

20 באוגוסט 2023

על הניסיון הנוסף "לרבע את מעגל המודיעין"

גלעד איזין¹

מאז העלה שרמן קנט על הכתב את ההמשגה שלו כיצד עושים מודיעין, אי שם בשנים לאחר מלחמת העולם השנייה, שימשה המשגתו כבסיס ללימוד המעשה המודיעיני ולבניין כוחו. בעשורים האחרונים החלו אנשי מקצוע ואקדמיה לחפש מגרעות במודל התפיסתי שהניח, ולנסות ולגבש חלופות, או להציע דיוקים. בתדירות של כמה שנים יוצא פרסום חדש המצהיר בקול תרועה על "מותו של מעגל המודיעין" והצעה לרעיון אחר, רק כדי להיות מוחלף כמה שנים לאחר מכן בפרסום עדכני הטוען כי הנה זו הפעם ניתן להוציא את המעגל לגמלאות ולהחליפו בכלי המשגתי חדש ונוצץ.

קראתי בהנאה ובעניין רב את המסמך² התורן הכופר במעגל המודיעין המסורתי – בהנאה, כי אהבתי את המסקנות של המסמך, ובעניין כי לא יכולתי שלא לשים לב לכמות הסתירות, המבוכות "והגולים העצמיים" ששזורים במסמך, שלמרות הכל הביאו אותנו, לדעתי, למסקנה נכונה. ומסקנה עמוקה זו – שאין דרך אחת "נכונה" לעשות מודיעין, ולא נדרש בהכרח לזרוק לתהום הנשייה את "מעגל המודיעין", מביאה לטעמי גם למסקנה על האופן בו נכון ונדרש לייצר מודיעין מבצעי, בשדה הקרב.

מעגל המודיעין הזכור לטוב

שרמן קנט שרת במודיעין האמריקני במהלך מלחמת העולם השנייה, ובהמשך במשך שנים רבות ב-CIA. ב-1946, מיד לאחר המלחמה, כאשר שימש מספר שנים כפרופסור באוניברסיטת ייל, העלה על כתב את רשמיו באשר לעבודת המודיעין והמשיג את תהליך

¹ אל"מ (מיל) גלעד איזין הוא עמית מחקר בכיר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. בעבר קצין מודיעין.
² אל"מ ב' וסא"ל מ', "המעשה המודיעיני": גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?", המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 2 במאי 2023

עבודת המודיעין במה שלימים הפך להיות מוכר בשם "מעגל המודיעין".³ קנט בנה את התהליך המודיעיני על בסיס התהליך המחקרי של מדעי החברה, עם התאמות נדרשות. בשונה "מהמעגל" המוכר לנו, הכולל בגרסאותיו השונות שלושה, ארבעה או אף חמישה שלבים (הצי"ח, איסוף, עיבוד, מחקר והפצה/הנגשה), בגרסה המקורית של קנט כולל התהליך שבעה שלבים:⁴

- א. זיהויה של בעיה המחייבת עיסוק מודיעיני במענה לה (מעין מקבילה לקבלת צי"ח).
- ב. ניתוח הבעיה על מנת לפרק אותה למרכיבי החשובים וגיבוש דרכי מענה.
- ג. איסוף נתונים ומידע למענה על מרכיבי הבעיה, בין אם במאגרים קיימים ובין אם נתונים חדשים.
- ד. הערכה ביקורתית של הנתונים והמידע שהתקבל עד כה.
- ה. ניתוח כלל הנתונים והמידע מהסעיף הקודם וניסיון לגבש השערות (אחת או יותר) שיתנו מענה לבעיה המקורית. קנת מדגיש כי ניתוח הנתונים והמידע כמו גם גיבוש ההשערות מתחיל בפועל כבר בשלבים מוקדמים יותר מאשר בשלב חמישי זה, ובעצם כבר מתחילת איסוף הנתונים ואף מוקדם יותר.
- ו. המשך איסוף נתונים והערכתם הביקורתית, בהתאם להשערות שמסתמנות כמבטיחות יותר לענות על הבעיה שהוצגה, בניסיון לחזקן או להפריכן.
- ז. קביעה כי חלק מההשערות "נכונות יותר" מהאחרות ומייצגות נאמנה יותר את "האמת". קנת מדגיש ששלב אחרון זה מוכר גם כשלב "ההצגה".

הנה כי כן, כבר בייצוג המקורי והראשוני של תהליך עבודת המודיעין, מדובר היה באירוע מורכב יותר מאשר שלושה שלבים, לא מעגלי, לא חד כיווני ולא מחולק לשלבים מובחנים ומופרדים זה מזה. לא מפתיע שייצוג מורכב זה עבר רידוד והפשטה: מתהליך איטרטיבי הכולל בתוך עצמו חזרתיות על חלקיו, לתהליך מעגלי פשוט, קל ללימוד, הסבר וייצוג: צי"ח המניע איסוף, המאפשר עיבוד (ומחקר) והמייצר תוצר להפצה/הצגה/הנגשה. לצד זאת, במחצית השנייה של המאה ה-20 תרם הייצוג המרודד של מעגל המודיעין להתפתחות

³ KENT, SHERMAN. *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton University Press, 1966.

⁴ מהדורה ראשונה פורסמה ב-1949. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt183q0qt>

⁴ שם, עמודים 157-158.

קהילת מודיעין מבוזרת, מבודלת, מופרדת לשיטות ולמקצועות ומגביהת חומות פנימיות. "מעגל המודיעין" אינו נושא במלוא האחריות לכך. הצורך בביזור גיאוגרפי רחב של אנשי המודיעין (קרוב למקור לעומת קרוב לצרכן) ומגבלות הטכנולוגיה חייבו הפרדה, התמקצעות והתמקדות.

השינויים הטכנולוגיים הגדולים של סוף המאה ה-20 ותחילת המאה ה-21, הכניסה ל"עידן המידע" והתרחקות ההדרגתית מהעידן "התעשייתי" אפשרו ליותר ויותר אנשי מודיעין לתהות באופן ביקורתי על האופן בו התפתח המקצוע המודיעיני, כיצד הוא נלמד וכיצד הוא מיושם. עם התפתחות יכולות התקשורת והמחשוב, ועם התעצמות היכולות הספרתיות (דיגיטליות) לאגירה, שינוע ועיבוד של מידע בהיקפי עתק, הלך וירד ההיגיון בחומות מוסדיות גבוהות ונוצרו הכלים לעבודה משותפת ובלתי מובחנת. והנה, כמו שנכתב במאמר, שוב ושוב הועלו הרהורים וערעורים על מעגל המודיעין כפי שיוצג ונלמד.

העיסוק החוזר ונשנה בשאלה "איך נכון לעשות מודיעין?" הצביע הן על חוסר הנוחות מההפרדה הקשיחה שייצר מעגל המודיעין, אך גם על אי יכולת למצוא חלופה מתאימה, המקלה על חוסר הנוחות, מצד אחד, ומנצלת את היכולות המתקדמות מצד שני. וכך, שוב ושוב, באים אנשי מקצוע, מנוסים ובקיאים, מציגים תהליכי עבודה חדשים שמתיימרים לקעקע ולהחליף את השיטה הקיימת ("מעגל המודיעין") ולמרבה הפלא "מעגל המודיעין" עקשן ושורד ושוב באים ומנסים להחליפו.

וכך, טוענים כותבי המאמר שכל ניסיון חדש להחליף את "מעגל המודיעין" מצליח לייצר "שיפור והשתכללות" אך טרם נמצאה הדרך להביא "לאופטימום במיקסום תפוקות הארגון".⁵ הכותבים אף טוענים שבניסיון האחרון להחליף את "מעגל המודיעין" (כחלק מתהליך "היסוד החמישי" שניהל אמ"ן), נבנה "המודל האידיאלי למעשה המודיעיני", אשר "יש לקחת את כל אמ"ן לפעולה במודל הזה באופן קבוע". יש לומר, כותבי המאמר היו בין אלו שבנו את אותו מודל אידיאלי, ולכן מרשימה בכנותה הודאתם כי גם מבנה זה "לא מצליח להיות ממומש בחלק לא מבוטל" מתחומי העיסוק המודיעיניים. יתרה מכך, נטען כי במקומות רבים באמ"ן לא רק שלא מומש המודל החדש אלא שהמשיכו לחפש מודלים

⁵ "המעשה המודיעיני"

אחרים. השניים מודים כי גם מודל "אידיאלי" זה לא עונה מספיק טוב על השאלה "איך נכון לעשות את כל המודיעין באמ"ן?".

היהלום הוא אופטימלי?

אחת התובנות העמוקות של כותבי המאמר, היא "שניסיון להטיל על אמ"ן מודל אידיאלי אחד לא יצלח". אך באמירה חשובה זו טמון אותו חטא בסיסי, המתיימר לטעון שאכן קיים מודל אידיאלי שכזה, ורק אילוצי החיים, "החיכוך", טבע האדם ומגבלות אחרות מונעות מאיתנו ליישמו. כך, מציג המאמר תהליך חדש המתיימר להחליף את "מעגל המודיעין", הכולל שמונה שלבים מובחנים לעומת השלושה המסורתיים. למול התמונה הדו-מימדית המתארת את התהליך המוצע הכולל חיצים המצביעים על מעבר משלב לשלב, מדגישים כותבי המאמר כי "אמנם התהליך נראה לינארי וחד-כיווני אך בפועל הוא רחוק מזה. ניתן ורצוי להתחיל את התהליך המודיעיני ממקומות שונים בתרשים, לחזור איטרטיבית על חלקים מתוכו וכמובן לחזור בסופו להתחלה עם היזון חוזר".

תיאור נכון בהחלט, המתאים גם לתיאור "מעגל המודיעין".

כותבי המאמר מדגישים וכותבים: "ובכל זאת, נסביר את הנתיב הלינארי לשם הפשטות".

נראה כי מגבלות הנייר הדו-מימדי, והתפיסה האנושית המתמודדת קל יותר עם תהליכים לינאריים, עומדת בעוכרם של בוני התהליך החדש. הרי כמו שראינו, גם הוגה "תהליך המודיעין" המסורתי, שקיבל ברבות הימים את השם "מעגל המודיעין" על שם החזרתיות בו והעדר התחלה וסוף מובחנים, הדגיש כי התהליך כולל בתוך עצמו חזרתיות ככל הנדרש עד לגיבוש התוצר (שלב 5 שהוצג לעיל). את הסלחנות ואורך הרוח שמבקשים בוני המודל החדש מהקורא, הן אינם מוכנים לתת לתהליך הישן.

וכך, מתהליך המוצג לשם הפשטות כמעגל מחזורי בן שלושה שלבים, מבקשים מאיתנו כותבי המאמר לאמץ תהליך בן שמונה שלבים, שניתן לממש אותו לפחות בשלוש שיטות המהוות את פאותיו של יהלום שפאתו הרביעית מרמזת על קיומם של אי אלו עוד שיטות "חוץ מפעליות". גם אם ניתן לחשוב על "מעגל המודיעין" כפשטני, וניתן לחשוב על מלאכת המודיעין כמלאכה מורכבת, לטעמי לא רק שאינה מקלה על הלימוד וההכשרה, אלא אף

מצמצמת אפשרויות. לא שמדובר בטעות או בתיאור לא נכון, אלא שהפרטנות הרבה מקשה על הגמישות ומצמצמת את אורך החיים של המודל המוצע.

המעגל והיהלום – חיים בצוותא

אז מה כן?

אין ספק שאמ"ן עובר בשנים האחרונות, שני עשורים ואולי יותר, תהליכים עמוקים של שינוי. אלו שוברים חומות שבעבר נראו כנחוצות וטבעיות ופותחים אפשרויות שבעבר נתפסו כדמיוניות. השילוב של צורך מבצעי, יכולת טכנולוגית וגמישות מחשבתית, המתלבשים על מהפיכת המידע על השלכותיה השונות, איפשרו לאמ"ן בפרט, ולקהילת המודיעין בכלל, לגבש, להמציא וליצור דרכים מגוונות לעשייה מודיעינית. היכולת להתגבר על מחסום השפה בכלים טכנולוגיים, היכולת לשנע נתונים, מידע וידע באמינות גבוהה ובזמן מבצעי למרחקים והיכולת לקיים תהליכי פיקוד ושליטה מבוזרים ומורכבים מאפשרת ומחייבת לפעול בדרכים מגוונות כדי לייצר תוצר מודיעיני טוב יותר: עונה על הצורך, בזמן מבצעי וברמת סמך גבוהה.

הצורך להתמודד עם כמויות עתק של נתונים ומידע, אשר גדלות באופן מעריכי, מחייב את המודיעין להתאים את עשייתו וכליו. הנגישות של היחיד למאגרי המידע, ללא מגבלות שפה, מקום ותווך, פותחות עולם של אפשרויות בפניו. השתכללות הבנתנו את רמות המודיעין, וצרכי המפקדים והמנהיגים בדרגים השונים מאפשרות להתאים את התוצר המודיעיני ואת אופן השתלבות המודיעין בעשייה הביטחונית על ארבע רמותיה.

אבל בבסיס, במהות העשייה, נותר לטעמי המודיעין מורכב משלושה שלבים עיקריים, גדולים, רחבים וכוללים:

איסוף – המתאר את המפגש של המודיעין עם המציאות, עם השטח, עם האויב והיריב, עם תווך הפעולה, והאופן בו מתורגם מפגש זה לנתונים ולמידע שניתן להמשיך ולעסוק בו.

עיבוד/מחקר – המתאר את תהליך החשיבה אשר מצד אחד לוקח את הנתונים והמידע, נוטע בהם הקשר ומזכך מהם תובנות שיתרמו להבנה ויענו על הפער שהוגדר, ומצד שני לוקח את הפערים והצרכים (שהיה שותף לניסוחם) ומתרגם אותם לשאלות שניתן ללכת ולאסוף את הנתונים והמידע שיתרמו למענה עליהם.

הפצה/הנגשה/שיח – גיבוש המענה בצורה המיטבית הנדרשת והנכונה על מנת להטמיעו אצל מפקד, גורם מבצעי או שותף-שיח אחר, והשתתפות כאשר נדרש בתהליכי ברור המציאות וגיבוש המעשה.

זוהי פרשנות מחודשת (ועתיקת יומין), עדכנית (ונכונה לסוף שנות ה-40 במאה הקודמת) לתהליך המודיעין המעגלי, האינסופי, האיטרטיבי.

כותבי המאמר לא הצליחו להתחמק ממנה. כאשר הציעו את שמונת שלבי "מודל היהלום", סימנו באדום את אותם שלבים המזוהים ומרכיבים את "האיסוף" (גם אם בחרו להחליף ולקרוא לכך "מידע") וסימנו בכחול את אותם שלבים המזוהים ומרכיבים את "המחקר". גם כאשר תיארו את אחת מפאות "היהלום", לה קראו "מענה מומחים מפעלי", הסבירו שמדובר בהפרדה פיזית (בעל כורחה) ותהליכית (לאור הצורך, בין היתר, בהתמקצעות מורכבת), בין אלו העוסקים בתפקודי "הנבה" עד "איחזור" (השלבים האדומים שתוארו לעיל)⁶ לבין אלו העוסקים בתפקודי המחקר.

יצוין כי קיימת לפחות שיטת איסוף אחת שאינה נטמעת בקלות בהצעה המושגית החדשה – האיסוף האנושי (יומינט) אשר עדיין עוסק (גם) בהבאת ידיעות בדידות ולא רק בהנבה מבצעית-טכנולוגית של מידע מתוך "אוקיינוס אינסופי" כטענת הכותבים. ניתן גם לחשוב על מודיעין הקש"ח (פורינט) ככזה לצד שיטות מבצעיות ייחודיות אחרות.

כמה פאות יש ליהלום?

כותבי המאמר מתארים בצורה יפה שלוש מפאות היהלום, ובצניעות הנדרשת משאירים את הפאה הרביעית והאחרונה במודל שפיתחו לרעיונות אחרים "חוץ מפעלים". ניתן לחשוב לפחות על עוד פאה "מפעלית" אחת שמצופה מאמ"ן לתמוך בה ולתפקד לפיה, וזהו התהליך הנדרש בתמיכה בגופי "מודיעין השדה"⁷ בעת לחימה. התופעות המקשות על תהליך המודיעין בשגרה מתעצמות אין-מונים במלחמה. הזמן מתקצר, אי הודאות גדלה, מרווח הטעות מצטמצם ומחיר הטעות מאמיר. גם אם בשגרה מצופה מגופי המודיעין בשדה (באוגדות ובחטיבות המרחביות, לדוגמה) לתפקד על פי המתואר בפאות היהלום, ואולי אף

⁶ הכותבים קוראים להם "המערך העוסק במידע", ונמנעים משימוש במילה "איסוף".
⁷ בגדוד, בחטיבה, באוגדה ובגיס.

במודלים המופיעים בפאות המרכזיות, המתקרבים, לטענת הכותבים, אל האידאל, הרי שבמלחמה, בעתות קרב, כבר נאמר "מה שלא יהיה פשוט, פשוט לא יהיה". ומגולם בעקרון "הפשטות".

בשנים האחרונות משקיע אמ"ן, ומערך מודיעין השדה בתוכו, משאבים ניכרים במאמץ "לחבר" את המוד"ש לשינויים שמתרחשים במערכים אחרים בחיל. חלק נכבד מהמאמץ מושקע בהסבת אנשי המילואים, שעיקר תפקודם בעתות חרום ומלחמה, לעבודה עם כלים ובתהליכים שלא בטוח שמותאמים לסביבת מלחמה. לטעמי, אין זה נכון לבצע הסבה זו ועדיף לשמר את יכולת מערכי "האיסוף" לתפקד "מפעלית" גם באופן המסורתי והמוכח בעתות מבחן בעבר, בתנאי קרב, בשדה, בעתות לחץ, תוך כדי האתגר הגדול ביותר שבו ניצב אדם- סערת הקרב. גורמי "איסוף" המפיצים ידיעות ומנגישים נתונים במאגרי מידע יאפשרו לגופי הערכה לעבד, לחקור ולייצר הערכת מודיעין שתתן מענה לצרכי המפקד ולדרישות המידע של הלוחמים והמפקדות לשם עמידה במשימה המבצעית. מורכב, מקצועי, אבל פשוט.

אין "טעות" במודל היהלום המוצע. הוא מתאר נכונה מרכיבים במציאות, ופעולה על פיו אף מספקת גמישות ומייצרת מועילות נדרשת לחיל במילוי משימותיו ומענה על ייעודו. בהכשרות עומק, בהכשרות בכירים ובחלק מהמערכים אף נכון לפעול כך.

אך מדובר במודל מורכב, מסובך, הדורש ומניח ידע מקדים.

להבנתי הוא אינו מחליף את "מעגל המודיעין" המסורתי אלא פורט אותו ומעשיר אותו. הוא אינו פוסל את "מעגל המודיעין" אלא עומד לצידו ומדגים דרכים מגוונות ועדכניות לעשייה מודיעינית המבטאת יחסי גומלין מורכבים ועשירים בין שלבי המעגל המסורתיים. על כך יבורכו כותבי המאמר.