



## מודיעין בין תיאוריה ופרקטיקה – גרגורי טרברטון<sup>1</sup>

גרגורי טרברטון, ששרת במועצה הלאומית למודיעין (NIC) וכן במכון RAND, פירסם לאחרונה מאמר הדן בהתבוננות אישית שלו בין הרבדים המעשיים לבין נקודות המבט התיאורטיים של המעשה המודיעיני, כפי שאלה משתקפים ממסלול חייו, ששילב בין שניהם.

מטרת התהליך, בראיתו, היא כיצד יכולה התיאוריה לעזור לנו לעשות מודיעין טוב יותר? הוא פותח את המאמר בהתייחסות לסמינר שבוצע לפני כעשור במכון RAND בשיתוף קהילת המודיעין האמריקאית ומעלה שאלות תפיסתיות שונות, בראיתו, ללא מענה.

למשל:

- האם האתגר הוא אמפירי (כיצד פועל המודיעין ומדוע) או נורמטיבי (כיצד צריך המודיעין לעבוד)?
- האם התיאוריה יכולה לעזור לנו להתמודד עם השאלה הישנה אך הדחופה יותר וכיצד לאזן את הטקטיקה?
- כיצד יכולה התיאוריה לסייע בהסבר ביחסים בין מודיעין למדיניות?
- השפעת עידן האינטרנט, המדיה החברתית וה'ביג דאטה' על תהליך המודיעין?
- מה ההשפעה על תהליך המודיעין של מעורבות מוגברת של המגזר הפרטי?
- לבסוף, מהו המיקוד המועיל ביותר של תיאוריה - תהליך, מוסדות או פונקציות?

### מודיעין מבוסס פעולות – במקום מעגל מודיעין

לדעתו, מעגל המודיעין אינו מועיל יותר ולעומת זאת הרעיון של "מודיעין מבוססת פעולות" (activity base intelligence -ABI) סיפק הצלחות מרשימות בחשיפת רשתות טרור בעיראק ובאפגניסטן. זיהוי של השימוש בקורלציות לפיתוח "דפוסים" של חיים שיבחינו בין טרוריסטים פוטנציאליים לבין מוסלמים אדוקים רגילים בתפילה.

המעגל מניח ליניאריות. כמעט תעשייתית. האנליסט נזכר להתחיל את היום עם ערימה גדולה של מידע שנדרש "לאסוף אותה". מה שהופך הוא "מוצר".

<sup>1</sup> ד"ר גרגורי טרברטון שכיחן כיו"ר המועצה הלאומית למודיעין (NIC) בתקופת אובאמה. קודם לכן, שימש כחוקר בכיר במכון ראנד ועסק שם, בין השאר בסוגיות של מודיעין וטרור. הוא עבד לפני כן בועדת המודיעין של הסנאט. הוא בעל תואר דוקטור מאוניברסיטת האוורד ולימד קורסים העוסקים בביטחון לאומי.

בניגוד למעגל המודיעין, ABI אינו מניח שאנחנו יודעים מה אנחנו מחפשים. הוא אינו מניח ליניאריות, אלא הוא רצף נייטרלי. במודיעין, כמו בחיים, אנחנו לעתים קרובות עשויים לפתור חידה לפני שאנחנו מבינים את הפאזל היה במוחנו. באנלוגיה לרפואה, כדאי לשים לב כמה תרופות התגלו במקרה, כאשר הם היו בשימוש עבור משהו אחר לחלוטין.

המודיעין המסורתי נתן גאווה לאוסף. כאשר ניתוח חשף "פער" מודיעיני, התגובה הראשונה היא לאסוף יותר כדי למלא את הפער. אבל העולם מלא נתונים ו-ABI מזכיר לנו כי הנתונים לא באמת הבעיה. פרדיגמת מעגל המודיעין נותנת כבוד לאיסוף ולמקורותיו החשאיים והאמינים לעומת זאת עבור ABI, כל הנתונים הם נייטרליים, בעיקרם עובדות. אין 'מקורות אמינים' או מפוקפקים. הנתונים הופכים ל'טובים' או 'רעים' רק כאשר הם מתואמים עם נתונים אחרים. כדי ליצר מיקום היעד או לפענח את הרשת שלו. ייתכן שמעגל המודיעין היה בעל משמעות מסוימת במהלך המלחמה הקרה, כשהאתגר היה לאתר אויב חשאי. אבל זה לא הגיוני עכשיו ונדרש לפתח פרדיגמה חדשה.

### **איזון בין האסטרטגי לטקטי**

בין ה-11 ל-17 בספטמבר נהרגו 94 אמריקנים מידי טרוריסטים ג'האדיסטים; כל 12 הטרוריסטים היו אזרחים אמריקנים. ממקום מושבי בבית-הנבחרים הייתי מבוהל איך הרגישות החרפה עיוותה את העבודה שלנו. כולנו תהינו וחששנו, מאיפה אנשים אלה באים, ומדוע הם עושים את מה שהם עושים? NIC מנסה להבין שורש סיבות ומוטיבים. אבל אנחנו רק גירדנו את פני השטח.

בשנת 2016 פרסמה ה-NIC כ-700 מסמכים, יותר ממחצית מהם היו תזכירים מקצין מודיעין לאומי ליועץ לביטחון לאומי. לא כל המסמכים היו טקטיים. כמה מהם דנו בשאלות מדיניות, כמו "אם נעשה X, איך פוטינ יגיב?".

היינו בכל ישיבות המדיניות, ידענו מה קורה. אבל המשימה שלי, כל יום, היתה למצוא זמן ויכולת לא רק כדי לענות על שאלות שהקברניט שאל, אלא גם כדי לענות על שאלות אסטרטגיות שלא נשאלו.

לא קיימת תיאוריה היכולה לפתור את הדילמה כיצד לאזן בין מודיעין אסטרטגי לטקטי. כפי שהבוס שלי (לשעבר), ג'ים קלפר, מנהל המודיעין הלאומי, ניסח זאת: "איננו יכולים להתעלם מהביקוש". לא התכווננו לספר לסוזן רייס, היועצת לביטחון לאומי, שאנחנו לא מתכוונים לעשות את מה שהיא ביקשה, כי עבדנו על משהו יותר אסטרטגי. אבל אם התיאוריה מתחילה בשאלה מהו המודיעין, מבחינתי, נקודת המוצא היא הניתוח האסטרטגי.

### **שקיפות וביג דאטה**

אלה שני צדדים של אותו מטבע. באותו מקום של מידע שמייצר כל כך הרבה מודיעין סוכנויות מודיעין צריכות להבין שבעולם כזה כמעט בלתי אפשרי עבור הפעילים שלהם להישאר באופן חשאי זמן רב.

יתכן שהחזון של העתיד בכל תיאוריה מעשית צריך להיות דומה יותר לעמק הסיליקון שבו סודות נשמרים אבל למשך זמן לא ארוך שבו הפרמיה היא על שיתוף פעולה גם אם השותף של היום עשוי להיות המתחרה של מחר. אבל נתונים אלה יהיו מתת משמים למודיעין. אין ספק, האתגר האנליטי של קהילת המודיעין גדול יותר מאשר לעסקים פרטיים, שרובם רוצים לחזות היכן אני אהיה מחר, כך שהם יכול מצור לי עם מודעות עבור דברים שאני אוהב.

ב NIC, התחלתי ניסוי בחשבון אפריקה. הנחת היסוד היתה כי בעוד אין כמות עצומה של מידע מודיעיני על אפריקה, יש הרבה נתונים שם בחוץ; המטרה היתה משפט קיומי: אם מאה אנליסטים בNIC יוכלו לעשות שימוש של נתונים, כל מקום בקהילת המודיעין יכול. באופן לא מפתיע מצאנו כי מדיה חברתית נתונים זמינים אחרים היו די טובים בניבוי רעב ומחלות. השלב הבא היה לסלק 'עצות' מהנתונים: היכן צריכים האנליסטים להיראות, אילו קשרים הם צריכים לבדוק כי הם לא נחשב.

ה- NIC גם ירש חלק ניכר מהצורך של קהל שפותח על ידי המודיעין מחקר מתקדם פרויקטים (IARPA), עמיתו של מודיעין DARPA. היו שני טורנירי תחזיות, האחד מסווג המורכב מאנשי מקצוע מודיעיני (שבו עשיתי שימוש כ"צוות אדום") והשני פתוח בהובלת פיליפ טטלוק.<sup>2</sup>

### המודיעין כיועץ פיננסי ?

מעגל המודיעין מתייחס ליחסים בין המודיעין לקברניט כאל עסקת תן וקח, דבר המשקף את השפה המתמייחסת למדינאים כאל 'לקוחות' או 'צרכנים'. עם זאת, בעוד חששות על פוליטיזציה הם תקפים, האנליסטים המודיעיניים אינם אקדמאים חסרי עניין. המודיעין הוא עסק שירות, והנקודה היחידה שלו היא לעזור למדיניות כך שתהיה טובה יותר. 'ללקוח' יש קונטציה של הסקטור הפרטי, אך הוא מתאר טוב יותר את יחסי המדינאים עם המודיעין מאשר מ"צרכן". הוא מרמז על יחסים בין שווים, ולא על עסקה. כמו יועצים פיננסיים. אתה מכיר בכך שיש להם כישורים שלך אין, אבל יש לך מידע שלהם אין, אתה רוצה שהם ישאלו הרבה שאלות על המטרות שלך ואת סובלנות הסיכון. אתה מצפה שהם יגיעו טוב יותר עם הזמן, ובסופו של דבר, אם הם לא יעזרו לך להרוויח כסף, אתה הולך למקום אחר. זו נראית לי אנלוגיה נכונה, על אחת כמה וכמה כשאנחנו מתקדמים לעבר זמנים שבהם מקבלי החלטות ירצו להיות במגע עם אנליסטים מודיעיניים 24/7 על הלוחות שלהם.

בעידן של "חדשות כוזבות" ולאור הסיכוי ש"אמת" תיחשב תלויה בפרשנות אישית או פוליטית אני לא רואה תגובה טובה יותר למודיעין מאשר להכפיל על הניסיון להבחין בין מה סביר להניח לבין מה שלא. עובדות כוזבות, באופן עקרוני, הופכות את האמיתיות ליותר חשובות ואת הזיהוי שלהם יותר דחופים. השאלה היא: האם מישהו יקשיב? בטווח הקצר תחת במישטר טראמפ, אני מנחש שהמורכבות הרבה של הסוגיות תהפוך אותה לשאלה מודיעינית מרכזית במה שבאמת קורה.

<sup>2</sup> התייחסות לניסוי של טטלוק בגיליון מספר 2 של "מודיעין הלכה ומעשה" וכמובן בספרו של טטלוק (שתורגם לעברית).