

השינויים הנדרשים בהתארגנות קהילות המודיעין במערב נוכח אתגר הטרור העולמי

יוסי קופרווסר, בעבר רח"ט מחקר

מדוע שינוי בעשייה המודיעינית הוא חיוני?

המודיעין המערבי נתון במשבר. שורה של אירועים רבי־משמעות שהתרחשו בשנים האחרונות לא נצפו על ידי שירותי המודיעין של מדינות המערב, ובכלל זה קהילת המודיעין הישראלית. בתחילה הייתה זו הטלת האזורית, במסגרתה איבדו שורה של ראשי מדינות את השלטון וכמה מדינות התפרקו ושינו את אופיין. בהקשר זה, בולט במיוחד הכישלון בהבנת ההתפתחויות במה שהייתה פעם סוריה. בהמשך בלטו הכישלון לחזות את הישגיה הצבאיים של "המדינה האסלאמית" ואת גל המהגרים לאירופה ולצפות ולהבין את גלי הפיגועים באירופה ובישראל, ולא כל שכן להתריע על הפיגועים עצמם כדי למנעם. המודיעין לא עמד בשתי משימותיו העיקריות: הוא לא תרם באופן משמעותי להבנת המציאות, באופן שיאפשר קבלת החלטות מועילות המשרתות את האינטרס הלאומי, והוא לא מנע הפתעות ברמות האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית.

מכיוון שאף אחד מהמשברים והתפוכות שהוזכרו לעיל לא גרם לאסון קולוסלי, דוגמת מתקפת הפתע היפנית בפרל הרבור, אי־מתן ההתרעה ערב מלחמת יום הכיפורים או התקיפות על ארצות הברית ב־11 בספטמבר 2001, לא נוצרה במערב ובישראל תובנה כי מדובר בכשל מערכתי המחייב מהפכה בתחום המודיעין. אמנם הפרלמנט הצרפתי הקים ועדה לבחינת הנושא, שמסקנותיה ר־39 המלצותיה מבטאות את ההבנה שיש צורך בשינוי משמעותי בתחום המודיעין, ובחלק מהמדינות בוצעו שינויים נקודתיים, אך השינוי במציאות ובעוצמת פער הרלוונטיות בין הפרדיגמה המודיעינית הנוכחית לבין הפרדיגמה המודיעינית הנדרשת להתמודדות עם המציאות החדשה הוא עדיין משמעותי ביותר.

השינוי בסביבת העבודה של המודיעין הוא רב־ממדי. הוא מתחולל הן במאפייני המציאות עצמה (התחזקות הממד האידאולוגי-דתי, בעיקר האסלאמי, בעיצוב המציאות, העצמה של תהליכים חברתיים ושל יחידים כמחוללי תהליכים ואירועים מעצבים, שבירת מסגרות פוליטיות מוכרות שהתאבנו וכדומה), והן במאפייני הטכנולוגיים (תופעת הביג דאטה, עליית משקל המודיעין הגלוי, האיומים החדשים והאפשרויות החדשות העומדות לרשות המודיעין הודות לטכנולוגיות התקשורת החדשות), ולכן מתחייב שינוי רב־ממדי. נראה שההשתנות המדורגת המתמשכת בעשייה המודיעינית, שאפיינה את השנים האחרונות, איננה מספקת, ומה שנדרש הוא שינוי מהותי בהגדרת המשימה ובמערכת היחסים בין המבנה למשימה של המודיעין. זאת משום שהפרדיגמה הקיימת נבנתה בהקשר של מציאות וסביבה טכנולוגית שונות.

אחד הביטויים לצורך בשינוי הוא **הצורך באימוץ מערכת מושגים חדשה** הנדרשת כדי לאפיין נכונה את המציאות החדשה על שלל מרכיביה. אנו חיים במציאות, שבה מתקיימות זו לצד זו שתי מערכות מושגים – המערבית והאסלאמיסטית, וקיים קושי רב עבור איש מודיעין מערבי, החושב באמצעות מערכת המושגים המערבית, לרדת לעומקה של מערכת המושגים האסלאמיסטית. מהי

תכלית החיים? מהו צדק? מהו האיום? מהי מדינה? מה הקשר בינה לבין הדת? כיצד יש להתייחס לאיום מבית במערב? מהו משקלם של ארגונים לא ממשלתיים, מסחריים וארגוני חברה אזרחית, במערכה? כיצד משולב ההיבט הערכי/דתי/משפטי בעיצוב החשיבה המודיעינית? ועוד ועוד. ואף על פי כן, אין לגזור מכל זה שהפרדיגמה הקודמת הפכה לבלתי רלוונטית. להפך - היא ממשיכה להיות רלוונטית לחלקים מסוימים של המציאות, והעשייה המודיעינית צריכה לשמרה בכל הקשור לעיסוק במרחבים אלה. עולה מכאן ששתי הפרדיגמות צריכות להתקיים זו לצד זו. זהו פתח משמעותי לבלבול ולכשלים שצריך לקחת אותו בחשבון תוך כדי מימוש תהליך השינוי המתחייב.

כיווני השינוי הדרוש

גיבוש כיווני השינוי הדרוש מחייב חשיבה מערכתית משותפת של כלל העושים במלאכת המודיעין, יחד עם צרכני המודיעין ברמות השונות. לפיכך הכיוונים שאציין כאן הם בבחינת מתאבנים וכיווני חשיבה שאינם בשלים דיים. עם זאת הם כבר זכו לדיון לא מבוסס על ידי מומחים וקבוצות חשיבה בכל ארגון מודיעין בנפרד, אך יש לשקול ברצינות לקיים דיונים כאלה גם ברמה של קהיליית המודיעין.

ראשית, **ההתמודדות עם המציאות החדשה מחייבת גישה כוללת לצורך הבנתה ולשם פיתוח מענים רלוונטיים**. כפי שהמציאות, ובתוכה האיומים וההזדמנויות, מתפתחים כתופעה כוללת וחוצת מערכות, תוך ניצול היתרונות הטכנולוגיים של הרשת, כך גם ניתוחה מחייב מבנה כוללני (למשל, במסגרת של קהילת מודיעין מערבית מאוחדת, שתאפשר חשיבה משותפת, או מסגרת ברמה הקהילתית בישראל) וחשיבה כוללת, תוך ניצול האפשרויות הטכנולוגיות. האויב האסלאמיסטי הקיצוני פועל על פי אידאולוגיה משותפת ל"אומה האסלאמית", אך מולו ניצב מערב משוסע, שמסגרותיו המאוחדות אינן מאפשרות פיתוח ידע מודיעיני משותף ושיתוף פעולה מודיעיני ברמה הנדרשת למתן מענה רב-ממדי ובזמן רלוונטי. הדבר נכון גם לגבי המערכות המדינתיות השונות המרכיבות את המערב, ובמידה מסוימת, גם אם פחותה, אפילו לגבי ישראל. שנית, כנגזר מהצורך בגישה כוללת, ולשם מיצוי היכולות המודיעיניות והגברת הרלוונטיות, יש צורך **בקידום תפיסת השילוביות בעשייה המודיעינית**, ובמקרים מסוימים (בעיקר ברמה האופרטיבית-טקטית) אפילו **תפיסה של התכה**. בעוד השילוביות מאפשרת מיצוי היתרונות היחסיים של המסגרות המקצועיות באמצעות הכפפה של יכולות מקצועיות שונות למסגרת המפתחת מומחיות בהקשר חוצה מערכות ותחומים, ההתכה מערערת את הבלעדיות של המסגרות המקצועיות על הידע המקצועי. שילוביות נדרשת בכל הרמות ובמגוון רחב של מעגלי העשייה המודיעינית. היא נדרשת ברמה הבין-מדינתית, כדי להתמודד עם איומים חוצי גבולות; היא נדרשת ברמה הקהילתית בתוך המדינה, כדי להתמודד עם איומים חוצי ארגונים, היא נדרשת בממשק בין המודיעין לבין צרכניו האסטרטגיים, המבצעיים והמודיעיניים, לצורך הגברת הרלוונטיות של המודיעין למשימותיו; והיא נדרשת בתוך כל אחד משירותי המודיעין ובתוך תתי-הארגונים המרכיבים אותם, לצורך שיפור המענה המודיעיני. שילוביות היא כמובן רמת לכידות בעשייה המודיעינית העולה על הרמות המקובלות עד לאחרונה של תיאום ושיתוף פעולה מודיעיני. קידום השילוביות מחייב לא רק מנהיגות מודיעינית מתוך ארגוני המודיעין, אלא גם

הסתכלות שונה של מקבלי ההחלטות, גם ברמה המדינית, על המודיעין, והבנה מצדם כי האחריות על המודיעין מוטלת בסופו של דבר עליהם, וכי הם עצמם חלק ממערכת המודיעין.

שלישית, נדרשת למידה מעמיקה של התרבות, עולם המושגים ודרכי החשיבה של האסלאם הרדיקלי ושל שאר השחקנים המרכיבים את המציאות החדשה. גם אם חלק מטכניקות המודיעין נותרו רלוונטיות, עדיין יש צורך בשינוי מהותי בתכנים בהם הן מטפלות. יש גם צורך לבחון, מעבר למודיעין אך בהשתתפותו, באיזו מידה נדרש שינוי בנקודת האיזון בין ערכים שונים בתרבות המערבית, שיש ביניהם מתח מובנה (למשל, ביטחון החיים מול הזכות לפרטיות), על רקע השתנות מאפייני האתגרים המודיעיניים.

רביעית, יש לפתח תפיסה מקפת באשר להתמודדות עם עולם הניו־מדיה והתקשורת החברתית ובפרט עם עוצמתן של החברות השולטות בו דוגמת פייסבוק וגוגל. גם לצורך זה נדרש שיתוף פעולה נרחב בין קהילות המודיעין המערביות השונות. חמישית, יש לבחון אימוץ שיטות נוספות להתמודדות עם האתגרים המודיעיניים, שתתאמנה למציאות החדשה וליכולות הטכנולוגיות לעיבוד מאגרי מידע גדולים. בין השאר ניתן להקדיש יותר משאבים לקידום מתן מענה לפיצוח סודות מודיעיניים (למשל, מי יהיה האסלאמיסט הקיצוני הבא שעלול לצאת למתקפת טרור) באמצעים של דדוקציה, מעבר לשימוש בכלים של אינדוקציה. ולבסוף, יש להאיץ את מה שנעשה בלאו הכי בכל הקשור לאימוץ טכנולוגיות חדשות והתאמתן לצורכי המודיעין.

רמות השינוי הנדרש

השינוי צריך להתבצע בשלוש רמות, המובחנות זו מזו בעומק השינוי ובהיקפו. השינוי מהדרגה הראשונה עוסק בשינויים בנהלי העבודה ובשיטותיה ובהסטה של קווי תיחום האחריות, כך שהם יתאימו למאפייני המציאות והסביבה החדשים. הקמת זירות בעלות תחומי אחריות חדשים בארגוני המודיעין, הקמת ארגונים חדשים לטיפול בבעיות חדשות (מטה הסייבר, לדוגמה), אימוץ טכנולוגיות חדשות לצורכי העשייה המודיעינית בכל התחומים (איסוף, עיבוד והפצה) וכיוצא בזה הם המאפיינים של השינוי ברמה זו.

השינוי מהדרגה השנייה עוסק בשינויים בהיגיון המסדר של העשייה המודיעינית ושל קווי התיחום בין הארגונים המעורבים בה. שינויים במאפייני העשייה המודיעינית הבין־לאומית, תוך התאמת היחסים בין ארגוני המודיעין של המדינות השונות, ושינויים במאפייני העשייה המודיעינית הכלל־קהילתית בכל מדינה, תוך התאמה לסביבה החדשה; שינוי תפיסתי לגבי מקומה של השילוביות בכל רמה; שינוי ביחס בין המשימה לבין דרכי ההתארגנות ושיטות הפעולה להשגתה ושינוי במידת המעורבות של מקבלי ההחלטות בעשייה המודיעינית, בדגש על קביעת סדרי העדיפויות ומסגרות התקציב, הם סוג השינויים המאפיינים רמה זו. השינוי בדרגה השלישית עניינו שינוי בדרכי הלמידה המובילות לשינוי, תוך יצירת אפשרות לכל בעלי העניין, בהובלת מקבלי ההחלטות, להשתתף בתהליך הלמידה המתמשך, הנדרש כדי להבטיח יכולת גבוהה להמשיך ולהשתנות באופן איכותי לאורך זמן. אחרי הכול, ברור שהדבר הטריטוריאלי אך הנכון לומר על תקופה זו הוא שבניגוד ליציבות המושגית שאפיינה את קודמתה, התקופה החדשה מתאפיינת בחוסר יציבות וחוסר ודאות משמעותיים, המחייבים למידה מעמיקה בכל הרמות.