

עשינו סימולציה: נתנו לחיילים מודיעין מ-73. 'הגיעו לאותה מסקנה: לא תפרוץ מלחמה

תפקידו של אל"מ ד', ראש מחלקת הבקרה באמ"ן, הוא במובנים רבים להיות פרקליט השטן ולחלוק על המפקדים. "המטרה שלנו היא למנוע נפילה לבורות" • 46 שנה למלחמת יום הכיפורים, הוא מספר על הצלחות המודיעין הישראלי, אך מזהיר: "לפעמים אנחנו לא יודעים מה אנחנו יודעים"



• [אמנון לורד](#)

פורסם ב 03.10.2019 13:43 : עודכן ב 05.10.2019 07:52

74

לא רק שאיש לא יכול לצפות מתי תגיע האינקוויזיציה הספרדית, כפי שגרסה חבורת [מונטי פייתו](#); איש גם לא יכול לצפות שכמה שריפות, כמה אזעקות והרבה הטרדות טקטיות בדרום יצטברו לכדי בעיה חברתית, מדינית וביטחונית, שמשפיעה על ההנהגה הלאומית. בשנה וחצי האחרונות עסקו צה"ל והקברניטים הלאומיים בהיערכות החשובה, הקריטית אפילו, בצפון. מה שמתרחש בדרום נתפס כמטרד טקטי שמביך את צה"ל, אף ששיטת הלוחמה לא כתובה בשום ספר.

באמ"ן חיים היום בתחושה של הצלחה. מצבו המשופר של אגף המודיעין קשור גם לאותם ימי רעה מלפני 46 שנה. אבל אם להשתמש בשורה של אלתרמן, "נזכור לא רק לרע ימי רעה". אל"מ ד' עומד בראש מחלקת הבקרה באמ"ן, שהוקמה כאחד מלקחי מלחמת יום הכיפורים. היא קמה בשנה שאחרי המלחמה; הוא עצמו שייך לדור שעדיין לא נולד כשהתרחשו המלחמה, המחל ומחלל וההפתעה.

"קצין מודיעין שלא לומד את מה שקרה ב-1973 - זה מאוד לא טוב. אוי ואבוי לנו", הוא אומר בראיון שנערך בחדרו הקטן. לפני שנים לא מעטות השתתף באחד הקורסים באמ"ן בסימולציה, שהמחישה לו עד כמה המציאות של ספטמבר ואוקטובר '73 יכולה לחזור על עצמה. "עשו לנו תרגיל. הזרימו לנו ידיעות מ-1973. תחושת ההפתעה לא היתה מה'הפתעה' של המלחמה - אלא זו היתה ההפתעה שאוחזת בך כשאתה נופל על אותו דבר".

על סמך אותן ידיעות שהכשילו את קברניטי אמ"ן ב-73, הגיעו החניכים לאותה מסקנה: לא תפרוץ מלחמה. אילו פרטים שונו בסימולציה כך שמשתתפי התרגיל לא יזהו שמדובר בהפתעת 73? אל"מ ד' לא נכנס לזה. "רק אז אתה לומד את גודל ההטעיה. זה כל כך רב-פנים ועשיר", הוא אומר, **"המסר המרכזי קשור לצניעות"**.

בלי לשכב ליד הדלת

הוא בן 42, בעל השכלה כלכלית ומשפטית, כולל תואר שני בהרווארד. הוא אינו דובר ערבית, אך עשה שני תפקידים בחטיבת המחקר: בין השאר עמד בראש זירה חדשה, שהוקמה בעקבות האביב הערבי ונקראה "זירה אזורית". היא הוקמה "משום שהלקח היה שחסרה

הסתכלות אינטגרטיבית על האזור. היא מאגדת יחד כמה גופים: חקר הג'יהאד העולמי, המדינות הסוניות הגדולות ותחומים כלכליים וחברתיים."

"התפיסה היא שרמ"ח טוב הוא כמו נביא זעם". אל"מ ד'

מחלקת הבקרה שבראשה עומד היום אל"מ ד' היא מה שמכונה, בסלנג של פוסט מלחמת יום הכיפורים, "איפכא מסתברא". מדובר במלאכה מורכבת בהרבה מהתפיסה העממית של ה"איפכא מסתברא", שלפיה תפקיד המחלקה לומר את ההפך ממה שאומר אלי זעירא, או ראש אמ"ן אחר, או כל אחד מהמעריכים הלאומיים.

"בקרה זה שם לא טוב", אומר אל"מ ד', "במהותו זה 'צוות אדום'. זה יותר תוכני, בניגוד לביקורת. המטרה היא שהמערכת תשתנה. להגיד לה דברים שהיא לא חושבת עליהם. למנוע ממנה את ההימנעות מקשב. התפיסה היא שמדובר בגוף לעומתי, מתנצח; למעשה הרעיון הוא למנוע נפילה לבורות. הפרדוקס של התפקיד - כשאני מסתכל על כמה מקודמיי, ובהם עמוס גלעד ויעקב עמידור - הוא פרדוקס נביא הזעם. בדרך כלל התפיסה היא שרמ"ח טוב הוא כמו נביא זעם. למה פרדוקס? כי כאשר מתברר שהארגון טעה - כאילו יצא אבל זה בדיוק סוג המקרים שבהם עדיף לא להיות צודק. "אז מי הוא רמ"ח מוצלח? מי שמשפיע על המערכת; מי שיודע להכניס את האינפוט בעיתוי המתאים ולמנוע טעות; מי ששומר על זיכרון ארגוני. ראש המחלקה כפוף ישירות לראש אמ"ן. יש לו הסתכלות רוחבית. במודיעין היום יש הרבה התמחות, וככל שיש יותר התמחות, יש פחות אנשים שמסתכלים על הכל. אנחנו מסתכלים לרוחב."

אל"מ ד' והמחלקה שלו נמצאים בקשר לא רק עם אמ"ן וראשיו; נתונה בפניהם האפשרות למגע ישיר גם עם מפקדי פיקודים או כל גורם ביטחוני אחר. הדימוי שהצגתי בפניו - של ראש מחלקת החשיבה הלעומתית, שנשכב ליד הדלת של הרמטכ"ל כי לדעתו ראש אמ"ן לא מבין כלום - מעורר אצלו גיחוך. "קודם כל, מאוד לא נוח לשכב ליד הדלת של הרמטכ"ל", הוא אומר, "אבל אין דבר שיעצור אותי. אני כותב, אני מפיץ."

בכל מה שנוגע לשיח ולתקשורת הקיימים היום בצמרת צה"ל, הדימוי של "לשכב ליד הדלת של הרמטכ"ל" כבר לא תופס. מה שנשאר רלוונטי הוא הצורך לדפוק על השולחן, או להגיד בקול רם וצלול וללא איפוק את מה שאתה חושב. אמ"ן הוא ארגון דיגיטלי, ובמהלך בקרה על דיונים במגוון פורומים וחדרים יכול אל"מ ד' לזהות גורמים מסוימים ששותקים, או שאינם מצליחים להשחיל מילה; אחר כך הוא יכול לגרום להם להביע את ההערכה שהוחנקה. כך שדלת הרמטכ"ל פתוחה, ואין צורך להתפרץ או לטמון לו מארב מזנק. מי שחושב אחרת, לא חסום על ידי ראש אמ"ן ריכוזי ומטיל אימה. בכלל, בצמרת צה"ל היום נרשם צירוף נדיר, שקשה לזכור כמותו בימים עברו. קרוב לקודקוד הפירמידה, וגם בקודקוד עצמו, משרתים למעשה שלושה ראשי אמ"ן: ראש אמ"ן המכהן תמיר הימן; מפקד פיקוד הדרום אלוף הרצי הלוי, שכיהן כראש אמ"ן; והרמטכ"ל אביב כוכבי, שמילא אף הוא את התפקיד הרם. לשכת ראש אמ"ן נחשבת מקפצה מצוינת לרמטכ"לות, ואם לא - זה כנראה התפקיד האחרון שאותו אלוף ימלא בצה"ל.

הצורך של אגף המודיעין להבנה רב-שכבתית ורב-תחומית של המציאות במזרח התיכון נשאר כשהיה; אלא שהיום, הגורמים המשתנים בתמונה, ה"משחקים", מורכבים פי כמה.

"בעבר הייחוס היה לצבא, למדינה. לגופים כאלה יש חוקיות מובנית. היום הקשת נמתחת מרמה של מעצמות, שמזריקות אנרגיות לכל הכיוונים, דרך צבאות היברידיים (שבהם הלוחמים לא בהכרח כפופים למסגרת של משמעת וחוק צבאי, ואין עליהם מרות של ממשל מדינתי; א"ל) ועוד לארגוני טרור. יש גופים, כמו חמאס, שאפשר להגדיר כצבא טרור; לא במובן האידיאולוגי, אלא במובן של תורת הלחימה. זה יוצר צורך בהתרעות מסוג אחר. המודלים השתנו.

השינוי השני זו הטכנולוגיה. הטכנולוגיה שאתה צריך להתמודד איתה מעצבת את הסביבה הרשתית. התקופה לא יציבה במהותה."

הטכנולוגיה, והאתגרים החדשים מצד האויבים, משנים גם את אמ"ן ואת תפקודו במסגרת הצבאית של צה"ל. "דברים משתנים בסביבה הפנימית שלנו", הוא אומר, "אמ"ן גדול יותר. אנחנו משתכללים. יותר צעירים. יש סדר יום עמוס ביותר. התפקיד בתוך הצבא מתעצב אחרת. בתקופה של מב"מ - המערכה בין המלחמות - המודיעין הוא האקולייזר. הוא זה שעושה את הפיינ"טיונינג. הוא כלי מרכזי. זה כבר לא הקמ"ן של פעם". אם בעבר הציג קצין המודיעין את המידע על האויב והיערכותו לפני יציאה למבצע, וניסה לעדכן תוך כדי מבצע - היום המודיעין משולב בפעולה המבצעית לאורך כל הדרך, ולא תמיד יש הבדל בין הממד המודיעיני לממד המבצעי.

"אני לא רוצה לחטוא באובר-פלספנות", ממשיך אל"מ ד', "אבל היום קשה יותר לעמוד על טעויות. יש קשת של דברים שבתוכם יש המון פרשנויות. יש הווייה של פוסט-אמת. בהסתכלות על לפני 46 שנה, קשה יותר להגיד מה נכון ומה לא נכון. מה שלא השתנה אלו הטעויות. יש לנו נטייה לטעות. בעולם יש הפתעות. וכמו הפלישה לצ'כוסלובקיה או פרל הארבור או מבצע ברברוסה - אם יש לנו אירוע כמו 11 בספטמבר, או שפתאום דאעש עושה סיבוב באזור, היסוד של ההפתעה נשאר."

כשהרמטכ"ל בא להתייעץ

הבעיה העיקרית של אל"מ ד' היא שתפקידו סותר את מהות הצבא. "להיות מוסד חתרני בתוך צבא זה לא קל", הוא אומר, "אתה לא יכול למצוא בארגונים חיות מהסוג הזה. אתה יושב מסביב לשולחן, וכמנהל - בא לך מישהו שאומר לך משהו שמחוץ לזרם. יותר קשה היום לעשות בקרה, אבל זה הרבה יותר נחוץ. המודיעין היום הרבה יותר מרכזי והרבה יותר מורכב. מנהלים צריכים שיהיה להם כלי להסתכל באמצעותו על עצמם."

אבל שוב - באורח פרדוקסלי - "מידת האפקטיביות שלי קשורה למפקדים שלי, לצורה שבה הם משתמשים בי. אני לא מוסד שקיים בפני עצמו, שחייב דין וחשבון רק לסמכות מלמעלה ולחוק שמכוחו הוא פועל."

דוגמה אקטואלית יחסית ליכולת של מחלקת הבקרה לעשות את ההבדל בעבודת המפקדים, אפשר למצוא במבצע מגן צפוני. הרמטכ"ל גדי איזנקוט, שלא הסתפק בהערכה של אמ"ן, יזם עבודת מטה מצד המחלקה. "זה היה לפני שהלכנו למבצע", אומר אל"מ ד', "ניגשתי להעריך את הערכיות של המבצע; האם זה זמן טוב לפעולה או לא. פעלתי אחרת מהמקובל, ועשיתי מאזן: טבלה של בעד ונגד. לכל צד בטבלה היה פירוט גדול נרחב. מה

שחשבתי לא היה אחד לאחד מה שבוצע, אבל הרמטכ"ל אמר לי שזה עזר מאוד לסדר את המחשבה. המטרה שלי היא לעזור לו (לרמטכ"ל; א"ל) לקבל את ההחלטה."

בשלב מסוים בראיון מזכיר ד' את המושג "כוונות". אחרי 73' זו היתה מילה גסה, משום שלכאורה אתה לא יכול להעריך כוונות אלא רק יכולות של האויב והיערכות. אבל אם שואלים את ד', אין מנוס מהערכת כוונות כשאתה במצב של ניהול סיכונים. **התרומה שלו** עשויה לבוא לידי ביטוי באחת מארבע גישות: **הראשונה** היא זו של ה"איפכא מסתברא" או פרקליט השטן - לבנות הערכה לעומתית, בין שהוא מאמין בה ובין שלא. ייתכן שההערכה ההפוכה נוגעת לנושא עובדתי ונקודתי: אמ"ן מעריך שהאויב מחזיק באמצעי מסוים, ואל"מ ד' מעריך שדווקא אין - או להפך.

הגישה השנייה היא לשמש "צוות": B הרמטכ"ל מציג שאלה וזהה לזירה מסוימת בחטיבת המחקר וגם למחלקת הבקרה, ומשווה בין התשובות. **הגישה השלישית** התבטאה בהתכתשות האחרונה עם חיזבאללה בצפון". חיזבאללה היה אמור להגיב. ראש אמ"ן ביקש למתוח את היריעה - מה יכול להיות שאנחנו לא חושבים עליו?" נזכר ד'.

הגישה הרביעית היא "צוות אדום", שכוללת בחינה של תוכנית גדולה או תפיסה מסוימת, ובדיקה מחדש שלהן. לפעמים צריך להגיד דווקא מה בסדר. במה ההבחנות נכונות; ולפעמים - מה חלש וטעון שיפור, ומה לא ברור, שעדיין אין תשובה עליו.

"יש דברים שאתה לא יודע אותם עד שאתה חווה אותם. חיכוך עם המציאות, עם השטח, עם האויב, זה חלק ממה שאתה לומד. יש גם מה שאמר רמספלד - **אתה לא יודע מה אתה לא יודע**. אבל זה גם הפוך: לפעמים אתה לא יודע מה אתה כן יודע."

זאת לא סתירה פנימית. מדובר במידע שקיים - לאו דווקא כדיווח עובדתי ספציפי - אבל אתה לא מודע לו מסיבה מסוימת, או שהפסקת לשקלל אותו אי שם בעבר. "גם אם אתה מעריך אינדיבידואלים, אנשים מסוימים, צריך להעריך נושא בהיבט המערכתי", אומר ד' בהקשר שבמבט לאחור ל-73' מקבל אצלו משמעות עצומה. "זה קריטי. כי בסוף איראן היא לא קאסם סלימאני וגם לא פרויקט הגרעין; איראן היא מדינה. יש משחק שחמט מורכב מאוד. אני מנסה לנסח פרדיגמה ופרדיגמה הפוכה. המערכת הפלשתינית, למשל. האם זו מערכת אחת, או שורה של תת-מערכות? ברור שלהערכה כאן יש משמעויות כבדות. אם זו מערכת אחת, אז פעולה במקום מסוים תביא לתגובה במקום אחר. אם מדובר בתת-מערכות, אתה יכול לפעול באופן שונה."

הצופה שלא נרדם

בסופו של דבר, הנרטיב של המודיעין הישראלי הוא של נחלים שזורמים לאחור, ומתנגזים למי התהום של מלחמת יום הכיפורים. "זה סיפור מעשה מרתק", אומר ד'. מאחוריו, על המדף העמוס, אפשר להבחין בספרו של אורי בר יוסף "הצופה שנרדם", וספרו של יגאל אלון "מסך של חול". "הצופה שנרדם" הוא סוג של תנ"ך בשבילי. אני נוהג לקרוא בו בכל יום כיפור. הכרוניקה פשוט מרתקת. אני מסתכל על בני הדור ההוא. יש רצון להיות יותר טובים."

אנשי המודיעין של היום, אני מרגיע אותו, כנראה טובים יותר. "אבל אני מסתכל על ראשי הזירות ב-1973. הם היו טובים. היה להם מטען ידע גדול. היו להם מקצועיות וניסיון חיים. והם פשוט נפלו בזה. נשאר החוב המוסרי מאז, והוא מכתוב צניעות ועוד פעם צניעות. אתה מצליח ושוב מצליח - יש דינמיקה של הצלחות, אבל לא לעולם חוסן."

ד' מדבר על תוכנית ההונאה של המצרים ב-73'. "מה זה מודיעין? מה זו הפתעה?" ההפתעה לא היתה רק בעיתוי - שפתאום פרצה מלחמה בניגוד לדעתם של כמה אנשים בצמרת; אלא גם במטרת המהלך הגדול שיזם אנואר סאדאת, הזוכה להתפעלות מצד אל"מ ד'. "המטרה היתה לשבור את תפיסת הביטחון של ישראל", הוא אומר ושולף תדפיס של הפקודה שהוציא הנשיא סאדאת למפקדיו הבכירים ב-1 באוקטובר "73מאיפה באה הגאווה הזאת, ממי זה בא? ממי שחשבנו שהוא אידיוט!"

כאן דרוש הסבר קצר. בישראל ידעו ב-73' שהתוכנית המצרית כוללת כיבוש של כ-30 קילומטרים מהתעלה כיעד מקסימלי; ולמעשה, היה תכנון לכיבוש רצועת שטח צרה בהרבה - בוודאי לא כיבוש סיני ולא השמדת ישראל. את זה ידעו אצלנו, אבל "הדבר החשוב ביותר זה שאני לא יודע שאני יודע. את מבנה המהלך השובר הם (ראשי אמ"ן; א"ל) פשוט לא הבינו. יש לזה השלכות יסוד גם היום: סאדאת מדבר עלינו וממשיג אותנו יותר ממה שאנחנו מסוגלים לזה. מנוסח הפקודה עולה שהוא מבין אותנו ומצייר אותנו בצורה מדהימה.

"התפיסה של התרעה אסטרטגית", אומר ד' על המערכה המתמשכת נגד ההתבססות האיראנית בסוריה ונגד החימוש המדויק של חיזבאללה, "פירושה להבין שחל שינוי ואז להביא לדחייתו, או ההפך - לקרב אותו. להבין שהטילים המדויקים הם איום חדש שעולה, שיש לו משמעויות, ולתת לזה מענה מראש - זו אחת ההצלחות הגדולות של המודיעין בשנים האחרונות.

"המערכה בין המלחמות (מב"ם), במתכונת שלה היום, זו תפיסה שקנתה איזושהי אחיזה בעקבות מפגש עם ההתהוות שמתרחשת בסוריה. אחרי שאתה לומד את זה, צריך אומץ להמשיך ולהרחיב את הפעילות". נקודת המפנה הדרמטית היתה ב-2013, והמערכה הזאת, המתמדת, מסמנת אולי את ההבדל הגדול בין אז להיום.