



האם האויב שלי יכול להיות בעל הברית שלי?

על הקושי של המודיעין האסטרטגי בזיהוי הזדמנויות

שון פ.ס. בארט¹

המאמר "The Role of the Intelligence Community in Identifying Cooperative Opportunities" פורסם ב-2014 בכתב העת International Journal of Intelligence and CounterIntelligence ונכתב על ידי Sean F. X. Barrett. המאמר עוסק בתפקיד המתעצם של קהילת המודיעין בזיהוי הזדמנויות לשיתוף פעולה בזירה הבינ"ל ובגורמים המהווים מכשול בדרך לביצוע תפקיד זה. לטענת כותב המאמר, כישלון קהילת המודיעין בזיהוי ההזדמנויות עשוי להרחיב את מעגל ההזנחה של המודיעין האסטרטגי.

מקובל להתייחס לזיהוי איומים פוטנציאליים ולניתוח הזדמנויות כשני התפקידים העיקריים של קהילת המודיעין. התפקיד השני כולל בין היתר ניתוח הזדמנויות לשיתוף פעולה בזירה האסטרטגית העולמית.

המועצה הלאומית למודיעין של ארה"ב (NIC), הכפופה למנהלת המודיעין הלאומית (ODNI), שעוסקת בחשיבה אסטרטגית לטווח בינוני וארוך, טענה במאמרה "Global Trends 2025" שהסדר העולמי יעבור מעולם חד קוטבי, שבו ארה"ב היא השחקן הדומיננטי, לעולם רב קוטבי בו שחקני עבר, שחקנים חדשים ושחקנים לא מדינתיים ייקחו חלק בקבלת ההחלטות. הסביבה האסטרטגית החדשה תוביל לעלייה במשקלן של סוגיות על-לאומיות שיידרשו מהמנהיגים להגביר את שיתוף הפעולה עם שחקנים נוספים. המועצה ממליצה על יצירת רשתות בין שחקנים שונים שתתמקדנה בסוגיות ספציפיות ובאינטרסים ממוקדים. על מנת להקים רשתות אלה הצורך בזיהוי הזדמנויות לשיתוף פעולה עם שחקנים מגוונים ילך ויגבר.²

לטענת בארט, תפקיד זיהוי השותפויות הבינ"ל החדשות צריך להיות באחריות קהילת המודיעין. המחקר שכתב בוחן את יעילותה של קהילת המודיעין ושל המחקר המודיעיני בפרט, בזיהוי הזדמנויות לשיתופי פעולה בינ"ל.

מכשולים בזיהוי הזדמנויות אסטרטגיות

קיימים שני מכשולים עיקריים שעלולים לפגוע ביכולתו של האיש המחקר בזיהוי הזדמנויות:

- הטיות קוגניטיביות – לפי כהנמן וטברסקי³, הטיות קוגניטיביות נובעות מהצורך של בני האדם לפשט הערכות מורכבות. לטענתם, הניסיון לפשט הערכות אלה יעיל בדרך כלל, אך

¹ קפטן שון פ.ס. בארט הינו קצין מודיעין בחיל הנחתים של ארה"ב הלוקח חלק בתכנית המודיעין האסטרטגית של חייל הים האמריקאי.

² National Intelligence Council, "Global Trends 2025: A Transformed World", Washington, DC: Office of the Director of National Intelligence (2008): 80-88.

³ חתני פרס נובל לכלכלה לשנת 2002.

לעיתים הוא מוביל לשגיאות חמורות. ניתן לראות סוגים שונים של הטיות בקרב חוקרי מודיעין הנדרשים לזהות הזדמנויות לשיתוף פעולה. כך, הטיה המבוססת על "יצר ההישרדות הלאומי", שטוענת כי הסבירות להצלחה תישקל כנגד הסיכון הכרוך בה, עלולה להדגיש בפני חוקר המודיעין את הסיכון ובכך לגרום לו לוותר על הזדמנויות לשיתוף פעולה. הטיה נוספת טמונה בתהליך ה"עיגון" בו אדם איננו בוחן תיאוריה על ידי הפרכתה אלא על ידי חיפוש מידע התואם לאמונותיו.

- **הימנעות מלקיחת סיכונים** – בקהילת המודיעין קיים קושי בהערכת ביצועיו של החוקר משום שלא קיים שווי מסחרי להערכותיו וכיוון שלא קיים מדד ביצועים משיע רצון. בנוסף, כאשר קובעי המדיניות מתבקשים להעריך את ביצועי המודיעין הם עלולים להתייחס רק לתוצאה הסופית, שלעיתים לא משקפת את כלל ההישגים שהניב תהליך ההערכה. המשפטן ריצ'רד פוזנר⁴ טען, כי קשיים אלו מובילים את האנליסטים בקהילת המודיעין לרדוף אחר מטרותיהם האישיות על חשבון קהילת המודיעין. הדבר בא לידי ביטוי בהימנעות מתחזיות ברורות, בהתעלמות מאזהרות, בדחיית מתן תחזיות עד הגעת מידע נוסף, בהיסוס לעדכן תחזיות על בסיס מידע חדש ובחשש ממתן תחזיות שאינן עולות בקנה אחת עם תחזיותיהם של הבכירים. כמו כן, ציין פוזנר כי אנליסטים נמנעים מלהגדיר תחזיות כיוון שככול שהתחזית כוללת פרטים רבים יותר, כך סביר יותר שהיא, או חלק ממנה, תתגלה כטעות.

מהלך המחקר

מטרת המחקר, שהתקיים במרץ 2012, הייתה לבחון האם חוקר מודיעין אסטרטגי מסוגל לזהות איומים פוטנציאליים ולנתח הזדמנויות, מבלי שנקודת מבט אחת תפגע בשנייה. בארט בחן זאת על ידי ניסוי בו איש המחקר העריך שחקן אסטרטגי, לאחר שנחשף לתרחיש פיקטיבי ומעורפל. תוצאות הניסוי הושו לתוצאות שחזו כהנמן, טברסקי ופוזנר.

בתרחיש פיקטיבי המשתתף האסטרטגי הוצג בצורה ניטרלית, וכן רשימת שחקנים אסטרטגיים בדויים הכוללים שישה "בעלי ברית" ושישה "אויבים". בכדי לצמצם את האפשרות כי המשתתף יקשר שחקן בדוי למאפיינים מסוימים, לדוגמא בעקבות אירועי ה-11/9 שם בעל צליל ערבי יקושר למדינות מסוימות, נבחרו שמות בריטיים מהתקופה הוויקטוריאנית (המאה ה-19). סביר כי שמות מיושנים אלו יצמצמו את טווח האסוציאציות של המשתתף ובכך ימנעו הטיות.

במהלך הניסוי נאמר למשתתפים שהם חוקרי מודיעין העוסקים באסטרטגיה רבת. לכל משתתף הוצג שם של שחקן אסטרטגי, המוגדר כ"בעל ברית" ואחר המוגדר כ"אויב", והיה עליו לענות על סדרת שאלות הבוחנות האם השחקנים מאיימים על האינטרסים של ארה"ב או מהווים הזדמנות ליצירת שיתוף פעולה. מחצית מהמשתתפים קיבלו את הרשימה שמגדירה מיהו "בעל ברית" ומיהו "אויב", והמחצית השנייה לא קיבלו רשימה זו.

מצורפת רשימת השאלות אשר מתוכן שאלות מספר 4, 7 ו-9 הן שאלות שבוחנות איומים אפשריים, ואילו כל תשע השאלות הנותרות בוחנות אפשרויות ליצירת שיתופי פעולה. השאלות לבחינת שיתופי פעולה מציגות אפשרות ליחסים מועילים לשני הצדדים, למעט שאלה מספר 12 המציגה חשיבה אלטרואיסטית.

⁴ משפטן יהודי-אמריקאי, הידוע כאחד מאבות תורת הניתוח הכלכלי של המשפט.

1. Given its rapidly growing economy, how likely would you be to recommend engaging _____ in a special trade agreement?
2. How likely do you think _____ would be to reciprocate this engagement?
3. How likely do you think _____ would be to cheat after establishing a formal trade agreement?
4. To what extent does _____'s increasing economic, political, and military influence serve as a potential challenge to U.S. interests in the region?
5. To what extent does _____'s increasing economic, political, and military influence present a potential opportunity for engagement and advancing the United States' own interests in the region?
6. How likely do you think _____ would be to reciprocate this engagement?
7. To what extent does _____'s control over key economic resources pose a threat to U.S. interests?
8. To what extent could _____'s control over key economic resources serve as the foundation for a potential mutually beneficial relationship, in which the United States provides _____ with other resources that _____ still needs?
9. To what extent could _____'s increasing military prowess pose a threat to U.S. interests in the region?
10. To what extent could _____'s increasing military prowess serve as the foundation for a cooperative counterterrorism campaign in the region?
11. To what extent could _____'s domestic terrorist and demographic problems serve as a leverage point for increasing U.S. influence in the region?
12. How likely would you be to recommend aiding _____ in combating these problems?

Figure 2. Survey template.

השערות המחקר ותוצאותיו

השערת המחקר היא, שהשפעת מתן רשימת "בעלי ברית" ו"אויבים" לחוקר, לא תשפיע על הסבירות לתוצאה חיובית לשיתוף פעולה. כלומר, החוקר סבור כי קיים איום פוטנציאלי בסביבה האסטרטגית, ולכן יתעלם מהרשימה ויעריך בחשדנות גם את "האויבים" וגם את "בעלי הברית".

התוצאות הצביעו כי ללא קשר אם השחקן האסטרטגי הוגדר כ"בעל ברית" או כ"אויב", ראיית הרשימה של השחקנים האסטרטגים צמצמה את ההסתברות שהחוקר יעריך את ההזדמנות לשיתוף פעולה כ"סביר" או "סביר מאד", והגבירה את ההסתברות שהוא יעריך את המצב כאיום באופן "סביר" או "סביר מאד".

בהתאמה, הסיכוי שהחוקר יבחר בתשובות ניטרליות יותר ביחס להזדמנויות לשיתופי פעולה עלתה, ואילו עבור משתני איום, חוקר המודיעין שהשתתף בניסוי בחר בתשובות ניטרליות פחות. לכן, כאשר החוקר סבור כי קיים איום פוטנציאלי בסביבה האסטרטגית הוא יעריך בחשדנות גם שחקנים שהוגדרו כ"בעלי ברית".

בנוסף, משתתפי הניסוי מיעטו לבחור בתשובות הקיצוניות יותר, גם לגבי הזדמנויות לשיתופי פעולה וגם לזיהוי איומים פוטנציאליים. ככל הנראה הסיבה לכך היא שהנסיינים רצו לצמצם את מרחב הטעות שלהם, בדיוק כפי שעושים אנליסטים בקהילת המודיעין.

מסקנות המחקר

טענותיהם של כהנמן וטברסקי בנוגע להטיות קוגניטיביות מסבירות את תוצאות המחקר, כאשר הטיית "יצר ההישרדות הלאומי" עומדת במרכז תהליך הערכת ההזדמנויות של האנליסטים ומכווניה אותם להסתכל גם על "בעל ברית" כאיום. ללא הטיה זו, כאשר האנליסט ייחשף לרשימת "בעלי הברית" ו"אויבים", הוא ככל הנראה יעריך את ה"אויבים" בסבירות גבוהה כאיום, ואילו

את בעלי הברית הוא יעריך בסבירות נמוכה כאיום. אך, תוצאות מחקר זה הראו כי האנליסטים שנשפו לרשימה העריכו גם את "בעלי הברית" וגם את ה"אויבים" כאיומים סבירים.

בנוסף, התוצאות מצביעות על הטעות שמבצע האנליסט כאשר הוא נוקט ביתר זהירות בזמן שהוא מתמודד עם איום פוטנציאלי.

תוצאות המחקר הראו גם כי לניתוח הסביבה האסטרטגית מתוך תפיסה לפיה קיים איום פוטנציאלי, יש השפעה משמעותית על היכולת של חוקר המודיעין לזהות שיתופי פעולה אפשריים. זאת, ללא קשר אם השחקן האסטרטגי מוגדר כ"בעל ברית" או כ"אויב". לכן, לטענת בארט החוקרים המתאימים ביותר קהילת המודיעין לזיהוי הזדמנויות לשיתוף פעולה הם חוקרים העוסקים במחקר מדיני. לטענתו, הסיבה לכך היא שהם אופטימיים מטבעם, ולכן סביר יותר כי תפיסתם לא תכלול את קיומו של איום פוטנציאלי.

על רקע זאת, בארט קשר בין תוצאות מחקרו לבין תוצאה שזוהתה לפני זמן, לפיה חשיבותו של המודיעין האסטרטגי הולכת ופוחתת, בעיקר מאז תום המלחמה הקרה. אחת הסיבות לכך היא חוסר זיהוי ההזדמנויות לשיתוף פעולה על ידי המודיעין.

תופעה זו איננה ייחודית לארה"ב. גם בישראל בצמתי החלטה מדיניים חשובים הקברניטים בדרך כלל העדיפו לא להיעזר במודיעין, בין השאר משום שהניחו שהמודיעין רואה את ההתרעה בפני איומים כמשימתו המרכזית ולא יסייע להם באבחון הזדמנויות, ובפרט שמדובר באפשרות להפוך יריב לגורם שניתן לשתף איתו פעולה. תופעה זו עלולה לגרום לתסכול בשורות המודיעין נוכח שאיפתו להבטיח שתוצריו המחקריים יילקחו בחשבון וישפיעו על תהליכי קבלת ההחלטות גם בהקשר של זיהוי הזדמנויות. לכן, ארגוני מודיעין במערב מנסים לזכות באמון הקברניטים באשר ליכולתם להצביע גם על הזדמנויות. לפי שעה, במידה מוגבלת מאד של הצלחה.

בארט כאמור סבור שאם האחריות תוטל על חוקרים עם רקע מדיני, ייתכן בעלי רקע דיפלומטי, הנוטים להיות אופטימיים מטבעם, ניתן יהיה להפחית את עוצמת הבעיה. עם זאת, מכיוון שמדובר בהטיה ארגונית מובנית, ספק אם די בכך.

לדעתנו, מעבר לפתרון המוצע על ידי בארט, ניתן להגדיל את הסיכוי לזיהוי אפשרויות לשיתוף פעולה, והזדמנויות בכלל, על ידי יצירת קבוצת ביקורת, שתפקידה מלכתחילה הוא לחפש אחר ההזדמנויות ואפשרויות לשיתוף פעולה. הקבוצה תוכל לקום בקהילת המודיעין עצמה או בגוף חיצוני, דוגמת החטיבה האסטרטגית באג"ת, תוך היעזרות במכוני מחקר אקדמאיים. אומנם, פתרון זה מצריך משאבים, שייתכן כי הקצאתם תהיה מורכבת, אך תרומתו האפשרית לזיהוי ההזדמנויות לשיתופי פעולה הינה בעלת חשיבות הולכת וגדלה.