

כשלי חשיבה באסטרטגיה

פרופ' יחזקאל דרור

העיתון

215

סיוון התשל"א, יוני 1971

ב־1971 – שנתיים לפני מלחמת יום הכיפורים – הזהיר יחזקאל דרור מפני כשלי חשיבה הנובעים מקונספציות שגויות. כאז כן היום חייב צה"ל לבחון כל הזמן את תקפות הקונספציות שלאורן הוא פועל

בהתאם לתיאוריה מכללא – תואמות את אמות המידה שלנו. כך, למשל, בשוקלנו תגובות שונות ליוזמה של יריב, בוחנים אנו (אם החלטתנו נוטה לרציונליות חלקית, לפחות) ביחס לכל אחת מן החלופות את תגובתו הצפויה של היריב. תגובה צפויה זו תיקבע על-ידינו על פי התיאוריה שלנו ביחס לדפוסי ההתנהגות של היריב – וזו תהא, ברוב המקרים, בלתי מפורשת בחלקיה החשובים, כלומר תהא תיאוריה מכללא.

ידע מדעי הוא תחליף עדיף לתיאוריה מכללא, והוא יכול וצריך לבחון תיאוריה מכללא נוכח עובדות המציאות ולקבוע במפורש את נכונותה: אך גם המדע אינו יכול להתגבר על תלותו הבסיסית של המוח האנושי בתיאוריות מכללא, לפחות ברמת המטא-תיאוריות (כלומר, ההנחות שהן יסוד למדע עצמו). על אחת כמה וכמה שחשיבה בלתי מדעית תלויה בתיאוריות מכללא, אשר תקפותן זוכה אך לעיתים רחוקות לבחינה כלשהי.

התקווה התמימה, כי תיאוריות מכללא תשתפרנה באורח אוטומטי בעזרת הניסיון, היא מוטעית מיסודה. תופעות פסיכולוגיות – כגון הנטייה לראות את יעדי הפעולה כתואמים את תוצאותיה בכל מקרה, וכן תופעות שבמציאות, כגון פרק הזמן הממושך החולף בין פעולה כלשהי לתוצאות הנובעות הימנה – מונעות לימוד מן

במונח "תיאוריה מכללא" (Tacit Theory) מתכוונים אנו להגדיר את הדעות ואת ההשקפות השונות, שלפיהן רואים אנו את העולם, מסבירים אנו את המאורעות וצופים אנו את העתיד. דעות והשקפות אלה הן בדרך כלל בלתי מודעות. ברוב המקרים מושפעות תיאוריות מכללא מחוויות אישיות, ואין הן הולמות את המציאות ואת הידע המדעי. חלק גדול מהטעויות בדבר תיאור המציאות, הסברה ותחזית עתידה נובע מחוסר התאמה בין תיאוריות המכללא לבין העובדות לאמיתן.

במונח "כשלי חשיבה" (Fallacies) מתכוונים אנו לדפוסי חשיבה בלתי נכונים, המעצבים את השקפותינו ואת מעשינו. כשלי חשיבה נובעים, בין השאר, מתיאוריות מכללא לא נכונות.

ביסודם של כל חשיבה, ניתוח ומעשה מונחות תיאוריות מכללא. תיאוריות מכללא כוללות תפיסות, הבנות, הנחות ומושגים בדבר המציאות – עבר, הווה, ועתיד. תיאוריות מכללא מספקות את המכניזם הבסיסי לתהליכים רוחניים ברמה גבוהה, כולל תהליכי חשיבה והחלטה. במודע, ובעיקר שלא במודע, אנו בודקים רעיונות שונים ובוחנים חלופות שונות לאור התיאוריות מכללא. לאחר מכן בוחרים אנו באותן חלופות אשר –

פרופסור למדע המדינה
ולמינהל ציבורי,
מילא תפקידים בכירים
בממשל הישראלי
בתחומי מדיניות וביטחון



את התיאוריות האסטרטגיות בעזרת היזון חוזר על סמך תוצאות. יתר על כן, חשיבה אסטרטגית עוסקת בהתנהגות האפשרית של יריבים, המתאמצים בדרך כלל להסוות את כוונותיהם ואת יכולתם, ועל כן קשה לצפות את התנהגותם. כתוצאה מכל אלה נוטה חשיבה אסטרטגית לטעויות חמורות במיוחד בתיאוריות מכללא. את השגיאות החמורות יותר בחשיבה האסטרטגית מכנים אנו בשם "כשלי חשיבה".

כשלי חשיבה בתחום האסטרטגי מצויים בכל המדינות במידה זו או אחרת. במיוחד רבה, למשל, בארצות-הברית תלותה של החשיבה האסטרטגית בתיאוריות מכללא, וחמורה על כן הסכנה של כשלי חשיבה בתחום האסטרטגי. ארצות-הברית פועלת ברמה אסטרטגית עולמית, לכן חיוניות תיאוריות מכללא על מנת לסנן את המציאות הרב־גונית ורבת הפרטים ולעבדה לדימויים שאפשר להבין ולטפל בהם – כל זאת על אף שאין אפשרות ממשית שתיאוריה מכללא כלשהי תתאים לכל מגוון הבעיות ברחבי העולם. חלוקת העבודה בתוך קהילת קובעי המדיניות בארצות-הברית מסייעת בכך, אך אין די בעזרה זו, ולעיתים היא אף גורעת. מצב זה נובע, בין השאר, משתי סיבות:

- א. לכל המשתתפים בעיצוב המדיניות האסטרטגית האמריקנית תרבות משותפת אחת, ולכן משותפים להם יסודות רבים של אותה תיאוריה מכללא.
- ב. אם גם למרכיבים שונים של קהילת קובעי המדיניות תיאוריות מכללא שונות, נקבעת השפעתו של כל מרכיב על המדיניות הלכה למעשה על-ידי עוצמתם היחסית של המרכיבים השונים – שאין בינה לבין מידת ההתאמה של התיאוריה מכללא לצורכי הנושא כל מתאם חיובי וקשר סיבתי.

למדינה קטנה, הנמצאת ביחסי גומלין הדוקים עם מספר מצומצם יחסית של רב־פעילים בינלאומיים, אפשרות טובה יותר ללמוד את סביבתה הסגולית ולהגיע לתיאוריות מכללא תקפות יותר, אף כי, למעשה, לא תמיד כך פני הדברים. יתר על כן, לעומת יתרון אפשרי זה עלולה מדינה כזאת להיתקל בבעיות חמורות, כאשר יריב חדש ובלתי מוכר נכנס למאבק. רבה הסכנה כי תיאוריות



הניסיון ומאפשרות לתיאוריות מכללא להמשיך ולהשפיע עלינו גם אם אינן נכונות, וגם כאשר הן רחוקות מהתאמה ממשית למציאות.

לא זו בלבד שתיאוריות מכללא הן בלתי נמנעות בשל סיבות פסיכולוגיות ותרבותיות ובשל עצם מהותן של השפה ושל החשיבה האנושית, הן אף ממלאות לעיתים תפקידים חיוביים ומספקות עיקרון לסידור משמעותי של אינסוף עובדות המציאות ("מערכות"). אך עצם התועלת וההכרח שבתיאוריות מכללא מגבירים את הסכנות הצפונות בתיאוריות מסוג זה שאינן נכונות. נוסף על כך, בבחירת העובדות ובעיבודן נוטה כל תיאוריה מכללא מוטעית להגדיל מעצמה את ממדי הטעות בהסבירה את כל העובדות הנוגדות אותה, ושאי אפשר להתעלם מהן, במושגים הנובעים ממנה עצמה.

חשיבה ותכנון אסטרטגיים נוטים במיוחד לתיאוריות מכללא מוטעות. בהיותם משוללים מסורת ודיסציפלינה מדעית, נוטים הם שלא לפרש את התיאוריות מכללא שעליהן הם מושתתים, פרט לאלה הניתנות לבדיקה על-ידי ניתוח מערכות – אשר גם הוא אינו נהוג ברוב המדינות, ושעד לפני זמן מועט לא התאימו שיטותיו לנושאים אסטרטגיים ברמה גבוהה. תוצאותיה של חשיבה אסטרטגית – גם כשהן מעצבות מדיניות הלכה למעשה – קשות לזיהוי ומתממשות לעיתים קרובות רק בעתיד הרחוק – כך שאין אפשרות לשפר



המשרד להגנה

יגל למדינת ישראל

מכללא, שפותחו בזירה מסוימת ואושרו על-ידי ניסיון מצומצם בה, לא תתאמנה עוד ליריבים החדשים, ויחול פיגור ניכר בהתאמתן לצרכים ולנסיבות המשתנים. הוא הדין כאשר מסיבות שונות משנה אחד היריבים במידה רבה את כללי הפעולה שלו, בצורה המפריכה תיאוריות מכללא שהיו נכונות בעבר.

מכל מקום, כיוון שעל רב-פעיל עולמי להכיר את כל המערכה העולמית, עליו להגיע להבנה רבה מן המקובל עתה בתחומי מדעי המדינות, ולא כל שכן בתחומי הפוליטיקה המעשית.

לכן חמורה הבעיה במיוחד במדינה כארצות-הברית, אשר כל העולם נכלל בתחום טיפולה והזקוקה – לפיכך – לרמת שכלול ביחס לתיאוריות מכללא, העולה בהרבה על הדרוש ממדינות העוסקות בגזרה מצומצמת יותר. בעיית טיב התיאוריות מכללא, המשמשות יסוד לחשיבה ולהתנהגות האסטרטגית של ארצות-הברית, חשובה לכל המדינות הנמצאות ביחסי גומלין עם מעצמה זו, והתלויות בה ובמדיניות האסטרטגית שלה. בשל התלות של מדינת ישראל באסטרטגיה של ארצות-הברית בנושאים חשובים, חיוני לנו במיוחד להבין את כשלי החשיבה באסטרטגיה האמריקנית, כך שנוכל לחזות באורח יעיל יותר את הצפוי לנו ולתכנן את תוכניותינו בהתאם.

עומדת בעינה גם השאלה המעניינת, מהם הכשלים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. שאלה זו חורגת בעיקרה מעבר לתחומי של מאמר זה. עם זאת מוזמן

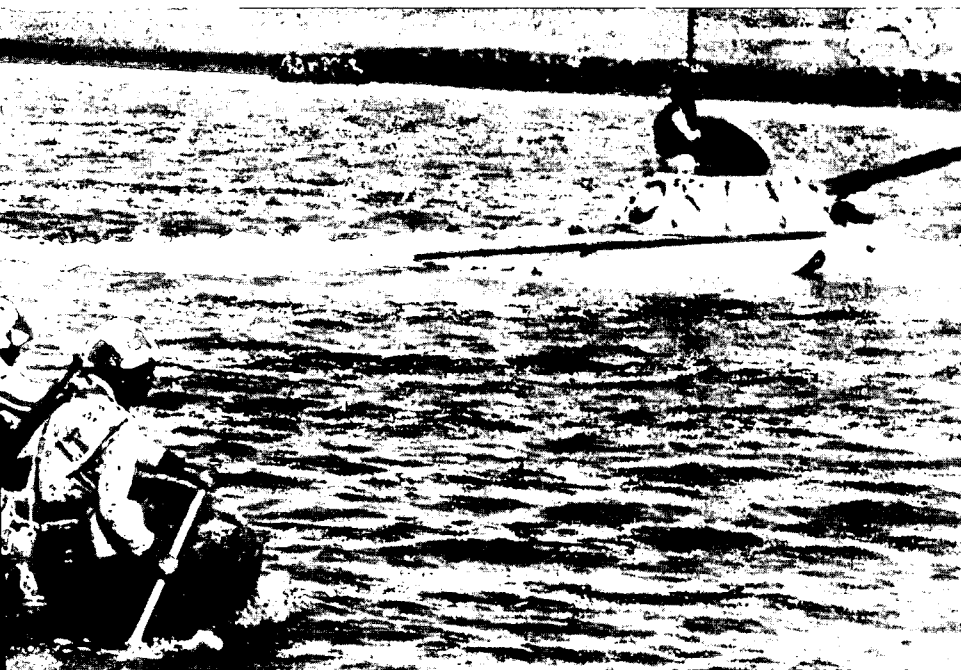
הקורא המעוניין לבחון בעצמו את הסוגיה. יש, לפחות, לשקול את מידת הזהות בין כשלי החשיבה באסטרטגיה המערבית, שעליהם אעמוד במאמר זה, לבין תחומים דומים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. אוסיף ואעיר, כי בעיית כשלי החשיבה במדינות הישראלית חמורה במיוחד באורח פוטנציאלי מן הסיבות כדלקמן: א. בשל ההכרעות

הגורליות העומדות בפני ישראל עלול הנזק, הנגרם על-ידי כשלי חשיבה, להיות חמור במיוחד. מאותה סיבה אסור לתלות את תיקונם של כשלי חשיבה בלימוד מתוך ניסיון בלבד, שכן המחיר עלול להיות יקר מדי. יש להקדיש מראש מאמצים עליונים למניעת שגיאות הנובעות מכשלי חשיבה.

ב. למעשה נעשית ישראל לרב-פעיל עולמי, בעיקר במובן הסביל, בכך שמצבנו תלוי בפעולותיהם של גורמים אחרים ברחבי העולם. תלותו של המתרחש במזרח התיכון במדיניות ארצות-הברית וברית-המועצות ותלות חלק חשוב מיכולת הפעולה החיצונית של ישראל ותשתיתה ביהדות התפוצות – אלה ממחישים היטב מצב זה. לפיכך זקוקה ישראל לתיאוריות מכללא החובקות עולם, בלי שנוכל להרשות לעצמנו להקדיש ללימוד המצב ולניתוחו משאבים המתקרבים לאלה של רב-פעילים עולמיים גדולים, כגון מעצמות-העל ואחדות מהמדינות הגדולות.

ג. מסיבות הכרוכות במאפייניה של מערכת קביעת המדיניות הישראלית עלולה ישראל להתקשות במיוחד בהתאמת תיאוריות מכללא, שהצליחו בעבר, לנסיבות חדשות ולתנאים ההולכים ומשתנים בקצב מזויר.

בטרם נסקור את כשלי החשיבה, המאפיינים את הדיון האסטרטגי במדינות המערב, ובמיוחד בארצות-



שחזור צל'חת התעלה על-ידי הצבא המצרי במלחמת יום הכיפורים. טראומת ההפתעה עדיין לא התפוגגה

הברית, מן הראוי לעמוד בקצרה על האפשרויות לצמצם כשלי חשיבה כאלה ולהתגבר עליהם. תנאי עיקרי הוא פיתוח המתודולוגיה המדעית בתכנון ובניתוח אסטרטגיים ושילובם במדעי המדיניות המתפתחים. מתודולוגיה מדעית, התורמת לפיתוח חשיבה, ניתוח ותכנון אסטרטגיים צריכה לכלול דפוסים המבטיחים יחס מודע ברור לגבי התיאוריות מכללא ואפשרות לבחון את התיאוריות הללו בעזרת מבחני תקפות שיטתיים. לשם כך ניתן להיעזר, בין השאר, בשיטות דלקמן:

1. מעקב שיטתי אחר תחזיות והמלצות אסטרטגיות, תוך השוואת תוצאות שנצפו ותוכננו מראש להתרחשויות שאירעו למעשה. למרות קשיים מתודולוגיים ניכרים, העומדים בפני דרך זו, מהווה ההשוואה בין היעד הצפוי, מחד גיסא, לתוצאות המושגות, מאידך גיסא, דרך חשובה לשיפור הניתוח והתכנון האסטרטגיים על-ידי הספק מה של היזון חוזר איכותי לפחות.

2. ריבוי גישות בניתוח ובתכנון אסטרטגיים על מנת להבטיח לפחות גיוון מה בתיאוריות מכללא ובכך להפחית את הסתברות התרחשותן של שגיאות חמורות, העלולות לנבוע מתיאוריה מכללא מסוימת כלשהי. ריבוי גישות זה אין משמעו רק ריבוי של יחידות ניתוח ותכנון אסטרטגיים, אלא גם שאיפה לגיוון הגישות על-ידי הזדקקות ליחידות כוללניות של ניתוח אסטרטגי, הבוחנות את התופעות מנקודת

מבט הרחוקה מחיי היום-יום. חשוב גם לנסות לגוון ולהרחיב את בסיסן של התיאוריות מכללא, שעליהן מושתת ניתוח אסטרטגי, על-ידי מאמץ להביא בחשבון גישות ושיקולים אסטרטגיים ממדינות ומתרבויות אחרות.

3. שיטות משוכללות יותר להסבר-תיאור תדמיתם וחיזוי התנהגותם של רב-פעילים בינלאומיים כוללות, למשל:

א. יחידות תדמית טוטליות, הפועלות (וחיות) במשך זמן רב תוך חיקוי מלא ככל האפשר של כל תחומי החיים – תרבות, מידע, סגנון וכדומה – של היריבים העיקריים.

ב. ניצול אנשים הדבקים בתרבויות אחרות לשם הבנתן.

ג. עיבוד תקנוני התנהגות מפורשים ביחס ליריבים וניסוחם מחדש תוך היזון חוזר מתמיד בין התחזיות הנובעות מתקנוני ההתנהגות לבין המתרחש במציאות.

4. בחינת ניתוחים אסטרטגיים על-ידי עימותם עם אירועים שונים – היסטוריים, סינתיטיים, היפותטיים-ריאליים והיפותטיים נוגדי-עובדות. על אירועי מבחן כאלה לזרוע אור על הנחות מכללא שביסודם של הניתוח ושל התכנון האסטרטגיים ולהביאן לרמת המודע. כך יכולים אירועים כאלה לאפשר בחינה מחדש מודעת של התיאוריות מכללא בעזרת כל הידע המצוי.

עד כאן אחדות מן השיטות לצמצום השפעתן המסוכנת של תיאוריות מכללא בלתי בדוקות על הדיון האסטרטגי. גם שימוש מלא בשיטות מעין אלה אינו מסלק במלואן את הסכנות בתיאוריות מכללא. הואיל וכיום גם המדינות המצטיינות במתודות מפותחות יחסית של ניתוח ושל תכנון אסטרטגיים ממעיטות עדיין להשתמש בשיטות מעין אלה – רבה וחמורה הסכנה הטמונה בכשלי חשיבה בתחום האסטרטגי, כאשר רוב כשלי החשיבה נובעים מתיאוריות מכללא לקויות.

הרשימה דלהלן של כשלי חשיבה בדיון אסטרטגי בעולם המערבי מבוססת על סקר התרשמותי של ספרות אסטרטגית, שפורסמה בעיקר בארצות-הברית ובאנגליה, ועל בדיקה התרשמותית של הכרזות רשמיות של מדיניות ביטחון על-ידי אותן מדינות. לא כל כשלי החשיבה מופיעים בכל פרסום והכרזה, וישנם מחקרים רבים המתגברים על כשלי חשיבה רבים. אך רק מחקרים, ניתוחים והכרזות מועטים חופשיים ממרבית כשלי החשיבה. אחרים מצטיינים בטיב טיפולם בנושא זה או אחר, אך עובדה זו מגבירה לעיתים את הנטייה ליפול קורבן לכשלי חשיבה אחרים, אולי מכיוון שההתרכזות



צה"ל

יובל למדינת ישראל

העיקריים של הדיון האסטרטגי. בדומה לכשלי חשיבה אחרים מעוגן כשל חשיבה זה עמוק בדפוסים בסיסיים של המוח האנושי, דהיינו בנטייה הבלתי נמנעת להסתמך על סדירות העבר לשם הבנת ההווה וחיזוי העתיד. אומנם נכון שמבחינה מסוימת דומים מרבית אירועי העבר לאירועים אשר אירעו בעבר הרחוק יותר, אך למרות זאת מלאה ההיסטוריה וגדושה חוסר סדרתיות ואינה מהווה בשום פנים ואופן קו התפתחות ישיר בממד הזמן, אלא אם נביט עליה מתוך פרספקטיבה של תקופות זמן מעין



בגין, סאדאת ושמיר
בכנסת. אי הצלחתו
של המודיעין הישראלי
לחזות את התפנית
לשלום נחשבת אף
היא לכישלון חמור

גיאולוגיות, שאין לה משמעות לגבי הניתוח האסטרטגי. אכן, מבט זהיר על ההיסטוריה משמש כשלעצמו הפרכה לכשל החשיבה, שלפיו העתיד לקרות ידמה בדרך כלל לקורה בהווה ולמה שאירע בעבר. והרי אי-המשכיות הן המהות אחדים מן האתגרים האסטרטגיים העיקריים. לפיכך, כאשר מצווים אנו לטפל באפשרויות עתידיות הרות שואה בכוח, שומה עלינו לשפר את יכולת הדיון ולהגיע לכושר לתאר התפתחויות חסרות תקדים כדי להטביע חותם על מסגרות ההתייחסות שלנו. כשל חשיבה זה מלווה במחקרים אסטרטגיים רבים בכשל חשיבה הפוך, דהיינו ההנחה שהעתיד הקרוב יהיה שונה במידה ניכרת מן ההווה. כשל זה נפוץ עוד יותר באותן אסכולות של חקר היחסים הבינלאומיים, הצופות לתמורה פתאומית בהתנהגות האנושית והחברתית, שבעקבותיה יבואו שלום ואחוות עמים בעתיד הנראה לעין. באורח פרדוקסלי נוטים שני כשלי החשיבה האלה להופיע לעיתים יחדיו במחקר אחד, והתוצאה – שמיגיעים לדימויי עתיד החוזים שינויים פתאומיים, אשר מהווים המשך או ביטוי של מושגים שהתפתחו בעבר.

ידוע לשמצה הדימוי של המטה הצבאי המתכנן למלחמה הקודמת. הנטייה לבסס דימוי זה עצמו על מה שאירע בצבאות אחדים לאחר מלחמת העולם הראשונה היא, כשלעצמה, המחשה של ההתייחסות לקורה עכשיו ולעתיד לקרות במושגים של מה שאירע בעבר. ייתכן כי התופעה אכן קיימת, אך אז יש לאבחנה על-ידי מחקר ישיר או לבססה על תיאוריה איתנה של הארגון ולא על הבאת אסמכתאות מן ההיסטוריה.

פחות מוכר ביטוי הנפוץ של כשל חשיבה זה בנייתו אסטרטגיים מודרניים. הייתה תקופה שבה טענו חוגים אסטרטגיים רבים, כי הם מכוונים לעתיד

בפיתוח רעיונות מבריקים אחדים מסיחה את הדעת מבדיקת התיאוריות מכללא שעליהן מתבסס הניתוח. בתחומים כמו הניתוח והתכנון האסטרטגיים אפשר תמיד לשער, כי חומר מסווג עדיף בטיבו על החומר המופיע בספרות הפתוחה ומתגבר על כשלי חשיבה. אך נדמה לי שזוהי השערת שווא. בארצות-הברית, לפחות, ניתוח אסטרטגי בסיסי מגיע במהירות רבה לספרות הפתוחה, אף כי לא תמיד לתפוצה רבים. כיוון שכשלי החשיבה שבהם נדון כאן עוסקים בנושאי יסוד וברעיונות בסיסיים, ואינם כרוכים בנתונים של הערכות מודיעין, בפעולותיהן של מערכות נשק ובתכנון מבצעי מפורט, אין יסוד להניח, כי הספרות המסווגת, העוסקת בנייתו האסטרטגי בארצות המערב, עולה בטיבה בהרבה על הספרות הפתוחה בכל הנוגע להימנעות מכשלי החשיבה העיקריים.

רבים מכשלי החשיבה, כפי שיוצגו להלן, חופפים חלקית זה את זה, ולמטרות אחרות עשוי מיון שונה להיות עדיף.

אולם למטרותינו המוגבלות במאמר זה לא הפרטים הם העיקר. ענייננו בדמות הכללית של כשלי חשיבה בדיון האסטרטגי המערבי, ובמיוחד אלה אשר להם משמעות לישראל, שכן מסבירים הם חלקית, במישרין או בעקיפין, את המדיניות האסטרטגית של מדינות המערב בכל הנוגע למזרח התיכון.

כשל חשיבה מס' 1: "היה" שווה

"ישנו" שווה "היה"

הבנת ההווה במונחי העבר וחיזוי העתיד במונחי ההווה והעבר – אלה מהווים יחד אחד מכשלי החשיבה

להבחין בין ההתנהגות הצפויה של פעיל או רב-פעיל כלשהו שאותו הם מדמים, מחד גיסא, והתנהגות שהם רואים כעדיפה לאותו פעיל או רב-פעיל, מאידך גיסא.



"רבוח", לפנינו
"משבר סומץ השל"ש"...

במספר רב להפתיע של משחקים אסטרטגיים המשתתפים אף אינם מודעים להבחנה מרחיקת הלכת בין שתי עמדות אלה. גם כאשר מתבקשים המשתתפים במפורש להתנהג בצורה המדמה התנהגות מציאותית צפויה או להתנהג בצורה המביאה לתוצאות מועדפות – קיים ספק רב, היש להנחיות אלה משמעות תפעולית רבה למשתתפים.

תוצאותיהם של משחקי חיקוי אסטרטגיים רבים מצביעים בבירור על הקושי בו נתקלים המשתתפים בהבחנה בין "צריך" ל"היה", וחשיבותם של משחקים אסטרטגיים ככלי ניתוח אסטרטגי אף מוסיפה לתדירותו של כשל חשיבה זה. אין פירוש הדבר שקיימות אשליות רבות בדבר השפעתם של עקרונות מוסר על התנהגות בינלאומית בקרב קהל מנתחי האסטרטגיה במערב (אף כי אשליות כאלה נפוצות מאוד במערב בקבוצה הנרחבת יותר של אנשים המוסמכים בעיניהם שלהם לשפוט בעניינים אסטרטגיים ובינלאומיים). יש גם להביא בחשבון את האפקט המגשים עצמו, שהוא גם רצוי מבחינה מסוימת, של כשל החשיבה הנוכחי: הן ביחס לפעיל עצמו והן ביחס לאחרים משפיעות תצפיות לעיתים במידה רבה על ההתנהגות. כאשר דנים ביחסי גומלין בין

יותר מאשר אנשי צבא, במיוחד שהם עוסקים במאפיינים המיוחדים של התנגשות גרעינית, השונים באורח איכותי ממלחמה מקובלת. עצם המושג "מלחמה בלתי מקובלת" סימל נטיות אחדות בניתוחים אסטרטגיים לטפל בעתיד כמושגים השונים מן העבר, לפחות בחלקם. אולם בשנים האחרונות הפך עצם הרעיון של מלחמה בלתי מקובלת למקובל, ודיונים אסטרטגיים רבים והולכים נוטים לכשל חשיבה מספר 1. הנטייה לחזות אפשרויות אסטרטגיות עתידיות במושגי העבר ממחישה כשל חשיבה זה בפעולתו. "קוריאנה שנייה", "ווייטנאם אחרת", "מינכן נוספת", "משבר ברלין נוסח חדש", "משבר קובה נוסף", "משבר סואץ שלישי" – אלה הם מן המושגים המרכזיים המופיעים בניתוחים אסטרטגיים – בין במפורש ובין מכללא. לא פחות בולטת דלותה של הספרות האסטרטגית (ביוצאים מן הכלל אחדים) בדיון במה שמכונה בפי "אפשרויות נוגדות מקובלות", כגון "מדינות מטורפות" – דלות הנובעת, בחלקה לפחות, מכשל חשיבה מספר 1. איני רוצה להגזים בטיעוניי. כפי שהזכרתי, שינוי מוכר על-ידי מחקרים אסטרטגיים. אולם שינוי נתפס לעיתים קרובות כשולי באופיו, ולפיכך כדבר שאפשר ביסודו של דבר לטפל בו על-ידי הנחיות המתבססות על העבר. אפילו כאשר מצפים לשינוי מהיר, נראה שינוי זה כמתחולל לפי קווים הנחשבים ל"נורמליים" לאור ניסיון העבר. זוהי הנחה מוטעית בחלקה, במיוחד ביחס לנושאים אסטרטגיים, הנהפכים לעיתים לנושאים חשובים דווקא בשל העובדה שאין הם דומים לדימויי העבר, ולכן לא נחזו מראש. במיוחד בתקופה של שינוי מהיר במערכת הבינלאומית, המלווה שינוי מרחיק לכת בידע המדעי, עלולות השלכותיו של כשל חשיבה מסוג מספר 1 להטעות במידה חמורה בכל הנוגע לניתוח ולתכנון אסטרטגיים.

כשל חשיבה מס' 2: "רצוי" שווה

"עשוי" שווה "היה"

הנטייה לראות את אפשרויות העתיד ואת המציאות בעתיד כמתקרבות אל מה שהיינו חפצים כי תהיינה היא תופעה אנושית אחרת, מוכרת ונפוצה, אף כי לא באורח אוניברסלי. כאן יתרחשו – כפי שכבר נאמר – ניתוח וחשיבה אסטרטגיים, הנוטים לעיתים לקפוץ לתוך הנחה הנוגדת את כשל החשיבה מספר 1, דהיינו שהעתיד הקרוב יהיה שונה מאוד מההווה ומהעבר הקרוב. המחשה מעניינת לכשל חשיבה זה בפעולה היא אי יכולתם של המשתתפים במשחקי דימוי אסטרטגיים



ההגנה

יגל למדינת ישראל

הבריות, הרי השפעתן של תחזיות הדדיות על ההתנהגות מוכחת יפה על-ידי מחקרים אמפיריים. גם כאשר מדובר ביחסים בינלאומיים החלים באמצעות יחסים ישירים או עקיפים בין בני-אדם, יש לצפות כי תחזיות

אחדים, עדיין יש בארצות המערב נטייה לייחס לו מאפיינים הנתפסים כרצויים ביחס לממדים אחרים. למשל, לאחר שניתוח תועלת-עלות הפך לטכניקה מקובלת ביחס לנושאים אסטרטגיים אחדים בארצות-

הברית, התגברה מאוד הנטייה להסביר ולחזות את התנהגות היריבים כאילו צריכים הם – ולכן למעשה יעשו כן – להביא בחשבון ניתוחי תועלת-עלות בהחלטותיהם.

במיוחד קשה – בגלל כשל חשיבה זה – לחזות את התנהגותה של מדינה, כשיש באותה התנהגות יסודות ברורים של ניגוד לאינטרסים ארוכי הטווח של אותה מדינה, כגון – נטייה ל"איבוד לדעת לאומי", או, במקרים פחות קיצוניים, נכונות



לקורבנות רבים למען אידיאולוגיה או למען תפיסה קיצונית של "ייעוד ושליחות לאומית".

כשל חשיבה מס' 3: התנגשות היא מסוגננת

הקורא על מלחמות ימי הביניים ייווכח לדעת עד כמה היה סגנון המאבק קבוע. לשווא יחפש אחר חדשנים שיחרגו מעבר לטקס המקובל של הלחימה באותה עת. ושיגו ניצחון מוחץ על-ידי המצאת דפוס לוחמה חדש. ואולם כל הבוחן את האירועים בהווה בעין קפדנית ואובייקטיבית, כל מה שהדבר קשה, יבחין כי גם כיום דפוסי המאבק הינם מסוגננים וקבועים.

דפוסי המאבק המסוגננים אינם חייבים בהכרח להיות תואמים לכללי המוסר המקובל. לעיתים נוטים לשכוח (אולי בשל נדירות התופעה) כי גם ברמה האסטרטגית ניתן לסטות מדפוסי המאבק המקובלים, כגון: התנקשות שיטתית במנהיגים, שיגור אנונימי של נשק גרעיני, הרעלת מזון ומים, שימוש נרחב בבני ערובה למטרות מדיניות וכיוצא באלה. אלה הן אך דוגמאות

אסטרטגיות תהא השפעה רבה על ההתנהגות. לפיכך כשל החשיבה, שלפיו רצוי יהיה המצוי, עשוי לעיתים להשפיע באורח חיובי על המציאות ולקרב את המצוי אל הרצוי. יחד עם זאת הסכנה שבכשל החשיבה הנוכחי חמורה מאוד. במיוחד מוביל כשל חשיבה זה להתעלמות מן האפשרות של התנהגות מסוכנת ובלתי רצויה ביותר, שכן הכשל גורם להעלאת ההסתברות הסובייקטיבית של אותם אירועים הנראים כרצויים יותר. חשיבותן של הסתברויות סובייקטיביות כטכניקה של ניתוח אסטרטגי, וחשוב מזה – כדרך חשיבה אנושית – אף מגבירה את הסכנות הצפונות בכשל חשיבה זה.

כשל חשיבה מספר 2 אינו נתפס באורח שווה ביחס לכל ממדי התחזיות. למשל, אם מתייחסים אל ברית-המועצות כאל מעצמת-על תוקפנית מאוד, תהא נטייה לכלול תוקפנות בין ההתנהגויות הצפויות. דבר זה עשוי להיות בבחינת מס שפתיים יותר מאשר מאפיין תפעולי של תחזיות, כפי המומחש על-ידי מיעוט התחזיות הנכונות של האסטרטגיות הסובייטיות ביחס למצרים – גם בין המנתחים האסטרטגיים המחמירים ביותר ביחס לברית-המועצות בארצות המערב.

בנוסף לכך, גם כאשר מצפים שיריב מסוים יתנהג בצורה תוקפנית ובצורות בלתי רצויות אחרות בממדים

ישראל הינה המדינה היחידה בעולם אשר סיפקה מיגון כנגד התקפה כימית לכלל תושביה. עובדה זו עמדה במבחן מוצלח בהתקפות הטק"ק מע"רקה



הא'נת'פאדה הפת'עה את
המד'נאים ואת כל גורמי
מערכת הביטחון

ההסתברות של מימושה בפועל. אולם התעלמות ממנה מסוכנת עוד יותר. במיוחד אמורים הדברים במעצמות עולמיות או במדינות אשר יריבותיהן הן מדינות וקבוצות העלולות להשתמש בדפוס מאבק חדשניים. להתייחס אל שאינו נעים לחשיבה כאל בלתי ראוי לחשיבה – זוהי המשמעות המסוכנת של כשל חשיבה מספר 3. כשל חשיבה זה נפוץ יותר בין חובבנים ופחות בין אנשי מקצוע העוסקים בניתוח אסטרטגי. דוגמא ממשית לבעיה זו בארצות-הברית היא הצורך להתייחס לסוגיית המלחמה הביוכימית לא כאל דבר רצוי, אלא כדבר שיש להביאו בחשבון כאפשרי, ולכן חובה להתכונן כראוי לקראתו.

בארצות המערב לא זו בלבד שמתעלמים מהאפשרות שיריבים יתנהגו בניגוד לסגנון המקובל, אלא גם אין דנים בכדאיות ליזום מדי פעם פעולה הנוגדת סגנונות מקובלים – כמובן במסגרת מערכת ערכי המוסר הבסיסיים. דבקות במוסכמות מהווה איפוא גורם המפריע לחדשנות. זו אומנם מונעת מחד גיסא תופעות שליליות רבות, אך מאידך גיסא היא מונעת חידושים רצויים מאוד – למשל, אפשרויות לפירוז נשק ולצמצום נשק, החורגות מסגנונות הדיונים המקובלים באותם נושאים. המצב המסוכן ביותר הוא זה שבו יריב עשוי לאחוז בדפוס מאבק נוגדי-סגנון מקובל, בו בזמן שהרבה פעיל עצמו ככול בקשיחות סגנונית. כאשר ישלב אותו יריב יכולת פעולה חיצונית ממשית עם נטייה לחידוש בסגנונות המאבק, תוחמר הסכנה שבעתידים. נראה כי הדיון האסטרטגי המערבי מתעלם בעיקרו מסכנות כאלה.

מעטות מני רבות של דפוס מאבק אפשריים, החורגים מעבר לדפוסים מקובלים ומעבר למוסר מאבק מקובל והזוכים, על כן, לגינוי ולהזנחה. עם התפתחות הטכנולוגיה יילכו וירבו האפשרויות לדרכי מאבק נוגדי-מקובלות. בדרך כלל – ויש לברך על כך מבחינת הסדר הבינלאומי – אין נוקטים לדפוס מאבק נוגדי-סגנון מקובל. אולם תהא זו התעלמות מן המציאות אם לא תובא בחשבון האפשרות שמישהו אחר עלול להשתמש בדפוס מאבק נוגדי-סגנון מקובל, אם לא ייעשו הכנות לקראתה.

כשל החשיבה אינו בכך שמתייחסים לחלק מהסטיות האפשריות מדפוס המאבק המקובלים כאל התנהגות בלתי אנושית הראויה לגנאי. כשל החשיבה טמון בהנחה – הקשורה במישרין לכשלי החשיבה מספר 1 ומספר 2, והמבוססת על הבנה מוטעית של ההיסטוריה – כי העובדה, שדפוס התנהגות נוגדי-סגנון מקובל הם בדרך כלל מגוונים וממעטים להפעילם, מבטיחה שהתנהגות כזאת לא תיתכן במציאות זו או אחרת. בכך שאנו מתעלמים מלכתחילה, הלכה למעשה, מאפשרות התרחשותן של תופעות אלה במישור האסטרטגי, עלולים אנו לעמוד חסרי אונים כאשר פעיל או רב-פעיל נוגדי-מקובלות, כגון "מדינה מטורפת" או גאון אסטרטגי, יפתיעונו בנוקטס דפוס התנהגות בלתי מקובל.

אומנם נכון הוא, כי בדיון בהתנהגות בלתי מקובלת טמונה סכנה בכך שעצם הסבת תשומת הלב לכדאיות התרחשותה של התנהגות כזו תורמת להעלאת מידת

