

# המודיעין מנקודת המבט של הקברניט

## משה יעלון

במאמר זה אחלוק מניסיוני כקברניט מדיני (שר הביטחון) וצבאי (רמטכ"ל, סגן רמטכ"ל, אלוף פיקוד), וכן כקצין מודיעין של קברניטים בתפקידי כראש אמ"ן. קבלת החלטות של קברניטים – מדיניים וצבאיים – נשענת על הבנת האינטרסים והפיכתם לחזון, למטרות וליעדים בכל תחום. כאשר מדובר בביטחון הלאומי בכלל ובביטחון הצבאי בפרט, קיימת חשיבות רבה למודיעין על "הצד השני". המודיעין נשען על מידע ועל הערכה. לעולם יהיה צורך בהערכה, ובכלל זה הערכת המידע עצמו (אמינותו, איכותו, האם הוא מחדש וכדומה), הערכה המשלימה מידע חסר בתמונת המודיעין ועוד. קריאת המידע והערכתו נעשות על ידי בני אדם, ואלה חשופים להטיות אנושיות. על כן, יתכנו טעויות גם כאשר המידע נמצא בשפע. התבוננותו של הקברניט המדיני על המודיעין – המידע וההערכה – מושפעת כמובן מאמונותיו, מתפיסת עולמו, מחזונו, מהמטרות שהציב למימושו, ולצערנו גם מהאילוצים ומהאינטרסים הפוליטיים שלו. קצין המודיעין, מצדו עלול להיות מושפע מהטיות קוגניטיביות, ובראשן "אפקט המראָה" – כלומר, ראיית הצד השני "במשקפיו". בהיותו בני אדם החיים בתרבות מסוימת, בעלי אמונות וערכים שונים, קשה לנו לנתח את דרך החשיבה של הצד השני, במיוחד כאשר מדובר בכוונותיו, או מה שקרוי בשפת המודיעין "מודיעין כוונות". קצין המודיעין צריך להתגבר על "אפקט המראה" ולעשות כל שביכולתו כדי להתבונן בצד השני דרך "משקפיו" של אותו צד. הן הקברניט והן קצין המודיעין חייבים להיות מודעים לקיומם של אתגרים קוגניטיביים אלה ולנקוט את כל הצעדים האפשריים לנטרול ההטיות בחשיבה, וכל זאת עוד לפני המפגש ביניהם.

ההבדל החשוב והבולט בין הקברניט ובין איש המודיעין הוא שהקברניט משפיע בהחלטותיו על המציאות ואף יוצר אותה, בעוד שקצין המודיעין לומד את המציאות

משה יעלון משמש כחוקר אורח במכון למחקרי ביטחון לאומי. בעבר כיהן כשר ביטחון, רמטכ"ל, מפקד פיקוד מרכז וראש אמ"ן.

ומנתח אותה. אמנם, למודיעין יש גם תפקידים מבצעיים המשפיעים על המציאות, אך סוגיה זו אינה קשורה לנושא של מאמר זה.

יתרונן של קצין המודיעין, כאיש מקצוע, הוא בכך שאינו אמור להיות נתון ללחצים פוליטיים או מושפע מהם. יחד עם זאת, יש לעתים שהקברניט או גורמים פוליטיים אחרים מפעילים לחצים גלויים או סמויים על קצין המודיעין כדי שייתן ביטוי למה שהם רוצים לשמוע. ייתכן גם מצב הפוך, כאשר קצין המודיעין מואשם על ידי פוליטיקאים בהבעת עמדות פוליטיות. דוגמה לכך היא האשמה שהטיח גורם פוליטי בראש אמ"ן, כאילו אמר בסקירה שנתן לקבינט המדיני-ביטחוני כי יש צורך בתהליך מדיני עם הפלסטינים, בעוד שלמעשה ראש אמ"ן הציג וניתח בסקירתו את עמדת הרש"פ בסוגיה זאת. אין זו דוגמה יחידה לשימוש של גורמים פוליטיים בדברים של קציני מודיעין כדי להיתלות בהם כאשר הדבר משרת את עניינם, או לתקוף אותם כדי לקעקע את אמיתותם ומקצועיותם כאשר הדברים אינם משרתים את האינטרס שלהם. הממשק בין הקברניט לקצין המודיעין מחייב התבוננות מיוחדת. ממשק זה, אם הוא מתנהל באופן נכון, צריך להיות שיח פתוח של העברת מידע וידע משני הצדדים, באופן שמאפשר לפתח ידע חדש לצורך קבלת ההחלטה הנכונה ביותר על ידי הקברניט. שיח זה צריך להתקיים באופן רציף ומתמשך בנושאים השונים בהם הקברניט נדרש לקבל החלטות. השיח צריך להיות פתוח גם בעת מחלוקות קשות בין קצין המודיעין ובין הקברניט סביב ההערכה. רק כך יש סיכוי לקבל החלטות נכונות. אם קציני מודיעין יפעלו כדי לרצות את קברניטיהם, הם יניחו תשתית לקויה לקבלת ההחלטות. ככלל, חובתו של הקברניט היא לעודד תרבות של פתיחות המקדמת בברכה הטלת ספק וביקורת, גם כלפיו וכלפי תפיסותיו. ברם, לאחר קבלת החלטה על ידי הקברניט, מתחייבת משמעת פעולה והימנעות ממתחת ביקורת פומבית כלפיו כדרג המדיני.

חשוב להבהיר את תחומי האחריות בין הקברניט ובין קצין המודיעין: הקברניט אחראי להכווין את המודיעין ולתת לו משוב, ואילו קצין המודיעין אחראי להשגת המודיעין, להערכתו ולהצגתו בפני הקברניט. מרגע שהקברניט אימץ את הערכת המודיעין, גם הוא אחראי עליה, ולמעשה שני הגורמים נושאים אז באחריות משותפת. רצוי מאוד שהקברניט לא יסתפק בהערכת המודיעין המוגמרת, אלא יקרא בעצמו דגימות של ידיעות מודיעין, שהן תוצר של יחידות האיסוף. יהיה בכך תרומה חשובה לקברניט להבנת התמונה המודיעינית וליכולתו להשפיע עליה דרך הכוונת האיסוף, וכן לשילוב תובנותיו מהמודיעין הגולמי בהערכה בטרם גיבושה.

מאחר וקצין המודיעין עוסק בצד השני, ולא בכוחותינו, הממשק עם הקברניט מאפשר לו להבין באופן טוב יותר את הקברניט, ואף להיחשף למהלכים מדיניים, כולל חשאיים, שהקברניט יוזם או שוקל ליזום. בכך הוא יוכל לתרום לקברניט מודיעין שיאפשר את יישומם המיטבי של מהלכיו ורעיונותיו. בהקשר זה חשוב האמון השורר

בין הקברניט לקצין המודיעין. במציאות הישראלית, בה ראש אמ"ן הוא קצין המודיעין המוביל את הערכת המודיעין ברמה הלאומית, אך כפוף לרמטכ"ל ולשר הביטחון, עלול להיווצר מצב רגיש, שבו ראש הממשלה לא ירצה לשתף את שר הביטחון ו/או הרמטכ"ל במחשבותיו לגבי יוזמות מדיניות, מסיבות פוליטיות או מחשש להדלפות, ולעומת זאת ישתף בהן את ראש אמ"ן. ראש אמ"ן, בשל תפקידו ומעמדו המיוחד, צריך לכבד את רצונו של ראש הממשלה, גם כאשר במקרה זה הדבר מחייב עקיפת הדרג הממונה.

קצין המודיעין צריך להכיר את הקברניט ולהתאים את אופן הגשת המודיעין לצרכיו ולתכונותיו. כמובן שקיים הבדל בין סקירת המודיעין בפני הדרג המדיני ובין הצגתה לדרג הצבאי. יש קברניטים שמעדיפים לקרוא חומר כתוב, ויש שמעדיפים סקירות בעל פה; יש מביניהם כאלה המעוניינים בסקירה מלאה ומעמיקה, ויש אחרים שבעיניהם עדיפה תמצית מנהלים. ראש אמ"ן לשעבר, אלוף יהושפט הרכבי, הגדיר תפקיד זה של קצין המודיעין כ"מלצרות מודיעינית", וייחס לו חשיבות רבה, ובצדק, שכן קצין המודיעין צריך להתחשב בכך שהזמן הוא מצרך יקר אצל הקברניט. במצבים רגישים "המלצרות המודיעינית" הינה קריטית. לכן, במצבים כאלה על ראש אמ"ן לתדרך אישית את הקברניט, ואל לו להסתפק בהעברת החומר המודיעיני על ידי המזכיר הצבאי, כפי שקורה לעתים קרובות.

חוק יסוד: הצבא קובע כי צה"ל נתון למרות הממשלה. למעשה, הממשלה מסמיכה את ועדת השרים לענייני חוץ וביטחון (הקבינט) להנחות את הצבא. שאלת בקיאותם של שרי הקבינט בחומר המודיעיני עולה על הפרק מדי פעם. שרי הקבינט יכולים לעיין בחומר המודיעיני במזכירות הצבאית במשרד ראש הממשלה (לא ניתן להפיץ את החומר למשרדיהם מטעמי ביטחון מידע). שר שמעוניין להקדיש לכך זמן, יוכל להיות מעודכן באופן מלא, אלא שרק שרי קבינט בודדים מתפנים לכך, בשל עיסוקם המיניסטריאלי ואחריותם על משרדיהם, היוצרים עומס רב. מניסיוני כמשתתף בישיבות הקבינט מאז שנת 1995 (אז בתפקידי כראש אמ"ן), אני יכול להעיד כי מרבית השרים מסתפקים בסקירות המודיעין המוצגות בישיבות הקבינט. לכן, אנשי המודיעין המופיעים בישיבות אלו צריכים להניח שהשרים לא קראו את החומר המודיעיני שהופץ קודם לכן, ולכוון את דבריהם אל הנוכחים כאילו הם שומעים את הדברים לראשונה.

יכולות להיות מחלוקות בין קציני המודיעין באותו ארגון. כך, ראש אמ"ן יכול לחלוק על הערכת חטיבת המחקר, וחוקר זוטר יכול לחלוק על הערכת מפקדיו. במקרים כאלה חשוב שיהיה ברור מי האחראי: חטיבת המחקר צריכה להציג את הערכתה, וראש אמ"ן יכול לאמץ אותה במלואה או בחלקה ולהציג את הערכתו שלו, תוך קבלת אחריות עליה. אם יש קצינים בכירים בחטיבת המחקר שחושבים אחרת בסוגיה חשובה, ראוי שראש אמ"ן יביא אותם אל הקברניטים ואף אל הקבינט כדי שדעתם תישמע שם.

לחוקרי המודיעין, כולל הזוטרים, יש אפשרות להביע את דעתם גם באמצעות מוסד ה"איפכא מסתברא" ומסמך "דעה אחרת", שהונהגו כלקח מכישלון ההערכה בתקופה שקדמה למלחמת יום הכיפורים. במסמך כזה יכול כל חוקר לכתוב את דעתו האישית (השונה ואף מנוגדת לעמדת אמ"ן), ולשגרה ישירות לראש חטיבת המחקר ולראש אמ"ן. באישור אחד מהם ניתן להפנות את "הדעה האחרת" לרמטכ"ל, לשר הביטחון ולראש הממשלה. בתקופת כהונתי כראש אמ"ן, נכתבו שני מכתבים כאלה על ידי סגן וסמל. אף שבשני המקרים החוקרים הזוטרים טעו, שיבחתי אותם בפני כל החוקרים ומפקדי החיל. תופעה שנתקלתי בה בתפקידי כראש אמ"ן וכשר הביטחון, ואסור שתקרה, היא שחוקרי מודיעין מאותו ארגון משמיעים בפני הקבינט הערכות שונות. במצב כזה אין למעשה הערכת מודיעין אחת שהארגון מציג ומקבל עליה אחריות. כאמור, הקברניט יכול לאמץ את הערכת המודיעין או לדחותה. כאשר הוא מאמץ אותה, הוא הופך לשותף לאחריות על אותה הערכת מודיעין; אם הוא דוחה אותה ומגבש הערכה חלופית משלו, הוא נושא באחריות להערכת המודיעין החלופית. במהלך שנות שירותי במדים נתקלתי בשני מקרים בולטים שבהם קברניט מדיני נמנע מלאמץ את הערכת המודיעין שהוצגה לו: בפעם הראשונה היה זה סביב מחלוקת שהתעוררה בנושא הפלסטיני ו"תהליך אוסלו", כאשר שמעון פרס כיהן כראש הממשלה ואני הייתי ראש אמ"ן. בפעם השנייה הייתה זו מחלוקת סביב ההשלכות של יישום תוכנית "ההתנתקות" בתקופת כהונתו של אריאל שרון כראש הממשלה, ואני הצגתי את הערכתי כרמטכ"ל. צריך להתגבר על האתגרים שנמנו לעיל על ידי יצירת תרבות בארגון המודיעין אשר מעודדת סקרנות, למדנות לצורך רכישת ידע, פתיחות ויצירתיות. כמו כן, על קצין המודיעין העוסק במחקר להימנע מהטיות הנובעות מעירוב בין מחקר, איסוף, מבצעים או קשרי חוץ. נתקלתי במקרים שבהם לא נעשתה הפרדה כזאת, והמחקר המודיעיני הושפע משיקולים שהיו קשורים לתחומים האחרים. באותה מידה, נכון שקצין המודיעין לא ישתתף במשא ומתן עם הצד אותו הוא חוקר, אלא אם כן הוסרה ממנו האחריות המחקרית לכך, משום שמי שמשותף במשא ומתן כזה עלול להיות מוטה מעצם מחויבותו לתהליך המשא ומתן.

יש חשיבות מכרעת לתרבות כזאת בארגון המודיעין וביחסי המודיעין עם הקברניט. אם ארגון המודיעין בנוי כהלכה ועבודת המטה המתקיימת בו היא מסודרת אז הוא עשוי להשיג את יעדיו, אך אם התרבות הארגונית נגועה בעריצות מחשבתית או בהטיה פוליטית ומכוונת להשמיע את מה שהקברניט רוצה לשמוע, הארגון לא יעמוד ביעדיו, לא ישיג את מטרותיו ויהיה חשוף לטעויות שעשויות להוביל לקבלת החלטות לא נכונות, ואף לאסונות. במציאות הנוכחית וזו הנראית לעין, כאשר המזרח התיכון מתאפיין באי־יציבות כרונית ובשינויים חדשות לבקרים, אתגרי המודיעין ככלל ואתגרי הממשק בין המודיעין ובין הקברניט בפרט מתעצמים שבעתים.