

BULLETIN

WASHINGTON, DEC. 7 (AP)—PRESIDENT ROOSEVELT SAID IN A STATEMENT TODAY THAT THE JAPANESE HAD ATTACKED PEARL HARBOR, HAWAII, FROM THE AIR.

THE ATTACK OF THE JAPANESE ALSO WAS MADE ON ALL NAVAL AND MILITARY "ACTIVITIES" ON THE ISLAND OF OAHU.

הפתעה

בריגדיר-גנרל רוברט וו. ויליאמס

רבות נאמר ונכתב אודות בעית האתראה המוקדמת — האסטרטגית והטקטית, וסכומי כסף ניכרים הוצאו כדי לשפר שיטות איסוף מודיעיני ותקשורת מואצת. אף-על-פי-כן, עדיין הגנו מועדים להפתעה כבעבר. יתכן שהפרונו בערכם של האספקטים המכניים שבאתראה מוקדמת, ולא התמודדו כראוי עם הבעיות האנושיות הכרוכות בדבר.

סקר של כמה מצבים בולטים מאז 1940, בהם הופתעה ממשלת ארה"ב או ורועותיה הצבאיות על-ידי יוזמה זרה, מגלה עובדה מאלפת: בכל אחד מן המקרים היתה ההפתעה, במידה רבה, תוצאה של הכישלון להעריך נכונה את המידע המצוי. כדוגמאות: פרל-הרבור, מתקפת-הנגד בארדנים, המתקפה הצפון קוריאנית נגד דרום-קוריאה ב-1950, ההתערבות הסינית בקוריאה, הפלישה הסובייטית לצ'כוסלובקיה ב-1968 ומתקפת ה-טאט באותה שנה.

נשאלת השאלה מי שגה בהערכה לא נכונה של המידע המצוי? האם היה זה משגה של אנשי המודיעין, של המפקדים או של מקבלי ההחלטות בממשל האזרחי? התשובה היא אחת: כולם. זו בעיה בעלת השלכות חמורות, אלא שלא ברור לנו כיצד לטפל בה. מכל מקום, דבר אחד ברור: הבעיה לא תיפתר מאליה. הכרת רפיונו של האדם וחולשותיו והשיטה לשנותו, הם שני דברים שונים. נוכל להתמודד עם הבעיה רק אם נודה תחילה בקיומה. לאחר מכן עלינו לנקוט צעדים כדי להפחית עד מינימום אפשרי את סיכויי השיפוט והחישוב המוטעים של האדם.

איני מתיימר להקנות סמכות להצעותי, כי אין בר-סמכא בנושא זה; אני מציע אותן כאיש-צבא מקצועי המעורב בשטחי המודיעין השונים. רעיונות אלה אינם מוגבלים לצבא היבשה בלבד, וניתן ליישםם ברמת הפיקוד האסטרטגי והטקטי כאחד. הם מכוונים בראש וראשונה אל מפקדים ואל מקבלי החלטות בממשל האזרחי, מפני שהם אלה הנושאים באחריות הכבדה במקרים של מתקפת-פתע. עליהם לקבוע את סוג הסיוע המודיעיני שהם מעוניינים בו, ולפיכך הם חייבים להשיג פיע על אופיה של מערכת המודיעין כולה. אליהם מכוונים הדברים הבאים.

● הגדר בקול ובבהירות את דרישות המודיעין שלך.* מפקדים רבים מדי מקבלים כפשוטם את ממצאי מערכת המודיעין; אחרים עוברים לקיצוניות, ומניחים לקצין המודיעין שלהם להכביד בפרטים טפלים. אי-שם בתווך, קיים הקו הנכון, אותו ימצא רק מפקד מיומן, אשר מאמן עצמו לדעת את רצונו ועומד על שלו, בגבולות ההיגיון.

● אל תניה לקציני המטה להחליט במקומך מהו המידע הדרוש לך. עליך להיות מעורב בתהליך החשיבה הקשור בקביעתן ובהגדרתן של ידיעות חיוניות. תוכל לעשות זאת בכל עת: במשרד, בתרגיל בשדה, או אפילו במקלחת. ברגע שתמצא עצמך בעיצומה של פעולה, יהיה זה מאוחר מדי.

● דרוש קבלת מידע עובדתי הערוך בצורה נוחה לעבודה. אל תיכשל בהסתמכות-יתר על יכולת ההערכה של קצין המודיעין, ואפילו לא על יכולתו לפרש עובדות. קצין המודיעין יכול להיות לך לעזר רב, במיוחד אם קיבל הכשרה מקצועית בחיל-המודיעין. הוא יכול לעזור בתיאום כלל מאמצי האיסוף,

* הכוונה לציון ידיעות חיוניות. — המער.

במיון העובדות העונות לידיעה החשובה שקבעת, בצירופן למידע אחר השייך לענין ובעריכתן בצורה נוחה לעבודה. סכנה רבה טמונה בעיסוקו של קצין המודיעין בתחומים נוספים: הוא אינו ניתן בתכונות מאגיות לניחוש והוא אינו מגיד-עתידות. יחד עם זאת, אל לך לדכא את היוזמה של קצין המודיעין שלך; הדרך אותו בפשטות בכיוון הנכון.

● אל תסמוך על קצין המודיעין הראשי שלך בלבד לקבלת אתראה מוקדמת. אם הוא עושה זאת, מה טוב; אבל אל תהיה תלוי בו באופן בלעדי בסוג זה של הערכה מורטת עצבים; שהרי רק לעתים רחוקות תמצא תמימות-דעים בין אנשי מודיעין באשר לפירושו של המידע העובדתי. קצין המטה למודיעין נמצא בלחץ תמידי: עליו לשאת חן בעיני המפקד, ולשנות את מעמדו ביחס לקצין המבצעים. לכן הוא מתקשה להיות אובייקטיבי ולעתים קרובות מדי מעדיף „ללכת על בטוח“. על קצין המודיעין להיות מוכן להביע דעה או להכין הערכה כשיתבקש לעשות זאת. אולם אם תסמוך עליו בלבד בפירוש העובדות, כמעט ודאי שאתה צפוי להפתעה. מפקדים ומקבלי החלטות, חייבים שיהיו להם מקורות מידע שונים, נוסף למידע המרוכז באורח סדיר באגף המטה למודיעין. עיקרון זה של ריבוי מקורות, יפה באותה מידה בדרג הלאומי ובדרג הפיקוד הטקטי. לדוגמא: נשיא ארה"ב עלול לשנות אם יהיה תלוי בלעדית במנהל סוכנות הביון המרכזית, או בכל מקור יחיד אחר, לשם קבלת אתראה מוקדמת. מידה מסוימת של תחרות בניתוח מידע מודיעיני היא תופעה בריאה והכרחית; יש לעודדה ולא להתנגד לה מטעמי „כפילות המאמץ“, כמו שמקובל היה בשנים האחרונות. ריכוז-יתר ופיזור-יתר מסוכנים באותה מידה בעבודת מודיעין. האמרה „גודל אינו מוליד איכות“ ישימה בהחלט למודיעין.

למפקדים בדרג הטקטי ישנן הזדמנויות רבות להודק למקור רות-מודיעין מרובים. ראשית כל, על המפקד לשוחח מדי פעם עם קציני המודיעין העוסקים בניתוח. כך הוא יקבל מידע שבדרך הבירוקרטית, יתכן שלא היה מגיע אליו כלל. על המפקד להרגיל עצמו לשוחח עם קציני מודיעין בעת ביקוריו במפקדות ממונות או כפופות. עליו לשוחח עם שבויי מלחמה ולנקוט מדיניות של דלת פתוחה לכל סוכנויות המודיעין הפועלות בגזרתו. אל לקצין המודיעין הראשי לפרש אמצעים אלו כהבעת אי אמון בו; להיפך, אלו מוכיחים על רצינות ואיכפתיות של המפקד.

● עליך לראות את עצמך ולא את קצין המודיעין שלך כאחראי להפתעות. במשך שנים היו אנשי המודיעין שעירים לעזאזל כשמפקדים התרשלו בתפקידם. זהו מפלט של מפקדים הרואים עצמם אחראים לכל דבר, פרט לאחריות לפירוש המידע. כל אימת שמתרחשת שואה צבאית נשמעות טענות בדבר „כשלון המודיעין“. אין מוכירים את המפקד שהיה עסוק מדי מכדי לערב עצמו במאמץ המודיעיני, או את המפקד שפשוט לא האמין למידע שהונח לפניו.

● עליך להישמר מפני השפעת-יתר של „הדעה הרווחת“. מרגע שתכנע לתופעה זו, עלול אתה לדחות מידע סותר. ההסטוריה גדושה בדוגמאות של הסקת מסקנות נמהרות שנשתרשו לפני ידיעת העובדות. אחד הממצאים של ועדת הקונגרס המשולבת, אשר חקרה את ההתקפה על פרל-הרבור היה: „האמונה והשכנוע שפרל-הרבור לא תותקף, האפילו

במוחם של המפקדים בהוואי על כל יתר השיקולים... בכך מוסברת הסיבה שלא ננקטו צעדים יעילים נגד פשיטת היפנים בבוקרו של ה-7 בדצמבר. בכותבו על הקרב על הבליטה ב"דצמבר השחור", אמר רוברט א. מריס (Robert E. Mariani): נפלנו בפח בשל ביטחון עצמי מופרז, ובגלל הודאות שהגרמנים בנסיגה. קציני-מודיעין שצריכים היו להיולד פסימיסטים, התחרו זה בזה על הכבוד לקעקע במלים את מכונת המלחמה הגרמנית. היה זה משחק מסוכן, והמחיר היה גבוה.

אחת הדוגמאות ההסטוריות המחפירות לדעות קדומות, קשורה בהפתעה שהושגה על-ידי הסינים בקוריאה, בנובמבר 1951 נגד כוחות הגנרל מק-ארתור. ה"דעה הרווחת", שיש לזקפה במידה רבה לגנרל מק-ארתור עצמו, היתה שהסינים לא יתערבו. שיפוט מוקדם זה, חדר למועצות הממשלה בוויינגטון ולכל הגופים הכפופים של מפקדת כוחות האו"ם. מידע עובדתי שסתר תיאוריה זו, נדחה. במבט לאחור, אי-אפשר להימנע מתמיהה למקרא סדר ההתרחשויות שנאסף על-ידי ה.א. דוירד בדו"ח של חברת ראנד בשם, "הפתעה אסטרטגית במלחמת קוריאה" מיוני 1962:

* בסוף ספטמבר (1951) קיבלה ממשלת ארה"ב, באמצעות שירותיה הטובים של ממשלת הודו, אזהרה מהסינים כי אם כוחות או"ם יחצו את קו הרוחב 38, יתערבו כוחות סיניים קומוניסטים.

* ב-3 באוקטובר 1951, הודיע שר החוץ הסיני לשגריר הודו בפקינג כי אם גייסות אמריקניות או כוחות או"ם שאינם דרום-קוריאניים יחצו את קו הרוחב 38, תשגר סין כוחות לחזית קוריאה — להגנת קוריאה.

* אזהרות אלו נידונו בוועידה שנערכה באי ווייק ב-15 אוקטובר, שבה אמר גנרל מק-ארתור לנשיא טרומן שהתערבות סינית כבר אינה נראית סבירה.

* ב-20 באוקטובר דווח על לכידתו של השבוי הסיני הקומוניסטי הראשון.

* ב-4 בנובמבר נפלו בשבי 35 סינים קומוניסטים וזוהו שבע דיביזיות נפרדות.

* ב-24 בנובמבר פתח גנרל מק-ארתור בהתקדמות חסרת-המזל לעבר היאלו.

* ב-28 בנובמבר דיווח גנרל מק-ארתור בשדר מיוחד לאו"ם כי "... חלק הארי של כוחותיה המזוינים של סין במבנה של קורפוסים ודיביזיות, בעוצמה כוללת של למעלה מ-200,000 איש נערך עתה נגד כוחות האו"ם בצפון קוריאה.... אי-לכך, אנו עומדים בפני מלחמה חדשה לחלוטין...."

* בעת חקירתו של מק-ארתור, העיר הסנטור דאז לברט סלטינהטול (רפובליקני ממסצ'וסטס) באוזני מזכיר המדינה דין אצ'סון: "הם (הסינים), אם נאמר בפשטות, שיטו בנו, האין זאת?". מר אצ'סון השיב: "כן אדוני".

הדטנט הנוכחי של ארצות-הברית עם ברית-המועצות ושיקום היחסים הפורמליים עם הרפובליקה העממית הסינית, גרמו לאוירה של אדישות ושלוה בחלק מהמחנה האמריקני. בדברו על אפשרות הנחתת מתקפה גרעינית סובייטית על סין, כתב העיתונאי ג'וסף אולסוף ב"וויינגטון-פוסט" מה-5 בספטמבר 1973: "הגענו למצב ביש, אם אפשרות גדלה והולכת של מלחמה גרעינית, אינה מעוררת כל עניין בארצות-הברית". זוהי אוירת הרגיעה וההוואה העצמית שמפקד וכל מקבל החל-

טות אחר חייבים להישמר מפניה. עליכם לעסוק בעובדות ולא בדעות מוקדמות של מפקדות ממונות או של דרגים נמוכים. לעתים רחוקות עלולים אנו להיות מופתעים, אם כל דרג יאמץ לעצמו את הגישה של "תן לעובדות לדבר בעד עצמן".

● צא מתוך הנחה, והשתדל להאמין בכנות, כי יריבך פיקח כמורך. אם הנך מנהיג צבאי אמריקני נמרץ, שאפתן, אמיץ ומאומן היטב, תיווכח שקל יותר להתפעל ממשפט זה מאשר לאמצו. משפט זה אינו חדש; הוא מושמע לעתים קרובות, אך רק לעתים רחוקות מתיחסים אליו ברצינות הדרושה. גישה כזו היא הכרחית על-מנת להימנע מכישלון. פילוסופיה חשובה זו, היתה בחינת "אמיתה שמוטב לא לקיימה" בויאט-נאם, שם אילצו מפקדינו את הצפון ויאט-נאמים — הויאט-קונג לשחק במשחק של חתול ועכבר, וסבלו אבידות כבדות. מצאנו יריב ערמומי, מוכשר, עושה-נפלאות עם משאבים מוגבלים מול עדיפות מכרעת לכאורה. יהא זה לא הוגן לומר עליהם פחות מזה.

בנתונים המיוחדים, הקשים כל-כך לכוחות צבא סדירים, היינו נוהגים בתבונה לו הנחנו שיריבינו פיקחים מאתנו, ושאין הם איכרים נחותים המהוים מטרה חמקמקה בלבד. לו נהגנו כך, יכולים היינו להיות מופתעים לעתים רחוקות יותר. יתכן שהחמצנו נקודה זו באימונים שלנו בימי שלום, במיוחד בתר-גילי-שדה מבוקרים. כולנו רגילים לתמונה הבאה: הכוחות הכחולים (הטובים), סובלים מפלה זמנית על-ידי הכוחות האדומים (הרעים), מתארגנים מחדש, ואז מנחיתים מהלומה ניצחת על הכוחות הרעים. הכחול מנצח — זהו חלק מהתכנית, כשם שהמשטרה תנצח תמיד בסרט החביב של שוטרים וגנבים בטלביזיה. אין רע במתווה כזה, אלא שאנו חוזרים עליו לעתים כה תכופות, עד שכל כוח אדום נראה בעינינו כשק-אגרוף. בשדה הקרב, כשמדובר בחיים ומוות, אין שקי-אגרוף, אלא יריבים פיקחים כמונו, או אף יותר.

● כתוספת לכלל האחרון, הכר בעובדה שליריבך, הפיקח כמורך, יש תמיד תכנית; לא זו בלבד, אלא שהוא מתכוון לנצח. יעדיו עשויים להיות בלתי מתקבלים על דעתנו, אבל מבחינתו, הם ממשיים מאד, ותכניתו עובדו כך שיוכל להשיגם. אמריקאים רבים התקשו להבין כי בשנות ה-60 המאוחרות היתה מטרתם של הצפון-ויאט-נאמים והויאט-קונג, "לסלק את האמריקאים מויאט-נאם". שעה שרבים ממפקדינו מדדו את ההצלחות בשדה-הקרב, נעו יריבינו בעקשנות לקראת מטרתם, תוך השילוב המושכל ביותר של תמרון צבאי ופוליטי שהושג אי-פעם על-ידי מדינה קטנה בקנה-מידה כה גדול. ב"דצמבר השחור" של 1944, בעקבות הערכותינו כי הגרמנים נותרו עם יתרת יכולת צבאית מוגבלת, שכחנו את העובדה כי גם להם יכולה להיות תכנית. שכחנו שהם התכוונו להשיג מטרה נוספת, חיובית, פרט להשמדה עצמית שיטתית. הופתענו ממתקפת-הנגד הגרמנית בארדנים, ושלמנו על כך מחיר כבד: יותר מ-77,000 הרוגים, פצועים ושבויים. בדרך כלשהי, עלינו לעקור משורשה את התפישה העממית, שמקורה כנראה בבתי-הספר ובאימוני-השדה שלנו, כי האויב אינו אלא מכשול זמני המונח ביננו לבין יעדינו.

● מטרת-המודיעין הסופית שלך חייבת להיות הגדרת כוונות היריב. הצהרה זו מפתיעה ודאי, כיון שהורגלנו בעבר להימנע מלעסוק בכוונות האויב, ודבקנו רק בדרכי הפעולה האפשריות

שלו. דא עקא שמצאנו עצמנו מופתעים שוב ושוב. ברור שגישתנו הנוכחית אינה נכונה. הסיבה נעוצה בכך שאנו נוטים לחשוב על כוונות, במובן של מה אנו מאמינים שהאויב יעשה, במקום מה בכוונתו לעשות. קיים פער עצום בין שתי הגישות.

כשיריבך מודיע לך על כוונותיו, המידע יכול להיות אמיתי או כוזב. הבעיה שלך היא להחליט, כשהסיכויים שווים: תיקו. אם אתה מכיר את אויבך וניחנת בתחושת שדה-הקרב, גובר הסיכוי שתקבע קביעה נכונה. בכל מקרה, מוטב שתעריך את אמיתותם של דברי האויב על כוונותיו, מאשר לשקול את השגותיו של קצין-המודיעין שלך. האפשרות הראשונה מקטינה את הסיכון; השנייה מגדילה אותו. מובן שרק לעתים רחוקות תהיה בידיך הצהרת-כוונות מלאה של היריב; ברוב המקרים, יהיה עליך להסתפק בהרבה פחות מזה. אולם, האפשרויות להשיג מידע זה גדולות ככל שהעולם מצטמק וטכניקות המודיעין משתכללות. כל עוד אינך משיג מהאויב הצהרות על כוונותיו (תכניתו), אל תניח שהנך עוסק בכוונות. במקרה זה עליך לעסוק רק באפשרויות האויב, בתוספת הערכה לגבי האפשרות המסתברת.

כיצד אוספים מידע על כוונות היריב? הדרכים והשיטות, מגוונות ביותר: החל במבצעי ריגול מתוחכמים וכלה בקשת רחבה היורדת עד לליקוט ידיעות מפרסומים בלתי-מסווגים. להלן מספר דוגמאות שנבחרו באופן מקרי:

● ריגול. במלחמת-העולם השנייה הצליח המשרת האלבני של השגריר הבריטי בתורכיה לפצח את ארגו הביטחון הפרטי של השגריר, וכך השיג גישה למסמכים בריטיים סודיים ביותר על ניהול המלחמה. הוא מכר את צילומי המסמכים לממשלה הנאצית, וכך היו לגרמנים הגדרות אוטנטיות על כוונות בעלות-הברית באורח רצוף. למרבה המזל, אחדים ממומחיו של היטלר בברלין לא האמינו לגמרי שאין זה פיתיון בריטי. בשל כך, ובשל סיבות אחרות, מורכבות יותר, מעולם לא נתקבלו המסמכים על-ידי שלטונות גרמניה כמייצגים את כוונות בעלות-הברית. מילת הצופן של הגרמנים למבצע זה היתה „ציצור“.

● האזנה אלחוטית. דוד קאן, בספרו המרתק, „שוברי הצופן“, מתאר כיצד נספח צבאי אמריקאי תמים בקהיר, סייע במתן מידע מדויק לגנרל ארוין רומל, אודות תכניות בריטיות בצפון אפריקה. שפע מברקי-הרדיו ששידר אל המודיעין הצבאי האמריקני בוושינגטון, נקלטו ע"י שתי תחנות (לפחות) של הצי. הם פוענחו ושוגרו תוך שעות ממועד שידורם אל גנרל רומל בצפון אפריקה. כותב קאן: „... ואיזה מברקים היו אלה? הם סיפקו לרומל ללא ספק, את המידע הנרחב והבהיר ביותר על כוחות האויב וכוונותיו. לשום מפקד מכוחות הצי, משך כל המלחמה, לא היה מידע כזה, ורומל אכן ידע כיצד להגיב על מודיעין משובח“.

● מזל. ב-13 בספטמבר 1862, נכנסו כוחות ה„ברית“ בפיקודו של גנרל ג'ורג' מקלילן לתוך פרידריק, אשר במדינת מרילנד, שזה עתה פונתה על-ידי כוחות הקונפדרציה. חייל מכוחות ה„ברית“ מצא העתק מפקודת-יום מיוחדת מס' 191 של גנרל רוברט לי, ששימשה עטיפה לסיגרים, ואשר הושארה כנראה על-ידי חייל של כוחות הקונפדרציה. הפקודה גילתה את תכניתו של לי למערכה על מרילנד. מוסכם על הכל, שאפילו

בידיו הזהירות של גנרל מקלילן היתה להצהרת כוונות זו חשיבות מכרעת.

● שבוים ועריקים. בכל מלחמה מגלים שבוים ועריקים את תכניות מפקדותיהם. אלו הן הגדרות על כוונות האויב הניתנות על-ידי נציגי האויב עצמו. מי ששירת בויאט-נאם יזכור בודאי את המידע הרב, כולל תכניות, שזרם משבוים מלחמה ועריקי אויב.

● מסמכי שלל. תכניות מבצעיות ללא ספור נתפסו בדרום ויאט-נאם, זמן רב לפני המבצעים המיועדים של הצפון ויאט-נאמים — הויאט-קונג. המבצעים לא יצאו תמיד אל הפועל, או לא נערכו תמיד בזמן המיועד, דבר שגרם לאכזבה אצל כמה ממפקדינו. במצבים כאלה, כדאי לזכור כמה מבצעים אנו מתכננים, ולאחר מכן משנים אותם קודם הביצוע. אין לנו שום מונופול על שינוי דעה.

● מסמכים בלתי מסווגים. „מיין קמפף“ של היטלר לא נלקח ברצינות על-ידי מרבית מוסדות הממשל האמריקני בשנות השלושים, למרות העובדה שהוא תיאר את אשר התכוון לעשות. אנשי המודיעין שלנו מעדיפים כנראה לאסוף את המידע שלהם, ולהביט אל תוך כדורי-הבדולח שלהם עצמם. לגין הציג בבהירות גדולה למדי את כוונות המפלגה הקומוניסטית; לא ראיתי שכוונות אלו ננטשו.

● עליך לדרוש תמיד מידע על אפשרויות האויב. כאשר חסר לך מידע על כוונות יריבך, כושר הראיה שלך מוגבל. כאשר אתה חסר מידע על אפשרויותיו, הנך עיוור! אפשרויות האויב נגזרות בעיקר משתי קטגוריות של מידע: מקום ועוצמה (כוח-אדם וציוד). אלו הן קטגוריות עובדתיות ולא ספק-לטיביות. אסור שקצין-המודיעין יפריז ויתחס אל מידע זה כאל קטגוריה שממנה ניתן להסיק את „האפשרות הסבירה“. אם יעשה כך, אין הוא אלא עוסק בניחוש.

המידע הבסיסי שחסר בפרל-הרבור, היה מקומו ועוצמתו של כוח-המשימה היפני שנע לכיוון הוואי. אף שהמפקדים בהוואי שיכנעו את עצמם שפרל-הרבור לא תותקף, ואף כי כוונות היפנים לא היו ברורות, אילו קיבלו המפקדים סימן כלשהו לקיום כוח משימה של נושאות-מטוסים יפניות (עוצמה) במרחק 100 מיל ימי (מקום) מהוואי, קשה להאמין שאסון פרל-הרבור היה קורה.

בשל החיוניות של קביעת המקום והעוצמה, יש להפעיל את מערכת האיסוף של המודיעין באיזור הקרב, לשם איסוף סוג זה של מידע — „היכן“ ו„מה“, ולדווח על כך במהירות. דיון מפורט בנושא זה בכללו, מופיע בספרו המזהיר של אליאס קארטר תאונסנד, „המפתח למודיעין קרבי“, המומלץ לקריאה על-ידי כל איש-צבא מקצועי.

● כשהנך יודע את יכולתו של האויב, אבל לא את כוונותיו, נסה להשיב על השאלה: „מה הוא בעצם רוצה?“ זוהי שאלה שעליך לבחון באופן אישי עם המטה שלך ללא מחיצות. נוסף למידע על עוצמה ומקום, המשמש לקביעת אפשרויות, חייב קצין-המודיעין שלך להיות מסוגל לספק מידע אחר שיסייע לניסוח התשובה, כולל נתונים נוספים על סדר-הכוחות (מידע לוגיסטי), הזירה (קרע, מזג-אוויר, מתקנים), הטקטיקה של האויב ושיטת פעולתו. אם העובדות הללו אינן מספקות את התשובה לשאלה, הוצא דו"ח ציון-ידיעות-חיוניות חדש. כל

מערכת-המודיעין תתחיל לפעול למענך; התוצאות עשויות להיות מפתיעות.

● עליך להתחלק בשפע שלרשותך! תחרות בין גורמי מודיעין היא תופעה בריאה, בתנאי שכולם עובדים עם אותן עובדות בסיסיות. אולם, כשהתחרות גורמת להיווצרות צוארי-בקבוק בצינורות זרימת המידע, נוצר מצב מסוכן. אחת הסיבות העיקריות לעובדה שהופתענו על-ידי הגרמנים בארדנים ב-1944, היא הכישלון של מפקדות שונות להעביר במהירות מידע מודי-עיני למערכת כולה. ככל הנראה, התחרו המפקדות השונות ביניהן על בעלות על ידיעות ועל הזכות לפרשן. למרות שה-ארמיה האמריקנית הראשונה הופתעה לחלוטין ע"י ההתקפה, לא הופתעה הארמיה השלישית בדרום. גנרל ג'ורג' פטון, מפקד הארמיה השלישית, חזה כבר ב-9 בדצמבר את האפשרות של מתקפה גרמנית רבתי בארדנים, — אף כי המעיט בהערכת עוצמתה — והתכוון לקראת הבאות, למרות שההתרחשות היתה מחוץ לגזרת האחוריות הישירה שלו. קולונל (אח"כ בריג. גנרל) אוסקר קור, קצין-המודיעין של גנרל פטון, אמר מאוחר יותר: „שפע הידיעות שהיה לנו, איפשר לנו לתמוך במסקנה שאליה הגענו (אודות ההתקפה הגרמנית), ובדעות שהובעו במפקדתו של פטון מאז התדריך שנתן בנאנסי ב-9 בדצמבר. ההיסטוריה הוכיחה שכולן היו נכונות לחלוטין“.

כיצד יתכן ששתי ארמיות, שפעלו זו בצד זו, העריכו באופן כה שונה את מצב האויב? הסבר חלקי לכך הוא שאף כי החליפו ביניהם סיכומי מודיעין ודו"חות אחרים, הוחלפו מעט מאוד דעות בין המפקדים ובין קציני-המודיעין שלהם ומעט מאוד סיוע הוגש להם מלמעלה. פיצול מודיעיני זה התפשט על-פני כל מפקדות בעלות-הברית. הקורפוס השמיני שספג את הלם ההסתערות הגרמנית, קיבל רק חלק ממידע האתראה שנאסף על-ידי הדיביזיות שלו. לדוגמא: ביום שלפני מתקפת ה-16 בדצמבר, נתפסו ארבעה שבויים על-ידי הדיביזיות ה-4 וה-106. כל הארבעה טענו ששמעו דיבורים ושמועות על התקפה גרמנית העומדת להיערך בין ה-16 וה-25 בדצמבר. הדיביזיה ה-106 דיווחה מיידית על שבוי אחד במברק אל הקורפוס, אך מאומה לא על השבוי השני. הדיביזיה ה-4 לא דיווחה דבר על השניים שנתפסו על-ידיה.

סמוך לתחילת ההתקפה נתגלו בסך-הכל שבעה סימנים המעידים על התקפה ממשמשת ובאה; זאת, על-ידי דיביזיות 4, 28 ו-106 של הקורפוס השמיני. רק ארבעה מהם, ובכלל זה הידיעה היחידה על השבוי, הועברו אל מפקדת הקורפוס. הקורפוס לא דיווח דבר מארבעה סימנים אלו לארמיה הראשונה, אך כלל אותם בדו"ח היומי של קצין-המודיעין, אשר ודאי הגיע מאוחר מדי אל הארמיה, והיה כבר חסר תועלת. ב-14 בדצמבר עדיין הראתה מפת המלחמה של מייג'ור גנרל קנט סטרונג, קצין המודיעין של גנרל איזנהואר, רק ארבע דיביזיות גרמניות בחזית הקורפוס ה-8, במקום 28 שהיו קיימות בפועל. ברור היה שכל מפקדה פעלה באופן עצמאי בנושא המודיעין. גנרל סטרונג כתב אחר-כך בספרו „מודיעין בצמרת“: „אחרי המלחמה למדתי כי מפקדי דיביזיות ומפקדי חזית אמריקאים רבים קיבלו סימנים-מעידים ברורים, יותר מכל מה שקיבלנו אנו במפקדה העליונה, על הקורה בצד הגרמני. מטעמים שונים לא הגיעו אלינו מעולם קטעי אינפורמציה חשובים אלה“ באיזור הקרב היה מצוי מידע בשפע: הוא פשוט לא הופץ כראוי,

ולא רוכז במקום כלשהו. מפקדים וקציני-המודיעין שלהם פעלו למעשה לבדם והתוצאות היו הרות-אסון.

ניתן לסכם את הלקח כך: מידע על האויב חייב לעבור במהירות ובחופשיות ברחבי המערך הצבאי, ללא הגבלת צינורות הפיקוד. מפקד אינו אי בודד, במיוחד כשהמדובר בענייני מודיעין. הוא זקוק לכל הסיוע שביכולתו להשיג. שיתוף בשפע המידע יסייע למפקדי העתיד להימנע מהלם, כמו זה שהתרחש בקרב על הבלטיה.

● שאף להציב את הטובים ביותר במחלקת המודיעין. עליך להאבק על קבלת קצין מודיעין טוב — עדיף איש חמ"נ — לראשות צוות המודיעין שלך. ככל שיגברו דרישותיך מחיל-המודיעין, כן יגדל מאמץ החיל לגדל צוות בעל איכות מעולה. החיל, על אף היותו צעיר, עשה התקדמות ניכרת מאז הקמתו ב-1962, ומאז הפיכתו, מאוחר יותר, לחיל מסייע קרבי. אם ברצונך להימנע מהפתעה או להיפך, להשיג הפתעה על יריבך, תזדקק לאותו קצין מעולה שיעמוד בראש משרד המודיעין שלך. לא זו בלבד שהוא ירכז ויערוך עבורך את החומר, אלא גם יפתח בפניך את דלתות מערכת המודיעין כולה. עליך להיאבק גם על קבלת אנשי-מודיעין טובים אחרים, בנוסף לקצין-המודיעין. הנמוך בבעלי הדרגות במחלקה, עשוי לגלות את קטע הידיעה אשר יזעיקך לכוננות; נוכחתי במקרים כאלה לא פעם.

● צפה שכל ניסיון להפתיעך יארע במקום ובזמן הגרועים ביותר. לא היה זה מקרה שפרל-הרבור הותקפה דווקא בשעות הבוקר המוקדמות של יום ראשון, או שההתקפה הערבית האחרונה במזרח-התיכון הונחתה ביום-הכיפורים הקדוש ליהודים. ברצותו להפתיעך, יתכנן יריבך את המבצע, במקום ובזמן הבלתי צפויים ביותר. אין כל מסתורין בגישה זו; אתה היית נוהג בדיוק כמוהו. ובכל זאת, ממשיכים אנו להיות מופתעים בשעות משונות ובמקומות מוזרים.

עלינו לחיות בעירנות, ולהיות דרוכים עשרים וארבע שעות ביממה. זה מחייב, בין היתר, לנצל את טובי האנשים לאיוש המשמרות במחלקה, לקיים מערכת תגמולים עבור הממלאים תפקיד בלתי נעים זה, ולנקוט אמצעים מיוחדים כדי להבטיח את עדכונם התמידי. מכאן, הצורך במנהיגות בדרגה גבוהה ביותר, וקיום תכניות המותאמות לשינויים הרבים במצבי הכוננות. לבסוף, יש ליצור ולקיים הלך-רוח נכון בכל הדרגים של מערכת ההגנה שלנו.

● זכור כי אותות אזהרה יהיו לעתים קרובות קבורים בערימות של מידע לא-רלבנטי ומלא ניגודים וסתירות. אם סיגלת לעצמך את ההצעות הקודמות, תהיו אתה ואנשי-המודיעין שלך מסוג-לים בדרך-כלל להתמודד עם בעיה זו. בכל אחת מהדוגמאות להפתעה שצויינו, היו סימנים סותרים ומטעים לרוב, אשר היטו מן המסלול את מערכי-המודיעין ואת מקבלי ההחלטות; זו תישאר תמיד בעיה. יריבך מקרינ סימנים אלו, הן במתכוון והן שלא במתכוון. אתה חייב להתמודד עם גורמים מטעים ומבלבלים אלה, כמו עם שפע המידע הלא-רלבנטי הזורם בתוך המערכת.

דוד קאן, בהשתמשו בפרל-הרבור כדוגמא, מתאר בעיה זו בצורה מציאותית ואוהדת: „מובן שלאחר מעשה, קל לזהות את, האות-מבשר-הרע' האמיתי, שעה שאותות אחרים, בלתי (המשך בעמ' 29)

ביכולתם. המסקנה המתבקשת היא שקציני חינוך רבים אינם מתאימים לתפקידם.

דרגתו של קצין-חינוך ברמת החטיבה היא סג"מ/סגן. לקורס קציני חינוך מגיעים גם אנשים שלא נמצאו מתאימים לקורסים פיקודיים. חלקם בחר בדרך זו שלא מתוך מוטיבציה חיובית. חלקם, שואף אמנם לתרום בדרך כלשהי לצה"ל, אך מתוך היותם מודעים לנתונייהם, בחרו בדרך החינוך כאלטרנטיבה. מבטא זאת צוער, אשר כתב בעלון הסיום של קורס קציני חינוך: „רציתי לתרום לצה"ל, אך אתם מכירים אותי ויודעים שאינני, פייטרי, ולכן בחרתי בדרך החינוך“.

יש גם לתת את הדעת להכשרה אותה מקבל קצין-החינוך לעומת הכשרתם של קציני מטה אחרים. האם היו ממנים לתפקיד קצין-אפסנאות חטיבתי, קצין זוטרי, אשר הנסיון שב-אמתחתו אינו אלא קורס תאורטי ולא עוד? אולם כיום, קשה לטפח קצין-חינוך, גם משום שנעדר השלב היחידתי בהיררכיה החינוכית. לאחר סיימו את קורס קציני-החינוך מגיע הקצין הישר לרמת החטיבה⁽¹⁾. בצבא המצרי מוצב „קצין הכוונה מוראלית“ או לפי תוארם, „עוזר המפקד לטיפוח המוראל“ — בכל הרמות מגדוד ומעלה, ואף ביחידות-משנה קטנות יותר, אם אלו מצויות במקומות מבודדים^{**}.

כשם שיצירת הפירמידה הפיקודית והמנהלית דרושה ליעול הפיקוד ולטיפוח רמת הפיקוד והמנהל, כך גם חיוניות יצירת פירמידה חינוכית, לאותן מטרות. על-ידי כך, נטיב להכשיר את אלה שבידם ניתן לעסוק בחינוך צבאי. אם תוקדש לבחירת האנשים אותה מידת רצינות שמוקדשת לבחירת מפקדים וקציני מטה אחרים, נמצא עצמנו, ללא ספק, קוטפים פירות מובחרים. מימד אחר של הנושא קשור באישיותו של קצין-החינוך. אין ספק שהדוגמה האישית מהווה מרכיב נכבד בחינוך. אם כך, נקל להבחין את הקושי בפניו עומד אדם חסר נסיון קרבי, בבואו להקנות מוטיבציה ללוחם. מצאתי ביטוי הולם למימד זה בספר „מסעי קובפאק“^{***}, בו מסביר המחבר את התוקף והסמכות המוסרית של „פוליטרוק“ לוחם, לעומת ה„גואם“ המסתפק בדיבור. דוגמה אחרת מצויה בספר „אנשי פאנ-פילוב“^{****}. כאשר שולחים צוות קרב — המורכב מנציגי כל הכיתות בגדוד — לפעולה שמטרתה להתגבר על פחד מפני האויב, מצרפים גם פוליטרוק. השתתפותו בפעולה מקנה לו מיד תוקף מוסרי מיוחד, לעומת מדריך פוליטי בכיר שנותר במחנה.

איני מציע לקבל באופן עיוור את הדוגמה הרוסית של קצין-החינוך. ידועים לכל דוגמות שליליות לרוב הנובעות מאותה שיטה. אולם, אין פסול ליטול את הצדדים החיוביים של הרעיון, אלו המתאימים לנו. כך, למשל, מדוע לא יוכנס תפקיד קצין-חינוך למסגרת תפקידי המטה הרגילים בצה"ל, אותם ממלאים קצינים במסגרת הרוטציה בתפקידים? קצין מתאים שסיים תפקידו כסגן מפקד פלוגה, יוכל להיות קצין-חינוך גדודי טוב במשך תקופה נתונה, ולאחריה ימשיך בסבב תפקידיו. כך גם מפקד פלוגה מתאים ואף מפקד גדוד. מסלול

הקידום של הקצין לא ייפגע והדבר יביא לעליה חדה ברמת קציני-החינוך וכו' השפעתם.

פעולה נוספת הניתנת לביצוע בקלות ובמהירות היא חיפוש אחר אנשים מתאימים, אשר מסיבות שונות אינם ממונים לתפקידי פיקוד, ושיבוצם לתפקיד קציני-חינוך. יש לוחמים וקצינים בעלי כישורים לְדָבָר, שפרשו מן השירות ומסיבות שונות אין בידם מינויי פיקוד. כמו-כן אפשר למצוא אנשים נוספים כאשר התנאים לבחירתם יהיו כישוריהם, נסיונם (רצוי גם נסיון קרבי) ואישיותם. כשאנשים אלה יימצאו בתקופת שירות המילואים בקרב הפלוגות והגדודים (ולא ייצמדו דוקא למפקד) הם ירימו במידה משמעותית את רמת היחידה הלוחמת, תוך הענקת ביטחון עצמי, מוטיבציה ומוראל. אלה יקנו למערכת החינוכית אופקים חדשים ויתרמו תרומה ממשית, הן באימונים לקראת המלחמה והן במהלכה. בד בבד, נכשיר ונטפח קציני-חינוך ראויים לשמם שייבחרו בקפדנות. כך אפשר יהיה לקיים את הפסוק המסכם את הפסקה ממנה הרביתי לצטט:

„רק קצין-חינוך המשלב בתחום עבודתו פעולות חינוך, ייעוץ וסיוע למפקד בתחום המוראל ויחסי האנוש ופעולות חינוכיות ישירות תורם בצורה ממשית לתהליך החינוך בצה"ל“.

סא"ל א.

* * *

צל"ש — וזלזול באויב

בעיית היחס הנכון לכושרו של האויב וליכולתו נדונה מהיבטים שונים לאחר מלחמת יום-הכיפורים, ונדמה שמושגי היסוד בתחום זה התערערו.

ברצוני להאיר היבט נוסף הקשור לבעיה זו:

הזלזול באויב מחד-גיסא וההתפעלות העצמית מאידך-גיסא, הם מושגים שאינם עולים בקנה-אחד; שכן ממה-נפשך: אם האויב כה נחות — אין כל רבואת בניצחון עליו וציוני-הגבורה המוענקים לחיילי צה"ל אינם מוצדקים; ואם אמנם בצדק הם ניתנים — כי אז ברור שהאויב אינו כה נחות.

עוד יצוין שהעובדה שלמדינות-ערב שפע במשאבים, כוח-אדם, נשק וכיוצא-באלה — היא כשלעצמה אינה ערובה לניצחון ולהישגים; שכן גם לנתונים קיימים יש למצוא שימוש מושכל, ואם אמנם הערבים מצליחים להשתמש ביתרונותיהם האובייקטיביים הלכה למעשה — יש לזקוף זאת לזכותם כלוחמים ולא לגנותם.

יש להגיע, איפוא, למסקנה כי ההתמודדות הקשה עם הערבים תובעת, בין השאר, גם מיכולתם הקרבית והמדינית ולכן אל לנו לזלזל באויב. הזלזול באויב גורע מערכנו כלוחמים.

עמי ליבנה

(המשך מעמ' 27)

נחוצים, ועל-כן נשכחים, נסוגים אל הרקע. המבקרים, המביטים אחורה דרך כוונת 20×20, בוררים את הסימנים הנכונים ומת-עלמים מכל האחרים, וכך מתקבל הרושם שאפילו פתי חרש-אילם יכול היה לראות את העומד להתרחש בפרל-הרבור. אלא שלא כך נראה הדבר לאלה שהיו שם¹.

גם אם תנהג על-פי ההצעות שהצעתי לעיל, לא אוכל להבטיחך שלעולם לא תופתע, אולם אני ערב לכך שסיכויי ההפתעה יצטמצמו עד למינימום — ומה עוד יכול מפקד לבקש?

* עלון סיום קורס קציני חינוך ונוער, מחזור ד', עמ' 2.
** ראה מאמרו של סא"ל יונה: „הכוונה מוראלית בצבא המצרי בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים“, „מערכות“ 237, עמ' 4.
*** גנרל ורשיגורה: מסעי קובפאק; הוצאת מערכות, 1953.
**** א. בק: אנשי פאנפילוב; הוצאת הקיבוץ המאוחד, תשי"ד.