

כאשר הצלחנו לחזור לקו בו הסורים החלו את המלחמה (ועדיין ללא החזרת החרמון לידינו) עשו זאת לא הכוחות שהחלו בקרב אלא כוח גדול, המאורגן בשלוש אוגדות, ומהן שמונה חטיבות שריון (7, 188 או מה שנותר ממנה, 679, חטיבת רן, חטיבה 4, חטיבת מוטקה, חטיבת יוסי פלד וחטיבת גדעון), חטיבה מרחבית, חטיבת צנחנים וחטיבת גולני. יחד 11 חטיבות. אין ארוחת צהרים בחינם. אין להכות בסורים ללא כוחות.

כיצד נתכוון לקרב

במקום להמעיט ביכולת האויב, עלינו להכיר בכך כי האויב בסדר (לא כליל השלמות) ואין לזלזל בכשרו. התשובה היחידה היא כי אם

אנחנו נהיה יעילים יותר מן האויב, ונתארגן מולם מתוך ההנחה כי הם צבא לגמרי לא רע – אז ננצח אותם בקרב ונבצע את משימותינו תוך ספיגת אבדות מינימליות. ביצוע המשימה ביחסי כוחות גרועים יגרור אבדות גבוהות, ומכך כדאי להימנע, כי זה מה שקרה ביום הכיפורים. אם כוונתנו לנצח, יש להעמיד מול האויב מספיק כוח, וכוח שעולה על האויב באימונו, בתפיסתו ובמנהיגות שלו. בנקודות הקריטיות עלינו לרכז כוח עדיף (לפחות מקומית) כפי שעשינו בקרבות המוצלחים של צה"ל, ולהכריע את הקרב. במקומות אחרים אין ברירה אלא ליטול סיכון ולפעול עם כוחות מועטים. כך נהגנו בפיקוד מרכז בששת הימים וביום הכיפורים. רמת הגולן ב־1973 היתה זירה

עיקרית, והיה בה מעט מדי כוח בתחילת המלחמה. אם אפשר לצאת לקרב מצוידים טוב יותר מן האויב, זה רצוי, אלא שבמצב הנוכחי אין ודאות כי האויב לא ישיג מערכות נשק מאותה איכות המצויה בידינו. נלמד את האויב, כפי שמאמרו של סא"ל צבי אכן עושה, אלא שעלינו להיזהר מלזלזל בו. כיום, חמש עשרה שנים וחצי אחרי מלחמת יום הכיפורים עלינו להימנע מן התאור של "אצלי הכל בסדר" (או כמעט הכל). במלחמת יום הכיפורים שגינו שגיאות קשות, וסוריה יצאה מן המלחמה במצב לא מוכה די הצורך. הלקח הסורי הוא לחזור על תרחיש יום הכיפורים עם שיפורים. הלקח שלנו – לא לחזור על שגיאותינו מן העבר ולא למעט בחשיבותן.

טעויות בהערכה מודיעינית: אמפטיה או

ייחוס אגוצנטרי

רס"ן (מיל') ד"ר מיכאל בר-אלי

בעקבות מאמרו של תא"ל (מיל') יואל בן פורת "האמפטיה והחשיבה הקברניטית בשירות הערכת המודיעין", מערכות 314

במאמרו "האמפטיה והחשיבה הקברניטית בשירות הערכת המודיעין" ("מערכות", 314, ינואר-פברואר 1989) מנסה תא"ל (מיל') יואל בן פורת להסביר מספר ליקויים בהערכה מודיעינית באמצעות מושגים פסיכולוגיים כביכול. אין ברצוני לחלוק על המחבר בנושאים מודיעיניים גרידא. יחד עם זאת, השימוש שהוא עושה בטרמינולוגיה הפסיכולוגית הנו בלתי מדויק ולעיתים אף שגוי. להערכתי חשוב להעמיד את הדברים על דיוקם.

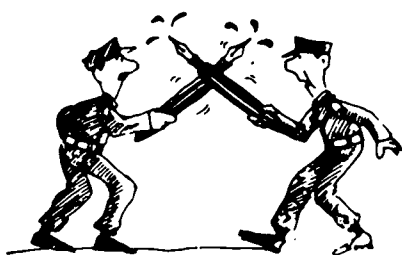
56

המושג המרכזי במאמר הנדון הנו "אמפטיה". בעמ' 8 מגדיר המחבר מושג זה כדלהלן:

"האמפטיה היא תופעה המכונה גם 'אינטרוספקציה', ובאה לציין את המצב שבו האדם מסתכל אל תוך נפשו פנימה, מקיש וגוזר גזירה שווה מאמות המידה שלו אל זולתו בדרך השיפוט את התנהגותו, תוך כוונה לצפות ולחזות את תגובותיו לעתיד. מה שניתן לתאר בלשון עממית כך:

'מה אני הייתי עושה אילו הייתי במצבו ובמקומו'. מכאן שאני מקיש מה סביר שהוא, היריב, האויב, יעשה. אולם כבר נאמר: 'אל תדון חברך עד שתגיע למקומו', ולעולם אי אפשר להיות במצבו של היריב".

אין קשר בין "אמפטיה" ל"אינטרוספקציה". "אמפטיה" הוא מושג הבא ביסודו של דבר מבית מדרשה של "התרפיה ההומניסטית" ומתייחס באופן כללי ליכולת להבין מה שאדם אחר מנסה להביע, וליכולת לתקשר



הערות

1. Atkinson, R.L., Atkinson R.C., & Hilgard, E.R. *Introduction to Psychology* (8th Ed.) San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich 1983.
2. Argyris, C., & Schoen, D.A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey—Bass. 1974.
3. Slovic, P., & Lichtenstein, S. Comparison of Bayesian and Regression approaches to study of information processing in judgment. *Organizational Behavior and Human performance* 6, 1971. 649-744.
4. שם.
5. לניר צ., פישוהוף, ב., וס. ג'ונסון. "השפעת מערכות פיקוד ושליטה על נטילת סיכונים בשדה הקרב." *מערכות*, 313-312 (ספטמבר-אוקטובר 1988).
6. Ross, L. The intuitive psychologist and his shortcomings: Sistortions in the attribution process In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10, pp. 173-220. New York: Academic Press. 1977.
7. Heider, F. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley 1958. Schoen, D.A. *The Reflective Practitioner* New York: Basic Books. 1983.
8. רוס, שם.
9. Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D.M. *Action Science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1985.
10. Holmes, D.S. (1968). Simensions of projection. *Psychological Bulletin*, 69, 248—268. 1968.
11. Tversdy Á., & Kahnemann D. "Availaolity", *Cognitive Psychology*, 5 1973. 207-232.
- Dearborn, D.C., & Simon, H.A. Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry* 21, 1958 140—144.

הכרוכות בכשלים וטעויות הגורמים לעיוותי שיפוט, שכן הסכמות הנן בלתי מושלמות.⁸ במצבים כאלה, אדם עלול לפעול על סמך הבנתו הפרטית את המציאות, בהנחה שכך הם פני הדברים באמת. המעריך עלול לנסות בעצם לאשש סכמה או תיאוריה שקיימת במוחו. הוא עלול אם כן ליצור "נבואות שמגשימות את עצמן,"⁹ הנובעות למשל מניסוח בעיות בצורה שתשפיע מראש על בחירת הפתרונות.¹⁰

באופן דומה נוצרת תפיסה "אגוצנטרית", סלקטיבית מאוד, של "הבעיות האמיתיות" של ארגונים, תפיסה המתאימה "באורח פלא" לפונקציה שממלא המעריך באירגון.¹¹ ניתן גם להראות בדרך ניסויית כיצד בני אדם המסתמכים על אותם נתונים, מגיעים למסקנות שונות לחלוטין, המתאימות "לתמונת העולם" הסובייקטיבית שלהם. כדרך להתמודדות עם הקשיים שמציג תא"ל (מיל) בן-פורת, הוא מצביע (מלבד איסוף יותר מידע, כמובן) על פיתוח "חשיבה קברניטית" בקרב מערכי המודיעין (עמ' 9). יחד עם זאת, לא ברור מתוך המאמר למה מתייחס מושג זה, שכן לא מוצגת הגדרה מדויקת שלו. המחבר ממליץ – ובצדק, כנראה – על פיתוח כישורי קברניטות הולמים בצה"ל, כולל פיתוח כישורי חשיבה מתאימים שימנעו עד כמה שניתן שגיאות בהערכה וחיווי מודיעיניים. עד כמה שידוע לי, משקיעים אמ"ן בפרט וצה"ל בכלל מאמץ רב בכיוון זה במסגרות האמונות על החינוך ומדעי ההתנהגות, כולל התמודדות שיטתית עם כשלי חשיבה מהסוג שנדון כאן.

הבנה זאת אליו. יתרה מזו: כאשר יש "אמפטיה" של צד א' לצד ב', פירושו של דבר שצד א' מאמץ את מסגרת ההתייחסות של צד ב' ומצליח לראות את הבעיות כפי שצד ב' רואה אותן. לעומת זאת, "אינטרוספקציה" מוגדרת כ"תצפית ורישום עצמי שאדם עורך באופן דקדקני לגבי תפיסותיו ורגשותיו של" מושג זה קשור לימי הבראשית של הפסיכולוגיה (בעיקר בשמו של Wundt), ומוזכר כיום בעיקר בהקשרים היסטוריים.²

כשלים קוגניטיביים אלה התגלו בתחילה בין השאר במסגרת מחקרים שעסקו בהערכות מצב מודיעיניות. הסתבר כי למעריכים בתנאי איודאות יש קשיים רבים לא רק לגבי תפיסת רכיבי המציאות, אלא גם – ובעיקר – בחיבורם (אגרגציה) לכלל תמונה אחת, המשקפת נכונה את המציאות.³ אחת הדוגמאות הטיפוסיות לבעיות הערכה וחיווי כאלה, בהן עסקו החוקרים בתחום זה, הינה: "מה הסיכויים לכך, שבירת המועצות תשגר X לוויני ריגול במשך Y ימים אם ברצונה לבצע התקפת טילים על ארצות הברית?"⁴

לאחרונה אף התפרסם מאמר בנושא קרוב ב"מערכות".⁵ התהליכים שעליהם מצביע תא"ל (מיל) בן-פורת במאמרו ניתנים להסבר למשל ע"י מה שמכונה "קונצנזוס מוטעה" או "יחוס אגוצנטרי". רוס⁶ מתאר תופעה זו כמצב שבו בני אדם רואים את שיפוטם ובחירתם – שלהם כ"רגילים" ר'נכונים" לגבי בני אדם בכלל, המצויים בתנאים דומים. כלומר: בהעדר מידע מדויק "מה שנכון לגבי נכון לגבי כולם"; המעריך משליך על האחרים מה שנכון לגביו. תופעה זו נובעת משימוש בסכמות קוגניטיביות לוגיות (רצינותיות) לצורך הערכה וחיווי של המציאות, אך