

"ברבורים שחורים" במלחמת העולם השנייה

הגורמים להפתעות בשדה הקרב
וכיצד ניתן להתאושש מהן
ולצמצם את השפעתן

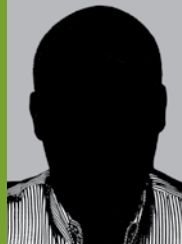


אוניית המערכה וסט וירג'יניה לאחר שנפגעה
מפצצות ומטורפדו | ההתקפה של יפן על ארה"ב
בפרל הרבור היא דוגמה ל"ברבור שחור"

סא"ל יותם אמיתי
רע"ן הערכה בממד"ה



סא"ל אליעזר טולדנו
ק' אג"ם איו"ש



אל"ם ערן ניב
מפקד בה"ד 1



מלחמת העולם השנייה הייתה משופעת ב"ברבורים שחורים" - הפתעות יוצאות דופן שהייתה להן השפעה מרחיקת לכת על המלחמה. המאמר מנתח שניים מהם - מבצע "ברברוסה" וקרבת הארדנים. לקחיו רלוונטיים גם למציאות של ימינו

מבוא

לפני גילוי אוסטרליה היו האנשים בעולם הישן משוכנעים שכל הברבורים לבנים. האמונה הזאת הייתה בלתי מעורערת, שכן נראה שהיא אוששה במלואה על ידי ראיות אמפיריות... תצפית בודדת יכולה להפריך קביעה כללית שנובעת מאלפי שנות תצפיות מאוששות על מיליוני ברבורים לבנים. כל מה שצריך הוא ציפור אחת שחורה (וכפי שנאמר לי, מכוערת למדי). נסים ניקולס טאלב, הברבור השחור, דביר, 2009

ההיסטוריה האנושית רצופה הפתעות ששינו סדרי עולם, עיצבו מציאות חדשה ונחשבו בזמנן לאירועים קיצוניים ומטלטלים במיוחד (אף שבדיעבד נטען שניתן היה לחזותן ולהיערך לקראתן). הפתעות מעין אלה היו הבסיס לרעיון שפיתח טאלב ושאותו כינה "הברבור השחור".

הרעיון של טאלב נשען בעיקר על מושג האינדוקציה, ולפיו, ככל שהתופעה שכיחה יותר, כך גוברת הנטייה שלנו להעריך שהמופע הבא של אותה התופעה יהיה זהה לקודמו. כלומר, ככל שנפגוש ברבורים לבנים רבים יותר, או ככל שנפגוש פילים אפורים רבים יותר, כך תגבר הנטייה שלנו להאמין שאין זה סביר להניח שיש ברבור שחור או פיל ורוד. כל זה יהיה נכון, כמובן, עד הרגע שבו נפגוש ברבור כזה או פיל כזה. ואכן במאה ה-16 נתקל אחד מתושבי אוסטרליה בברבור שחור, וכל השאר הוא היסטוריה.

לעיתים חוויית הגילוי יכולה להיות נעימה ומשובבת נפש ולעיתים תהיה כרוכה בסכנה של ממש. נכון להיום, בבדיקה בגוגל נמצא שהערך "ברבור לבן" מעלה כ-67 אלף תוצאות, ואילו הערך "ברבור שחור" מעלה יותר מ-4 מיליון תוצאות, מה שמלמד, אולי, שהיום רואים יותר ברבורים שחורים מאשר ברבורים לבנים (לפחות באינטרנט...) להפתעות שאותן מכנה טאלב "ברבורים שחורים" שלושה מאפיינים מרכזיים:¹

- אלה אירועים נדירים וחריגים שנמצאים מחוץ לתחום הציפיות הרגילות.
- אלה אירועים בעלי השפעה רבה וארוכת טווח.
- אלה אירועים שבדיעבד נרקחים הסברים להתרחשותם היוצרים תחושה שניתן היה לחזותם מראש.

אירועים שניתן להגדירם "ברבור שחור" הם, למשל, אסון התאומים (11 בספטמבר 2001), התפוצצות בועת הנדל"ן בארה"ב, אירוע החטיפה שקדם למלחמת לבנון השנייה (ועוצמת התגובה הישראלית עליו), ההתקפה של יפן על ארה"ב בפרל הרבור ועוד. כל האירועים האלה היו נדירים, הייתה להם השפעה מרחיקת לכת, ובתחקירים שנערכו בעקבותיהם נקבע שהיו סימנים מעידים להתרחשותם הצפויה, אך לא נעשה די, לכאורה, כדי למנוע אותם.

"ברבורים שחורים", בהיותם אירועים שבאו בהפתעה גמורה, גורמים נזקים כבדים בשני מישורים מרכזיים: האחד, במישור הפיזי (אובדן חיי אדם, נכסים ומשאבים) והאחר במישור התודעתי (פגיעה ביכולת לקבל החלטות וליישמן).

כך, למשל, הצליחה של המצרים במלחמת יום הכיפורים עלתה לצה"ל בחייהם של יותר מאלף לוחמים ובפגיעה במאות טנקים. נוסף על כך היא פגעה ביכולת הפיקוד והשליטה של פיקוד הדרום - מה שבא לידי ביטוי במתקפת הנגד הכושלת ביום השלישי למלחמה (8 באוקטובר). המוטיוויציה לחקור את תופעת ההפתעה נובעת הן מהרצון להתגונן מפני הנזק האדיר שהיא טומנת בחובה והן מהרצון לנצלה כדי לפגוע ביריב. לימוד הנושא עשוי לאפשר לנו להיחשף להיבטים מקצועיים רבים אשר אם ישופרו, ניתן יהיה להתמודד בעתיד טוב יותר עם ההפתעות. עם זאת, אין להתעלם מההיבטים הפסיכולוגיים רבי עוצמה המקשים עלינו לזהות הפתעות ולהימנע מהן, גם כאשר כל הסימנים המעידים עליהן אכן נצפו.

בהמשך ינתחו כמה מהסיבות המקשות עלינו לזהות "ברבורים שחורים" וכיצד ניתן להתכונן להופעתם כדי לצמצם את נזקם.

ההסקה האינדוקטיבית

בעיית האינדוקציה, שעליה נשענת מטאפורת "הברבור השחור", מבוססת על מה שטאלב כינה "סינדרום תרנגול ההודו".² תרנגול ההודו חי היטב: מאכילים אותו ומטפלים בו, וככל שעובר הזמן, מתחזק ביטחונו בשגרת חייו - ברציפותה וביציבותה. אלא שבחלוף אלף ימים - ערב חג ההודיה - הוא נתפס לפתע ביד בוטחת, בזווית עינו הוא רואה סכין מונפת, ואז חושך עליו עולמו.

היינו מנידים ראש בצער על תרנגול ההודו אשר "חי בבועה", אלמלא הייתה התופעה הזאת שכיחה מאוד גם בקרב בני האדם. גם אנו מבססים פעמים רבות את החלטותינו ואת פעולותינו "מלמטה למעלה", כלומר מסיקים מסקנות מתצפיות ומניסיונות קודמים. ניתן להמחיש זאת באמצעות התיאור הבא, העוסק באירועים שקדמו למתקפה של יפן על בסיס פרל הרבור שבהוואי ושמתיאים במהותו לאירועי הפתעה רבים בתולדות המלחמות:

שדר "מזימת הפיצוץ" יצא מטוקיו ב-24 בספטמבר 1941 ונשלח אל סוכן בהונולוולו לקבלת פריטים על נמל פרל הרבור ועל כלי שיט שעוגנים בו. השדר יורט ב-9 באוקטובר 1941 ופוענח. קציני המודיעין האמריקנים התפעלו מאוד מיסודיות האיסוף היפנית, אך מעבר לכך לא נעשתה כל פעולה אופרטיבית.³

יש לצפות שבאופן אינדוקטיבי תהיה הסקה מהפרט אל הכלל, כך שאם יוצא שדר כה מפורט בנוגע לנמל מסוים, הרי זה אומר דרשני, ולכן יש להתחקות אחריו, להעלות את רמת הכוונות וכו'. על פי

האמור לעיל, נראה שעלינו לגנות את שירותי המודיעין האמריקניים על ש"המטבע היה מתחת הפנס", והם לא זיהו אותו. אולם עיון רחב יותר בחומר מלמד ששדרים דומים נשלחו גם בנוגע לפנמה, לוונקובר, לפורטלנד ולסן-דייגו, וקצין האיטלי דווקא עשה הסקה אינדוקטיבית שלפיה מדובר במאמץ כיסוי בסיסי ולא במאמץ לאסוף מודיעין לפני מבצע (זה המקום לציין שההתקפה על פרל הרבור, ששינתה את אופי המלחמה והכניסה את ארה"ב באופן מלא לעימות, אירעה שבועות ספורים לאחר מכן).

על פי הדוגמה הזאת ועל פי דוגמאות אחרות פיתחה חוקרת ההפתעות, רוברטה וולשטטר, את תיאוריית "האותות והרעשים". על פי התיאוריה הזאת, הידיעות הדרושות הן מעין אותות המוסווים בתוך ידיעות סתמיות, כוזבות או לא רלוונטיות (אשר וולשטטר כינתה אותן בשם הכללי "רעשים"). התיאוריה עוסקת בקושי לזהות את ה"אותות" - כלומר, את הסימנים הנכונים שיכולים לשפר את הערכותינו לקראת הפתעה - היות שברוב המקרים ה"אותות" נבלעים בקרב ה"רעשים", וניתן להבחין בהם רק בניתוח שנעשה בדיעבד.⁴

טעותם של האמריקנים במלחמת העולם השנייה הייתה שהם העריכו כי היפנים חושבים ומתנהגים כמוותם



בעיית הדוקציה

דוקציה היא תהליך שבו אדם ממשיג ומכנס תופעות לתוך תבניות או דפוסים. למשל, אם בשימוש באינדוקציה נניח שהשמש תזרח מחר, שכן, למיטב ידיעתנו, היא זרחה בכל הבקרים עד כה, בדוקציה אין חובה להשתמש כלל בניסיון. מתוך הבנת חוקי הכבידה ניתן להסיק על מסלול תנועת כדור הארץ וכך לנבא שהשמש תזרח גם מחר. מובן ששתי התפיסות משולבות לרוב זו בזו (את חוקי הכבידה, למשל, ניסח ניוטון בהתבססו על הסקה אינדוקטיבית).

אנחנו משתמשים בדוקציה כדי ליצור חוקים ותפיסות שיסייעו לנו לצמצם את המידע ולארגנו לדפוסים ולנרטיבים - מה שיקל עלינו לפרש את המציאות ולחזות את העתיד. עם זאת, אנו נוכחים לא פעם שהתהליך הזה מרחיק אותנו מהעובדות ומהנחות היסוד שהחלו את התהליך. להלן שתי דוגמאות:

- "טעותם של האמריקנים במלחמת העולם השנייה הייתה שהם העריכו כי היפנים חושבים ומתנהגים כמוותם. הם חשבו שיש הגדרה אחת למושג 'רציונלי' וציפו שהיפנים יירתעו בעומדם מול כוח אמריקני כלכלי עדיף".
- "התפיסה היפנית ראתה את העמדה האמריקנית כמתגרה. הם (היפנים) הגיעו למסקנה שכשלו חצים את יפן אל הקיר, עדיף גם לקפוץ מן הקומה השלישית או הרביעית, כלומר עדיף להתאבד מאשר לסבול השפלה".⁵

האמירות האלה מסבירות אירועי קרב רבים שהתרחשו באוקיינוס השקט. בדיעבד ניתן להניח שהן האמריקנים והן היפנים היו נוהגים בהם אחרת, אילו היו מבינים שהם שרויים בדפוס מחשבה שגוי בנוגע ליריב. כדי לרדת לפשר העניין עלינו להבין באופן לא אינטואיטיבי שפעולת החשיבה שלנו "נוטלת סיכון" של ביצוע טעויות, בדרך כלל נדירות, כדי להצליח להתקיים.

נטילת סיכון במצבים מעין אלה היא הכרחית, שכן לא ניתן להיערך לכל מקרה ולכל סיטואציה. אנו מצמצמים את מרחב ההחלטות שלנו באמצעות קביעת הנחות יסוד והנחות עבודה וקובעים דרכי פעולה אפשריות - בעבור האויב ובעבורנו. בעשותנו כך אנו לוקחים את הסיכון כי ייתכן שלא הבאנו בחשבון מידע מסוים ונוקטים שיטות שונות כדי למזער את הסיכון הזה (למשל, באמצעות בניית עתודה). הבעיה היא ש"הברבור השחור" מוצא כר פעולה פורה דווקא בסביבה הזאת - סביבה שנראית מלומדת ומנומקת, אך נמצאת לא פעם כבולה בהנחות נוקשות, ברצון לרצות ממונים, בלחץ לחסוך במשאבים ובנטייה לקבל החלטות פשטניות ומקילות. ככל שהתבוננת המשותפות הופכות מוצקות יותר, כך מתאפשרת עבודה סדורה יותר, וכך גם המערכת חשופה יותר למכה כואבת המנצלת דפוס חשיבה לא נכון - אשר מרוב שימוש התאבן, בלי שיערערו עליו ויבחנו אותו. להלן כמה דוגמאות:

- לאור ניתוח שעשה צבא גרמניה ואשר הוביל למסקנה שפלישת בעלות הברית לצרפת תיערך בחוף קאלה - ואף שכבר נחתו בחוף נורמנדי מאות אלפי חיילים של בעלות הברית והחלו להתקדם מזרחה - לא הזיזו הגרמנים את הארמיה ממרחב קאלה במשך יותר מחודש ימים וחיכו לבוא "ההתקפה האמיתית".
- בגלל העיסוק היום-יומי בלחימה בטרור, ובמיוחד בטרור המתאבדים, הניח צה"ל שזה סוג המלחמה שעימו ייאלץ להתמודד במשך שנים רבות ולא הכין את עצמו במידה מספקת ללחימת תמרון שנדרשה לו במלחמת לבנון השנייה.
- אסון השריפה בכרמל ממחיש את הקושי בבניית שירותי חירום לאומיים. השירותים האלה, שעולים ממון רב, מיועדים ליום פקודה - שכלל לא ברור אם ומתי יגיע - ולכן נוטים מקבלי ההחלטות לדחות את ההשקעות בהם ולהקצות את המשאבים לצרכים עכשוויים. במילים אחרות: הנטייה לחשוב כי מה שהיה הוא שיהיה עלולה לדחוק לקרן זווית את הסכנות הקיומיות הרחוקות מהעין.

בעיית הכוונת המתמדת

במאי 1940 הפתיעה גרמניה את צרפת בהתקפה מהירה דרך הארדנים שעקפה את קו מז'ינו המבוצר. ההתקפה, שזכתה לכינוי "אבחת מגל", הכתה את הצרפתים בהלם, והם הוכרעו בתוך ימים ספורים. למעשה, צבא צרפת המתין להתקפה הגרמנית במשך זמן רב, אלא שמועד ההתקפה נדחה 29 פעמים! "אין צורך לנקוט אמצעים דחופים כדי לתגבר את אזור סדאן", טען אז גנרל האנציגר, מפקד הארמיה הצרפתית השנייה, ימים ספורים לפני ההתקפה הגרמנית. אין להתפלל אפוא שכוונות הצרפתים הלכה ונשחקה במשך הזמן. המקרה של "אבחת מגל" חזר על עצמו באופן דומה להחריד באזורנו



הנחיתה בנורמנדי במלחמת העולם השנייה | לאור ניתוח שעשה צבא גרמניה ואשר הוביל למסקנה שפלישת כעלות הכרית לצרפת תיערך בחוף קאלה - לא הזיזו הגרמנים את הארמיה ממרחב קאלה במשך יותר מחודש ימים וחיכו לבוא "ההתקפה האמיתית"

שהעביר לקראת המלחמה הייתה מאוחרת מאוד ולא חד-משמעית. שר הביטחון והרמטכ"ל, שיוקרתם נפגעה, וביטחונם בצדקת הערכתם ירד, נטו לקבל אז את קונספציית אמ"ן. אפשרות אחרת היא שגבר בהם החשש להתנגד לה שוב ולהתבדות.⁷ הסוף ידוע: ב-6 באוקטובר פרצה המלחמה, והתברר שסינדרום "זאב זאב" הכה בעוצמה הן בדרג המערך והן בדרג המחליט. בן אדם אינו יכול להיות כל העת בכוננות שיא. גם מעגל חיים מורכב מרגעי שיא, כמו ימי הולדת, חגים ומועדים, קידום בעבודה וכו'. למעשה, שאר הזמנים - ימי השגרה - הם שעוטפים את המועדים המיוחדים האלה. מי שמכיר את תהליכי הבט"ש יודע שהדבר הקשה ביותר הוא להחזיק בכוננות גבוהה כוח שמסייר לאורך גדר. במשך ימים ארוכים לא קורה דבר, ובאחד הימים, לפתע פתאום, נפתחת אש ותופסת את הכוח בהפתעה מוחלטת. גם אם ניתנת התרעה מודיעינית - קל וחומר אם ניתנת כל העת התרעה כזאת, ומצב הכוננות עולה באופן קבוע - הרי המצב הזה הופך לסוג של שגרה, והעלאת הכוננות בפועל היא מדומה. "הברבור השחור" אוהב שגרה, ויותר מכך אוהב הוא כוחות קבועים אשר במשך זמן רב מבצעים משימות שחוזרות על עצמן ושרויים במעין קיבעון, עד שקשה להחזיקם דרוכים ומוכנים.

הקושי בחיזוי

למרות הסכנות הטמונות בהיצמדות לדפוסים מוכרים ובהישענות על מידע קיים ממשיכים רוב בני האדם להישען על ניסיון העבר בבואם להעריך הערכות או לבצע מטלה כלשהי. הם אינם נוטים להתרשם מדוגמאות שממחישות את מחיר ההתנהלות הזאת ("אין זה משנה מה עומד לקרות - צי ארה"ב לא ייתפס מנמנם", אמר פרנק נוקס, שר הצי של ארה"ב שלושה ימים לפני ההתקפה של יפן על פרל הרבור; "סיכוייה של גרמניה להכריע את פולין בהתקפת בזק אינם טובים",



קצת יותר מ-30 שנה מאוחר יותר. לפני אוקטובר 1973 נדמה היה שהמצרים עומדים לפתוח במלחמה בשלושה מועדים קודמים - בסוף 1971, בסוף 1972 ובאביב 1973. כיום ניתן להניח שבשני המקרים הראשונים לא הייתה כוונה אמיתית לפתוח במלחמה וכי המידע שהגיע לגורמי המודיעין בישראל שיקף תכונה מצרית שנועדה לצורכי פנים ולהפעלת לחץ על בריה"מ. לעומת זאת, באביב 1973 ייתכן שכבר הייתה כוונת אמת של המצרים לצאת למלחמה - כוונה שלא התממשה לבסוף. גם היום אין הסבר ברור מדוע החליט סאדאת לא לצאת למלחמה בשלבים שקדמו לאוקטובר 1973, ואף קשה כיום לקבל את הטענות שהוא העלה בזמנו, שלפיו היה זה מהלך מחושב של הונאה. למעשה, סביר יותר להניח שהמלחמה נדחתה בשל חוסר יכולתם של הסורים לעמוד במועדי המלחמה הראשונים שהציבו להם המצרים.⁶ כך או כך, הרמטכ"ל ושר הביטחון, בניגוד להמלצת אמ"ן, לא לקחו סיכונים והכריזו במאי 1973 על כוננות "כחול לבן" שנמשכה קרוב לשלושה חודשים. במהלך התקופה הזאת הוגברה המוכנות, גויסו אנשי מילואים והואצו תוכניות הצטיידות. אלא שבין אביב 1973 לשלהי הקיץ של אותה השנה עברו חודשים רגועים מאוד בחזית המצרית, עד שבסופו של דבר הופסקה הכוננות, אמ"ן "חגג" את ניצחון הערכותיו, ועל שר הביטחון והרמטכ"ל היה להסביר את הוצאת המשאבים ואת הכנסת המדינה כולה למתח ולכוננות.

אף שהדחיות של מועדי המלחמה לא היו חלק מתוכנית הונאה שנועדה להוריד את ערנות המעריכים הישראלים, הרי זה בדיוק מה שקרה: לקראת אוקטובר 1973 דבקו רוב גורמי המודיעין באותה הפרדיגמה שהוכיחה את עצמה כבר שלוש פעמים ואשר קבעה כי אין למצרים עניין ויכולת לצאת באותה העת למלחמה. אנשי מודיעין שהציגו תזה נגדית נדחקו לקרן זוית וכונו "אלרמיסטים". גם "בלב", המרגל המצרי שמסר התרעה "כוזבת" במאי, נזהר עתה יותר, וההתרעה



פלישת צבא גרמניה לפולין במלחמת העולם השנייה | "סיכוייה של גרמניה להכריע את פולין בהתקפת בזק אינם טובים", העריך קצין המודיעין האמריקני [ולימים פרשן צבאי מצליח] ג'ורג' פילדינג אליוט במאי 1939

גם טאלב מציין בספרו לחיוב את החשיבה האמפירית - שהיא בטוחה יותר מהערכות - אך גם הוא מקבל שהיא אינה אפשרית בכל תחום, ולעיתים אין מנוס מקבלת החלטות על סמך הערכות והנחות עבודה. המאמר הזה בוחן את תופעת "הברבור השחור" כפי שהיא באה לידי ביטוי בהקשרים שונים במלחמת העולם השנייה. בפרקים הבאים נציג שני מקרי בוחן מהמלחמה הזאת שניתן להגדירם ברבורים שחורים על פי הגדרותיו של טאלב.

הראשון עוסק במבצע "ברברוסה" ומנתח את אישיותו הייחודית של סטלין, שליט בריה"מ באותה העת (ואת ההשפעה הקיצונית שהייתה לו על אנשיו). הניתוח הזה משמש בסיס להבנת ההפתעה הקיצונית שחוו הסובייטים עם פלישת הגרמנים לשטחם ביוני 1941.

השני עוסק בקרב הארדנים בבלגיה, המוכר יותר בשם "קרב הבליטה" (Battle of the Bulge), ומביא עימו התבוננות משלימה על "הברבור השחור" בכך שהוא עוסק לא רק בהפתעה עצמה, אלא גם בהתאוששות ממנה.

פרק הסיכום מתמקד בהמלצות כיצד להתאושש ממצבים של "ברבור שחור" וכיצד לצמצם את השפעתם.

על הערצה ועל יראה בתהליכי קבלת ההחלטות: סטלין ואנשיו במבצע "ברברוסה"

דיפלומט כן הוא כמו מים יבשים או ברזל מעץ (סטלין, 1941)
מבצע "ברברוסה", שהחל עם הפלישה של צבא גרמניה לשטחי בריה"מ ב-22 ביוני 1941, נחשב גם היום לאחת ההפתעות הגדולות בהיסטוריה של המלחמות. יותר משלושה מיליון חיילים גרמנים חצו באותו הבוקר את הגבול עם בריה"מ בלי שנתקלו בהתנגדות צבאית של ממש. זאת אף שבדיעבד התברר שלשליט בריה"מ, סטלין, היה כל המידע הדרוש כדי להיערך לקראת הפלישה הגרמנית.⁸

העריך קצין המודיעין האמריקני [ולימים פרשן צבאי מצליח] ג'ורג' פילדינג אליוט במאי 1939). לכן ראוי שנשאל את עצמנו מדוע בני האדם אינם בוחרים להתנהל בדרכים אחרות.

הקושי לחזות את שעתיד לקרות נובע מתוך המורכבות העצומה של הפרטים ושל התופעות המתחככים אלה באלה ומתארגנים באופן כאוטי או באופן שאינו סדור כלל. אירועים רבים יוצרים אפשרויות שונות, והאדם - שאינו מסוגל להכיל את כולם - מנסה להכניסם לתבניות ולדפוסים, כך שייקל עליו לזהות תופעות, לסווג אותן ולנבא את דרך התפתחותן.

הכשלים בחיזוי עלולים לנבוע הן מתהליך האיסוף, הן מתהליך הסיווג והמיון והן מתהליך הפרשנות וההערכה. ההיסטוריה מלמדת אותנו שההפתעות הגדולות במלחמות לא נבעו בדרך כלל מבעיות באיסוף אלא מהפרשנות שניתנה למידע שנאסף. כמעט תמיד מתנהל "מאבק" בין המסקנה האמפירית לבין הנחות העבודה, האמונות המושרשות או התפיסות המקובעות (דוגמה מובהקת לכך ניתן למצוא באופן שבו "פירשו" סטלין ואנשיו מידע מהותי שהגיע "מהשטח", אשר בישר על הפלישה הצפויה של צבא גרמניה לבריה"מ - כפי שיוצג בהרחבה בפרק הבא).

כאשר מנסים לעשות סדר בתוך אי-הוודאות נוטים להעריך יותר נתונים פיזיים מאשר הערכות, אך למרבה הצער גם זו אינה ערובה להצלחות. נכון שלעולם אי אפשר לדעת באופן ודאי מה עובר בראשו של מנהיג מדינת אויב, אך לעומת זאת היה ביכולתנו לזהות עוד לפני המלחמה את מרחבי היערכות של עשרות אלפי החיילים המצרים שעמדו לצלוח את התעלה, וניתן היה להבחין בהיערכותם של שלושה מיליון חיילים גרמנים שעמדו לפרוץ לתוך בריה"מ במבצע "ברברוסה". העובדה היא שהן מנהיגי ישראל והן מנהיג בריה"מ השיגו את המידע על היערכות האויב, ואף על פי כן לא היה בכך כדי לקדם את פני הרעה.

הלחימה בעקבות מבצע "ברברוסה" נמשכה כארבע שנים. אף שהיטלר הצליח להפתיע לחלוטין את הסובייטים, ואף שבמהלך החודשים הראשונים לפלישה השתלט צבא גרמניה על שטחים נרחבים והנחיל תבוסות קשות לצבא האדום, הוא נכשל בהשגת יעדו העיקרי: הכנעת בריה"מ. השפעת ההפתעה שהשיגו הגרמנים התפוגגה במשך הזמן, והסובייטים ניצלו בהדרגה את יתרונותיהם היחסיים (מוזג האוויר, מרחבים, כוח אדם, עוצמה תעשייתית, יכולות שינוע ועוד) כדי להטות את הכף ולהפוך תבוסות כואבות לניצחון גדול.

מבצע "ברברוסה" עומד בכל אחת משלוש ההגדרות שהציע טאלב למטאפורה "ברבור שחור":⁹ מבחינת ההנהגה הסובייטית מדובר היה בהפתעה מוחלטת; הייתה לו השפעה עצומה וממושכת על המרחב שבו התרחש ובעיקר - הוא הותיר בדיעבד תחושה שניתן היה לחזותו ואף למנוע אותו. אולם במקרה הזה נראה ש"הברבור השחור" של "ברברוסה" בקע מן הביצה זמן רב לפני פלישת הגרמנים. במשך חודשים הוא ריחף באוויר, ולכאורה ניתן היה לזהות אותו ממרחקים ולהישמר מפניו. באותה התקופה זרם עוד ועוד מידע למודיעין הסובייטי - וברוב המקרים גם לידי סטלין אישית - שאושש את ההערכה שהגרמנים עומדים לתקוף את בריה"מ.¹⁰ אלא שלא כל המידע שנמסר לסטלין היה מדויק - הן משום ההונאה (המוצלחת

מבצע "ברברוסה", שהחל עם הפלישה של צבא גרמניה לשטחי בריה"מ ב־22 ביוני 1941, נחשב גם היום לאחת ההפתעות הגדולות בהיסטוריה של המלחמות



בדרך כלל) של הגרמנים והן משום הקושי הניכר של אנשיו לגלות לו את כל האמת.

בפרק הזה אנו בוחנים את "הברבור השחור" של מבצע "ברברוסה" באמצעות ניתוח דפוסית ההתנהגות וההתנהלות של שליט בריה"מ, סטלין. במיוחד אנחנו מתמקדים ביחסי הגומלין והתקשור שניהל סטלין עם אנשי המודיעין ועם גורמים מקצועיים נוספים שהיו אמונים על המידע שהוצג בפניו. מטרתנו היא להציג את גודלה של הסכנה הנובעת ממצבים שבהם זוכה המנהיג לפולחן הערצה או שיראים מפניו באופן קיצוני, עד כי המעריצים או היראים חוששים לומר למנהיג את כל האמת בשל החשש שיבולע להם (או לו).

הקונספציה של סטלין

סטלין עלה לשלטון לאחר מאבקי כוח מרים על ירושתו של לנין, מנהיג המהפכה הבולשביקית, שמת ב־1924. סטלין הוביל את בריה"מ להישגים רבים בתחומים שונים. עם זאת, במהלך שלטונו ועד למותו ב־1953 הוא שלח לכלא והורה להוציא להורג מיליוני בני אדם, ובהם רבים מאנשיו (בעלי המשרות הבכירות בדרג המדיני והצבאי), שכל חטאם היה שחלקו עליו בסוגיה כלשהי או שנדמה היה לו שהם חלקו עליו. סטלין היה מנהיג נערץ, מוקף פולחן אישיות, אך לא פחות מכך

היה עריץ חסר מצפון. אמצעי התעמולה שעמדו לרשותו יצרו לו דימוי של גאון מדיני וצבאי (וכינו אותו בסופרלטיבים כגון "שמש העמים"), אף שבפועל הוא היה בראש ובראשונה רודן אכזרי ומעורר אימה.

מנגנוני המודיעין הסובייטיים נחשבו לאחד ממקורות העוצמה של הצבא האדום וכללו, בין השאר, אנשי שטח מעולים לצד שגרירים ונספחים ששימשו מרגלים לכל דבר.¹¹ אולם מרבית רשתות המודיעין הצבאי - כמו מוקדי כוח נוספים בצבא האדום - נפגעו קשות בטיהורים שערך סטלין בשנות ה־30 המאוחרות. למעשה, כל ראשי הצבא וכל ראשי הארגונים הביטחוניים האחרים הכפופים לו הודחו באותן השנים, ואת מקומם תפסו קצינים פחות מנוסים ופחות מוכשרים. השפעתם הפסיכולוגית של הטיהורים האלה על אנשי הביטחון הייתה הרסנית ודיכאה לחלוטין את העצמאות ואת חופש המחשבה שכל כך חיוניים למודיעין איכותי. תוצרי הלוואי שלהם היו, בין השאר, הערצה (אמיתית או כפויה) לסטלין ובה בעת יראה קיצונית מפניו. בהקשר הזה קיימות עדויות רבות לכך שראשי המודיעין הסובייטי העבירו לסטלין מידע חלקי והתאימו אותו להלכי הרוח ולתפיסות שהתפתחו בקרמלין.¹²

ככל שהלך וקרבו מועד הפלישה של צבא גרמניה לבריה"מ, כך היו לסטלין יותר ויותר סיבות לדאגה: המידע שהלך והצטבר בנוגע לתוכניותיו של היטלר הפך מיום ליום למאיים יותר ולמוחשי יותר. אבל לסטלין היו תוכניות אחרות, ויותר מכך - הוא פיתח קונספציה שאותה הוא לא היה מוכן לשנות בשום אופן. בין היתר הוא היה משוכנע שבעקבות הסכם ריבנטרופ-מולוטוב¹³ לא תיתכן פלישה גרמנית בלי שיקדם לה אולטימטום, או, לחלופין, שאין סיכוי שהיטלר יתקוף את בריה"מ בטרם יכבוש את בריטניה. סטלין גם היה מודע לחולשת צבאו (שבאה לידי ביטוי במערכה נגד פינלנד) - בין היתר בשל הטיהורים שערך בקרב אנשיו - והיה נכון להשקיע מאמצים רבים כדי למנוע מלחמה נגד הגרמנים או לפחות לדחותה.

מי שסייעו במידה רבה לסטלין לפתח את הקונספציה הזאת היו דווקא אנשי המקצוע שלו, שמתפקידם היה להתריע מפניה ואף לסתור אותה - ובראשם המפקדים של מנגנוני המודיעין הסובייטיים. מדוע הם נהגו כך? אפשר לתת לכך שני הסברים הגיוניים:

1. ההערצה הרבה לסטלין ופולחן האישיות שהתפתח סביבו גרמו לרבים מאנשיו להשתדל לרצות אותו ולא לנפץ את השקפת עולמו - גם במחיר של טיוח האמת.
2. הפחד להיפגע מהשמעת דעה חריגה. במשטר האימים שהקים סטלין שילמו בעלי דעות עצמאיות מחירים כבדים ביותר ובמקרים רבים העדיפו להסתיר את האמת כדי לא להיפגע.

על הערצה ועל יראה בארגון הצבאי

הערצה ויראה הן דפוסיות התנהגות המוכרים היטב במשטרים טוטליטריים. אך כאשר הדפוסים האלה פושים בארגון צבאי - ובעיקר בקרב בכירים במנגנוני המודיעין ובגופים אחרים שאמונים על טיפול במידע רגיש - התוצאות עלולות להיות ראייה מעוותת של המציאות: מידע שזרם לבריה"מ על תוכניות הפלישה של הגרמנים הותאם להשקפות שרווחו בצמרת הממשל, או שפוענח בסלקטיביות והוצג באורח עמום כדי שלא יסתור את מה שמנהיג רצה לשמוע.¹⁴



קשה כיום, ממרחק הזמן, להיכנס לראשיהם של מי שפיקדו על מנגנוני המודיעין הסובייטיים. אולם ניתן להעריך - על רקע התחלופה הרבה שאיפיינה את נושאי המשרות הבכירות שם - שהתפתחה בקרבם נטייה "להלבין" מידע ולהתאים את סקירותיהם באופן שינעמו לאוזני סטלין. כך, למשל, קיימת ספרות ענפה העוסקת בבעלי התפקידים הבכירים בשירותי המודיעין של בריה"מ ערב המלחמה - כמו פיליפ גוליקוב (שהיה ראש המודיעין הצבאי, ה־GRU) ולברנטי בריה (שהיה ראש המשטרה החשאית, הנקו"ד) - ומתארת כיצד הם יצאו מגדרם כדי לכוון לדעת הקרמלין.¹⁵ דיווחיו של גוליקוב היו במקרים רבים פשוט שקריים: כך, למשל, סטלין היה משוכנע שגרמניה תפלוש לבריטניה לפני שתפלוש לבריה"מ, וגוליקוב פשוט המציא "מקורות מהימנים" שתמכו בגרסה הזאת. לעומת זאת, דיווחים אמינים על ההכנות שעושה גרמניה לקראת הפלישה לבריה"מ ועל מועד הפלישה הוא ייחס ל"מקורות מפקפקים". המודיעין הסובייטי קיבל אפוא זרם קבוע של מידע אמין על התעצמותו של צבא גרמניה בחזית המזרחית, אך המידע הזה עוות כדי שיתאים לקונספציה של סטלין.¹⁶ בצבא האדום היו גם מפקדים בכירים שלא הצטרפו לפולחן האישיות שהתנהל סביב סטלין ולא חששו לבטא דעתם ברבים. הבולט שבהם היה גיאורגי ז'וקוב, שמונה לראש המטה הכללי בינואר 1941, פחות מחצי שנה לפני פלישת הגרמנים. הוא הודח זמן מה לאחר פרוץ הקרבות משום שנהג לומר לסטלין דברים שלא אהב לשמוע.¹⁷ אולם



בקרב מי שפיקדו על מנגנוני המודיעין הסובייטיים התפתחה נטייה "להלבין" מידע ולהתאים את סקירותיהם באופן שינעמו לאוזני סטלין

ז'וקוב - וכמוהו גם סמיון טימושנקו, ניקולאי וטוטין ואחרים - היו בסופו של דבר קולות בודדים מול מקהלת המעריצים של סטלין שצמחה מתוך שורות הצבא האדום. בספרו "הפסיכולוגיה של השלומיאיות בצבא" עוסק נורמן דיקסון, בין היתר, במה שהוא מגדיר "הנטייה האומללה לפטר, לכפות התפטרות או לחסום את קידומם של קצינים צעירים הנמנעים, שלא בטובתם, מלהסתיר את מחשבתם המבריקה תחת מעטה של קונפורמיות".¹⁸

הרהורים על מנהיגים, על מונהגים ועל מה שביניהם

לא ניתן, כמובן, לראות בהתנהגותו של סטלין וכן בהערצה וביראה שביטאו אנשיו כלפיו את הסיבות היחידות להפתעת הסובייטים במבצע "ברברוסה". סטלין לא היה פתי (כפי שצ'רצ'יל נהג לומר עליו בעקבות הפלישה הגרמנית),¹⁹ ויש לזכור שמערכת ההונאה של הגרמנים פעלה רוב הזמן היטב והצליחה לזרוע בלבול רב בקרמלין ובצבא האדום. יתר על כן, סטלין ואנשיו גם נטו לא פעם לייחס את המידע הרב שהגיע לידיהם (ושבדיעבד התברר שהיה נכון) לניסיונות

ההונאה של הגרמנים.²⁰

יתר על כן, התנהלות סטלין לקראת מבצע "ברברוסה" ויחסי הגומלין המורכבים שניהל עם אנשיו שייכים לימים אחרים וצריכים להיבחן ברוח של אותה התקופה. אף על פי כן יש בהם כדי להיות חומר למחשבה בנוגע לתפקיד הקריטי שממלאות תכונותיהם האישיות של מנהיגים ושל מצביאים - בראש ובראשונה נכונותם (או אי־נכונותם) להקשיב לדעות מנוגדות ולהיפרד מקונספציות ומדפוסי חשיבה אופייניים. כמו כן ניתן ללמוד מהם עד כמה חיוני למנות לעמדות מפתח במודיעין אנשים שאינם חוששים לומר את האמת המקצועית שלהם ועד כמה חשוב השיח הפלורליסטי בארגון ומהן הסכנות הטמונות בהיעדרו של שיח כזה.

ניתן אף להרחיב בנושא הזה ולהתבונן באמצעותו עלינו - על מדינת ישראל, על החברה הישראלית ועל צה"ל. לימוד אירועי "ברברוסה" מאפשר לנו לעסוק בשאלות המהותיות ביותר, כגון: לאילו מנהיגים ומצביאים אנו זקוקים? מה נדרש מאנשי המקצוע שתפקידם לעדכן את המפקדים, להעביר להם מידע רגיש ולייעץ להם? אילו יחסי גומלין אסור שיתקיימו בין מנהיגים או מצביאים לבין הגורמים הכפופים להם (ובינם לבין עצמם)? מה מונח על כפות המאזניים אנחנו כבר יודעים לא רק מ"ברברוסה" אלא גם מניסיוננו שלנו במלחמת יום הכיפורים.

קרב הבליטה - התאוששות אסטרטגית לאחר "ברבור שחור"

"חזית הרפאים" - זהו הכינוי שהעניקו בעלות הברית לחבל הארדנים מול הקו הגרמני. "מקום קר ושקט שבו ירתה הארטילריה בעיקר כדי לנצל את מכסות התחמושת שהוקצו לה, וסיוורים גיששו את קווי האויב רק לשם תרגול" (ג'ון טולנד, "הקרב: סיפור הבליטה") קרב הבליטה הוא בראש ובראשונה סיפור התאוששות של הצד המופתע לאחר הופעת "ברבור שחור". כדי להבין את ההתאוששות האסטרטגית של בעלות הברית מול ההפתעה של הגרמנים יש לדמיין את זירת המבצעים בימים שקדמו למבצע בשני ממדיו של שדה הקרב: הפיזי והמנטלי. ההיבט הפיזי הוא, למשל, הקרקע הגבעית, החורף הקשה שפקד אז את האזור, מלאי התחמושת והדלק וסדר הכוחות של שני הצדדים במערכה. ההיבט המנטלי משקף את רוח ההתגייסות והמצביאים, את כוונותיהם, את רצונותיהם ובעיקר את תחושת המסוגלות או אי־המסוגלות שלהם לאור הימים שקדמו למתקפה ב־16 בדצמבר 1944.

כמו "ברברוסה" גם קרב הבליטה היה בעבור בעלות הברית "ברבור שחור" בהתאם להגדרותיו של טאלב. ראשית, מדובר היה באירוע חריג ובלתי צפוי, שכן ההנחה בדצמבר 1944 הייתה שגרמניה אינה מסוגלת לצאת להתקפת־נגד אחרי סדרת התבוסות שספגה מאז פלישת בעלות הברית לנורמנדיה, בוודאי שלא בחורף הקשה בחבל הארדנים. שנית, מדובר היה באירוע בעל השלכות חמורות, שכן המתקפה הגרמנית הסבה לבעלות הברית אבדות קשות (כ־90 אלף נפגעים, ובהם כ־19 אלף הרוגים, כ־22 אלף שבויים ונעדרים וכ־48 אלף פצועים) ופגעה לזמן מה בביטחונן העצמי.

אף שהסכנה החמורה ביותר נשקפה להיטלר ממזרח - מהצבא האדום - הוא הטיל את העתודות האחרונות שלו למתקפת־הנגד בארדנים

במערב. מדובר היה בצעד חסר כל היגיון צבאי, והיטלר נקט אותו מתוך הזיה שניצחון במערב יוציא את האמריקנים ואת הבריטים מהמערכה ואולי אף יאפשר לרתום אותם למערכה נגד הסובייטים.²¹

בעלות הברית ערב המתקפה

שש דיוויזיות אמריקניות היו ערוכות בארדנים - שלוש מהן טריות שהגיעו זמן קצר לפני כן לחזית ושלוש דיוויזיות שחוקות שנשלחו לתפוס קו שנחשב לשקט כדי להתרענן, לקלוט תגבורות ולחדש מלאים לקראת הפריצה לתוך שטחה של גרמניה. אנשי הדיוויזיות האלה חשו והתנהגו כאילו גורל המערכה כבר הוכרע. זוהי תחושה מוכרת של כוח מנצח: בשל רצף של הצלחות ושל ניצחונות הוא הופך להיות עיוור לאפשרות שהמצב האסטרטגי והטקטי אינו כפי שהוא נראה. צבא גרמניה - כך העריכו באותה העת בעלות הברית - לא מסוגל היה להפתיע גם משום שהיו מצוי בלפיתה אדירה בין שתי זרועות ענקיות, זו הסובייטית וזו של בעלות הברית המערביות, וגם בשל היותו שחוק לאחר האבדות הכבדות שספג. זוהי דוגמה נוספת לאפקט האינדוקציה: כל יום שעבר ללא לחימה משמעותית בחזית הארדנים חיזק בקרב החיילים האמריקנים שם את הקונספציה ש"גם מחר לא תהיה לחימה".

"יש לכם מזל, באתם לבית הבראה!" בישרו אנשי דיוויזיה 2 לאנשי

היטלר הטיל את העתודות האחרונות שלו למתקפת הנגד בארדנים במערב. מדובר היה בצעד חסר כל היגיון צבאי, והיטלר נקט אותו מתוך הזיה שניצחון במערב יוציא את האמריקנים ואת הבריטים מהמערכה



דיוויזיה 106 כשאלה באו להחליפם בקו הקדמי, כמו ביקשו להמחיש את אווירת השאננות שפשתה בקרב הכוחות האמריקניים.²² המצביאים האמריקנים, ובראשם עומר ברדלי, היו משוכנעים שצבא גרמניה היה מצוי באפיסת כוחות. "הלוואי שהגרמנים ייצאו נגדנו עכשיו. נהרוג יותר מהם בפחות מאמץ", הוא אמר לאנשיו.²³ "הגרמנים אינם מסוגלים להוציא לפועל התקפה בהיקף גדול", אמר בהזדמנות אחרת מונטגומרי.²⁴

האדם הסביר מכנס את תובנותיו, את אמונותיו ואת מסקנותיו לכדי נרטיב, אשר בנסיבות של הימים שלפני קרב הבליטה נראה פשוט בעיני בעלות הברית: גרמניה נסוגה, אנחנו רודפים.

הנרטיב במקרה הזה אינו עוסק רק בתפיסה מחשבתית, שכן הוא מייצר למעשה סדרה של התנהגויות ושל פעולות. כך, למשל, סמוך לתחילת הלחימה היו המפקדים של בעלות הברית ממוקמים באופן שהקשה עליהם לשלוט על הכוחות. דוגמה נוספת: פרצת לוזיים - מסדרון ברוחב של 10 ק"מ, המאפשר הבקעה פשוטה יחסית של קו החזית בצפון בלגיה - הוחזקה באמצעות 900 חיילים אמריקנים בלבד. גם בסוגיית המודיעין ניתן לראות בנקל שבעלות הברית לא הפגינו

רעב להשגת מידע איכותי באמצעות סיורים בשטח האויב. נוסף על כך, סופת החורף העזה העניקה מסתור איכותי לכוחות הגרמניים.

בדומה לתרנגול ההודו של טאלב ניתן להתרשם שכל יום של שקט שעבר על צבאות בעלות הברית חיזק בעיניהם את הערכותיהם בנוגע ליכולתם להכריע את הגרמנים (או, לכל הפחות, לצמצם את הסיכוי שהגרמנים יצליחו להפתיע אותם). "מה יכול תרנגול ההודו ללמוד על המצפה לו מחר מתוך אירועי האתמול?" שואל טאלב, ומיד עונה לעצמו: "הרבה, אולי, אבל ללא ספק קצת פחות מכפי שהוא חושב, ובדיוק ה'קצת פחות' הזה הוא שיכול לשנות את הכול".²⁵

הגרמנים ערב המתקפה

בהוראת היטלר הוקצו למתקפה בארדנים כוחות גדולים: 200 אלף חיילים שהיו מאורגנים בשלוש ארמיות 5 (ממוכנת), 6 (משוריית של האס-אס), ו-7 (משוריית). הכוח הזה נועד לתקוף 83 אלף חיילים של בעלות הברית - בעיקר אמריקנים - שהיו פרוסים בדלילות.

ב-16 בספטמבר 1944 הודיע היטלר למטה שלו ב"מאורת הזאבים" - מפקדתו במזרח פרוסיה - שמתקפת הנגד תיערך בנובמבר, חודש שיש בו מעט שעות אור והרבה ערפל ועננות שמגבילים את היכולת להפעיל כוחות אוויר. הרעיון המבצעי של היטלר היה לפרוץ לאורך כ-100 ק"מ בשטחי בלגיה ולוקסמבורג, להשתלט על נמל אנטוורפן, שהיה בסיס הספקה חשוב של בעלות הברית, ולנתק בין האמריקנים לבריטים ולקנדים. היטלר השלה את עצמו שהישג כזה יאפשר לו להוציא את בעלות הברית המערביות מהמערכה ולהתרכז רק במערכה נגד הסובייטים.

מלחמת העולם השנייה הייתה בראש ובראשונה מלחמה של מסות, שהמבחן העיקרי בה התמקד ביכולת התוקף לקיים רציפות והמשכיות בהישען על כוחות רעננים שמחליפים תדיר את אלה שהותשו ועל הספקה שוטפת של דלק, של מזון ושל תחמושת. מפקדיו של היטלר ידעו שקרב בודד - מוצלח ככל שיהיה - לא יוכל לשנות את גורל המערכה, אם לא יהיה לו המשך, ולרשות הגרמנים עמד מעט מאוד דלק לאחר שאיבדו את שדות הנפט ברומניה. לכן חלק מרכזי בתוכנית של הגרמנים היה להשתלט על מאגרי דלק של בעלות הברית תוך כדי ההתקדמות מערבה.

וכך כתב גנרל ספ דיטריך, מפקד ארמייה 6 של האס-אס על המשימה שהטיל עליו היטלר:

היטלר רוצה שאחצה נהר, אכבוש את בריסל ואחר כך את אנטוורפן, וכל זה בעונה הגרועה בשנה, דרך הארדנים, שבהם השלג מגיע עד המותניים, כשהאור עולה רק ב-8 בבוקר, והעלטה יורדת ב-4 אחרי הצהריים, והדיוויזיות נבנו מחדש ומבוססות בעיקר על ילדים ועל זקנים חולים - ועוד בחג המולד.²⁶

למרות זאת יצאו הגרמנים למתקפה. מולם עמדו כוחות שאננים של בעלות הברית, ואילו הם עצמם היו מודעים לקשיים העצומים העומדים בפניהם.

הקרב בארדנים

ההתקפה בבוקר 16 בדצמבר 1944 נחתה על האמריקנים בהפתעה גמורה. להתקפה של הגרמנים קדם ריכוך של שעה וחצי מ-1,600 קני





סנק גרמני נטוש בארדנים לאחר קרב הבליטה | תמיד יהיו הפתעות בשדה הקרב, שכן לא זו בלבד שבני האדם מוגבלים ביכולתם לתפוס את המתרחש סביבם, אלא גם האויב עושה כל מאמץ כדי להסתיר את כוונותיו, להטעות ולהונות

בשבועיים, ל-6 בינואר - מה שאילץ את הגרמנים להעביר כוחות רבים מחזית המערב לחזית המזרח.

הגרמנים נהדפו בהדרגה לאחור, עד כי ב-16 בינואר 1945 הם היו באותם הקווים שמהם יצאו למתקפתם חודש לפני כן. שני לקחים מרכזיים העולים מסיפור המערכה הזאת:

1. תמיד יהיו הפתעות בשדה הקרב שכן לא זו בלבד שבני האדם מוגבלים ביכולתם לתפוס את המתרחש סביבם, אלא גם האויב עושה כל מאמץ כדי להסתיר את כוונותיו, להטעות ולהונות.
2. מאחר שלא ניתן למנוע כליל הפתעות, יש לבנות יכולות שיאפשרו התאוששות מהירה מהן. בקרב הבליטה התבססה ההתאוששות המהירה על שלושה נדבכים: קניית זמן, ניצול העומק וקבלת החלטות נכונות. את הזמן - שלו נזרק הפיקוד העליון כדי לגבש לעצמו תמונת מצב - סיפק הדרג הטקטי באמצעות לחימה עיקשת וחסרת פשרות שהתבססה, בין היתר, על גאוות יחידה ועל אחוות לוחמים. כיוון ההתנגדות של הכוחות האמריקניים בצומתי דרכים - למשל בסנט ויט ובבסטון - היו שובר הגלים שבלם את התנופה הגרמנית הראשונית שהושגה הודות לגורם הפתעה. אשר לניצול העומק, אין הכוונה רק לניצול של המרחבים, אלא גם של זמן, של פיקוד, של מלאים ושל אספקה שמאפשרים להגיב גם על הפתעה קיצונית. לבעלות הברית היה העומק הרב-ממדי הזה, כך שגם לאחר המתקפה הגרמנית המפתיעה עלה בידם להתאושש. לבסוף אין לשכוח את הפיקוד של בעלות הברית שהיה מנוסה וקר רוח והניע מהלכי

ארטילריה. יחידות החוד הגרמניות הצליחו להבקיע את הקו במקומות רבים, ולאמריקנים לא היו בחזית די כוחות לבליתן. בחמשת ימי הלחימה הראשונים בקרב הארדנים השמידו הגרמנים 300 טנקים אמריקניים ושב 25 אלף חיילים.²⁷

המתקפה אומנם זכתה להישגים ראשוניים מרשימים, אך מהרגע הראשון השתבשו לוחות הזמנים שלה הן בגלל תנאי השטח ומוג האוויר והן בגלל כיסי התנגדות של כוחות אמריקניים - לעיתים של שרידי יחידות שהתאגדו יחד - שלחמו באומץ רב ובנחישות ועיכבו את התקדמות הגרמנים. ההצלחות הטקטיות האלה של הכוחות האמריקניים איפשרו למצביאים של בעלות הברית לקבל כמה החלטות אסטרטגיות ששינו את פני המערכה. ההחלטה האסטרטגית הראשונה הייתה להטיל למערכה את העתודות - דיוויזיה 101 ודיוויזיה 82 - כדי להגן על בסטון ועל צומתי דרכים במרחב הצפוני. ההחלטה השנייה הייתה של גנרל אייזנהאואר - להעביר את הפיקוד על האגף הצפוני של הבליטה לפילדמרשל מונטגומרי (20 בדצמבר). באמצעות הצעד הזה רתם אייזנהאואר גם את הבריטים למאמץ לבלום את הגרמנים. בד בבד הוטל על פטון המנוסה לשקם את הגזרה הדרומית של ההבקעה הגרמנית, והוא - בין היתר באמצעות הפגנת מנהיגות יוצאת דופן - הבקיע לעבר הכוח האמריקני שהיה נצור בבסטון והדף את הגרמנים מזרחה. נוסף על כל אלה - ברמה הדיפלומטית-אסטרטגית - התבקשו הסובייטים להקדים את מתקפת החורף שלהם כדי לאלץ את הגרמנים להתמודד עם התקפות בשתי החזיתות. הסובייטים נענו לבקשה והקדימו את מתקפתם

תגובה נכונים שגרמו לכך שמתקפת הפתע של הגרמנים הפכה מבחינתם לאסון אסטרטגי. בקרב הבליטה חוסלה למעשה העתודה האסטרטגית האחרונה של גרמניה. מעט יותר משלושה חודשים לאחר שהסתיים קרב הבליטה נכנעה גרמניה.

סיכום והמלצות

"הברבור השחור" מופיע במקומות ובמצבים שלא חשבנו שהוא יכול להופיע בהם ולכן לא נערכנו בהם כראוי. כשזה קורה, טוען טאלב, כל מה שאנחנו יודעים עלול להפוך לחסר כל חשיבות.²⁸ ההתמודדות עם "ברבור שחור" מבוססת על שלושה קווי הגנה: הראשון, צמצום מספר ההפתעות בכלל ומניעת הפתעות מכריעות בפרט. השני, כשישנה הפתעה - נקיטת צעדים שיצמצמו את הישגי היריב. והשלישי, בניית יכולות להתאוששות ולהכרעת היריב.

המקרים שהוצגו במאמר (ועוד אין ספור מקרים אחרים שהתרחשו במהלך ההיסטוריה), מחייבים אותנו להכיר בעובדה שלא תמיד נוכל למנוע מהאויב להפתיע אותנו. עם זאת יש לעשות כל מאמץ כדי למנוע מהפתעות להיות מכריעות. לשם כך יש צורך בראייה ארוכת טווח ובהשקעות גדולות כדי להכין תשובות מתאימות לאיומים העתידיים. לאחר הופעה של "ברבור שחור" סביר להניח שנגלה כי הכתובת הייתה על הקיר וכי היה לפחות "גאון תורן" אחד שחזר והתריע, ואיש לא הקשיב לו, או שיימצא מסמך ישן שחזה בדיוקנות מפתיעה את מה שעומד לקרות, אך איש לא שם לב אליו. הגילויים האלה הם חלק מתופעת "הברבור השחור". מדוע נדחים אותם מתריעים בשער? כי בסופו של דבר הקברניטים צריכים לקבל החלטות בתנאים של אי-ודאות ולבחור באחת מתוך האופציות הרבות שמוצגות בפניהם. אם הם בוחרים באופציה נכונה, איש אינו זוכר את המתריעים בשער שאמרו את ההפך הגמור. נזכרים בהם רק אם מתברר שהקברניטים שגו.

לכן שאלת המפתח היא כיצד אנו משפרים את יכולתם של הקברניטים לקבל החלטות נבונות בתנאים של אי-ודאות. קודם כול, עליהם להיות מודעים למגבלות היכולת שלהם לחזות את העתיד ולכן עליהם להפגין פתיחות לדעות אחרות. שנית, עליהם לוודא שהתפיסות, ההנחות וההערכות שלהם נשארות מעוגנות אמפירית ושהן לא מאבדות בשלב מסוים את הרלוונטיות שלהן. על המנהיגים להישמר מפני הטיות קוגניטיביות ורגשיות שעלולות לגרום להם לדבוק בקונספציות שאבד עליהן כלח. במילים אחרות: אנחנו חשופים ל"ברבור שחורים" רק אם אנחנו מניחים להם לשלוט בנו. "קשה יותר להפסיד במשחק שאת חוקיו קבעתם בעצמכם", מסכם טאלב במילותיו את הנושא (ואת הספר כולו).²⁹

נראה שעלינו להקדיש זמן במסגרת ההכשרות והאימונים להתמודדות עם הפתעות קיצוניות. באימונים - ובמיוחד באימונים מסכמים - חשוב ליצור בקרב החניכים את התחושה ש"השמיים נפלו עליהם": תכנון ארוך ירד לטמיון, וכולם חברו יחד כדי להכשילם. כך ילמדו כיצד מתמודדים עם אותם "ברבורים שחורים", מתאוששים ומתגברים על ההפתעות הראשוניות. זה עשוי לשמש אותם מאוחר יותר "בחיים האמיתיים" כשיצטרכו להתמודד עם מצבים כאלה בשדה הקרב. "הברבור השחור" הוא במידה רבה "בעיה של פראירים", טוען טאלב,

שכן הוא מתרחש בעיקר ביחס לציפיות שלנו.³⁰ לכן, הוא מוסיף, עלינו לשמור על ראש פתוח.

הכותבים מודים לשלמה מנוח על תרומתו הרבה לגיבוש המאמר ועל הערותיו והארותיו המועילות.

הערות

1. נסים ניקולס טאלב, **הברבור השחור**, הוצאת כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2009, עמ' 18
2. שם, עמ' 78
3. Roberta Wohlstetter, **Pearl harbor: Warning and Decision**, Stanford University Press, Stanford, 1962, p. 390
4. שם, עמ' 389
5. שתי הדוגמאות הן מתוך: אברהם בן-צבי, "הפתעה אסטרטגית", **סקירה חודשית** מס' 9, כרך 36, 1989, עמ' 5-7
6. אורי בר-יוסף, **הצופה שנרדם: הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה**, הוצאת זמורה ביתן, לוד, 2001, עמ' 422
7. שם
8. בפרק הזה אנחנו יוצאים מההנחה שבריה"מ, וסטלין בראשה, הופתעו לחלוטין מהפלישה הגרמנית. בשנים האחרונות התפרסמה התיאוריה של ולדימיר רוזן (שם העט: ויקטור סובורוב), ולפיה עמד סטלין לתקוף את גרמניה, אך היטלר הקדים אותו בשבועיים. בתיאוריה הזאת יש ליקויים רבים ומהותיים ואינה מקובלת על רוב ההיסטוריונים של התקופה. ספרו של רוזן, **בוקע הקרח**, יצא לאור בתרגום עברי ב-2001 בהוצאת ספר. מתנגדו הגדול ביותר של רוזן הוא פרופ' גבריאל גורודצקי. ראו את ספרו **בין אשליה לתרמית: סטלין ומבצע ברבורה**, שיצא לאור ב-1999 בהוצאת מערכות.
9. טאלב, עמ' 17-18
10. כך, למשל, בארטון וילי, בספרו מילת הקוד ברבורה (מערכות, 1980) מציין אזוהרות ישירות ועקיפות שהועברו לבריה"מ - לרוב לסטלין אישית - ושאומו בודאות לאחר המלחמה. בהתחשב בשנת כתיבתו של הספר הזה (1973) ובכמות המידע הנוסף שנצבר מאז, ניתן להניח שהיקף האזהרות בפועל היה גדול בהרבה.
11. בהקשר הזה מומלץ לקרוא בהרחבה את וילי, עמ' 163-176 וכן את **גורודצקי**, עמ' 74-79
12. כמה דוגמאות לכך ניתן למצוא אצל גורודצקי, למשל בעמ' 74, 150 ו-155
13. הסכם לאי-התקפה ולחלוקת תחומי השפעה שנחתם בין בריה"מ לגרמניה הנאצית באוגוסט 1939
14. **גורודצקי**, עמ' 76
15. דוגמאות לכך ניתן למצוא אצל וילי, עמ' 181-184 וכן אצל **גורודצקי**, עמ' 159-155
16. וילי, עמ' 182
17. בהמשך קיבל ז'וקוב פיקוד על החזית המערבית והיה ממובילי קרבות הבלימה שהובילו לתבוסת גרמניה. ראו: גאורגי ק' ז'וקוב, **זיכרונות המרשל ז'וקוב**, מערכות, 1982
18. נורמן דיקסון, **הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא**, מערכות, 1976, עמ' 170
19. **גורודצקי**, עמ' 158
20. על מאמצי ההונאה של הגרמנים מומלץ לקרוא בהרחבה אצל וילי, עמ' 130-162
21. מקס הסטינגס, **ארמגדון - הקרב על גרמניה: 1944-1945**, דביר, 2007, עמ' 327
22. ג'ון טולנד, **הקרב: סיפור הבליטה**, מערכות, 1987, עמ' 17
23. שם, עמ' 21
24. שם, עמ' 20
25. **טאלב**, עמ' 79
26. **טולנד**, עמ' 18
27. **הסטינגס**, עמ' 296
28. **טאלב**, עמ' 20
29. שם, עמ' 382
30. שם, עמ' 83