

הרהורים על הפתעה

רב אלוף (מיל') חיים לסקוב

ההפתעה במלחמה ימיה כימי עולם. אנו יודעים על הפתעה על-ידי הסרת 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 ולדל 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 גדולו אשר יהיה, יש תמיד לאבטח נגד הפתעה על-ידי מוצבי חרץ, משמר קדמי, אנפי ועורפי, ויש לעשות כל מאמץ כדי לקיים תצפיות וחשמו"ע עם 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-מצבי-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 בהתכוננות שכלית ושתהיה לו תכנית מוכנה. זה

כתוב בכל הספרים ובכל זאת הפתעה!

ב„מעריב" של 1 באוגוסט 1975 קראתי את הרצאתו של רב-אלוף (מיל') חיים ברלב לפני החברה להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת תל-אביב על נושא ההפתעה. כאשר סיימתי את הקריאה נותרה בי הרגשה שמשוה 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 במונח זה שכל מלחמה והפתעותיה שלה; לעיתים מתגלים בה תכני הפתעות שמפקדים במלחמות קודמות היו רחוקים מלמצותם בניסיון העבר. מסיבות מובנות, לא אכנס ליוכוח אם

הדברים נאמרו בהרצאה לזכרו של סא"ל אהוד אלעד שנפל במלחמת ששת הימים.

ההפתעה במלחמת יום הכיפורים היתה נעוצה בעיתוי. אוכיר 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 בקונ"ספציה שתינתן אתראה של כוונת התקפה, ושיינתן זמן מספיק שיאפשר לגייס את אנשי המילואים. משלא ניתנה אתראה כזו, הוסק ש„הסבירות נמוכה" להתקפה, ולא נעשו כל הכנות לקדמה, אפילו היא ב„סבירות נמוכה". כן לא ניתנה הדעת לאתראות אחרות, שהצביעו כי מלוא כוחות האויב היו פרוסים במערך חירום והכיוון — ישראל!

ניתוח תכונות

כאשר קראתי את ההרצאה של רב-אלוף ברלב על ההפתעה מצאתי עצמי חולק גם על כמה תפיסות בכל מה שקשור בהפתעה הגובעת מ„טעות של הצד המופתע", 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 מנתחים את הנושא ומסתפקים בקביעת העובדה. בהרצאת ברלב חסרו לי דברים על פעילות אויב בדרך של דיסאיג' פורמציה: הזרמה בצינורות דיפלומטיים — באמצעי תקשורת, בצינורות מודיעין ובמגעים אישיים — של מידע עובדתי ואתראתי, חצאי אמת ורכילות, יחד עם זרימת מידע אחר, ובדרך זו יצירת „המולת רקע" שתקפה את ערכן של ידיעות אמת רלבנטיות, תגרום להסחת תשומת לב, ובסופו של דבר — להטעיה. רב אלוף ברלב 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 המדינה (צ'מברליין לפני מלחמת העולם השנייה). על הפרט ידועות לנו תופעות כמו מחסום שכלי ומושגי, כאילו קמה חומה סביב לשכל המונעת ממנו לקלוט ולהבחין בבעיה, או למצוא לה פיתרון, בדומה לחייל בתצפית המסתכל ואינו רואה, שומע ואינו מאזין, מדבר אבל אינו מדווח.

מקובל עלינו לגלות הבנה ומשגים של הבודד המעריך והמחליט, אך אנו פוטרם משגים של מנהיג ועוזריו, מפקד והמטה שלו במילים: „אלו היו גנרלים סתומים שהתכוננו למלחמה שעברה". מי שקרא את 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 אתראה למתקפת פתע, או להכנות למתקפה כזאת, מבלי שיוודעים מתי תקרה. למפקד שקיבל אזהרות אלה כאילו חסרה הערכה מציאותית לטיבה של ההפתעה ולנוקמים שהיא עלולה לגרום. במקום להכין תכניות צבאיות גם לאפשרויות של „סבירות נמוכה", באה במקרים רבים כאלה „שלוה". מה שקורה כאן הוא שלעיתים, בתנאי אי ודאות, מייחסים לאויב את מה שאנו מדמיינים, ובכך יוצרים מצב של כמעט ודאות לפי



אדמיראל קימל

רוחנו. נושא זה מעסיק אותי גם מבחינת תלישותה של המחשבה מהמציאות. סיפר לי האלוף טל: במלחמת השחרור הורה יחידה ממארב לאוטובוס ערבי מבלי שהודיע 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 רב עוצמה. 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 היתה הפתעה מוחלטת מבחינת הכיוון, העוצמה והשיטה. אף כי היו אתראות, לא נעשו כל הכנות לקדם את ההפתעה.

נמל הפנינים

ב-7 בדצמבר 1941, החלה תקיפת מטוסי קרב יפניים את בסיס הצי האמריקאי שבנמל הפנינים, באוקיינוס השקט. המלחמה שהתחוללה באותה עת באירופה הפכה להירת מאז מלחמת העולם השנייה. מה קרה בנמל הפנינים? בלילה של 6 בדצמבר 1941, 12 שעות לפני שהיפנים תקפו את נמל הפנינים, נכח אדמיראל ה.א. קימל, מפקד הצי האמריקני באוקיינוס השקט, בארוחת ערב שערך חברו, תת אדמיראל ה.ד. לירי ואשתו, בה השתתפו מפקדים מהצי עם נשותיהם. ליד האדמיראל ישבה אשתו של אדמיראל הולז, שקיבל פיקוד על כוח משימה במזרח הרחוק. במהלך השיחה אמרה גב' הולזי שהתקפה יפנית היא ודאית, אך כפי שמישהו שנכח שם העיר: „כל אחד חשב שהיא מטורפת“. בעדותו אמר תת אדמיראל לירי: „הדעה השלטת בפיקוד הגבוה של הצי היתה שהמצב מאפשר התרכזות באימונים על חשבון אבטחה“. האחראים על הגנתו של נמל הפנינים, בפיקודו של אדמיראל קימל, היו חבורת יעילה ולויאלית. והנה, בכל זאת, כאשר שאלו את אדמיראל קימל: „האם ניתנה מחשבה כלשהי לאפשרות של התקפת פתע יפנית?“ ענה: „הרגשנו שהדבר רחוק, ואמונתנו היתה חזקה שהצי יקבל אתראות על כל סכנת של התקפה אוירית“. היחסים בין קימל ויועציו היו הדוקים. זאת היתה קבוצה אינטימית עם דרגת לכידות גבוהה, עם רגש נאמנות חזק למנהיגם. יחסי הקירבה התבטאו לא רק במסגרת התפקיד אלא גם במישור החברתי. בין קציניו, בכירים כוטררים, זכה אדמיראל קימל להערכה רבה, שגבלה בהערצה. „זאת היתה חוויה לעבוד בשביל מפקד דורש ומבין כזה“ אמרו. כאשר קבע קימל בפני קציניו שהיפנים עשויים לתקוף באיזה מקום ענו לו כולם „שזה בודאי לא יכול להיות נמל הפנינים“. כך החליטו ביום שבת שהם „עשו מספיק“. קצין אחד, ממעריציו של אדמיראל קימל, בתשובה לשאלה „אם התחשבו בכלל בדו"ח שהוכן על-ידי שני טייסים במרס 1941, שהתקפת פתע אוירית אפשרית מנושאות מטוסים“, ענה בוז הלשון: „שקלנו נקודה זאת, אבל איך שהוא חשבנו שזה לא יכול לקרות כאן; שהיפנים לא יממשו סיכוי כזה“. מעדות יועציו של אדמיראל קימל נובע שהם האמינו ופעלו מתוך החלטיות כי נמל הפנינים אינו פגיע, ממש עד לרגע שהפצצה היפנית הראשונה התפוצצה! הועדה

החוקרת מצאה „שלא היה כל בסיס [למחשבה על] חסינות מהתקפה“.

הנחות אלה התבססו על תפיסה שמצאה ביטוי בקביעות נדרשות כגון „יש לאויב היפני כוונות זדון נגד אמריקה“, אבל ש„מנהיגיו חלשים מכדי להוציאן מהכוח אל הפרעל“ 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 התכניות הצבאיות היפניות, לאחר ששוברי הקוד של ארה"ב פיענחו את הקוד היפני ואיפשרו מידע מלא וברור על כל הרעיונות של ממשלת יפן. תמונת המודיעין היתה, איפוא, שלמה: נתקבלו אתראות שיפן מכינה התקפות מסיביות, ודובר על כיוון גואם והפיליפינים. אתראות אלה הועברו גם לנמל הפנינים, אף-על-פי שלא צויין בהן היכן יכו היפנים. שיקולים קולקטיביים מוטעים שהיו מבוססים על משאלות לב, היטו בסופו של דבר את הכף לכיוון אי מתן תשומת לב ראויה לאתראות אלו.

כאשר הופיעו המטוסים היפניים, אפילו לא נשמע צופר האזהרה! 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. היתה זאת המכה החמורה ביותר בהיסטוריה של ארה"ב. תומרתה היתה בולטת נוכח העובדה כי וושינגטון העבירה את כל האתראות המצביעות על מלחמה; אדמיראל קימל וחבורתו ידעו שמלחמה תתחיל, אבל המשיכו להניח שאין צורך בסיורי אבטחה, וכי נמל הפנינים אינו מזוהה יעד יפני. היו אמנם דיונים במטהו של אדמיראל קימל בדבר אפשרות לסייד בהיקף של 360 מעלות אבל הוחלט שמוטב לחסוך בדלק ובחלקי חילוף. גם לא היתה כל הצעה לפרוס את הצי. הגנחה היתה שהמכ"ם

ללמוד שאין מבצר שאינו ניתן לכיבוש (פורט ארמור, מגינו ועוד).

„חשיבת יחד“

לא עדות אחת מצביעה על כך שבתנאי אי ודאות גדולה יש לאנשים נטייה לחוות שאירועים רצויים להם הם שיתרחשו. משאלות לב בתנאי אי ודאות הן תופעה טבעית ואי אפשר לבטלה עלידי 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 כשאטליה לא היתה מוכנה למלחמה; או כהיטלר שנמנע מלתמוך ברומל ולפעול בכיוון הודו (כמו שרצה בזמנו גפוליאן), ותחת זאת החליט לתקוף את ברה"מ. דוגמאות כאלה לא חסרות לנו גם מימינו אנו: מהפרובוקציה ב-1967 נחל נאצר מפלה; מהפרובוקציה של פאקיסטן פרצה ב-1971 מלחמת הודו-פאקיסטן, כשבסופה הפסידה פאקיסטן את בנגלה דש. בנמל הפנינים היה מצב אחר. התופעה שם נבעה מ„חשיבת יחד“, מסתגלנות חברתית. אדמיראל קימל גועץ 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. היתה להם במשותף מערכת מוסכמות ואמונות שנתנו סבירות להרגשתם שהחלטותיהם נכונות. סבירות זו היתה מבוססת על תיאורים גדושים ומקובלים של האויב, דבר שתרם להעדר תגובה נאותה למידע בעל משקל, שבמחשבה משוחררת מכבלי הסתגלנות היה עשוי להביא אותם להרהר מחדש באלטרנטיביות, כולל אלטרנטיבות שהן „סבירות נמוכה“, אבל נזק עצום בצידן אם תתמשכנה. עד כדי כך היתה קבוצת המפקדים בנמל הפנינים נתונה לדעותיה הקדומות, שכאשר התקבלה הודעה ברורה ש„יפן עשויה להנחית מהלך פתע התקפי בכל כיוון“ — אשר כלל בדרך הדיקטטור ההגיונית את נמל הפנינים — הם נשארו דבקים בהנחות חסרות היסוד שלהם, עד כדי אי נקיטה מוחלטת בפעולה כלשהי.

עד 7 בדצמבר 1941 היתה קיימת בארה"ב הנחה ש„יפן לא תעז להנחית התקפת פתע נגד הוואי, כי מובן לה שפירדשו של דבר מלחמה כוללת, אשר בה ארה"ב לבטח תנצח“. לא התקבל על דעת האמריקאים שמעצמה קטנה כיפן תכה בארה"ב ראשונה, וזאת למרות שארה"ב הטילה מצור שניתק את יפן מאספקת נפט, כותנה וחמרי גלם אחרים! האמריקאים חשבו שיפן תתקוף בראשונה את המטרות החלשות שבמזרח הרחוק, כגון הבריטים או ההולנדים, ורק לאחר מכן, ובעקיפין, את ארה"ב. שיקול זה היה מטעה, שכן מדוע לדחות התקפה על החזק עד לאחר שנחלשת מכמה התקפות על כוחות משניים? יתר על כן, קבוצת המפקדים בראשותו של אדמיראל קימל היתה משוכנעת שריכוזו הצי האמריקני של האוקיינוס השקט בנמל הפנינים הוא גורם מרתיע נגד החקפות ים ואויר. בשום מקרה לא ראו בצי עצמו מטרה כדאית להתקפה וחשבו שתהיה זו איוולת ממדרגה ראשונה מצידם של היפנים לשלוח את נושאות המטוסים שלהם אלפי מילין אל הוואי. הנחה מוטעית נוספת היתה שהתקפת מטוסי טורפדו על כלי שיט בנמל מים רדודים אינה אפשרית. אדמיראל קימל וקציניו לא

• לפי הספר: Irving L. Janis, Group think.

המפעל על-ידי כוחות היבשה יתן אתראה, אבל איש לא וידא זאת עם צבא היבשה. צחוק הגורל הוא שבפקודות כוח היפני התוקף, נאמר שאם הוא יתקל בסירות אמריקניות, עליו לחזור והתקפה חתבטל.

טענתו של אדמיראל קימל היתה שהאתראות שקיבל ממטה חיל הים לא היו מפורשות במידה מספקת כדי לתקן את המסקנות הסבירות שהוא והמטה שלו הסיקו מן המידע שהיה ברשותם. טענתו לא נתקבלה, והוא הועמד לדין, ננזף והורד לתפקיד שבו לא היה עליו להחליט החלטות חשובות.

דיסאינפורמציה

התוקרת רוברטה וולשטטר מסבירה, בספרה על התקפה היפנית, שהשלוה שירדה על קימל וחבורתו באה לא משום שחשבו ש„לא תהיה מלחמה עם היפנים“; להיפך, הם דאגו מאד לאמן את אנשיהם, להכין את הציוד למלחמה ממושכת וקשה. השלוה שירדה עליהם נבעה מן הגישה ש„זה לא יכול לקרות כאן“. אופטימיות חסרת יסוד זו לא השתנתה גם על-ידי מבוך מברקי אתראה, משום, שבצורה זו או אחרת, לא היו ניסוחיהם חדי-משמעיים ביחס להתקפה על נמל הפנינים, ומי שרצה בכך יכול היה לפרשם כאילו נמל הפנינים אינו מהווה מטרה. יתר על כן, בין מברקי אתראה היה מספר גדול של מברקים לא רלבנטיים, מעין „המיית רקע“ הגורמת לטשטוש חדות התמונה ולהסחת תשומת הלב מהמברקים המכריעים. לטשטוש זה הוסיפו היפנים דיסאינפורמציה, כלומר הפרחת ידיעות מכוונות ומטעות. במקביל דאגו לשנות את מילות הקוד, ונקטו בסודיות רבה כל כך, עד שאפילו שגריריהם לא ידעו על התכנית הסודית, עד להתקפה עצמה. רוברטה וולשטטר מוסיפה 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 אתראה, נוסף על מה שנראה להם כ„פירוש סביר“? הרי מצפים ממפקדים שיעמדו תמיד על המשמר ושהיה להם תכניות מוכנות כתגובה לאי-רועים בעלי „סבירות נמוכה“, אך כאלה שנוקדים — אם יתגשמו — מסכנים את בטחון התחום הנתון לפיקודם, ובעיקר כאשר מדובר במתקנים, בבסיסים, מתחמים ונמלים שעל אבטתם חתם 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 מכים הצבא גילה את המטוסים היפנים? בלתי הגיונית נראית הפסילה של הצי את האפשרות של הפצצה אירית יפנית על נמל הפנינים. הרי זה היה הבסיס הימני החשוב ביותר של ארה"ב באוקיינוס השקט! זה היה „מוצב חוץ“ שבו אנשי צבא צריכים להיות תמיד על המשמר. לו נקטו בצעדים המזעריים שהתחייבו מן האתראות, יכולים היו לשנות את לוח הזמנים של ההפלגות וההגעות של כלי שיט, לבטל חופשות סוף שבוע או להורות לכל בעלי הדרגות לישון בעמדותיהם, ובכלל זה קצונה בכירה, שלא לדבר על משלוח פטרולים אויריים. אפילו מההיסטוריה הצבאית היה עליהם



הנשיא טרומן וגנרל מק-אררתור

צפון קוריאה

תוצאות דומות של סתגלנות חברתית מצד קבוצת אנשים שבידיה הופקדה קבלת החלטות, התרחשו במלחמת קוריאה. נשיא ארה"ב, טרומן ועוזריו; מפקד הכוחות האמריקניים, גנרל מק ארתור ועוזריו, היו אנשים בעלי אינטלקט ונסיגה 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, גודע לממשלת ארה"ב שהצפון קוריאנים פלשו מעבר לקו הרוחב ה-38 לדרום קוריאה, כדי לאחד את קוריאה תחת ממשלת צפון קוריאה הקומוניסטית. מכיון שממ"שלת ארה"ב תמכה בדרום-קוריאנים, ולאחר שכוותח אלה נמצאו בסכנת התמוטטות, קיבל גנרל מק ארתור הוראה להתערב באורח צבאי במתרחש. המדיניות היתה, "בלימת" הצפון-קוריאנים, ואכן הם נהדפו אל מאחורי קו הרוחב ה-38. אולם בכך לא הסתפק הגנרל מק ארתור, ובעצתו החליט נשיא ארה"ב — שהכיר היטב אותו ואת עוזריו — להזדף את הצפוניים עד הגבול הסיני. היה זה שינוי במדיניות האמריקנית: בראשית המלחמה בקוריאה היתה מדיניות ארה"ב לפעול למניעת שליטה קומוניסטית בדרום קוריאה; עתה ניתן אישור למאמץ אמריקני צבאי רבתי בשם האומות המאוחדות לכבוש את כל קוריאה ולאחדה תחת שלטון דרום-קוריאני.

ב-2 באוקטובר 1950 העבירו האמריקאים 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. בארה"ב שרר אקלים של יוהרה, של השתכרות מההצלחות, והדבר גרם להתעלמות מנטייתו של גנרל מק ארתור להרפתקנות. ממשלת פקינג המשיכה להעביר אזהרות דרך הודו, וב-3 באוקטובר 1950 הודיעה רשמית שאם ארה"ב תעבור את קו הרוחב ה-38, היא תשלח גייסות לסייע לצפון קוריאנים. התגובה לכך בארה"ב היתה כאל "בלוף".

הביאו בחשבון אפשרות שהיפנים מצאו פיתרון המאפשר התקפה כזאת, אף כי נתקבלה אתראה דווקא על אפשרות כזאת. אדמיראל קימל העיד שהוא וחבורתו חשבו שהסכנה למתקפת טורפדו היא אפסית.

על יסוד הנחות אלו הגיעה חבורת המפקדים של נמל הפנינים למסקנה שהסתבר כי לא היתה לה אחיזה בעובדות, לפיה נמל הפנינים מחוסן מהתקפה יפנית. הסתגלנות החברתית שהביאה את הכל בחבורה זו ל"דעה אחת", גרמה להם להניח כצעד נוסף, ש"נגד איום שאינו קיים אין לנקוט פעולה שתעלה הרבה כסף". ביצוע פקודה ותכנית הם תהליך שונה מתהליך הדיון והתכנון. בשעה שהאחרון כרוך בהליכים של ניתוח ושיקול, הרי ביצוע פקודה ותכנית הוא תהליך של הוצאה מהכוח אל הפועל, הכולל פעולות רבות כמו הכנות, איסוף נתונים ומידע, ניתוח והערכות של ה"איך" וה"כיצד", כך, שבכל שלב — החל ממתן הפקודה וכלה בהשגת היעד — תתבצע התאמת האמצעים לפי ניתוחי פעולה ופעולה שכנגד. בנמל הפנינים לא פעלו בדרך זו. כאשר, "חשיבת היחיד" היא דומיננטית בקבוצת דיון וקבוצת פקודות של מפקד, החברים ב"אנחנו" הזה נמנעים מלהגיד משהו אשר יעזוב 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 להינתן קות ולחלישות מהמציאות, והתוצאות יכולות להיות מה שקרה בנמל הפנינים. מוסכמות והנחות כמו, "זה לא יקרה כאן" או "תהיה אתראה בעוד מועד" או, "חוש 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 בהצלחה משימות שגרתיות ומשימות יעודיות. כאשר פעולות מבוססות על הנחות, מוסכמות או "דוגמות" שאין להן אחיזה בעובדות ובמציאות ואינן נבדקות לאור או ל"צל" מודיעין — כולל התראות אסטרטגיות וטקטיות — ניתק הקשר בין ראיית לחימה כאפשרות מופשטת לבין ראייתה כאירוע קונקרטי. אי בדיקה של עובדות, נתונים, מידע ומחשב (קונספציה) מונע את האפשרות לגלות פגיעות הרות אסון, עוד לפני ההוצאה מהכוח אל הפועל של הפקודה או התכנית. אלה הם סימנים של אי פתיחות ואי קולטנות, כי הרי לא מקובל להביע ספקות ולהעלות דעות שונות ונוגדות בחבורה שאנשיה סתגלנים, וכל אחיזתם היא ב"חשיבת יחיד". כך נוצרת אטימות מפני הסקת מסקנות מניתוח נתונים ומידע; כך נחשפים להפתעה במקום לזכות ביתרון מייד עם פרוץ פעולות האויב.

*

...לפני זמן הראו תרגיל בטלביזיה. מספר תלמידים נכנסו לחדר והראו להם על הלוח שני קוים, האחד ארוך והשני קצר. כל התלמידים בקבוצה זיהו ללא כל קושי את הקו הקצר והקו הארוך. אמרו להם שיוכנס תלמיד "מוצלח", שיתבקש לזוהת איזהו הקו הארוך ואיזהו הקצר. אח"כ 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..."

מנצירתה. וכך תצטרף רוסיה למלחמה וכך תהיה הקות דם אמריקני!"

המפלה האמריקנית בקוריאה היא דוגמא למקרה שבו לא נבחנו האלטרנטיבות ולא נשקלו התוצאות הבלתי נוחות של ההחלטה להביא לאיחוד קוריאה על-ידי כוח צבאי; זהו מקרה שבו הנשיא לא האיץ בעוזריו לקבל את העמדה שהוא גטה לקבלה. לא היתה תופעה של "איש אחד מחליט", אלא סתגל-נות חברתית; היתה זו "חשיבת יחד" של יועצי הנשיא. לא פעם הפגין הנשיא נכונות לקבלת דעה נוגדת מאת עוזריו ולהיות מושפע ממנה. כאן, למשל, הוא קיבל את דעת עוזריו, אם כי סבר שיש לקבל את הצעת צ'אן קאי שק לשלוח חיילים סינים לאומניים להילחם בקוריאה. במקרה זה אמר: "אני מקבל את העמדה שנקטו בה רוב האחרים!" ההסכמה לשנות את מטרת המלחמה המקורית ולאחד באמצעות מלחמה את קוריאה תחת משטר דרום קוריאני נבעה מכך שהתבססה 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 לאזהרה הסינית" להיות בעל משמעות של "אין מה לדאוג". איש לא שאל את השאלה, "סבירות נמוכה של מה?" ולפיכך גם לא עלה בדעתו של איש להחליט על צעדים למקרה שהאזהרה הסינית תמומש. אלא שבאקלים של סתגל-נות חברתית שבו אין מקובל להביע ספק ולהצביע על משהו שונה מן הרגיל, עוברים לסדר היום על אזהרות ואו נכשלים.

*

כאן המקום להבחין בין תקשורת במובן של מבקרים ותשדורות ובין מודיעין במובן של דיווח סוכני מודיעין. אין האחד שוה לשני. במלחמת העולם השנייה היה הגידול בתקשורות כגידול ממאיר בהתפשטותו, אבל יחד עם זה היתה ירידה ב"מודיעין" במובן של "ביון". למודיעין סודי על מבצעי אויב סודיים היתה השפעה מעטה. ממשלות הולנד, בלגיה ויוגוסלביה ידעו מתי הנאצים יתקפו, אבל מנגנוניהן נפלו ביום הראשון של ההתקפה. סטאלין ידע, מיותר ממקור 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 מהפתיות להשתמש במודיעין כדי לחזק דעותיהם המוקדמות.

לכידות גבוהה

לעיתים קרובות שומעים את מילת הקסם "קונסנסוס". ההגה ישנן החלטות שהתקבלו בקונסנסוס ובכל זאת הן מסתיימות בכישלון. איך מגיעים לקונסנסוס? בדרך כלל ההסכמה היא לגבי העבר, שכן ביחס לעתיד חזקה שיפרצו חילוקי דעות! ומכיון שקונסנסוס 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 נסיונות העבר מסתבר כי לא קונסנסוס ולא החלטותיו של אדם אחד מהוים "נוסחת פלא" לתנאי משהו. להצטרף בנימוק ש"אין איש מושלם" או ש"אנושי הוא לטעות" פירושו להסתתר מאחורי השקפות שטחיות על טבע האדם שאינן עוזרות לנו להבין מה קורה

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 לאחרים לסגת בחופזה, ובסופו של דבר גידשו את כוחותיו של גנרל מק ארתור מצפון קוריאה ומחלק ניכר של דרום קוריאה. היתה זו הנסיגה הצבאית הארוכה ביותר בתולדותיה של ארה"ב.

סולידריות

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 שהזכיר היה קינן שלא שמעו לו. כאשר ראה עצמו ללא תפקיד, הוא התפטר). היתה 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". בתודשים הארוכים שעבדו זה במחיצת זה, התפתחו אמונותיהם וערכיהם הבסיסיים לדרגת הזדהות עם הדעות הדומיננטיות באותה תקופה בחברה האמריקנית, ובעיקר בדבר הצורך לבלום את התפשטות הקומוניזם ולשמור על העולם החופשי. דין אצ'סון, שר החוץ של ארה"ב באותה תקופה, ושאותו העריך הנשיא טרומן כ"מזכיר מדינה הגדול ביותר שהיה לעם האמריקני", אומר בזכרו: "נותרו לי כעין ברור למקבל ההחלטות מה מידת הסיכון שבפניו כוחות ארה"ב 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 אצ'סון, לא נקטו פעולות אבטחה מציאותיות. 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 שהיתה לקויה והפחיתה ביכולתם של הכוחות הסינים ובכוננתם. העדות שהיתה בפני מעצבי המדיניות — טרומן ואנשיו — היתה חזקה דיה, כך שמדינאי העומד על המשמר יכול היה לייחס חשיבות לאיום הסיני בדבר התערבות רבת. חוקר אחד מעיד לאחר מעשה, כי לא היה זה העדר מודיעין שהביא למפלה, אלא חוסר רצון להסיק מסקנות בלתי נעימות ממידע המודיעין. יתר על כן, הנשיא טרומן ואנשיו, במקום לתקן, להעיר ולבקור איש את רעיונות רעהו, סייעו זה לזה וכך הגבירו את מידת הסיכון שבהחלטותיהם. איש לא הפנה את תשומת ליבו של הנשיא לכך שהודעת הגנרל מק ארתור כי הניצחון קרוב אינה חד משמעית. הכל היו דבקים במוסכמה שלא היתה לה אחיזה בעובדות, שסין חלשה ושכל עוצמתה נעוצה בתלותה בברה"מ. איש לא עירער על מוסכמה זו ומאומה לא נעשה לתקן חוסר ידיעה זה. אפילו במהלך הנסיגה האמריקנית הסביר דין אצ'סון ש"עלינו לזכור שברה"מ ניצבת מאחורי כל מהלך סיני וצפון-קוריאני; שההתקפה הסינית היא מלכודת לגורר את אמריקה להפצעת



הנשיא קנדי ורוברט מק'נמארה באחת משיבותיה של ועדת הביצוע

המרכזית, לחוף הבריטי של מפרץ החזירים. מאותו רגע קרה הכל שלא כמתוכנן: ביום הראשון לא הגיעה אף אחת מ-4 אניות תחמושת העתודה ליעד; 2 אניות 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 ועוזרו, מיטב המוחות של ארה"ב, שאלו את עצמם: „כיצד יכולנו להיות טפשים כל כך?” הם הגיחו שחטיבה של גולים תפיל את משטרו של קאסטרו, ללא סיוע מצדו של כוח צבאי אמריקני. איש לא בדק תאורטית אתה נזק ייגרם במקרה של מפלה כל-כך חמורה. איש לא הגיח שמדינות ידידותיות לארצות הברית באמריקה הלטינית יתחו על התערבות ארה"ב, דבר שקרה לא רק שם, אלא גם בארצות אירופה הידידותיות לארה"ב, אף-על-פי שארה"ב הכחישה את אחריותה למבצע. בסוגריים ייאמר כי כך גם נהגו האמריקאים במקרה סואץ בשנת 1956. איש לא שיער שהפלישה תביא להתקרבות כל-כך גדולה בין קאסטרו לברה"מ, עד כדי הצבת טילים גרעיניים נגד ארה"ב בקובה. לו שיערו הנשיא ועוזרו 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 הגיחו שהיא בסבירות נמוכה ביותר.

מגרעות בתכנית

את הקבוצה ששקלה וקיבלה את ההחלטה בקשר לפלישה למפרץ החזירים — תחל בנשיא וגמור ביועציו — תיאר העיתונאי הלברשטם בספרו „הטובים והמבריקים ביותר” כ„שמנת של מוחות וניסיון”. 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 בתכנית הפלישה, ואלו הן:

● הם הגיחו שאיש לא יידע שארה"ב היא האחראית לפלישה לקובה; שרוב האנשים יאמינו לסיפור הכיסוי של סוכנות הביון המרכזית; שבנקל אפשר יהיה לסתור את אלה שלא יאמינו

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 לקויי בשי-מוש במידע, ומפריעים להבחין ולתפוס מצב סבוך ומורכב.

אולם לא ברור במידה מספקת מה קורה לקבוצת דיון, לקבוצת פקודות, כאשר הערכת מצב נעשית בידי קבוצת אנשים הנשי-לטת 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 לפיה, ככל שלכידות הקבוצה גבוהה יותר, מתגלות תופעות של הסתכנות בממדים מוגזמים, אי נקיטת אמצעי זהירות והרגשת חוסן המתעלמת מפגיעות אפשריות. מה שחיוני ומהוה מנוף לשי-פור בכיתה ובמחלקת, באוניה או בטייסת, אינו בהכרח חיובי בקבוצת דיון במטה או בקבוצת פקודות: כאשר התוצאה היא סתגלנות להנחות ולגורמט משותפות, ניתקת הקבוצה מהמצי-אות. יתר על כן, ככל שאנשי הקבוצה המחליטה — נשיא ועוזרו, ראש ממשלת 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„סתגלנות חברתית” אשר יביאו לפעילות לא הגיונית ונטולת אנושיות כלפי אויב ויריב. דוגמא לכך היא ההחלטה של נשיא ארה"ב, ג'ונסון להפציץ ללא הגבלה את צפון וראט-נאם, 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 שבי-אדם לעבור ללא כל קושי מאיש לזולתו. קבוצה כזאת מסוגלת להחליט על מעשה נטול אנושיות כמו חיפוש אחר שיער לעזאזל, או יצירת פאניקה או דחיפה לירידה מהירה במזרע, והיא מסוגלת עדיין להרגיש את עצמה כחלוף לפני המתנה. זוהי דוגמא המצביעה לאן יכולה להוביל תלישות מן המציאות.

מפרץ החזירים

רעיון הפלישה למפרץ החזירים שבקובה, מקורו בתקופת הכהונה של הנשיא אייזנהואר, שבמרס 1960 הטיל על סוכנות הביון המרכזית לארגן גולים קובניים בארה"ב לתנועה פוליטית מאוחדת נגד משטר קאסטרו. אמרו או לתת אימון צבאי ול-העסיק 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 אייזנהואר. בסוף 1960 כבר דובר על חטיבה צבאית שתבצע פלישה רבת. בינואר 1961, כמה ימים לאחר שנבחר הנשיא קנדי, קיבלו הוא ועוזרו, כולל המטה המשולב של צבא ארה"ב, תדרוך על המבצע מפיו של ראש סוכנות הביון המרכזית. במשך 80 יום לאחר מכן דן צוות מפקח של יועצי הנשיא בתכנית שהוריש להם הממשל הקודם, ובאפריל 1961 אישרו כל יועצי המפתח את התכנית, להוציא שינויים מעטים בפרטים, כמו מקום הפלישה. יש לציין כי בין עוזרי הנשיא לא נכללו מומחים מהחוף וגורמי צבא אחרים. ב-17 באפריל פלשו 1,400 קובנים, בסיוע כוחות צי, אויר וסוכנות הביון

לסיפור הכיסוי. לנשיא הבטיחו שאנשי צבא אמריקאים לא יקחו חלק במבצע ועל המטוסים שיפציצו לא יתנוסס סמל ארה"ב. אולם כבר שבועות לפני הפלישה הודלפו פרטים אלה לעיתונות, והנשיא התלונן על כך.

● הם הגיחו שחל-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 קאסטר. מטוסי הסילון הקובניים הנותרים המריאו משדות תעופה שהיו מוסת-רים והשמירו מחצית ממטוסי B-26 של ארה"ב. יתר על כן, מטוסי B-26 סבלו גם מתקלות רבות, ובסופו של דבר החליט הנשיא קנדי לבטל את גל ההתקפה השני שלהם.

● הם הגיחו שצבאו של קאסטר כל-כך חלש, עד שהכוח הקובני הגולה יוכל להקים ראש גשר מוגן היטב, אולם הנחה זו לא נבדקה עד סופה. למומחי משרד החוץ האמריקני המר-דיעין הבריטי היו דעות מנוגדות.

● הם הגיחו של-1,400 הגולים הקובניים היה, "מוראל גבוה" וש, הם מוכנים לבצע את הפלישה ללא סיוע כחות יבשה של ארה"ב" אולם למעשה לא היה לקובנים מוראל גבוה ולא היתה להם נכונות.

● הם הגיחו שהפלישה תדליק גל של חבלה על-ידי המחותרת הקובנית; שתהיה התקוממות בעורף, אשר תסייע בצורה אפק-טיבית לפולשים להפיל את המשטר, אולם גם הנחה זו לא נבדקה.

● האיזור בחוף קובה שם צריכה היתה החטיבה הקרבנית לנחות, לא נבדק מבחינת התאמתו לנחיתה בכלל, ולנחיתה שעלולה להיתקל בהתנגדות בפרט. גם לא נבדק אם במקרה של כישלון יוכלו הנחתים להגיע אל אותו הר אליו תיכננו להימלט, כדי שמשם ימשיכו להילחם.

כיצד קרה הדבר? הרי מפקד בודק ובוחן דברים כאלה לפני שהוא מאשר תכנית! מדוע אישרו הנשיא וירעציו האורחיים והצבאיים את הפעולה ללא בדיקה, ללא חוות דעת של מומחי מודיעין. מומחים לקובה, מומחי נחיתה וכי? למה לא היו מומחים בוודות שבחנו את התכניות? הנימוק הרשמי, לפי רצו להימנע מלהרחיב את קבוצת שומרי הסדר אינו משכנע, שכן הסוד ממילא לא נשמר! מדוע הוחלט על התאריך של 17 באפריל 1961? התשובה לכך היתה הציפיה שקאסטר יקבל בקיץ מטוסי סילון מבריה"מ — עבור צוותי אויר שאומנו למענו בצ'כיה — ואם יאחרו את המועד יצטרכו להפעיל כוח אויר רציני של ארה"ב. היה לחץ פוליטי לפעול נגד קובה שהתבטא בשאלה: "האם הדמוקרטים הם פחות אנטי קומ-ניסטים מהרפובליקנים?" כל אלה בוודאי היו נימוקים, אבל לא סיבות מספיקות לקבלת אותה החלטה.

חשש ממתיחות ביקורת

בראש החבורה — היועצים ומקבלי החלטות — עמד הנשיא קנדי שהיה ידוע כמי שהעריך וחיפש מחשבה עצמאית, דעות והש-קפות חדשות ובלתי תלויות, והיה מוכן לשנות את דעתו נוכח הוכחה חזקה ולתמוך בדעה חדשה אך בגלל סתגלנות חברתית — כפי שקורה בקבוצה בעלת לכידות גבוהה, נתונה לאשליות ולנורמות משותפות — הפרעו הן החשיבה הביקורתית והן בחינתה בפור 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, והערצה ללא מעצורים למנהיגה. כל זה הביא לרתיעה מפעו-לות בלתי נעימות כמו מתיחות ביקורת וחשש מפני ניתוח ההסתכנות הכרוכה בנוק או באבידות, במקרה שהתצלחה 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 ביותר. הרגשת החוסן מפני פגיעות מצאה את ביטויה בקביעה ש, אם המנהיג שלנו וכל האחרים בחבורה מחליטים שזה בסדר, ודאי תצלח התכנית, וגם אם יש בה הסתכנות, המול ישחק לנו".

היתה עוד תופעה שבלטה בהתנהגות הצוות שהחליט על הפלישה. אנשי החבורה הגיעו ל, דעה אחת פה אחר". עצם התופעה החדירה בהם הרגשה ש, פה אחד פירושו אמת והצלחה ודאית". ההישענות הזאת על, "ודאות פרי קונסנסוס" תפסה את מקום ה, חשיבה הביקורתית". איש בחבורה לא השמיע ספקות אישיות משלו או משל אחרים, בין היתר כדי שלא ייראה, "מתרכך", כמי שאינו, "גבר". נראה היה כאילו באנשי החבורה הקרובה לנשיא היתה קיימת נטיה בלתי מודעת להימ-נע מלהיגרר לחילוקי דעות, נוכח ההסתכנות שנטלו על עצמם בהחלטה על הפלישה. נוצר הרושם כאילו המנהיג ואנשי החבורה מסייעים זה לזה בחיזוק שטחי הסכמה, על חשבון השטחים שעליהם הם חלוקים בדעותיהם, כאילו עדיפה השות-פות 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 לפני הנשיא, בטיעון: "יתכן 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 לו". כך מנעו גיוון בדעות מצידם של אנשים חדשים בעלי השקפות שונות, והשלימו את המטרה אליה חתרו — קונסנסוס על הפלישה.

סיכום

בתופעות שעמדתי עליהן בולט מכנה משותף להפתעה שהופ-תעו נשיאים, ראשי ממשלות ומפקדים בכירים. מכנה משותף זה מתומצת במשפט התנ"כי: "עינים להם ולא יראו, אוזנים להם ולא ישמעו", ובלשון זמננו: אינטליגנציה להם והיא מנוחת מן המציאות.

דברים אלה לא ייתכנו אצל מי שניחן בתכונות הנכונות של מפקד. תכונת המפקד, בעיקר המפקד הבכיר, אינה תוצאה של טיפוס במסלול הדרגות. תכונת המפקד היא זאת שהתמצתה במשה רבינו, בסקרנותו האורגנית, כאשר נוכח הסנה הבעור ואינו אוכל, אמר: "אסורה ואראה". זהו המופת: הסקרנות שהיא תכונה הכרחית למפקד. אלא שלא כל מפקד הוא משה רבינו, כשם שלא כל יהודי הוא משה רבינו. ה, אפשרות הרבי-עית" 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 הדדית ורגש חם של סולידריות, חיפוש מתמיד אחר הסכמה פה אחד בנושאים חשובים, ורצון להימנע מהיגררות

ליוכזים בלתי נעימים שישבשו את האוירה שהחבורה נמצאת בה, אלה הם סימפטומים של סתגלנות חברתית, של "חשיבת יחד". זו באה כתוצאה מהתעלמות מהמציאות, מהעובדות ומאמיתות. כאשר זה קורה בקבוצת דיון ובקבוצת פקודות בסגל פיקוד כללי או בצמרת ממשל, מתפתח אורח חשיבה לא פורמלי שהעיקר בו הוא להשיג אחרות דעות, ולהימנע מעימות עם עובדות. אז גם ניצרת "חומת מחוץ" בפני דעות אחרות. ככל שגדלים הלכידות ורגש היחד בין מפקד ועוזריו במובן של חשיבה יחד, ככל שגדלה תלות המפקד במילה טובה, בהסכמה פה אחד של עוזריו, גדלה הסכנה שאת מקום החשיבה הבלתי תלויה, הביקורתית, הבחנת את המציאות — תתפוס "דעה פה אחד", שהיא כשה"כ סתגלנות חברתית. בתנאים כאלה מתפתחת התנוונות בעילות 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 וההבנה ההדדית שבין הנשיא ויועציו, ראש הממשלה והקבינט שלו או המפקד ועוזריו. הם לא החליטו החלטת "יחיד". הם, יחד עם עוזריהם, ניתקו עצמם מעובדות בשטח ומדיעות 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 בוהנים 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 גורמות המעודדות קבלת הנחות, הערכות 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 מאתראות, ממשוב שלילי. דנים במספר מצומצם בלבד של אלטרנטיבות, אבל אין בוהנים אלטרנטיבות בעלות סבירות נמוכה, ולפיכך גם אין מנתחים דרכי פעולה למצבים בעלי סבירות הגראית כנמוכה.
- הרגשת עליונות מוסרית.
- דעות שטחיות על האויב הנשענות על זרגון 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", למנוע 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 — לסתגלן? הגורמים לכך הם תכונות אופי, שיקולי כדאיות, רצון להתחמק מ"צרות", פחד מרחיק, גינוי וביקורת, 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 יפול קורבן — לא הוא ולא אנשיו — לסתגלנות חברתית. מפקד כזה גם אינו בוחר את עוזריו לפי קרבת דעותיהם לדעותיו. מפקד המבסס את פעולו תיו על כריזמה, על כוח רצון או על ביטחון עצמי מופרז, מייחס כל תקלה לפגיעת הגורל. לכן הוא מתחסן 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, חריג, מין גדעון התנ"כי שאינו מייחס כל חשיבות למוסכמות, לדרגות ולמעמד אישי.
- לפני קבלת החלטה חייב המפקד לעמוד על כך שכל אחד — תחל 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 לאתראות על אלטרנטיבות הגראות 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 כהליך 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 מגוונים. יחסי כוחות זה, 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. אתראה על ראשיתה של דינמיות כזאת — בצורת שינויים בכוחות 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 יותרה, 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 דנת, הוא באמינות המיון של המפקד הבכיר ובהכשרתו הנכונה היום לכך, שלא יופתע מחר.