

אפריל 2022

## סיכום מפגש עם ד"ר ארזן טרפור – יחסי מודיעין-קברניט

ד"ר אודי ערן<sup>1</sup>

1. ב-1 באפריל 2022 נפגשו חוקרי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין עם ד"ר ארזן טרפור (TARAPORE). ד"ר טרפור הוא חוקר (RESEARCH SCHOLAR) בתכנית ללימודי אסיה באוניברסיטת סטנפורד ובין היתר, הוא חוקר את תחום המודיעין. טרם פנה לאקדמיה שרת ד"ר טרפור 13 שנה כאזרח במודיעין משרד ההגנה של אוסטרליה ועסק, בין היתר, בשאלות מזרח תיכון. בהקשר זה ביקר בעבר במדינות האזור כולל ישראל ואיראן.
2. במפגש הציג ד"ר טרפור את מחקרו בנושא יחסי מודיעין קברניט. המחקר כבר התקבל לפרסום בכתב עת נחשב – Intelligence and National Security.
3. במוקד המחקר: הקושי של ארגוני מודיעין לספק תובנות לפעולה (ACTIONABLE INSIGHTS) במצבים מורכבים, בייחוד ברמה האסטרטגית. בנסיבות אלה, מקבלי ההחלטות מתמודדים עם שינוי מהיר ללא הכנה משמעותית מצד ארגוני המודיעין.
4. להדגמת הטיעון שלו, ד"ר טרפור ניתח במאמרו את הכישלון האמריקני להעריך כי פניה של איראן למהפכה ב-1979.
5. ד"ר טרפור סקר את ההסברים הקיימים לקושי זה והצביע על מגבלותיהם של ההסברים הקיימים:
  - a. מיעוט מידע רלוונטי: אך לעולם יהיה מידע חסר ולעולם תוותר אי-הוודאות.
  - b. ניתוח לא מוצלח של מידע: גם כאן, לעולם תישאר אי הוודאות.

<sup>1</sup> עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

c. תקלות ביחסי מודיעין קברניטי: ד"ר טרפור סבור כי הספרות בנושא אינה סיסמטית דיה.

6. ד"ר טרפור מציע הסבר והצעה משלו בכדי לפתור את הקושי. לדבריו, מקור הקושי הוא הריחוק שגזרו על עצמם אנשי המודיעין מתהליך עשיית המדיניות. גישתו של המודיעין עודנה מתאפיינת, לפחות במקרה האמריקני, בגישה האורתודוקסית של "התצפית משומקום". לפי גישה זו, איש המודיעין אינו מתערב כלל התהליך המדיניות ונמנע לנתח את האפקט האפשרי של הצד הכחול על האופן בו תתפתח המציאות. זאת, בתוך אתוס כללי של התבוננות על מושא החקירה המודיעיני באופן אובייקטיבי ומרוחק ככל שניתן.

7. הפתרון אותו מקדם ד"ר טרפור הוא "התצפית ממקום מסוים", כלומר מתוך תהליך קבלת ההחלטות. על פי גישה זו, איש המודיעין צריך להעמיד במוקד המאמץ האנליטי את המדיניות ואת סדרי העדיפויות של הצד הכחול.

8. אין הכוונה לוותר על הניתוח נטול ההטיות, אלא לבצע ניתוח שנקודת המוצא שלו היא הסוגיות החשובות ביותר למקבל ההחלטות, וכיצד הוא עשוי להשפיע על הזירה המנותחת.

9. אין הכוונה כי הקמ"ן יצביע על דפ"א, אך עליו לומר "אם נפעל בצורה X, ניתן לצפות לתוצאה Y".

10. כדי להדגים את טענותיו, ד"ר טרפור מנתח, כאמור, ההתנהלות האמריקנית סביב המשבר באיראן ב 1979 שהסתיים בהפלתו של השאה, בן בריתה של ארה"ב. הוא מצביע על האפשרות שלא מוצתה, בה ארגוני המודיעין יכולים היו להצביע בפני מקבלי ההחלטות על צמתים קריטיות בהן ניתן היה, לשיטתו, להטות את האירועים באופן שהיה עולה בקנה אחד עם סדרי העדיפויות של ארה"ב.

11. לדבריו, ניתוח זה רלוונטי במיוחד בנסיבות בהן יעד הניתוח עשוי להיות מושפע מצעדיו של הצד הכחול. במקרה האמריקני, עסקינן בנסיבות בהן מושא הניתוח הוא בעל ברית קרוב

שתלוי בווינגטון, כמו השאה האיראני ערב המהפכה, או יריב של ארה"ב, כמו סין בימינו אלה.

12. התוצר הסופי של תהליך מודיעין הערכתי זה המשתלב בדיאלוג עם מקבל החלטות, בשלושה מאפיינים עיקריים:

a. סינכרון מול לוחות הזמנים של מקבל החלטות. לא רק אלו שהלא מודע להן, אלא גם הצבעה אקטיבית על מסגרות זמן רלוונטיות: חלונות הזדמנות, נקודות שינוי משמעותיות וכו'.

b. הצבעה כנה על האפקטים - החיוביים והשליליים - של מדיניות הצד הכחול כולל המלצות, אם נדרש, על שינוי מדיניות כדי למתן תוצאות שליליות אפשריות.

c. ניתוח הזדמנויות, בייחוד כאלה שיצוצו באם הצד הכחול יבצע מדיניות שהוא מתכנן. כאן, לדבריו ד"ר טרפור, יש מקום כי הקמ"ן ינתח לאחור יעדי מדיניות וכיצד ניתן להשיגם בהינתן קו פעולה מסוים של הצד הכחול.

### **בדין שהתפתח אחר כך עלו, מצד המשתתפים הישראלים, בין היתר, הסוגיות הבאות:**

1. בהקשר הצבאי הישראלי, הקמ"ן הוא גם איש מקצוע, אך גם חבר המטה המבצעי ולכן יש לו מעורבות ואחריות גם בתהליך התכנון. היות שרבים ממקבלי החלטות הישראלים הם קצינים בכירים לשעבר, זה האתוס שלהם גם במודיעין אסטרטגי-אזרחי.

2. מקבלי החלטות ברמה הלאומית יהיו קשובים יותר לקמ"ן בארבע עיניים. בין היתר, משום שדיון בפורום רחב יותר עשוי לחשוף את היסוסיהם ולפגוע בדימוי ההחלטיות החשוב למקבל החלטות. קברניטים גם חוששים מדיונים רחבים בשל החשש או מהדלפות.

3. למרות האתוס של מעורבות בתהליך המדיניות, בסופו של יום, בכל החלטות הדרמטיות שנגעו לשלום או לנסיגה ישראלית - השלום עם מצרים, הסכם אוסלו, הנסיגה מלבנון וההתנתקות - מקבלי החלטות לא התייעצו עם מערכות המודיעין.

4. ישנה שאלה עקרונית על היקף הידע שעל איש המודיעין לברר בנוגע לצד כחול: מחד עדיף שלא לדעת כדי שהתהליך המחקרי לא יושפע ממקבלי ההחלטות וסדרי העדיפויות שלו. מאידך, יש יתרון בהבנה של כלל המציאות.
5. בכל מקרה, איש המודיעין לעולם לא ידע להקיף את מכלול השיקולים העומדים בפני מקבל ההחלטות.
6. בקרב מקבלי ההחלטות יש קשב רב יותר למודיעין כשהוא מביא מידע, אך פחות קשב לשלבו בתהליכי קבלת ההחלטות על בסיס הערכותיו של האחרון.
7. יתכן והמודל הראוי הוא דיאלוג רציף ואינטימי המבוסס על אמון בין איש המודיעין למקבל ההחלטות, ולא בהכרח התהליך הסדור.