



עיוותי תפיסה במודיעין

הממד הנעלם של הכישלון המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים

בני אדם נוטים לנתח את המציאות המורכבת שסביבם באמצעות כללי חשיבה אינטואיטיביים ואוטומטיים שעלולים להביא לתפיסה מעוותת של המציאות. אנשי מודיעין מועדים במיוחד ליפול למלכודות קוגניטיביות כאלה

מבוא

מדוע נכשל המודיעין שוב ושוב בחיזוי אירועים אסטרטגיים? הספרות העשירה שמוקדשת לסוגיה הזאת כמעט שאינה עוסקת באחד מגורמי היסוד המשמעותיים ביותר העומדים מאחורי הפתעות וכשלים מודיעיניים: עיוותי תפיסה.

גם בחלוף 40 שנה ממלחמת יום הכיפורים התופעה של עיוותי תפיסה קוגניטיביים אינה מוכרת דיה בהקשריה המודיעיניים, והשפעתה על הערכת המודיעין ערב מלחמת יום הכיפורים לא נידונה לעומקה וטרם ניתן לה משקלה הראוי.

מטרת המאמר הזה היא להגביר את המודעות לכשלי החשיבה שמלווים את עבודת המודיעין ולמזער את נזקיהם וכן להוסיף נדבך שיאפשר הבנה טובה יותר של הפתעת יום הכיפורים.

הכשל המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים

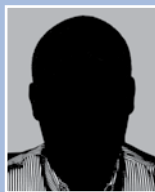
לאחר מלחמת ששת הימים התגבשה באמ"ן ההערכה ("הקונספציה") בנוגע לכוונותיהן האסטרטגיות של מצרים ושל סוריה כלפי ישראל. הקונספציה כללה שני מרכיבים:

1. מצרים לא תיזום מלחמה נגד ישראל (כדי לכבוש לפחות חלק מסיני) אם לא תהיה לה יכולת מספקת לתקוף בעומק שטחה



סאדאת ואסד בפגישה לקראת המלחמה | באוקטובר 1972 החליט נשיא מצרים, אנואר סאדאת, "לשבור את הקונספציה" ולצאת למלחמה נגד ישראל גם ללא השגת יכולות אוויריות משמעותיות

סא"ל ש'
קצין מודיעין



ידע, תשומת לב, כסף וכו'). לפיכך אנו מסגלים לעצמנו - לעיתים באורח אינטואיטיבי - כללים לביצוע החיפוש ולהפסקתו גם לפני שמיצינו בדיקה יסודית של כלל האפשרויות.² אנחנו פועלים כך משום שאנו לא תמיד מודעים לכך שהנוק שבקבלת החלטה "חסכונית" (מבחינת הזמן והמאמץ שהושקע בקבלתה) עלול להיות גדול יותר מהנוק שבקבלת החלטה איכותית ומבוססת שהצרכה יותר תשומות. להלן יוצגו שתי הטיות שבלטו במיוחד בקהילת המודיעין הישראלית בשנים 1972-1973: קלות מתעתעת ואפקט המראה.

קלות מתעתעת: זיכרון ודמיון

אנו נוטים לכוון קלות קוגניטיבית יחד עם רלוונטיות וסבירות. אנו נעריך הסתברויות של אירועים על פי מידת הזמינות של מידע רלוונטי בזיכרון שלנו ועל פי מידת הייצוגיות או ההידמות של האירועים האלה למקרים אמיתיים או דמיוניים.³ כלומר, אנו ניטה להאמין כי ככל שיהיה לנו קל יותר לחשוב על מקרים דומים רבים, כך תגבר הסבירות שאירוע מסוים יהיה שכיח יותר מבחינה סטטיסטית, שחלופה מסוימת תהיה סבירה יותר או שהחלטה מסוימת שקיבלנו היא נכונה יותר.

מהם עיוותי תפיסה?

עיוות תפיסה הוא שיבוש ביכולתנו לתפוס כהלכה את המציאות, ובמילים אחרות: פער בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסת. במאמר הזה נידונים עיוותי תפיסה קוגניטיביים ש"חזמים" את תהליך החשיבה של הפרט. העיוותים האלה נובעים בדרך כלל מכך שהחשיבה האנושית נוטה להיות:

- **אינטואיטיבית** - מהירה ומבוססת על ידע עמוק ולעיתים נסתר (tacit knowledge).
 - **אוטומטית** - לא רצונית ולא מודעת.
 - **יוריסטית** - עושה שימוש ב"חוקי אצבע" ובקיצורי דרך.
- גופי מחקר והערכה מודיעיניים פגיעים במיוחד לעיוותי תפיסה. חוקרי מודיעין אינם מסוגלים לתפקד ללא מסגרות תפיסיות (דהיינו ללא קונספציות). יש לכך שתי סיבות:
- **ברובד המידע** מתמודדים חוקרי המודיעין עם מציאות מורכבת, מאתגרת ומבלבלת שמתאפיינת בריבוי שחקנים, בגודש מידע, בפערי מידע, בהונאה, בהסתרה, במידור, בעמימות וכו'.
 - **ברובד הארגוני** פועלים החוקרים בסביבה נורמטיבית שמקנה חשיבות יתרה לכבוד, להיררכיה, למעבר תכופ בין סוגי תפקידים ולקידום מהיר. הדבר מקשה על פתיחות רעיונית ועל העמקה מקצועית. מנהליהם ומפקדיהם של חוקרי המודיעין דורשים מהם לצמצם בעבורם את מרחב האידאות ולספק פרשנות מהירה, מדויקת, פשוטה ושימושית למציאות מורכבת ביותר ובלתי ודאית במהותה.

של ישראל.

2. סוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים. בחמש השנים הראשונות שלאחר מלחמת ששת הימים הייתה ההערכה הזאת נכונה ומבוססת היטב. אולם באוקטובר 1972 החליט נשיא מצרים, אנואר סאדאת, "לשבור את הקונספציה" ולצאת למלחמה נגד ישראל גם ללא השגת יכולות אוויריות משמעותיות לתקוף בעומק שטחה של ישראל. במקביל צימצם סאדאת במידה ניכרת את ההישג האופרטיבי הנדרש מצבאו - עד כדי כיבוש רצועת שטח צרה בגדה המזרחית של תעלת סואץ.

סאדאת החליט כך עקב סירובה של בריה"מ להעניק לו את המשאבים הצבאיים הדרושים לעימות מוצלח עם ישראל; בשל השחיקה המואצת בדימויו בדעת הקהל במצרים ובמעמדה של מצרים בעולם הערבי וכן בשל התחזקות הכרתו כי בנסיבות ששררו באותה העת הוא לא יוכל לממש את יעדיו האסטרטגיים באמצעות יוזמות מדיניות בלבד.

לאחר שהחליט לצאת למלחמה גירש סאדאת את מרבית היועצים הצבאיים הסובייטים, הכין את המדינה למלחמה ורתם למהלך את סוריה.

התמורה הזאת שהתחוללה במצרים לא הובנה כיאות בישראל, ומאז אוקטובר 1972 נוצר פער הולך וגדל בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסה. במשך כל אותה השנה נותרה הדבקות ב"קונספציה" איתנה חרף לא מעט סימנים שהיו יכולים לקעקע את תקפותה. אמ"ן כשל לא רק במתן התרעה אסטרטגית בסוף 1972, אלא במידה רבה גם במתן התרעה טקטית בימים הספורים שלפני פרוץ המלחמה.

מודיעין ועיוותי תפיסה

מלאכת המחקר וההערכה בארגוני מודיעין, במיוחד ברובד המדיני-אסטרטגי, מתאפיינת באידאות קשה בגלל שלוש סיבות מרכזיות: היעדר מידע מלא ומהימן, ריבוי חלופות וחוסר תקפותם של כללים הסתברותיים לבריור העבר ולהסקת מסקנות בנוגע לעתיד. ככל שגוברת מידת חוסר הוודאות, כך הולכת ופוחתת ההסתמכות שלנו על ראיות ועל "עובדות", וגובר המשקל הניתן לכושר שיפוטנו. הדבר



הרמטכ"ל חיים בר-לב | רב-אלוף חיים בר-לב קבע במסיבת עיתונאים ב־31 דצמבר 1971 כי "האפקט המצטבר של מפלת המצרים במלחמת ההתשה הביא אותם לידי חוסר התלהבות למלחמה, לידי אי-ראיית תכלית בחידוש המלחמה"

למלחמה היא נמוכה, העריכו שר הביטחון, הרמטכ"ל וראש המוסד כי גברו הסיכונים וכי פני המצרים למלחמה. לאור זאת הועלתה רמת הכוננות בצבא (שכונתה "כחול לבן"). בסופו של דבר לא פרצה מלחמה במאי ו"האלרמיסטים" (זהו כינוי הגנאי שהוצמד למתריעים) "נוצחו" על ידי מי שהפכו לזרם המרכזי באמ"ן.

אפקט המראה

אנו נוטים להקרין את ההיגיון, את הערכים ואת סדרי העדיפויות שלנו ושל המדינה שלנו על מושא המחקר. ההטיה הזאת עלולה להביא אותנו למסקנה כי אם מושא המחקר אינו פועל בהתאם להערכתנו, הרי שהוא פועל באורח שאינו רציונלי. למשל, אם ישראל נהנית, יחסית לאויביה, מהסטטוס-קוו, היא עלולה לסבור כי גם אויביה מעוניינים בהמשכו או לפחות לא ייטלו סיכונים משמעותיים כדי לשבור אותו. לעומת זאת, האויב עלול שלא להסתגל למצב הקיים (שבראייתו הוא הפסד לעומת "הסטטוס-קוו אנטה", דהיינו הסטטוס-קוו ששרר קודם לכן) ולכן ייטול סיכונים ממשיים כדי להשיב את המצב לקדמותו.¹³

ערב המלחמה נדמה היה כי בכירי הצבא והמודיעין הקרינו על אויביהם את אחת מהאכסיומות של ההווה הביטחונית הישראלית: תבוסה במלחמה משמעה

ערב המלחמה נדמה היה כי בכירי הצבא והמודיעין הקרינו על אויביהם את אחת מהאכסיומות של ההווה הביטחונית הישראלית: תבוסה במלחמה משמעה קטסטרופה

באותם כללי משחק⁹.

- **תרגילים קודמים בצבא מצרים.** ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא, טען בדיון אצל ראש הממשלה ב־5 אוקטובר 1973 כי "תרגיל כזה התקיים בשנה שעברה בערך באותו הזמן, כך שמבחינת עיתוי וגודל - אין בו שום דבר יוצא דופן".¹⁰ בפועל שימש התרגיל הזה מסווה להכנות לקראת המלחמה.
- **התרעות שווא ("זאב זאב").** ראש אמ"ן הסביר בפני ועדת אגרנט כי "הגם שהמקור [כנראה התכוון לסוכן המוסד אשרף מרואן] הוא "טוב ביותר", הרי ש"אין לסמוך על התרעותיו בדבר תאריך לפתיחת מלחמה, מפני שלא פעם התריע בעבר על תאריך זה או אחר לפתיחת מלחמה, והתרעותיו לא התאמתו".¹¹ נוסף על כך, רע"ן מצרים באמ"ן/מחקר, סא"ל יונה בנדמן, התייחס בביטול למקור הזה והטיל דופי בכישוריים של מפעיליו.¹²
- **המתיוחות של אפריל־מאי 1973.** לעומת ראשי אמ"ן, שטענו אז כי הסבירות

אולם ההסתמכות המופרזת על הזיכרון ועל הדמיון שלנו היא מסוכנת, שכן אלה מוגבלים וחשופים להטיות. למשל, אנו זוכרים לאו דווקא מה שחשוב ונכון, אלא בעיקר מה שמתיר בנו רושם רגשי עז. ההסתמכות הזאת גם עלולה לעמוד בסתירה לכמה חוקי יסוד סטטיסטיים,⁴ ובעיקר לעיקרון שלפיו מדגמים גדולים הם אמינים ומייצגים יותר ממדגמים קטנים ואקראיים.

תופעת לוואי של הטיית הזמינות היא נטייתנו לפסול אפשרויות שנראות חסרות תקדים ומרחיקות לכת. אולם כדי להפתיע אותנו ישאף האויב ליטול סיכונים גדולים מהמצופה. כך ניתן לומר ש"ככל שהסיכון גדול יותר, כך הוא נתפס סביר פחות, ולכן הופך לפחות מסוכן. מכאן שכלל שהסיכון גדול יותר, הוא קטן יותר..."⁵

ערב המלחמה ייחסו באמ"ן משקל רב להיקשים אנלוגיים: לימוד על ההווה בעזרת השוואות לאירועים מהעבר. כך קרה - כמו במקרים רבים אחרים בהיסטוריה - שהצלחתה של הקונספציה לנבא אירועים בעבר חיזקה אותה ואת נושאהי והחלישה את מקטרגיה. להלן כמה אנלוגיות בולטות, שלדעתי השפיעו על הערכת המודיעין ערב המלחמה:

- **אופיו של סאדאת.** בהתבטאות המאפיינת את הדעה הרווחת על סאדאת, הודה (באוקטובר 2011) ראש חוליית מערך במחלקת מודיעין בפיקוד הדרום ב־1973, אל"ם (מיל') ראובן שמעיה, ש"סאדאת נתפס על ידי כולם כמנהיג חלש ובלתי נחוש דיו המצהיר הצהרות ללא כיסוי ממשי - נמר של נייר".⁶ למעריכים רבים קשה היה לדמיין, כי סאדאת, שנחשב לחיור וחלש, ייצא למלחמה נגד ישראל.⁷

- **מלחמות ששת הימים וההתשה.** הרמטכ"ל חיים בר-לב קבע במסיבת עיתונאים ב־31 דצמבר 1971 כי "האפקט המצטבר של מפלת המצרים במלחמת ההתשה הביא אותם לידי חוסר התלהבות למלחמה, לידי אי-ראיית תכלית בחידוש המלחמה".⁸ ראש מחלקת המחקר באמ"ן, תא"ל אריה שלו טען בדיון אצל ראש הממשלה ב־3 באוקטובר 1973 כי "הסורים למדו את לקח מלחמת ההתשה ממצרים, כך שאין פעולות מוגבלות, כי ישראל לא תשחק



מפקד אוגדה 143, אלוף אריאל שרון, עם שר הביטחון משה דיין במלחמת יום הכיפורים | בנאום ב-19 בספטמבר 1973 אמר שרון: "ישראל עומדת בפני שנים שקטות מבחינה ביטחונית... אנו נמצאים במצב הטוב ביותר מבחינה ביטחונית, ובגבולות הנוכחיים אין לנו בעצם כל בעיות ביטחון".

"להערכתנו, הסבירות שסאדאת יחדש ביוזמתו את האש לקראת הסתיו נמוכה ביותר (בפועל אנו נוטים לבטל לגמרי את הסבירות שיפעל בדרך פעולה זו)".¹⁸

- שר הביטחון דיין בריאיון ביולי 1973: "עשר השנים הבאות... תראינה את הגבולות נשארים מוקפאים בקווים הקיימים - אבל לא תפרוץ מלחמה גדולה במהלך".¹⁹
- ראש אמ"ן זעירא בישיבה של ועדת החוץ והביטחון של הכנסת ב-10 באוגוסט 1973: "אין בליבה של מצרים שום ספק שיחסי הכוחות והמצב הפוליטי העולמי אינם מאפשרים מהלך הגיוני של פתיחה באש".²⁰
- מפקד פיקוד הדרום לשעבר, אריאל שרון, בנאום ב-19 בספטמבר 1973: "ישראל עומדת בפני שנים שקטות מבחינה ביטחונית... אנו נמצאים במצב הטוב ביותר מבחינה ביטחונית, ובגבולות הנוכחיים אין לנו בעצם כל בעיות ביטחון".²¹

תפיסה מאששת ודיסוננס קוגניטיבי

לאחר שאנו "סוגרים" את פער חוסר הוודאות בכך שקיבלנו החלטה, אנו נוטים לשמר את המצב הנוח והעדיף הזה. אנו נרתעים משינויים שיוציאו אותנו משיווי משקל פסיכולוגי, מצדיקים את הבחירה שעשינו ומבכרים

להפוך אותה לעוגן שמעצב את התפיסה שלנו בהמשך וגורם לנו להתאים את המציאות אליו. להלן ארבע הטיות שבלטו במיוחד בקהילת המודיעין הישראלית בשנים 1972-1973: ביטחון יתר, תפיסה מאששת, דיסוננס קוגניטיבי וראות לקויה לאחור.

ביטחון יתר

ביסודו של העיוות הזה - הפער בין רמת הביטחון שלנו בהערכתנו לבין מידת איכותה של ההערכה הזאת (דהיינו, המידה שבה ההערכה מדויקת, מבוססת ונכונה). מההיבט הקוגניטיבי עלול העיוות הזה להיווצר בגלל היעדר מודעות למידת חוסר הוודאות שאופף אותנו. מההיבט המוטיוציוני עלול העיוות הזה להיגרם בגלל הביקוש בחברה שלנו לביטחון (קרי, התחושה הרווחת כי מי שמפגין ביטחון הרי הוא בעל כשרון, או, במילים אחרות: "נכון או לא נכון - דבר בביטחון"). כמו כן הראו מחקרים כי בני אדם נוטים להעניק משקל רב יותר לחלופה שנראית ודאית מאשר לחלופה שהיא סבירה בלבד (גם אם היא מבוססת יותר).

גישה בוסתת בנוגע למאזן הצבאי בין ישראל לערבים הייתה ערב המלחמה נפוצה מאוד במערכת הביטחונית בכלל והמודיעינית בפרט.

להלן כמה דוגמאות בולטות לכך:

- מסמך של אמ"ן/מחקר מ-1973:

קטסטרופה. לפיכך הם נטו לסבור כי מדינות ערב לא ייצאו למלחמה אם לא יוכלו להבטיח לעצמן לנצח בה. נראה כי חלק מהמעריכים בישראל נטו לנתח את האויב באמצעות השאלה: "מה צריך האויב לחשוב?" ומיעטו לשאול: "מה באמת חושב האויב נוכח הבנתו את האינטרסים שלו?"

כך, ברמה האסטרטגית לא שיער אמ"ן שסאדאת הגיע למסקנה כי המחיר של היעדר מעש גדול מהמחיר של מהלך התקפי מוגבל. להלן כמה דוגמאות:

- במסמך של אמ"ן/מחקר מ-8 בדצמבר 1972 נכתב: "דומה כי חידוש האש בחזית התעלה ביוזמה מצרית אינו נמנה עם דרכי הפעולה האפשריות העומדות בפני סאדאת".¹⁴

- ראש אמ"ן בדין אצל ראש הממשלה ב-18 אפריל 1973: "מבחינה לוגית, זו תהיה טעות עבור מצרים לפתוח במלחמה".¹⁵

- הרמטכ"ל דוד אלעזר במסיבת עיתונאים ב-20 באפריל 1973: "אינני חושב שזה יהיה הגיוני למצרים לפתוח במלחמה".¹⁶

- ראש אמ"ן בדין בממשלה ב-24 באפריל 1973: "כל עוד ישלוט אצלם ההיגיון במגבלות הערביות... אני חושב שהערבים לפחות לשנים הקרובות אינם מעריכים כי ינצחו את ישראל".¹⁷

ברמה האופרטיבית הניח אמ"ן כי גם בראיית המצרים, היכולת לתקוף בעומק היא תנאי לניצחון ולכן גם תנאי לפתיחה במלחמה. האמת היא שהמצרים אכן ניסו להשיג יכולת כזאת (למשל, באמצעות רכש סקאדים ומטוסים חדישים), אך לא ראו בכך הכרח. במקום זאת הם חתרו לקזז את היתרון הישראלי בשדה הקרב באורח אסימטרי: באמצעות הפתעה, תיאום עם סוריה (שהיה מכפיל כוח), חיזוק מערך הטק"א (טילי קרקע-אוויר) וקידומו לתעלה וחיזוק מערך הנ"ט (טילי סאגר) ושיפור טכניקת ההבקעה.

שלב ב': עיוותי תפיסה שחיזקו את הדבקות בהערכת המודיעין ערב המלחמה

מדוע אנו דבקים בהערכה שגויה? לאחר שמתעצבת ההערכה, ישנה נטייה חזקה

● **התגובה:** ראש אמ"ן העביר פתק לשר הביטחון שבו רשם: "בדקנו את כל הידיעות... והגענו להערכה שאין לידיעה שום יסוד ושמדובר בתרגיל... לפיכך לא דיווחתי מאומה".²⁸

1 באוקטובר

● **המידע:** מקור יומינט אחר דיווח כי המצרים החליטו לצלוח את התעלה ולתפוס את המעברים בסיני. זאת בציפייה להתערבות בין-לאומית שתביא לניהול משא ומתן מדיני.²⁹

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) ביטל את ערכה ההתרתית של הידיעה בטענה כי אותו מקור מסר בשנים 1971-1973 13 התרעות שווא על כך שהמצרים עומדים לפתוח באש.³⁰

● **המידע:** מקור זר מסר כי בתחילת החודש תיפתח מתקפה מצרית על ישראל בשיתוף הסורים. לכך התלוו כמה ידיעות שהגיעו בחודשים שלפני כן ושהצביעו על כוונת מצרים לצאת למלחמה ב-1 באוקטובר. כך, לדברי סוכן המוסד אשרף מרואן, הודיעה מצרים לסוריה בקיץ 1973 על כוונתה לפתוח במלחמה בסוף ספטמבר או בראשית אוקטובר.³¹

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) ביטל את חשיבות הידיעה ולא הכניסה למסמך שנכתב בנושא. ראש אמ"ן הרגיע בדיון מטכ"ל כי "המצב רגיל בהחלט, לא יתפתח למלחמה, ואין כוונה להפוך זאת למלחמה... הצבא הסורי [אומנם] נמצא במערך חירום שלא היה כמותו - לפחות לא בשנה האחרונה - אך כנראה הסיבה לכך היא חששות מכוחותינו ולא הכנות התקפיות".³²

2 באוקטובר

● **המידע:** מקור יומינט מסר כי קיימת כוונה לתקוף את ישראל. צבא מצרים נמצא במצב חירום מלא. המבצע יחל כתרגיל אך יהפוך למלחמה.³³

● **התגובה:** במסמך של אמ"ן/מחקר נכתב: "הצבא הסורי ערוך עתה במרחב החזית במערך חירום מלא. אף כי לפי הדוקטרינה הסובייטית מאפשר מערך כזה מעבר למתקפה, מודעים, להערכתנו, הסורים

כדי להמחיש את עיוות התפיסה המרכזי הזה בגיבוש הערכות המודיעין ערב פרוץ המלחמה תוצג כאן סקירה כרונולוגית תמציתית של המידע העיקרי שהגיע למודיעין בימים שלפני המלחמה, וכן יוצגו התגובות של מערכי אמ"ן ושל קברניטי הצבא והמדינה לאותו המידע. כך ניתן לראות כיצד אלה התקשו לשנות את הערכותיהם וחיפשו הסברים שונים כדי ליישב את הדיסוננס הקוגניטיבי שבו היו שרויים ולהמשיך לדבוק בקונספציה.

בעדותו בפני ועדת אגרנט לאחר המלחמה ציין ראש אמ"ן כי ציפה שבמידע שאספו סוכנויות האיסוף תהיה "אינדיקציה חד-משמעית" לכך שהקונספציה מוטעית, והאינדיקציה הזאת בוששה, לטענתו, להגיע בשבוע הראשון של אוקטובר

25-26 בספטמבר

● **המידע:** המלך חוסיין מסר אישית לראש הממשלה גולדה מאיר כי "מקור מאוד מאוד רגיש בסוריה" דיווח שבצבא סוריה מצוי במערך לקראת מתקפה (pre-jump positions) וכי לדעתו הסורים ישתפו פעולה עם המצרים.²⁵ ב-26 בספטמבר נערכה גיחת צילום מול חזית רמת הגולן, ומפענוחה התברר כי הסורים השלימו את היערכות דיוויזיות הקו, ואלה כללו את רוב עתודות השריון והארטילריה שלהן.

● **התגובה:** המעריכים והקברניטים בישראל ביטלו את ערכם ההתרתית של הדיווחים. למשל הרמטכ"ל אמר בדיון בלשכת שר הביטחון, ב-28 ספטמבר 1973 כי "אני לא חושב שהעניין רציני... לכן נדמה לי שאנחנו לא עומדים בפני מלחמה עם סוריה. אני חושב שלא יכול להיות דבר יותר אידייתי מצד סוריה מאשר שתתקוף לבדה. זה שלא הולכת [להיות] מלחמה של שתייה, נדמה לי שיש לנו כל האינדיקציות לכך".²⁶ המידע שמסר חוסיין לא קיבל ביטוי בשום מסמך של אמ"ן.

30 בספטמבר

● **המידע:** מקור יומינט מהימן דיווח כי ב-1 באוקטובר יתחיל תרגיל מצרי שיהפוך בהמשך למלחמה יזומה מצרית-סורית.²⁷

שלא להתחרט על ההחלטה שקיבלנו. מה שהיה בתחילה אך אפשרות צובר עם הזמן משקל והופך לדבר כמעט ודאי הדוחק הצידה אפשרויות אחרות.

ברקע לעיוות הזה ניצבת הציפייה. מרגע שהתבייתנו על חלופה או פיתחנו ציפיות, אנו נושפע מהן ונפעל על פיהן. לשון אחר, אנו נוטים לראות את מה שאנו מצפים לראות. הדבר מעודד את היווצרותן ואת הנצחתן של דעות קדומות, של סטריאוטיפים ושל אמונות טפלות ומגדיל את כמותן ואת איכותן של המידע הדרוש להנעת מקבל ההחלטה לאנוח את החלטתו.

לאחר שבחרנו בחלופה הרצויה, אנו נוטים לאמץ עמדה של אישוש (confirmation bias). ראשית, אנו תרים אחר מידע "חיובי" שיאשש ולא יפריך את ציפיותינו; שנית, אנו מתאימים את הנתונים החדשים לתבנית המנטלית הקיימת.²² בניגוד לנורמה המקובלת במדעים המדויקים - שלפיה ההיפותוזות התקפות הן אלה שלא הצליחו להפריכן - הנטייה הרווחת והאינטואיטיבית של בני האדם היא לשאוף לאמת את תפיסותיהם. אגב כך הם נוטים גם להתעלם מכך שהמידע התומך בתזה אחת יכול לעלות בקנה אחד גם עם תזות אחרות.

יתר על כן, גם אם נתקלנו בעל כורחנו במידע מפריך, אנו ניטה להתנגד לשנות או לאנוח את ציפיותינו ואת דעותינו. על פי תיאוריית הדיסוננס הקוגניטיבי, כשנוצר פער בין שתי קוגניציות (בין התפיסות וההרגלים הקיימים לבין מידע חדש שאינו עולה בקנה אחד עימם), הפרט לא ימחר לשנות את תפיסתו, אלא יתמודד עם הבעיה באמצעות שיטות עקלקלות ומגוננות ויבכר לשנות כמה שפחות את עקרונותיה הבסיסיים של תפיסתו.²³

בעדותו בפני ועדת אגרנט לאחר המלחמה ציין ראש אמ"ן כי ציפה שבמידע שאספו סוכנויות האיסוף תהיה "אינדיקציה חד-משמעית" לכך שהקונספציה מוטעית, והאינדיקציה הזאת בוששה, לטענתו, להגיע בשבוע הראשון של אוקטובר.²⁴ אולם ככל שהמידע עמום יותר ומתקבל באורח הדרגתי יותר, כך ייראה לנו במידה רבה יותר שהוא תואם את הנחותינו. בפועל, המציאות המודיעינית רוויה במידע שאינו חד-משמעי אלא עמום ואינקרמנטלי - וזה היה המצב בשבועות שלפני פרוץ המלחמה.

השלטת. למשל, לטענתה, "לא היה קושי מיוחד ביום 5 באוקטובר (ואפילו בימים שקדמו לו) להבין שנוכח מכלול הידיעות המתרעות והסימנים המעידים... מרחפת סכנה ממשית שמצרים וסוריה ייצאו בעת ובעונה אחת למלחמה כוללת נגד ישראל".⁴³

כמו כן הפחיתה הוועדה מהשפעתה של "הטיית הזמינות" באורח הנוגד את דפוס ההרגלה הטבעי של הקריאה "זאב זאב". לשיטתה, "דווקא העובדה כי בעבר קרה שלוש פעמים שסאדאת נמנע... מלתת את פקודת האש, הייתה צריכה לעורר אצל אמ"ן בשבוע הראשון של אוקטובר את התחושה שקיימת סכנה גדולה שאכן הפעם הוא לא יירתע מכך".⁴⁴ עם זאת, במרבית התייחסויותיה לקונספציה היא נמנעה מהעיוות הזה, ומסקנותיה היו מאוזנות יחסית.

סיכום

עיוותי התפיסה הקוגניטיביים שנסקרו לעיל היו אחד הגורמים המשמעותיים שסללו את הדרך להפתעה האסטרטגית הגדולה ביותר שחוותה מדינת ישראל מעודה. אם נביט על כשלים מודיעיניים אחרים בהיסטוריה - פרל הרבור, משבר הטילים בקובה, מתקפת 9/11, מלחמת המפרץ השנייה וכד' - נגלה שגם בהם מילאו עיוותי תפיסה קוגניטיביים תפקיד מרכזי.

מודעות לתופעה של עיוותי תפיסה היא המפתח ליכולתנו להפחית את הסיכון שניפול לתוך המלכודות הקוגניטיביות האלה. מעבר לכך, ניתן ורצוי להפעיל שיטות ניהול וחשיבה שונות כדי לחזק את "המערכת החיסונית" של הפרט, של הקבוצה ושל הארגון בפני התופעה של עיוותי תפיסה. הדרכים לחיזוקה של "המערכת החיסונית" הזאת הן נושא שראוי למאמר נפרד.

לדעתי, אילו המצדדים העיקריים בקונספציה ב-1973 היו מודעים לקיומן של המלכודות הקוגניטיביות שנותחו לעיל, רבים הסיכויים שהיו זונחים את הקונספציה - לפחות כמה ימים לפני פרוץ המלחמה. אולם ייתכן שהמסקנה הזאת אינה מציאותית ונובעת מראות לקויה לאחור...

אמ"ן כי מלחמה אינה נחוצה לסאדאת מהבחינה המדינית, ולכן אין הסבר מניח את הדעת לאפשרות של מלחמה.⁴⁰ מפקד גיסות השריון, אלוף אברהם ("ברן") אדן, אמר באותו הדיון: "אני חושב עדיין שאין זו מלחמה".⁴¹

ראות לקויה לאחור

בני האדם בדרך כלל אינם מסתפקים בכך שיהיו צודקים ונכונים בהווה, אלא שואפים להצטייר כמי שצדקו לכל אורך הדרך. אולם מעבר לצורך הרגשי והתועלתני נובע עיוות התפיסה הזה גם מקשיים קוגניטיביים לשחזר את המציאות. ישנם שני קשיים כאלה: הקושי לזכור מה הייתה בדיוק הערכתנו בעבר והקושי להפריד לחלוטין בין המידע שהיה קיים בעת ביצוע ההערכה בעבר לבין המידע החדש שהתקבל מאז. אנו נוטים אפוא שלא לשחזר את המציאות אלא לבנות אותה מחדש באורח דטרמיניסטי.

עיוותי התפיסה הקוגניטיביים היו אחד הגורמים שסללו את הדרך להפתעה האסטרטגית הגדולה ביותר שחוותה מדינת ישראל מעודה. אם נביט על כשלים מודיעיניים אחרים בהיסטוריה - פרל הרבור, משבר הטילים בקובה, מתקפת 9/11, וכד' - נגלה שגם בהם מילאו עיוותי תפיסה קוגניטיביים תפקיד מרכזי

ביתר פירוט: אנו מעריכים הערכת יתר את הדיוק של הערכותינו הקודמות ושל יכולתנו להצליח (לחזות מראש אירועים) במקום שבו אחרים נכשלו. במקביל אנחנו מפעילים מנגנון של רציונליזציה שמפחית את מידת הפתעתנו מאירועים שלא חזינו מראש.⁴² ההטיה הזאת מגבילה את יכולתנו ללמוד מן העבר לא רק משום שהיא עלולה ליצוק ביטחון מופרז ביכולת ההערכה שלנו, אלא מתוקף התמקדותנו בתוצאה של תהליך קבלת החלטות ופחות בתהליך עצמו. כמו כן לעיתים דווקא מבחנים שעברנו בהצלחה (במבחן התוצאה) עלולים להכשיל אותנו בעתיד.

ועדת אגרנט הקלה ראש במידה מסוימת בקושי לזנוח את הקונספציה. היא המעיטה מהבעייתיות הכרוכה בזיהוי תפנית מהתפיסה

להיעדר תנאים צבאיים ומדיניים לפתיחה במתקפה... אין סימן כי מצרים מוכנה בשלב זה לחדש הלחימה".³⁴

5 באוקטובר

● **המידע:** ידיעה חריגה על היתר לחיילים לשבור את צום הרמדאן.

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) פירש שזהו סימן לחשש מפני כוונות התקפיות של ישראל.³⁵

● **המידע:** מפענח גיחת צילום במרחב התעלה (שנעשתה יום קודם לכן) עלה כי "הצבא המצרי בחזית התעלה נמצא בהיערכות חירום שדוגמתה לא איתרנו אף פעם בעבר".³⁶

● **התגובה:** ראש אמ"ן בדיון אצל ראש הממשלה: "הסורים נכנסו... למערך חירום... [משום שהם] חוששים מאוד מהתקפה שלנו... גם אצל המצרים אנו רואים סימנים רבים מאוד של כוונות למלחמה אמיתית, בעיקר הגנתית, תוך חשש רציני שנצל את התרגיל ונתקוף אותם".³⁷

● **המידע:** החל לזרום מידע מהימן על פינוי של משפחות היועצים הסובייטים ממצרים ומסוריה. לפי מקור זר, הסורים נימקו את הרחקת המשפחות בכך שבכוונת מצרים וסוריה לפתוח במלחמה נגד ישראל.³⁸

● **התגובה:** הקונספציה סוף-סוף מתערערת קמעה, אך בשורה התחתונה אין שינוי בהערכה הבסיסית. בדיון אצל ראש הממשלה טען ראש אמ"ן כי אפשרות של תקיפה מצרית-סורית "לגמרי לא סבירה, אך אולי הרוסים חושבים שבכל זאת אלה עומדים לתקוף, כיוון שאין הם מכירים טוב את הערבים". בשיבת המטכ"ל הוא קבע כי "בסבירות נמוכה קיימת אפשרות של תקיפה סורית-מצרית מותאמת, ואני אומר את זה שבסבירות נמוכה ואפילו נמוכה מנמוכה". במסמך של אמ"ן/מחקר שהופץ באותו היום הופיעו מסרים דומים.³⁹

6 באוקטובר

● **המידע:** סוכן המוסד אשרף מרואן מסר (בערך ב-03:00 בבוקר) כי המלחמה תיפתח ב-6 באוקטובר לפנות ערב.

● **התגובה:** בדיון עם הרמטכ"ל אמר ראש

הערות

1. המודל המלא כולל 12 עיוותים (6 בכל שלב) הרלוונטיים במיוחד למקצוע המודיעין. המאמר הזה מתמקד בעיוותים העיקריים (שישה במספר) שהשפיעו במיוחד ערב המלחמה. להרחבה ראו: "מודיעין ועיוותי תפיסה: הפער בין המציאות לבין תפיסת המציאות בהערכה הישראלית של כוונות מצרים וסוריה ערב מלחמת יום הכיפורים. אוקטובר 1972 - אוקטובר 1973", עבודת גמר לקראת תואר "מוסמך אוניברסיטה" באוניברסיטת תל-אביב, 2004
2. Gerd Gigerenzer and Peter M. Todd, "Fast and Frugal Heuristics: The Adaptive Toolbox", in Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd and the ABC Research Group, **Simple Heuristics That Make Us Smart**, Oxford University Press, 1999, p. 10; Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten, "Rethinking Rationality", in Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten (eds.), **Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox**, MIT Press, Cambridge, MA, 2001, pp. 3-8
3. הראשונים שעמדו על הטיות הזמינות והייחודיות (בשנות ה-70 של המאה הקודמת) היו שני החוקרים החלוצים ורבי ההשפעה בתחום עיוותי תפיסה - דניאל כהנמן ועמוס טברסקי.
4. החוקים הסטטיסטיים המופרים על ידי עיוות "הקלות המתעתעת": "נוסחת בייס" (Bayes's Theorem), "חוק המספרים הגדולים" (Law of Large Numbers), "חוק המצרפיות" (Conjunction Rule) ו"תופעת הנסיגה" (Regression).
5. Michael I. Handel, **Perception, Deception and Surprise: The Case of the Yom Kippur War**, Hebrew University of Jerusalem, Leonard Davis Institute for International Relations, 1976, pp. 15-16
6. ראובן שמעיה, "מבעד לצוהר", **מבט מ"מ"**, גיליון 61, אוקטובר 2011, עמ' 24
7. ראו: יוחאי שקד, "הנשיא החינור", **מערכות** 450, אוגוסט 2013, עמ' 47-55, http://maarachot.idf.il/PDF_FILES/9/113269.pdf
8. **ידיעות אחרונות**, 31 בדצמבר 1971
9. אריה בראון, **משה דיין במלחמת יום הכיפורים**, עידינים, תל-אביב, 1992, עמ' 51-52
10. ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדו"ח חלקי מיום ט' בניסן תשל"ד (1 אפריל 1974), עמ' 77; אלי זעירא, **מלחמת יום הכיפורים: מיתוס מול מציאות**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2004, עמ' 152
11. **אגרנט - דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 104
12. הרצאה באוניברסיטת תל-אביב במסגרת הסמינר "מודיעין והפתעה" בהנחיית ד"ר יגאל שפי, 15 ינואר 2002
13. זוהי תמצית תיאוריית הפרוספקט, שאותה חיבר דניאל כהנמן ועמוס טברסקי ואשר זיכתה את כהנמן בפרס נובל בכלכלה, Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", in Paul K. Moser (ed.), **Rationality in Action: Contemporary Approaches**, Cambridge University Press, 1990, originally published in: **Econometrica** 47, 1979; Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", **Journal of Risk and Uncertainty**, 5, 4, October 1992
14. את המסמך כתב רע"ן מצרים במחלקת המחקר באמ"ן ונמסר במהלך הרצאתו בסמינר בנושא "מודיעין והפתעה" באוניברסיטת תל-אביב בהנחייתו של ד"ר יגאל שפי ב-15 בינואר 2002; שמעון גולן, **מלחמת יום הכיפורים - מוצב הפיקוד העליון**, מהד"ה/היסטוריה, ספטמבר 1980 עמ' 28-27 חלקים נוספים מהמסמך הזה מצוטטים אצל בראון, **משה דיין**, עמ' 19
15. **אגרנט - דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 69; בראון, **משה דיין**, עמ' 21; חנוך ברטוב, **דדו: 48 שנה ועוד 20 יום**, מהדורה שנייה, דביר, אור-יהודה, 2002, עמ' 257. לפי מקור אחר אמר זעירא, שיכל ניתוח לוגי של המצב יראה כי המצרים יטעו אם יצאו

- למלחמה, ואם מקבלים לוגיקה זו - אין טעם בישיבה".
16. **מעריב**, מוסף ראש השנה, 26 בספטמבר 2003
17. **הארץ**, 20 באפריל 1973
18. **אגרנט - דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 71
19. אמ"ן/מחקר (יונה בנדמן), **עיקרי הערכות בשאלת המלחמה**, נובמבר 1973
20. **Time**, 30 יולי 1973
21. בראון, **משה דיין**, עמ' 33-32
22. אורי ברייזוס, **הצופה שנרדם: הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה**, זמורה-ביתן, לוד, 2001, עמ' 230
23. ראו, בין היתר: Dave Chetan and Katherine W. Wolfe, "On Confirmation Bias and Deviations from Bayesian Updating", Preliminary Draft, March 21, 2003
24. Leon Festinger, **A Theory of Cognitive Dissonance**, Stanford, University Press, 1957, pp. 45-47
25. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 64
26. פרוטוקול הפגישה מופיע במוסף ראש השנה של **ידיעות אחרונות**, 26 בספטמבר 2003 וכן **בהארץ**, גיליון ראש השנה, 26 בספטמבר 2003, עמ' 43
27. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 264
28. יואל בן-פורת, **נעילה: סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים**, עידינים, תל-אביב, 1991 עמ' 23; ברייזוס, **הצופה שנרדם**, עמ' 258
29. בראון, **משה דיין**, עמ' 46-45
30. **שם**, עמ' 48
31. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 109-110
32. **שם**, עמ' 104
33. **שם**, עמ' 73
34. בראון, **משה דיין**, עמ' 49
35. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 105
36. **שם**, עמ' 132-133
37. שני מסמכי אמ"ן/מחקר מ-5 באוקטובר 1973, כפי שמצוטטים באמ"ן/מחקר, **סיכום לקחי המלחמה**, 24 בינואר 1974, **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 133
38. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 77
39. ראיון של מפקד יח' 848 לשעבר, תא"ל (מיל) יואל בן-פורת, לאפרים כהנא שנערך ב-14 בדצמבר 1998; Ephraim Kahana, "Early Warning Versus Concept: The Case of the Yom Kippur War 1973", in Loch K. Johnson and James J. Wirtz (eds.), **Strategic Intelligence: Windows Into a Secret World**, Roxbury, Los Angeles, 2004 first published in: **Intelligence and National Security** 17, Summer 2002, p. 159
40. בראון, **משה דיין**, עמ' 61; **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 79-80, 126
41. ברטוב, **דדו**, עמ' 369
42. **שם**, עמ' 370
43. Mark V. Pezzo, "Surprise, Defence, or Making Sense: What Removes Hindsight Bias?" **Memory**, 11.4/5, 2003
44. **אגרנט, דו"ח חלקי נוסף**, עמ' 83
45. **שם**, עמ' 93