

# נשלי חשיבה באסטרטגיה

פרופ' י' דרור

כאשר הן רחוקות מהתאמה ממשית למציאות. לא זו בלבד שתיאוריות-מכללא הן בלתי נמנעות בשל סיבות פסיכולוגיות ותרבותיות ובשל עצם מהותן של השפה והחשיבה האנושית; הן אף ממלאות לעתים תפקידים חיוביים, ומספקות עיקרון לסידור משמעותי של אין-סוף עובדות המציאות ("מערכות"). אך עצם התועלת וההכרח שבתיאוריות-מכללא מגבירים את הסכנות הצפונות בתיאוריות מסוג זה שאינן נכונות. נוסף לכך, בבחינת העובדות ובעיבודן, נוטה כל תיאוריה-מכללא מוטעית להגדיל מעצמה את ממדי הטעות בהסבירה את כל העובדות הנוגדות אותה ושאי-אפשר להתעלם מהן.

במפורש את נכונותה. אך גם המדעאינו יכול להתגבר על תלותו הבסיסית של המוח האנושי בתיאוריות-מכללא, לפחות ברמת המאטא-תיאוריות (כלומר, ההנחות שהן יסוד למדע עצמו). על אחת כמה וכמה שחשיבה בלתי-מדעית תלויה בתיאוריות-מכללא, אשר תקפותן זוכה אך לעתים רחוקות לבחינה כלשהי. התקרה התמימה, כי תיאוריות-מכללא תשתפרנה באורח אוטומטי בעזרת הניסיון, היא מוטעית מיסודה. תופעות פסיכולוגיות, כגון הנטייה לראות את יעדי הפעולה כתואמים את תוצאותיה בכל מקרה, וכן תופעות שבמציאות, כגון פרק הזמן הממושך החורף בין פעולה כלשהי לתוצאות הנובעות הימנה — מונעות לימוד מן הניסיון ומ-

ביסודם של כל חשיבה, ניתוח ומעשה מונחות תיאוריות-מכללא. תיאוריות-מכללא כוללות תפיסות, הבנות, הנחות ומושגים בדבר המציאות — עבר, הווה ועתיד. התיאוריות-מכללא מספקות את המכניזם הבסיסי לתהליכים רוחניים ברמה גבוהה, כולל תהליכי חשיבה והחלטה. במדע, ובעיקר שלא במדע, אנו בודקים רעיונות שונים ובוחרים חלופות שונות, לאור התיאוריות-מכללא; לאחר-מכן בוחרים אנו באותן חלופות אשר — בהתאם לתיאוריה-מכללא — תואמים את אמות-המידה שלנו.<sup>1</sup> כך, למשל, בשקלנו תגובות שונות ליוזמה של יריב — בוחנים אנו (אם החלטתנו נוטה לרציונליות חלקית, לפחות) ביחס לכל אחת מן החלופות את תגובתו הצפויה של היריב. תגובה צפויה זו תיקבע על-ידינו על-פי התיאוריה שלנו ביחס לרפוסיה-התנהגות של היריב — וזו תהא, ברוב המקרים, בלתי מפורשת בחלקיה החשובים, כלומר — תהא "תיאוריה-מכללא".

ידע מדעי, הוא תחליף עדיף לתיאוריה-מכללא, והוא יכול וצריך לבחון תיאוריה-מכללא נוכח עובדות המציאות, ולקבוע

1 זהו, כמובן, תיאור סכמטי בלבד של חלק מיסודות תהליך השפטיה האנושית — שהוא תהליך מורכב במידה רבה. ראה ספרי קביעת מדיניות (תל-אביב, הוצאת המדרשה למנהל (1966) עמ' 93-95.

במנחה "תיאוריה-מכללא" (Tacit theory) ממונחים או לתאוריה את היענות וההשקפות היסודיות לפיהן תואם את העולם, מסבירים את המצאותיהם ונאמרים את אמת העתידית יענות והשקפות אלה הן בדרך כלל בלתי-מדעיות. פהג המקרים מוטעיות המצאותיהם-מכללא מהותיות ואינן הן העלמות את המציאות ואם היענות המדעית. חלק מהל מהטענות פהג המצאותיהם-מכללא הועברות לאמיתות המצאותיהם-מכללא הועברות לאמיתות.

במנחה "פסיכולוגיה" (hallucinations) ממונחים או להטעיה-השפעה בלתי ממונחים המעצבים את השקפתנו ואת מעשינו פסיכיה-השפעה מופעים, בין השאר, בתיאוריות-מכללא לא ממונחות.

במושגים הנובעים ממנה עצמה. חשיבה ותכנון אסטרטגיים נוטים במיוחד לתיאוריות-מכללא מוטעות. בהיותם משוללים מסורת ודיסציפלינה מדעית, נוטים הם שלא לפרש את התיאוריות-מכללא שעליהן הם מושתתים, פרט לאלה הני-

אפשרות לתיאוריות-מכללא להמשיך ול-השפיע עלינו גם אם אינן נכונות, וגם

פרק מתוך הספר מדינות מטורפות — מוגיה אסטרטגית נוגדת מקובלות, אשר נכתב על-ידי המחבר בעת שהותו בארצות-הברית, והעומד לצאת לאור, במהדורה עברית, בהוצאת "מערכות" ב-1971.

תנות לבדיקה על-ידי ניתוח מערכות — אשר גם הוא אינו נהוג ברוב המדינות, ושעד לפני זמן מועט לא התאימו שיטת-תיו לנשאים אסטרטגיים ברמה גבוהה. תוצאותיה של חשיבה אסטרטגית — גם כשהן מעצבות מדיניות הלכה למעשה — קשות לזיהוי ומתממשות לעתים קרובות רק בעתיד הרחוק — כך שאין אפשרות לשפר את התיאוריות האסטרטגיות בעזרת היוזן חוזר על סמך תוצאות. יתר-על-כן, חשיבה אסטרטגית עוסקת בהתנהגות האפשרית של יריבים, המתאמצים בדרך-כלל להסוות את כוונותיהם ואת יכולתם ועלי-כן קשה לצפות את התנהגותם. כתוצאה מכל אלה, נוטה חשיבה אסטרטגית לטעויות חמורות במיוחד בתיאוריה-מכ-ללא. את השגיאות החמורות יותר בחשיבה אסטרטגית מכנים אנו בשם „כשלי-חשיבה“.

כשלי-חשיבה בתחום האסטרטגי מצויים בכל המדינות, במידה זו או אחרת. במיוחד רבה, למשל, בארצות-הברית תלותה של החשיבה האסטרטגית בתיאוריות-מכללא, וחמורה עלי-כן הסכנה של כשלי-חשיבה בתחום האסטרטגי. ארצות-הברית פועלת ברמה אסטרטגית עולמית; לכן, חיוניות תיאוריות-מכללא על מנת לסנן את המציאות הרב-גונית ורבת-הפרטים ולעבדה לדימויים שאפשר להבינם ולטפל בהם — כל זאת, על-אף שאין אפשרות ממשית, כי תיאוריה-מכללא כלשהי תת-אים לכל מגוון הבעיות ברחבי העולם. חלוקת העבודה בתוך קהילת קובעי המדיניות בארצות-הברית מסייעת בכך, אך אין די בעזרה זו. ולעתים היא אף גורעת. מצב זה נובע, בין השאר, משתי סיבות: א. לכל המשתתפים בעיצוב המדיניות האסטרטגית האמריקנית תרבות משותפת אחת, ולכן משותפים להם יסודות רבים של אותה תיאוריה-מכללא. ב. אם גם

למרכיבים שונים של קהילת קובעי המדיניות תיאוריות-מכללא שונות, נקבעת השפעתו של כל מרכיב על המדיניות הלכה-למעשה על-ידי עוצמתם היחסית של המרכיבים השונים — שאין בינה לבין מידת ההתאמה של התיאוריה-מכללא לצורכי הנושא כל מתאם חיובי וקשר סיבתי.

למדינה קטנה, הנמצאת ביחסי גומלין הדוקים עם מספר מצומצם יחסית של רב-פעילים<sup>3</sup> בין-לאומיים אפשרות טובה יותר ללמוד את סביבתה הסגולית, ולהגיב לתיאוריות-מכללא תקפות יותר — אף כי, למעשה, לא תמיד כך פני הדברים. יתר-על-כן, לעומת יתרון אפשרי זה, עלולה מדינה כזאת להיתקל בבעיות חמורות, כאשר יריב חדש ובלתי-מוכר נכנס למאבק; רבה הסכנה כי תיאוריות-מכללא שפותחו בזירה מסויימת ואושרו על-ידי ניסיון מצומצם בה, לא תתאמנה עוד ליריבים החדשים, ויחול פיגור ניכר בהת-אמתן לצרכים ולנסיבות המשתנים. הוא הדין כאשר מסיבות שונות משנה אחד היריבים במידה רבה את כללי-הפעולה שלו, בצורה המפריכה תיאוריות-מכללא שהיו נכונות בעבר.

מכל מקום, כיוון שעל רב-פעיל עולמי להכיר את כל המערכת העולמית, עליו להגיע להבנה רבה מן המקובל עתה בתחומי מדעי המדיניות ולא כל שכן בתחומי הפוליטיקה המעשית.

לכן חמורה הבעיה במיוחד במדינה כ-ארצות-הברית — אשר כל העולם נכלל בתחום טיפולה הזקוקה — לפיכך — לרמת שכלול ביחס לתיאוריות-מכללא העולה בהרבה על הדרוש ממדינות העוסקות בגזרה מצומצמת יותר. בעיית טיב התיאוריות-מכללא המשמשות יסוד לחשיבה ולהתנהגות אסטרטגית של ארצות-הברית, חשובה לכל המדינות

הנמצאות ביחסי גומלין עם מעצמה זו, והתלויות בה ובמדיניות האסטרטגית שלה. בשל התלות של מדינת ישראל באסטרטגיה של ארצות-הברית בנושאים חשובים, חיוני לנו במיוחד להבין את כשלי-החשיבה באסטרטגיה האמריקנית, כך שנוכל לחזות באורח יעיל יותר את הצפוי לנו, ולתכנן את תכניותינו בהתאם.

עומדת בעינה גם השאלה המעניינת, מהם הכשלים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. שאלה זו חורגת בעיקרה מעבר לתחומי של מאמר זה. עם זאת, מוזמן הקורא המעוניין לבחון בעצמו את הסוגיה. יש, לפחות, לשקול את מידת הזהות בין כשלי-החשיבה באסטרטגיה המערבית, שעליהם אעמוד במאמר זה, לבין תחומים דומים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. אוסיף ואעיר, כי בעיית כשלי-החשיבה במדיניות הישראלית חמורה במיוחד באורח פוטנציאלי מן הסיבות כדלקמן: א. בשל ההכרעות הגורליות העומדות בפני ישראל, עלול הנוק הנגרם על-ידי כשלי-חשיבה להיות חמור במיוחד. מאותה סיבה, אסור לתלות את תיקונם של כשלי-חשיבה בלימוד-מתוך-ניסיון בלבד, שכן המחיר עלול להיות יקר מדי. יש להקדיש מראש מאמצים עליונים למניעת שגיאות הנובעות מכשלי-החשיבה.

ב. למעשה, נעשית ישראל לרב-פעיל עולמי, בעיקר במובן הסביל, בכך שמצבנו תלוי בפעולותיהם של גורמים רבים ברח-בי העולם. תלותו של המתרחש במזרח-התיכון במדיניות ארצות-הברית וברית-המועצות, ותלות חלק חשוב מיכולת הפעולה החיצונית של ישראל ותשתיתה ביהדות התפוצות — אלה ממחישים היטב מצב זה. לפיכך זקוקה ישראל לתיאוריות-מכללא החובקות עולם, בלי שנוכל להרשות לעצמנו להקדיש ללימוד המצב ולניתוחו משאבים המתקרבים לאלה של

et. al., *Selection and Use of Air Bases* (Santa Monica, California: The RAND Corporation, R-266, April 1954).

(נוסח שהותר לפרסום ב-1962). משמעויותיו של מחקר זה והשפעותיו על המציאות מתור-ארים ב- Bruce L. R. Smith, *The RAND Corporation: Case Study of a Nonprofit Advisory Corporation* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1968) ע"מ 199-240.

3 הנני משתמש במושג רב-פעיל (multi-actor) במקום המושג המקובל „פעיל“ (ACTOR) כדי להתגבר על כשלי-החשיבה לפיו נתפסת התנהגות מדינה כהתנהגות פרט. ראה כשלי-חשיבה מספר 5 להלן.

*Applications in Defense* (N. Y: American Elsevier, 1968).

הדיון המעניין ועתי-המידע בשימוש בניתוח-מערכות הלכה למעשה במערכת הביטחון של ארצות-הברית בתקופת מקגמרה הוא, כמובן, Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith, *How Much is Enough?* (N. Y: Harper & Row, 1971).

בגלל הסיווג הבטחוני החל על מחקרים בנוש-אים אלה אין בספרות דוגמאות רבות של ניתוח-מערכות בהם. הדוגמה המורכבת היחידה שפורסמה בעיקריה ברבים היא מחקר ראנד על בסיסים לחיל-האוויר, שבו פותח רעיון המכה השניה, ראה Albert Wohlstetter

2 ניתוח המערכות לבדיקת נושאים בטחוניים פותח בעיקרו בתאגיד „ראנד“ בארה"ב. ספר בסיסי שהיה חלוץ גישה זו הוא Charles Hitch and Roland N. McKean, *The Economics of Defense in the Nuclear Age* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1961). עומד להופיע בהוצאת „מערכות“.

דיון מעמיק בניתוח-מערכות בטחוני בפועלו ומוספר דוגמאות נכללים ב- Stephen Enke, ed., *Defense Management* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1967).

הספר המקצועי החדש והטוב ביותר בנושא זה הוא E. S. Quade and W. I. Boucher, ed., *Systems Analysis and Policy Planning*:

רב-פעילים עולמיים גדולים, כגון מעצ-מות-העל ואחדות מהמדינות הגדולות. ג. מסיבות הכרוכות במאפייניה של מע-רכת קביעת המדיניות הישראלית, עלולה ישראל להתקשות במיוחד בהתאמת תי-אוריות-מכללא שהצליחו בעבר — לנסי-בות חדשות ולתנאים ההולכים ומשתנים בקצב מזורז.<sup>4</sup>

בטרם נסקור את כשלי-החשיבה המאפ-יינים את הדיון האסטרטגי במדינות המ-ערב, ובמיוחד בארצות-הברית, מן הראוי לעמוד בקצרה על האפשרויות לצמצם כשלי-חשיבה כאלה ולהתגבר עליהם. תנאי עיקרי הוא פיתוח המתודולוגיה המדעית בתכנון ובניתוח אסטרטגיים ושילובם ב-מדעי המדיניות המתפתחים. מתודולוגיה מדעית התורמת לפיתוח חשיבה, ניתוח ותכנון אסטרטגיים צריכה לכלול דפוסים המבטיחים יחס מודע ברור לגבי הת-אוריות-מכללא ואפשרות לבחון את הת-אוריות הללו בעזרת מבחני תקפות שי-טתיים.<sup>5</sup> לשם כך ניתן להיעזר — בין השאר, בשיטות דלקמן:

1. מעקב שיטתי אחר תחזיות והמלצות אסטרטגיות, תוך השוואת תוצאות שנצפו ותוכננו מראש להתרחשויות שאירעו למ-עשה. למרות קשיים מתודולוגיים ניכרים העומדים בפני דרך זו<sup>6</sup> מהווה ההשוואה בין היעד הצפוי מחד גיסא לתוצאות המושגות מאידך גיסא, דרך חשובה לשי-פור הניתוח והתכנון האסטרטגיים, על-ידי הספקמה של היוזן חוזר איכותי לפחות.<sup>7</sup>
2. ריבוי גישות בניתוח ותכנון אסטר-טגיים, על מנת להבטיח לפחות גיוון-מה בתיאוריות-מכללא ובכך להפחית את הסי-תברות התרחשותן של שגיאות חמורות העלולות לנבוע מתיאוריה-מכללא מסו-ימת כלשהי. ריבוי גישות זה, אין מש-מעו רק ריבוי של יחידות ניתוח ותכנון אסטרטגיים, אלא גם שאיפה לגיוון הגי-

שות על-ידי הודקקות ליחידות כוללניות של ניתוח אסטרטגי, הבהונות את התו-פעות מנקודת-מבט הרחוקה מחיי יום-יום.<sup>8</sup> חשוב גם לנסות לגוון ולהרחיב את בסיסן של התיאוריות-מכללא שעליהן מושתת ניתוח אסטרטגי, על-ידי מאמץ להביא בחשבון גישות ושיקולים אסטרטגיים ממדינות ומתרבויות אחרות.<sup>9</sup>

3. שיטות משוכללות יותר להסבר-תיאור תדמיתם וחזויה התנהגותם של רב-פעילים בין-לאומיים — כוללת, למשל: א. יחידות תדמית טוטאליות, הפועלות (וחיות) משך זמן ממושך, תוך חיקוי מלא ככל האפשר של כל תחומי החיים — תרבות, מידע, סגנון וכדומה — של הירי-בים העיקריים.

ב. ניצול אנשים הדבקים בתרבויות אחרות לשם הבנתן.

ג. עיבוד תקנוני-התנהגות מפורשים ביחס ליריבים וניסוחם מחדש תוך היוזן חוזר מתמיד בין התחזיות הנובעות מתקנוני ההתנהגות — לבין המתרחש במציאות.<sup>10</sup>

4. בחינת ניתוחים אסטרטגיים על-ידי עימותם עם אירועים שונים, — היסטור-יים, סינתטיים, היפותטיים-ריאליים והי-פוטטיים נוגדי-עובדות. על אירועי מבחן כאלה לזרוע אור על הנחות מכללא שב-יסודם של הניתוח והתכנון האסטרטגיים, ולהביאן לרמת המודע. כך יכולים אירו-עים כאלה לאפשר בחינה מחדש מודעת של התיאוריות-מכללא, בעזרת כל הידע המצוי.

עד כאן אחדות מן השיטות לצמצום הש-פעתן המסוכנת של תיאוריות-מכללא בל-תי-בדוקות על הדיון האסטרטגי. גם שי-מוש מלא בשיטות מעין אלה אינו מסלק במלואן את הסכנות בתיאוריות-מכללא. הואיל וכיום גם המדינות המצטיינות במתודות מפותחות יחסית של ניתוח ותכנון אסטרטגיים, ממעטות עדיין להשי-תמש בשיטות מעין אלה<sup>11</sup> — רבה וחמורה

הסכנה הטמונה בכשלי-חשיבה בתחום האסטרטגי, כאשר רוב כשלי-החשיבה נובעים מתיאוריות-מכללא לקויות.

הרשימה דלהלן של כשלי-חשיבה בדיון אסטרטגי בעולם המערבי מבוססת על סקר התרשמתי של ספרות אסטרטגית, שפור-סמה בעיקר — בארצות-הברית ובאנגליה, ועל בדיקה התרשמית של הכרזות רשמיות של מדיניות ביטחון על-ידי אותן מדינות.<sup>12</sup> לא כל כשלי-החשיבה מופיעים בכל פרסום והכרזה, וישנם מחקרים רבים המתגברים על כשלי-חשיבה רבים. אך רק מחקרים, ניתוחים והכרזות מועטים חופ-שיים ממרבית כשלי-החשיבה. אחרים מצטיינים בטיב טיפולם בנושא זה או אחר — אך עובדה זו מגבירה לעתים את הנטייה לפול קרבן לכשלי-חשיבה אח-דים, אולי מכיוון שההתרכזות בפיתוח רעיונות מבריקים אחדים, מסיחה את הדעת מבדיקת התיאוריות-מכללא שעל-י-הן מתבסס הניתוח.

בתחומים כמו הניתוח והתכנון האסטר-טגיים אפשר תמיד לשער, כי חומר מסווג עדיף בטיבו על החומר המופיע בספרות הפתוחה, ומתגבר על כשלי-חשיבה, אך נדמה לי, כי זוהי השערת שוא. בארצות-הברית, לפחות, ניתוח אסטרטגי בסיסי מגיע במהירות רבה לספרות הפתוחה אף כי לא תמיד לנפוצה ברבים.<sup>13</sup> כיוון שכש-לי-החשיבה שבהם נדון כאן עוסקים בנושאי-יסוד וברעיונות בסיסיים, ואינם כרוכים בנתונים של הערכות מודיעין, פעולותיהן של מערכות נשק ותכנון מב-צעי מפורט — אין יסוד להניח, כי הספרות המסוגלת העוסקת בניתוח האס-טרטגי בארצות המערב, עולה בטיבה בהרבה על הספרות הפתוחה בכל הנוגע להימנעות מכשלי-החשיבה העיקריים. רבים מכשלי-החשיבה, כפי שיוצגו להלן, חופפים חלקית זה את זה; ולמטרות אחרות עשוי מיון שונה להיות עדיף.<sup>14</sup>

4 ראה בנימין אקצין ויחזקאל דרור, תכנון לאומי בישראל (ת"א, הוצאת המדרשה למנהל, 1966) במיוחד עמ' 21—43. ראה גם יחזקאל דרור, "קביעת מדיניות: אבחון ושיפור", מדינה וממשל, חוברת מס' 1, יוני 1971.

5 על מתודולוגיה משופרת לניתוח אסטרטגי לתרום להתגברות על ליקויים נפוצים אחרים בדיון אסטרטגי, כמו למשל: טיפול נאיבי ביעדים פוליטיים העומדים מעבר ומעל לתכ-נון האסטרטגי כפי שהוא נעשה בדרך-כלל במסגרות צבאיות; הנחת חלופות החורגות בהרבה מנסיון העבר; ונטיה להמעיט בחשי-בות של שיקולים אסטרטגיים ארוכי-טווח

בהכרעות בדבר רכש וציד, המגבילות מצדן את האפשרויות האסטרטגיות בעתיד.

6 ראה קביעת מדיניות (ציטוט לעיל), עמ' 50—56.

7 נראה כי אף ברמה של תורת הלחימה לא קל בארצות אחדות להבטיח היוזן חוזר ללמידה, אף כי הדבר פשוט יחסית מאשר ביחס לנושאים אסטרטגיים, ולמרות שהסקת לקח קרב היא תהליך ממוסד בעבודת-מטה תקינה. מאיר-עיינים ומדהים לגבי המתבונן מבחוץ הוא הקטע הבא, המדבר בחלי-האוויר האמרי-קני במלחמת קוריאה, הלקוח מדו"ח של גנרל פ. ויילנד (O. P. Weyland): „אסקט מפתיע

של מלחמת קוריאה היה מספרם של לקחים ישנים שהיה צורך ללמדם מחדש... נדמה שלקחים אלה או שנשכחו או שלא נקבעו בכ-תב — ואם נקבעו בכתב, לעולם לא הובאו לידיעה". הציטוט נלקח מ-Robert Frank Futrell, *The United States Air Force in Korea 1950—1953* (N.Y.: Duell, Sloan and Pearce, 1961) עמ' XVII.

8 זוהי אחת ההצדקות להקמת ארגונים מיוחדים לניתוחי מדיניות, דוגמת תאגיד „ראנד" בארצות-הברית, וההודקקות המרובה לארגונים כאלה בנושאים של אסטרטגיה בט-חוניית.

אולם למטרותינו המוגבלות במאמר זה לא הפרטים עיקר. ענייננו בדמות הכללית של כשליח-חשיבה בדיון האסטרטגי המע-רבי, ובמיוחד אלה אשר להם משמעות לישראל — שכן מסבירים הם חלקית, במישרין או בעקיפין את המדיניות האסטרטגית של מדינות המערב בכל הנו-גע למזרח התיכון.

## כשליח-חשיבה מס' אחד: "היה" שווה "ישנו" שווה "יהיה"

הבנת ההווה במונחי העבר וחזונו העתיד במונחי ההווה והעבר — אלה מהוים יחד אחד מכשליח-חשיבה העיקריים של הדיון האסטרטגי. בדומה לכשליח-חשיבה אחרים, מעוגן כשליח-חשיבה זה עמוק בדפוסיים בסיסיים של המוח האנושי, דהיינו — בנטיה הבלתי-נמנעת להסתמך על סדירות העבר לשם הבנת ההווה וחזונו העתיד. אמנם, נכון שמבחינה מסוימת דומים מרבית אירועי העבר לאירועים אשר אירעו בעבר הרחוק יותר; למרות זאת מלאה ההיס-טוריה וגדושה חוסר-סדרתיות, ואינה מהווה בשום פנים ואופן קריהתפתחות ישיר במימד הזמן — אלא אם נביט עליה מתוך פרספקטיבה של תקופות-זמן מעין גיאולוגיות — שאין לה משמעות לגבי הניתוח האסטרטגי. אכן, מבט זהיר על ההיסטוריה משמש כשלעצמו הפרכה לכשליח-חשיבה, שלפיו העתיד לקרות ידמה בדרך כלל לקורה בהווה ולמה שאי-רע בעבר. והרי אי-המשכיות הן המהות אחדים מן האתגרים האסטרטגיים העיק-ריים. לפיכך, כאשר מצוים אנו לטפל

באפשרויות עתידיות הרוות-שואה בכוח, שומה עלינו לשפר את יכולת הדיון, ול-הגיע לכושר לתאר התפתחויות חסרות-תקדים כדי להטביע חותם על מסגרות-ההתייחסות שלנו. כשליח-חשיבה זה מלווה במחקרים אסטרטגיים רבים בכשליח-חשיבה הפוך, דהיינו — ההנחה שהעתיד הקרוב יהיה שונה במידה ניכרת מן ההווה. כשל זה נפוץ עוד יותר באותן אסכולות של חקר היחסים הבין-לאומיים, הצופות לת-מורה פתאומית בהתנהגות האנושית וה-חברתית, שבעקבותיה יבואו שלום ואח-וות-עמים בעתיד הנראה לעין. באורח פרדוקסלי, נוטים שני כשליח-חשיבה הללו להופיע לעתים יחדיו במחקר אחד — וה-תוצאה, שמגיעים לדימויי-עתיד החזוים שינויים פתאומיים, אשר מהוים המשך או ביטוי של מושגים שהתפתחו בעבר. ידוע לשמצה הדימוי של המטה הצבאי המתכונן למלחמה הקודמת. הנטיה לבסס דימוי זה עצמו על מה שאירע בצבאות אחדים לאחר מלחמת-העולם הראשונה היא, כשלעצמה, המחשה של ההתייחסות לקורה עכשיו ולעתיד לקרות במושגים של מה שאירע בעבר. יתכן כי אכן הת-ר-פעה קיימת — אך אז יש לאבחנה על-ידי מחקר ישיר, או לבססה על תיאוריה אית-נה של הארגון, ולא על הבאת אסמכתאות מן ההיסטוריה. פחות מוכר ביטוי הנפוץ של כשליח-חשיבה זה בניתוחים אסטרטגיים מודרניים. היתה תקופה שבה טענו חוגים אסטרטגיים רבים, כי הם מכוונים לעתיד יותר מאשר אנשי צבא, במיוחד שהם עוסקים במאפיינים המיוחדים של התנג-שות גרעינית — השונים באורח איכותי ממלחמה מקובלת. עצם המושג "מלחמה בלתי-מקובלת" סימל נטיות אחדות בני-

תוחים אסטרטגיים לטפל בעתיד במו-שגים השונים מן העבר, לפחות בחלקם. ואולם, בשנים האחרונות הפך עצם הרעיון של מלחמה בלתי-מקובלת למקובל, ודיו-נים אסטרטגיים רבים והולכים נוטים לכשליח-חשיבה מספר אחד. הנטיה לחזות אפשרויות אסטרטגיות עתידות במושגי העבר ממחישה כשליח-חשיבה זה בפועלתה. "קוריאה שניה", "ריאט-נאם אחרת", "מינכן נוספת", "משבר ברלין נוסף חדש", "מש-בר קובה נוסף", "משבר סואץ שלישי" — אלה הם מן המושגים המרכזיים המופיעים בניתוחים אסטרטגיים, בין במפורש ובין מכללא. לא פחות בולטת דלותה של הספ-רות האסטרטגית (ביוצאים מן הכלל אח-דים) בדיון כמה שמכונה בפי "אפשרויות נוגדות מקובלות", כגון "מדינות מטר-רפות" — דלות הנובעת, בחלקה לפחות, מכשליח-חשיבה מספר אחד.

איני רוצה להגזים בטיעוני. כפי שהזכרתי, שינוי מוכר על-ידי מחקרים אסטרטגיים. אולם שינוי נתפס לעתים קרובות כשולי באופיו, ולפיכך כדבר שאפשר ביסודו של דבר, לטפל בו על-ידי הנחיות המתבססות על העבר. אפילו כאשר מצפים לשינוי מהיר, נראה שינוי זה כמתחולל לפי קווים הנחשבים ל"נורמלים" לאור נסיון העבר. זוהי הנחה מוטעית בחלקה, במיוחד ביחס לנושאים אסטרטגיים — הנהפכים לעתים לנושאים חשובים דווקא בשל העובדה שאין הם דומים לדימויי העבר, ולכן לא נחזו מראש. במיוחד בתקופה של שינוי מהיר במערכת הבין-לאומית, המלווה שינוי מרחיק-לכת בידע המדעי, עלולות השלכותיו של כשליח-חשיבה מסוג מספר אחד להטעות במידה חמורה, בכל הנוגע לניתוח ותכנון אסטרטגי.

טוים קיצוניים של כל כשליח-חשיבה כמעט. כדוגמה למסמך רשמי אמריקני חשוב ביותר, המשקף רבים מכשליח-חשיבה עשוי לשמש ה-Annual Statement by the Secretary of Defence למדינות הקומוניסטיות ולמדינות המתפתחות למיניהן כשליח-חשיבה אסטרטגיים משלהן — בחלקם זהים לאלה של מדינות המערב, ובחלקם סגוליים להן. אך מאחר שניתוחי מתבסס בעיקר על חומר מארצות המערב נמנע אני מלהתייחס במיוחד לכשליח-חשיבה בדיון האסטרטגי באר-צות אחרות.

13 חשובים במיוחד ניירות העבודה שאינם מסווגים, אך הקשים להשגה — של מכוני-למחקר מדיניות דוגמת תאגיד "ראנד", המכון לניתוחי הגנה ומכון הודסון בארצות-הברית; המכון למחקרים אסטרטגיים באנגליה; והמכון למחקר ביטחוני בשוודיה.

14 ראה, למשל Stanley Hoffman, *Gulliver's Troubles, Or the Setting of American Foreign Policy* (N.Y.: McGraw-Hill, 1968) במיוחד פרקים 5 ו-6.

וגרוב בשיטות מתקדמות של ניתוח אסטרטגי, העשויות, בין השאר, לצמצם את הסכנות שב-תיאוריות-מכללא. הסיבות למצב זה הן, בין השאר: שמרנות ארגונית כללית; התנגדות אנשי צבא לשימוש בשיטות שפותחו על-ידי אזרחים; החידוש שבשיטות ומיעוט בעלי ה-מקצוע המסוגלים להשתמש בהן בצורה מהי-מנה; הצורך בהקמת יחידות מסוג חדש — לצורך שימוש בשיטות אלה ויישומן השיטתי לנושאים אסטרטגיים; חילוקי-דעות ופקפוקים בדבר יעילותן של שיטות הניתוח האסטרטגי; החריגה שבניתוח אסטרטגי מודרני לתחום סמכויות הצבא מן הצד האחד ומשרד-החוץ מן הצד האחר — דבר המעורר התנגדות לעצם השימוש בשיטות; ובעיות פוליטיות רחבות יותר, הכרוכות בשימוש רב יותר בשיטות מדעיות — בנושא רבי-משמעותי כמיניניות אסטרטגית.

12 הקורא המעוניין החפץ לבדוק, למשל, את תקיפותה של רשימת כשליח-חשיבה שאציג, מוזמן להתחיל ביוזום שנישט בארצות-הברית בדבר הגנה-נגד-טילים — ויחזק גרוש בכי-

9 הנטיה בדיון האסטרטגי בארצות-הברית לב-קוט עמדה מזולתת כלפי מחקרים אסטרטגיים מארצות אחרות, המושתתים על תיאוריות-מכללא שונות, היא בעת ובעונה אחת סימן וסיבה לכשליח-חשיבה בדיון האסטרטגי האמ-ריקני. במיוחד בולטת התגובה האמריקנית המזולתת כלפי מחקרים אסטרטגיים צרפתיים, בעיקר אלה המצדיקים את הקמת כוח-המחק הרעיוני הצרפתי, והעוסקים בסוגיית הפצתו של נשק גרעיני.

10 רעיון "תקנוני ההתנהגות" — דהיינו, כללים הקובעים, כביכול, מראש את פעולות היריב — הועלה זה מכבר, ראה: Nathan Leites, *The Operational Code of the Soviet Politburo* (N.Y.: McGraw-Hill, 1951). בכל זאת, טרם נעשה שימוש בכלי רבי-תועלת זה. ראה: Alexander George, "The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision-making," *International Studies Quarterly*, Vol. 13, No. 2 (June 1969). עמ' 190 עד 211.

11 מעניינת השאלה, מה מונע שימוש שיטתי

## כשליחשיבה מס' שניים:

„רצוי“ שווה „עשוי“  
שווה „יהיה“

הנטיה לראות את אפשרויות העתיד ואת המציאות בעתיד כמתקרבות אל מה שהיינו חפצים כי תהיינה, היא תופעה אנושית אחרת, מוכרת ונפוצה, אף כי לא באורח אוניברסלי. כאן יארע — כפי שכבר נאמר — ניתוח וחשיבה אסטרטגיים הנוטים לעתים לקפוץ לתוך הנחה הנוגדת את כשליחשיבה מספר אחד, דהיינו — שהעתיד הקרוב יהיה שונה מאוד מההווה והעבר הקרוב.

המחשה מעניינת לכשליחשיבה זה בפעולתו לה היא אי יכולתם של המשתתפים במשחקידימוי אסטרטגיים להבחין בין ההתנהגות הצפויה של פעיל או רב-פעיל כלשהו שאותו הם מדמים, מחד גיסא, והתנהגות שהם רואים כעדיפה לאותו פעיל או רב-פעיל, מאידך גיסא. במספר רב להפתיע של משחקים אסטרטגיים, המשתתפים אף אינם מודעים להבחנה מרחיקת-הלכת בין שתי עמדות אלה. גם כאשר מתבקשים המשתתפים במפורש להתנהג בצורה המדמה התנהגות מציאותית צפויה או להתנהג בצורה המביאה לתוצאות מועדפות — קיים ספק רב, היש להנחיות אלה משמעות תפעולית רבה למשתתפים. תוצאותיהם של משחקי-חיקוי אסטרטגיים רבים מצביעים בבירור על הקושי בו נתקלים המשתתפים בהבחנה בין „צריך“ ל„יהיה“, וחשיבותם של משחקים אסטרטגיים ככלי-ניתוח אסטרטגי אף מוסיפה לתדירותו של כשליחשיבה זה. אין פירוש הדבר שקיימות אשליות רבות בדבר השפעתם של עקרונות מוסר על התנהגות בין-לאומית בקרב קהל מנתחי האסטרטגיה במערב (אף כי אשליות כאלה נפוצות מאוד במערב בקבוצה הנרחבת יותר של אנשים המוסמכים בעיניהם הם לשפוט בעניינים אסטרטגיים ובין-לאומיים). יש גם להביא בחשבון את האפקט המגשים עצמו, שהוא גם רצוי מבחינה מסוימת, של כשליחשיבה הנוכחי: הן ביחס לפעיל עצמו והן ביחס לאחרים, משפיעות תצפיות לעתים במידה רבה על ההתנהגות. כאשר דנים ביחסי-גומלין בין הבריות, הרי השפעתן של תחזיות הדדיות על ההתנהגות מוכחת יפה על-ידי מחקרים אמפיריים. גם כאשר המדובר ביחסים בין-לאומיים החלים באמצעות יחסים ישירים

או עקיפים בין בני אדם, יש לצפות כי לתחזיות אסטרטגיות תהא השפעה רבה על ההתנהגות. לפיכך כשליחשיבה שלפיו רצוי יהיה המצוי עשוי, לעתים, להשפיע באורח חיובי על המציאות, לקרב את המצוי אל הרצוי.

יחד עם זאת, הסכנה שבכשליחשיבה הנוכחי חמורה מאוד. במיוחד מוביל כשליחשיבה זה להתעלמות מן האפשרות של התנהגות מסוכנת ובלתי-רצויה ביותר, שכן הכשל גורם להעלאת ההסתברות הסובייקטיבית של אותם אירועים הנראים כרצויים יותר. חשיבותן של הסתברויות סובייקטיביות כטכניקה של ניתוח אסטרטגי וחשוב מזה — כדרך חשיבה אנושית — אף מגבירה את הסכנות הצפונות בכשליחשיבה זה.

כשליחשיבה מספר שניים אינו נתפס באורח שווה ביחס לכל ממדי התחזיות. למשל, אם מתיחסים אל ברית-המועצות כאל מעצמת-על תוקפנית מאוד, תהא נטייה לכלול תוקפנות בין ההתנהגויות הצפויות. דבר זה עשוי להיות בבחינת מס-שפתיים יותר מאשר מאפיין תפעולי של תחזיות, כפי המומתש על-ידי מיעוט התחזיות הנוכחות של האסטרטגיות הסובייטיות ביחס למצרים — גם בין המנתחים האסטרטגיים המחמירים ביותר ביחס לברית-המועצות בארצות-המערב. בנוסף לכך, גם כאשר מצפים שיריב מסוים יתנהג בצורה תוקפנית ובצורות בלתי-רצויות אחרות בממדים אחדים, עדיין יש בארצות המערב נטייה לייחס לו מאפיינים הנתפסים כרצויים ביחס לממדים אחרים. למשל, לאחר שניתוח תועלת-עלות נהפך לטכניקה מקובלת ביחס לנושאים אסטרטגיים אחדים בארצות הברית, התגברה מאוד הנטייה להסביר ולחזות את התנהגות היריבים כאילו צריכים הם — ולכן למעשה יעשו כן — להביא בחשבון ניתוחי תועלת-עלות בהחלטותיהם.

במיוחד קשה — בגלל כשליחשיבה זה — לחזות את התנהגותה של מדינה, כשיש באותה התנהגות יסודות ברורים של ניגוד לאינטרסים ארוכי-הטווח של אותה מדינה, כגון — במקרה קיצוני — נטייה ל„איבוד-לדעת לאומי“, או, במקרים פחות קיצוניים, נכונות לקרבתו רבים למען אידיאלוגיה, או תפיסה קיצונית של „יעוד ושליחות לאומית“.

## כשליחשיבה מס' שלוש:

התנגשות היא מסוגנת

הקורא על מלחמות ימי-הביניים ייווכח לדעת עד כמה היה סגנון המאבק קבוע. לשוא יחפש אחר חדשנים שיחרגו מעבר לטקס המקובל של הלחימה באותה עת וישיגו ניצחון מוחץ על-ידי המצאת דפוס לוחמה חדש. ואולם כל הבוחן את האי-רועים בהווה בעין קפדנית ואובייקטיבית, כל כמה שהדבר קשה, יבחין כי גם כיום דפוסי המאבק הנם מסוגננים וקבועים.

דפוסי המאבק המסוגננים אינם חייבים בהכרח להיות תואמים לכללי המוסר המ-קובל. לעתים נוטים לשכוח (אולי בשל נדירות התופעה) כי גם ברמה האסטרטגית ניתן לסטות מדפוסי המאבק המקובלים כגון: התנקשות שיטתית במנהיגים, שי-גור אנונימי של נשק גרעיני, הרעלת מזון ומים, שימוש נרחב בבני ערובה למטרות מדיניות וכיוצא באלה. אלה הן אך דוג-מאות מעטות מני רבות של דפוסי מאבק אפשריים החורגים מעבר לדפוסי מקוב-לים ומעבר למוסר מאבק מקובל והזוכים, על כן, לגינוי ולהזנחה. עם התפתחות הטכנולוגיה ילכו וירבו האפשרויות ל-דרכי מאבק נוגדי-מקובלות. בדרך-כלל — ויש לברך על כך מבחינת הסדר הבין-לאומי — אין נזקקים לדפוסי מאבק נוג-די-סגנון מקובל. אולם תהא זו התעל-מות מן המציאות אם לא תובא בחשבון האפשרות שמישהו אחר עלול להשתמש בדפוסי מאבק נוגדי-סגנון מקובל אם לא ייעשו הכנות לקראתה.

כשליחשיבה אינו בכך שמתייחסים לחלק מהסטיות האפשריות מדפוסי המאבק המ-קובלים כאל התנהגות בלתי-אנושית הר-איה לגנאי. כשליחשיבה טמון בהנחה — הקשורה במישורין לכשליחשיבה מספר אחד ושניים והמבוססת על הבנה מוטעית של ההיסטוריה — כי העובדה שדפוסי התנהגות נוגדי-סגנון מקובל הם ב-דרך-כלל מגונים וממעטים להפעילם, מב-טיחה שהתנהגות כזאת לא תיתכן במצי-אות זו או אחרת. בכך שאנו מתעלמים מלכתחילה, הלכה למעשה, מאפשרות הת-רחשותן של תופעות אלה במישור האס-טרטגי עלולים אנו לעמוד חסרי אונים כאשר פעיל או רב-פעיל נוגדי-מקובלות, כגון „מדינה מטורפת“ או גאון אסטרטגי, יפתיעונו בנוקטם בדפוס התנהגות בלתי-

(סוף בעמ' 52)