

הסכנה הגדולה ביותר למודיעין אינה כישלון [?] אלא הפחד מכישלון

written by יוסי אמרוסי | 26.08.2026

הדיווחים האחרונים על שינויים בתפקידים בכירים במוסד הישראלי עוררו, באופן מובן, דיון סביב כישלונות מודיעיניים, שיקול דעת אסטרטגי והמאמץ להשפיע על עתידו של המשטר האיראני. אך חשוב לשמור על הבחנה אחת מרכזית.

אין לבלבל בין כישלון של מבצע מסוים (מורכב גדול ומשמעותי ככל שיהיה) לבין ביצועיה של המערכה המודיעינית הישראלית הכוללת נגד איראן. מניסיוני במערכת הביטחון הישראלית, ראיתי מקרוב עד כמה קשה לפעול מול יריב מתוחכם.. פעילות מודיעינית מתבצעת בסביבה של אי-ודאות, הטעיה ונסיבות המשתנות ללא הרף.

בשנים האחרונות השיגו ארגוני המודיעין הישראליים הישגים יוצאי דופן מול איראן. העומק, הדיוק והערך המבצעי של המודיעין שהשיגו אנשי המודיעין הישראלים תרמו תרומה משמעותית ליכולתה של ישראל להתמודד עם האיום האיראני.

אין לבטל את ההישגים הללו רק משום שיוזמה שאפתנית מאוד אחת לא השיגה את מטרותיה. בה בעת, ברור שכל כישלון חייב להיבחן. השאלות החשובות אינן רק: האם המבצע (עידוד העם האיראני להפיל את משטר האייתולות) הצליח? השאלות הן: האם המודיעין היה מבוסס? האם ההנחות היו סבירות? האם הסיכונים הוערכו כראוי? האם נבחנו תרחישים חלופיים? והאם מקבלי ההחלטות הבינו את הסביבה הפוליטית והאסטרטגית שבה היה אמור המבצע להתבצע?

אלה שאלות לגיטימיות. אלה שאלות חיוניות שמחייבות בדיקה אולם לצד זאת אסור להגיע למצב בו ארגון מודיעיני עלול להיות כה ממוקד בהימנעות מכישלון, עד שהוא מתחיל לדכא יוזמה. זו תהיה טעות חמורה.

ארגוני מודיעין אינם יכולים לפעול כמו בירוקרטיות שהמטרה העיקרית שלהן היא להימנע מטעויות. המשימה שלהם מחייבת אנשים שמוכנים לערער על החשיבה המקובלת, לזהות הזדמנויות שאחרים אינם רואים ולהציע פתרונות שעשויים להיראות בתחילה בלתי מציאותיים. חלק מהרעיונות הללו ייכשלו. זה בלתי נמנע. אבל הפתרון אינו לבטל את החשיבה הנועזת. הפתרון הוא ליצור מערכת מקצועית שמסוגלת להבחין בין נטילת סיכונים אחראית לבין רשלנות.

קיים הבדל מהותי בין קצין שהתעלם ממידע מודיעיני קריטי, לא ביצע את תפקידו המקצועי כראוי או פעל בפזיזות לבין קצין שפיתח רעיון מקצועי ומחושב, שנבחן במבחן המציאות ובסופו של דבר לצערנו נכשל. אם שני המקרים הללו יתערבבו זה בזה, התוצאות עלולות להיות מסוכנות. אנשים בתוך ארגון המודיעין יתחילו לשאול את עצמם:

האם באמת כדאי לי להציע את זה? מה יקרה אם אטעה? האם הקריירה שלי תיפגע? אולי בטוח יותר פשוט לשתוק. זו בדיוק התרבות שארגון מודיעיני חייב למנוע.

ארגוני המודיעין הטובים בעולם אינם אלה שאינם נכשלים לעולם. הם אלה שלומדים מהר יותר מיריביהם, מסתגלים מהר יותר מיריביהם ומוכנים לקחת סיכונים מחושבים כאשר התועלת האסטרטגית האפשרית מצדיקה זאת.

הדבר חשוב במיוחד כאשר מדובר באיראן. המשטר האיראני אינו רק יעד צבאי. הוא מערכת פוליטית, מנגנון ביטחוני, תנועה אידאולוגית ורשת מורכבת של אינטרסים ומוקדי כוח מתחרים. לכן, כל אסטרטגיה שמטרתה להשפיע על עתידה של איראן דורשת יותר ממודיעין מבצעי מעולה. היא דורשת הבנה עמוקה של הפוליטיקה האיראנית, החברה האיראנית, היריבויות הפנימיות, הדינמיקה האזורית והאופן שבו המשטר מתנהג תחת לחץ.

כאן נפגשים המודיעין והאסטרטגיה. ישראל צריכה להמשיך לבחון את ההנחות שלה, לאתגר את הערכות המודיעין שלה וללמוד מכל כישלון. אבל עליה לעשות זאת מבלי לאבד את הנכונות לחשוב בגדול ולהעז. הלקח ממבצע שנכשל לא צריך להיות: "אל תיקחו סיכונים". הלקח צריך להיות: "קחו סיכונים מחושבים יותר, ואם תכשלו תקבלו גב".

היתרון המודיעיני של ישראל מעולם לא נשען רק על טכנולוגיה, מידע או יכולת מבצעית. הוא נשען גם על אנשים שהיו מוכנים לחשוב אחרת. על התכונה הזאת צריך להגן. כי בעולם המודיעין, הסכנה הגדולה ביותר אינה שרעיון נועז ייכשל. הסכנה הגדולה ביותר היא שאנשים יפסיקו להציע רעיונות נועזים מלכתחילה.

פורסם במעריב, בתאריך 25 באוגוסט 2026.

*הדעות המובעות בפרסומי מכון משגב הן על דעת המחברים בלבד.