

האם ניתן לפרוץ את תקרת הזכוכית של דיסציפלינת המודיעין האסטרטגי?

אבנר ברנע¹

בקרב חוקרים רבים בתחום המודיעין שוררת תחושה שמתודולוגיית המודיעין במישור הלאומי והעיסקי כאחד הגיעה ל"תקרת זכוכית". תחושה זו נגרמת על ידי הפערים בין הציפיות של מקבלי החלטות מהמודיעין ובין הביצועים של ארגוני המודיעין בשני התחומים. מתוך השוואה של שני תחומים אלה, מציע מאמר זה ליישם את הניסיון שהצטבר בתחום העיסקי כדי לשפר את התחום הלאומי, ולהיפך. חידוש מרכזי במאמר הוא ההבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ובין "הפתעה מפוזרת" (דיפוזית). ההסתכלות על "הפתעה מפוזרת" מחייבת ראייה דינמית ומשתנה, שתקל על חיזוי התפתחויות של הפתעות מסוג זה.

מבוא

פרופ' דניאל כהנמן קובע כי "היכולת להיות מופתעים היא היבט מהותי של חיינו המנטליים, וההפתעה היא האינדיקטור הרגיש ביותר לאופן שבו אנו מבינים את עולמנו ולציפיות שלנו ממנו". ההפתעה קיימת לא רק בתחום האישי, אלא גם בתחום הארגוני. במוקד מאמר זה עומדת ההשוואה בין הדרכים איתן מתמודדות מדינות עם הפתעות אסטרטגיות באמצעות ארגוני מודיעין ובין הדרכים שבהן מתמודדים ארגונים כלכליים עם התפתחויות בלתי צפויות בתחומם.

מקבלי החלטות ברמה הלאומית מודעים, מאז מלחמת העולם השנייה, לעובדה שמודיעין אסטרטגי מהווה, לעיתים קרובות, כלי חשוב ואף קריטי בתהליך קבלת החלטות ברמה הלאומית הבכירה. עד אז נחשב המודיעין בעיקר ככלי לקבלת החלטות בשדה הקרב.

¹ ד"ר אבנר ברנע הוא עמית מחקר במרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטה חיפה, ובכיר לשעבר בשב"כ.

המחקר הנרחב על המודיעין ברמה הלאומית החל לפני כחמישים שנה, וכיום הוא מוכר כחלק בלתי נפרד מלימודי היחסים הבינלאומיים ומדע המדינה.² בארצות הברית אף התפתחו בשנים האחרונות לימודי מודיעין (Intelligence Studies) כתת-תחום ביחסים בין-לאומיים.

המודיעין התחרותי והשיווקי נוצר והתמסד רק בשנות השמונים של המאה הקודמת, וביתר שאת מאז המחצית השנייה של שנות התשעים. הוא הושפע, במידה רבה, מחקר הניסיון הרלוונטי שנרכש בתחום המודיעין הלאומי, בשילוב עם תשומות מיוחדות מן המגזר העיסקי.³ ספרו פורץ הדרך של מייקל פורטר Competitive Strategy ("אסטרטגיה תחרותית") - מהיצירות המשפיעות ביותר בתחום האסטרטגיה העיסקית, ש"מעגל המודיעין" הוא יסוד מרכזי במתודולוגיה המודיעינית שלו - היה אחד הגורמים שהניעו את התפתחותו של המודיעין העיסקי.⁴ בסוף שנות התשעים הפכה מהפכת המידע לגורם משמעותי בעסקים, והשינויים הדינמיים בסביבה התחרותית הגלובלית חוללו תמורה וקידמו את המחקר ההשוואתי והאקדמי בנושא המודיעין התחרותי והשיווקי.⁵

ההנחה הבסיסית עליה נשען מאמר זה⁶ היא שבשני התחומים - הלאומי והעיסקי - המודיעין הנאסף על יריבים או מתחרים בדבר השינויים המתחוללים בסביבה החיצונית מסייע בתהליך קבלת ההחלטות. הדבר לא נבחן עד עתה באופן מעשי; בכל אחד מהתחומים - המודיעין הלאומי והמודיעין העיסקי - הוא נחקר בפני עצמו, ללא השוואה ולימוד הדדי. יתר על כן, בשני התחומים קיים צורך בשיפור - מטרה שניתנת להשגה באמצעות מחקרים חוצי ארגון, במיוחד משום שמקבלי ההחלטות המקבלים את המידע ומעבדים אותו נוטים לטעות, וטעויות אלו נחקרות בארגונים עיסקיים ביעילות רבה יותר מאשר

² Abram Shulsky and Gary Schmitt, *Silent Warfare, Understanding the World of Intelligence* (Washington DC: Potomac, 2002); Uri Bar-Joseph and Rose McDermott, *Intelligence Success and Failure: The Human Factor* (Oxford: Oxford University Press, 2017); Keren Yarhi-Milo, *Knowing the Adversary: Leaders, Intelligence and Assessment of Intentions in International Relations* (Princeton: Princeton University Press, 2014).

³ Alf H. Walle, *Qualitative Research in Intelligence Marketing: The New Strategic Convergence* (Westport, CT: Quorum Books, 2001).

⁴ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

⁵ John Prescott, "The Evolution of Competitive Intelligence, Designing a Process for Action", *APMP* (Spring 1999); Qui Tianjiao, "Scanning for Competitive Intelligence: The Managerial Perspective", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 814-835; Richard G. Vedder and Stephen S. Guynes, "A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations", *Journal of Computer Information Systems* 41, no. 2 (2000): 36-39; Paul Dishman and Jonathan Calof, "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Market Strategy", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 766-786; Sheila Wright and Jonathan Calof, "The Quest for Competitive Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices", *European Journal of Marketing* 40, no. 5/6 (2006): 453-465.

⁶ אבנר ברנע, "ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי", חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור בפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי החברה, בית הספר למדעי המדינה, 2005. גרסה מקוצרת וערוכה של עבודת הדוקטורט יצאה לאור בספרי את זאת לא צפינו: ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי, הוצאת רסלינג, תל אביב, 2018.

גופים מודיעיניים.⁷ הדבר נובע, בין היתר, מההיקף הנרחב של המחקר האקדמי בתחום האסטרטגיה העיסקית, בדגש על הגורם התחרותי כמעצב את אופן קבלת ההחלטות והפעולות של ארגונים עיסקיים. זאת ועוד, בשני התחומים קיים קושי למדוד את תרומת המודיעין, מאחר ובתהליכי קבלת ההחלטות משתלבים משתנים נוספים, כגון שיקולים פוליטיים ופנים-ארגוניים, תפיסות של מקבלי החלטות, שיקולים אישיים, לחצים מצד גורמים אינטרסנטיים ועוד, שגם להם משקל בקבלת ההחלטות. במצב זה, כלל לא ברור אם למודיעין יש עדיפות על פני הגורמים האחרים.

מאמר זה גם בוחן מה יכולים תחומים אלה ללמוד האחד מהשני, וזאת על בסיס סקירת הספרות הקיימת בנושאי מודיעין תחרותי ומודיעין לאומי (אסטרטגי) כאחד. המאמר מבקש להראות כי לימוד הדדי יכול לשפר את איכות המודיעין, לסייע בהבנה טובה יותר של מצבים סבוכים ולתרום בכך לתהליכי קבלת ההחלטות. המאמר עשוי להועיל במיוחד במניעת הפתעות אסטרטגיות, וכן בשיפור הבנתם של מצבים מורכבים. יצוין כי בסיס המתודולוגיה בשתי הדיסציפלינות - המודיעין הלאומי והמודיעין התחרותי - דומה ונשען על "מעגל המודיעין".⁸

כישלונות מודיעיניים והיעדר התרעה

מערכות להתרעה מוקדמת זוכות למידה רבה של הכרה הן בתחום המודיעין הלאומי והן בתחום המודיעין העיסקי. אופן יישומן של מערכות אלו בכל אחד מן התחומים מגלה כי האתגרים בשניהם דומים למדי, ולעיתים קרובות תלויים בפרשנות של המידע המודיעיני ובממשק עם מקבלי ההחלטות.⁹

התופעה של כישלונות המודיעין במתן התרעה,¹⁰ בדגש על מתקפת פתע, נחקרת מאז

⁷ Andrew P. Sage, "Human Judgment and Decision Rules", in *Concise Encyclopedia of Information Processing in Systems and Organizations*, ed. Andrew P. Sage (New York: Pergamon Press, 1990), pp. 227-229; Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choices, Values and Frames", *American Psychologist* 39 (1984): 341-350; Lowell W. Busenitz and Jay B. Barney, "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing* 12, no. 1 (January 1997): 9-30.

⁸ Judith Johnston and Rob Johnston, "Testing the Intelligence Cycle Through Systems Modeling and Simulation", in *Analytic Culture in the US Intelligence Community*, ed. Rob Johnston (Washington DC: CIA, Center for the Study of Intelligence, 2005), https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter_4_systems_model.htm; Thomas Smith, *Encyclopedia of the Central Intelligence Agency* (New York: Infobase Publishing, 2003), pp. 137-138; David Omand, *Securing the State* (C. Hurst & Co. Publishers, 2010), pp. 113-137.

⁹ Jami Miscik, "Intelligence and the Presidency, How to Get it Right", *Foreign Affairs* (May/June 2017); Ben Gilad, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk and Create Powerful Strategies* (New York: Amacom, 2004); Cynthia M. Grabo, *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning* (University Press of America, 2004).

¹⁰ John A. Gentry and Joseph S. Gordon, *Strategic Warning Intelligence: History, Challenges and Prospects* (Georgetown University Press, Washington DC, 2019).

פרסמה רוברטה וולסטטר (Wholstetter) בתחילת שנות השישים של המאה העשרים את מחקרה על מתקפת הפתע היפנית על פרל הרבור ב־1941.¹¹ ארגוני המודיעין הצבאי עוסקים שנים רבות בשאלה כיצד ניתן לשפר את יכולתם כדי למנוע הפתעות אסטרטגיות. הדגש העיקרי מושם על שיפור יכולות האיסוף, בעיקר החשאי, ובשנים האחרונות גם על האיסוף הגלוי, וכן על תחום המחקר ותחומים נלווים, כגון יחסי הגומלין בין ארגוני המודיעין.

המחקר מצביע על כך שבמרבית מתקפות הפתע שהתרחשו מאז שנת 1939 טענו קהילות המודיעין קודם למתקפה כי אין סיכון שהיא תתרחש. זו הסיבה שמקבלי ההחלטות הפנו לאחר מכן אצבע מאשימה כלפי אנשי המודיעין על כך שלא חזו את המתקפה ולא התריעו מפניה.¹² ריצ'רד בטס (Betts), מהחוקרים המובילים בתחום המודיעין, טוען כי הציפיות שהגידול בכמות המשאבים והאמצעים המוקצים למודיעין בעשורים האחרונים יביא לשיפור איכות המודיעין האסטרטגי לא התממשו, ולא נרשם שיפור משמעותי ביכולות של קהילות המודיעין של ארצות הברית, בריטניה וישראל בתחום האסטרטגי, בעוד שהסיבות לכשלים נותרו בעינן.¹³



פיגועי ספטמבר 2001 כדוגמה לכשל מודיעיני לאומי. (צילום: Michael Foran, Fliker)¹⁴

Roberta Wholstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford University Press, 1962).¹¹

Bar-Joseph and McDermott, *Intelligence Success and Failure*, pp. 17-19.¹²

Richard Betts, "Fixing Intelligence", *Foreign Affairs* 81(2002): 43-59.¹³

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:WTC_smoking_on_9-11.jpeg.¹⁴

בעקבות פיגועי ספטמבר 2001 בארצות הברית והכישלון בהערכה סביב תוכנית הנשק להשמדה המונית של עיראק ב-2003 - שני כשלים מודיעיניים הממחישים שני סוגים שונים לחלוטין של שגיאות,¹⁵ האחת בתחום המודיעין המסכל והשנייה בתחום המודיעין החיובי - נערכו חקירות רשמיות לקביעת הסיבות שגרמו להן. ההמלצות של ועדות החקירה היו להמשיך ולנהוג באותו אופן ובאותה מסגרת של שיטות פעולה מודיעיניות המקובלות במישור הלאומי, תוך ניסיון לשפרן.

שנים קודם לכן, בעקבות פגמים בהערכה ששיאם היה הכישלון במתן התרעה מוקדמת על נפילת חומת ברלין (1989) והתמוטטות ברית המועצות מאוחר יותר, הגיעה קהילת המודיעין של ארצות הברית למסקנות דומות, כלומר שעליה לבצע שינויים קלים בשיטות העבודה הקיימות. כבר אז המלצות אלו לא שיפרו בפועל את איכות הניתוח וההערכה המודיעיניים. גם לא נשקלה אז ברצינות האפשרות לבצע מחקר "מחוץ לקופסה", שיתבסס על הפרקטיקות המחקריות שכבר היו ידועות ושימשו את קהילת העסקים והאקדמיה. היעדר התרעה על איזמים המתפתחים בתחום העיסקי, כמו פריצת המשבר הכלכלי בספטמבר 2008 או קריסה של חברות גלובליות (דוגמה, אחת מיני רבות, היא קריסת חברת "נוקיה"), מציג בעיה דומה, שלא זכתה לדיון תיאורטי מספק מהיבטי המודיעין וההתרעה. ארגוני מודיעין, קברניטי מדינות ומנהלים בכירים בתחום העיסקי משקיעים מאמץ גדול למנוע הפתעות אסטרטגיות, אך ממשיכים להיות מופתעים מסיבות דומות בשני התחומים.

סוגי הפתעות: "הפתעה מרוכזת" ו"הפתעה מפוזרת"

בעיה נוספת היא שרוב המחקר העוסק בהפתעה אסטרטגית ובכישלון מודיעיני בתחום הלאומי התמקד עד היום בסוג מסוים של הפתעה אסטרטגית - בדרך כלל מתקפת פתע. לסוג כזה של הפתעה ניתן לקרוא "הפתעה מרוכזת ומכוונת", שכן היא מהווה תוצר של מאמץ מכוון מצד שחקן אחד למנוע משחקן יריב לעמוד על הכוונות והיכולות האמיתיות שלו באמצעות הסתרה והונאה, וזאת כדי לזכות ביתרון חד-צדדי. יצוין כי רוב ההפתעות האסטרטגיות הן מסוג "הפתעה מרוכזת".

דוגמאות מוכרות היטב לסוג כזה של הפתעה הן מתקפות הפתע "ברברוסה", בפרל הרבור וביום הכיפורים, פלישת צפון קוריאה לדרומה, הנחיתה בנורמנדי, פלישת ארגנטינה לאיי פוקלנד ועוד. גם מתקפת 11 בספטמבר 2001 היא "מתקפת פתע מרוכזת"¹⁶ (שנעשתה על ידי ארגון ולא על ידי מדינה). מאז מלחמת העולם השנייה היו לא מעט

¹⁵ Richard Betts, "Two Faces of Intelligence Failure: September 11 and Iraq's missing WMD", *Political Science Quarterly* 122, no. 4 (2007): 585-606.

¹⁶ את הופעת דאעש ניתן לראות כ"הפתעה מרוכזת", שהייתה תוצאה מהערכה לא נכונה של יכולות הארגון וכוונותיו. ראו: Michael Brenner, "Intelligence Failure in Iraq", *Huffington Post*, June 30 2014, https://www.huffpost.com/entry/intelligence-failure-in-i_b_5544340

כישלונות מודיעיניים אסטרטגיים שלא הסתיימו במתקפות פתע.¹⁷ אחד הכישלונות המודיעיניים הבולטים של ארצות הברית בתקופת המלחמה הקרה (שהיה "הפתעה מרוכזת") היה אימתן התרעה על הקמת חומת ברלין באוגוסט 1961 - אירוע שמסיבות שונות לא נחקר על ידי הממשל האמריקאי.¹⁸

פחות תשומת לב מחקרית ניתנה עד היום לסוג נוסף של מתקפת פתע - תופעת "ההפתעה המפוזרת" ספונטנית", קרי, התפתחות מפתיעה שאינה תוצר של מאמץ מרוכז ומאורגן להפתיע, אלא של התפתחות הדרגתית וספונטנית של היעד המודיעיני העומד בצד השני, הקשה לזיהוי (ראו תרשים 1). מאחר ומדובר ביעד מודיעיני מפוזר ופחות מוגדר, שהוא הגורם המפתיע, לעיתים הוא גם חלק מתהליכים חברתיים ופוליטיים, ספונטניים ודיפוזיים, המתפתחים במשכי זמן ארוכים יחסית עד "ההתפוצצות", דבר המקשה עוד יותר על זיהוי האיום. במקרה זה, ההסבר לכישלון התרעה הוא בהיות ההפתעה "מפוזרת" ולא "מרוכזת", כפי שחשבו מי שהיו אמונים על ניתוח המידע והצגת התרעה.

הפתעה מפוזרת	הפתעה מרוכזת
צי"ח מפורז	צי"ח ממוקד
↓	
מידע חדש	מידע חדש
מעגל המודיעין	מעגל המודיעין
↓	
סעות בחיזוי	סעות בחיזוי
הסבר לכשלון (הפתעה מפוזרת)	הסבר לכשלון (הפתעה מרוכזת)

תרשים 1: הבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ל"הפתעה מפוזרת"

הביטוי המובהק ביותר לסוג כזה של אירועים הוא מהפכות עממיות והתקוממויות, דוגמת מהפכת חומייני באיראן (1979), "האביב הערבי" (2011), האינתיפאדה הפלסטינית הראשונה (1987)¹⁹ וגם התפרקות ברית המועצות והגוש הסובייטי (1989)²⁰, ומהעת האחרונה - המהפכה בסודאן.²¹ ניתוח אירועי "האביב של פראג" (1968) וניסיונות

¹⁷ לדוגמה, ראש המוסד לשעבר, תמיר פרדו, התייחס לאיחור הרב בגילוי הכור הגרעיני הסורי באמור: "היה כאן כישלון [מודיעיני] מהדהד", *Ynet*, 21 במארס 2018, <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5185184,00.html>. כך גם נקבע בדוח מבקר המדינה (אלכס פישמן, ידיעות אחרונות, 23 באוגוסט 2018).

¹⁸ פרידריך קמפ, **ברלין 1961**, עם עובד, 2011.

¹⁹ מאורעות 1936 בארץ ישראל היו התקוממות עממית ספונטנית והפתיעו את גורמי המודיעין של היישוב היהודי וכן את המודיעין הבריטי. ההנהגה הערבית לא הייתה מודעת להתפרצות המאורעות ולא שותפה בהן: י' גלבר, **שורשי החבצלת: המודיעין ביישוב 1918-1947**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 1992.

²⁰ הסברים מפורטים לכל אחד מהאירועים בתחום המודיעין הלאומי והעיסקי על פי סיווגם ל"הפתעה מרוכזת" ו"הפתעה מפוזרת" נמצאים בעבודת הדוקטורט שלי וכן בספרי **את זאת לא צפינו: ניתוח השואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי**.

²¹ ארצות הברית מוטרדת מאוד מהמהפכה בסודאן, בעיקר מאחר וכוחות סודאניים פועלים בתיםן ומסייעים לכוחות הסעודיים שם. ראשי המהפכה הצהירו שיפעלו להוצאת כוחות הצבא הסודאניים מתימן: Sara Mohammed, "Sudan's Third Uprising: Is It a Revolution?", *The Nation*, January 25, 2019.

המהפכה בפולין ובהונגריה (1956) מצביע על כך שגם הם היו "הפתעות מפורזות", הן למודיעין האמריקאי והן למודיעין הסובייטי. למודיעין המזרח גרמני (והסובייטי) נגרמה "הפתעה מפורזת" מההתקוממות של אזרחי גרמניה המזרחית ב־1989.²² מזה שנים קיימת הבחנה בין "הפתעה בסיסית" ל"הפתעה מצבית".²³ בעוד ש"הפתעה מצבית" היא אירוע הנגרם כתוצאה מכשל באיסוף, בניתוח או בהפצה של מידע, "הפתעה בסיסית" הינה אירוע החושף אי־הבנה עמוקה של התפתחויות בעלות משמעות מרחיקת לכת. צבי לניר קורא לכך "היעדר מסגרת תפיסתית רלוונטית". לפי החלוקה החדשה בין "הפתעה מפורזת" ל"הפתעה מרוכזת", אנו עומדים בפני שני סוגים של הפתעות, השונות ממה שהיה מוכר עד כה. יחד עם זאת, בספרות הקיימת חסר נדבך תיאורטי שייתן הסברים נוספים להפתעות אסטרטגיות.

דוגמה מעניינת ל"הפתעה מפורזת" מתוארת במאמרו של פרופ' אורי בר־יוסף משנת 2013 על ההערכות של ישראל וארצות הברית את המהפכה של חומייני באיראן.²⁴ בר־יוסף השווה בין התנהלות המודיעין של ישראל ובין התנהלות המודיעין של ארצות הברית בהקשר לנפילתו הצפויה של השאח באיראן. לדבריו, המודיעין הישראלי תרם לממשלת ישראל על ידי מתן התרעה תקופת זמן משמעותית לפני מהפכת חומייני. לעומת זאת, לארצות הברית נגרמה במקרה זה "הפתעה מפורזת". במרכז המאמר עומדת השאלה באיזו מידה ארגוני מודיעין יכולים לתת התרעה איכותית על התעוררות עממית וספונטנית שעשויה להביא לשינוי שלטון. ישראל, שלה היו מגוון של אינטרסים אסטרטגיים חשובים באיראן, זיהתה נכון ובזמן את השינויים ומשמעותם, ולכן נערכה אליהם, כאמור, בניגוד למודיעין האמריקאי שכשל.

דוגמה להפתעה אסטרטגית בזירה העיסקית היא חברת "נוקיה" - מובילה עולמית בתחום התקשורת - שספגה הפתעה כזאת בדמות הופעתו של ה"אייפון" של חברת "אפל" (2007), אשר הביא לחיסול תחום הטלפונים הניידים של "נוקיה". זאת, למרות שהיו ברשות יחידת המודיעין של "נוקיה" סימנים מעידים לכוונת "אפל" להיכנס לתחום זה. הנהלת "נוקיה" דחתה אז את הערכת המודיעין בטענה שאינה סבירה. דבר דומה קרה לחברת "קודאק", שלא נערכה למהפכה הדיגיטלית בצילום, ויש עוד דוגמאות רבות מסוג זה.

אך טבעי הוא שמי שמתכננים מהלך אסטרטגי עושים כל שביכולתם כדי לגרום להפתעה, ואילו אלה האמונים על סיכול צעדי האסטרטגיים של האויב או של המתחרה, עושים כמיטב יכולתם למנוע אותם. כבר מתחילתו התמקד המודיעין התחרותי לא רק במעקב אחר איומים מצד מתחרים או בניטור של התפתחויות טכנולוגיות משמעותיות

Gary Bruce, *The Firm: The Inside Story of the Stasi* (New York, Oxford University Press, 2010).²²

צבי לניר, *הפתעה בסיסית - מודיעין במשבר*, הקיבוץ המאוחד, סדרת קו אדום, 1983.²³

Uri Bar-Joseph, "Forecasting a Hurricane: Israeli and American Estimations of the Khomeini Revolution", *Journal of Strategic Studies*, 2013, DOI:10.1080/01402390.2012.742009, <http://dx.doi.org/10.1080/01402390.2012.742009>.²⁴

(כגון המדיה הדיגיטלית שהחליפה את ה-DVD ואת ה-CD; מדפסת הלייזר שהחליפה את מדפסת הדיו; הצילום הדיגיטלי שהחליף את הפילם הכימי; הפלסטיק שהחליף את המתכות והזכוכית, וכן הלאה), אלא גם בחקר מגמות בשוק, תוך שימת דגש על הבנת רצונותיו של הלקוח, וזאת לצורך קבלת החלטות היוצרות יתרון תחרותי.²⁵

מודיעין תחרותי ומודיעין שיווקי משלימים למעשה זה את זה: מודיעין תחרותי עוקב, בדרך כלל במבט נרחב, אחרי הסביבה החיצונית העשויה להשפיע על תאגידים, תוך שיגור מבט מעמיק יותר לעבר העתיד,²⁶ בעוד שמודיעין שיווקי מתמקד במצב הקיים בשווקים.²⁷ מתברר כי תאגידים משתוקקים להימצא בעמדה כמו זו שתיאר מנכ"ל חברת "סיסקו", ג'ון צ'יימברס: "אנחנו מבינים את השוק, את המתחרים שלנו, וחשוב מכל - כיצד המתחרים חושבים ... יש לי מושג טוב למדי לגבי הצעדים הבאים שלנו".²⁸

יצוין כי ענפי המודיעין התחרותי והשיווקי היו החלוצים בפיתוח יכולות משמעותיות למעקב אחר רשתות חברתיות ושימוש בתובנות המתקבלות מהן, ככלי תומך בקבלת החלטות.²⁹ השילוב בין מידע המתקבל מרשתות חברתיות בזמן אמת ובין מודיעין שיווקי ומודיעין תחרותי מספק תמונה מפורטת ומקיפה שאף אחד משני תחומים אלה אינו מסוגל לספק לבדו. שימוש ב"big data" מגביר יכולות אלו. כבר לפני מספר שנים הציגה חברת הייעוץ העיסקי המובילה "מק'קינזי" כיצד עולם העסקים פיתח כלים אנליטיים מתקדמים להשגת מידע עיסקי נרחב המופק מרשתות חברתיות, לצד זה המופק ממקורות "קונבנציונליים",³⁰ תוך הדגשת תרומתו לקבלת החלטות.

בין "הפתעה מרוכזת" ל"הפתעה מפוזרת" - השוואה בין מודיעין לאומי לבין מודיעין בעסקים

שלוש הנחות עומדות ביסודו של מאמר זה: ראשית, קיים דמיון בין הגורמים לכישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי; שנית, ניתן להשתמש בלקחים מסוימים מתחום אחד כדי לשפר את הבנת תופעת ההפתעה בתחום האחר, במיוחד באמצעות ההבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ל"הפתעה מפוזרת"; שלישית, הבחנה כזו תאפשר

Jan Herring, "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", *Competitive Intelligence Review* 10, no. 2 (1999): 4-14. ²⁵

Bernard J. Jaworski, Deborah J. Macinnis and Ajay k. Kohli, "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market-Focused Management* 5 (2002): 279-307. ²⁶

Dishman and Calof, "Competitive Intelligence"; Avner Barnea, "Competitive Intelligence in the Defense Industry: A Perspective from Israel - A Case Study Analysis", *Journal of Intelligence Studies in Business* 4, no. 2 (2014): 91-111. ²⁷

John Swartz, "Cisco's Chambers: 2 days with man on a mission at CES", *USA Today*, January 9, 2013, <http://www.usatoday.com/story/tech/2013/01/09/cisco-ibm-oracle-hp/1791255/>. ²⁸

Craig S. Fleisher, Sheila Wright and Helen T. Allard, "The Role of Insight Teams in Integrating Diverse Marketing Information Management Techniques", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008); Topi Laakso, *Handbook of Social Media Intelligence* (M-Brain, 2016), https://www.mbrain.com/ebook/getting_intelligence_out_of_social_media. ²⁹

Martin Harrysson, Estelle Métayer and Hugo Sarrazin, "How 'Social Intelligence' Can Guide Decisions", *McKinsey Quarterly* (November 2012). ³⁰

התמודדות טובה יותר עם מתן התרעה על איום בשני התחומים, במיוחד במניעת "הפתעה מפוזרת".

סיכום הממצאים מסקירת הספרות³¹ מדגיש את הדמיון בהסברים המרכזיים המובילים לכישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי. הפתעות אסטרטגיות כתוצאה מכישלונות מודיעיניים לא נובעות, בדרך כלל, מחוסר מידע; בשני התחומים, הלאומי והעיסקי, יש מידע רב לגבי איומים אסטרטגיים וסיכויי התממשותם. הכשלים הם בניתוח משמעות המידע ובהבנת המציאות. כשלים אלה הם תוצאה של הקושי לשנות הערכות קיימות, וזאת בגין הטיות וכשלים קוגניטיביים של אנליסטים, גישות אתנוצנטריות, סיבות ארגוניות והשפעת מקבלי החלטות.

אחד החוקרים הישראליים הדגולים בתחום האסטרטגיה הצבאית והביטחונית, יהושפט הרכבי, שהיה מהראשונים בישראל שגיבש את מהות עבודת המודיעין ככלי חשוב להבנת התמונה,³² כתב כי היעדר הבחנה של מהות האיומים הוא תוצאה של כשלים קוגניטיביים, הגורמים לקשיים ביצירת תמונת המציאות.³³ מודלים עיסקיים שונים, במיוחד כאלה שעניינם מסגרת לניתוח מתחרים, כולל חיזוי והערכת מהלכים עתידיים של חברות ושווקים, שילבו כלים שמטרתם לנטרל את הקשיים המתוארים לעיל.³⁴

הדמיון בין ההסברים לכישלונות מודיעיניים במישור הלאומי ובמישור העיסקי בא לידי ביטוי בחמישה תחומים עיקריים: א. יכולות האיסוף. בדרך כלל אין חוסר במידע רלוונטי; ב. סביבת מידע רועשת. קיים קושי במיון המידע ובקליטתו עוד לפני שלב ההערכה, וזאת בגין כמיות מידע גדולות והיותו של המידע לעיתים לא ברור וסותר בחלקו; ג. כשלים של הגורם האנושי. הספרות המקצועית מתמקדת בכשלי המעריכים שהם, בדרך כלל, אנשי מחקר המודיעין, ואינה עושה זאת בהתייחסות לקשיים בזיהוי היעדים המודיעיניים (הצד השני), שהם נשוא תשומת הלב של "הפתעה המפוזרת". בהיעדר מודעות לעניין זה, ניתנת פחות תשומת לב לפיתוח יכולת אנליטית למניעת "הפתעה מפוזרת"; ד. קשיים ארגוניים ושיתוף פעולה לקוי. כשלים הנובעים ממורכבות מבנית של ארגונים ומתחרות בתוך הארגון ובין ארגונים פוגעים בשיתוף פעולה ומשפיעים על אי-מיצוי של המודיעין; ה. יחסי גומלין של המודיעין עם מקבלי החלטות. יחסים אלה עלולים להביא לכך שהערכות יוטו, או אף תימנע העברתן לקברניטים, כדי למנוע קונפליקט בין המדיניות הרצויה ובין הערכות המודיעין.

ההבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ל"הפתעה מפוזרת", שכאמור אינה מוגדרת ככזאת בספרות האסטרטגית והעיסקית, נותנת הסבר נוסף לכישלונות מודיעיניים בשני התחומים. אחד ההסברים לכישלון ההתרעה על "הפתעה מפוזרת" הוא שחוקרי מודיעין פועלים על פי דפוסי חשיבה של "הפתעה מרוכזת" שאינה רלוונטית. מאחר ובמקרים

³¹ ברנע, "ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי".

³² יהושפט הרכבי, **המודיעין כמוסד ממלכתי**, הוצאת מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 2015.

³³ יהושפט הרכבי, **יסודות בסכסוך ישראל-ערב**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 1971.

³⁴ במחקר רחב יותר ציינתי מודלים שונים, ביניהם ניתוח תרחישים, שוקי חיזוי, ארבע הפינות, חמשת הכוחות ועוד, שעניינם חיזוי וחשיבה אסטרטגית תחרותית.

אלה קיים קושי בזיהוי המאיים, יכולותיו וכוונותיו, מתמקדים בטעות ביעדי מודיעין לא נכונים, המובילים להערכות המתבררות בהמשך כמוטעות. בעוד שב"הפתעה מרוכזת", יעד המודיעין המוערך הינו בדרך כלל ארגון מופר (אויב, יריב, מתחרה) שיכול לאיים בפעילותו, ב"הפתעה מפוזרת" קיים קושי לזהות את היעד המודיעיני, וכתוצאה מכך עולה הסיכוי ל"הפתעה מפוזרת".

על סמך ניתוח כישלונות מודיעיניים וכדי להבין טוב יותר את תופעת הכישלון המודיעיני, גובשה על ידי חלוקה חדשה ל"מרוכז" ו"מפוזר", המאפשרת לסווג הפתעה אסטרטגית לפי ארבעה ממדים וטיפוסי הפתעות (ראו לעיל), לפי סוג ההפתעה - "מרוכזת" ו"מפוזרת" - ולפי סוג הסביבה בה מתרחשת ההפתעה - לאומית או עסקית. כל כישלון מודיעיני ניתן לסיווג לפי שניים מארבעת הממדים. ההסבר המוצע על ידי, על סמך בחינת כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי והעסקי, מראה ששימוש בשני סוגי הפתעות אסטרטגיות - "מרוכזת" ו"מפוזרת" - יכול לסייע בהבנה טובה יותר של הסיבות לכשלים מודיעיניים, ובכך הוא מוסיף על ההסברים הקיימים, שבדרך כלל נכונים ל"הפתעות מרוכזות". חלוקה על פי ארבעת הממדים האלה לא בוצעה בעבר, ולכן טיפולוגיה זו בוחנת את נושא כישלונות המודיעין מנקודת מבט חדשה ויכולה לסייע במניעת טעות בחיזוי המבוססת על ההבחנה בין הפתעה בתבנית "מרוכזת" להפתעה בתבנית "מפוזרת".

כישלונות מודיעיניים והפתעות אסטרטגיות נחקרים גם בתחום העסקי, וזאת כדי למנוע "הפתעה מרוכזת", כלומר, השגת יתרון משמעותי על ידי מתחרים.³⁵ גם הניסיון הרב הנצבר בזיהוי תופעות של שינויים רחבים בשווקים ובקרב קהלי צרכנים משמש כאמצעי למנוע "הפתעה מפוזרת".

הצעות רבות לשיפורים במודיעין הלאומי באו, בדרך כלל, מתוך ארגוני המודיעין עצמם ולא מתחומים רלוונטיים אחרים, כגון עולם העסקים. ההפתעה מאירועי "האביב הערבי" והאתגרים המודיעיניים שהעמידו התפתחויות פנים-חברתיות - למשל, איומים מצד קהלים רחבים וארגונים רבים המובילים להתקוממות אזרחית, לעיתים מזוינת - הביאו את גופי המודיעין בארצות הברית ובמדינות מערביות אחרות להתחיל לחפש פתרונות בתחום העסקי. אלה נועדו לפתח יכולות מודיעיניות שיאפשרו לקבל התרעות בזמן על תסיסה חברתית ועל שינוי מגמות והלכי רוח, העשויים מצידם לגרום לשינויים פוליטיים. מהמחקר עולה כי ניתן ללמוד מהנעשה בתחום המודיעין בעסקים כדי להביא לשיפור בעבודת המודיעין, ואולי אף למנוע הפתעות אסטרטגיות.

בדרך כלל חוקרים את התקלות והקשיים שהתגלו אצל גורמי המודיעין המעריכים. במחקר שלי, בנוסף להסבר של "הפתעה מפוזרת", מועלית הבחנה לפיה קשיים בהבנת המציאות הם תוצאה לא רק של כישלון המעריך, אלא גם של בעיה בהערכת היעד. טעות של ארגון המודיעין בזיהוי היעד המודיעיני, ממנו אמורים להפיק תובנות בדבר היכולות

³⁵ קיימת רשימה ארוכה של חוקרים בתחום זה, שבדרך כלל חקרו חברות שכשלו בתחום המודיעיני. להלן מספר שמות: Benjamin Gilad, Jan Herring, John Prescott, Brent Hawkins, Jonathan Calof, Paul Dishman.

והכוונות של הצד השני, גורמת לשרשרת תקלות בהמשך "מעגל המודיעין". כאשר מתרחשת טעות בחיזוי ההפתעה, חלק מהתשובה לשאלה מדוע זו התרחשה הוא כשל בהערכת היעד המודיעיני, שהוא הגורם המפתיע. המשמעות של כשל בהערכת היעד היא שהמיקוד בצי"ח אינו נכון, ולכן האיסוף מביא אל תוך "מעגל המודיעין" מידע לא רלוונטי, המוביל למסקנות מוטעות ולקושי נוסף בגיבוש התרעה.



הפגנת המיליון בכיכר תחריר בקהיר, כחלק מ"האביב הערבי". (צילום: Jonathan Rashad)³⁶

כשל בהערכת יעד המודיעין מתרחש גם בעולם העיסקי, אך המודיעין העיסקי והשיווקי מודעים לאפשרות זו, מאחר ובניגוד למודיעין הלאומי, הם אינם ממוקדים רק בהבנת כוונותיהם של היעדים (המתחרים), אלא מנטרים גם אוכלוסיות גדולות (ציבורים וקהלים) כדי להגיע לתובנות שיסייעו בקבלת החלטות.

כדי לבסס את הגישה התיאורטית המוצעת, נחקרו ארבעה מקרי בוחן בתחום הלאומי ובתחום העיסקי, שלגביהם נעשתה הבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ל"הפתעה מפוזרת" (ראו תרשים 2). שניים ממקרי הבוחן הם מתחום הכישלונות במודיעין הלאומי ושניים הם כישלונות מודיעיניים עיסקיים.³⁷

יצוין כי המחקר על כישלונות במודיעין הלאומי מסתמך, בדרך כלל, על חומרים שמדינות "מפשירות" על פי שיקוליהן, ואלה יכולים להשפיע על תוצאות המחקר. במקרה הנוכחי, לצורך המחקר על האינתיפאדה הראשונה (1987) נאסף מידע מראיונות אישיים, אשר תיקף את המידע מארכיון צה"ל; בסוגיה של מתקפת ספטמבר 2001 בארצות הברית,

³⁶ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tahrir_Square_-_February_9,_2011.png.

³⁷ תיאור מפורט של מקרי הבוחן הוצג בספרי את זאת לא צפינו: ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי.

נערכה השוואה בין מספר גדול של מקורות שחקרו את הנושא. במהלך המחקר שערכתי התברר כי שניים ממקרי הבוחן (מתקפת ספטמבר 2001 והמשבר הפיננסי של 2008) נחקרו באופן נרחב, ואילו שני המקרים האחרים (האינתיפאדה הראשונה וקריסתה של חברת IBM) כמעט ולא נחקרו.



תרשים 2: מקרי בוחן על פי סוגי ההפתעה וסביבת ההפתעה³⁸

מאחר ובבסיס הגישה החדשה שמוצגת במאמר זה עומדת ההבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ובין "הפתעה מפוזרת", ומכיוון שגישה זאת גם מעלה את הבעייתיות שבזיהוי היעד המודיעיני, במיוחד ב"הפתעה מפוזרת", היה צורך בהסתכלות שונה על אירועים, ללא קשר למה שנחקר בעבר. בכל אחד מהתחומים (ראו תרשים 2) נבחר מקרה בוחן אחד של "הפתעה מרוכזת" ואחד של "הפתעה מפוזרת". בשני התחומים הנחקרים נבחרו מתוך רשימה מקרים בולטים של כישלונות מודיעיניים, המייצגים מקרים מאפיינים של כישלונות כאלה בשניהם. ההשוואה נערכה לפי סוג הסביבה שבה התרחשה ההפתעה (לאומית או עסקית) וסוג ההפתעה ("מרוכזת" או "מפוזרת"). השוואה זו מאפשרת להבין טוב יותר את תופעת הכישלון המודיעיני ולהסביר הצלחה או כישלון בחיזוי בתחום אחד וגם בתחום השני, ובכך להרחיב בהסברים לכישלון בחיזוי. המשמעות היא כי בעתיד, במקרה של הפתעה אסטרטגית, נשאל גם באיזה סוג של הפתעה מדובר - "מרוכזת" או "מפוזרת" - שאלה שאינה נשאלת כיום. העלאת המודעות של אנשי המודיעין לקיום שני סוגי הפתעות תסייע גם במיקוד הצי"ח, שהוא מפתח לטיפול במידע שעליו מבוססות ההערכות אשר אמורות להצביע בזמן על האיום המתקרב.

ניתוח שני מקרי הבוחן של "הפתעה מפוזרת" (האינתיפאדה הראשונה ב-1987 והמשבר הפיננסי של שנת 2008) מצביע על כך שהארגונים שהופתעו התעלמו מעמדות ומהתנהגויות של קהלים וארגונים שפעילותם המצטברת גרמה ל"הפתעה מפוזרת". אלה לא היו מהלכים מתוכננים, כפי שמתרחש ב"הפתעה מרוכזת", אך בסופו של דבר הפתיעו את הצד השני. מדובר בשניוויים תהליכיים-דיפוזיים (מפעפעים) שהתרחשו לאורך זמן, ובהתפרצותם הספונטנית הפתיעו את המעריכים. בשני התחומים - העיסקי והלאומי - האחראים על

³⁸ פירוט מלא נמצא בעבודת הדוקטורט שלי, וכן בספרי הנ"ל.

המודיעין נערכו, כפי שהיו רגילים, ל"הפתעה מרוכזת", אך מה שהתרחש היה "הפתעה מפוזרת", שמאפייניה שונים ואליה לא היו ערוכים. כדי להתמודד עם "הפתעה מפוזרת", במיוחד בתחום הלאומי, יש לנתח לעיתים גם את המרכיבים המבניים והאידיאולוגיים בחברה, ולמקד את האיסוף במה שעשוי להצביע על מגמות או על תביעות לשינוי.

ניתוח שני מקרי הבוחן של "הפתעה מרוכזת" (מתקפת ספטמבר 2001 וקריסת IBM) מראה כי הכישלון המודיעיני נבע מהתעלמות מסימנים מעידים מהותיים בדבר פעילות היריבים: לא היה שיתוף במידע ולא הייתה הערכה נכונה של האיום, ולכן באה הטעות בחיזוי. הסיבות לכישלון במקרים אלה דומות לסיבות לכישלון במקרים מוכרים של "הפתעה מרוכזת" הנסקרים בספרות המקצועית.

ממצאי ההשוואה בין מקרי הבוחן מראים כי המודיעין הלאומי יכול ללמוד מהמודיעין העיסקי בתחומים שבהם יש למודיעין העיסקי יתרונות, כגון זיהוי מגמות בקרב קהלים רחבים ושיתוף במידע פנימי בארגון כדי לשפר את יכולותיו. בכיוון ההפוך, התחום העיסקי יכול ללמוד מהתחום הלאומי על ידי שימוש בדיסציפלינה המודיעינית, התמקדות בזיהוי איומים חיצוניים והתרעה מפניהם. המחקר ההשוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי והעיסקי ובתבנית "המרוכזת" ו"המפוזרת" יוכל לתרום לשיפור ההיערכות של מדינות ועסקים להתמודד עם הפתעות אסטרטגיות בתחומים הלאומי והעיסקי. יודגש כי לפי ההגדרות החדשות שהוצגו לעיל, רוב הפתעות האסטרטגיות שייכות לסוג של "הפתעה מרוכזת", כפי שצוין לעיל.

להערכתי, החידושים התיאורטיים שהוצעו במאמר זה יכולים להביא להבנה טובה יותר של אחת התופעות המדאיות את ארגוני המודיעין והקברניטים במדינות ובעסקים - הפתעה האסטרטגית - ובכך אולי לצמצם את הטעויות בחיזוי. ההבחנה בין "הפתעה מרוכזת" ובין "הפתעה מפוזרת" עשויה לסייע במניעת טעויות בחיזוי ובהערכה, גם באמצעות לימוד הדדי בין שני התחומים.

הלימוד ההדדי

קהילת המודיעין האמריקאית סברה בשוגג כי אין ביכולתה ללמוד מהניסיון שנצבר בתחום המודיעין העיסקי, וזאת חרף העובדה כי במשך שנים רבות ניסו ועדות המודיעין של הקונגרס האמריקאי ומספר מומחים בקהילת המודיעין של ארצות הברית לשכנע כי גישה זו שגויה.³⁹ התברר כי גופי המודיעין הלאומיים נהגו לבחון ארגונים יריבים על בסיס מידע חסוי והתעלמו לרוב ממידע גלוי עליהם (OSINT).⁴⁰ כתוצאה מכך, הם הזניחו את הניתוח של קהלים גדולים, למשל לצורך זיהוי מוקדם של תסיסה אזרחית, או מגמות משתנות בקרב דעת הקהל, אשר היה בהן כדי לאיים על משטרים קיימים.

³⁹ מהלך זה החל השנת 1977 ונמשך לאורך שנים רבות. ראו דוח ועדת המודיעין של הסנאט האמריקאי: Annual Report to the Senate of the Select Committee on Intelligence, United States Senate, U.S. Government Printing Office, Washington DC, 1977.

⁴⁰ David Steele, "The Open Source Program: Missing in Action", International Journal of Intelligence and CounterIntelligence 21 no. 3 (2008): 609-619.

במקביל, עולם העסקים רכש ניסיון נרחב ומוצלח בשימוש במחקרי שוק ובאיסוף מידע פומבי (גלוי) לצורך זיהוי העדפותיהם של צרכנים וניתוח צעדיהם של מתחרים. דייוויד שֵד (Shedd), סגן מנהל סוכנות הביון של משרד ההגנה האמריקאי (DIA), התייחס לכישלונה של קהילת המודיעין בחיזוי אירועי "האביב הערבי": "האנליסטים לא הבחינו בסימנים שעשויים היו להצביע בפנינו, להראות לנו, כי יש חוסר שביעות רצון הולך וגדל ... בקרב הציבור הכללי. טעינו בכך".⁴¹



ארגוני מודיעין לאומי התעלמו לרוב ממידע גלוי.
⁴²(freepngimg.com)

אירועים אלה הובילו את סוכנויות המודיעין של ארצות הברית לבחון ניסיונות עיסוקים לווונטיים, תוך ניתוח עמדותיהם של קהלים נרחבים (מיקור המונים - crowd sourcing), וזאת בשילוב עם העולם האקדמי וחברות גלובליות רבות, ביניהן "אינטל", "יולט פאקארד" (HP), "דל", "גוגל", "אלי לילי", "פרוקטר אנד גמבל", "ג'נרל אלקטריק" ועוד. תחום נוסף המאפשר למודיעין האמריקאי ללמוד מן הניסיון שנצבר בעולם העסקים הוא חיזוי שווקים,⁴³ הידוע בשם "שוקי חיזוי" (prediction markets). הניסיון העיסוקי

⁴¹ Ken Dilanian, "U.S. Intelligence Official Acknowledges Missed Arab Spring Signs", *Los Angeles Times*, July 19, 2012, http://latimesblogs.latimes.com/world_now/2012/07/us-intelligence-official-acknowledges-missed-signs-ahead-of-arab-spring-.html; קהילת המודיעין האמריקאית גם לא הבחינה בסימנים המעידים שהצביעו על ההתקוממות הממשמת ובאה של האוכלוסייה באיראן נגד משטר השאה ב-1979. ראו: Douglas MacEachin and Janne E. Nolan, "Iran: Intelligence Failure or Policy Stalemate?", in *Discourse, Dissent and Strategic Surprise Formulating U.S. Security Policy in an Age of Uncertainty*, eds. Douglas MacEachin and Janne E. Nolan (Washington DC: Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, 2006).

⁴² <https://freepngimg.com/png/19135-social-bookmarking-png-image>.

⁴³ Richard Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable?", in *Strategic Intelligence: Windows into a Secret World, an Anthology*, eds. Loch Johnson and James Wirtz (Los Angeles: Roxbury Publishing, 2004), pp. 97-99.

הנרחב מאפשר לנו להעריך את הכיוונים והמגמות בשווקים ולקבל התרעות מוקדמות לגבי שינויים משמעותיים אפשריים בהם.⁴⁴ כשלים מודיעיניים, ובכלל זה אי־חיזוי "האביב הערבי", גרמו לגופי המודיעין האמריקאיים, הבריטיים והישראליים לבחון את הניסיון שנרכש בניתוח עיסקי בתחומים של קהלים גדולים, חיזוי, טכניקות של ניתוח הזדמנויות וניסיונות למדוד את ערכו של המידע - תחומים המוכרים היטב בעולם העסקים. נראה כי ארגוני מודיעין לאומיים החלו בהדרגה להבין את הצורך לחקור וללמוד מדיסציפלינות אחרות, לרבות בתחום העיסקי, כדי לבחון כיצד יש בהן כדי לחזק את יכולותיהם. בנוסף לכך, הם החלו להבין את הצורך בפתיחות כלפי המגזר העיסקי וביישום יכולות חדשות, שלאחר ביצוע ההתאמות הנדרשות בהן, יוכלו לסייע בהתמודדות עם האתגרים הניצבים בפני גופי המודיעין. דוגמה מצוינת להתפתחות כזאת היא האופן בו ה־FBI "המציא את עצמו מחדש" לאחר אירועי ספטמבר 2001 והפך מסוכנות לאכיפת חוק גם לארגון ביטחון לאומי. הדבר נבע, בין השאר, ממחקר שנערך על ידי שלושה חוקרים בעלי שם מאוניברסיטת הרווארד, שלא היה להם רקע מודיעיני, אשר עשו שימוש ביכולות אקדמיות בתחומי התכנון הארגוני והזהות הארגונית.⁴⁵

אנשים העוסקים בדיסציפלינות של מודיעין תחרותי ושיווקי שואפים ללא הרף להגיע לרמה המקצועית הגבוהה ביותר, כך שתהיה מוכרת על ידי המנהלים בארגון, וזאת כפי שקורה במודיעין הלאומי, אותו הם רואים כמודל האמיתי לניהול מידע ומודיעין. השימוש בדיסציפלינה המודיעינית מאפשר ליצור התרעה מוקדמת אפילו לפני התפרצותו של אירוע כלכלי גדול, כמו המשבר הפיננסי ב־2008 ששינה את פני הכלכלה העולמית.⁴⁶ הדבר נכון גם לגבי תאגידים חזקים שלא הצליחו להבחין בשינויים שבוצעו על ידי מתחריהם ובתנודות אסטרטגיות בשווקים, מה שהותיר אותם ללא סיכוי לשרוד.

סיכום

המודיעין הלאומי והעיסקי לא מפסיקים להיות מופתעים. דוגמאות נוספות לכך הם המהלכים ההתקפיים שעשה המודיעין הרוסי במערכת הבחירות לנשיאות ארצות הברית ב־2016, שהיו הפתעה ("מרוכזת") למודיעין האמריקאי, במיוחד ל־FBI;⁴⁷ פשיטת הרגל של חברת 2017 (Jawbone) - מובילה עולמית בתחום אמצעי תקשורת לבישים - שלא

⁴⁴ Pong Fei Yeh, "Using Prediction Markets to Enhance US Intelligence Capabilities", *Studies in Intelligence* 50, no. 4 (2006).

⁴⁵ Ranjay Gulati, Ryan Raffaelli and Jan Rivkin, "Does 'What We Do' Make Us 'Who We Are'? Organizational Design and Identity Change at the Federal Bureau of Investigation", *Harvard Business School, Working Paper 16-084*, January 12, 2016.

⁴⁶ Timothy Walton, "The 2007-2008 Financial Crisis as a Way to Better Understand Intelligence Failure", paper presented in ISA conference, April 2012; Avner Barnea, "Financial Crisis as an Intelligence Failure", *Competitive Intelligence Magazine* 14, no. 2 (April/June 2011).

⁴⁷ Amy Zegart and Michael Morell, "Spies, Lies and Algorithms: Why U.S. Intelligence Agencies Must Adapt or Fail", *Foreign Affairs*, Vol. 98, no. 3 (May/June 2019): 83-96.

נערכה לשינויים בסביבת התחרות, בעיקר למהלכי "גוגל" ו"אפל" ("הפתעה מרוכזת");⁴⁸ ובתחום של "הפתעות מפוזרות" - ההתקוממות העממית בסודאן, שהדיחה את השליט אל-בשיר (2019), וסגירת רשת חנויות הכולבו האמריקאית Sears בתחום העיסקי (2018).

דיסציפלינת המודיעין הינה מערכת המסייעת לקבלת החלטות הן במודיעין האסטרטגי הלאומי והן במודיעין התחרותי-עיסקי. השימוש בגישה אובייקטיבית מהווה דרך חשובה לסייע למנהלים בכירים בשני התחומים לצמצם טעויות בתהליך קבלת ההחלטות הקשורות לצעדיהם הבאים: הוא מוביל להערכה כוללת וזהירה יותר של חלופות ומשמעויות, ובכך מאפשר להתגבר על רבות מן הבעיות הקשורות בעמדות מוטות בשלבי עיבוד המידע, בנטיית מוקדמות, בדינמיקה הקבוצתית ובקבלת החלטות אינדיבידואלית. בנוסף לכך, ניתוח עיסקי טומן בחובו את היתרון שבהצגה שיטתית של כלל המידע בפני מקבלי ההחלטות.

החידוש בזיהוי התופעה של "הפתעה מפוזרת" (דיפוזית) אינו רק בסיווג ההפתעה האסטרטגית לשני סוגי הפתעות - "מפוזרת" ו"מרוכזת"; תחילתה ב"הפתעה מפוזרת" שארגוני המודיעין מתקשים לזהות את מוביליה ואת התפתחותה על ציר הזמן, והמשכה בהיותה בברור תופעה דינמית. דהיינו, בשלב מסוים לאחר התרחשות "ההפתעה המפוזרת" (למשל, ההתקוממות האזרחית) משתלטים עליה ארגונים חזקים שלוקחים אותה לכיוונים הנוחים להם. במהפכה האיראנית היו אלה חומייני ותומכיו הדתיים שהשתלטו עליה; באינתיפאדה הראשונה לקחו לידיהם את ההובלה הארגונים פתח וחמאס; ב"אביב הערבי" במצרים היו אלה "האחים המוסלמים"; בהתפרקות ברית המועצות, גורבצ'וב הוחזר לשלטון לתקופה קצרה בעקבות הפוטש של אוגוסט 1991. מכאן עולה ההשערה כי זיהוי נכון של "הפתעה מפוזרת" מאפשר לצפות את הכיוון שלה בעתיד.

ישנה חשיבות רבה לכך שהמודיעין האסטרטגי יחקור וילמד מדיסציפלינות אחרות, לרבות בתחום העיסקי, כדי לחזק את יכולותיו. הדבר מחייב פתיחות כלפי המגזר העיסקי ויישום יכולות חדשות, שלאחר ביצוע ההתאמות הנדרשות יוכלו לסייע בהתמודדות עם האתגרים הניצבים בפני גופי המודיעין. שאלה חשובה בהקשר זה היא באיזו מידה מערכות מורכבות, כגון מערכות מודיעין, מספיק פתוחות כדי ללמוד מדיסציפלינות אחרות ולהוסיף בדרך זו עוד רובד ליכולותיהן.

Heather Sumerville, "Jawbone a Victim of its own Success in Tech Wearables", *The National*, ⁴⁸ July 10 2017, <https://www.thenational.ae/topics/Author/Heather%20Somerville>.

רשימת מקורות

- ברנע, אבנר. **את זאת לא צפינו: ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי**. הוצאת רסלינג. תל אביב, 2018.
 - ברנע, אבנר. "ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העיסקי". חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור בפילוסופיה". **אוניברסיטת חיפה**. הפקולטה למדעי החברה. בית הספר למדעי המדינה, 2005.
 - גלבר, יואב. **שורשי החבצלת: המודיעין ביישוב 1918-1947**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 1992.
 - הרכבי, יהושפט. **המודיעין כמוסד ממלכתי**. הוצאת מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 2015.
 - הרכבי, יהושפט. **יסודות בסכסוך ישראל-ערב**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 1971.
 - לניר, צבי. **הפתעה בסיסית - מודיעין במשבר**. הקיבוץ המאוחד, סדרת קו אדום, 1983.
 - פישמן, אלכס. "ראש המוסד לשעבר נגד אמ"ן: "היה פה כישלון מהדהד". *Ynet*. 21.3.2018.
 - קמפ, פרידריך. **ברלין 1961**. עם עובד, 2011.
-
- "Annual Report to the Senate of the Select Committee on Intelligence". *United States Senate, U.S. Government Printing Office*. Washington DC, 1977.
 - Bar-Joseph, Uri and McDermott, Rose. *Intelligence Success and Failure: The Human Factor*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
 - Bar-Joseph, Uri. "Forecasting a Hurricane: Israeli and American Estimations of the Khomeini Revolution". *Journal of Strategic Studies*. 2013. DOI:10.1080/01402390.2012.742009, <http://dx.doi.org/10.1080/01402390.2012.742009>.
 - Barnea, Avner "Competitive Intelligence in the Defense Industry: A Perspective from Israel - A Case Study Analysis". *Journal of Intelligence Studies in Business* 4. no. 2. 2014: 91-111.
 - Barnea, Avner. "Financial Crisis as an Intelligence Failure". *Competitive Intelligence Magazine* 14. no. 2. April/June 2011.
 - Betts, Richard. "Two Faces of Intelligence Failure: September 11 and Iraq's missing WMD". *Political Science Quarterly* 122. no. 4. 2007: 585-606.
 - Betts, Richard. "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable?". *Strategic Intelligence: Windows into a Secret World, an Anthology*. eds. Loch Johnson and James Wirtz. Los Angeles: Roxbury Publishing, 2004.
 - Busenitz, Lowell W. and Barney Jay B. "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making". *Journal of Business Venturing* 12, no. 1. January 1997: 9-30.
 - Brenner, Michael. "Intelligence Failure in Iraq". *Huffington Post*. June 30 2014. https://www.huffpost.com/entry/intelligence-failure-in-i_b_5544340.
 - Bruce, Gary. *The Firm: The Inside Story of the Stasi*. New York, Oxford University Press, 2010.

- Dilanian, Ken. "U.S. Intelligence Official Acknowledges Missed Arab Spring Signs". *Los Angeles Times*. July 19, 2012. http://latimesblogs.latimes.com/world_now/2012/07/us-intelligence-official-acknowledges-missed-signs-ahead-of-arab-spring.html
- Dishman, Paul and Calof, Jonathan. "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Market Strategy". *European Journal of Marketing* 42. no. 7/8, 2008: 766-786.
- Fleisher, Craig S., Wright, Sheila and Allard, Helen T. "The Role of Insight Teams in Integrating Diverse Marketing Information Management Techniques". *European Journal of Marketing* 42. no. 7/8. 2008.
- Gentry, John A. and Gordon, Joseph S. *Strategic Warning Intelligence: History, Challenges and Prospects*. Georgetown University Press, Washington DC, 2019.
- Gilad, Ben. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk and Create Powerful Strategies*. New York: Amacom, 2004.
- Grabo, Cynthia M. *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*. University Press of America, 2004.
- Gulati, Ranjay, Raffaelli, Ryan and Rivkin, Jan. "Does 'What We Do' Make Us 'Who We Are'? Organizational Design and Identity Change at the Federal Bureau of Investigation". *Harvard Business School. Working Paper 16-084*. January 12, 2016.
- Harrysson, Martin, Métayer, Estelle and Sarrazin, Hugo. "How 'Social Intelligence' Can Guide Decisions". *McKinsey Quarterly*. November 2012.
- Herring, Jan. "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs". *Competitive Intelligence Review* 10. no. 2. 1999: 4-14.
- Jaworski, Bernard J., Macinnis, Deborah J. and Kohli, Ajay k. "Generating Competitive Intelligence in Organizations". *Journal of Market-Focused Management* 5. 2002: 279-307.
- Johnston, Judith and Johnston, Rob. "Testing the Intelligence Cycle Through Systems Modeling and Simulation. *Analytic Culture in the US Intelligence Community*. ed. Rob Johnston. Washington DC: CIA, Center for the Study of Intelligence, 2005. https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-us-intelligence-community/chapter_4_systems_model.html.
- Kahneman, Daniel and Tversky, Amos. "Choices, Values and Frames". *American Psychologist* 39. 1984: 341-350.
- Laakso, Topi. *Handbook of Social Media Intelligence*. M-Brain, 2016. https://www.mbrain.com/ebook/getting_intelligence_out_of_social_media.
- MacEachin, Douglas and Nolan, Janne E. "Iran: Intelligence Failure or Policy Stalemate?". *Discourse, Dissent and Strategic Surprise Formulating U.S. Security Policy in an Age of Uncertainty*. eds. Douglas MacEachin and Janne E. Nolan. Washington DC: Institute for the Study of Diplomacy,

- Georgetown University, 2006.
- Miscik, Jami. "Intelligence and the Presidency, How to Get it Right". *Foreign Affairs*. May/June 2017.
 - Mohammed, Sara. "Sudan's Third Uprising: Is It a Revolution?", *The Nation*, January 25, 2019.
 - Omand, David. *Securing the State*. C. Hurst & Co. Publishers, 2010.
 - Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
 - Prescott, John. "The Evolution of Competitive Intelligence, Designing a Process for Action". *APMP*. Spring 1999.
 - Sage, Andrew P. "Human Judgment and Decision Rules". *Concise Encyclopedia of Information Processing in Systems and Organizations*. ed. Andrew P. Sage. New York: Pergamon Press, 1990.
 - Shulsky, Abram and Schmitt, Gary. *Silent Warfare, Understanding the World of Intelligence*. Washington DC: Potomac, 2002.
 - Smith, Thomas. *Encyclopedia of the Central Intelligence Agency*. New York: Infobase Publishing, 2003.
 - Steele, David. "The Open Source Program: Missing in Action". *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*. 21 no. 3. 2008: 609-619.
 - Sumerville, Heather. "Jawbone a Victim of its own Success in Tech Wearables". *The National*, July 10 2017.
 - <https://www.thenational.ae/topics/Author/Heather%20Somerville>.
 - Swartz, John "Cisco's Chambers: 2 days with man on a mission at CES". *USA Today*. January 9, 2013. <http://www.usatoday.com/story/tech/2013/01/09/cisco-ibm-oracle-hp/1791255>.
 - Tianjiao, Qui. "Scanning for Competitive Intelligence: The Managerial Perspective". *European Journal of Marketing* 42. no. 7/8. 2008): 814-835.
 - Vedder, Richard G. and Guynes, Stephen S. "A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations". *Journal of Computer Information Systems* 41. no. 2, 2000: 36-39.
 - Walle, Alf H. *Qualitative Research in Intelligence Marketing: The New Strategic Convergence*. Westport, CT: Quorum Books, 2001.
 - Walton, Timothy. "The 2007-2008 Financial Crisis as a Way to Better Understand Intelligence Failure". paper presented in ISA conference. April 2012.
 - Wholstetter, Roberta. *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford University Press, 1962.
 - Wright, Sheila and Calof, Jonathan. "The Quest for Competitive Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices". *European Journal of Marketing* 40. no. 5/6, 2006: 453-465.
 - Yarhi-Milo, Keren. *Knowing the Adversary: Leaders, Intelligence and Assessment of Intentions in International Relations*. Princeton: Princeton University Press, 2014.

- Yeh, Pong Fei. "Using Prediction Markets to Enhance US Intelligence Capabilities". *Studies in Intelligence* 50. no. 4. 2006.
- Zegart, Amy and Morell, Michael. "Spies, Lies and Algorithms: Why U.S. Intelligence Agencies Must Adapt or Fail". *Foreign Affairs*. Vol. 98, no. 3. May /June 2019: 83-96.