



מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים

חינוך לענווה – הנקודה הארכימדית של הפקת הלקחים המודיעינית ממתקפת חמאס

מאת ד"ר נתנאל פלמר

מבט מבס"א, מס' 2,242, 5 בדצמבר 2023

תקציר: כישלונות מודיעיניים, ודאי כאלו שמביאים להיעדר מודיעין מקדים על מתקפות רחבות היקף כמו זו שחוותה ישראל מצד חמאס ב-7 באוקטובר 2023, מביאים לאחריהם ועדות חקירה אשר בוחנות את התהליכים המודיעיניים, מצביעות על כשלים וממליצות על מנגנונים שיצמצמו את האפשרות לכישלונות עתידיים. טענת המאמר היא, כי בלי שינוי עומק תרבותי של הארגון ואנשיו, של הטמעת הענווה בעשייה המודיעינית ב-DNA של הארגון – המנגנונים הללו לא יספקו את הסחורה.

לא זו העת, אך לאחר שתסתיים המלחמה ותקבל את שמה ההיסטורי (שכנראה לא יהיה השם הנוכחי, "חרבות ברזל"), תוקם ועדת חקירה ממלכתית, שתבקש לספק דין וחשבון על התהליכים שקדמו למתקפת חמאס בחג שמחת תורה, ה-7 באוקטובר. מטבע הדברים, אחד מהמוקדים של הוועדה יהיה תחום המודיעין, שנמצא במוקד השיח בשבועות האחרונים. ועדת החקירה תעסוק במערכי האיסוף, בגורמי המחקר, בקשר בין גופים בקהילת המודיעין, בתהליך ההתרעה וזרימת המידע, בקשר שבין צמרת המודיעין לבין הקברניטים בדרג המדיני ועוד. לאחר שוועדת החקירה תתחקה אחר מהלך האירועים, היא תצביע על הנקודות החיוביות, אך מטבע הדברים בעיקר על נקודות הכשל שבתחום המודיעין שהשפיעו גם על ההיערכות המבצעית ותרמו לכישלון הישראלי להתריע ולהיערך מראש למתקפת חמאס.

כפועל יוצא, תציע הוועדה המלצות במגוון מישורים, כמו תחומי עשייה שהיו בחסר ונדרש לתגברם או היבטים הקשורים באחריות וסמכות, מבנה ארגוני ותהליכי עבודה בין גופים שונים ויחידות מגוונות בקהילת המודיעין הישראלית. חלק ממצאי הוועדה, כך ניתן להעריך, יהיו קשורים, כאילו לא חלפו להם חמישים שנה, ב"קונספציה" שקדמה למתקפת חמאס. במסגרת זאת, יוצעו פתרונות ומנגנונים ש"יאתגרו" את השיח המודיעיני, כמו שבעבר הומצא מוסד ה"איפכא מסתברא", שתפקידו לייצר חשיבה לעומתית להערכת המודיעין הרווחת ומנגנון "דעה אחרת", שמאפשר לכל איש מודיעין להציג את הערכתו בפני קברניטי המודיעין, ללא תלות בדרגה או היררכיה פיקודית. עם זאת, וכפי שמלמדת ההיסטוריה, כל אלו לא מצליחים להביא למניעת כישלונות מודיעיניים בקנה מידה גדול.

ספרות המחקר בתחום המודיעין, הן זו התיאורטית והן זו האמפירית, מלאה בניתוחים מלומדים ומעמיקים על האופן שבו סוכנויות מודיעין כשלו בהערכת המודיעין שלהם.

לעיתים אלו פערי איסוף, כמעט תמיד אלו פערי הערכה והשפעתם על היערכות מבצעית לקויה. חוקרים רבים עסקו בניתוח הטיות החשיבה שמביאות לכישלונות הערכה ופרשנות מודיעינית, ורבים עוסקים אף בחשיבה, פיתוח והטמעה של מנגנונים שיאפשרו התגברות עליהם, כמו טכניקות ניתוח שיטתיות, יצירת תהליכים שבהן יש ערעור מובנה בהנחות היסוד, גיוון העוסקים במלאכת המודיעין כך שתעלה הסבירות לשמיעת פרשנויות מנקודות מבט מגוונות כל הניתן וכיוצא באלו.

טענתי היא שכל אלו לא יביאו לשיפור המיוחל ללא מרכיב היסוד, שקשור בהלך הנפש של אנשי המודיעין: הענווה. כל עוד התרבות הארגונית והאנשים המרכיבים את הארגון לא יסגלו לעצמם אל תוך ה-DNA המקצועי שלהם את התכונה הזו יתקיימו אולי, באופן טכני, מנגנונים שנועדו לייצר שיח שמהרהר ומערער על מושכלות יסוד ועל פרשנויות רווחות, אך משקלם ויכולת השפעתם על התוצר הסופי יהיה מצומצם.

מה פירושה של ענווה זו? הרמב"ם מגדיר את הענווה כ"ממוצעת בין הגאווה ובין שפלות הרוח". כלומר, מצד אחד אין הכוונה להססנות או התחמקות מלקיחת אחריות מקצועית (שפלות הרוח). אנשי מודיעין מחונכים, לאורך דורות, להביע את דעתם, ליזום, לחשוב – וטוב שכך. תפקידו של המודיעין הוא לייצר אמירות שיש בהן כדי לתרום להערכת המצב ולאפשר למקבלי ההחלטות לתעדף, להכריע ולנווט בכל הרמות – מהדרג המדיני, ועד לדרגי השטח הצבאיים. אין פירושה של הענווה לייצר מערכת מודיעינית חסרת עמוד שדרה, כזו שמתחבאת מאחורי ניסוחים מעורפלים ודו משמעיים וחסרת ביטחון עצמי.

מצד שני, וכאן החלק המורכב יותר, משמעותה של הענווה היא התרחקות מגאווה – כלומר הלך רוח תמידי של בחירה מודעת, על אף שהיא בניגוד לאינסטינקט, ללכת דווקא לאזורים שאינם פתורים – אלו שהם בדיסוננס. אל מול הנטייה הטבעית של האדם, גם של כותב המאמר, ללכת אל המקומות ההרמוניים, אלו שהוא חש שהוא הולך בהם על קרקע מוצקה, שמוכרים לו – הענווה המודיעינית מחייבת, כפי שניסח זאת פעם איש חינוך מסור, "להסכים לחנות בסימן שאלה".

מזכיר ההגנה לשעבר של ארה"ב, דונלד ראמספלד, הרבה לדבר על ה-Unknown במסגרת הדברים שהאדם לא יודע, האזור הפשוט יותר הוא דברים שאדם אינו יודע, אבל הוא יודע שאינו יודע. כלומר, הוא יודע שהוא נמצא בחוסר ולכן הוא מודע לעובדה שעליו לשים לב לכך שישנו פער מידע ולתת לו מענה, או לכל הפחות להיזהר בבחירותיו בשל אותו חוסר ידיעה. אלו אזורים שמבחינה מודיעינית, לרוב ישנה מודעות רבה אליהם, כפערי כיסוי או פערי נגישות, והם חלק אינטגרלי מהערכת המצב המודיעינית. הבעיה הקשה ביותר היא באזורים בהם האדם לא יודע שהוא לא יודע. אלו אותן פרשנויות לידיעות קיימות, שמי שיעלה אותן ייחשב במקרים רבים ל"הזוי" או חריג. אלו אותם תרחישים שנראים דמיוניים, כאלו שבהערכת מצב צבאית אפילו לא יוגדרו כדרך פעולה אפשרית מסוכנת בסבירות נמוכה – אלא כלל לא יעלו על השולחן כתרחישי ייחוס שיש לתת עליהם את הדעת. ההפתעות המודיעיניות מגיעות, במקרים רבים, בדיוק מהמקומות האלו.

כמו מקרים רבים בהיסטוריה, נראה שגם לגבי מתקפת חמאס האחרונה היה מידע ואף היו שהסכימו לחשוב בצורה דיסוננסית, שסותרת את הפרשנות שקל יותר לחיות איתה. עם זאת, המערכת המודיעינית כולה לא הצליחה, במבחן התוצאה, לייצר מצב שבו המידע מקבל פרשנות נכונה של המצב ו/או לא מתורגם להיערכות מבצעית בהתאם לפרשנות זו. במערכת המודיעינית הישראלית קיימים מנגנונים לא מעטים שאמורים, על פניו, לאפשר את מגוון הפרשנויות וסביר שאכן עלו במעלה הדרך גם פרשנויות נכונות למידע הקיים. עם זאת, מבחן התוצאה מלמד, שהרכיב הבסיסי שהיה יכול לספק את הקשב הראוי לפרשנות סותרת זו היה חסר במערכת: הענווה כרכיב יסוד – ההסכמה

לשבור את תבניות החשיבה המערכתיות ולהסכים להיפתח לפרשנויות נוספות, שאינן בקונצנזוס וכנראה גם יביאו לצורך בשינוי עמוק של תפיסות ופעולות.

ראוי להדגיש, בהתאם לאותו איזון שהוצג לעיל, שאין הכוונה לתת לכל תרחיש היפותטי להסיט את בניין הכח הצבאי מן הקצה אל הקצה. מובן מאליו שבניין כח והפעלתו צריכים להיות נבנים ומתועדפים אל מול תרחיש ייחוס, שמתבסס לא מעט על מודיעין וניתוח גיאוגרפי-אסטרטגי. עם זאת, הלך רוח ארגוני ואישי של ענווה, שאליו יחונכו אנשי המודיעין ועליו ימדדו, יביא לטיוב משמעותי של גיבוש התרחישים האלו, לגיוונם וצביעתם בצבעים נוספים שהיעדרה של הענווה מונע אותם מלהופיע ולהשפיע. ולבסוף, לזכור תמיד שהמודיעין אינו יכול להיות תנאי להיערכות מבצעית אלא תומך אותה ומסייע לה.

עיון בלקחי המודיעין של ועדת אגרנט, מעלה ששניים מהגורמים המרכזיים שהביאו לכישלון בהערכה היו הערכה שנבעה בין היתר מביטחון עצמי מופרז בהערכת יכולת כוחותינו לעצור את האיום, לצד קונפורמיזם בהערכת המודיעין על אף שבדיון ניתן מקום לדעות שונות – שכן בסוף ישנה "עמדת אמ"ן", שבה לא היה ביטוי למגוון הדעות. כדי שכל המנגנונים שנועדו להוציא את הארגון משבי הקונספציה, אלו שקיימים ואלו שייבנו בעקבות המלחמה הנוכחית, ישיגו את המטרתם – צו השעה המודיעיני הוא: חינוך לענווה.

ד"ר נתנאל פלמר הוא מרצה בכיר במחלקה ללימודי המזרח התיכון באוניברסיטת בר-אילן וחוקר בכיר במרכז בס"א, מתמחה בחקר המערכה המודיעינית שבין מדינות וארגוני טרור.