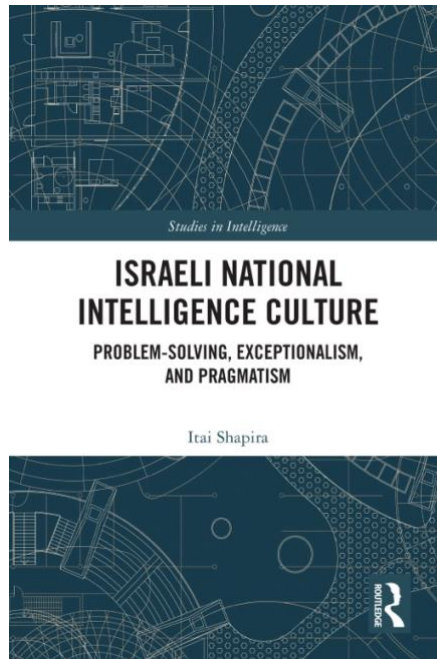


ביקורת ספרו של אליים (מילי) דייר איתי שפירא

# התרבות של המודיעין הלאומי בישראל: מיקוד בפתרון בעיות; תפיסה עצמית של ייחודיות; ופרגמטיות.

## Israeli National Intelligence Culture Problem-Solving, Exceptionalism, and Pragmatism, Routledge, 2024

דייר (תא"ל מילי) מאיר פינקל.



ספרו האחרון, "אמ"ן במציאות מורכבת ומשתנה", כולל פרק העוסק בתרבות הארגונית של אמ"ן.

ספרו של איתי שפירא מציג חידוש תאורטי של ניתוח ארגוני מודיעין באמצעות המאפיינים של 'תרבות מודיעינית' – סוגה של תרבות אסטרטגית שפותחה במסגרת מחקרו. מכאן, שזהו גם הספר הראשון על המודיעין הישראלי (תוך דגש ניכר על אמ"ן) העושה שימוש בגישה זו. לאחר הצגת מסגרת הניתוח בפרק הראשון, בנוי הספר משבעה פרקים מרכזיים, כאשר רובם עוסקים בהמחשת אחת מן הטענות המרכזיות של הספר: הפרק השני מציג את ה"אנטומיה" של המודיעין הישראלי – גופי קהילת המודיעין ומערכת היחסים ביניהם, סוגי מחקר מודיעיני ועוד; הפרק השלישי עוסק במקורות המודיעין הלאומי בישראל וכיצד הם מושפעים מתפיסת הביטחון הישראלית, תוך פירוט שני אירועים טראומטיים בעברו של המודיעין הלאומי – מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה; הפרק הרביעי עוסק בארגון קהילת המודיעין בישראל, בדגש על לכידותה הרופפת למדי (ללא סמכות מרכזת מעל הארגונים), כאשר הטענה המרכזית של הפרק היא כי קיים סירוב של הארגונים לניהול פורמלי של המערכת ברמה הלאומית תוך הימנעות מהגעה לקונצנזוס בהערכות

מודיעין לאומיות; הפרק החמישי עוסק בתוצר המודיעיני, שלטענת שפירא מכוון להשפעה מרבית על העשייה האופרטיבית והמדינית; הפרק השישי עוסק בתהליך המודיעיני, תוך ניהול המתח בין אינטואיציה ומתודות פרשניות, ובין טכנולוגיות מתקדמות. בפרק עולות טענות לדגש ניכר על שיפוט אנושי והבנה תרבותית של הסביבה והתייחסות לתהליך המודיעיני, ובמיוחד האנליטי, יותר כאמנות מאשר כמדע; הפרק השביעי עוסק בהימנעות מעיסוק בתאוריה של המודיעין ושם דגש על פרקטיקה ועל חדשנות מלמטה למעלה, באמצעות התאמה (אדפטציה) ולא באמצעות רפורמות מלמעלה למטה; הפרק השמיני עוסק במקצוע המודיעיני תוך הדגשת חשיבה ביקורתית ואומץ מוסרי כמשקל נגד להיררכיה, כבסיס למקצועיות המודיעיני. בהמשך אתיחס בפירוט לכמה מן הטענות, שיש לי השגות לגבי תקפותן, לפחות חלקית.

כעבודת דוקטורט שהפכה לספר, שפירא מנצל היטב את הניסיון שצבר ב־25 שנות שירותו באמ"ן (בתפקידו האחרון היה סרחה"ט מחקר), אך הוא היה מנוע משימוש בחומרים ראשוניים של צה"ל, והוטלו עליו מגבלות המוטלות על חוקר "חיצוני" אקדמי. לאור זאת, הספר מתבסס על 34 ראיונות שערך המחבר עם בכירים בקהילת המודיעין (אמ"ן, שב"כ ומוסד), בדגש על צה"ל (ובכלל זה רמטכ"לים). מחד גיסא, יש ערך רב במענה ישיר של אלו לשאלות ממוקדות בסוגיות התרבותיות שעליהם הם נשאלו, בשונה מליקוט אמירות ספוראדיות מתוך נאומים וכתבות עיתונות. מאידך גיסא, ראיונות מסוג זה, בעיקר של בכירים, מציגים זווית מבט "גבוהה", מערכתית, שלעיתים שונה במידה לא קטנה ממה שחושבים אחרים בדרגים נמוכים יותר על אותו עניין, או ממה שאותם בכירים עצמם אמרו או כתבו בעת שירותם הפעיל על אותו עניין. עדיין, בהקשר התרבות הארגונית, יש בשיטת מחקר זו ערך חשוב. קהל היעד של הספר הוא בעיקרו חוקרי מודיעין בעולם, ועקב כך יש לאורך הספר הסברים על הייחודיות של המודיעין הישראלי ביחס למודיעין בארה"ב ובבריטניה. זוהי תרומה נוספת של הספר לקורא הישראלי. הספר נכתב לפני פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", אך לכל אורכו, בעיקר בסיכומי הפרקים, מוצגות הצעות באשר לדרך שבה תוכן הפרק יכול לסייע בהבנת כשלי אמ"ן בשנים שלפני פרוץ המלחמה. כל פרק מסתיים בדיון קצר בעל מבנה קבוע יחסית הכולל את הנושאים הבאים: כיצד היבטי התרבות המודיעינית שהוצגו בפרק מושפעים ממקורות המודיעין והטראומות שעיצבו אותו (אשר פורטו בפרק השלישי); השוואה של המקרה הישראלי לאלו האמריקאי והבריטי; האיזון בין שמרנות לחדשנות.

אחת הטענות המרכזיות של הספר, המופיעה בפרק החמישי, היא כי התרבות של המודיעין הישראלי מנסה לאזן בין חדשנות ובין שמרנות. היא נשענת על טענה אחרת כי המודיעין בישראל שימר מתן משקל רב לניתוח תרבותי של האויב, שהוא המרכיב המסורתי. אני מוצא כמה בעיות בטענה לאיזון כזה, אשר להבנתי הופר כבר לפני כעשור לטובת חדשנות מכמה סוגים. הדוגמאות לחדשנות רבות, ואציין כמה ברובד המערכתי: המודיעין למטרות – כ"תעשייה" שהחלה בעיקר אחרי מלחמת לבנון השנייה (חדשנות תהליכית), יחד עם תקיפת מטרות במב"ם (חדשנות תפיסתית/מבצעית), העלו את מקום סוג מודיעין זה על מודיעין פרשני-שמרני; חדשנות (איסופית) בסייבר, יחד עם חדשנות (מבצעית) בתחום יכולת תקיפה בסייבר, גם הן צמצמו את הצורך במרכיב הפרשני-שמרני. שפירא כותב בסיכום כי נראה שבשנים האחרונות הכף נוטה לכיוון החדשנות, ובאפילו נכתב כי: "הניסיון של תרבות המודיעין הלאומי הישראלית לאזן בין שמרנות לחדשנות יכול, אם כך, לשמש לחקר הכישלון המודיעיני באוקטובר 2023. האם המודיעין הישראלי היה מסוגל לשמר את ההבנה התרבותית המסורתית של ערכי חמאס והאידיאולוגיה שלו, ובמקביל ליישם שיטות חדשניות ולהפיק תועלת מטכנולוגיות מתקדמות כדי להבין את תוכניות חמאס ולספק התרעה מוקדמת?" התשובה לשאלה זו, כך נראה, היא שלילית: ניתנה העדפה לנתונים שהושגו בשיטות שונות, על חשבון מרכיב האמנות – ניתוח מעמיק של המרכיב האידיאולוגי המשחית שהניע את מנהיג החמאס סינוואר בפעולותיו, החל מעלייתו לשלטון ב־2017. בסיום פרק המסקנות מודה שפירא בהערה אישית, כי הוא חלק מהאסכולה השמרנית באמ"ן, וכי היה בצד זה של הוויכוח הפנים ארגוני, מול אלו שדחפו לחדשנות ונמנעו מעיסוק בתאוריה. ייתכן וזה ההסבר לאיזון שהוא מציג, על אף שלהבנתי – המציאות השתנתה.

טענה אחרת בהקשר חדשנות מופיעה בפרק השביעי, ולפיה חדשנות מודיעינית בישראל נוצרת באמצעות התאמה (אדפטציה) ומלמטה למעלה: "המרואיינים הביעו גישה כמעט אחידה בנוגע לאופן שבו יש לבצע חדשנות ושינויים במודיעין. הם למעשה התייחסו לדגם של 'חדשנות דרך התאמה' שתואר קודם לכן, כשהם מתמקדים במעשה כמנחה את התיאוריה. יתרה מזאת, לפחות באמ"ן, רוב השינויים בעשורים האחרונים בוצעו בהדרגה ובאופן מדורג, כאשר כל ראש אמ"ן הוסיף את ההעדפות האישיות שלו. גישה זו עולה בקנה אחד עם סלידה מתיאוריה." להבנתי,

שפירא מציג טענה שהיא נכונה רק לחלק מן המקרים, כמו טרייסבוק, שאותו הוא מביא כדוגמה (פלטפורמה לשיתוף מידע פנים אמ"ני). זאת עקב ערבוב בלתי מודע שהוא עושה בין הדרג המכוון את השינוי, שהוא פעמים רבות ראש אמ"ן, לבין תהליך השינוי בפועל, שהוא תמיד דרך התנסות בדרגי ה"שטח" ובאופן מדורג. גם מקרים שנחקרו ושסווגו כ"מהפכה בעניינים צבאים" (לא בתחומי מודיעין), אשר הונחו מלמעלה, התרחשו באמצעות תהליך ארוך של התנסות ושל חיכוך, שבו הדרג הטקטי ה"תפעולי" הזין "מלמטה" בתובנותיו את הדרג הבכיר היוזם. השינוי בצבאות נוצר תוך אינטראקציה בין הדרגים. במילים אחרות – גם שינוי המונע מלמעלה, מיושם בפועל באופן שנראה מונע מלמטה – באמצעות התנסות וחיכוך. כך קרה ב"מהפכה" בשנות ה-90 בצה"ל, כאשר הרעיון של הרמטכ"לים שומרון וברק, בנושא פיתוח יכולת השמדה מערכתית של רק"ם באמצעות אש מנגד, מומש בעשור של ניסויי שטח ובארבעה תרגילים-ניסויים מטכ"ליים ובפיתוח של יכולות ושל תהליכי עבודה – טילי תמוז, כטמ"ם זיק, מרכזי מודיעין-אש ועוד.<sup>1</sup> כפי שצוין מעלה, רעיון הלוחמ"ם – לוחמה מועשרת מודיעין בעבור הכוחות הלוחמים, כבסיס לתכנון ובזמן אמת, ופיתוח המודיעין למטרות, בדגש על כאלו הנתקפות בידי חיל האוויר – החלו מלמעלה למטה ולא הפוך, והיו בליבת העשייה של ראשי אמ"ן שיזמו אותם – אביב כוכבי ועמוס ידלין, בהתאמה. השינויים היו תהליכים סיוזיפיים עם מרכיבים גדולים של התנסות בשטח – הטכנולוגי, התרגילי והמבצעי. לעומת זאת, פיתוח יכולת איסוף המודיעין והתקיפה בסייבר, שאינו מפורט בספר, החל מלמטה למעלה, כיוזמות ביחידה הטכנולוגית של אמ"ן ואחר כך ביחידה 8200.<sup>2</sup>

סוגיה אחרת הראויה לעיון היא מה שקרוי באמ"ן "חובת ההתרה", הדרישה מכלל המשרתים להביע דעתם באופן חופשי מול מפקדיהם וכדומה. שפירא כותב בתחילת הפרק השמיני כי "הגישה הישראלית ל'מקצועיות מודיעינית' מתאפיינת בהדגשת חשיבה חתרנית וביקורתית, אומץ מוסרי מול היררכיה, ותחושת שליחות לאומית. עקרונות אלו נשמרים בקונצנזוס לאורך השנים, בין ארגונים ותחומים שונים." בפרק מובאים ציטוטים משכנעים בהקשר שני הנושאים הראשונים מראיונות שבוצעו בעיקר בשנת 2021, מפי אהרון חליוה (לפני כניסתו לתפקיד ראש אמ"ן), משה יעלון, דרור שלום, עמוס גלעד, זוהר פלטי ועוד. שפירא מציין כי התפיסה הישראלית בהקשר חשיבה ביקורתית וחתרנית ואומץ מול היררכיה, שונה מזו האמריקאית והבריטית, המאופיינות בשאיפה לקונצנזוס. בהסתכלות חוזרת על המאפיינים הללו, לאור כשלון המודיעין ליצור פלורליזם בהקשר תפיסת ישראל את חמאס, ייתכן ומאפיינים אלו הם בגדר "אגדות אורבניות" שבכירי אמ"ן מתרפקים עליהן. בראייה לעתיד, רצוי יהיה לבחון באמצעות סקרים של דרגי ביניים ודרגים זוטרים בקהילת המודיעין, מה המצב לאשורו.

האפילוג של הספר עוסק בהפתעת ה-7 באוקטובר 2023. שפירא מציג כמה היבטים תרבותיים שייתכן שעמדו בבסיס כשלון המודיעין. הראשון – פערים בין רעיונות עקרוניים לבין המציאות בתחומים, כמו היכולת להביע עמדה ביקורתית ולעומתית ופלורליזם בהערכה; הקושי לתת הערכה בלתי מוטית, תחת הנטייה הכללית שצוינה מעלה – לכוון את המודיעין כך שישפיע באופן מרבי על העשייה האופרטיבית והמדינית; והייחוס של אנשי המודיעין לעצמם – מתן משקל רב למודיעין תרבותי (דת, אידיאולוגיה וכדומה), ביחס לפערי ההבנה של חמאס בשנים שלפני המלחמה. יש לציין כי אם פערים אלו היו אכן מרכזיים, הרי שיתכן כי מרכיבי התרבות שנותחו בספר, הם מרכיבי עבר והם עברו שינוי לאורך השנים, כך שאינם מאפיינים את מערכת המודיעין הנוכחית. היבט שני של תרבות מודיעינית ישראלית, ששפירא טוען שיתכן והשפיע על כשלון המודיעין, הוא תחרות בין זרמי משנה תרבותיים. כאן הוא מציג את ההטיה למודיעין טקטי, אופרטיבי ולצורכי השפעה (תודעה); וחדשנות יתר, ביחס לאיזון בינה ובין שמרנות שהוצג קודם לכן כמוטיב מרכזי בתרבות המודיעין הישראלית. נושאים אלו ואחרים המצוינים בסוף האפילוג, ראויים להעמקה במסגרת תחקירי אמ"ן את השנים שקדמו למלחמה, אם כי קשה מאוד להוכיח קשרים ישירים בינם לבין הכשלון ההערכתי.

ספרו של שפירא מציג ניתוח רחב היקף ושיטתי (שעשוי לשמש כבסיס ביבליוגרפי למי שימשיך לחקור את המודיעין הישראלי), באמצעות המסגרת התפיסתית החדשה שהוא מניח, של 'תרבות מודיעינית'. הספר חשוב לקריאה, כי זוויית מבט תרבותית עשויה לגשר על פערים בין התאוריה, או הרעיונות האידיאליים, לבין המעשה. הספר חשוב במיוחד אחרי אירועי ה-7 באוקטובר, כי גם אם

<sup>1</sup> מאיר פינקל. המטכ"ל – כיצד הוא לומד, מתכנן ומתארגן. מערכות ומודן, 2020. עמ' 255–272.

<sup>2</sup> מאיר פינקל. אמ"ן במציאות מורכבת ומשתנה. מרכז דדו ומודן, 2024. עמ' 315–316.

- חלק מהכתוב בו מוטה לדעתם של המרואיינים, הוא מהווה רפרנס חשוב שעימו ניתן להתווכח – בסיס לדיון ביקורתי בקהילת המודיעין ואצל כלל העוסקים בסוגיות ביטחוניות במדינת ישראל.