

האמת הסובייקטיבית כאתגר למודיעין ב"מערכה שבין המלחמות"

אל"ם א' ורס"ן א'י

רקע

המחקר המודיעיני, קרי בירור המציאות האסטרטגית והטקטית, הוא משימה מורכבת הדורשת היתוך מידע רב, תוך שימוש ב"מכחולים דקים" לצביעתה. בנוסף לכך, מחייבת משימה זו גיבוש מסגרת תפיסתית שתהיה נקייה מהטיות תרבותיות ואישיות העלויות להשפיע על ראיית המציאות. חוקרי המודיעין, כ"סוכני המציאות", נדרשים להפעיל כלי הערכה כדי ליצור תמונת מציאות מדויקת, מפורטת ומלאה ככל האפשר. עוד דורש המחקר המודיעיני הצבעה על רמות מהימנות בהערכות ובחינה של מהלכים אופרטיביים שיכולים להתבסס עליהן, במקביל להערכת ההחלטות האסטרטגיות שעשויים לקבל קברניטי היריב. בנוסף לתפקיד מסורתי זה של אמ"ן, גברה בשנים האחרונות מעורבותו של המחקר המודיעיני במערכות השפעה ותודעה במסגרת "המערכה שבין המלחמות" (מב"ם). ואמ"ן התבסס גם כגוף הפעלת כוח המקיים מבצעי השפעה.

החיוך הגובר עם האויב מאפשר ללמוד אותו בצורה מתמשכת ומחייב, יותר מאשר בעבר, ניתוח מושכל של השלכות הפעולות ושל השימוש בכלים השונים. מכיוון ש"המערכה שבין המלחמות" מציבה את קצין המודיעין בעמדה של משתתף מרכזי בפעילות המבצעית (מעבר לתפקידו כמתארג המציאות), קיימת כמובן סכנה שראייתו את המציאות תושפע ממעורבותו בעיצובה.

אחד האתגרים הכרוכים בתיאור המציאות הוא ההכרח לנתח מזוויות שונות: את המציאות "האובייקטיבית" (ככל שניתן לתארה); את המציאות כפי שהאויב תופס אותה בפועל; את המציאות כפי שהיא נתפסת על ידי השחקנים השונים הרלוונטיים לשאלה המודיעינית; וכמובן, את המציאות כפי שהיא נתפסת על ידי מקבלי ההחלטות

1 אל"ם א' ורס"ן א' משרתים באגף המודיעין של צה"ל.

בצד המנתח. כל אחד מהשחקנים מקבל החלטות בהתאם לתפיסת המציאות שלו ולא בהתאם למציאות "אובייקטיבית" היתה לכולם, ולפיכך יש חשיבות לניתוח תפיסת המציאות על סוגיה השונים, כפי שהיא משתקפת אצל היריב ואצל שאר השחקנים. העידן הנוכחי מאופיין בעלייה ניכרת של תופעת ה"פוסט אמת", כלומר "לעובדות אובייקטיביות יש פחות השפעה בעיצוב דעת הקהל וקבלת החלטות מאשר לפניו לרגש ולאמונה האישית".² תופעה זו בלטה במהלך הבחירות האחרונות לנשיאות בארצות הברית, כאשר הרשת והמדיה החברתית הוצפו בעובדות מומצאות על כל אחד משני המועמדים הראשיים, וכן במהלך משאל העם שנערך בבריטניה בשאלה האם לפרוש מהאיחוד האירופי (ה"ברקזיט"). התופעה קיימת גם במזרח התיכון, שהעובדות זכו בו, מאז ומעולם, למשמעויות שונות אצל השחקנים השונים. הדבר בולט במיוחד במצבים של היעדר הכרעה צבאית ברורה במלחמות, שבהם שאלת הניצחון נשארת פתוחה לפרשנות (כמו, למשל, תוצאות מלחמת יום הכיפורים או מלחמת לבנון השנייה). כל התופעות הללו מקשות על בירור המציאות ועל גיבוש תמונת המצב, ויחד עם זאת טומנות בחובן הזדמנויות להשפעה על דעתם של מקבלי ההחלטות והציבור, בהנחה שקיימת הבנה מספקת של תפיסותיהם.

התופעות שתוארו לעיל מחריפות עוד יותר את האתגר הכרוך בהערכת כוונות היריב: למעשה, מדובר לא רק בהערכת כוונותיו, אלא גם בצורך להעריך אותן ביחס לאופן שבו היריב עצמו תופס את המציאות, מה עוד וזו עשויה להיות נתונה להטיות רבות מאשר בעבר. כלי ההערכה המסורתיים שנועדו לאפשר היכרות אינטימית עם האויב ועם אופן קבלת ההחלטות שלו, לא מספיקים כדי להתמודד עם האתגר החדש. קונקרטי, ב"מערכה שבין המלחמות" בזירה הצפונית של ישראל, ההשפעה על המוטיבציה של היריב חשובה לא פחות מההישג הפיזי במערכה (במקרה זה – מניעת התבססות איראנית בסוריה, מניעת התעצמות של הציר השיעי). אירועי החיכוך האחרונים בזירה הצפונית חידדו את הקושי המודיעיני לברר את המציאות, ואף יותר מכך – לגבש הערכה כלפי האופן שבו היא תתפתח.

על פי המתודולוגיה הקיימת, נדרש לבחון את דרכי הפעולה האפשריות של האויב בתגובה לפעולה קונקרטית. עם זאת, המתודולוגיה לא מתייחסת לפערים בתפיסת המציאות של האויב, שיכולים להוביל אותו לניתוח שונה של המצב, וכפועל יוצא מכך לתגובה אפשרית אחרת. פערים אלה מקשים על היכולת להעריך ברמת סבירות גבוהה את תגובתו הצפויה של האויב ואת הישגיה הכוללים של הפעילות.

במאמר זה אנו מבקשים להצביע על נקודות העיוורון העיקריות המשפיעות באופן ישיר על המחקר המודיעיני על שלל רבדיו, בדגש על "המערכה שבין המלחמות". כן

מציע המאמר דרכי התמודדות עם נקודות אלו וצעדים שיביאו למקסום ההשפעה התודעתית של הפעולות המבצעיות.

נקודות עיוורון המשפיעות על הניתוח

ראשית, יש לזכור כי **פערים תרבותיים וגיאוגרפיים** בין החוקר ובין מושא המחקר הם אבני נגף משמעותיות בהבנת האויב וגם בהבנת המציאות בפועל. פערים אלה עלולים להוביל להגדרת אותו המצב באופן שונה על ידי פרטים שונים מחברות שונות, ובהתאם לכך – לתרגום שונה של המציאות ולהסקת מסקנות אחרות ממנה. שנית, **"Everybody Lies"** – כמאמר יו לורי, שגילם את ד"ר האוס, ראש מחלקת האבחון הרפואי (דיאגנוסטיקה) בסדרה הטלוויזיונית הנושאת את שמו. השקר משמש פעמים רבות מפלט נוח לכישלונות ולייפוי המציאות. דוגמאות מייצגות לכך הן: "שיגור כושל" שדווח כ"שיגור שירות", ואמל"ח שיועד להגיע לגורמים מסוימים של היריב ונתקף, שתויג על-ידי היריב כ"סחורה לא רגישה".

שלישית, **טבע ההאדם הוא לבצע אידיאליזציה לתוצאה שמתקבלת**, כחלק ממנגנון ההתמודדות עם כישלונות. מושאי המחקר נוטים, לא אחת, לביקורת עצמית גבוהה ולתחושת אחריות לאומית מרחיבה, ובה בשעה הם מאמינים אמונה שלמה בדרך שבחרו ובצדקתה. תופעה זו עלולה להוביל לקושי לראות את המציאות כפי שהיא ולגרום למושאי המחקר (וגם לחוקרי המודיעין ולשחקנים האחרים) לתפוס אותה בצורה המותאמת לתפיסות העולם שלהם. הדבר גורם לכך שהדרך שבה המציאות נתפסת על ידי מושאי המחקר היא זו שמשוקפת אלינו דרכם. בהתאם לכך, "פיגוע שנכשל" הוא בעצם "הצלחה מסחררת" שהצד השני בחר להסתיר, ותקיפת תשתיות נרחבת היא בעצם "פגיעה במחסנים נטושים". אין במצב זה כדי להעיד על היקף הנוק בפועל, אלא רק על הדרך שבה מעובדת התוצאה הממשית אצל מקבלי החלטות. גם אם מושאי המחקר מודעים לכך שהפגיעה בהם הייתה חמורה, התנהגותם תצטרך לשקף את האופן שבו הם יעדיפו לראות את המציאות, קרי כפגיעה לא משמעותית, ואז הם ימעיטו בערכה מול הגורמים האחראים.

נקודת עיוורון רביעית נוגעת ל**נרטיב ומידע כוזב** ("פייק ניוז"), כלומר חדשות וידיעות מזויפות המופצות בכוונה תחילה כדי שייחשבו כידיעות אמיתיות, אך למעשה הן בדיות או הסחות דעת המשמשות לדיסאינפורמציה או תעמולה. הכוונה היא למידע התואם את תפיסות העולם והנרטיב של מקבל החלטות. בדרך זו, גם מידע כוזב מקבל משקל גבוה, ואפילו מבלי להיבדק. התופעה גורמת לכך שאין זה משנה מה התרחש בפועל, אלא כיצד הדבר שוקף והודהד החוצה.

חמישית, **תופעת "הטלפון השבור"**, כלומר, ריבוי צירי הדיווח, האינטרסים של כל אחד מהמדווחים והנגישות של כל אחד מהם למתבצע בפועל, מקשה על הבנת

התמונה הכוללת ומאתגרת את היכולת לתת "ציון מהימנות" לדיווח בודד ולהעריך כיצד יזרום המידע ב"עץ הדיווחים" (וההטיות שבדרך) עד למקבל החלטות. גם אם אין ספק שלגורמי השטח יש יכולת לברר מה התרחש בפועל, קשה מאוד להעריך מה יגיע בסופו של דבר אל מקבלי החלטות.

שישית, התופעה הנקראת "**דברים שרואים מכאן**". מנהיג טוב מתאים את גישתו לסביבתו ויכול לבחור את אמירותיו גם באופן העשוי להיות מנוגד למציאות כפי שהוא עצמו תופס אותה, וכל זאת כדי לעורר מוטיבציה בקרב פקודיו או מחשש להיתפס כחלש בקרב עמיתיו ומפקדיו. רבים מהמנהיגים יתבטאו, הן בפומבי והן בדלתיים סגורות, באופן תקיף ולא מתפשר, גם אם הם אינם רוצים בעימות. שביעית, תופעת **ההטיות האיסופיות**. לאור כל האמור לעיל, גישה אל מקבלי החלטות שתמונת המצב אצלם אינה מדויקת (בלשון המעטה), "מסנוורת" את החוקר, יכולה לערער את תמונת המצב האמיתית שהתגבשה כתוצאה ממאמצי האיסוף, וכפועל יוצא מכך, גם לטשטש את תמונת המציאות כולה.

הצעות לפתרון

מודעות לאתגרים השונים מאפשרת להקנות לקהילת המודיעין סל של כלים מחקריים ואופרטיביים להתמודדות עם חוסר הודאות ולהשפעה על תפיסת המציאות של האויב. במסגרת זו ניתן להצביע על כלי ניתוח לבירור תמונת המציאות:

א. **שכלול מתודולוגיית ניתוח הדפ"אות** – לצד ניתוח המצב האסטרטגי לפי הנחות יסוד כדי להגיע לדרך הפעולה האפשרית (דפ"א), יש לנתח את הנרטיב של האויב ואפשרויות התפתחותו, כמו גם את תמונת המצב המוערכת של מקבלי החלטות אצלו, ומהם לגזור את פעולותיהם הצפויות. בהתאם לכך, נדרש לנתח מספר דפ"אות תגובה חלופיות לתגובה, שיתבססו על פרשנויות ותפיסות מציאות שונות.

ב. **איסוף רוחבי** – יש לנסות לגבש תמונת מודיעין מגוונת ככל האפשר (של גורמים טקטיים, של אזרחים, של מקבלי החלטות ושל הפיקוד הזוטרי), גם על חשבון "עומק החדירות".

ג. יש להגדיר **עוגנים קשיחים** בתמונת המודיעין, שאין עוררין על הימצאותם (איתור ה"סוד" שהאויב לא יכול להתכחש לו). כך, לדוגמה, כמות האמל"ח שיוצר הינה עוגן קשיח, גם אם יועלו טענות כי הועברה כמות גדולה ממנו.

ד. **העמקת ההיכרות עם האויב** והיכולת להעריך מה יעלה כלפי מעלה ב"טלפון השבור" (כלומר, מה הנרטיב שכל פקוד ירצה לשקף למפקדו) וכיצד תתורגם הפקודה ותועבר מלמעלה למטה על פי פרשנותם של הגורמים השונים.

- ה. יש להקפיד על התייחסות לדיווח בהתאם לקרבת המדווח למידע. כך, לדוגמה, יש לברר האם הוא מדווח ממקור ראשון או שהוא מעביר דיווח של מישהו אחר? האם הוא חלק ממעגל שותפי הסוד? מה מידת הפירוט של הדיווח?
- ו. יש ליצור בהירות בתכליות האסטרטגיות של הצד הישראלי, בהתאם להיגיון המבצעי.
- ז. יש לעשות שימוש תכוף יותר בכלי בקרה לבחינת ההערכות (כמו "צוות אדום", "איפכא מסתברא" וכדומה).

כלי ניתוח להשפעה על תודעת האויב

יכולת ההשפעה על תפיסת המציאות של האויב ("הנרטיב") הינה משימה מורכבת הרבה יותר מאשר ניתוח המציאות, ולכן נדרש לה מענה ייעודי. כשם שהחימוש בו

תבצע התקיפה מותאם לאופי המטרה ומהותה, כך אין דין מבצע לגריעת יכולות של האויב (כמו סיכול העברת אמל"ח) כדין מבצע שתכליתו היא עיצוב משוואות התגובה, קרי מבצע שתכליתו עיצוב כללי המשחק במערכה. בהתאם לכך, היקף התקיפה לא יעיד, בהכרח, על השלכותיה והשפעותיה, ולפיכך אין להסיק מסקנות מהפגנת יכולות מבצעיות ישראליות לגבי ההשפעה המערכתית שלהן על האויב.

במב"ם קיים ממד תודעתי משמעותי ולכן יש לברר על מי רוצים להשפיע וכיצד, ומתוך כך לגזור את הפעולות הפיזיות והתודעתיות. בנוסף לכך, יש להיערך מול הטיות קוגניטיביות של האויב העוללות להשפיע על הצלחת המהלך.

לתפיסת המב"ם יש ממד תודעתי משמעותי (השפעה על מוטיבציית האויב או לגיטימציה שלו להתבסס, להתעצם ולהשתמש במרחב או בכלים). לפיכך, יש לפעול ב"מערכה שבין המלחמות" בשיטה של "מלמעלה למטה": לברר על מי

רוצים להשפיע (וכיצד), ומתוך כך לגזור את הפעולות הפיזיות והתודעתיות. בנוסף לכך, יש להיערך מול הטיות קוגניטיביות של האויב העוללות להשפיע על הצלחת המהלך. במסגרת זו יש לשים לב לנתונים הבאים:

- א. מידת הפומביות של המבצע – האם הוא מיועד למקבלי החלטות בלבד או גם לציבור הרחב?
- ב. תכלית פיזית מוגדרת למבצע – מספר הנפגעים, הקרבה למרכזי אוכלוסין ושעת התקיפה.
- ג. צמצום "הטלפון השבור", על ידי סיוע להעברת פרטי המבצע כהווייתם לדרג מקבל החלטות בצד השני. זאת, בין אם על ידי מתן פומבי למבצע ובין אם על ידי "התערבות" בשרשרת הדיווחים (פרסום גלוי/חשאי באחד מכלי התודעה הקיימים).
- ד. יצירת נקודות התערבות והעברת מידע לאויב, באופן שיצמצם את מרחב ההכחשה שלו. כך, לדוגמה, ניתן להעביר מידע בצירי העברת מסרים כדי להסביר את תכליות

פעולתנו; לפרסם פרסומים רשמיים בתקשורת על תוצאות הפעולה; או לעשות שימוש בצירי דלף למגוון רחב של גורמים, כדי ליצור תמונה ברורה אצל שחקנים שונים. גם במהלך בעל תכליות פיזיות בלבד (כמו מניעת העברת אמל"ח אסטרטגי, גריעת יכולת מודיעינית במרחב הגבול) ישנם נדבכים תודעתיים משמעותיים. לפיכך, יהיה זה נכון למנף גם מהלך כזה לפגיעה במוטיבציה עתידית של הצד השני. במקביל, ולאור השימוש הגובר בכלי ל"פ ותודעה, יש לבחון התארגנות אמ"נית מחקרית ואיסופית להערכת ההישג התודעתי (תכנון מול ביצוע) ולעריכת "חקר ביצועים" לכלים השונים, כדי להגיע לניצול מיטבי שלהם. התארגנות כזאת תחקור את מושאי ההשפעה ואת הדרכים המיטביות להשפיע עליהם, תעריך את ההישג הצפוי של הכלים אל מול המשימה הנדרשת, תאבחן את התוחלת המבצעית של הכלים ותמליץ על תהליכי בניין כוח לטובת בניית כלי תודעה חדשים. התארגנות מסוג זה צריכה להתממש במרחב שיידע לנצל את ההיכרות העמוקה עם מושאי המחקר ואת אופן ההשפעה עליהם; כזה שיכיר את המערכות השונות של אמ"ן ואת כלל הפעולות המתקיימות בהן; וכזה שיוכל להצביע על הזדמנויות מבצעיות במסגרתן.

סיכום

הניסיון להבין את המציאות ולהשפיע על האויב מחייב להבין ולהפנים את האחרות של הצד השני ואת מגבלותינו לקרוא אותו. כן יש לזכור כי מעבר לידיעות ניצבים אנשים שיש להם רגשות ודעות והם עומדים מול לחצים מסביבתם האישית והמקצועית. ההתפלגות בניסוחיו ובמידת עקביותו של האויב היא מעשה נכון; אך לא פחות נכון מכך הוא הצורך להעמיק את ההיכרות עם חייו, תרבותו ומאוויו. אל לנו לעשות שימוש בהנחות המאפיינות את תרבותנו ולהשליכן על תפיסותיו ועל גישותיו של היריב, אלא לתור אחר מענה גמיש שיתאים לתהליכים המתגבשים בצד השני.