

קשיים ומכשולים באסטרטגיה

באסטרטגיה דיו למנוע מאיתנו טעויות. בוודאי אין מירשם שווה לכל הנסיבות להצלחה בחשיבה האסטרטגית. אף על פי כן, תשומת-לב למקור טעויות אפשר שתהיה להועיל.

גורם קושי עיקרי באסטרטגיה, אשר עלול לגרום לטעויות ולמכשלות טמון בעובדה שהאסטרטגיה פועלת כמערכת קונפליקטית, ולא כמערכת הנדסית. אסביר זאת. המהנדס המתכנן גשר על פני נהר, בודק את יציבות הקרקע משני צדדיו, מורד את מוטת הגשר, אורכו ורוחבו, קובע את זוויות העליה והירידה, מחשב את מקדמי החוזק הדרושים, ובהתאם לנתונים אלה ואולי נוספים, מתווה את תכניתו. אם דייק במדידות ובחישובים יוכל להוציא מתחת ידו תכנית טובה. טיב התכנית תלוי בו ובכשרונו, שכן הנהר אינו לוחם נגדו ואינו משנה במזיד את נתוני הבעיה, את מהלכו ואפיקו כדי לנגוד את תכנית המהנדס ולהכשילו. המהנדס פועל אפוא נגד גורם שהוא פסיבי, אינרטי, כלפי מלאכתו. לא כן באסטרטגיה שהמיוחד בה הוא שכל

בספרות האסטרטגית פוזרות עצות מה על מצביאים ומדינות לעשות, ומה עליהם להימנע מלעשות בתחום הפעילות האסטרטגית, שאגדירה כאמנות המצביא, או חכמת עיצוב תורת ביטחון ומלחמה למדינה וניהולה. נדירים יותר בספרות האסטרטגית הם הדיונים בסיווג הגורמים או התהליכים המביאים לטעויות. יתכן שהוגי הדעות בסוגיות האסטרטגיה נרתעו מלעסוק אף בסוגיה זו משום נטייתם להתמקד בשאלות מוחשיות של מערכי הצבא והפעלתו, ואולי גם מחששם להפליג להפשטה, יתרה בנושא כאסטרטגיה, שכולו עומד בסימן היישום והמעשה.

דווקא משום שהאסטרטגיה עוסקת בהכרעות גורליות שגורו חיים ומוות להמוני בני-אדם, דווקא משום שהכרעות אסטרטגיות השפיעו על מעמדן של מדינות, על עלייתן וירידתן, נודעת חשיבות לסוגיה של בירור הקשיים המיוחדים המצויים בתחום האסטרטגי. תהא זו בוודאי הנחה פשטנית ולקויה בגורש אופטימיות לסבור שעיון בקשיים ובמכשלות האורבים לנו

צד משתדל לשים לאל את מאמצי יריבו. באסטרטגיה אתה פועל נגד יריב שכל מעייניו לתחבל תחבולות כיצד לנגוד את תכניתך. האסטרטגיה פועלת לכן בתחרות בסיכול הדדי.

במדעי הטבע והטכנולוגיה פעמים מציאת "השיטה" היא המפתח להצלחה, שכן השיטה עשויה להביא לפתרון הבעיה העומדת על הפרק, או ליצור את החפץ אותו מבקשים לייצר. ואילו באסטרטגיה אפילו מצאת שיטת פעולה מקורית ומתוחכמת, אינך יכול להיות בטוח שהיריב לא ינקוט צעדים שיהפכו את הקערה על פיה ותכניתך תהיה ללא כלום. לכן כל תכנית אסטרטגית, כל פתרון, כל רעיון פרוגרמתי, תוקפם זמני עד שיתברר אם היריב לא שיבשם, שכן על ידי פעולתו יכול היריב כאילו לשנות את נתוני הבעיה בצורה שתכנונך ייעשה לפתע פתאום בלתי מתאים, בלתי רלוונטי.

בספרות הצבאית חוזרת ההשוואה של אסטרטגיה לאמנות, במגמה להבליט את היסוד של יצירה, ושל הגאונות בה. אולם עלינו לתת דעתנו על הבדל עקרוני בין האמנות לאסטרטגיה. האבן, לוח הציור, תווי הנגינה או כלי הנגינה, כל אלה אינם מתנכלים לאמן. האמן עוסק בגורמים שהם אינרטיים. לא כן באסטרטגיה שבה היריב חותר להכשילך.

האסטרטגיה לכן אינה מערכת אוטונומית שבה ההישג והתוצאה תלויים בך עצמך. איכות הבית שתבנה תלויה בכשרונך, בטיב התכנון והביצוע. ואילו בתחום האסטרטגי האיכות של מבצעך, הצלחה וכישלון, תלויים בפעולת היריב. המבחן של התכנית הוא מחוצה לה. איכות של תכנית הנדסית ניתנת לשיפוט על ידי מומחים שיוכלו לפסוק על טיבה. אולם באסטרטגיה אין הדבר כך. כל חוות דעת עליה תלויה באוויר, שכן המשפט על טיבה יחרץ רק במבחן הקרב והמלחמה, ועד אז נצטרך להמתין מבלי שנרע דבר לאשורו.

מכאן נובע הצורך באסטרטגיה שלא להתמקד בתכניתך אלא לחשוב יותר מכל כיצד יגיב היריב. בכל תכנון אסטרטגי יש צורך בדילוגים בין התכנית לתגובת היריב, לתגובתך, לתגובתו, וחוזר חלילה. אין שגיאה גדולה יותר מאשר להניח הנחה סתמית שהיריב יפעל דווקא בדרך שתהא נוחה לך, ותאפשר את תכנונך ואת הצלחתך. מכאן גם הצורך לחשוב על אישיותם של המפקדים או המדינאים של הצד השני ודרכי התנהגותם, על כל הקרוי ה"קוד האופרטיבי" שלהם, אולם מבלי להשתעבד לכך, שכן הם עלולים לפעול בצורה החורגת ממה שהורגלת לצפות מהם. נכון, האסטרטגיה כמדיניות פועלת כבחירה בין ברירות במסגרת אילוצים. אך קח בחשבון שהמיוחד לאדם הוא, שמאמציו מכוונים לבקש תחבולה כיצד לחרוג ממוסרות האילוצים, וכיצד למצוא בהם פרץ בצורה יצירתית, כדי לעצב מצבים חדשים. על כך גאווה. המודיעין יכול לחשב את האילוצים בהם נתון היריב יותר מאשר את הדרך בה יחמוק מהם. צפה שהיריב יפתיעך.

התעלמות מהאופי הקונפליקטי או הדיאלקטי של האסטרטגיה עלולה להביא לתכנון חרקווי ממני לאויב אך לא ממנו אלי, ולכעין אגוצנטריות בתכנון

שעל ידה בעל התכנית כאילו מתאהב בתכניתו ומתמוגג ממנה ומחוכמתו שעיצבה אותה, עד שאינו נותן דעתו לשאלה כיצד יגיב היריב. דוגמאות מעניינות לכך נוכל למצוא בעבודתו של אלברט וולסטטר על מדענים וטכנולוגים, אשר משפיתחו מערכת נשק מסוימת והשקיעו בה עמל רב, נוצר בינם לבינה יחס רגשי שהביאם להצר את מרחב ראייתם, ולבעין הינעלות פסיכולוגית והכרתית שמנעה מהם לתפוס שיש אמצעים שיוכלו לנוגדה. כך, לדוגמה, אצל מפתחי הרדאר באנגליה הייתה התנגדות פנימית להיווכח שעל ידי פיזור של מוץ מתכתי באוויר אפשר יהיה לשבש את פעולת הרדאר.

הדוגלים ברעיון המתקפה כדוקטרינה אסטרטגית ראשית בערב מלחמת העולם הראשונה לא ראו, וכאילו מיאנו לראות, כיצד פיתוח מכונת היריה, כלומר, הגדלת קצב האש, החפירות והתיל הדוקרני, יביאו להטות את המאזן בין מתקפה למגנה לטובת המגנה, לקח שיכלו ללומדו כבר ממלחמת האזרחים האמריקנית. טעות זו עלתה בחיי מיליוני בני-אדם.

גם המדיניות פועלת כאסטרטגיה במערכת של סיכול הדדי, לכן יכולה להיות לך תכנית מדינית שבעיניך תיראה כמלאכת מחשבת מופלאה. אולם כל עוד אין בדרך לכפות את תכניתך או לשכנע את היריב לקבלה, במישרין, או בעקיפין דרך גורמים שלישיים, היא רק טיוטה גרידא שעלולה להפוך לאות מתה אם לא תתקבל. תלותה של אסטרטגיה בתגובת היריב מביאה לכך שבאסטרטגיה שוררת בצורה מודגשת אי-ודאות מהותית. זאת בנוסף להיעדר האפשרות להעריך הערכה מדויקת את הגורמים המוחשיים הנכנסים לתחום החישוב האסטרטגי. למשל, יכול אתה לחשב את יחסי הכוחות בין הצדדים: מספר חיילים, יחידות טקטיות, מערכות נשק, תותחים, טנקים וכדומה ולתת להם ביטוי מספרי מתמטי. אך תהא זו טעות לגזור מיחסים אלה מה תהיה התוצאה של ההתמודדות בין הצדדים. יחסי כוחות אינם מורה דרך בטוח לגבי תוצאות קרב, שכן נכנסים בחשבון גורמים אחרים, כאיכות ההחלטות על הפעלתם. החלטות מוצלחות או מוטעות יכולות להעלות או לגרוע מערך מצאי הכוחות. נכנסים גם גורמים אחרים של איכות הכוחות והמוראל שלהם שאין אפשרות למודד, וגם הם יכולים להשפיע על תוצאת ההתמודדות. יתר על כן, למקרויות גם כן הייתה השפעה על מהלכי ההתמודדות הצבאית.

קושי אחר באסטרטגיה והוא טמון בכך שהמבחן של התכנון האסטרטגי, או של התפיסה והדוקטרינות האסטרטגיות עלול להיות למועד רחוק. למשל, מדינה מחליטה כיצד לבנות את מערכה הצבאית והיא מפתחת תורות מלחמה ולחימה ומאמנת את הכוחות בהתאם לתורות אלה. בפעולות אנושיות רבות תוך כדי פעולתן יכול אתה לבחון את מעשיך ולתקנם בשיטת ההיוון החוזר. באסטרטגיה אין הדבר כך. בה ובמדיניות, אפשר לדבוק שנים ארוכות בתפיסות מוטעות עד בוא המבחן, ועד שתתברר הטעות. פעמים רבות התברר שמדינה הכינה את כוחותיה בצורה

possession of wisdom". ("קל לטעות ולטבור שרכישת עוצמה מעידה על רכישת חכמה").

על סכנה זו עמד גם וג'טיוס שכתב לפני כ־1500 שנה ספר על המוסדות. הצבאיים הרומאיים באומרו: "ביטחון יתר מוזק ביותר בתוצאותיו ויש לסלק מהשיקולים".

אין סטאטיסטיקה על היחס בהחלטות אסטרטגיות ומדיניות כמה מהן היו נכונות וכמה מוטעות. מספר הקרבות שהיו בהיסטוריה הוא עצום, ואולם מספר הניצחונות שהם דוגמה ומופת, קטן בהרבה. גם לא קל להעריך תמיד עד כמה הניצחון היה עניין של כישרון גאוני ליוזם מהלכים, או לצפותם ולנקוט פעולות מתחכמות, או עניין של מקרה ומזל – כגורמים במדיניות שאותם הדגיש מקיאווולי.

ההיסטוריון הצבאי הגרמני המפורסם דל־בריק כשהוא דן בפעולתו של קלאון הדמגוג האתונאי במלחמת הפלפונס ובניצחונו בשנת 425 בקרב ספאטריה מציין: "בשום מקום מחוץ לתחום הצבאי גדול כל־כך הפיתוי לחשוב כי אדם שזכה בניצחון הוא גם אסטרטג מחונן. בשום מקום לא חשוב כל־כך לשחרר עצמך מפולחן ההצלחה ולבחון בלי משוא פנים אם מוניטין שלו זכה אדם אכן ראוי לו, ואינו עניין של מקרה". הדברים אמורים לגבי שיפוטנו בדבר המצביא, ולא לגבי עצם הניצחון – שהוא עניין של עובדה, אפילו לא תמיד ברורה ומחוררת. לא כל שכן, שהשיפוט מסובך כשעולה שאלת תוצאות הניצחון ופוריותו, ועד כמה הוליד לאחר מכן מצבים משופרים. ההיסטוריה היא בית דין עליון השופט את גיבוריו ממרחק של פרספקטיבה כשהיא דנה בתוצאות מעשיהם בהמשך שלשלת ההתרחשויות. הצלחה בטווח קרוב עלולה להפוך לכישלון ולמקור פורענות בטווח רחוק. ההשפעה של מנהיג נמרדת ביכולתו לשכנע את בני דורו. אולם גדולה היסטורית היא כשיכנועו את הדורות המאוחרים. ההיסטוריה יכולה לרומם, ואולם דומה שיותר מכך היא מגמדת מפעלים אנושיים ותנועות מדיניות שזוהרם מועם כעבור זמן. היא מגמדת את גיבוריה, ואולם היא מגמדת גם את מבקריהם. היא מגמדת לא רק גיבורים מדיניים ואנשי צבא אלא גם את אנשי הרוח וההגות. ייתכן שההיסטוריה עושה גם עוול, לא רק משום שהשיפוט בה הוא מאופק היסטורי שונה, אלא משום שהיא דנה לפי מאזן התוצאות, גרועות – טובות, שנבעו מדרך פעולה מסוימת כשאיננה יכולה לשפוט אילו תוצאות טובות או גרועות היו נובעות לו נקט אותו מנהיג דרך פעולה אחרת. אכן ערימות האשפה של ההיסטוריה גדולות מהפנתיאונים שלה.

דומה שאנשי המעשה אינם ערים דיים לשאלה כיצד יישפטו בעתיד, ולא רק בטווח הקרוב. כל זאת בא להזכירנו עד כמה קשות הן ההחלטות בשטחי המדיניות והאסטרטגיה, עד כמה גדולים כשליהן, ועד כמה ראויות הן למחשבה מקיפה.

מתוך תכנית הרדיו קתדרה בעריכת ר' בקי.

שלא הלמה את האתגר המלחמתי בפניו הוצבה כעבור זמן, כשעלה הצורך להפעילם. לדוגמה: צרפת לאחר מלחמת העולם הראשונה בנתה את כוחותיה על שיטה של גיוס כללי של מילואים, אולם ב־1936 כשהפרו הגרמנים את פירוז חבל הרהיין, לא היה צורך לגייס את כל הצבא הצרפתי כדי לנגוד את צעדם. די היה בגיוס כמה חטיבות, ואז היה היטלר נסוג בחרפה, ויתכן שהרבה פורענויות היו נמנעות מן העולם. צרפת לא התכוננה לקראת אפשרות כזו, ולא היו לה חטיבות אלה, אפילו הערובות שנתנה במערכת הבריטית שכרתה עם שכנות גרמניה חייבו שיהיה לה כוח התערבות. כך נאלצה לבכר אי תגובה על תגובה, שהייתה מחייבת שיבוש כל המערכת המדינית הפנימית הכרוכה בגיוס כללי. (צרפת עמדה אז לפני בחירות). קושי פסיכולוגי אחר הוא פעולת מנגנונים פסיכולוגיים המונעים בעדנו מלראות עובדות מציאות בלתי נוחות, וכאילו גורמים לנו לתת חשיבות למציאות הפנימית של רצוננו תוך התעלמות מהמציאות החיצונית. נטייה זו היא "הוולונטריזם" שבפניו הזהיר מאו טצה־טונג, אחד המפקדים הגדולים של דורנו.

מפקדים העולים בדרגות הפיקוד עלולים לשגות בגזירה שווה מניסיונם בפתרון בעיות בדרגות הנמוכות הטקטיות, לגבי דרך פתרון בעיות ברמה האסטרטגית. הם עלולים להתקשר לזיכרון של הצלחה ברמה הטקטית ולהשתעבד לדפוסים שלמדו בצעירותם ולצפות לפתור בדרך דומה בעיות ברמה אסטרטגית. כך לדוגמה, נועזות, שהיא פעולה אמיצה המבוצעת במהירות לפני שהאויב מתאושש ומגיב, עשויה להביא להצלחה ברמה הטקטית. אולם ברמה האסטרטגית אין הדבר כך, שכן מרחבי הזמן להתאוששות האויב גדולים יותר. בהיסטוריה דוגמאות רבות של הצלחות של פעולות נועזות ברמה הטקטית שהפכו לרועץ ולכישלון ברמה העליונה האסטרטגית ומכאן גם למהלכה הכולל של המלחמה. דוגמה בולטת היא התקפת היפנים בפרל הרבור, שאכן הצליחה מאוד, אך דחפה את האמריקנים למלחמה עד חרמה נגד היפנים. בהיסטוריה חוזרות דוגמאות של נועזות אסטרטגית שנכשלה – ומי היו נועזים יותר מהיטלר ומנפוליאון? באסטרטגיה דרוש תחכום ולא רק אומץ והחלטיות. צריך בה לנסות לראות כיצד יתגלגלו הדברים הלאה, עד סוף המלחמה ולא להסתפק בהצלחה במהלכי הפתיחה, ולהניח סתמית שההצלחה הראשונית סופה להביא לשלשלת מאורעות שתביא להצלחה סופית.

מפקדים נתונים בסכך פסיכולוגי שעליהם לתת דעתם עליו. מצד אחד עליהם להיות שופעי ביטחון ולהשרות אמונה בפקודיהם, ואולם, מן הצד השני עליהם לשמור על פתיחות. אנשים העולים לרמה גבוהה בחברה, בעסקים, במנגנון המדיני ובצבא עלולים לפתח לעצמם אגו, אני, מנופח. עצם עלייתם תיראה להם עדות חותכת לחכמתם, תנסוך בהם שיכרון גדול ותפגום במידת הבקורת העצמית שלהם וברגישותם.

הסנטור ג'קסון בדו"ח על המערכת הביטחונית האמריקנית הזהיר בפני תופעה זו באומרו: "It is so easy for a man to confuse his possession of power with