

הרהורים על הפתעה

רא"ל חיים לסקוב

חיים לסקוב, שהיה מחברי ועדת אגרנט, בחר להציג את כשלי ההפתעה דרך דוגמאות מצבאות זרים. במאמר מדגיש לסקוב את התכונות הנדרשות ממפקד, שהימצאותן עשויה למנוע כשלים מעין אלה

ההפצות וההפצות

252-251

חשוון התשל"ז, אוקטובר 1976

של רב-אלוף חיים בר-לב לפני החברה להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת תל-אביב על נושא ההפתעה. כאשר סיימתי את הקריאה נותרה בי הרגשה שמהו חסר או אינו ברור. חזרתי וקראתי, אך הרגשה זו נתחזקה בי. החלטתי ללמוד מחדש את נושא ההפתעה ולחזור לשם כך לבחינתם של כמה קרבות.

המונח הפתעה, בשונה מהמונח התקפה, הוא מונח פתוח: כל כמה שייכלל בו, ובכלל זה גוונים שונים של הפתעה, תמיד ניתן יהיה למצוא גוונים רבים נוספים. הפתעה היא מונח פתוח גם במובן זה שכל מלחמה והפתעותיה שלה; לעיתים מתגלים בה תכני הפתעות שמפקדים במלחמות קודמות היו רחוקים מלמצותם בניסיון העבר. מסיבות מובנות, לא אכנס לוויכוח אם ההפתעה במלחמת יום הכיפורים הייתה נעוצה בעיתוי. אזכיר רק את מה שפורסם על-ידי ועדת אגרנט, ובאשר ליתר – נמתין עוד 27 שנה כאשר יופיע הדו"ח בשלמותו. ממה שפורסם באותו דו"ח מתקבלת התמונה שההפתעה נתאפשרה ביום הכיפורים בגלל צירוף דברים, בכלל זה דבקות בקונספציה שניתן התרעה על כוונת התקפה, ושיינתן זמן מספיק שיאפשר לגייס את אנשי המילואים. משלא ניתנה התרעה כזו, הוסק ש"הסבירות נמוכה" להתקפה, ולא נעשו כל הכנות לקדמה, אפילו היא ב"סבירות נמוכה". כן לא ניתנה הדעת להתרעות אחרות, שהצביעו כי מלוא כוחות האויב היו פרוסים במערך חירום והכיוון – ישראל!

ניתוח תכונות

כאשר קראתי את ההרצאה של רב-אלוף בר-לב על ההפתעה מצאתי עצמי חולק גם על כמה תפיסות בכל

ההפתעה במלחמה ימיה כימי עולם. אנו יודעים על הפתעה על-ידי הסתרת הכוונה; על-ידי סודיות ההכנות; על-ידי ביצוע הבלתי אפשרי כמעט (הפריצה והתקפת-הנגד בארדנים) ועל-ידי שימוש בכלי נשק חדשים ושיטות חדשות (הרומאים ידעו שלחניבעל ישנם פילים אבל ברחו מפניהם כי לא ידעו כיצד להילחם בהם); שיטת המלקחיים של חניבעל בקרב קנה; במלחמת העולם הראשונה ידעו הבריטים שהגרמנים פיתחו גז כנשק, אבל נסו מפניו כי לא ידעו כיצד להתגבר עליו; הגרמנים ידעו על הטנק שהבריטים מפתחים אבל נסוגו מפני הטנקים כי לא ידעו איך להילחם בהם; הבריטים והצרפתים ידעו כי הגרמנים מיישמים את המלצותיהם של פולר ולידל הרט בלוחמת שריון וראו את פעולתם בפולין, אבל התנגדותם נשברה, כי לא ידעו כיצד להילחם בטנקים ובשיטת מלחמת הבזק שהגרמנים פיתחו.

כאשר מצביעים על ערכה של ההימנעות מהפתעה מקובל לקבוע: "כל חייל יודע שכל כוח, ויהיה גודלו אשר יהיה, יש תמיד לאבטח נגד הפתעה על-ידי מוצבי חוץ, משמר קדמי, אגפי ועורפי, ויש לעשות כל מאמץ כדי לקיים תצפיות ותשמועים הדוקים על תנועות האויב וכך להשיג מידע... ותמיד הבלתי צפוי הוא דבר רגיל במלחמה". מספרים על פון מולטקה הזקן, שבשעת דיון עם קציני מטה על הערכת-מצב-מפקד שהכינו בשבילו, העיר: "רבותי, אני שם לב שלאויב פתוחות תמיד שלוש אפשרויות, אלא שהוא בוחר ברביעית". כל חייל צריך להיות מוכן לפגוש בהתקפה מכל כיוון. אין פירוש הדבר שעליו להישען על גייסות מאבטחים, אלא בעיקר על כך שעליו להיות נתון בהתבוננות שכלית ושתהיה לו תכנית מוכנה. זה כתוב בכל הספרים ובכל זאת הפתעה;

ב"מעריב" של 1 באוגוסט 1975 קראתי את הרצאתו



1919-1982

מפקד בבריגדה היהודית
במלחמת העולם השנייה,
מפקד גיסות השריון,

מפקד ח"ל האוויר

הרמטכ"ל בשנים 1958-1961

למצוא לה פתרון, בדומה לחייל בתצפית המסתכל ואינו רואה, שומע ואינו מאזין, מדבר אבל אינו מדווח. מקובל עלינו לגלות הבנה למשגים של הבודד המעריך והמחליט, אך אנו פוטרם משגים של מנהיג ועוזריו, מפקד והמטה שלו במילים: "אלו היו גנרלים שתומים שהתכוונו למלחמה שעברה". מי שקרא את

מה שקשור בהפתעה הנובעת מ"טעות של הצד המופתעי", אם מפני "הערכה בלתי נכונה של תופעות וידיעות אמיתיות", אם מפני "ליקוי מודיעין". לדעתי קביעה זו היא כוללת כל כך, עד שהיא מחטיאה את איתור הסימפטומים והגורמים להם. כוונתי בעיקר לדברים כמו "הנחות שהאויב לא יעשה או אינו מסוגל", שאינם



הספר המדהים *The Best and the Brightest* של דוד הלברשטם ("הטובים והמבריקים ביותר" – על הבית הלבן וסגל עוזריו של הנשיא קנדי), נחשפת לפניו תמונה אחרת – תמונה של חבורה, מנהיג ועוזריו, שכל אחד מהם מוכשר, אבל התופעות המתרחשות בחבורה – אם כקבוצת פקודות או דיון נשיא ויועציו – הן מחרידות. רבים המקרים שניתנה פקודה להיות מוכן להפתעה, או שבאה פקודת התרעה למתקפת פתע, או להכנות למתקפה כזאת, מבלי שידעו מתי תקרה. למפקד שקיבל אזהרות אלה כאילו חסרה הערכה מציאותית לטיבה של ההפתעה ולנזקים שהיא עלולה לגרום. במקום להכין תכניות צבאיות גם לאפשרויות של "סבירות נמוכה", באה במקרים רבים כאלה "שלווה". מה שקורה כאן הוא שלעיתים, בתנאי אי ודאות, מייחסים לאויב את מה

מנחמים את הנושא ומסתפקים בקביעת העובדה. בהרצאת בר-לב חסרו לי דברים על פעילות אויב בדרך של דיסאינפורמציה: הזרמה בצינורות דיפלומטיים – באמצעי תקשורת, בצינורות מודיעין ובמגעים אישיים – של מידע עובדתי והתרעתי, חצאי אמת ורכילות, יחד עם זרימת מידע אחר, ובדרך זו יצירת "המולת רקע" שתקה את ערכן של ידיעות אמת ולוונטיות, תגרום להסחת תשומת לב, ובסופו של דבר – להטעיה. רב אלוף בר-לב גם נמנע מלנתח את נושא ההפתעה דרך האספקט של ניתוח תכונות כגון חולשות אישיות וחולשות אופי הן של הפרט, הן של המפקד בצבא, והן של המדינאי (צימברליין לפני מלחמת העולם השנייה). על הפרט ידועות לנו תופעות כמו מחסום שכלי ומושגי, כאילו קמה חומה סביב לשכל המונעת ממנו לקלוט ולהבחין בבעיה, או



הוצאת ידיעות

יובל למדינת ישראל

59

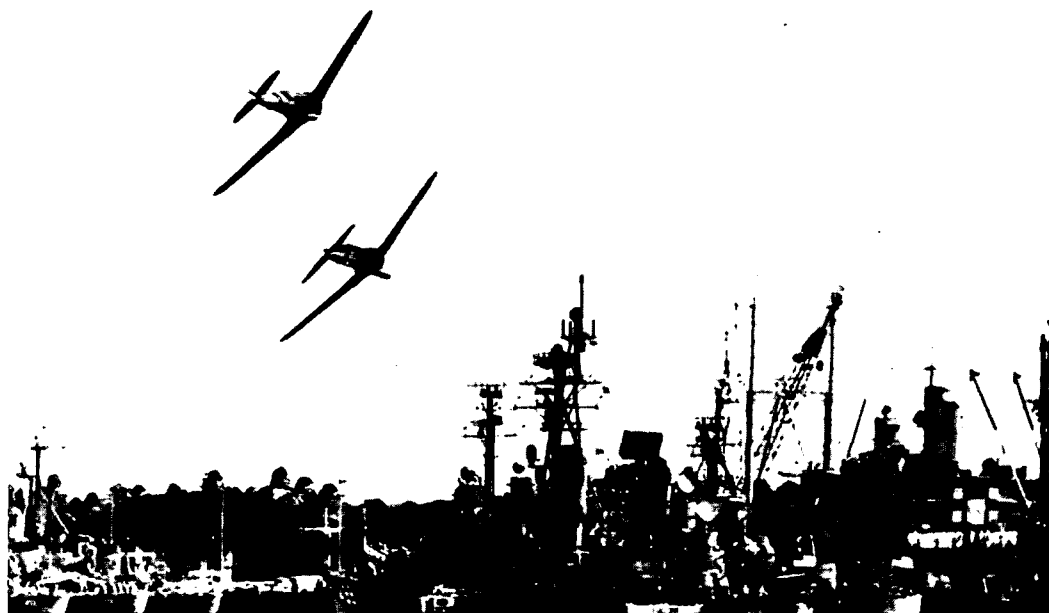
שהיפנים תקפו את נמל הפנינים, נכח אדמירל ה"א קימל, מפקד הצי האמריקני באוקיינוס השקט, בארוחת ערב שערכו חברו, תת אדמירל ה"ד לירי ואשתו, בה השתתפו מפקדים מהצי עם נשותיהם. ליד האדמירל ישבה אשתו של אדמירל הולוי, שקיבל פיקוד על כוח משימה במזרח הרחוק. במהלך השיחה אמרה גבי הולוי שהתקפה יפנית היא ודאית, אך כפי שמישהו שנכח שם העיר: "כל אחד חשב שהיא מטורפת". בעדותו אמר תת אדמירל לירי: "הדעה השלטת בפיקוד הגבוה של הצי הייתה שהמצב מאפשר התרכזות באימונים על חשבון אבטחה". האחראים על הגנתו של נמל הפנינים, בפיקודו של אדמירל קימל, היו חבורה יעילה ולוואלית. והנה, בכל זאת, כאשר שאלו את אדמירל קימל: "האם ניתנה מחשבה כלשהי לאפשרות של התקפת פתע יפנית?", ענה: "הרגשנו שהדבר רחוק, ואמונתנו הייתה חזקה שהצי יקבל התרעה על כל סכנה של התקפה אווירית". היחסים בין קימל ויועציו היו הדוקים. זאת הייתה קבוצה אינטימית עם דרגת לכידות גבוהה, עם רגש נאמנות חזק למנהיגם. יחסי הקרבה התבטאו לא רק במסגרת התפקיד, אלא גם במישור החברתי. בין קציניו, בכירים כזוטרים, זכה אדמירל קימל להערכה רבה, שגבלה בהערצה. "זאת הייתה חוויה לעבוד בשביל מפקד דורש ומבין כזה", אמרו. כאשר קבע קימל בפני קציניו שהיפנים עשויים לתקוף באיזה שהוא מקום ענו לו כולם "שזה בוודאי לא יכול להיות נמל הפנינים". כך החליטו ביום שבת שהם "עשו

שאנו מדמים, ובכך יוצרים מצב של כמעט ודאות לפי רוחנו. נושא זה מעסיק אותי גם מבחינת תלישותה של המחשבה מהמציאות. סיפר לי האלוף טל: במלחמת השחרור חזרה יחידה ממארב לאוטובוס ערבי מבלי שהושג היעד – הריסת האוטובוס על נוסעיו. כאשר נשאלו הבחורים מה קרה, ענו: "המוקש פעל יוצא מן הכלל. האוטובוס אמנם לא נפגע, אבל השגנו את עקרון ההפתעה"... זאת תלישות מן המציאות! אנו רגילים לדבר על הפתעה בזמן, במקום ובעוצמה. כך אנו מנתחים אירועים. אולם אני רוצה לעמוד על הפתעות מהיבט אחר, אשר לפיו ישאלו את עצמם אלה שהשתתפו בכישלון שבא בגלל הפתעה: "איך זה שלא הבחנו? אין אנו טפשים, איך נפלנו בפח?" אדון בכך לפי הקרבות מהם למדתי לקחים: נמל הפנינים, צפון קוריאה ומפרץ החזירים. בכל המקרים הללו הייתה הפתעה מוחלטת מבחינת הכיוון, העוצמה והשיטה. אף כי היו התרעות, לא נעשו כל הכנות לקדם את ההפתעה.

נמל הפנינים

ב-7 בדצמבר 1941, החלה תקיפת מטוסי קרב יפניים את בסיס הצי האמריקני שבנמל הפנינים, באוקיינוס השקט. המלחמה שהתחוללה באותה עת באירופה הפכה להיות מאז מלחמת העולם השנייה. מה קרה בנמל הפנינים? בלילה של 6 בדצמבר 1941, 12 שעות לפני

מטוסים יפניים חוקרים את נמל הפנינים. שחזור מתוך הסרט "טורה, טורה, טורה"





אוניית המלחמה
האמריקנית "אריזונה"
שולה בלהבות בנמל
הפנינים

מבוססים על משאלות לב, היטו בסופו של דבר את הכף לכיוון אי מתן תשומת לב ראויה להתרעות אלה. כאשר הופיעו המטוסים היפניים, אפילו לא נשמע צופר האזעקה! באותו יום ראשון היו רוב אנשי הצי בחופשות סוף שבוע או בערסליהם, וכך הופתעו הפתעה מוחלטת 96 האניות שעגנו בנמל. 15 אניות מלחמה טובעו, יותר מ-2,000 איש נהרגו, וכזה היה מספר הנעדרים והפצועים. הייתה זאת המכה החמורה ביותר בהיסטוריה של ארצות-הברית. חומרתה הייתה בולטת נוכח העובדה כי וושינגטון העבירה את כל ההתרעות המצביעות על מלחמה; אדמירל קימל וחבורתו ידעו שמלחמה תתחיל, אבל המשיכו להניח שאין צורך בסיורי אבטחה, וכי נמל הפנינים אינו מהווה יעד יפני. היו אמנם דיונים במטהו של אדמירל קימל בדבר אפשרות לסיר בהיקף של 360 מעלות אבל הוחלט שמוטב לחסוך בדלק ובחלקי חילוף. גם לא הייתה כל הצעה לפרוס את הצי. ההנחה הייתה שהמכ"ם המופעל על-ידי כוחות היבשה ייתן התרעה, אבל איש לא וידא זאת עם צבא היבשה. צחוק הגורל הוא שבפקודות לכוח היפני התוקף נאמר, שאם הוא ייתקל בסיורים אמריקניים, עליו לחזור, וההתקפה תבטל.

טענתו של אדמירל קימל הייתה שההתרעות שקיבל ממטה חיל הים לא היו מפורשות במידה מספקת כדי לתקן את המסקנות הסבירות שהוא והמטה שלו הסיקו

מספיק". קצין אחד, ממעריציו של אדמירל קימל, בתשובה לשאלה "אם התחשבו בכלל בדו"ח שהוכן על-ידי שני טייסים במרס 1941, שהתקפת פתע אווירית אפשרית מנושאות מטוסים", ענה בזו הלשון: "שקלטו נקודה זאת, אבל איך שהוא חשבנו שזה לא יכול לקרות כאן; שהיפנים לא ילמשו סיכוי כזה". מעדות יועציו של אדמירל קימל נובע שהם האמינו ופעלו מתוך החלטיות כי נמל הפנינים אינו פגיע, ממש עד לרגע שהפצצה היפנית הראשונה התפוצצה! הוועדה החוקרת מצאה "שלא היה כל בסיס [למחשבה על] חסינות מהתקפה".

הנחות אלה התבססו על תפיסה שמצאה ביטוי בקביעות נדושות כגון ש"יש לאויב היפני כוונות זדון נגד אמריקה", אבל ש"מנהיגיו חלשים מכדי להוציאן מהכוח אל הפועל" וש"אין לקחת ברצינות התקפה הרסנית על-ידי מדינה מדרגה שלישית המתפארת בקולי קולות וקוראת תגר על הענק האמריקני!" יתר-על-כן, המודיעין האמריקני ידע מראש את כל הדרוש על התוכניות הצבאיות היפניות, לאחר ששוברי הקוד של ארצות-הברית פיענחו את הקוד היפני ואיפשרו מידע מלא וברור על כל הרעיונות של ממשלת יפן. תמונת המודיעין הייתה, איפוא, שלמה: נתקבלו התרעות שיפן מכינה התקפות מסיביות, ודובר על כיוון גואם והפיליפינים. התרעות אלה הועברו גם לנמל הפנינים, אף-על-פי שלא צוין בהן היכן יכו היפנים. שיקולים קולקטיביים מוטעים, שהיו



הוצאת ידיעות

יגל למדינת ישראל

שמפקדי הצי האמריקני בנמל הפנינים נכשלו בזה שלא שקלו ברצינות "התפתחות פחות סבירה" עם פחות סיכוי, אבל "רבת נזק ביותר" – התקפה מסיבית על נמל הפנינים.

השאלה היא, בעצם, מדוע לא הביאו מפקדי נמל הפנינים בחשבון פירוש אלטרנטיבי למברקי ההתרעה, נוסף על מה שנראה להם כ"פירוש סביר"? הרי מצפים ממפקדים שיעמדו תמיד על המשמר ושיהיו להם תוכניות מוכנות כתגובה לאירועים בעלי "סבירות נמוכה", אך כאלה שנוקיהם – אם יתגשמו – מסכנים את ביטחון התחום הנתון לפיקודם, ובעיקר כאשר מדובר במתקנים, בבסיסים, במתחמים ובנמלים שעל אבטחתם הם אחראים! כל מפקד יודע שבברירה בין "אימונים" ל"אבטחה" אפשר לקיים אבטחה בלא לפגוע כמעט באימונים. מדוע לא הכריזו על מצב כוננות כשעה לפני ההפצצה, כאשר נוצר המגע עם הצוללות היפניות מחוץ לנמל הפנינים, או כאשר מכ"ם הצבא גילה את המטוסים היפניים? בלתי הגיונית נראית הפסילה של הצי את האפשרות של הפצצה אווירית יפנית על נמל הפנינים. הרי זה היה הבסיס הימי החשוב ביותר של ארצות-הברית באוקיינוס השקט! זה היה "מוצב חוץ" שבו אנשי צבא צריכים להיות תמיד על המשמר. לו נקטו את הצעדים המזעריים שהתחייבו מן ההתרעות, יכולים היו לשנות את לוח הזמנים של ההפלגות וההגעות של כלי שיט,

מן המידע שהיה ברשותם. טענתו לא נתקבלה, והוא הועמד לדין, ננזף והורד לתפקיד שבו לא היה עליו להחליט החלטות חשובות.

דיסאינפורמציה

החוקרת רוברטה וולשטטר מסבירה בספרה על ההתקפה היפנית, שהשלווה שירדה על קימל וחבורתו באה לא משום שחשבו ש"לא תהיה מלחמה עם היפנים", להיפך, הם דאגו מאוד לאמן את אנשיהם, להכין את הציוד למלחמה ממושכת וקשה. השלווה שירדה עליהם נבעה מן הגישה ש"זה לא יכול לקרות כאן". אופטימיות חסרת יסוד זו לא השתנתה גם על-ידי מבול מברקי התרעה, משום, שבצורה זו או אחרת, לא היו ניסוחיהם חד-משמעיים ביחס להתקפה על נמל הפנינים, ומי שרצה בכך יכול היה לפרשם כאילו נמל הפנינים אינו מהווה מטרה. יתר על כן, בין מברקי ההתרעה היה מספר גדול של מברקים לא רלוונטיים, מעין "המיית רקע" הגורמת לטשטוש הדות התמונה ולהסחת תשומת הלב מהמברקים המכריעים. לטשטוש זה הוסיפו היפנים דיסאינפורמציה, כלומר הפרחת ידיעות מכוונות ומטעות. במקביל דאגו לשנות את מילות הקוד ונקטו סודיות רבה כל כך, עד שאפילו שגריריהם לא ידעו על התוכנית הסודית, עד להתקפה עצמה. רוברטה וולשטטר מוסיפה



גנרל נורמן שוורצקופף, מפקד בעלות הברית במלחמת המפרץ. שני הצדדים ניהלו באותה מלחמה פעילות מסיבית של דיסאינפורמציה

לבטל חופשות סוף שבוע או להורות לכל בעלי הדרגות לישון בעמדותיהם, ובכלל זה קצונה בכירה, שלא לדבר על משלוח פטרולים אוויריים. אפילו מההיסטוריה הצבאית היה עליהם ללמוד שאין מבצר שאינו ניתן לכיבוש (פורט ארמור, מגיינו ועוד).

חשיבה קבוצתית

לא עדות אחת מצביעה על כך שבתנאי אי-ודאות גדולה יש לאנשים נטייה לחזות שאירועים רצויים להם הם שיתרחשו. משאלות לב בתנאי אי-ודאות הן תופעה טבעית, ואי אפשר לבטלה על-ידי פקודה. במקרה שלפנינו אין מדובר במשאלות לב או במשגה של הפרט. אין זו מפלה כתוצאה מהחלטתו של דיקטטור המבוססת על משאלות לב, כמוסוליני שהחליט להצטרף לציר הגרמני ב-1940 כשאיטליה לא הייתה מוכנה למלחמה; או כהיטלר שנמנע מלתמוך ברומל ולפעול בכיוון הודו (כמו שרצה בזמנו נפוליאון), ותחת זאת החליט לתקוף את ברית-המועצות. דוגמאות כאלה לא חסרות לנו גם מימינו; אנו: מהפרובוקציה ב-1967 נחל נאצר מפלה; מהפרובוקציה של פקיסטן פרצה ב-1971 מלחמת הודו-פקיסטן, כשבסופה הפסידה פקיסטן את בנגלה דש. בנמל הפנינים היה מצב אחר. התופעה שם נבעה מ"חשיבה קבוצתית", מסתגלות חברתית. אדמירל קימל נועץ באופן שוטף בעוזריו, והם יחד היוו "חברה של הערצה הדדית", מסגרת של "אנחנו", כשכל אחד תומך בשני בקיום האשליה על אי פגיעותו של נמל הפנינים. הייתה להם במשותף מערכת מוסכמות ואמונות שנתנו סבירות להרגשתם שהחלטותיהם נכונות. סבירות זו הייתה מבוססת על תיאורים נדושים ומקובלים של האויב, דבר שתרים להעדר תגובה נאותה למידע בעל משקל, שבמחשבה משוחררת מכבלי הסתגלות היה עשוי להביא אותם להרהר מחדש באלטרנטיבות, כולל אלטרנטיבות שהן ב"סבירות נמוכה", אבל נזק עצום בצידן אם תתממשנה. עד כדי כך הייתה קבוצת המפקדים בנמל הפנינים נתונה לדעותיה הקדומות, שכאשר התקבלה הודעה ברורה ש"יפן עשויה להנחית מהלך פתע התקפי בכל כיוון" – אשר כלל בדרך ההיקש ההגיונית את נמל הפנינים – הם נשארו דבקים בהנחות חסרות היסוד שלהם, עד כדי אי נקיטה מוחלטת של פעולה כלשהי.

עד 7 בדצמבר 1941 היתה קיימת בארצות-הברית הנחה ש"יפן לא תעז להנחית התקפת פתע נגד הוואי, כי מובן לה שפירושו של דבר מלחמה כוללת, אשר בה ארצות-הברית לבטח תנצח". לא התקבל על דעת האמריקנים שמעצמה קטנה כיפן תכה בארצות-הברית ראשונה, וזאת למרות שארצות-הברית הטילה מצור

שניתק את יפן מאספקת נפט, כותנה וחומרי גלם אחרים; האמריקנים חשבו שיפן תתקוף בראשונה את המטרות החלשות שבמזרח הרחוק, כגון הבריטים או ההולנדים, ורק לאחר מכן, ובעקיפין, את ארצות-הברית. שיקול זה היה מוטעה, שכן מדוע לדחות התקפה על החזק עד לאחר שנחלשת מכמה התקפות על כוחות משניים? יתר על כן, קבוצת המפקדים בראשותו של אדמירל קימל הייתה משוכנעת שריכוז הצי האמריקני של האוקיינוס השקט בנמל הפנינים הוא גורם מרתיע נגד התקפות ים ואוויר. בשום מקרה לא ראו בצי עצמו מטרה כדאית להתקפה וחשבו שתהיה זו איוולת ממדרגה ראשונה מצידם של היפנים לשלוח את נושאת המטוסים שלהם אלפי מילין אל הוואי. הנחה מוטעית נוספת הייתה שהתקפת מטוסי טורפדו על כלי שיט בנמל מים רדודים אינה אפשרית. אדמירל קימל וקציניו לא הביאו בחשבון אפשרות שהיפנים מצאו פתרון המאפשר התקפה כזאת, אף כי נתקבלה התרעה דווקא על אפשרות כזאת. אדמירל קימל העיד שהוא וחברתו חשבו שהסכנה למתקפת טורפדו היא אפסית.

על יסוד הנחות אלו הגיעה חברת המפקדים של נמל הפנינים למסקנה שהסתבר כי לא הייתה לה אחיזה בעובדות, לפיה נמל הפנינים מחוסן מהתקפה יפנית. הסתגלותו החברתית שהביאה את הכל בחבורה זו ל"דעה אחת", גרמה להם להניח כצעד נוסף, ש"ינגד איום שאינו קיים אין לנקוט פעולה שתעלה הרבה כסף". ביצוע פקודה ותוכנית הם תהליך שונה מתהליך הדיון והתכנון. בשעה שהאחרון כרוך בהליכים של ניתוח ושיקול, הרי ביצוע פקודה ותוכנית הוא תהליך של הוצאה מהכוח אל הפועל, הכולל פעולות רבות כמו הכנות, איסוף נתונים ומידע, ניתוח והערכות של ה"איד" וה"יצידי", כך, שבכל שלב – החל ממתן הפקודה וכלה בהשגת היעד – תתבצע התאמת האמצעים לפי ניתוחי פעולה ופעולה שכנגד. בנמל הפנינים לא פעלו בדרך זו. כאשר "החשיבה הקבוצתית" היא דומיננטית בקבוצת דיון ובקבוצת פקודות של מפקד, החברים ב"אנחנו" הזה נמנעים מלהגיד משהו אשר יזעזע את "היות כולם בדעה אחת, פה אחד". גם אם יש להם היסוסים, הם אינם מגלים אותם לזולתם, וכך מטפחים הרגשת ביטחון שמדיניותם ופקודותיהם יצליחו. למעשה הם גורמים להינתקות ולתלישות מהמציאות, והתוצאות יכולות להיות מה שקרה בנמל הפנינים. מוסכמות והנחות כמו "זה לא יקרה כאן" או "תהיה התרעה מבעוד מועד" או "יש היגיון למעשי האויב", אם הן מתקבלות פה אחד, אינן שונות מ"דוגמות", הנטולות כל קשר עם המציאות – לא מבחינת הדינמיות והחיות שבהן ולא מבחינה זו שבעלי ההנחה, בגלל עצם הגדרתה, פטורים מאחריות לבצע



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

63

בהצלחה משימות שגרתיות ומשימות יעודיות. כאשר פעולות מבוססות על הנחות, על מוסכמות או על "דוגמות" שאין להן אחיזה בעובדות ובמציאות ואינן נבדקות לאור או ל"צל" מודיעין – כולל התרעות אסטרטגיות וטקטיות – ניתק הקשר בין ראיית לחימה כאפשרות מופשטת לבין ראייתה כאירוע קונקרטי. אי-בדיקה של עובדות, של נתונים, של מידע ושל מחשב (קונספציה) מונע את האפשרות לגלות פגיעות הרות אסון, עוד לפני ההוצאה מהכוח אל הפועל של הפקודה או של התוכנית. אלה הם סימנים של אי-פתיחות ואי-קולטנות, כי הרי לא מקובל להביע ספקות ולהעלות דעות שונות ונוגדות בחברה שאנשיה סתגלנים, וכל אחיזתם היא ב"חשיבה הקבוצתית". כך נוצרת אטימות מפני הסקת מסקנות מניתוח נתונים ומידע; כך נחשפים להפתעה במקום לזכות ביתרון מייד עם פרוץ פעולות האיבה.

*

... לפני זמן הראו תרגיל בטלוויזיה. מספר תלמידים נכנסו לחדר והראו להם על הלוח שני קווים, האחד ארוך והשני קצר. כל התלמידים בקבוצה זיהו ללא כל קושי את הקו הקצר ואת הקו הארוך. אמרו להם שיוכנס תלמיד "מוצלח", שיתבקש לזהות איזהו הקו הארוך ואיזהו הקצר. אחר-כך ישאלו כל אחד מהם ואז עליהם להצביע על הקו הקצר שהוא הארוך. ראו על פניו של התלמיד שהוא נדהם, אבל כאשר שאלוהו בשנית, גם הוא הצביע על הקצר שהוא הארוך. כאשר נשאל, אמר: "אם כולם אומרים, אז..."

צפון קוריאה

תוצאות דומות של סתגלנות חברתית מצד קבוצת אנשים, שבידיה הופקדה קבלת החלטות, התרחשו במלחמת קוריאה. נשיא ארצות-הברית, טרומן, ועוזריו; מפקד הכוחות האמריקניים, גנרל מק ארתור ועוזריו היו אנשים בעלי אינטלקט וניסיון. הם היו קבוצת דיון בצמרת השלטון וקבוצת פקודות בדרג גבוה, והם מצאו עצמם לפתע שואלים לאחר מעשה: "כיצד זה שאנחנו נהגנו כך?" ב-24 ביוני 1950 נודע לממשלת ארצות-הברית שהצפון קוריאנים פלשו מעבר לקו הרוחב ה-38 לדרום קוריאה כדי לאחד את קוריאה תחת ממשלת צפון קוריאה הקומוניסטית. מכיוון שממשלת ארצות-הברית תמכה בדרום-קוריאנים, ולאחר שכוחות אלה נמצאו בסכנת התמוטטות, קיבל גנרל מק ארתור הוראה להתערב באורח צבאי במתרחש. המדיניות הייתה "בלמת" הצפון-קוריאנים, ואכן הם נהדפו אל מאחורי קו הרוחב ה-38. אולם בכך לא הסתפק הגנרל מק ארתור,

ובעצתו החליט נשיא ארצות-הברית – שהכיר היטב אותו ואת עוזריו – להזוף את הצפוניים עד הגבול הסיני. היה זה שינוי במדיניות האמריקנית: בראשית המלחמה בקוריאה הייתה מדיניות ארצות-הברית לפעול למניעת שליטה קומוניסטית בדרום קוריאה; עתה ניתן אישור למאמץ אמריקני צבאי רבתי בשם האומות המאוחדות לכבוש את כל קוריאה ולאחדה תחת שלטון דרום-קוריאה.

ב-2 באוקטובר 1950 העבירו האמריקנים החלטה באו"ם על איחוד קוריאה. ההחלטה באו"ם וההחלטה האמריקנית התקבלו חרף אזהרות רבות של סין שתתערב באורח צבאי. הנשיא טרומן ועוזריו האזרחיים והצבאיים וגנרל מק ארתור ועוזריו התעלמו מאזהרות אלו. כך נעשה הימור מבלי לבחון מה יהיו התוצאות במקרה של כישלון. בארצות-הברית שרר אקלים של יוהרה, של שיכרון מההצלחות, והדבר גרם להתעלמות מנטייתו של גנרל מק ארתור להרפתקנות. ממשלת בייגין המשיכה להעביר אזהרות דרך הודו, וב-3 באוקטובר 1950 הודיעה רשמית שאם ארצות-הברית תעבור את קו הרוחב ה-39, היא תשלח גייסות לסייע לצפון קוריאנים. התגובה לכך בארצות-הברית הייתה כאל "בלוף".

סמוך לאותה תקופה נעלמו כוחות סיניים גדולים שהיו בצד הסיני של הגבול בין קוריאה לסין, אבל איש לא נזעק בשל עובדה זו. ב-28 בנובמבר 1950 תקפו הסינים כרעם ביום בהיר ובכוח מסיבי את הכוחות האמריקניים וגרמו להם מפלה רבת; הם כיתרו גייסות אמריקניים רבים, גרמו לאחריים לסגת בחופזה, ובסופו של דבר גירשו את כוחותיו של גנרל מק ארתור מצפון קוריאה ומחלק ניכר של דרום קוריאה. הייתה זו הנסיגה הצבאית הארוכה ביותר בתולדותיה של ארצות-הברית.

סוכ'דריות

איך קרה הדבר? מקבלי ההחלטות בצמרת הממשל האמריקני היו אנשים מוכשרים (טרומן, אצ'סון, מרשל, ברדלי), וכמוהם אנשי הצבא שניצחו על הכוחות האמריקניים בקוריאה. (מק ארתור עם אנשיו; היחיד שהזהיר היה קינן, שלא שמעו לו. כאשר ראה עצמו ללא תפקיד, הוא התפטר.) הייתה ביניהם סולידריות ומידה גדולה של סיפוק מהחלטותיהם, יחד עם הרגשה שהם אנשי מוסר ורוח. שררה ביניהם הרמוניה בלתי רגילה כמעט ללא קונפליקט וכן "רוח יחידה", הערצה הדדית והערכה לנשיא, "הארי הקטן". בחודשים הארוכים שעבדו זה במחיצת זה, התפתחו אמונותיהם וערכיהם הבסיסיים לדרגת הזדהות עם הדעות הדומיננטיות באותה תקופה בחברה האמריקנית, ובעיקר בדבר הצורך לבלום את

ידי כוח צבאי. זהו מקרה שבו הנשיא לא האיץ בעוזריו לקבל את העמדה שהוא נטה לקבלה. לא הייתה תופעה של "איש אחד מחליט", אלא סתגלנות חברתית; הייתה זו "חשיבה קבוצתית" של יועצי הנשיא. לא פעם הפגין הנשיא נכונות לקבלת דעה נוגדת מאת עוזריו ולהיות

התפשטות הקומוניזם ולשמור על העולם החופשי. דין אצייסון, מזכיר המדינה של ארצות-הברית באותה תקופה, ושאותו העריך הנשיא טרומן כ"מזכיר מדינה הגדול ביותר שהיה לעם האמריקני", אומר בזיכרונותיו כי היה ברור למקבל ההחלטות מה מידת הסיכון שבפיזור

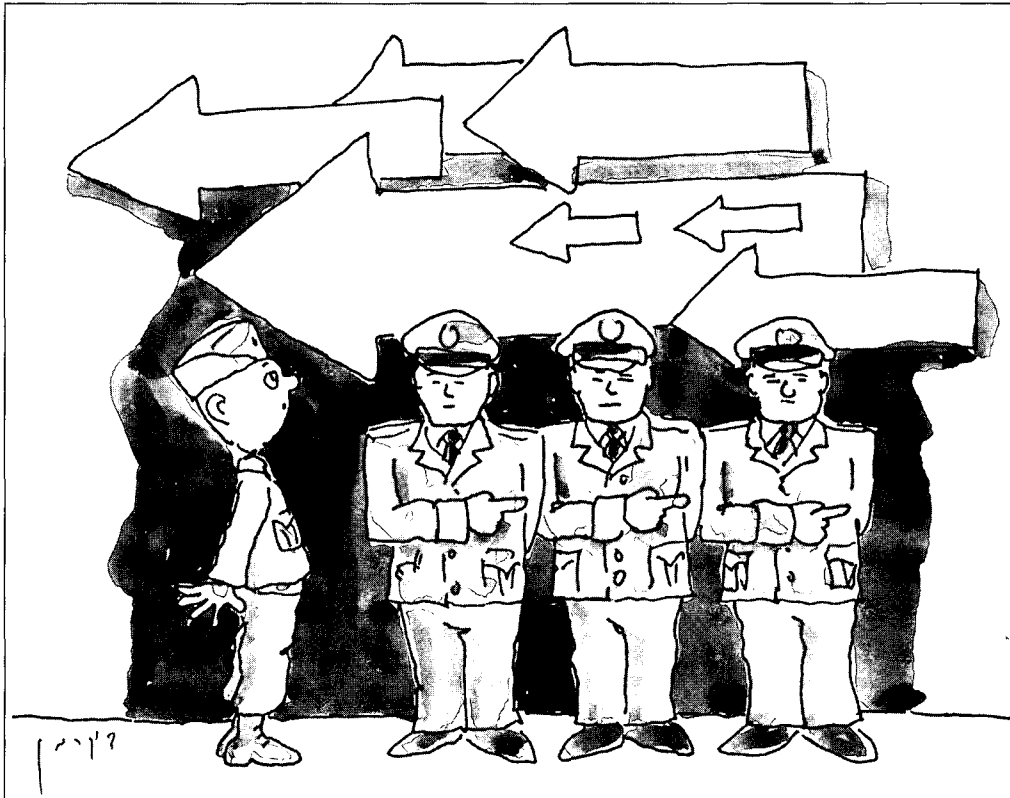
כוחות ארצות-הברית בצפון קוריאה וכי קיימת סכנה של התערבות סינית.

"היינו גלויים זה עם זה", הוא אומר, "אבל לא מספיק גלויים". אף-על-פי שהיו מודאגים, כעדות אצייסון, לא נקטו פעולות אבטחה נדרשות. אחד מחוקרי פרשת קוריאה מציין שטרומן ואנשיו לא היו מודאגים ממתקפה מסיבית סינית, אלא מפגיעותם של גייסות מק ארתור להתקפות נגד עקב הפריסה והפיזור הגדולים שלהם.

לחוסר הזהירות של צמרת הממשל האמריקני תרמה גם עבודת המטה של המודיעין, שהייתה לקויה והפחיתה ביכולתם של הכוחות הסיניים ובכוונתם. העדות שהייתה בפני מעצבי המדיניות – טרומן ואנשיו – היתה חזקה דיה, כך שמדינאי העומד על המשמר יכול היה לייחס חשיבות לאיום הסיני בדבר התערבות רבתי. חוקר אחד מעיד לאחר מעשה, כי לא היה זה העדר מודיעין שהביא למפלה, אלא חוסר רצון להסיק מסקנות בלתי נעימות מהמידע. יתר על כן, הנשיא טרומן

ואנשיו, במקום לתקן, להעיר ולבקר איש את רעיונות רעהו שייעו זה לזה וכך הגבירו את מידת הסיכון שבהחלטותיהם. איש לא הפנה את תשומת ליבו של הנשיא לכך שהודעת הגנרל מק ארתור כי הניצחון קרב אינה חד-משמעית. הכול היו דבקים במוסכמה, שלא הייתה לה אחיזה בעובדות, שסין חלשה, ושכל עוצמתה נעוצה בתלותה בבריית-המועצות. איש לא עירער על מוסכמה זו, ומאומה לא נעשה לתקן חוסר ידיעה זה. אפילו במהלך הנסיגה האמריקנית הסביר דין אצייסון ש"עלינו לזכור שבדיית-המועצות ניצבת מאחורי כל מהלך סיני וצפון-קוריאיני; שההתקפה הסינית היא מלכודת לגרור את אמריקה להפצצת מנצ'וריה. וכך תצטרף רוסיה למלחמה וכך תהיה הקזת דם אמריקני!"

המפלה האמריקנית בקוריאה היא דוגמא למקרה שבו לא נבחנו האלטרנטיבות, ולא נשקלו התוצאות הבלתי נוחות של ההחלטה להביא לאיחוד קוריאה על-



מושפע ממנה. כאן, למשל, הוא קיבל את דעת עוזריו, אם כי סבר שיש לקבל את הצעת ציאנג קאי שק לשלוח חיילים סיניים לאומניים להילחם בקוריאה. במקרה זה אמר: "אני מקבל את העמדה שנקטו בה רוב האחרים!" ההסכמה לשנות את מטרת המלחמה המקורית ולאחד בכוח הזרוע את קוריאה תחת משטר דרום קוריאיני התבססה על כמה מוסכמות, שהיו מקובלות על הנשיא ועל עוזריו. מכאן צמחו סולידריות, סיכון מופרז, אשליית חוסן ודעות קפואות על האויב, שאיפשרו למשפט כמו: "סבירות נמוכה שהאזהרה הסינית תמומש" להיות בעל משמעות של "אין מה לדאוג". התוצאה: איש לא העלה על דעתו להחליט על צעדים למקרה שהאזהרה הסינית תמומש. באקלים של סתגלנות חברתית, שבו אין מקובל להביע ספק ולהצביע על משהו שונה מן הרגיל, עוברים לסדר היום על אזהרות – ואז נכשלים.

*



בקבוצת דיון במטה או בקבוצת פקודות: כאשר התוצאה היא שתגלנות להנחות ולנורמות משותפות, ניתקת הקבוצה מהמציאות. יתר על כן, ככל שאנשי הקבוצה המחליטה – נשיא ועוזריו, ראש-ממשלה ושריו, קבוצת סיור או קבוצת פקודות – יהיו חביבים זה על זה ובעלי רוח יחידה, כן תגדל הסכנה שבמקום מחשבה עצמאית וביקורתית יבואו "חשיבת יחד" ו"שתגלנות חברתית" אשר יביאו לפעילות לא הגיונית ונטולת אנושיות כלפי אויב ויריב. דוגמא לכך היא ההחלטה של נשיא ארצות-הברית, ג'ונסון, להפציץ ללא הגבלה את צפון וייטנאם – החלטה שהתקבלה בהתייעצות עם קבוצת האנשים שהקיפה את הנשיא, ושהיו ידועים כיפי נפש, עדינים, רכים ומוכנים לפשרות בנושאי פנים, אך נהגו כלפי האויב החיצוני בדרך נוקשה ונטולת אנושיות.

חבורה כזו מסוגלת בקלות רבה לתת לנעלה ולשפל שבאדם לעבור ללא כל קושי מאיש לזולתו. קבוצה כזאת מסוגלת להחליט על מעשה נטול אנושיות כמו חיפוש אחר שעיר לעזאזל או יצירת פניקה או דחיפה לירידה מהירה במורל, והיא מסוגלת עדיין להרגיש את עצמה כחלוץ לפני המחנה. זוהי דוגמא המצביעה לאן יכולה להוביל תלישות מן המציאות.

מפּרָץ החזירים

רעיון הפלישה למפּרָץ החזירים שבקובה מקורו בתקופת הכהונה של הנשיא אייזנהאואר, שבמרס 1960 הטיל על סוכנות הביון המרכזית לארגן גולים קובניים בארצות-הברית לתנועה פוליטית מאוחדת נגד משטר קאסטרו. אמרו אז לתת אימון צבאי ולהעסיק בלוחמת גרילה את אלה שיהיו מוכנים לחזור למולדתם. סוכנות הביון המרכזית נכנסה לפעולה, וכעבור זמן מצאה עצמה מתכננת פלישה צבאית, כפי הנראה מבלי להודיע על כך לנשיא אייזנהאואר. בסוף 1960 כבר דובר על חטיבה צבאית שתבצע פלישה רבתי. בינואר 1961, כמה ימים לאחר שנבחר הנשיא קנדי, קיבלו הוא ועוזריו, כולל המטה המשולב של צבא ארצות-הברית, תדריך על המבצע מפיו של ראש סוכנות הביון המרכזית. במשך 80 יום לאחר מכן דן צוות מפקח של יועצי הנשיא בתוכנית שהוריש להם הממשל הקודם, ובאפריל 1961 אישרו כל יועצי המפתח את התוכנית, להוציא שינויים מעטים בפרטים, כמו מקום הפלישה. יש לציין כי בין עוזרי הנשיא לא נכללו מומחים מהחוף וגורמי צבא אחרים. ב-17 באפריל פלשו 1400 קובנים, בסיוע כוחות צי, אוויר וסוכנות הביון המרכזית, לחוף הַבּוּצִי של מפּרָץ החזירים. מאותו רגע קרה הכל שלא כמתוכנן: ביום הראשון לא הגיעה אף אחת מ-4 אוניות תחמושת העתודה ליעד; 2

כאן המקום להבחין בין תקשורת במובן של מברקים ותשדורות ובין מודיעין במובן של דיווח סוכני מודיעין. אין האחד שווה לשני. במלחמת העולם השנייה היה הגידול בתקשורות כגידול ממאיר בהתפשטותו, אבל יחד עם זה הייתה ירידה ב"מודיעין" במובן של "ביון". למודיעין סודי על מבצעי אויב סודיים הייתה השפעה מעטה. ממשלות הולנד, בלגיה ויוגוסלביה ידעו מתי הנאצים יתקפו, אבל מנגנוניהן נפלו ביום הראשון של ההתקפה. סטאלין ידע, מיותר מאשר מקור אחד, על ההתקפה הנאצית, אבל לא העריך נכונה את המידע על כוונת היטלר. מתברר שלדעת "כל דבר" על האויב – זאת רק ראשית חכמה אבל לא סופה! רבים לא היו מחוסנים מהפיתוי להשתמש במודיעין כדי לחזק את דעותיהם המוקדמות.

לכידות גבוהה

לעיתים קרובות שומעים את מילת הקסם "קונסנוזוס". והנה ישנן החלטות שהתקבלו בקונסנוזוס, ובכל זאת הן מסתיימות בכישלון. איך מגיעים לקונסנוזוס? בדרך כלל ההסכמה היא לגבי העבר, שכן ביחס לעתיד חזקה שיפוצו חילוקי דעות! ומכיוון שקונסנוזוס הוא דבר כל-כך יקר, מסכימים למכנה משותף כלשהו, שהרי ללא הסכמה כזו לא יושג דבר, ולכן מוטב שלפחות תתגבש הסכמה כללית על משהו. בדרך זו הולכים וניתקים מהמציאות. מתוך ניתוח ניסיונות העבר מסתבר כי לא קונסנוזוס ולא החלטותיו של אדם אחד מהווים "נוסחת פלא" לתנאי משבר. להצטדק בנימוק ש"אין איש מושלם" או ש"אנושי הוא לטעות" פירושו להסתתר מאחורי השקפות שטחיות על טבע האדם שאינן עוזרות לנו להבין מה קורה על-מנת להימנע ממכשלות להבא. ברורים לנו גורמים הפוגמים בהתנהגות הפרט: התלהבות רגעית, פחד, כעס, ספק, עייפות, חוסר שינה וכו'. כל אלה מקטינים את יעילות החשיבה, יוצרים שטחים מתים עקב דעות קדומות, גורמים ליקוי בשימוש במידע, ומפריעים להבחין ולתפוס מצב סובך ומורכב.

אולם לא ברור במידה מספקת מה קורה לקבוצת דיון, לקבוצת פקודות, כאשר הערכת מצב נעשית בידי קבוצת אנשים הנשלטת על-ידי רגש ה"אנחנו" המשותף, כאשר המפקד יחד עם העוזרים שבחר לו מהווים גוף של הערצה הדדית. לאחר מעשה אנו מבחינים בקבוצות כאלו בתופעה שלפיה, ככל שלכידות הקבוצה גבוהה יותר, מתגלות תופעות של הסתכנות בממדים מוגזמים, אי נקיטת אמצעי זהירות והרגשת חוסן המתעלמת מפגיעות אפשריות. מה שחיוני ומהווה מנוף לשיפור בכיתה ובמחלקה, באונייה או בטייסת, אינו בהכרח חיובי

אוניות טובעו על-ידי מטוסיו של מנהיג קובה, פידל קאסטרו ו-2 האחרות ברחו מייד. ביום השני כותרה החטיבה על-ידי 20,000 מחיילי קאסטרו שהיו חמושים היטב. ביום השלישי נתפסו 1,200 מחיילי הכוח שלא נהרגו והוכנסו לבתי-סוהר בקובה.

הנשיא קנדי ועוזריו, מיטב המוחות של ארצות-הברית, שאלו את עצמם: "כיצד יכולנו להיות טפשים כל כך?!" הם הניחו שחטיבה של גולים תפיל את משטרו של קאסטרו ללא סיוע מצידו של כוח צבאי אמריקני. איש לא בדק תיאורטית איזה נזק ייגרם במקרה של מפלה כל-כך חמורה. איש לא הניח שמדינות ידידותיות לארצות-הברית באמריקה הלטינית ימחו על התערבות ארצות-הברית, דבר שקרה לא רק שם, אלא גם בארצות אירופה הידידותיות לארצות-הברית, אף-על-פי שארצות-הברית הכחישה את אחריותה למבצע. איש לא שיער שהפלישה תביא להתקרבות כל-כך גדולה בין קאסטרו לברית-המועצות, עד כדי הצבת טילים גרעיניים נגד ארצות-הברית בקובה. לו שיערו הנשיא ועוזריו ששמץ מדברים אלה עלול להתקיים, ודאי שלא היו מאשרים את הפעולה. לאחר מעשה היו כולם מזועזעים מהפער המסוכן בין הציפיות לבין המציאות; מזה שלא נבחנה לפחות אפשרות שונה מן המצופה, גם אם הניחו שהיא בסבירות נמוכה ביותר.

מגרעות בתוכנית

את הקבוצה ששקלה וקיבלה את ההחלטה בקשר לפלישה למפרץ החזירים – החל בנשיא וגמור ביועציו – תיאר העיתונאי הברשטס בספרו "הטובים והמבריקים ביותר" כ"שמנת של מוחות ושל ניסיון". כל אחד מהם היה בעל כושר אינטלקטואלי בלתי רגיל, חריף חשיבה, מצטיין בנייתוח הגיוני, אובייקטיבי, מיטיב לבטא את מחשבתו. אבל כולם ביחד נכשלו בכך שלא הצליחו להבחין במגרעות רציניות ביותר בתוכנית הפלישה, והן:

- * הם הניחו שאיש לא יידע שארצות-הברית היא האחראית לפלישה לקובה; שרוב האנשים יאמינו לסיפור הכיסוי של סוכנות הביון המרכזית; שבנקל אפשר יהיה לסתור את אלה שלא יאמינו לסיפור הכיסוי. לנשיא הבטיחו שאנשי צבא אמריקנים לא יקחו חלק במבצע, ועל המטוסים שיפציצו לא יתנוסס סמל ארצות-הברית. אולם כבר שבועות לפני הפלישה הודלפו פרטים אלה לעיתונות, והנשיא התלונן על כך.
- * הם הניחו שחיל-האוויר של קובה אינו יעיל, וכי אפשר יהיה להרוס אותו על הקרקע עוד לפני שתתחיל הפלישה. והנה בגל הראשון של ההפצצות נפגעו רק מעט ממטוסי קאסטרו. מטוסי הסילון הקובניים

הנותרים המריאו משדות תעופה שהיו מוסתרים והשמידו מחצית ממטוסי ה-B-26 של ארצות-הברית. יתר על כן, מטוסי ה-B-26 סבלו גם מתקלות רבות, ובסופו של דבר החליט הנשיא קנדי לבטל את גל ההתקפה השני שלהם.

- * הם הניחו שצבאו של קאסטרו כל-כך חלש, עד שהכוח הקובני הגולה יוכל להקים ראש גשר מוגן היטב, אולם הנחה זו לא נבדקה עד סופה. למומחי משרד החוץ האמריקני והמודיעין הבריטי היו דעות מנוגדות.
- * הם הניחו של-1,400 הגולים הקובניים היה "מורל גבוה" וש"הם מוכנים לבצע את הפלישה ללא סיוע כוחות יבשה של ארצות-הברית" אולם למעשה לא היה לקובנים מורל גבוה, ולא היתה להם נכוונות.
- * הם הניחו שהפלישה תדליק גל של חבלה על-ידי המחתרת הקובנית; שתהיה התקוממות בעורף, אשר תסייע בצורה אפקטיבית לפולשים להפיל את המשטר, אולם גם הנחה זו לא נבדקה.
- * האיזור בחוף קובה, שם צריכה הייתה החטיבה הקובנית לנחות, לא נבדק מבחינת התאמתו לנחיתה בכלל ולנחיתה שעלולה להיתקל בהתנגדות בפרט. גם לא נבדק אם במקרה של כישלון יוכלו הנוחתים להגיע אל אותו הר שאליו תכננו להימלט, כדי שמשם ימשיכו להילחם.

כיצד קרה הדבר? הרי מפקד בודק ובוחר דברים כאלה לפני שהוא מאשר תוכנית! מדוע אישרו הנשיא ויועציו האזרחיים והצבאיים את הפעולה ללא בדיקה, ללא חוות דעת של מומחי מודיעין, מומחים לקובה, מומחי נחיתה וכיו"ל? למה לא היו מומחים בוועדות שבחנו את התוכנית? הנימוק הרשמי, לפיו רצו להימנע מלהרחיב את קבוצת שותפי הסוד אינו משכנע, שכן הסוד ממילא לא נשמר! מדוע הוחלט על התאריך של 17 באפריל 1961? התשובה לכך הייתה הציפיה שקאסטרו יקבל בקיץ מטוסי סילון מברית-המועצות – עבור צוותי אוויר שאומנו למענו בצ'כיה – ואם יאחרו את המועד, יצטרכו להפעיל כוח אוויר רציני של ארצות-הברית. היה לחץ פוליטי לפעול נגד קובה שהתבטא בשאלה: "האם הדמוקרטים הם פחות אנטי קומוניסטים מהרפובליקנים?" כל אלה בוודאי היו נימוקים, אבל לא סיבות מספיקות לקבלת אותה החלטה.

חשש ממת'חת ביקורת

בראש החבורה – היועצים ומקבלי ההחלטות – עמד הנשיא קנדי, שהיה ידוע כמי שהעריך וחיפש מחשבה עצמאית, דעות והשקפות חדשות ובלתי תלויות, והיה מוכן לשנות את דעתו נוכח הוכחה חזקה ולתמוך בדעה



הצהרונות

יגל למדינת ישראל

חדשה. אך בגלל סתגלנות חברתית – כפי שקורה בקבוצה בעלת לכידות גבוהה, נתונה לאשליות ולנורמות משותפות – הופרעו הן החשיבה הביקורתית והן בחינתה בכור המציאות. בחבורה שהסתופפה בבית הלבן, הביטחון הבלתי מוגבל וההרגשה ש"שום דבר לא יוכל לעצור אותנו" וש"העתיד אין לו הגבלות", כל אלה סייעו לטפח לכידות גבוהה, שמקורה בהשתייכות לחבורה מוגנת ורבת כוח ובהערצה ללא מעצורים למנהיגה. כל זה הביא לרתיעה מפעולות בלתי נעימות כמו מתיחת ביקורת וחשש מפני ניתוח ההסתכנות הכרוכה בנוק או באבדות, במקרה שההצלחה לא תאיר פנים. כפועל יוצא מכך לא ננקטו צעדי זהירות למקרה שנראה כבעל סבירות נמוכה. יתר על כן, התפתח זלזול באויב עד שהעריכוהו כטיפש, חלש ופסול מבחינה מוסרית, ומוזה צמחה אופטימיות שגבלה ביוהרה. הרגשת החוסן מפני פגיעות מצאה את ביטויה בקביעה ש"אם המנהיג שלנו וכל האחרים בחבורה מחליטים שזה בסדר, ודאי תצליח התכנית, וגם אם יש בה הסתכנות, המזל ישחק לנו".

הייתה עוד תופעה שבלטה בהתנהגות הצוות שהחליט על הפלישה. אנשי החבורה הגיעו ל"דעה אחת פה אחד". עצם התופעה החדירה בהם הרגשה ש"פה אחד פירושו אמת והצלחה ודאית". ההישענות הזאת על "ודאות פרי קונסנזוס" תפסה את מקום "החשיבה הביקורתית". איש בחבורה לא השמיע ספקות אישיות משלו או משל אחרים, בין היתר כדי שלא ייראה "מתרכז", כמי שאינו "גבר". נראה היה כאילו באנשי החבורה הקרובה לנשיא הייתה קיימת נטייה בלתי מודעת להימנע מלהיגרר לחילוקי דעות נוכח ההסתכנות שנטלו על עצמם בהחלטה על הפלישה. נוצר ערושם כאילו המנהיג ואנשי החבורה מסייעים זה לזה בחיזוק שטחי הסכמה על חשבון השטחים שעליהם הם חלוקים בדעותיהם, כאילו עדיפה השותפות בדברים נעימים על ההתכתשות הקשה והבלתי נעימה בעניינים השנויים במחלוקת. היו גם תופעות של "חומות המחשבה": מניעה מאנשים שהיו להם ספקות, ביקורת או דעות שונות, להביע את דעתם בפני הנשיא, בטיעון: "ייתכן שאתה צודק בקשר להסתכנות הגדולה, אך אין זה חשוב. עלינו לסייע לנשיא, אך לא על-ידי הבעת דעות נוגדות שרק יפריעו לסייע ההרמוני שהוא זקוק לוי". כך מנעו גיוון בדעות מצידם של אנשים חדשים בעלי השקפות שונות והשלימו את המטרה שאליה חתרו – קונסנזוס על הפלישה.

ס'כום

בתופעות שעמדתי עליהן בולט מכנה משותף להפתעה

שהופתעו נשיאים, ראשי-ממשלות ומפקדים בכירים. מכנה משותף זה מתומצת במשפט התנ"כי: "עיניים להם ולא יראו, אוזניים להם ולא ישמעו", ובלשון זמנו: אינטליגנציה להם והיא מנותקת מן המציאות.

דברים אלה לא ייתכנו אצל מי שניחן בתכונות הנכונות של מפקד. תכונות המפקד, בעיקר המפקד הבכיר, אינה תוצאה של טיפוס במסלול הדרגות. תכונות המפקד היא זאת שהתמצתה במשה רבנו, בסקרנותו האורגנית, כאשר נוכח הסנה הבורע ואינו אוכל אמר: "אסורה ואראה". זהו המופת: הסקרנות שהיא תכונה הכרחית למפקד. אלא שלא כל מפקד הוא משה רבנו, כשם שלא כל יהודי הוא משה רבנו. ה"אפשרות הרביעית" של פון מולטקה הזקן, שאף פעם לא הסתפק בשלוש האפשרויות שהוצגו בפניו, היא התכונה המתבקשת מנשיא, מראש ממשלה, ממפקד בכיר, גם אם אין העוזרים ערים לה. חביבות החדית ורגש חם של סולידריות, חיפוש מתמיד אחר הסכמה פה אחד בנושאים חשובים ורצון להימנע מהיגררות לוויתורים בלתי נעימים שישבשו את האווירה שהחבורה נמצאת בה – אלה הם סימפטומים של סתגלנות חברתית, של "חשיבה קבוצתית". זו באה כתוצאה מהתעלמות מהמציאות, מהעובדות ומאתגרים. כאשר זה קורה בקבוצת דיון ובקבוצת פקודות בסגל פיקוד כללי או בצמרת ממשל, מתפתח אורח חשיבה לא פורמלי, שהעיקר בו הוא להשיג אחדות דעות ולהימנע מעימות עם עובדות. אז גם נוצרת "חומת מוחין" בפני דעות אחרות.

ככל שגדלים הלכידות ורגש היחד בין מפקד ועוזריו במובן של חשיבה קבוצתית, ככל שגדלה תלות המפקד במילה טובה, בהסכמה פה אחד של עוזריו, גדלה הסכנה שאת מקום החשיבה הבלתי תלויה, הביקורתית, הבוחנת את המציאות – תתפוס "דעה פה אחד", שהיא בשה"י סתגלנות חברתית. בתנאים כאלה מתפתחת התנוונות ביעילות המנטלית, ביכולת לבחון את המציאות ובשיקול המוסרי.

אין זה קשה לנתח טעות או הנחה מוטעית של פרט, מה עוד שניתן לעשות זאת על-פי תכונות אופיו או אישיותו. אולם בטעות קבוצתית הדרך לבחינת המשגה חייבת להיות באמצעות בחינתם של יחסי הגומלין וההזנה ההדדית שבין הנשיא ויועציו, ראש-הממשלה והקבינט שלו או המפקד ועוזריו. הם לא החליטו החלטת "יחיד". הם, יחד עם עוזריהם, ניתקו את עצמם מעובדות בשטח ומידיעות שזרמו אליהם. ניתוח מסוג זה הוא המלמד אותנו איך להימנע מכישלון מאותו סוג בעתיד, דבר שאין לומדים אותו מניתוח אופיו של העומד בראש מקבלי ההחלטות. בחבורה מלוכדת נכנעים הבודדים בקלות לדעת הרוב במקום לדבוק בהשקפותיהם שלהם. אכן,

הרוב הוא כלל דמוקרטי, אבל אין רוב קובע אם דבר הוא נכון, עובדתי או צודק. וכבר אמר לינקולן, כי בממשלה ובמפקדה אין מחליטים לפי רוב. המגרעת אינה בזה שפרט זה או אחר נמנע מלהביע את דעתו, אלא בזה שאין בוחנים את האלטרנטיבות, בעיקר את אלו שעל אף שהן ב"סבירות נמוכה", יש בהן סכנה. זוהי תוצאה של סתגלנות חברתית המתהווה כאשר המפקד תלוי לחלוטין, מסיבות שונות, בחבורת עוזריו, וכך הוא מטפח נורמות המעודדות קבלת הנחות, הערות והחלטות פה אחד. את הסימפטומים של סתגלנות חברתית זו אפשר לפרט כלהלן:

- * הרגשת החוסן ש"לנו זה לא יקרה".
- * ראיית "הנחה" כ"עובדה", ובדרך זו התעלמות מהתרעות, ממשוב שלילי. דנים במספר מצומצם בלבד של אלטרנטיבות, אבל אין בוחנים אלטרנטיבות בעלות סבירות נמוכה, ולפיכך גם אין מנתחים דרכי פעולה למצבים בעלי סבירות הנראית כנמוכה.
- * הרגשת עליונות מוסרית.
- * דעות שטחיות על האויב הנשענות על זירוגן מקצועי. אין עושים מאמץ להשיג מידע ממומחים.
- * לחץ על פרט בחבורה, המעלה ביטוי של ספק, כדי למנוע גילוי של ספק או סטייה. זוהי מין צנזורה פנימית.
- * אשליה ש"פה אחד", "דעת כולם" הם ראייה לכך שהדרך נכונה וסופה הצלחה.
- * "משמר המחשבה", המונע מן החולק על דעת הרוב את הגישה למנהיג.
- * מתן תשומת הלב לכל מה שהוא "בעד", והתעלמות מדעות "נגד".
- כיצד נעשה אדם בעל כושר השכלה, ניסיון ויכולת – לסתגן? הגורמים לכך, הם תכונות אופי, שיקולי כדאיות, רצון להתחמק מ"צרות", פחד מדחייה, מגינוי ומביקורת, העדפת חברות על כפיית סמכות, נכונות להתפשר כדי להיות כמו כולם ועם כולם. רק מפקד בעל ביקורת עצמית ותלות נמוכה בהערצת החיבה של פקודיו לא ייפול קורבן – לא הוא ולא אנשיו – לסתגלנות חברתית. מפקד כזה גם אינו בוחר את עוזריו לפי קרבת דעותיהם לדעותיו. מפקד המבסס את פעולותיו על כריזמה, על כוח רצון או על ביטחון עצמי מופרז מייחס כל תקלה לפגיעת הגורל. לכן הוא מחוסן בפני ביקורת ומנותק כדי כך מן העובדות, עד שהמציאות חסומה בפניו. כדי להימנע מתופעות של סתגלנות חברתית ומתוצאותיהן צריכות להיות התכונות הבאות:

* אסור שמפקדה תהיה כולה מ"עור אחד". הכרחי שבכל מפקדה יהיה לפחות אדם אחד – במודיעין או במבצעים – שהוא יוצא דופן, הריג, מין גדעון

התנייכי, שאינו מייחס כל חשיבות למוסכמות, לדרגות ולמעמד אישי.

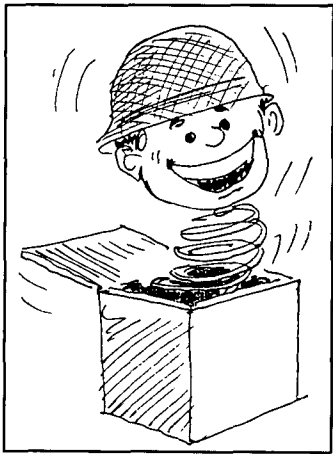
- * לפני קבלת החלטה חייב המפקד לעמוד על כך שכל אחד – החל בבעל הדרגה הנמוכה ביותר וכלה בקצין הגבוה ביותר – יעביר בנוכחותו ביקורת, ספק והתנגדות, אפילו בלשון חריפה.
- * חילוקי דעות מכל סוג יובאו לפני הדרג הממונה על-ידי החולק בנוכחות זה שעליו הוא חולק.
- * יש לזמן תמיד מומחה מבחוץ כדי לשמוע את דעתו.
- * בכל דיון יש להטיל על אחד הנוכחים שיציג את הנימוקים נגד.

* בכל דיון יש להקדיש זמן להתרעות על אלטרנטיבות הנראות כבעלות סבירות נמוכה, אפילו יגזול הדבר ישיבות שלמות.

* בכל מקרה שהושג קונסנזוס, ולפני שמחליטים – יש לערוך דיון נוסף, לתת עוד הזדמנות למחשבות חדשות.

הערכת המצב על-ידי המפקד צריכה להתבצע כתהליך מתמיד, כי מצב

אינו דבר קבוע, ויש בו דינמיות. מצב של יציבות כמו שלום אינו מצב קבוע, והדבר עשוי להשתנות כאשר מדינה אינה מרוצה. מצב כזה הוא פרי יחסי כוחות, בין אם כתוצאה מאימה הדדית או מאינטרס משותף. יחסי כוחות גורמים ליציבות רק כאשר הם מנטרלים הדדית זה את זה בכל צירופי כוחות אפשריים. כאשר מתחילה דינמיות של שינוי, חל ערעור ביחסי הכוחות; כאשר אחד הצדדים מגיע ליתרון ניכר, לעדיפות או לעליונות ביחסי הכוחות, היציבות נעלמת. התרעה על ראשיתה של דינמיות כזאת – בצורת שינויים בכוונות ובהכנות, שינויי פריסה והיערכות, אמצעי לחימה חדשים וכו' – תלויה ביכולת מנטאלית לקלוט, לנתח ולהסיק מסקנות. יכולת מנטאלית זאת עלולה להיעלם במצבים של ניתוק מהמציאות ושל יוהרה תוך רשלנות, שבעקבותיה גם נבלמים אותות אזהרה מצידם של אלה שאזהרתם פוגעת בקונסנזוס. אולם כאשר המנטאליות הזאת קיימת, ניתן לנתח את כל האפשרויות הפתוחות, גם את אלה שהסבירות שלהן היא נמוכה ביותר. המפתח להימנעות מן המצבים שבהם דנתי הוא באמינות המיון של המפקד הבכיר ובהכשרתו הנכונה היום לכך שלא יופתע מחר.



הוצאת ידיעות

יובל למדינת ישראל