

דרכי פעולה או רציונל?

בעת האחרונה רווחת בצה"ל האופנה להתעלם מניתוח דרכי הפעולה האפשריות של האויב ובמקום זאת לנסות לאתר את "רציונל המערכת היריבה" ואז לנסות לערער את ה"רציונל" הזה – ובכך להביא להבסת האויב. זוהי אופנה מסוכנת, שכל הנוהים אחריה מגדילים את סיכוייהם עשרות מונים למצוא את עצמם מופתעים פעם אחר פעם

אלוף (מיל') יעקב עמידור

עולם פסימית בדבר יכולת המתכנן לדעת או להעריך מה באמת יעשה האויב, ולכן הייתה המסקנה לפעול תוך שמביאים בחשבון כל מה שאינו בלתי סביר. (בהמשך אסביר מה מסתתר מאחורי המונח העמום "מביאים בחשבון", שכן בטיעון מקצועי אין מקום לעמימות, המסתירה לא פעם ריקנות או שרלטנות ולעיתים את שתייהן).

בעת האחרונה יש במפקדות רבות, בעיקר בכירות, נטייה להתעלם מניתוח דרכי הפעולה האפשריות של האויב ובמקום זאת מנסים לאתר את "רציונל המערכת היריבה" ואז לנסות לערער את ה"רציונל" הזה – ובכך להביא להבסת האויב.

מעבר לכך שלחלק מהאנשים יש תחושה טובה יותר כשהם דנים ב"רציונל" ולא ב"היגיון", מדובר בטעות מוכרת היטב בתולדות המלחמות, כאשר נבנו תוכניות על בסיס "סיבור הגיון האויב". גם צה"ל סבל בעבר מטעות זאת לא פעם – ובאופן בולט במלחמת יום הכיפורים, עת נדמה היה לאנשי המודיעין ולמפקדים הבכירים כי הם מבינים את "הגיון האויב" המצרי או בלשון ימינו: "רציונל המערכת היריבה".

לדעתי, בעצם בחירת המונח החדש טמונה בעיה: השימוש בשפת לעז ובמילים רמות ("מערכת יריבה" במקום "אויב") אינו מקרי. נהפוך הוא, כבמקרים אחרים תפקידו לכסות על ריקנות רעיונית, מעין מסך מילולי המתיימר לייצג "חוכמה גדולה". אני כמעט מתפתה לכתוב "טרמינולוגיה אזוטריה כלגיטימציה לוואקום אינטלקטואלי", אבל אמנע מכך, שהרי לא הלשון היא העיקר, אלא עקרונות של הרעיון – ובכך יעסוק מאמרי להלן.

מבוא: ההבדל בין דפ"א לרציונל

במשך שנים, כאשר צריך היה המתכנן הצבאי – בכל הרמות – להכניס לתוך שיקוליו את התשובה לשאלה "מה יעשה האויב", הוא ניתח עם אנשי המודיעין את שלל האפשרויות העומדות בפני האויב על סמך הנחות יסוד מסוימות ועל-פי המידע שנאסף על האויב. התוצאה הייתה תיאור יכולותיו של האויב לפעול במתאר הנתון – מה שכונה "דרכי הפעולה האפשריות של האויב" או בקיצור דפ"א.

בהנחה שלא נעשו טעויות בתהליך, הוצגה בפני המפקד כל אפשרות סבירה, והוא היה מגדיר לעצמו מהם המהלכים היותר מסוכנים מבחינתו כדי לדעת מהם האתגרים היותר קשים שמולם עלול להעמיד אותו האויב. קצין המודיעין היה מנסה להעריך איזו דרך משלל האפשרויות האלה ינקוט האויב, וזאת על סמך אימוניו והכנותיו של האויב. בעת שבידי המודיעין היה מידע טוב – למשל העתק של תוכנית האויב – יכול היה הקמ"ן לסייע למפקד למקד את

מאמציו ו"לקחת סיכון" עקב ההערכה שהוא יודע פחות או יותר מה יעשה האויב. ככל שהמידע המודיעיני היה פחות מדויק ופחות אמין, נטה המפקד האחראי לתכנן על-פי ההנחה שהאויב יפעל בדרך היותר חכמה, דהיינו בדרך היותר מסוכנת לתוכנית המפקד. זוהי הדרך שבה אמור היה צה"ל לפעול מאז עוצבה תורת עבודת המטה בשנות ה-50, שבבסיסה עמדה תפיסת

קצין מודיעין
מפקד המכללות
בשנים 1998-2002



תפקיד הקמ"ן בעיצוב הדפ"א

כאמור לעיל, דרכי הפעולה האפשריות מצייירות את כלל הפעולות ההגיוניות שיכול האויב לבצע. בעצם ההנחה שיעלו לדיון רק אותן אפשרויות הגיוניות יש הבנה והסכמה שבתהליך ייעשה שיפוט ממיין, שבטבעו הוא אישי ונתון לוויכוח – ובלבד שיהיה מבוסס על אדנים מקצועיים ומנומק באופן הניתן לבחינה ולערעור. שיפוט כזה אמור להביא בחשבון את כלל הגורמים המשפיעים על האויב. במסגרת זאת יש צורך לשער – על סמך המידע המודיעיני או להניח כהנחת יסוד לא מוכחת – מהן מטרותיו של האויב, לנתח את שדה המערכה מבחינת אפשרויות התנועה, לאתר את

מגבלות האויב בתחומי כוח האדם, לעמוד על עוצמתו הפוליטית והכלכלית ועל תלותו בגורמים אחרים, להעריך את יכולתו הצבאית, את רמת הפיקוד ואת יכולת השליטה שלו, לשלב את המוכר בדבר הדוקטרינה הבסיסית שלו כגורם רב-חשיבות ואת שאר הגורמים המשפיעים על יכולתו. אז, ורק אז, מגיעה העת לתאר את תגובותיו ואת יוזמותיו במצבים השונים וכדי להשיג את המטרות השונות, כפי שנתחו בתחילת התהליך.

לעיתים הניתוח הוא מעין אובייקטיבי – למשל ההערכה כי שטח מסוים הינו בלתי עביר, ולעיתים אותו גורם מנותח באופן סובייקטיבי – למשל, כאשר המידע המודיעיני מבהיר שהאויב בדק ומצא ששטח מסוים אינו עביר, אף-על-פי שהמתכנן יודע שהאויב טועה. קמ"ן טוב, הזוכה לשיתוף פעולה של מפקד חכם, יצייר שלל אפשרויות, השונות

זו מזו לא רק בפרטים הטכניים, אלא בעיקר בכך שהן מעמידות את התוכנית (או את המתכנן בשלב המחשב) בפני מגוון קשיים ואתגרים שונים במהותם. ההנחה המובלעת בבסיסה של הגישה הזאת גורסת כי לעולם נגזר על המתכנן לא לדעת מה רוצה האויב לעשות. יתר על כן, גם כשלכאורה דבר זה ידוע (כהערכה או על סמך מידע) הרי קטן עוד יותר הסיכוי לאתר מתי משנה האויב את התנהגותו ואת פעולותיו עקב הערכת מצב חדשה ושונה. לכן צריכה תוכנית טובה לענות על מגוון גדול של אפשרויות פעולה של האויב.

מובן שלמידע המודיעיני יש השפעה עצומה על ציור שלל דרכי הפעולה וזאת בארבעה ממדים לפחות:

1. המודיעין אומר למתכנן מה יש ומה אין לאויב, ובכך קובע באופן משמעותי מה יכלל בתחום "האפשרי" ומה לא.

אין כמעט דרך לתקן טעות מודיעינית באשר למידע הבסיסי על האויב.

2. המודיעין אמור להגדיר מה חשב האויב עד זמן התכנון באשר ליכולותיו ולתנאי הסביבה, מהי תורת הלחימה שלו, במה התאמן האויב, ומהן חולשותיו (לדעת האויב) וכיוצא באלה עובדות התורמות להיכרות עמוקה יותר עם האויב ועם דרכי חשיבתו. נתונים אלה, יותר מכל דבר אחר, מאפשרים להעריך מהי הדפ"א שסביר כי האויב יבחר בה, מתוך הנחה שהאימונים ושאר הכנות האויב נעשו כדי לשרת תוכנית מסוימת.

3. מודיעין מתוחכם יותר יאמר למתכנן מהן נקודות החוזק והחולשה האמיתיות של האויב, לא כפי שראה זאת הצד השני, אלא כפי שהן משתקפות בחומר המודיעיני, ויש להן מעמד יותר אובייקטיבי, ולכן אולי גם יותר אמיתי. הבחנות אלה חשובות ביותר משום שהן מאפשרות להפתיע את האויב לא רק הפתעה מצבית – כי הוא לא העריך שזה מה שיקרה, אלא גם הפתעה בסיסית – שהייתה מבחינתו בלתי אפשרית כלל, ולכן אין לו שום תשובה עליה (את ההבחנה עשה בזמנו ד"ר צבי לניר, ולדעתו היא תורמת מאוד להבנתנו).

4. למודיעין יש סיכוי טוב יותר להעריך מה יהיו הגורמים המשפיעים על תגובת האויב במצבים עתידיים. נכון שהאויב עוד לא יודע על קיומם ואף לא ידוע שיתכנן כיצד יגיב כשיקרו, אך יש אולי בהיכרות עם מה שעשה בעבר במצבים דומים או אפילו בתרגילים ובדיונים משום בסיס טוב יותר מסתם ניחוש לגבי העתיד. מובן שבשאלות מסוג זה גם המודיעין הולך בדרך מאוד לא בטוחה, וכך מן הראוי להתייחס אליו.



איך מתמודדים עם איומים?

על אף כל האמור אסור למודיעין, או על בסיס המודיעין, לפסול דרך מסוימת כ"בלתי אפשרית", רק משום שעל-פי המידע המודיעיני האויב לא התאמן בה, בדק אותה או הירהר בקיומה. ההנחה היא שכל מה שאפשרי צריך להיות מובא בחשבון.

מה פירושו של הביטוי "להביא בחשבון"? לאמיתו של דבר, יש לכך כמה רמות התייחסות.

כאשר הדבר נוגע למשהו שהוגדר כמסכן את השגת היעד – יש לתת לכך תשובה ברורה, שתסכל את הסיכון מראש או לאחר שיאותר. (למשל, אם ההערכה היא שפעולה מסוימת

לבודד את איזור החוף. לשנייה הן נתנו מענה באמצעות בניין הכוח – שימת דגש על סיוע אש מסיבי מהאוויר ומהים. האמת ההיסטורית היא שהגרמנים התלבטו בין שתי דרכי התגובה, וכשהחליטו לקדם את הכוח, הם עשו זאת לא בלב שלם ועם מגבלות. בסופו של דבר הם ביצעו בפועל משהו שלישי, שהיו בו מחולשות שתי הדרכים שתיארת – בעיקר בגלל מבוכה בדרגי הפיקוד הבכיר.

למודיעין, כמו גם למפקד, אסור שתהיה היומרה להעריך מה יקרה באמת או מה ירצה האויב להשיג בעתיד ואפילו לא מהי כוונתו בהווה. עליהם להסתפק בהערכה מהן האפשרויות העומדות בפניו ולהתכונן אליהן, תוך מיקוד המאמצים מול הדרך היותר סבירה וכדי למנוע את הסיכונים היותר חמורים. רק כך גוברים הסיכויים שבתוכנית יש תשובות גם למה שפחות סביר ושהמפקד יודע לאילו אפשרויות הוא לא נתן שום מענה (סיכון מחושב). כל התהליך נבנה בעיקר על בסיס הערכה של יכולות האויב ולא רק על בסיס הגיגיו או ניתוח פילוסופיית החיים שלו.

הבנת הרציונל – משימה בלתי אפשרית

לעומת זאת, ניתוח של "רציונל המערכת היריבה", ככל שידעתי מגעת (ואני מודע לחולשתי בקריאת מסמכים מסובכים מדי), מנסה לצייר את הבלתי אפשרי: להעריך מתוך מה שהיריב עושה, במובן הרחב של העשייה, את מה שהיריב רוצה, במובן העמוק של המושג רצון. במילים אחרות: יש כאן ניסיון לקבוע מהי תכלית כל פעולותיו של האויב ומהו ההיגיון הפנימי שלו.

כך, למשל, מול הטרור של הפלסטינים, אני מתאר לעצמי שבאמצעות ניתוח של "רציונל המערכת היריבה" ינסו להסיק מה עומד בשורש הטרור הפלשתיני: האם מדובר ברצון להשיג אותם תנאים שיכלו להשיג באמצעות משא ומתן, אבל בכוח? האם זהו רצון להשיג תנאים אחרים, טובים יותר? להשיג מעורבות בין-לאומית? רצון להיכנס להיסטוריה? ואולי אין כאן כוונה להשיג שום תנאים, אלא רק ליהנות מעצם הבעירה? התוצר המתקבל מהניסיון להבין את הרציונל של המערכת היריבה עלול לדמות לדיווח של שליח ממאדים, שמסר לשולחיו כי על כדור-הארץ יש שני סוגים של חומרים שמכניסים למשקה: האחד הוא בצורת כדורים קטנים, שהם כנראה מאוד משמינים, והאחר הוא בצורת אבקה לבנה, שמכניסים בכפית למשקה, והיא כנראה אינה משמינה. איך אתה יודע? נשאל השליח. תשובתו: רואים את זה. רוב המשתמשים בכדורים הם שמנים, ואילו רוב המשתמשים באבקה הם רזים.

כך או כך, מרגע ש"אבן החכמים" – דהיינו ההבנה מה

של הממשל האמריקני תחזק את האויב, כך שלא יתאפשר לישראל להשיג את יעדה, ניתן לנסות לסכל זאת מראש באמצעות פנייה לשגריר האמריקני. אפשרות אחרת היא לא להוציא אנרגיה מדינית חשובה, אלא רק כאשר מתברר שארה"ב אכן מתכוונת לפעול בדרך המזיקה לישראל, ולא קודם לכן. עם זאת יש לזכור שגם לאיחור יש מחיר).

לעיתים ה"הבאה בחשבון" באה לידי ביטוי בהקצאת אמצעי איסוף, שתכליתה להתריע לפני שהאיום הופך קריטי, ואז, בנסיבות הזמן והמקום, יחליט המפקד כיצד להגיב. הרבה פעמים נשמרת עתודה כדי לענות על איומים מעין אלה. לעיתים – כשהאיום פחות סביר, אך גם אם יתממש לא יסכל באורח מיידי את השגת המטרה – לא יקצה לו המתכנן שום תשובה, ואז נאמר ש"הוא לקח סיכון". תוכנית טובה לוקחת סיכונים כדי לרכז את המאמץ במקום שבו רוצה המתכנן להכריע, אבל שיטת הדפ"א אמורה להבטיח, לכל הפחות, שהוא יודע מהם הסיכונים הקיימים (וכך יימנע מהפתעה בסיסית). מכאן עולה ש"להביא בחשבון" יש שלושה פירושים אפשריים:

1. לתת תשובה בתוכנית על האיום האפשרי באמצעות מרכיב שיסכל בפועל את האיום.
2. להכין כמה אפשרויות מול כמה איומים אפשריים ולפעול בהתאם לנסיבות.
3. לחיות עם חולשה מזוהה, דהיינו לקחת סיכון מחושב.

כך או כך, תכליתן של דרכי הפעולה המובאות בפני המחליט – בכל רמה, ממפקד השדה ועד הדרג המדיני – היא להעמיד את כלל הסיכונים הניצבים בדרך שבה הוא הולך (או בדרכים שבהן הוא שוקל ללכת). על המפקד (או על הדרג המדיני) להגדיר לעצמם מה מסכן אותם יותר (הדפ"א המסוכנת), ואילו איש המודיעין צריך להשתדל להעריך מה סביר יותר שיעשה האויב (הדפ"א הסבירה).

הניסיון מלמד כי דרכי הפעולה האפשריות של האויב עשויות להיות רחוקות זו מזו באופן משמעותי. למשל, מול תוכנית הפלישה של בעלות-הברית לאירופה יכלו הגרמנים להעמיד שתי דרכי פעולה שונות. הדרך האחת הייתה להחזיק עתודה חזקה מאחור ולהטילה למערכה רק לאחר שיזוהה בבירור המאמץ העיקרי של כוח הפלישה (כך פעלו הגרמנים, בדרך כלל, בחזית המזרחית). הדרך האחרת הייתה לקדם את כל הכוחות עד לקו החוף בניסיון למנוע כל דריסת רגל של בעלות-הברית ביבשה. בעלות-הברית נערכו מול שתי דרכי הפעולה האפשריות של הגרמנים. לראשונה הן נתנו מענה כפול באמצעות תוכנית הונאה רחבת היקף, שמטרתה הייתה למנוע מהפיקוד הגרמני לזהות את מקום הפלישה, ובאמצעות הטלתן של שלוש דיוויזיות בעורף האויב כדי

על אנשי המודיעין להסתפק בהערכה מהן האפשרויות העומדות בפני האויב ולהתכונן אליהן, תוך מיקוד המאמצים מול הדרך היותר סבירה וכדי למנוע את הסיכונים היותר חמורים

יתר על כן, נאמר שהמודיעין "זכה בפיס", וברשותו מצויה תוכנית האויב על הגיונה הפנימי, ובניסוחו הבהיר של היריב. ברור שהתוכנית שגיבש המפקד בעקבות המידע שיימסר לו תתמקד במיטוט ההיגיון הזה. אך אליה וקוץ בה, הרי בידי מפקד האויב לשנות את דעתו בטרם החל העימות בפועל או מייד לאחר מכן. ברור שהתוכנית הממוקדת לרציונל אחר, זה הישן שננטש, כבר אינה שווה מאומה. גם אם נאתר שינוי זה, מי ערב לנו שיהיו ברשותנו הזמן והיכולת לשנות את התוכנית בהתאם?

אני מבקש לשוב לסצינה מתוך הסרט "גשר אחד רחוק מדי". בעלות הברית מתכננות למוטט את ההיגיון הפנימי של העירכות הגרמנים להגנה באגף הצפוני (השמאלי) של

עומד בשורש מעשי היריב – מצויה בידי המחליט, מובן שתכלית פעולתו היא למוטט את הגיונה הפנימי. ההנחה היא שמיטוט ההיגיון הפנימי של מערכת היריב (או נכון יותר, מה שנתפס על-ידי המתכנן ככזה) יביא ל"פגיעה תודעתית", שאם הבנתי נכון, קשורה לנפשו של היריב או לפסיכולוגיית קבלת ההחלטות שלו. (עניין זה של בריחה ל"עולם התודעה" – במקום העיסוק המתבקש בשאלה "איך מנצחים" בשדה הקרב עצמו – ראוי לעיון בפני עצמו, כי הוא עוד אחד מאבות הכישלון הצפוי להולכים בדרך הזאת, אך לא כאן המקום לדון בכך).

היומרה הזאת מזכירה אירוע אמיתי: כשהיה ערפאת אמור לצאת בלחץ הסורים מטריפולי אשר בלבנון, לשם נסוג

עת סגר צה"ל על ביירות ב-1982, אמר אחד הקצינים היותר מוכשרים באמ"ן כי לדעתו למקום אחד ברור שהוא לא ייצא – לקהיר. הוא גם ידע להסביר בשום-שכל מדוע מעבר לקהיר יהיה טעות חמורה מבחינתו של ערפאת. למותר לציין כי בסופו של דבר עבר ערפאת לקהיר. כשהתבקש הקצין לתת את תגובתו לכך, הוא השיב בשיא הרציונות: "ערפאת טועה".

זוהי דוגמא לניסיון להעריך את "רציונל המערכת היריבה". במקרה הזה מדובר בדוגמא המנותקת ממעשי כוחותינו, ולכן תוצאות הטעות אינן חמורות. אך הסיפור הזה הוא רק עוד דוגמא למה שאי-אפשר לעשות, ואין להתפלל על כך. כמה קשה אנו עמלים כדי שבכל רמה – בתוך הצבא שלנו – יבינו את ההיגיון המבצעי של הרמות הממונות, הרוצות יותר מכול להסביר את עצמן. והנה שוב ושוב אנו נכשלים בכך. מדוע אפוא יהיה זה נכון לחשוב שיש לנו שמץ של סיכוי להבין את

"רציונל היריב", המנסה להסתירו מפנינו ככל שידו משגת? אבל בעייתה העיקרית של שיטת ההערכה הזאת אינה בכך שהיא מובילה ליותר טעויות באשר לחיזוי העתיד, שהרי טעויות באשר לעתיד צפויות בכל דרך, אלא בכך שהיא ממקדת את תוכנית המפקד ומבססת אותה על אותה טעות. כאשר המפקד מאמין שישנה בידו ה"הבנה" לגבי הרציונל של היריב, ברור – כאמור – שהוא ממקד את תוכניתו אל מול הרציונל הזה. והיה אם "טועה" האויב ופועל אחרת, או אפילו בצורה דומה, אבל על בסיס תפיסה פנימית שונה – הופכת תוכניתו של המפקד לחסרת ערך. מאחר שההנחה היא שיש רציונל אחד לאויב, הרי גם למפקד תהיה תוכנית אחת שאין בלתה, המכוונת למיטוט אותו רציונל, ולכן כל סטייה של האויב ממה ש"תוכנן עבורו" בתוכניתו של המפקד יוצרת בהכרח אפשרות גבוהה להפתעה בסיסית.



ההערכה שערפאת לא יתפנה לקהיר התגלתה כשגויה. כשהתבקש הקצין המעריך להגיב על הגעת ערפאת לקהיר, הוא השיב: "ערפאת טועה"

התקדמותם לעבר הולנד ובלגיה לאחר שחרור צרפת בדרך לגרמניה. שלוש דיוויזיות – שתיים אמריקניות ואחת בריטית – מוצנחות ומונחתות בטור, האחת בעורף האחרת בעומק שטחו של האויב. הבריטים מטילים על הדיוויזיה שלהם את המשימה העמוקה ביותר, בידיעה שבאיזור ההנחתה מצויה דיוויזיה גרמנית, שהובאה לשיקום לאחר שנשחקה בחזית המזרחית. הסרט מראה איך הגרמנים מופתעים לחלוטין מהיחזמה הבריטית הנועזת, אבל אחרי שמפקד הדיוויזיה מפסיק להיות מופתע, קרי לאחר זמן קצר יחסית, הוא מתעשת, מתארגן להגנה, ופחות או יותר משמיד את הדיוויזיה הבריטית האמיצה והמפתיעה. וכך נכשלה עוד תוכנית צבאית, משום שהייתה תלויה בתגובה מסוימת של האויב, אך הוא בחר להגיב בצורה שונה.

יתרונה של השיטה הישנה היה בזה שהתוכנית שגובשה

על-פיה לא הייתה תלויה בדפ"א מסוימת. היא איפשרה למפקד לתכנן תוכניות לכמה אפשרויות, תוך שהוא מתמקד בסופו של התהליך בתוכנית שעונה על צירופי סבירות וסיכון, ותוך שהוא יודע על מה אין לו תשובה בתוכניתו וברורה לו אמת אחת גדולה: אין שום אפשרות לדעת מראש מה יהיה בשדה הקרב (ולעניין זה אין הבדל בין שדה הקרב המדיני או הטקטי). אין ספק שגם בשיטה הזאת צפונות אין-ספור הפתעות למפקד ולתוכניתו, אך היא גמישה יותר, והוא יודע מראש על כמה אפשרויות שיהיו הפתעה מבחינתו, אך ככל הנראה רק בבחינת הפתעה מצבית, קרי אפשרות שהובאה בחשבון, אך לא ניתנה לה תשובה.

ברמת הדיון העקרוני מעניין לציין ששיטת חשיבה המעניקה ל"הקשר" חשיבות רבה ביותר בכל התחומים מתיימרת – דווקא באשר לאויב, שעליו באופן טבעי יודעים פחות – לגלות היגיון פנימי אחד ועליו לתלות את כל התוכנית. אבל יותר מאשר לסתירה הפנימית הזאת מובילה דרך הניתוח של "רציונל המערכת היריבה" לחולשה מעשית



לוחמים מגדוד הצנחנים ה'1 הבריטי בעמדות בארנהיים (העיר שלידה היה הגשר, שהתגלה בסופו של דבר כ"גשר אחד רחוק מדי")

בתוכניות המבצעיות בכל הרמות וחושפת אותן להפתעות שימוטטו אותן.

בזמנו הוסבר לי שברמות הטקטיות אומנם נכון לתכנן על בסיס דפ"א, אבל ברמה האסטרטגית ולעיתים גם ברמה המערכתית (אופרטיבית) נכון לחפש, למצוא ולתכנן כיצד למוטט את "רציונל המערכת היריבה", כי דווקא שם, ברמות

בהרבה מקרים יריב רציני מנסה לשמור על כושר תמרון, על קלפים ועל גמישות בהחלטות דווקא ברמות הבכירות

הבכירות, יש היגיון אחד המנחה את המעשה. טענתי היא שהדברים האלה אינם עומדים במבחן המציאות, שהרי ברמה האסטרטגית – ובוודאי ברמת "האסטרטגיה הגבוהה" – מספר המרכיבים המשפיעים על מטרות האויב, על מקורות כוחו, על המגבלות שיש עליו וכיוצא באלה מביא לכך שהיגיון הפעולה אינו תמיד מובן אפילו ליריב עצמו. בעניין הזה אין הוא שונה מאיתנו. יתר על כן, בהרבה מקרים יריב רציני מנסה לשמור על כושר תמרון, על קלפים ועל גמישות בהחלטות דווקא ברמות הבכירות. לכן רב הסיכוי כי ברמות האלה יהיו יותר מקרים שבהם לא ניתן, עקרונית ומעשית, להגדיר את עקרון הפעולה של היריב.

סיכום

לאור כל האמור אני מציע להפסיק להשתמש בשיטת "רציונל המערכת היריבה", קרי "סיבור הגיון האויב", שאותו גינינו, ובצדק. יש לחזור לתכנן – בכל הרמות – על בסיס ניתוחן של "דרכי הפעולה האפשריות" של האויב. אולי השיטה הקודמת הייתה "אפורה" יותר, אך חלופתה מחמיצה את הגמישות שהייתה בה ומפקירה את המפקד ואת חבר יועציו לתכנן על בסיס מה שהם היו חושבים לו היו בנעלי האויב. זהו תכנון הנשען על משענת קנה רצוץ ולא יעמוד במבחנו של שדה קרב אמיתי.

שתי הערות מחוץ למהות הדברים המובעים במאמר, אך ראויים לאמירה בסופו:

1. בחרתי דוגמאות רחוקות – בזמן ובמקום – כדי לא להסיט את הוויכוח לעבר הדוגמא. הדוגמא היא בבחינת משל ולא בבחינת הוכחה.
2. כבכל עניין – גם בהקשר של הערכת המצב יש להיזהר מאוד מהסקת מסקנות עקרוניות מהניסיון הנצבר במלחמה הנוכחית נגד הטרור הפלסטיני. זוהי מלחמה חשובה מאין כמוה לעתידנו; זוהי מלחמה סבוכה מהרבה בחינות, היא מתישה את החיילים ושוחקת את המפקדים, היא מעמידה אתגרי פיקוד ומנהיגות לא קלים ובחלק מהמקרים על גבול הבלתי אפשרי – אבל זאת מלחמה שבה נחות האויב מכוחותינו עשרות מונים. אין האויב יכול לייצר אש של ממש, הוא בדרך כלל אינו מעמיד בסכנה את הרק"ם שלנו, ואין לו דרך להתמודד עם עדיפותנו המוחלטת באוויר. הוא נחות בנשקו, באיכות אנשיו, במיגון, במודיעין וביכולתו לרכז מאמץ. אשר על כן צריך לקחת בחשבון שמלחמה נגד צבא, כמעט כל צבא, נראית אחרת לחלוטין באתגרים שהיא מעמידה, בלא להפחית מכובד האתגר הנוכחי.

