28.9.2016

**מחשבה אסטרטגית מודרנית**

היום נעסוק במדיניות בטחון לאומי. במסגרת זאת נתעסק בשלושה מרכיבים מרכזיים בביטחון הלאומי:

1. מודיעין
2. Net assessment (הערכת נטו)
3. אסטרטגיות מתחרות – יסודות רעיוניים של תכנון אסטרטגי

ביטחון לאומי – זה אנשים שעוסקים במדיניות.

מדיניות (בכל תחום) מורכבת משלושה דברים:

1. אינטרסים (בד"כ אינטרסים נגזרים מערכים)
2. איומים, אתגרים והזדמנויות
3. מענה למפגש בין האיומים/הזדמנויות לאינטרסים שלנו.

אתגר – זה איום שטרם הבשיל (איום בהתהוות).

יש לשים לב שהעולם מורכב גם מהזדמנויות.

הקהילה שעוסקת במדיניות היא **הקהילה האסטרטגית**.

בתוך הקהילה יש חלוקת עבודה.

יש שחקנים שעוסקים בהערכה מודיעינית. יש שחקנים שעוסקים בהערכה אסטרטגית, ויש שחקנים שעוסקים בתכנון של מדיניות אסטרטגית ובהוצאת המדיניות לפועל.

אינטרסים לאומיים תמיד קיימים, גם אם הם לא באים לידי ביטוי בצורה מפורשת. התחום של אינטרסים לאומיים הוא יותר עמום.

מודיעין מתקיים בכל הרמות של אינטראקציה אסטרטגית (טקטית, אופרטיבית, ואוסטרטגית).

מודיעין זה מוסד לבירור המציאות.

מהרגע שיודעים לזהות אינטראקציה אסטרטגית, המודיעין בא לידי ביטוי.

ברגע שהתמסדו המטות הכללים התמסדו גם גופי המודיעין.

מודיעין בא לשרת כל תחום שבו מתקיימת אינטראקציה אסטרטגית גם בתחום הביטחוני אבל גם בתחום העסקי.

לא מספיק שמודיעין מתאר מציאות או צריך לברר אותה. במידה מסוימת זה מזכיר מדע. (תיאור מציאות, הסבר שלה, וניסיון לחזות אותה).

אנחנו מנסים לצמצם את תחום חוסר הודאות בדברים שמעניינים אותנו.

בשונה מסביבה אקדמית, יש סביבה אסטרטגית בה יש לפחות שני שחקנים שיש להם אינטרסים אחרים (לעתים מנוגדים).

הצד השני מנסה ביום יום להגביל אותנו מלחדור לעולם התוכן שלו.

בעולם המודיעין אנחנו מפעילים מערכות מסווגות וסודיות להבין את הצד השני.

באקדמיה אנחנו לא עוברים חוויה שבה הצד השני מנסה לחסום מאתנו לברר את המציאות, ואנחנו גם לא מנסים להפעיל מערכות מסווגות.

כל מודיעין מהווה מידע, ולא כל מידע הוא מודיעין.

דוגמא היסטורית למודיעין היא "המרגלים" ששלח משה לתור את הארץ.

דוגמא נוספת היא היונה ששלח נוח מהתיבה. (למרות שאין כאן צד שני דינאמי).

התוצאה של מודיעין לא נכון יכולה להיות קטסטרופאלית.

אנשי מודיעין צריכים להימנע מהפתעות אסטרטגיות.

מודיעין הוא כלי של צמצום חוסר ודאות ומטרתו לתמוך בתהליך של גיבוש וביצוע של מדיניות.

מודיעין צריך לאפשר גיבוש של אסטרטגיה ברמה הלאומית.

מודיעין מאפשר בניין כוח לעתיד. הוא זה שמאפשר לקבוע במה ראוי להצטייד וכיו"ב.

מודיעין צריך לאפשר ביצוע של מלחמות בכל הרמות.

מודיעין בא לספק לאסטרטגים כלים לקביעת מדיניות ארוכת טווח בכל תחום שמעניין את מקבל ההחלטות.

לפעמים אנשי מודיעין נתפשים כמחנכים.

דרג צבאי תמיד כפוף לדרג מדיני. המלחמה היא המשך של המדיניות.

אנשי המודיעין כפופים למדינאים. איש מודיעין לא יכול לסרב לענות לשאלה שמקבל החלטות שואל אותו.

צרכן של מודיעין לא מחויב לקבל הערכת מודיעין או בירור מציאות כפי שמביא אותו איש המודיעין.

זה לא תפקיד של קצין מודיעין להמליץ על אסטרטגיה או על עשיה, אלא רק להשיב מה המשמעויות של כל אחת מאפשרויות העשייה.

ארגוני מודיעין הם בירוקרטיות גדולות. "בתי חרושת" לבירור מציאות. האופן שבו הם פועלים הוא מעגל בירור המוגיעין.

מעגל מלא שמתחיל בשאלה של קובע המדיניות לבירור המציאות, והאופן שבו מגבשים את המענה לשאלה זו.

**מעגל המודיעין** - מקבלים שאלה > מפרטים את השאלה לשאלות יותר קטנות > מחלקים את השאלות למאמצי מודיעין (מאמץ איסופי) > עיבוד המידע (הפרדה בין עיר לטפל) וניתוח שלו > חלוקת המידע לצרכנים.

זה המודל האידיאלי. בפועל מדובר במעגל אין סופי שלפעמים פועל כמטוטלת.

מעגל המודיעין מתחיל במקביל ההחלטות – לא מחפשים מידע סתם, אלא מה שמעניין את מקבל ההחלטות. זו עוד אחת האבחנות בין מודיעין לאקדמיה. זה מהות **הציח**. ציון ידיעות חשובות/חיוניות.

זוהי רשימה שמשקפת את האינטרסים של הצרכן.

הרשימה נקבעת בשיח בין הצרכן לגורם המודיעין.

יש חשיבות שהמערכת תתפקד בצורה פונקציונאלית, ושתשרת את המשימות שמעניינות אותנו.

אנשי המודיעין צריכים דירקטיבה.

מעגל מודיעיני קורה באינטראקציה בין שלושה שחקנים:

1. אנשי איסוף
2. אנשים שעוסקים במחקר/ניתוח
3. צרכני המודיעין

החיכוך בין הגורמים השונים יוצר את הדברים הכי מעניינים. כאמור, תפקיד המודיעין הוא למנוע הפתעות.

טעויות מודיעיניות מתרחשות גם בגלל בעיות באיסוף, גם בגלל טעויות במחקר וגם בגלל מתחים לא מבוררים בין ספק של מודיעין וצרכן של מודיעין.

רוב הטעויות המודיעיניות חונות בתחום המחקר. קרי, יש מספיק מידע, אך ההערכה לא נכונה של המודיעין שנאסף.

מקרים קלאסיים של הפתעה מודיעינית: מבצע ברברוסה, פרל הארבור, מלחמת יום הכיפורים.

**הערה של האלוף:** המודיעין בעצם בא להגדיר לנו תחום מתוך האין סוף. מה רוצים לחקור? מה מעניין את קובעי המדיניות? זאת לאחר קביעה (מודעת או לא מודעת) של האינטרסים הלאומיים.

**הערה של יובל:** יש לשים לב להבדל בין יכולות לכוונות. בפרק היכולות יש משקל רב מאד לאנשי המודיעין. בפרק הכוונות יש יותר מרחב לפרשנויות.

**ד"ר אדמסקי**: קהילות מודיעין אספו תמיד יותר ממה שהם יכלו לעבד. לעתים אף אוספים דברים שלא בהכרח קשורות לצי"ח.

**האלוף**: בהקשר הנוכחי של המציאות הישראלית יש שאלה לגבי ה"אמצע". בצד השמאלי זה ברור שזה אנשי המודיעין. בצד הימני זה קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות.

אבל לשם מה נחוץ מישהו באמצע שינתח את המידע? זאת שאלה שנדון בה בהמשך הקורס.

**ג'וש**: הדרג המדיני לא תמיד מגדיר מהו רוצה. כמו כן, הפתעות נגרמות בשל כשל בכל חלקי הפזל.

**ד"ר אדמסקי**: גם במודיעין יש "תרגום" בין הרמות. הטריטוריה של המחקר היא בעצם התחום של ה"אימצוע".

אנחנו עוסקים באסטרטגיה בהתאם להגדרה ששמנו לעצמנו בתחילת הקורס.

אנחנו מניחים שהאינטראקציה שלנו מול שחקן אחר, היא עם שחקן לא פחות מתוחכם מאתנו. השחקן היריב מנסה ללמוד עלינו בדיוק כפי שאנו מבקשים ללמוד עליו. הצד השני הוא דינאמי ואסטרטגי, ואף הוא מבקש לכפות את הרצון שלו עלינו.

**תרבות אסטרטגית**

תרבות אסטרטגית היא כלי שמאפשר לנו להבין את ייחודיותו של ה"אחר". חשוב להבין שעל המתחרה שלנו לא חלים אותם חוקים שחלים עלינו כיוון שיש לו עולם ערכים אחר.

תרבות אסטרטגית זה מכלול של נורמות, אחרים, מסורות, שמגדירים את אופי ההתנהלות האסטרטגית שלו.

דינאמיקה של שחקנים שונים מתרבויות שונות מתבצעת באופן שונה.

אם נצליח להסתכל על האחר דרך העיניים שלו, נוכל להסביר לעצמנו פעילות של האחר, גם אם היא נראית לנו מוזרה ומזיקה.

התחום של "תרבות אסטרטגית" התמסד במלחמה הקרה. האמריקאים הבינו שכשסובייטים חושבים על נשק הגרעיני, הם חושבים על זה בצורה שונה מאתנו.

התחום התרחב מברה"ם גם לשחקנים אחרים. ורוב הכתיבה בתחום הזה היא כתיבה שנוגעת למה שעניין את האמריקאים.

התחום הזה היום מאד מעסיק גם טקטיקנים. בין היתר זה תחום שחשוב גם לסייבר.

אם נבחן את נושא התרבות האסטרטגית בהקשר של הרתעה, יש לוודא מה הערכים והנורמות של הצד השני, כדי לתכנן אילו מהלכים יפחידו אותו.

חוזקות שלנו ועוצמות שלנו נבחנות בעיניים שלנו. אבל אם אני רוצה להשפיע על האחר, יש להבין איך הצד השני תופס את עצמו.

הצבא הישראלי היה מושתת על תרבות של "פולחן ההתקפה", ובשנים האחרונות ניתן להבחין בשינוי תרבותי בתחום זה.

בתחום המודיעיני – תרבות ארגונית מאד משפיע. יש מדינות שמסורתית יותר נוטות למודיעין המבוסס על "יומינט" ויש כאלה שמתבססות על טכנולוגיה.

גם חדשנות צבאית קשורה לתרבות. יש צבאות שמתחדשים על סמך צפיה, ויש כאלה שמתחדשים על סמך הסתגלות.

טכנולוגיה > תרבות אסטרטגית > חדשנות צבאית שונה. ניתן לראות לא אחת בקרב מדינות שונות דפוס קבוע של חדשנות (של כל אחת מהן).

תרבות מגלמת הן שוני והן המשכיות עם נטיה להמשכיות.

ניתוח תרבות יכול לסייע בדיאגנוזה מודיעינית של הצד השני.

אם ניקח לדוגמא את התחום של סייבר – התחרות האסטרטגית בין השחקנים השונים, תתנהל בצורה שונה על ידי כל אחד מהשחקנים לפי התרבות האסטרטגית של הצד השני.

יש גם עבודות על תרבות אסטרטגית בהקשר של נשק גרעיני, ובפרט בנושא של פרוליפרציה של נשק גרעיני.

ניתוח של בדיחות יכול לסייע להבנת הלכי רוח ויחס לשלטון.

מה שהופך בעיה לבעיה – היא עובדות הנוגעות לצד השני ביחס לאינטרסים שלנו.

הצורך לקבל החלטה מחייבת לבדוק את עצמנו ואת הצד השני ביחד.

סון צו: "דע את אויבך ודע את עצמך. אם תדע את שניהם לא תפסיד במאה מערכות". זאת ליבת האסטרטגיה.

לפני שמתכננים את האסטרטגיה יש לקיים הערכת מצב אסטרטגית. מה מצבנו ביחס לשחקנים היריבים.

תחום זה הוא ה-net assessment (הערכת נטו).

יש מדינות שבהם יש פונקציה נפרדת מהפונקציה המודיעינית לבצע הערכה על סמך המידע שיש לנו ביחס לצד השני וביחס לעצמנו. הפונקציה הזו חשופה גם ל"אדום" וגם ל"כחול".

בישראל מי שמבקש לעשות זאת היא החטיבה האסטרטגית באג"ת.

זה חלק אינטגרלי מעיצוב אסטרטגיה.

התחום של NA (net assessment) נולד בארה"ב.

נדון בשלושה תחומים: במיסוד של התחום, המהות של התחום וגם דוגמאות.

לבית המקצוע של NA נוגעת לטשטוש שבין מודיעין לבין קביעת המדיניות.

במהלך שנות ה-70 בארה"ב שר ההגנה הוא שלזינגר. קיסינג'ר הוא היועץ לבטחון לאומי. שר ההגנה לא מקבל מקיסינג'ר, הערכות טובות שמאפשרות תכנון מדיניות.

שר ההגנה רוצה "תמונה פנורמית".

לאור זה נקרא אנדרו מרשל (שעבד ב-RAND) למועצה לבטחון לאומי, שיספר את הסיפור בין האמריקאים והרוסים לאורך זמן.

אנדרו מרשל מתוסכל כי חסרים לו דברים:

* המודיעין לא מספיק מטפל בצד השני.
* המודיעין מדבר בעיקר על העוצמות של הצד השני ופחות מתעסק בחולשות שלו, ואיך ניתן לנצל את החולשות לטובתנו.
* אין מפגש בין הסיפור ה"אדום" לסיפור ה"כחול".
* חלקים שונים בתוך המנגנון האמריקאי מדגיש את הדברים שנוגעים אליו.

התסכולים האלה מובילים להקמת הגוף של NA. מטרתו לספק תובנות אסטרטגיות עלינו ועל הצד השני לאורך זמן.

בהמשך הגוף הזה עובר לפנטגון – office of NA. אנדרו מרשל עמד בראש הגוף 40 שנה (1975 – 2015), כשתחתיו 20 אנשים. לקבוצה של אנדרו מרשל ניתן הכינוי: "st. Andrew Jedi Warriors"

אנדרו מרשל זכה לכינוי – יודה.

מהות העשיה של NA:

הצרכן העיקרי שלהם היה שר ההגנה

יצירת מודלים של אינטראקציות דינאמיות בין אדום וכחול.

באינטראקציה הזו צריך לשקול את מכלול הגורמים שמניעים את שני הצדדים.

בניגוד לחקר ביצועים שמתבסס על נתונים קשיחים ומתמטיקה, ב-NA יש צורך להתבסס על נתונים רכים ושאלות יותר מופשטות.

אנדרו מרשל רצה תיאור מציאות בטוטליות שלה גם עלינו וגם על הצד השני.

יש כאן רצון לספר סיור בטוטאליות לרבות הפנים הרכות של האסטרטגיה.

לכן, גם המקורות שבהם השתמשו ב-NA היו מגוונים יותר ממקורות מודיעיניים קלאסיים.

לא תמיד יודעים לשאול את השאלות הנכונות.

NA רצו לזהות מגמות לטווח הארוך אצלנו ואצל היריב.

השאלה המרכזית היא "מה המצב שלנו ביחס ליריב"? מקורות מודיעיניים קלאסיים לא יספקו לצורך זה.

NA מבצעים מחקרים מודיעיניים בתחומים רבים. למשל חקרו מהגרים מברה"ם. עשו מחקרים על "שוק שחור" בברה"ם. מחקר על תרבות השתיה החריפה.

NA הלכו לאקדמיה וניסו לזהות דברים שיכולים לשרת אותם.

הם נדרשו לכל תחום שיכול לספר לי משהו על המציאות.

מיקום של התוצר של NA הוא בין הערכה מודיעינית לבין תכנון אסטרטגי. התוצרים הם "דיאגנוסטים" – הם מתיימרים לספר איך תראה האינטראקציה בינינו לבין הצד השני.

מדובר בכלי שנועד לסייע בקבלת החלטות של תכנון אסטרטגי.

כמו כן NA נותן כלי לצורך הבנת פעילות של אסטרטגיות מתחרות.

הדבר העיקרי של NA הוא הבחירה מהי השאלה הגדולה שצריך להתעסק בה.

**לפני שמחליטים על אסטרטגיה, יש להקדיש זמן למחשבה עלינו ועל הצד השני באינטראקציה ממושכת.**

יצוין, כי מתוך המחקרים שנעשו ב-NA מעט מאד יושמו בפועל.

להלן דוגמאות של התוצרים של NA:

* זיהוי של טראומות לאומיות, וכיצד ניתן לנצל את זה.

למשל – הסובייטים מאד חוששים מתקיפה אווירית. זו טראומה ממלחמת העולם השניה, שבה הצבא הרוסי נלחם במשך שנתיים ללא חיל אוויר, כשמנגד הגרמנים תקפו אותם מהאוויר.

לאור זאת המליצו ב-NA להשקיע במפציצים אסטרטגיים.

להערכתם, הדבר יוביל לכך, שהרוסים ישקיעו בהגנה אווירית, ולא בדברים שמסכנים את האמריקאים.

יש יכולת להתיש את הצד השני על ידי בניין כוח אסטרטגי.

* 2% מתל"ג סובייטי הולך לבניית "בונקרים". ובאותו הגיון המליצו על פריסת טילי גרעינים לטווח קצר שזמן ההתרעה שלהם קצר.

כתוצאה מכך, הצד השני חייב להשקיע משאבים עצומים לבניית מענה תת קרקעי.

* הרעיון של חלוקת "סטינגרים" באפגינסטן + מצלמות. נועד לייצר תסיסה חברתית בברה"ם כנגד הפלישה לאפגניסטן.

בעקבות זאת גורבצ'וב מוציא כוחות מאפגניסטן ב-1988.

זה מניע גם את תהליכי הפרסטרויקה.

* התנגשות הציבילזציות. ספרו של האנטינגטון מתאר התנגשות בין 3 ציביליזציות: איסלאם, מזרחיות-סיניות, נוצריות מערביות.

הספר של האנטינגטון מבוסס על מחקר שבוצע ב-NA.

* מודלים של חדשנות צבאית.

אם אנחנו רוצים להתעסק בעיצוב אסטרטגי כדאי שנכיר את עצמנו, את הצד השני, ואת האינטראקציה בינינו לאורך זמן.

אחד הדברים שהמשרד של NA הכי גאה בו הוא הנסיון לזהות את הדבר הגדול הבא, לדוגמא: "התנגשות הציביליזציות".

דוגמא נוספת: המהפכה בעניינים צבאיים, והתפיסה של ארגונים צבאיים כתשלובת של מודיעין מהלומה. NA דיברו על זה בסוף שנות ה-80.

NA חקרו גם תופעות שאינן אסטרטגיות, שעלולות להיות להן השלכות אסטרטגיות. למשל: שינויי אקלים, חקר ה-AIDS, ...

אנדרו מרשל: קשה מאד לחזות את העתיד, אבל ניתן לייצר ידע שבעתיד ייתכן שיהיה לו שימוש.

NA הביא בשעתו הערכה אלטרנטיבית לזו של ה-CIA לכלכלה הסובייטית, והגיע למסקנה שתקציב הבטחון הסובייטי הרבה יותר גדול ממה שחושבים, והנטל שלו על התקציב בכללותו הרבה יותר משמעותי. מכאן הם גזרו שהיכולת של הסובייטים להמשיך ולשרוד בצורה הזו, יותר קשה.

אסטרטגיה מתחרה היא לא רק שונה מהבחינה הדיאגנוסטית אלא גם בהמלצה על דרכי פעולה.

**אסטרטגיות מתחרות: התוצר החשוב ביותר**

אסטרטגיה לזמן מאד ארוך. גם בעת מלחמה וגם בעת שלום.

מהות האסטרטגיה המתחרה היא לגרום לצד השני לשחק את המשחק שאנחנו רוצים להטיל עליו, ולגרום להם לעשות טעויות שנובעות מהמהות האסטרטגית שלהם.

אנחנו רוצים לגרום לצד השני לעשות טעויות שנוגעות לתכונות ומאפיינים שטבועים בהם. השחקנים האחרים עלולים לעשות טעויות באופן שהם אפילו לא יהיו מודעים לכך.

תחרות אסטרטגית תמיד מניחה שמולנו עומד מתחרה מתוחכם.

מהלכי הצד השני מושפעים מהמהלכים שלנו, כחלק מתחרות למידה בין הצדדים.

לשחקנים שונים יש מגבלות שונות, וניתן לנצל זאת לטובתך.

יש צורך לא רק להכיר את המהלכים של הצד השני אלא גם להבין את ההיגיון שעומד מאחוריהם. אנחנו לרב מאד נגישים למהלך עצמו ופחות נגישים להיגיון שעומד מאחוריו.

יש שלוש דרכים מרכזיות:

* אסטרטגיה שמטילה מחיר גבוה על הצד השני
* אסטרטגיה שמנצלת/תוקפת את האסטרטגיה של הצד השני.
* אסטרטגיה שתוקפת סדר פוליטי של הצד השני.

הדבר הראשון – למנוע לצד השני לתרגם הישגים צבאיים להישגים מדיניים. לגרום לצד שני להוציא משאבים על דברים שאינם חשובים. לגרום לצד השני לעבור נקודה, שבה הוא לא יוכל להשקיע כלכלית בתחרות. לגרום לו לחוש שניצחון הוא בלתי אפשרי בכזאת תחרות. אני מטיל על הצד השני מחירים באופן שההשקעה לא משתלמת לצד השני.

הדבר השני – לתקוף אסטרטגיה של צד שני. בואו ננסה לזהות אינסטינקטים ונטיות של הצד השני, שאנחנו יודעים לנצל אותם. הרבה יותר קל לגרום לצד השני לעשות דברים שיש לו נטייה לעשות אותם. כל עוד אלה אינם מאיימים עלינו.

הדבר השלישי – בוא נגרום למערכת הפוליטית להתפרק. נגרום להם לערער על הסיפור שלהם. בואו ננסה לתקוף את ההגיון הפוליטי שמחזיק את המערכת כמערכת שלמה.

כל האסטרטגיות הללו צריכות להיות מאמץ מתמיד, תוך הבנה שיש תחרות למידה מתמשכת בין הצדדים.

יש הבדל בין עיסוק נקודתי באסטרטגיה לבין עיסוק קבוע.

**מילות סיכום לקורס**

הקורס נוגע למחשבה וחשיבה אסטרטגית ויישומה באופן פרקטי.

קודם לומדים על היסטוריה של המחשבה האסטרטגית, אח"כ לימוד על המודלים, ואח"כ יישום.

הלימוד על המחשבה האסטרטגית נעשה על סמך היסטוריה צבאית. המחשבה האסטרטגית המודרנית נעשתה בזיקה להשתנות אופי המלחמה.

טיפול בבעיות נעשה דרך העיסוק בביטחון לאומי.

בכל אחת מהרמות של האסטרטגיה השחקנים מוצאים את עצמם במקומות עמומים. הדבר מחייב יכולת "תרגום" למעלה ולמטה.

במסגרת החשיבה האסטרטגית מומלץ לחשוב כל הזמן גם על היריבים הפוטנציאלים, לחשוב על עצמנו, לחשוב על אינטראקציות שיש לנו מול היריב ורק אז לצאת ולתכנן את המדיניות/אסטרטגיה.

כחלק משיעורי הבית להמשך הקורס רצוי להעמיד את התיאוריות שלמדנו עם העולם המקצועי שלכם.

האלוף: אסטרטגיה אינה אירוע חד פעמי אלא מסע מתמשך של פעולות שנועדו להבין את עצמך ואת היריב/האויב.