



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

אנלוגיות היסטוריות בעבודת המודיעין:

מה זה, למה זה כל כך חשוב, למה (לדעתני) זה צריך לעניין אותנו באמ"ן ואיך מתחילים

במת אורח

רס"ן א. ¹

17.02.2021

*"האמידה מההיסטוריה היא כמו הסתכלות במראה האחורית
fe רכה בלמן נסיעה – אם רק לפט תסתכל אל תסיים
מתצלה, אבל זה צורך מאוד לדעת מאיפה באת ומי צוד
נמא איתק על הכביש"*

(דוריס קירנס גודווין)

הקדמה

במסגרת שהותי ב-Harvard Kennedy School אני משתתף במיזם שנקרא Applied History ("היסטוריה יישומית"). ראשיתו של המיזם בבית הספר בשנות ה-80, והוא מובל כעת על ידי הפרופסורים גרהאם אליסון (Graham Allison) וניל פרגוסון (Niall Ferguson). מטרתו היא לשפוך אור על אתגרים בני ימינו באמצעות שימוש בתקדימים ובאנלוגיות היסטוריות. במהלך המיזם נפגשתי עם פרופסור גרהאם אליסון, עם הפרופסורית מרגרט מקמילאן (Margaret McMillan) ועם פרופסור פרדריק לוגוול (Fredrik Logevall) לשיחה על אנלוגיות היסטוריות והאופן שבו הן משרתות אותנו בהערכת המציאות ובקבלת החלטות לגביה בארגוני מודיעין. הנקודות שמוצגות להלן משקפות את שלוש השיחות הללו ואת חוויותיי מהפרויקט עד כה. בבסיס הפרויקט עומדת המחשבה שהיכולת ללמוד מההיסטוריה היא חיונית לכל מי שמתיימר להבין טוב יותר את העולם בן זמננו, וזאת משום שכמעט תמיד ניתן למצוא אנלוגיות ונקודות השוואה, שגם אם הן אינן מושלמות הרי שיש בהן כדי לספק "קריאת כיוון" שתעזור לנו בנייתוח המציאות. במובן

¹ משרת באמ"ן

² זוכה פרס פוליצר ואחד המומחים הגדולים ביותר למלחמת וייטנאם.

הזה תקדימים היסטוריים מסייעים להעשיר את ההקשר של הבעיה איתה אנחנו מתמודדים ומשפרים את הסיכוי להעריך נכון את המציאות. לפרויקט נחשפתי במהלך הכנה למפגש עם הגנרל מאטיס (Jim Mattis) – לשעבר מזכיר ההגנה בממשל טראמפ – שביקר באוניברסיטה והמליץ לכל איש ביטחון להשתתף בו. דבריו החדים ראויים, בעיניי, להדהד עבור כל מנהל ואיש מודיעין באשר הוא³:

"בהיצרכות לקבלת החלטה, אני לא מכיר אף דרך טובה יותר מאשר היסטוריה. את אתם מכירים משהו אחר, תצדכנו אותי".

"ההיסטוריה לא נותנת לך סט של תשובות ברורות, אבל היא צוירת לך לדיוק את המאפיינים שאתה רוצה לראות את עצמך... יתרה מכך, אתה מאלץ את עצמך לדבר אינו כה ייחודי באופן המצריך פתרון יוצא מן הכלל".

"הבעיה עם להיות 'עסוקים' מדי מכדי 'לקרוא' היא שהחלטה מהניסיון היא לחימה דרך הקשה. באמצעות קריאת היסטוריה ניתן ללמוד מניסיונם של אחרים, וזו כמעט תמיד דרך טובה יותר להשיג אתו. בייחוד בצבא, כמו שאלנו שבהחלטות של אי כשירות צעירה להיות כל כך דראמטית לאנשים צעירים."

אם נזקק את אמירותיו של מאטיס ונוסיף עליהן, החשיבות של אנלוגיות היסטוריות בקבלת החלטות ובהערכת המציאות היא קריטית ממספר טעמים:

1. היכולת לשים דברים בהקשר רחב ועמוק.
2. היכולת להבין שלא כל בעיה היא דרמטית וחסרת תקדים (ובהתאמה, היכולת לגבש פתרון מאוזן ולא בהכרח פתרון בינארי ורדיקאלי).
3. היכולת ללמוד מניסיונם של אחרים במקום להיכוות בעצמנו.
4. היכולת לקיים דיון עמוק ורציני בשאלה שעל הפרק תוך צמצום ההקשר הפוליטי קצר הטווח והרחבת הקונטקסט והעושר האינטלקטואלי שבדיון.
5. היכולת לשמור על צניעות ולהבין כיצד שגיאות וטעויות אסטרטגיות הן נחלתם גם של המבריקים במדינאים, באנשי הצבא ובאנשי המודיעין.
6. היכולת להבין שכמעט שום דבר בהיסטוריה לא מסתדר כפי שמקבלי החלטות הרלוונטיים תכננו או צפו.

הסדר העולמי החדש שלאחר מלחמת העולם השנייה (1945)

הנשיא רוזוולט היה ער לכישלון שבבניית סדר עולמי חדש לאחר מלחמת העולם הראשונה, שאת תוצאתו ניתן היה לראות בפריצתה של מלחמת העולם השנייה, והיה נחוש לוודא שהלקחים יילמדו. רוזוולט הגדיר לעצמו את השגיאות המרכזיות שנעשו לאחר מלחמת העולם הראשונה (ליגת האומות הייתה חלשה מדי וארה"ב לא הייתה חברה בה; גרמניה הושפלה בהסכמי וורסאי והתקשתה לכוון דמוקרטיה מתפקדת; והכלכלה העולמית עמדה על כרעי תרנגולת) והחל לכוון באובססיות את המערכת הפוסט מלחמתית עוד לפני תום המלחמה. התוצאה מוכרת לכולם –

³ התרגום הסימולטאני הוא שלי והאחריות לשגיאות במעבר בין אנגלית לעברית היא כולה עליי.

שגשוג ושלוש חסרי תקדים באירופה שנמשכים כבר למעלה מ-70 שנים ונדמים לכולנו כמובנים מאליהם.

אנלוגיות היא נטייה אנושית מאוד, אבל בהיעדר מתודולוגיה או הכרה בתהליך קל מאוד להשתמש בהן באופן שגוי.

מהן הבעיות האפשריות מתהליך מתודולוגי לא נכון של אנלוגיה היסטורית?

חשיבות יתרה לתקדים האחרון:

ארה"ב נכנסה לוויטנאם עם שורת קונספציות שגויה מן היסוד שהניחו, בין השאר, שהקומוניסטים במדינה הם כלי שרת בידי ברה"מ וסין (בשל תקדים מלחמת קוריאה, בה לקחה סין חלק ישיר) ושאררה"ב תיתפס כמשחררת וויטנאם ולא ככוח קולוניאלי נוסף (בשל תקדים מלחמת העולם השנייה וההגנה האמריקנית על אירופה בראשית המלחמה הקרה). בפועל, שתי הקונספציות האלה (ועוד רבות אחרות) הקשו מאוד על ארה"ב לראות את המציאות נכוחה ותרמו לטרגדיה הגדולה של המלחמה.

חשיבות יתרה לניסיון האישי:

הניסיון האישי הסובייקטיבי הוא חשוב, אבל הוא מגלה רק טפח מהמציאות ולא תמיד מלמד על המציאות כהווייתה. היסטוריונים רבים מייחסים לדיק צייני, סגן הנשיא של בוש הבן ומזכיר ההגנה של בוש האב, את ההיגררות למלחמת המפרץ השנייה, שנבעה בעיקר כתוצאה מאופטימיות היתר שהביא איתו על בסיס ניסיונו במלחמת המפרץ הראשונה (מבלי שנסקלו ברצינות ההבדלים בין שתי המלחמות).

"זה בדיוק ככה!"

אף אנלוגיה היסטוריה אינה זהה לבעיה הספציפית איתה אנו מתמודדים, וחשוב בכל ניתוח שכזה לעמוד על הדומה ועל השונה על מנת לקבל את ההקשר הרחב ביותר. בעקבות הטיהור האתני בקוסובו דן ממשל קלינטון באפשרות לצאת למבצע צבאי מול משטר מילוסביץ' ביוגוסלביה. המתנגדים בממשל טענו שהסרבים לעולם לא יסכימו להיכנע, וחלקם נימקו זאת בלחימה העיקשת של יוגוסלביה בכובש הגרמני במהלך מלחמת העולם השנייה. עם זאת, ניתוח מעמיק יותר מגלה שהכוחות הגרמנים שפלו ליוגוסלביה היו חלשים למדי ושסבלו מנחיתות צבאית מובהקת, ושבמלחמת העולם הראשונה סרביה נכבשה בשלב מוקדם של המלחמה ובקלות רבה יחסית על ידי אוסטריה וגרמניה.

"האנלוגיה שנוחה לי":

חוקרי מודיעין אמורים להכיר את הבעיה הזו טוב מכולם – המסקנה כבר "כתובה" מזמן בראש או בכתב, וכל שצריך הוא למצוא את ההנמקה הנוחה ביותר שתשרת את המסקנה הכתובה מראש. במהלך מלחמת המפרץ השתמשו בלייר ובוש בהצלחה הפנומנאלית של כיבוש גרמניה ויפן כנימוק לפוטנציאל הצלחה של כיבוש עיראק – "היו כאלה שאמרו שיפן וגרמניה לא יכולות תרבותית להשתנות. הם טעו. יש כאלה שאומרים זאת כעת על עיראק. הם טועים גם כן", אמר בוש ב-2003.

ההקבלה לגרמניה ויפן אולי ראויה לציון, אבל היה ראוי גם להתייחס להקבלה אחרת, של החלת השלטון הבריטי על עיראק ב-1919. כמו ב-2003, גם כאן התחושה הייתה שהשליטה תהיה קלה, שהמקומיים יקבלו את הבריטים בפרחים, שיימצא השליט הערבי שישמש ככלי השרת של הבריטים, ושהכסף הכרוך בממשל על עיראק יחזיר את עצמו בדמות חיטה ונפט. המציאות הייתה

אחרת לחלוטין – עיראק הייתה אחד מהמחוזות הבעייתיים ביותר במרחב ההשפעה הבריטי עד לשנות ה-50, ועלתה הון תועפות למשלם המיסים הבריטי.

”הקבלת היטלר”:

בעולם המערבי יש נטייה להסתכל על כל אויב כעל היטלר מודרני, ובהתאמה על יריבו כעל צירציל מודרני. האמת המצערת היא שהתפיסה הזו מקשה פעמים רבות על הבנת הניואנסים הרבים של היריב, על הגיונותיו ורעיונותיו, ועל כן מקשה מאוד על

משבר סואץ (1956)

נאצר, המוכר לכולנו, היה מנהיג מגלומני ומערער יציבות במזרח התיכון. החלטתו להלאים את תעלת סואץ בתגובה להחלטה האמריקנית שלא לממן את בנייתו של סכר אסואן הייתה ה”קזוס בלי” שהוביל את בריטניה, צרפת וישראל לצאת למבצע סיני. ראש הממשלה הבריטי, אנתוני אידן, היה משוכנע שנאצר הוא היטלר בן זמנו ושכל ניסיון להגיע עימו לפשרה שקול לניסיון להגיע עם היטלר לפשרה ב-1938.

מול ההשוואה להיטלר לא הייתה ברירה אלא לצאת למלחמה, שהביאה למשבר חסר תקדים ביחסים בין ארה”ב לבין בריטניה ושחידדה באופן עמוק את תהליך הדעיכה של בריטניה כמעצמה עולמית ואת תלותה בארה”ב. אידן אכן השתמש באנלוגיה היסטורית, אך היא הקשתה עליו לראות את המציאות נכוחה – שנאצר הוא לא היטלר ושניתן להגיע עימו לפשרה; ושהלאמת התעלה הייתה דרך של נאצר לעצבן את העולם המערבי על מנת שישוּב לממן את סכר אסואן החשוב לו כל כך.

הבנת המציאות ועל קבלת החלטות מושכלת. כמעט תמיד המציאות מורכבת ורבת פנים הרבה יותר מאשר החלוקה הבינארית והחריגה למדי בהיסטוריה של טובים ורעים במהלך מלחמת העולם השנייה בוש הבן השתמש פעמים רבות בהסכם מינכן ובהקבלת היטלר כנימוקים לכך שהדרך היחידה להתמודד עם ”ציר הרשע” (שחיבר מדינות יריבות כמו עראק ואיראן, ומדינות כמו צפון קוריאה ולוב) היא כפי שהיה נכון להתמודד עם היטלר ב-1938 – במלחמה. בכך, לדעת רבים מההיסטוריונים, הוא חסם רבות מהאפשרויות לדיאלוג רלוונטי, שהיה מסייע לקדם את האינטרסים האמריקנים לפחות מול חלק מהמדינות הללו, ונקלע לשתי מלחמות יקרות מאוד בדם ובמשאבים (עראק ואפגניסטן).

דוגמאות לשימוש במתודולוגיה של אנלוגיות היסטוריות

אחת הדוגמאות המבריקות ביותר לשימוש באנלוגיות היסטוריות היא הספר **“This Time is Different”** שיצא ב-2008 בראשיתו של המשבר הכלכלי העולמי וניסה לנתח (בין השאר) את התהוותו על בסיס 350 תקדימים היסטוריים. ההצלחה הייתה מרשימה מאוד – הספר דייק בשש מתוך שבע ההערכות על עתיד המשבר.

דוגמא נוספת לתהליך שכזה הוא ספרו של אליסון **“Destined for War”**, שנועד להעריך את האפשרות לעימות צבאי בין ארה”ב לבין סין. הספר ניתח 16 תקדימים היסטוריים שבהם התקיים הקשר של מעצמה עולה מול מעצמה קיימת, וניתח בכמה מהמקרים התוצאה הייתה מלחמה (ספוילר – ב-75 אחוזים מהם התוצאה הייתה מלחמה). בהמשך ניסה אליסון לנתח בהתאם לנתונים מדוע נמנעה מלחמה בארבעת המקרים ומה ניתן לעשות כדי לצמצם את הסיכוי לעימות צבאי בין ארה”ב לבין סין.

No	Period	Ruling Power	Rising Power	Result	No	Period	Ruling Power	Rising Power	Result
1	Late 15 th century	Portugal	Spain	No war	9	Mid-19 th century	France	Germany	War
2	First half of 16 th century	France	Hapsburgs	War	10	Late 19 th and early 20 th centuries	China and Russia	Japan	War
3	16 th and 17 th centuries	Hapsburgs	Ottoman Empire	War	11	Early-20 th century	United Kingdom	United States	No War
4	First half of 17 th century	Hapsburgs	Sweden	War	12	Early-20 th century	United Kingdom supported by France, Russia	Germany	War
5	Mid-to-late 17 th century	Dutch Republic	England	War	13	Mid-20 th century	Soviet Union, France, UK	Germany	War
6	Late 17 th to mid-18 th centuries	France	Great Britain	War	14	Mid-20 th century	United States	Japan	War
7	Late 18 th and early 19 th centuries	United Kingdom	France	War	15	1940s–1980s	United States	Soviet Union	No War
8	Mid-19 th century	France and UK	Russia	War	16	1990s–present	UK and France	Germany	No War

במהלך שנות נשיאותו נהג אובמה להיפגש עם ההיסטוריונית של נשיאי ארה"ב דוריס קירנס גודווין (Doris Kearns Goodwin), כמו גם עם צוות רחב יחסית של היסטוריונים, על מנת לנסות ולתת פרספקטיבה היסטורית לאתגרים מרכזיים בהם הוא עמד בשנות נשיאותו. מטרת העל של המפגש – לנסות ולחפש תקדימים היסטוריים שיסייעו לנשיא ללמוד משגיאות קודמיו ולקבל החלטה מושכלת יותר.

משבר הטילים בקובה (1963):

ברה"מ החליטה להציב יכולות גרעיניות צבאיות על אדמת קובה והעמידה את העולם כולו בפני אחד מהרגעים המסוכנים ביותר במלחמה הקרה. הנשיא קנדי היה מודע היטב לסיטואציה הרגישה (המחמירה עוד יותר בצל הפלת מטוס ביון אמריקני מעל שמי קובה והחדירה, בטעות, של מטוס ביון נוסף לשמי ברה"מ), ולא פחות חשוב מכך – לכך ששני הצדדים אינם מעוניינים במלחמה גרעינית. קנדי, רדוף "שדים קובנים", בצל הפלישה הכושלת למפרץ החזירים שנתיים קודם לכן, נתפס בראיית ברה"מ כחלש ונלחץ אל הקיר על ידי גורמים שונים בממשל ובצבא לצאת למתקפת מנע צבאית ונקרא לבחור בין חרפה לבין מלחמה.

בכל זאת, קנדי קרא זמן קצר לפני כן את "אוגוסט 1914" של ההיסטוריונית ברברה טוכמן, שמסביר כיצד אירופה הובלה אחר כבוד למלחמת עולם מבלי שאף אחד מהצדדים רצה בה באמת, ואיך לעיתים פעולה אחת שנדמית פשוטה מביאה לתגובת שרשרת שאת סופה קשה להעריך (במילים אחרות, מיסקולוציה ודינמיקה של הסלמה).

את הלקח ההיסטורי הזה לקח איתו קנדי לקבלת ההחלטות במשבר הטילים בקובה, במה שהוביל להחלטה לבצע סגר ימי על קובה (ולא תקיפת מנע) ונכונות להשיב (בהסתר ולאחר מכן) טילים גרעיניים של ארה"ב שהוצבו בתורכיה⁴ - כל זאת לנוכח ההבנה שתרחיש של מלחמה גרעינית אינו מחוץ למרחב ההערכה גם אם שני הצדדים אינם רוצים בו.

נפלא! למה זה צריך לעניין גם אותנו באמ"ן?

בעיניי, התשובה ברורה כשמש – אנחנו עוסקים באמ"ן – כדברי הגנרל מאטיס – במקצועות של קבלת החלטות ובירור המציאות לגבי סוגיות להן השלכה ישירה לחיי אדם ולביטחונה של מדינת ישראל. בהתאמה, אך טבעי שנשתמש בכל הכלים המתודולוגיים העומדים לרשותנו כדי לשפר תהליכים אלה – ואחת הדרכים האפקטיביות ביותר לעשות זאת היא באמצעות השימוש במתודולוגיית האנלוגיות ההיסטוריות.

יתרה מכך, זוהי נטייה אנושית מאוד לעשות אנלוגיות לעצמנו בכל ניסיון שלנו לברר את המציאות או לקבל החלטות לגביה. השימוש במתודולוגיה של אנלוגיות היסטוריות מסייע להתמודד עם התורפה הזו ולהציף אותה על פני השטח, באמצעות שימוש גלוי באנלוגיות, ביתרונותיהן ובמגבלותיהן. כך, עולה הסבירות שנהנה מהיתרונות שבשימוש בתקדימים היסטוריים ויורדת הסבירות שנשתמש בהם באופן המזיק לתהליכי העבודה שלנו.⁴

ההחלטה על מעורבות צבאית אמריקנית ישירה בוויטנאם (1965):

הדיון שנעשה בשנה הזו על ידי הנשיא ג'ונסון וצוותו היה רווי באנלוגיות היסטוריות. לשולחן נכנסו הקבלות שונות כגון מלחמת קוריאה, הסכם מינכן והתבוסה הצרפתית בוויטנאם ב-1954. הנשיא ג'ונסון המעיט בערכה של האנלוגיה הצרפתית בוויטנאם, בטענה שההבדלים בין ארה"ב לצרפת עמוקים. במציאות תת מזכיר המדינה בול דייק יותר מכולם – "התבוסה הצרפתית הוכיחה את עיקשות הקומוניסטים מול מערכה צבאית של כוח זר, גם ארוכת שנים, את יכולתם לרכוש לגיטימיות עממית וכן את יכולתם לספוג אבדות כבדות ולהמשיך במערכה אפקטיבית... גם חצי מיליון חיילים אמריקנים לא ינצחו את המלחמה הזו וסביר יותר שהחייל האמריקני ייתפס כהמשכו של הכוח הכובש הצרפתי יותר מאשר כוח משחרר חדש".¹

אם למדתי משהו אחד מההשתתפות בפרויקט הזה הרי שהוא היכולת של ההיסטוריה להעשיר את עולם המושגים שלנו ואת ההקשר בו אנחנו פועלים ולהפוך אותנו לחוקרים ו/או מנהלים בעלי מטען עמוק יותר בתפקידים ויכולת גבוהה יותר לתאר את המציאות כהווייתה ולקבל לגביה החלטות. באופן אירוני, ההיסטוריה – בוודאי זו האמריקנית (בה אני מתמקד בשהותי כאן) – מוכיחה פעם אחר פעם שהיכולת ללמוד נכון מהעבר היא קריטית לקבלת החלטות נבונה בסוגיות של ביטחון לאומי.

בעיניי, העלאת ההיסטוריה כרכיב מרכזי בעבודת החוקר או המנהל היא כלי נהדר ללמידה ממאות אלפי מקרי בוחן שיכולים לשרת אותנו בתהליכי ההערכה וההחלטה שלנו. קשה לי להפריז בעוצמת ההשפעה של הלמידה על מלחמת וויטנאם, משבר הטילים בקובה או משבר סואץ על הפרספקטיבה שלי כחוקר מודיעין.

המלצות פרקטיות להגברת השימוש באנלוגיות היסטוריות ככלי עבודה:

קודם כל, לתמרץ קריאה של סוגיות היסטוריות המתממשקות עם תהליכי העבודה באמ"ן ולשלב זאת בתהליכי ההכשרה באמ"ן. אני גאה מאוד לשרת באמ"ן ובחטיבת המחקר בפרט, אבל קשה

⁴ בעיניי, השימוש המתודולוגי באנלוגיות היסטוריות מקביל לצורך בהצגת כלל מרחב ההערכה על סבירותותיו השונות, באופן המצמצם את הסיכוי ל"העלמת" תרחישים הנתפסים בסבירות נמוכה.

להפריז בעוצמת ההבדל בין האופן שבו אנשי מודיעין וביטחון אמריקאים משתמשים בקריאה עיונית של היסטוריה כרכיב מרכזי בעבודתם ובהכשרתם לבין היעדרה הכמעט מוחלט של התופעה באמ"ן. קבוצות קריאה ולמידה, מקרי בוחן היסטוריים, הרצאות העשרה ואפילו קורסים באוניברסיטה עם נקודות זכות⁵ – יש דרכים נעימות רבות להעצים את השימוש בהיסטוריה ונדמה לי שנכון לשקול זאת, אבל הדרך המרכזית בעיני עוברת בציפייה מאנשינו להיות אנשי ספר כעוד רכיב בעבודתם.

שנית, להעמיק את שיתוף הפעולה עם היסטוריונים ואנשי יחב"ל ומדעי המדינה בסוגיות ליבה מחקריות וניהוליות: במהלך אחד המפגשים שלנו במיזם הציג איש CIA תהליך מעניין מאוד ברוח זו שמתקיים בארגונו, שלטענתו תרם בצורה בלתי רגילה לבירור טוב יותר של המציאות וליצירת בסיס אפקטיבי יותר לקבלת החלטות. כמובן שהדבר מצריך טיפול ייעודי בסוגיות של סיווג. דרך נוספת היא העמקת שיתוף הפעולה המחקרי - מתודולוגי עם גורמי מודיעין מרחבי העולם בסוגיות של אירועי עבר מכוננים, שגיאות אסטרטגיות ותהליכי למידה: לפחות לדעתי – המערכת הביטחונית האמריקנית היא מופת לתהליכי תיעוד, תחקור ולמידה המשולבת בנכונות לשתף, בייחוד אם מדובר במקרי עבר ואם יש רצון מהצד השני לשתף גם כאן חוויות היסטוריות משלו⁶. יש בהקשר זה צורך בהגדרת נושאים אסטרטגיים וכבדי משקל המצריכים שימוש באנלוגיות היסטוריות ושילובן המסודר בתהליכי בירור המציאות וקבלת ההחלטות: ברור לי שהמערכת הישראלית מהירת תנועה יותר מהמערכת האמריקנית, ובמובנים רבים זה יתרונה הגדול. בכל זאת, נכון לשקול בעיני סוגיות מרכזיות ואסטרטגיות שארגוני המודיעין מתחבטים בהן ולקיים בהם עיסוק ייעודי בשאלות של אנלוגיות היסטוריות, במסגרת תהליכי המודיעין הקיימים או בנוסף עליהם.

חשוב גם ליצור מסד ידע איתן לתהליכי תחקור ולמידה לטווח ארוך: אמ"ן הוא גוף שיועד לתחקר, אבל כיום קשה עד בלתי אפשרי לנסות ולמצוא מידע רלוונטי מתקופות "רחוקות" של כמה שנים ומעלה⁷. היעדר בסיס מידע בהיר ונגיש לכל (בכפוף לסוגיות של סיווג כמובן) מקשה מאוד על כל תהליך של למידה ארוכת טווח. בעיניי זו לא סוגיה פריפריאלית בעבודת המודיעין אלא סוגיית ליבה, שנכון להשקיע בה על מנת לאפשר לחוקרים ולמנהלים להבין את תהליכי בירור המציאות וקבלת ההחלטות בצורה אפקטיבית, וכמובן גם להוציא תוצרים העוסקים בכך (כיצד התבוננו על חמאס ערב מבצע "עופרת יצוקה"? כיצד השפיעה מלחמת לבנון השנייה על הפעלת הכוח של חזבאללה? עד כמה התגמשה איראן במו"מ הגרעיני? עד כמה עמוקים היחסים בין אסד לבין נצראללה?).

⁵ אחד הקורסים הרלוונטיים ביותר לתפקידי כחוקר הוא "מלחמת וויטנאם". הגנרל פטראוס נוהג להגיד שאין לקח צבאי או מדיני שלא ניתן ללמוד מהתבוננות מעמיקה במלחמה הזו.

⁶ למשל, מצאתי אמריקנים רבים מגופי המודיעין מסוקרנים מאוד מהעיונות המתמשך עם רצועת עזה.

⁷ בחטיבת המחקר, למשל, התקשיתי להוביל סקירת יסוד על המעורבות של חזבאללה בסוריה בשל היעדר מידע מלפני שנה ויותר.

מלחמת המפרץ השנייה (2003):

בתום מלחמת וויטנאם הצבא האמריקני צבר ניסיון רב בהתמודדות עם התקוממות עממית המשולבת בלחימה קונבנציונאלית, אך מוראות המלחמה השפיעו עמוקות על המוטיבציה ללמוד ממנה, ולכך תרמה גם המחשבה שארה"ב לעולם לא תיגרר למלחמה במאפיינים דומים. התוצאה היא היעלמות דוקטרינת הלחימה בהתקוממות עממית מהאקדמיות הצבאיות ומסדר היום. הוכחה לכך ניתן למצוא בספר שניסה להוציא איש מארינס בשם המס (*Hammes*) העוסק בלקחים ממרידות מקומיות ברחבי העולם. התשובה שקיבל מהוצאת הספרים לרצונו להוציא את הספר – "ספר מעניין וכתוב היטב, אבל על נושא שאף אחד לא מתעניין בו משום שהוא עוסק במלחמה היפותטית שכבר לא מתרחשת בימינו". הספר יצא לבסוף ב-2004, כשארה"ב כבר הייתה שקועה עמוק בלחימה בעראק. היום הלחימה בהתקוממות עממית מהווה רכיב חובה באקדמיות הצבאיות בארה"ב.

מתודולוגיה מוצעת (בסיס לשינויים ולדיוקים):⁸

ראשית התהליך, כמו כל תהליך, הוא בעבודת הנמלים של איתור אנלוגיות רלוונטיות לסוגיה העומדת על הפרק. אין מספר קסם אבל כלל האצבע הוא כמה שיותר ובכל מקרה, כדברי פרופ' אליסון, "אם לא הצלחת למצוא שלוש אנלוגיות לפחות אז תיקח כדור נגד כאב ראש ותחזור לעבוד".

לאחר עבודת האיתור מתחיל תהליך דיאלקטי של דיון על האנלוגיות, בניסיון למצוא במה הן דומות למצב הקיים ובמה הן שונות, ולהעריך את "עוצמת ההקבלה", קרי עד כמה היא משקפת את הסוגיה הרלוונטית. יש חשיבות רבה לקיומו של התהליך הזה בשני שלבים – האחד אינדיבידואלי והשני משותף – על מנת לצמצם את הסיכוי לחשיבת עדר ולאפשר סיעור מוחין.

לאחר מכן מגובשת טבלה מסודרת של כלל ההקבלות הרלוונטיות, ולאחריה פירוט של כל אחת מההקבלות; עוצמותיה וחולשותיה; ודירוג של "עוצמת ההקבלה".⁹ לבסוף, התוצר הסופי כולל גם את הטבלה ואת הדירוג וגם את הלקחים המרכזיים שאפשר ללמוד מהתהליך המתודולוגי של ההקבלה ההיסטורית.

דירוג ההקבלה	ההקבלה	זמן	הדומה	השונה	תוצאה

לשם המחשה, אפשר לדמיין שאלת מחקר כמו - הפוטנציאל לשיח הסדרי מחודש בין איראן לבין ארה"ב בסוגיית הגרעין – ולשלב בטבלה עם הקבלות היסטוריות פוטנציאליות (המו"מ בין ארה"ב והחברות הנוספות לבין איראן על הסכם 2015; הדיאלוג בין ארה"ב לבין צפון קוריאה ולוב בשאלת

⁸ אני מציג כאן את המתודולוגיה לפיה עובד המיזם. היא מיושמת כיום במחלקת המדינה תחת המזכיר בלינקו, ופילוט שלה מתחיל גם בגוף ההערכה של ה-CIA.

⁹ חשוב מאוד לשקף כאן מחלוקות, אם קיימות, ולהציף אותן למקבלי החלטות.

הגרעין; פתרון משבר בני הערובה באיראן; וכדומה). המתודולוגיה מאפשרת להימנע מההקבלה המסורתית שכולנו נעשה באופן אינטואיטיבי – למו"מ על הסכם הגרעין ב-2015. אין פירוש הדבר שזוהי הקבלה לא נכונה, אבל היא בוודאי לא מלאה ובוודאי ישנן הקבלות אחרות שעשויות לשפוך אור על דיאלוג בין ארה"ב לבין מדינה אחרת בסוגיה גרעינית או, לחילופין, על דיאלוג בין ארה"ב לבין איראן תחת הקשר של מתח עמוק.

מלחמת המפרץ הראשונה (1991):

הפלישה העיראקית לכווית הצריכה את ממשל בוש האב לקבל החלטה על אופי התגובה. הקונצנזוס הממשלתי היה שצריך להגיב בכוח, אבל השאלה המרכזית שעמדה על הפרק היא האם לצאת למבצע שתכליתו לכבוש את עראק או לצאת למבצע מוגבל יותר, ששייב את המצב לקדמותו. למרות ביקורת חריפה מצד האגף הניצי במפלגתו, בוש מחליט לצאת למבצע מוגבל כשבראשו עומד תקדים וויטנאם – אפשר לדעת איך מתחילה מעורבות צבאית ארוכה במדינה, אבל קשה מאוד לדעת איך היא תסתיים, ותמיכה ציבורית ומקצועית רחבה בתחילת המלחמה לא תהיה שם בהכרח במהלך השקיעה בבז. בראשו של בוש גם עמדה הקבלה נוספת – ניתן לממש את האינטרסים האמריקנים באמצעות הכלה והרתעה, ועדיף שליט דיקטטור מורתע עם זיכרון ההפסד במלחמה מאשר מציאות של כאוס בלתי נגמר בעראק.

אפילוג

אני מוצא לעצמי זכות וחובה להתייחס בנייר זה לאל"מ (מיל') גיל ארז ז"ל, שפיקד על קורס קמ"ני החטיבות בו השתתפתי ב-2015 ושאני חב לו חוב עמוק על מה שלימד אותי ועוד דורות של קמ"נים. לבד מהמקצועיות חסרת הפשרות של גיל, אני זוכר את הרצאתו המאלפת על מתקפת פרל הארבור וההפתעה הבסיסית שניחתה על הצי האמריקני. בזכות הרצאתו של גיל למדתי באמת מהי הפתעה בסיסית ומהי חשיבותה של ההיסטוריה – גם כזו הנמצאת במרחק אלפי קילומטרים - ככלי שימושי, ואת הלקחים הללו אני לוקח איתי לכל מקום בתפקידי המחקר המודיעיני שאני מבצע. לצערי, לא מספיק אנשים באמ"ן זכו להאזין להרצאה של גיל. אני מקווה שבכתיבת הנ"ל אני מסייע – ולו במעט – להדהד את צוואתו הלא כתובה של גיל בנושא.