

## פרואקטיביות וגישה עיצובית

### עקרונות התפיסה המתודולוגית בחטיבת המחקר בשב"כ

ש. - מנהל בחטיבת המחקר בשב"כ

#### רקע

חטיבת המחקר בשב"כ, שנוסדה בשלהי שנות ה-80, נשענה לאורך מרבית שנותיה, בהקשר של המודיעין האסטרטגי, על הגישה המתודולוגית האמ"נית הקלאסית (ארגון שממנו הגיעו מרבית חוקריה בשנים הראשונות). גישה זו, המכונה גם הגישה הפרשנית, מדגישה את תפקידו של המחקר כמעין "מעריך לאומי", וממקדת את עיסוקו במתן תחזיות בשדה האסטרטגי-מדיני. היא מבוססת על ניתוח מעמיק של ישויות פוליטיות (הנהגות, ארגונים) והערכת אופן התנהלותם העתידית (בבחינת "המחקר כצופה").

בעשור האחרון, לנוכח כניסתם של גורמי הנהלה שלא באו מתחום המחקר, החל בחטיבה תהליך של חיפוש אחר גישות מתודולוגיות חדשות שיתאימו יותר למיקומה של החטיבה כיחידת מחקר אסטרטגית הפועלת בתוך ארגון סיכולי-אופרטיבי. במסגרת תהליך זה נבחנו במהלך השנים תפיסות שונות, ולאחר מסע מתודולוגי ממושך גובשה תפיסת מחקר חדשה המשלבת בין הגישה המערכתית (כתפיסה מובילה) לבין הגישה הפרשנית (כפלטפורמה לעשייה המחקרית השוטפת), במטרה ליצור מסגרת תפיסתית מותאמת לצרכים הייחודיים של חטיבת המחקר בשב"כ.

**בחטיבת המחקר בשב"כ הייתה דומיננטית מתודולוגיה שהדגישה את תפקידו של המודיעין במתן תחזיות אסטרטגיות לפני כעשור החל בחטיבה תהליך של חיפוש אחר גישה חדשה שתתאים לה כחלק מארגון סיכול אופרטיבי**

### מה תפקידו של המחקר המודיעיני האסטרטגי בשירות?

התפיסה העדכנית בחטיבת המחקר מושתתת, כאמור, על הגישה המערכתית הרואה בפיתוח ידע פלטפורמה לעיצוב המציאות בידי הקברניט. לפי תפיסה זו, התכלית המרכזית של דיסציפלינת המחקר המודיעיני בשב"כ היא לספק מצע לעיצוב מדיניות ברמה האסטרטגית (השירותית והלאומית). המחקר נדרש לתנועה מתמדת בין הרובד האסטרטגי, שבו מתקיימים תהליכים לבירור ולהבנה של המציאות, לבין הרובד האופרטיבי, שבו עוסקים בתכנון ובהנעה של מהלכים שתכליתם להשפיע על המציאות.

לפיכך, עוסק המחקר בשב"כ בחקר מערכות (מלשון "מערכת"), ואינו ממוקד ברמת הישויות. ההנחה הבסיסית היא שכל מושא מחקר (ארגוני טרור, ציבורים וקבוצות עניין נוספות) הוא למעשה מערכת, שכדי להבין את ההיגיון המסדר שלה, יש לפענח את הדינמיקה בין רכיביה, אשר

הינם תת-מערכת בפני עצמם, ואת הזיקות בינה לבין מערכות משיקות. על בסיס תהליכי הברור והלמידה המתקיימים בתוך יחידת המחקר, אפשר לגזור שני תפקידים מרכזיים של המחקר מול מקבלי החלטות:

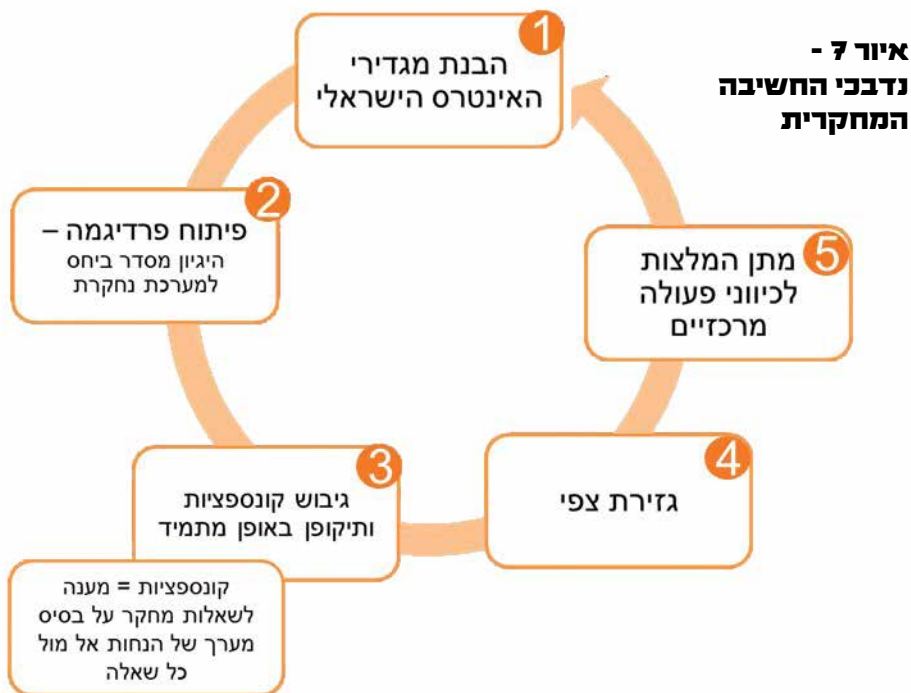
- **"לשרת"** – לשרטט עבור הקברניט "מפת דרכים" להבנת המציאות האסטרטגית, באופן שיסייע לו לקדם את תכליותיו האסטרטגיות בזירות שבהן פועל השב"כ.
- **"לאתגר"** – לזהות ולהציף בזירות הפעולה של השירות מגמות והתפתחויות הדורשות התאמות (ולעיתים אף בחינה מחדש) של מגדירי האינטרס הישראלי.

בעידן של סביבה חיצונית דינמית ומורכבת, המחקר המודיעיני אינו יכול למקד את תוצריו רק בניסיון לתת מענה לשאלה מה צופן העתיד. עליו לסייע ללקוחותיו בתהליך קבלת החלטותיהם באמצעות ברור המציאות המורכבת ובגיבוש אסטרטגיה וכיווני פעולה.

**מתוקף כך, על התוצר המחקרי להיות מוכוון עיצוב מדיניות, ועליו "להתכתב" עם התכליות האסטרטגיות של הקברניט. השאלה המרכזית העומדת בבסיס תהליך המחקר המודיעיני, אם כן, אינה "מה צפוי לקרות?", אלא "מהם ההגיונות המסדרים ומרכזי הכובד של המערכות הנחקרות, שמתוכם אפשר לגזור את האיומים ואת ההזדמנויות הנשקפים לישראל ברמה האסטרטגית?"**

### מרכיבי התפיסה המחקרית העדכנית

כדי להתמודד עם שאלת העל, תפיסת המחקר העדכנית מגדירה 5 נדבכים המבנים את החשיבה המחקרית. השילוב ביניהם יוצר, למעשה, את השלם המחקרי.



## הגדרת האינטרסים של ישראל

מגדירי האינטרס הם עקרונות המסמנים את האינטרס הישראלי ואת האופן שבו ישראל פועלת לקידומו מול כל אחת מהזירות שבהן פועל השב"כ. עקרונות אלה לרוב אינם מנוסחים באופן ישיר וחד על ידי הקברניט, ולכן על הגורם המחקרי לפענחם באמצעות חשיפת הנחות היסוד הסמויות והגלויות העומדות בבסיס התנהלותה של ישראל כשחקן במערכת (בחינת הצהרותיו הגלויות, ניתוח מהלכיו בפועל וכדומה). הבנה של עקרונות אלו היא תנאי לזיהוי האינטרסים וההזדמנויות הנשקפים לישראל מהמערכת הנחקרת ברמה האסטרטגית, ומהווה בסיס להגדרת שאלות המחקר המרכזיות בכל מערכת נחקרת.

## פרדיגמה: הגיונות, מרכזי הכובד וזיקות בין רכיבי המערכת ובין לבין מערכות אחרות

התהליך המחקרי דורש בראש ובראשונה גיבוש פרדיגמה, שהיא מבנה ידע מורכב המבוסס על מערכת מושגית המגדירה את הגיון העל של המערכת הנחקרת ואת מרכזי הכובד שלה, כדי לאפשר לנו להבין מה מניע את השחקנים, ואילו זיקות מתקיימות ביניהם. הפרדיגמה היא, למעשה, "המשקפיים" שדרכם אנו מנתחים כל פעולה של השחקנים, ובאמצעותם יכולים אנו להציע ניתוח רב-ממדי של המציאות. היא מאפשרת לנו לספק מתוך הקשר רחב יותר הסבר לכל אחד מהאירועים ומההתרחשויות הבדידות שבהם אנו נתקלים.

תומס קון (kuhn) פרסם ב-1962 את ספרו רב השפעה על מהפכות הידע ("המבנה של המהפכות המדעיות"), והצביע על תהליכי השתנות פרדיגמות. הוא תיאר תהליך, שבו נסדקת פרדיגמה דומיננטית בשל חוסר תאימות ההולכת ומתפתחת בין מבנה הידע הקיים והדומיננטי לבין 'המציאות'. שלב זה מוגדר בתפיסה המערכתית (שגובשה בצה"ל) כהיסט, כאשר המציאות "האמיתית" מתחילה להתרחק ממערכת ההבנות שלנו, ונוצר פער רלוונטיות ההולך ומתרחב ויוצר ליקוי בהבנת המציאות שלנו.

זהו שלב מתעתע, כיוון שלמרות ש"המציאות" מקרינה סימנים המעידים על תהליך של השתנות, הרי שטבע האדם או החוקר הוא לפרש סימנים אלה במסגרת התפיסה הפרדיגמטית השלטת, עד שמגיע

'האירוע' הגדול והדרמטי, שאינו מותיר עוד ספק לגבי השתנות המציאות והתהוותה של מציאות חדשה. אירוע זה הומשג על ידי צבי לניר כ"ההפתעה הבסיסית", והוא המחייב על פי רוב את המערכת המודיעינית לפתח פרדיגמה חדשה.

**האתגר של המחקר המודיעיני האסטרטגי הוא ביכולת לזהות בזמן את סימני השבר של הפרדיגמה הקיימת, במיוחד בעידן שבו קצב ההשתנות של "המציאות" הולך וגדל. לפיכך, מרכיב חשוב בניתוח המודיעיני הוא פיתוח של ידע מערכתית, שתכליתו לאתגר את הפרדיגמה הקיימת וליצור פרדיגמה חדשה**

האתגר של המחקר המודיעיני האסטרטגי כרוך קודם כל ביכולת לזהות בזמן את סימני השבר של הפרדיגמה הקיימת, ולהבין שמבנה הידע המשמש אותנו לניתוח המערכת אינו רלוונטי עוד, במיוחד בעידן שבו קצב ההשתנות של "המציאות" הולך וגדל.

לפיכך, מרכיב חשוב בניתוח המודיעיני הוא פיתוח של ידע מערכת, שתכליתו לאתגר את הפרדיגמה הקיימת וליצור פרדיגמה חדשה, כלומר לזהות מבנה או הגיון מופשט חדש של המערכת הנחקרת המספק מענה טוב יותר להבנת האירועים המתרחשים.

תהליכים כאלה דורשים: שפה מורכבת; ניתוח של הגיונות ומתחים; יכולת לייצר גנאלוגיה של תהליכים; בירור מושגי ויכולת לייצר המשגות חדשות; נכונות "לפתוח את עדשת המצלמה" ולפתח הבנת על גם במחיר של התעלמות מפרטים.

חשוב לציין, כי על התפיסה הפרדיגמטית להיות שקופה ומנוסחת באופן ברור – אחד התנאים המרכזיים שיאפשרו את האתגור שלה. לאחר ניסוח הפרדיגמה נדרש לגזור ממנה שאלות מחקר, שיאפשרו לנטר את השינויים בפרדיגמה, ולבחון את התקפות שלה. שאלות מחקר אלה צריכות להיבחן באופן שוטף ושיטתי.

### קונספציות והנחות עבודה

הקונספציה (כפי שהיא מוגדרת בתפיסה זו) היא מערך של הנחות, שתכליתו לסייע לחוקר לענות על שאלת מחקר מוגדרת. שאלות מסוג זה מבטאות את הצורך של הקברניט לקבל מיחידת המחקר מענה קונקרטי ביחס להתרחשות עתידית כבסיס לעיצוב מדיניות (למשל, הסבירות לפרוץ מערכה או לאירועים אלימים). קיים קשר הדוק בין התפיסה הפרדיגמטית המנחה אותנו לבין הקונספציות הנבנות מול שאלות המחקר המרכזיות. כאשר הפרדיגמה שלנו אינה מותאמת למציאות, באופן טבעי ההנחות הנגזרות ממנה לא תהיינה רלוונטיות, באופן שכופה עלינו "הפתעה בסיסית".

כדי לצמצם כשלים מודיעיניים, נכון לנהל באופן שיטתי את הקונספציות שלנו מול שאלות הצפי המרכזיות. הדבר דורש ניסוח והגדרה ברורה של כל אחת מהקונספציות ומההנחות שעליהן היא נסמכת, ואתגור מתמיד שלהן. התוצרים המחקריים השונים (דוחות מודיעין, מצגות) מבטאים תובנות המתגבשות תוך כדי התהליך ה"ל", ואשר להבנת המחקר, יש להציפן לקברניט. למשל, הצבעה על השתנות של הקונספציה או הבהרה, כי הקונספציה עודנה תקפה למרות השתנות מסוימת במציאות.

### הצפי כנדבך בתפיסה העיצובית

הצפי הוא פרשנות משוקללת הניגזרת מההנחות ביחס לעתיד ומתובנותינו לגבי מידת תקפותן (המשכיות המגמות הקיימות או סבירות לתפניות), וזאת כדי לספק לקברניט בכל נקודת זמן מענה לשאלות המחקר כדי לתת לו כלים לעיצוב מדיניות. בשונה מגישות מחקריות ותיקות, התפיסה המוצגת במסמך זה אינה רואה בצפי את תכליתו המרכזית ואת ליבתו של התהליך המחקרי, אלא מתייחסת אליו כנדבך בתהליך הכולל המאפשר למחקר לשרת או לאתגר את מגדירי האינטרס הישראלי. לפיכך, המבחן של יחידת המחקר אינו טמון בחיזוי המציאות העתידית, אלא ביצירת

התשתיות התודעתיות לעיצוב המציאות, קרי באיזו מידה זיהוי הווקטורים המרכזיים ופוטנציאל ההישגיות נותן בידי הקברניט כלים להשפיע על המציאות.

### המלצות למדיניות ולפעולה

המלצות הן למעשה הצעות למהלכים ישראליים, שיאפשרו מימוש של המדיניות הקיימת או לחילופין סימון הצורך לבחינה מחדש של עקרונות המדיניות. ההמלצות צריכות להיגזר באופן ישיר מתהליך פיתוח הידע שהוצג לעיל, ומזיהוי השינויים בהגיון הפעולה של היריב העולים מתהליך הניתוח המערכתי.

מדובר במרכיב חדש בתוצר המחקרי, החותר תחת מוסכמות הגישה הפרשנית "הקלאסית" הדורשת לייצר הפרדה ברורה בין המחקר המודיעיני למעצבי המדיניות. זאת כדי למנוע "זיהום", לכאורה, של התהליך המחקרי ולאפשר לו לבחון את המציאות באופן אובייקטיבי.

תפיסת המחקר המוצגת במאמר זה כופרת בעקרון ההפרדה ובהנחת האובייקטיביות, לכאורה,

ורואה כאמור במחקר המודיעיני דיסציפלינה מודיעינית מוכוונת עיצוב, שתוצריה מחויבים "להתכתב" עם התכליות האסטרטגיות של הקברניט.

**תפיסה זו אינה רואה את תכליתו העליונה של המחקר המודיעיני האסטרטגי במתן צפי מדויק והתרעה, אלא רואה במחקר גוף פרואקטיבי, שתפקידו לזהות עבור הקברניט איומים והזדמנויות, ולייצר עבורו מרחב עיצובי לפעולה**

### סיכום

- התפיסה המתודולוגית המוצגת במסמך זה, מציגה הסתכלות חדשה ועדכנית על תפקידו של המחקר המודיעיני האסטרטגי.
- התפיסה חותרת תחת מוסכמות יסוד של גישת המחקר "הקלאסית" שלפיהן המחקר צריך להיות מנותק מתכליותיו של "הצד הישראלי", ולברר את המציאות באופן "אובייקטיבי".
- בשונה מהגישה "הקלאסית", תפיסה זו אינה רואה את תכליתו העליונה של המחקר המודיעיני האסטרטגי במתן צפי מדויק והתרעה, אלא רואה במחקר גוף פרואקטיבי, שתפקידו לזהות עבור הקברניט איומים והזדמנויות, ולייצר עבורו מרחב עיצובי לפעולה.
- גישה זו מאפשרת למחקר בשירות לפתח ידע רלוונטי יותר לצורכי לקוחותיו המרכזיים, ולממש את ייעודו – "לשרת" ו"לאתגר".