדות השלטון ובמערכת הצבאית - הסביבות המסוקרות שלהם. לעומת זאת, סביבת ההמונים לא הייתה סביבה מסוקרת, וכך גם המדיה החברתית שהייתה אז חדשה יחסית

במרחב העסקי, הסבירות שהפתעות אסטרטגיות ינבעו מסביבה לא מסוקרת גדולה יותר. בסביבות מרובות מתחרים, שבהן קצבי ההתפתחות הטכנולוגית והצמיחה מהירים, הארגון אינו יכול לסקר לעומק את כל המוקדים הפוטנציאליים. לדוגמה, הוא אינו יכול לסקר את כל הסטארט-אפים או היזמים המייצרים חדשנות בחדרי חדרים. אם מידע יגיע מסביבות אלה, סביר שבהתחלה יגיע כאות חלש. נובע מכך שאם מגיע לארגון מידע מסביבה לא מסוקרת, הארגון צריך להחליט אם לשנות את ההתייחסות אליה ולהפכה מסביבה שאינה מסוקרת (או מסוקרת חלקית), לסביבה מסוקרת.

הדוגמאות הבאות נוגעות להפיכת סביבה למסוקרת:

- היסטוריית הדמים של דאעש החלה בעשור האחרון של שנות האלפיים. הארגון ביצע מספר רב של פעולות טרור, השתלט על שטחי ענק בסוריה ובעיראק וב־2014 הכריז על הקמת הח'ליפות האסלאמית. למרות זאת, ב־2014 עדיין הפתיעו מהלכי דאעש את ארצות הברית. הנשיא אובמה ציין כי המודיעין האמריקני הופתע מעליית דאעש,⁴³ והודה כי "לארצות הברית לא הייתה אסטרטגיה מול דאעש".⁴⁴ במשך שנים נותרה דאעש סביבה לא מסוקרת.
- לפי דוח מבקר המדינה מ־2017, דבר קיומן של מנהרות התקפיות בעזה היה ידוע למודיעין הישראלי מאז 2001. ב־2013 הגדיר ראש הממשלה בנימין נתניהו את המנהרות ההתקפיות "איום אסטרטגי". למרות זאת, סביבת המנהרות ההתקפיות הפכה לסביבה מסוקרת בעדיפות גבוהה רק בתחילת 2015.⁴⁵

בדוגמאות אלו עבר זמן רב מרקע קליטתו בארגון של המידע הראשוני על איום אפשרי, ועד החלטה להפוך את סביבת המקור לסביבה מסוקרת.

כדי לקבל החלטה על סיקור של סביבה (לצורכי סיכול) ראוי לבחון כמובן כל מקרה לגופו, תוך התייחסות לשני קריטריונים:

[הצבאיות] צפויות בוודאות הפתעות ותפניות שאת חלקן לא ניתן לראות מראש.³⁵ לדבריו, "פחות ניתן להיערך ממשית בו בזמן להפתעות מגוונות רבות". גם דרור מדגיש את הצורך בלמידה, ומתייחס לשימוש בתרחישים ככלי לימודי כדי להתכונן להפתעות אסטרטגיות.

חוקרים שהתמקדו בעיקר בתחום הביטחוני-צבאי,³⁶ יצאו מהנחת העבודה שבעזרת היערכות ארגונית מתאימה ניתן, אם לא למנוע, לפחות להקטין את שכיחותן של הפתעות אסטרטגיות. הם הובילו בדרך כלל את הדיון בכיוון של תיקון ליקויים והפקת לקחים, כדי לשפר את הסיכוי למנוע את שובם של כשלים דומים.

אותות חלשים

המפתח לזיהוי מוקדם של כוונת היריב לצאת למתקפת פתע, הוא בקליטה ובפירוש מוקדם של אותות חלשים. אות חלש הוא רמז או סימן או חלק מידע, שמוסר על סכנה ספציפית או מהלך של אויב או על כוונה לעשות כן.³⁷ אותות חלשים³⁸ הם פיסות מידע רלוונטי שנקלטו בארגון, אך בגלל עוצמתם הנמוכה או בגלל גודש המידע סביבם הארגון אינו מצליח לזהותם או לתת להם פרשנות נכונה. כדי לטפל באותות חלשים על הארגון לפתח טכנולוגיה ומערך ארגוני כדי לקלוט אותם, ולבצע סינון ראשוני שלהם מרעשי רקע וממידע מטעה. את אותם אותות צריך לתגבר במידע נוסף - מידע רלוונטי הקיים בארגון ומידע חיצוני נוסף ממקורות שונים. צריך לבנות על בסיסם כמה תרחישים רלוונטיים כדי להבין את משמעותם. ככל שנתחיל מוקדם יותר בגיבוש תרחישים, כך יהיה יותר זמן ללמוד את האיום ולהיערך. הזיהוי והפיענוח של אותות חלשים הוא השלב הראשון בתהליך סיכול מתקפות פתע בעזרת תרחישי סיכול.³⁹

סביבות מסוקרות (Covered) ולא מסוקרות (Non Covered)

אותות מקדימים והפתעות אסטרטגיות יכולים להגיע לארגון מסביבה המסוקרת על-ידי והמוכרת לו, או מסביבה שאינה מסוקרת ואינה מוכרת. בתחום הביטחוני-לאומי רוב ההפתעות מגיעות מסביבות מסוקרות - המכוסות בדרך כלל היטב - בעוד שבתחום האזרחי-עסקי, רבות מן ההפתעות באות מסביבות לא מסוקרות, כמו מתחרים חדשים, טכנולוגיות חדשות וכדומה.

משיקולי עלות-תועלת, גם בסביבות מסוקרות נותרים "איים" שאינם מסוקרים. אם בסביבה שאינה מסוקרת מתפתחים מהלכים שהבשלתם יכולה ליצור, במישרין או בעקיפין, איום אסטרטגי (או הזדמנות), יש סבירות גבוהה שהארגון לא יגיב עליהם בזמן הנדרש.

מהפכת "האביב הערבי" במצרים מהווה דוגמה מאלפת למשמעות האפשרית של אי-סיקור סביבה רלוונטית. במחקר על אודות הפתעות אסטרטגיות נעשתה הבחנה⁴⁰ בין הפתעות שמקורן ריכוזי - מזימות הנרקמות במוקד החלטה מרכזי אצל האויב, ובין הפתעות שמקורן דיפוזי - כאלה הצומחות ממספר רב של מקורות. בניגוד להפתעות בזירה הצבאית שמקורן בדרך כלל הוא ריכוזי, התפרצויות ההמונים שאפיינו את מהפכות "האביב הערבי" היו במקורן דיפוזיות, וצמחו ספונטנית מסביבת ההמונים. עד מהפכת "האביב הערבי" אלו שעקבו אחר ההתפתחויות במצרים מיקדו את המאמץ המודיעיני

- אם מגיע מידע על תופעה שנראית על-פניה כרלוונטית, אבל היא מוזרה ומעוררת סקרנות. לדוגמה, לפני הפיגוע בבנייני התאומים הגיע מידע על אנשי אל-קאעדה הלומדים טיס.
- אם לתופעה הנצפית מאפיינים דומים לתופעות שנצפו בעבר ושתוצאותיהן היו משמעותיות. לדוגמה, למהפכת "האביב הערבי" במצרים קדמו מהפכות עממיות רבות, כמו מהפכת חומייני באיראן (1979), התעוררות ההמונים והפיכת המשטרים מעבר למסך הברזל לדמוקרטיים (בין השנים 1989-1991) או הפגנות המוניות במדינות ערביות. אם זו תוצאה אפשרית של התעוררות המונים אזי מוצדק היה לחקור לעומק את התופעה גם במצרים.

המסייע לחשוב על העתיד ולהבין אותו.⁴⁷ תרחיש אסטרטגי הוא סיפור מעשה מדמה-מציאות המתאר סדרת אירועים או תהליכים אפשריים, שאם יתממשו יכולים להשפיע אסטרטגית על הארגון לחיוב או לשלילה. בדרך כלל חברות בונות כמה תרחישים, וכל תרחיש מתאר "סיפור עתיד" שונה - דהיינו, התפתחות שונה של אירוע. הדיון בתרחישים מתמקד במספר קטן של תרחישי ייחוס נבחרים, הראויים להתייחסות בעיקר בגלל משמעותם והסבירות להתרחשותם. בהמשך, פרומים ארגוניים שונים בוחנים את משמעות התרחישים וסבירותם ומעצבים דרכי פעולה בהתאם.

תרחישי סיכול

מתודולוגיית העבודה בתרחישים יכולה להיות מיושמת לא רק לתכנון, אלא גם לסיכול הפתעות פתע. מסקנה זו מופיעה גם במאמר של מיכאל ווטקינס ומקס בייזרמן,⁴⁸ חוקרים מובילים בתחום האסטרטגיה העסקית, שטענו כי מידע מקדים רב על איומים צפויים קיים אצל חברים בארגון וניתן להשתמש בו כבסיס לסיכול הפתעות. כדי לכרות מידע זה, המליצו להשתמש בתכנון בתרחישים ולשלב מומחים חיצוניים.

תרחישי סיכול הם כלי ארגוני לבירור ולפירוש אותות חלשים, כדי לאפשר התארגנות מוקדמת לקראת הפתעה, אם תבוא. תרחישי סיכול יכולים להיבנות על תופעות שמקורן בסביבה לא מסוקרת על-ידי הארגון, לדוגמה, הופעת ארגון טרור חדש, או על תופעות שמקורן באיים לא מסוקרים בתוך סביבה מסוקרת. לדוגמה, ההתרחשויות ברחוב האיראני שהובילו לנפילת השאה ב-1979⁴⁹ ואשר המודיעין האמריקני שכיסה את איראן לא זיהה את פוטנציאל הסיכון שבהן. כך קרה בנפילת מבארק במצרים (2011), כאשר המודיעין של ישראל לא כיסה את המתרחש ברחוב המצרי (בעיקר באמצעות הרשתות החברתיות), משם נפתחה הרעה. המתודולוגיה של שימוש בתרחישים לסיכול הפתעות בנויה על הגורמים הבאים (ראו תרשים 1):

- לכידה ובחינה של אותות חלשים, היכולים לבשר על איום צפוי.
- סקירת סביבות רלוונטיות ללימוד אות זה.
- בניית כמה תרחישי סיכול.
- דיון בתרחישים אלה בקרב דרגי ניהול בכירים.

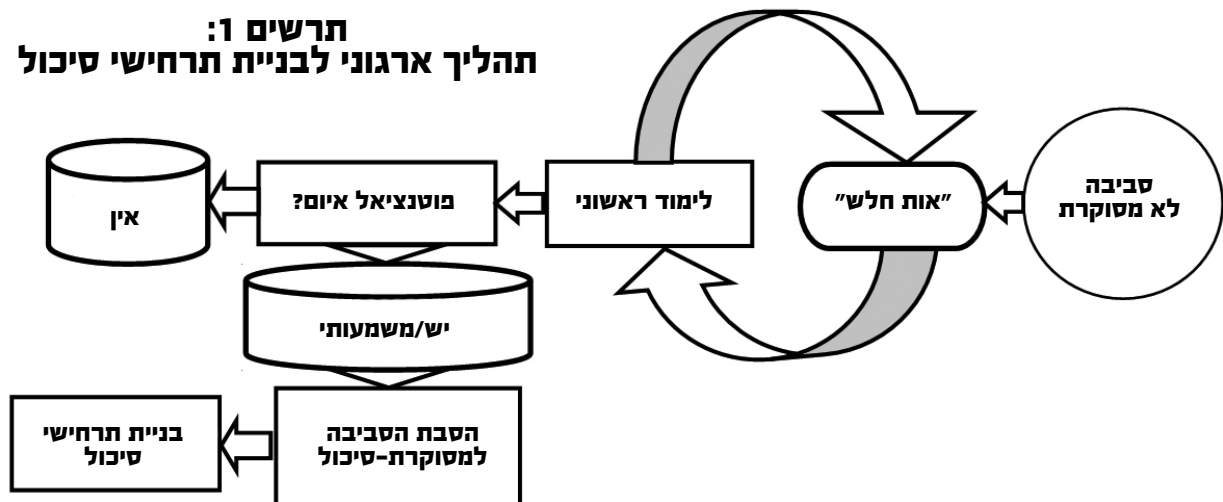
אם הארגון מגיע להערכה שמידע הגלום באות חלש שמקורו בסביבה לא מסוקרת יכול להצביע על איום משמעותי - מתבקשת כניסה לסביבה הרלוונטית לסיקור לשם סיכול. משם פתוחה הדרך לבניית תרחישי סיכול

לסיכום, אם הארגון מגיע להערכה שמידע הגלום באות חלש שמקורו בסביבה לא מסוקרת יכול להצביע על איום משמעותי - מתבקשת כניסה לסביבה הרלוונטית לסיקור לשם סיכול. משם פתוחה הדרך לבניית תרחישי סיכול.

תרחישים לסיכול הפתעות המתודולוגיה

המתודולוגיה של תכנון בתרחישים בזירה העסקית הוכנסה לשימוש לצורך החלטות אסטרטגיות בתחילת שנות ה-70 של המאה ה-20. המוביל היה תאגיד הנפט הגלובלי "של" שחוה הצלחה כלכלית מרשימה, למרות משבר הנפט העולמי. את ההצלחה האסטרטגית הזו מייחסים במידה רבה לשימוש בתכנון בתרחישים.⁴⁶ התכנון בתרחישים היה פריצת דרך מתודולוגית, והפך לאחד הכלים המרכזיים בתכנון האסטרטגי

תרשים 1: תהליך ארגוני לבניית תרחישי סיכול





מהפכת חוּמייני באיראן (1979). תרחישי סיכול הם כלי ארגוני לבידור ולפירוש אותות חלשים, כדי לאפשר התארגנות מוקדמת לקראת הפתעה, אם תבוא

במלחמת יום הכיפורים לאחר שמידע שנאסף העיד על כוונת המצרים והסורים לפתוח במתקפה. צה"ל לא נערך במועד להגיב על כך בשל ההערכה שהסבירות למתקפה מסיבית ומשולבת נמוכה וכי מדובר בתרגיל בלבד. ייתכן שהתוצאה הייתה אחרת לו היו בונים אשכול תרחישי סיכול בהתבסס על משמעותיות המהלכים האפשריים של האויבים. להערכתנו, הצגת התוצאות החמורות שיכולות לבוע מהתממשות התרחישים, הייתה יכולה לגרום לאימוץ מהלכי סיכול אפילו כאשר סבירות המימוש נמוכה.

הדוגמה השנייה היא המתקפה של אל-קאעדה על בנייני התאומים ועל הפנטגון ב-11 בספטמבר 2001. כבר ב-1997 הצביעה ועדת חקירה של הבית הלבן בנושא התעופה האזרחית⁵² על חומר מודיעיני המצביע על איומים אפשריים על התעופה האזרחית.⁵³ דבר לא נעשה. לשיטתנו, בעקבות האותות שנקלטו, וגם ללא התרעה ספציפית, היה צריך להתחיל מיד לבנות תרחישי סיכול שיתארו איומים אפשריים ואת תוצאותיהם, ולדון בהם ברמת הקברניטים. ייתכן שכתוצאה מכך היו מחליטים על שיפור מערך אבטחת המטוסים, ומתקפת 9/11 הייתה נמנעת.

סיכום

הפתעות אסטרטגיות ממשיכות וימשיכו להתרחש בתחום הצבאי ובתחום האזרחי, ונראה שנדרשת פריצת דרך מתודולוגית כדי לקדם את הנושא. מאמר זה מציע לשלב במהלכים לסיכול מתקפות פתע את מתודולוגיית התרחישים שאומצה על-ידי ארגונים עסקיים וגופי ביטחון, וליישמה בעיקר בתנאים של אי-ודאות גבוהה וכזרז ללמידה ארגונית. מתודולוגיית התרחישים מכוונת למקד חשיבה ארגונית על העתיד, וככזו היא מתאימה לשימוש גם בתחום של סיכול הפתעות.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

● החלטה אם לייצר / לא לייצר "התרעת איום".

תהליך בניית התרחישים נותן לצוותים השונים הזדמנות להעריך את משמעות האיום ואת השלכותיו, לעצב דרכי תגובה אפשריות ולבחון דרכי פעולה חלופיות. תוצאת השימוש בתרחישי סיכול היא חידוד הרגישות הארגונית לאותות חלשים ולאיומים הגלומים בהם. כדי שמידע גולמי, בעיקר אם הוא בא מסביבה לא מוכרת, יוביל למהלך ארגוני משמעותי, יש "להגביר" אותו (לפענח, לפרש ולהשלים מידע), לתאר את האירועים הצפויים ולהבהיר את התוצאות האפשריות שלהם אם יתממשו.

קיימים הבדלים משמעותיים בין תרחישי סיכול ובין תרחישים כבסיס לתכנון אסטרטגי: תרחיש כבסיס לתכנון אסטרטגי הוא תהליך ארגוני מורכב המחייב ניתוח מקיף של הסביבות שבהן פועל הארגון, מיפוי מגמות עיקריות בסביבות אלה, זיהוי משתני אי-הוודאות העיקריים ובניית אשכול של תרחישים שהם סיפורי עתיד המשמשים בסיס לעיצוב דרכי פעולה.⁵⁰ תרחיש תכנון אסטרטגי מחייב השתתפות של יחידות רבות בארגון. לעומת זאת, תרחישי סיכול הם בדרך כלל קצרים וקלים להכנה יותר מאשר תרחישי תכנון; הם מאירים נקודתית את הסיבה המיידית הרלוונטית להבנת האות; טווח הזמן שלהם הוא משתנה תלוי תרחיש, הנקבע תוך כדי בנייתו. למשל, איום צבאי יכול להתממש בטווח של ימים, בעוד שמידע על אימוץ טכנולוגיה חדשנית אצל מתחרה עסקי יכול להצביע על איום אסטרטגי בטווח ארוך.

בעניין זה ראוי לעיין במסקנות ועדת החקירה על מתקפת 9/11⁵¹ שהצביעה על חוסר יצירתיות כאחד הגורמים המרכזיים בכישלון המודיעיני בזיהוי מוקדם של האיום. בבחירה של תרחישי ייחוס, יש בדרך כלל התייחסות לשתני שאלות מרכזיות: איך ישפיע מימוש התרחיש על הארגון, ומהי הסבירות שתרחיש זה אכן יתממש? לעניין זה כדאי לעיין בשתי דוגמאות. האחת היא ההפתעה האסטרטגית שהייתה לצה"ל

