

חמישים שנה אחרי - מחשבות על תפיסת

מלחמת יום כיפור ועל הפתעות

שרון שגיא

מיכאל מיליקובסקי¹

¹ תא"ל (במיל') שרון שגיא שירת במגוון תפקידים באמ"ן, בין היתר כקמ"ן פקמ"ז וסרח"ט מחקר. סא"ל (במיל') מיכאל מיליקובסקי שירת במגוון תפקידים באמ"ן, בין היתר כקמ"ן אוגדת הגליל ורע"ן מחקר בפקמ"ז.

הקדמה

מלחמת יום כיפור עיצבה את מדינת ישראל בכלל ואת קהילת המודיעין ואמ"ן בפרט. חמישים שנה אחרי, התפיסה הרווחת (הפרדיגמה) מתמקדת בכישלון ההתרעה.

מאמר זה יציג זווית אחרת ויעסוק בשיח הרווח הנובע מהפרדיגמה שהשתרשה טרם המלחמה ומאז המלחמה. תחילה על מחקר ההפתעה והפרדיגמה הנוכחית וכיצד השפיעו האירועים טרום המלחמה ותפיסות מסוימות על השיח. לאחר מכן נצלול לניתוח אחר אודות מלחמת יום כיפור.

חמישים שנה אחרי המלחמה, חשוב לפתוח לדיון ולבחון את הרלוונטיות של חלק מהתפיסות שהוטמעו בעקבות המלחמה, כתוצאה מההתמקדות במחדל ההתרעה.

קריאה מועילה.

"...כשסלעים נשברים זה קורה בהפתעה..."² - הפתעות והפרדיגמה

הנוכחית

"היכולת להיות מופתעים היא היבט מהותי של חיינו המנטליים וההפתעה עצמה היא

האינדיקטור הרגיש ביותר לאופן שבו אנחנו מבינים את עולמנו ולציפיות שיש לנו ממנו".³

"במעבר מילדות לנערות ומנערות להתבגרות, בגיוס לצבא, במעבר מרווקות לחיי נישואין, עם

הולדת הילד הראשון, משברים ונקודות תפנית בסיסיות בחיינו שבהם אנחנו נדרשים להגדיר

את עצמנו מחדש".⁴

כל מי שעוסק בתחום המודיעין (הצבאי או העסקי) עוסק בהתמודדות עם הפתעות. אי אפשר להבין לעומק את אמ"ן במהלך חמישים השנים האחרונות מבלי להבין את ההשפעות וההשלכות של "כישלון ההתרעה במלחמת יום כיפור". **במובן הרחב ביותר**, אי אפשר להבין את מדינת ישראל ולאן התפתחה מבלי לבחון את השלכות מלחמת יום כיפור על מדינת ישראל ועל מערכות היחסים בין רכיבים בה (צבא - חברה, ממשלה - חברה, תקשורת - ממשלה). הפתעת מלחמת יום כיפור או קריסת ההתרעה ערב המלחמה היא **אירוע מכונן בפרויקט המודיעין הישראלי ובמדינת ישראל בכלל**.

הפתעות או קריסות של התרעות מתבררות כאירועים מכוננים לא רק בישראל ובפרויקט המודיעין הישראלי. **לא ניתן להבין לעומק את קהילת המודיעין האמריקאית**, מבלי ללמוד את השלכות התקיפה היפנית בפרל הרבור (1941), אי אפשר להבין את שני העשורים הראשונים של המאה הנוכחית מבלי לבחון את השלכות הפתעת הפלת מגדלי התאומים ב-2001 ולא ניתן להבין את

² דליה רביקוביץ, גאווה. <https://shironet.mako.co.il/artist?type=lyrics&lang=1&prfid=302&wrkid=43095>

³ דניאל כהנמן, **לחשוב מהר לחשוב לאט** (אור יהודה, כנרת זמורה ביתן, 2013) עמ' 85-86.

⁴ צבי לניר, **פנקס הכיס של השועל, על השועליות שבנו כחשיבה ודרך חיים** (ספרי ניב: 2020), עמ' 57.

הכלכלה העולמית מבלי להבין את השלכות המשבר הכלכלי שהחל ב-2008 או את העשור הנוכחי והשלכות התפשטות נגיף הקורונה (2020 ואילך).

הפתעות והתמודדות עם הפתעות אינן נוגעות רק לעולם המודיעין. "החיים הם שורה של הפתעות".⁵ כל אחד הופתע בחייו בצורה זו או אחרת. עם זאת, קיים שוני רב בין אם מישוה / מישוהי הופתעה במסיבת הפתעה לכבוד יום ההולדת שלו/ה או מהצעת נישואין לבין הפתעה כמו במקרה של וובסטר (כותב המילון האנגלי) שתפס את אשתו עם המשרת במיטה. קיים כמובן גם הבדל בין ההפתעה שחוה וובסטר כש"תפס" את אשתו לבין ההפתעה שחוותה אשתו כש"נתפסה" על ידי בעלה.⁶

תחום מחקר ההפתעות בעולם הצבאי גדוש בכותבים ובטקסטים אשר עיצבו מספר גדול של אנשי מודיעין במהלך עשרות השנים האחרונות. **טקסט מכונן** מבחינתנו היה זה של דר' צבי לניר, שבספרו "מודיעין במשבר" ניתח את הפתעות יום כיפור מזווית אחרת, **ששינתה את כיוון החשיבה במובן הרחב של התמודדות עם הפתעות**. בעשור האחרון הפך גם ספרו של נסים טאלב "הברבור השחור" לטקסט מרכזי בנושא.

לפני שנמשיך נעמוד על ההבדל להבנתנו בין המשגה של לניר לבין זו של טאלב:

הפתעה מצבית - הפתעה כתוצאה מאירוע "במרחב התרחשות מוגדר ומצומצם",⁷ ניתן "לאתר

ולתחם נקודתית".⁸

⁵ ראלף וולדו אמרסון (1803 – 1882).

⁶ צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית, מודיעין במשבר** (תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, המרכז למחקרים אסטרטגיים אוניברסיטת תל אביב, 1983), עמ' 40 - 41.

⁷ שם, עמ' 44.

⁸ שם, עמ' 42.

הפתעה / תדהמה בסיסית – "עיקרן של תדהמות אלו יתרחש לאו דווקא בהקשר לאירועים חיצוניים אלא כחלק מתהליך של גילויים חדשים של אי ההתאמה בין תפיסת הלומד את עצמו ואת סביבתו לבין המציאות"⁹.

ברבור שחור - "מאורע בעל שלושת המאפיינים האלה - ראשית, הוא אירוע חריג, הנמצא מחוץ לתחום הציפיות הרגילות...שנית, יש לו השפעה קיצונית. שלישית, על אף חריגותו, הטבע האנושי גורם לנו לרקוח לאחור מעשה, הסברים להתרחשותו, שהופכים אותו למוסבר וחזוי"¹⁰.

נפריד בין המושג הפתעה מצבית לבין שני המושגים האחרים. הפתעה מצבית קשורה להבנתנו לסביבה הטקטית - אופרטיבית. מדובר באירוע מתוחם בהקשר הפיזיקאלי. למידע ערך רב במניעת הפתעה זו (התרעה למשל). הפתעות אלה מתרחשות כאמור, כל הזמן ובכל תחומי החיים. אירועים אלה אינם מעידים על אי ההתאמה בין תפיסתנו את עצמנו ואת סביבתנו לבין המציאות.

התפיסה הרווחת היא כי על המודיעין בכל הרמות ובכל ההקשרים? לצמצם את אי הודאות של מקבלי החלטות כיון שאי ודאות זה מצב לא נוח/לא בריא/שצריך להימנע ממנו. צמצום אי הודאות קשור לעולם האופרטיבי - טקטי. שם למודיעין חלק מרכזי בגילוי האויב כדי לצמצם את אי הודאות בהקשר משימה ספציפית (חדירה יבשתית או אווירית, הנחת מטען, טיל נ"ט וכו').

מאמר זה לא יתמקד בהתמודדות עם הפתעות מצביות / בהקשר הטקטי אופרטיבי. היכולות והשיטות בהקשר זה השתפרו עם השנים. אמ"ן של העשורים האחרונים עשה תהליך מעורר השראה של חיבור לקצה המבצעי. במה נתמקד? בעולם ההפתעות הבסיסיות, ובניתוח אחר של מלחמת יום כיפור.

⁹ צבי לניר, הפתעה הבסיסית, עמ' 44.

¹⁰ נסים ניקולס טאלב, הברבור השחור, השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים (אור יהודה: זמורה ביתן, דביר, 2007), עמ' 17-18.

על אף ההבדלים בין המושגים "ברבור שחור" ו"הפתעה בסיסית"¹¹ - שני המושגים עוסקים במה שמודיעין על פי הפרדיגמה הנוכחית אינו מתמודד אתו. המיקוד של מושגים אלה אינו ביריב אלא דווקא בנו, בהתמודדות שלנו עם מורכבויות, עם התהוות. בבחינה המתמדת של איך אנחנו מפרשים את המציאות והאם יש לנו כלים רלוונטיים להתמודד עם אירוע נדיר ("ברבור שחור") בצורה כזו שלא נתפרק, שנצליח לתפקד (שלא נחוה הפתעה בסיסית) ושנמשיך להתמודד עם מציאות של הפתעות מצביות, נקודתיות מוגדרות ומתוחמות.

מספר חידודים נוספים:

אירועים נדירים והגישה המודרנית

המיקוד באירוע עצמו כמו שטאלב הגדיר והניסיון לנתח בדיעבד את הסיבות להתרחשותו הן דוגמא לאופן חשיבה הנובע מהגישה המודרנית לפיה לכל דבר סיבה ותוצאה, מה שהיה הוא שיהיה והתעלמות מההתהוות.¹² דווקא המושג של לניר (הפתעה בסיסית) נותן את הדגש על התפיסה וההתהוות ולא ממוקד באירוע עצמו.

בספרו "תענועי האקראיות" הדגיש טאלב כי "אירועים נדירים קיימים דווקא משום שהם בלתי צפויים".¹³ ישנן אין ספור דוגמאות להשלכות אירועים שכאלה על מדינות ועמים. מספיק לנתח את ההשפעה של מלחמת יום כיפור על מדינת ישראל (עד היום), של נפילת חומת ברלין (1989) ושל המשבר הפיננסי של 2008 ושל המשבר שהתפתח על רקע מגפת הקורונה כדי להבין את ההשלכות שיש לאירועים כאלה על התעצבות מדינת ישראל והעולם.

¹¹ על ההבדלים בין המושגים – ראו נספח.

¹² דורון ואורית מצא, "הברבור השחור של המאה ה-21", התפרצות, 1 במרץ 2020. <https://8f32496f-81e5-49ca-ba5e-4b5e21e4eab2.filesusr.com/ugd/698a0faef3de15776e4755aed334c1c1ca64c1.pdf>

¹³ נסים ניקולס טאלב, תענועי האקראיות, הופעתו של הברבור השחור בשוקי ההון (ובחיים) (תל אביב: ידיעות אחרונות, 2006), עמ' 165.

מאז שכל אירוע כזה התרחש, ממוקדת החשיבה המערבית בלנסות לאתר (ולהתריע על?) אירוע דומה בעתיד. מצב מחשבתי ותודעתי זה מביא לרוב לקיבעון חשיבתי ולכשל ידוע מראש. מה שהיה אינו מה שיהיה. למה קרה מה שקרה? – לא ברור ואי אפשר לנתח זאת. החתירה האינסופית לאתר את הסיבה והתוצאה מובילה להתעלמות מהעיקר - ההתהוות, הכאן ועכשיו, ההווה המתמשך.

אירוע נדיר, כשמו כן הוא. נדיר. חד פעמי. הוא לא צפוי לחזור על עצמו.

מאז **מלחמת יום כיפור (1973)** למרות שאינה יכולה להתרחש, אמ"ן וצה"ל היו ממוקדים (עד תחילת המאה לפחות) בלאתר עוד הפתעה שכזו. גם בעיצומה של הלחימה שהתהוותה ברצועת הביטחון בשנות השמונים והתשעים, והתפתחות עימות משמעותי אחר עם הפלסטינים (אינתיפאצה ב-1987) נותר המיקוד הצה"לי בסוריה, תחת תרחיש של יום כיפור נוסף.

מאז המהפכה באיראן (1979) – עוסקים גורמים רבים במערב בשאלה כיצד להביא להפלת המשטר האיראני הנוכחי? התהוות המהפכה של חומייני הייתה אירוע נדיר. הצלחתה הפתיעה את משטר השאה אבל גם את חומייני עצמו. לאף אחד אין מושג איך להצית את המהפכה הבאה.

מאז האינתיפאצה הראשונה (1987) המערכת הביטחונית הישראלית מנסה לאתר התפרצות נוספת. זאת למרות שמדובר באירוע נדיר שהתפתח לאחר תאונת דרכים. מדוע? לא ברור - התהוות. עצם התפרצותה של האינתיפאצה הפתיעה את שתי ההנהגות, הן של אש"ף בתוניס והן של ישראל.

ההמשגה של האינתיפאצה השנייה (ספטמבר 2000) כשנייה היא טעות. אין מדובר באירוע מאותה סדרה. האינתיפאצה השנייה התפתחה מהקשר שונה לחלוטין. כיון שאנחנו מתמקדים עתה

בהפתעות נציין גם כי, במקרה של העימות בספטמבר 2000 התפרצות העימות לא הפתיע באופן בסיסי, את אף אחד משני הצדדים - שני הצדדים היו מוכנים לעימות אלים.

מאז המשבר הפיננסי ב-2008 – אירוע נדיר של משבר מניות גלובלי - ועד למשבר הכלכלי על רקע התפשטות נגיף הקורונה (2020) השיח היה על בסיס מה שקרה ב-2008. זאת למרות שהמינוף וההתנהלות של המערכת הפיננסית שהביאו למשבר ב-2008 לא יכלו לחזור על עצמם נוכח השינויים במערכת. מה שהיה הוא לא מה שיהיה.

מאז המחאה בכיכר תחריר (2011) שהובילה להפיכה שלטונית במצרים המערכת מנסה לאתר הפיכות נוספות / אביב ערבי נוסף. משקיעים במחקר ציבור בכדי להתריע ולהתכונן. זהו ניסיון לטפל בהתהוויות באמצעות כלים שנועדו לטפל באתגרים טקטיים / מוחשיים. רוכל הצית את עצמו למוות בתוניסיה. זה חולל הפגנות בכיכר תחריר שהביאו לנפילת משטר מובראכ. למה זה קרה ? התהוות שבקצה שלה אירוע נדיר. או כמו שסיכמה זאת טרייסי צ'פמן

"Don't you know

They're talkin' 'bout a revolution

It sounds like a whisper"¹⁴

מקומו של המידע במניעת הפתעה / תדהמה בסיסית ו"ברבור שחור" - בכל הפתעה בסיסית שהתרחשה במהלך המאה העשרים לא היה חסר מידע.

הפתעות הן חלק מהחיים. הן מתרחשות תדיר (ותמיד בזמן הכי לא נוח). בהקשר הטקטי – אופרטיבי, במקום ובזמן מתוחמים (הפתעה מצבית) ניתן למנוע או לסכל הפתעה. כיצד ניתן ? ע"י

¹⁴ Tracy Chapman, "Talking about a Revoitution, 1988.
<https://music.youtube.com/watch?v=721JQZw6Spg>

איסוף מידע, עיבודו וניתוחו. אם יש לכל אדם מידע אודות אירוע הנמצא בספקטרום המחשבה שלו ניתן לאסוף מידע ובכך לשבש / לסכל את ההפתעה. מידע מספק הוא הבסיס/התנאי למענה. כל אירוע שנמצא בספקטרום משמע, הספקטרום הזה כולל רק אירועים מוחשיים?

אין זה משנה אם מדובר בניסיון פיגוע בגבול, במסיבת הפתעה ליום הולדת או בפקק תנועה בדרך על מנת שלא לאחר לעבודה, ע"י איסוף בכלים שונים ניתן לסכל או למנוע את ההפתעה. עם זאת חשוב לזכור כי גם אם הייתה התרעה אודות אירוע שעתיד להתרחש סביר להניח שכאשר הוא יתרחש תהיה הפתעה מסוימת בקצה (לא משנה אם הייתה התרעה והכוח היה מוכן, כאשר יירו עליו הוא יופתע).

"וְהִצֵּפָה כִּי יֵרָאָה אֶת הַחֶרֶב בְּאֶה וְלֹא תִקַּע בְּשׁוֹפָר וְהָעַם לֹא יִזְהַר וְתִבּוֹא חֶרֶב וְתִקַּח מֵהֶם נַפְשׁ הוּא בְּעֵוֹנוֹ נִלְקַח וְדָמוֹ מִיַּד הַצֵּפָה אֲדַרְשׁ"¹⁵

פסוק זה מהווה סמל ומצפן לעבודת המודיעין בהקשר ההתרעה. עלינו לאתר את האיום, את החרב ולהתריע. זה הבסיס בהקשר האופרטיבי - טקטי. אבל מה קורה כאשר **האתגר אינו פיזיקאלי? אינו מתוחם במקום ובזמן? האיום מתהווה ואנחנו לא מודעים בכלל להתהוותו? האופן בו נפגוש את התממשות האיום קשור ביריב אבל נובע מתפיסתנו את המציאות.**

על מנת לחדד את כוונתנו נעזר בדבריו¹⁶ של צבי לניר (במסגרת ראיון עיתונאי) במה שהוביל אותו למחקר (המכונן בראייתנו):

קו השבר של חיי היה מלחמת יום כיפור. הייתי ראש הכוונת האיסוף - זה מין איש אמצע שנמצא בין אגף התכנון והמבצעים לאגף המודיעין. הייתי אז רס"ן בקבע בשנות ה-30 לחיי.

¹⁵ יחזקאל, פרק לג', פס' ג.
¹⁶ הדגשות של המחברים.

התברר לי אז שמעולם לא היינו במצב טוב יותר במובן של מידע מושלם. שאלתי את עצמי מה קורה כאן, כי מצד אחד ידענו כמעט הכול, אבל מצד שני לא הבנו כלום וההפתעה הייתה עצומה. זה סתר את כל המתודולוגיה של המודיעין שאני עצמי לימדתי, כי הנחת המודיעין היא שהאמת גלומה במידע, אבל מתברר שלגבי בעיות סבוכות זה לא נכון. מה שקובע הוא התפישה שלנו.

למה הכוונה?

כשיש לנו מידע שתואם את התפישה שלנו, אנחנו מייחסים לו ערך אבחוני גבוה, וכשיש מידע שנוגד את התפישה שלנו אנחנו מייחסים לו ערך אבחוני נמוך, ולעתים אפילו לא רואים אותו. וזה מה שקרה במלחמת יום כיפור. היו לנו כל התכתובות בין מצרים לבריה"מ, ידענו למה הם מתכוונים, ואפילו הייתה לנו תוכנית המלחמה המצרית, אני אחזתי אותה בידי.

ובכל זאת לא הבנו את המידע בזמן אמת.

וזה היה מדהים, כי הכול היה כתוב שחור על גבי לבן. זה היה השבר של החיים המקצועיים שלי, כי כל הזמן לימדו אותנו שהאמת גלומה במידע, אבל הבנתי שהאמת גלומה בתפישה.¹⁷ הדברים הללו נכונים גם כאשר המילה – תפישה מייצגת קונספציה. זה לאו דווקא משרת אותנו

ברברה וולשטטר הייתה זו שבאמצעות מחקרה ("אותות ורעשים") אודות הפתעת פרל הרבור (1941) סתרה את הנחת היסוד ששלטה עד אז בהקשר הפתעה זו כי "ניתן היה למנוע את ההפתעה אילו היה כל המידע עומד לרשות מנגנון המודיעין האמריקאי".¹⁸ מסקנתה של וולשטטר כי היה מידע מספק בידי המודיעין האמריקאי וכי ההפתעה נגרמה לא כתוצאה ממחסור במידע אלא מאי הבנת המידע.¹⁹

¹⁷ רותם שטרקמן, יסמין גואטה, "כשצבי לניר פתח את המעטפה, הוא התעצבן – והחליט לעשות עם זה משהו", דה מרקר, 17 במרץ 2018. <https://www.themarker.com/markerweek/1.5910199>

¹⁸ צבי לניר, מודיעין במשבר, עמ' 117.

¹⁹ שם.

אם נבחן את כלל ההפתעות הבסיסיות מאז פרל הרבור וגם לפני, נגלה שבידי המודיעין של המדינות השונות היה מודיעין מספק. כך היה במלחמת יום כיפור (1973), בנפילת חומת ברלין (1989) וגם כך במשבר הכלכלי העולמי ב-2008.

נחזור למסר המרכזי מדבריו של לניר - "הנחת המודיעין היא שהאמת גלומה במידע, אבל מתברר שלגבי בעיות סבוכות זה לא נכון. מה שקובע הוא התפישה שלנו"²⁰ - אבל מה קורה כשאנחנו מנסים להתמודד עם בעיות סבוכות באמצעות כלים ושיטות שעובדים היטב בהקשר האופרטיבי – טקטי ?

במה תורמת התרעה אסטרטגית להימנעות מתדהמה בסיסית ?

במקביל להתפשטות נגיף הקורונה (2020) טען נסים טאלב כי נגיף הקורונה איננו מהווה "ברבור שחור" אלא "ברבור לבן" כיוון שהעולם מכיר את התרחיש של התפרצות מגפה כבר למעלה מעשור (טאלב עצמו עסק בתרחיש זה כבר ב-2007).²¹ דוגמא דומה ניתנה בתקשורת בהקשרי הזהרתו של מייסד מיקרוסופט, ביל גייטס בנושא ב-2015.²²

במקרה זה, אנחנו חולקים על הגדרתו של טאלב. השלכות נגיף הקורונה קולעות להגדרת "ברבור שחור" או ל"הפתעה בסיסית". התפשטות הנגיף מצאה את המערכות המדינתיות ואת המערכת הגלובלית במבוכה והעלתה מחדש שאלות בכל תחומי החיים - תרבות עבודה, מהי מערכת בריאות

²⁰ רותם שטרקמן, יסמין גואטה, "כשצבי לניר פתח את המעטפה, הוא התעצבן – והחליט לעשות עם זה משהו", <https://www.themarker.com/markerweek/1.5910199>

²¹ Taleb Says 'White Swan' Coronavirus Was Preventable, **Bloomberg**, March 31st, 2020, <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video> .

²² Bill Gates, The next outbreak? We're not ready, , **TED2015**, March 2015, https://www.ted.com/talks/bill_gates_the_next_outbreak_we_re_not_ready/transcript?language=he

רלוונטית ? בריאות הנפש, קהילת המבוגרים והממשק עם החברה ועוד ועוד. התפיסות התערערו/טולטלו.

דבריהם של טאלב וגייטס דומים ל"התרעה אסטרטגית" בהקשר הזירה הפלסטינית או בכל הקשר שהוא. כאמור, התרעה הינו מונח מהעולם הטקטי.²³ הוא עוסק במפגש בין כוחותינו לבין היריב.

המונח התרעה אסטרטגית הוא דוגמא למתיחה של כלי מהסביבה הטקטית אל הסביבה האסטרטגית. סביבה זו אינה עוסקת בסוגיות פיזיקאליות אלא בסוגיות מופשטות ולכן אינה עוסקת במפגש או בסכנה שבו. היא עוסקת בהזדמנויות, בפוטנציאל, בחילול אנרגיה, באינטרסים - התרעה (אסטרטגית) אינה כלי שמסייע לקדם אף אחד מהדברים האלה.

מתודולוגיית ההתרעה אינה רלוונטית לעיסוק באינטרסים והזדמנויות שהם מהות הסביבה האסטרטגית. היא מכבידה על החשיבה כיון שממקדת אותה בתרחיש עתידי (אינו קיים) במקום בניהול היומיומי של האסטרטגיה.

מזה מספר שנים לא מבוטל שקיימת התרעה אסטרטגית בהקשר הזירה הפלסטינית. הזירה השתנתה מאוד במהלך שנים אלה. האם זה הגיוני שאותה התרעה עדיין בתוקף ? כיצד זה משרת את הצורך לפתח מענה להתרחשויות בהווה ? כיצד זה משפר את יכולת התמודדות עם התרחשויות בעתיד שאינן ידועות לנו עדיין ?

נחזור שוב לדבריהם של טאלב וגייטס - במה תרמה האזהרה שלהם להתכונן טוב יותר / להתמודד טוב יותר עם התפשטות נגיף הקורונה ?

²³ גם הפסוק העוסק בתחום זה מספר יחזקאל לג', ג', "וראה את החרב באה על הארץ ותקע בשופר והזהיר את העם" נכתב בעידן בו מלחמות התנהלו פנים אל פנים בטווח ראייה.

מדינות כמו דרום קוריאנה, סינגפור וטאיוואן לא חוו הפתעה בסיסית במקרה של נגיף הקורונה כיון שהן היו למודות ניסיון מהתפשטות נגיף הסארס ב-2003 ושפעת החזירים ב-2009. לאור זה פיתחו מנגנונים וכלים מדינתיים להתמודד עם תרחיש שכזה. סביר להניח שהן הופתעו כמו כולם מהנגיף החדש אבל המערכת שלהם ידעה כיצד להגיב והייתה כאמור ערוכה לכך.²⁴ הן נערכו לאירוע שמהותו מגפה ולא לעוד התפשטות נגיף סארס (אין מדובר באירועים סדרתיים) ולכן היו להן כלים להתמודד עם ההפתעה שנקראה קורונה. מבחינתן ההפתעה לא הייתה בסיסית אלא מצבית.

מעגל המודיעין ובעיות סבוכות

במספר טקסטים מלמדים²⁵ העמיק אבנר ברנע את הידע בתחום ההפתעות בהקשר העולם העסקי. במאמר משותף עם פרופסור (אמריטוס) אבי משולח הציעו השניים את מתודולוגיית התרחישים לשם "סיכול הפתעות אסטרטגיות".²⁶

במסגרת מתודולוגיה זו טענו הכותבים כי "תרחישי הסיכול הם כלי ארגוני לבירור ולפירוש אותות חלשים, כדי לאפשר התארגנות מוקדמת לקראת הפתעה, אם תבוא".²⁷ במילים אחרות מתודולוגיית זו תלויה במידע. אומנם הכותבים מדגישים את חשיבות איסוף המידע "מסביבה לא מסוקרת" (כלומר שאינה במוקד הצי"ח) אבל הדגש הינו על מידע ועיבודו וזו המסגרת לבניית התרחישים.

מתודולוגיה זו להבנתנו הינה דוגמא למתיחת הפרדיגמה מסביבה מוגדרת ומתוחמת לסביבה מורכבת/סבוכה. כפי שצבי לניר הדגיש, המענה תלוי בתפיסה שלנו ולא במידע. אין מידע שקיים

²⁴ עודד כרמלי, "בכמה מדינות באסיה בלמו את הנגיף. איך הם עשו את זה?", דה מרקר, 25 במרץ 2020.

<https://www.haaretz.co.il/magazine/premium-MAGAZINE-1.8709750>

²⁵ ראו למשל, אבנר ברנע, את זאת לא צפינו, ניתוח השוואתי של כישלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העסקי (תל אביב: רסלינג, 2018), אבנר ברנע, "כיצד מודיעין אסטרטגי לאומי ומודיעין עסקי תחרותי יכולים לתרום אחד לשני – מבט השוואתי", סייבר, מודיעין וביטחון, כרך 2, גיליון 2, ספטמבר 2018.

²⁶ אבנר ברנע, אבי משולח, "תרחישים לסיכול הפתעות אסטרטגיות", מערכות, גליון 487, פברואר 2020, עמ' 46.

²⁷ שם, עמ' 50.

בעולם שיכול לסייע לאתר תרחיש שכזה כיון שהוא לא התרחש ("ברבור שחור"). כל מידע שנאסוף רק יציף את המערכת בפרטים ("אותות ורעשים") ולא יסייע להתמודד עם המציאות שהתהוותה.

תפיסה וכלים

אם השיטות והכלים של הסביבה הטקטית – אופרטיבית אינם רלוונטיים להתמודדות עם אתגרים סבוכים, עם הפתעות בסיסיות, אזי מה כן ? להבנתנו למידה בסיסית ופיתוח כלים תפיסתיים / גנריים היא הגישה הרלוונטית.

מה מהות הגישה בהקשרי הפתעה בסיסית ?

הפתעות יכולות להתרחש, הן מתרחשות כל יום, אבל מטרת הגישה היא לאפשר למערכת (צבאית, אזרחית, עסקית) להתמודד עם מצבי קיצון ולהמשיך לתפקד ולהיות רלוונטיות - מניעת הפתעה בסיסית.

פיתוח תפיסה אינו תלוי במידע ובגילוי על יריב/אתגר כזה או אחר (לאומי או עסקי) אלא הוא תהליך של בירור ולמידה, למידה בסיסית על פי צבי לניר. היא עוסקת בבירור ההתהוות, בתהליך, בשאלת שאלות, בבירור מה הפער בין איך אנחנו תופסים את עצמנו לבין ההתפתחות במציאות.

פיתוח הכלים הגנריים זה בין היתר "האנטי שביר" של טאלב. על פי טאלב, פיתוח כלים ומערכת אנטי שבירה הוא המענה הרלוונטי להתמודדות עם מערכות סבוכות ואירועי קיצון ("ברבורים שחורים").²⁸ לפיתוח כלים כאלה התכוון אורי נבון, מבעלי קבוצת מסעדות "מחנה יהודה" כשאמר:

²⁸ ראו אתר דואלוג, אנטי שביר. <https://doalogue.co.il/wiki/%D7%A0%D7%98%D7%99-%D7%A9%D7%91%D7%99%D7%A8>

אנחנו פועלים בירושלים - המקום הכי נפיץ. כשטילים על עזה או בלאגן בשטחים, ישר מחכים להשפעה של זה על ירושלים. **למדנו להכניס לתוכנית העסקית כל שלוש שנים מלחמה**. אנחנו מצליחים בעולם בגלל שהצלחנו בירושלים. המקום הכי קשה מכולם.²⁹

ההפתעה הבסיסית המפורסמת ביותר בהיסטוריה של מדינת ישראל הינה מלחמת יום כיפור - אירוע מכונן בתולדות מדינת ישראל שהשלכותיו באות לידי ביטוי עד היום ביחסי חברה שלטון, חברה צבא, מדינאים והמערכת הביטחונית ועוד.

²⁹ הילה אלפרט, "מאוהב ירושלמי", **ישראל היום**, 20 בפברואר 2020. <https://www.israelhayom.co.il/article/735199>

"ונתנה תוקף קדושת היום" - ניתוח מלחמת יום כיפור -

פרדיגמה אחרת

"מדינת ישראל יצאה נכה ממלחמת יום כיפור. למדינה יש גוף, יש נפש, יש רוח פעולה ויש

אנשים. הנכות הנפשית של ישראל מהמלחמה נשארה עד היום".³⁰

ממש כמו הפיוט המפורסם "ונתנה תוקף", בו מתואר בחרדת קודש היחס בין האדם לאל, כך מדינת ישראל בכלל ופרויקט המודיעין הישראלי בפרט, מתייחסים עדיין למחדל המודיעיני באותה מלחמה. כל שנה, ובכל עת נקדש מחדש את כישלון ההתרעה המודיעינית במלחמה זו.

משחר ילדותנו שמענו סיפורים על המלחמה ההיא. כל שנה בתפילת מוסף ביום כיפור הקרובים לנו מסתכלים בשעת צהריים לכיוון דלת בית הכנסת, כאילו נזכרים באותה שבת, ה-6 באוקטובר 1973. כל שנה הם מעלים זיכרונות מפורטים על איך עלו לרמת הגולן לאחר היערכות חפוזה בימ"ח או מה קרה בדיוק ביום ההוא שנערכו מערבית לתעלת סואץ.

מיד לאחר גיוסנו לאגף המודיעין של צה"ל נפגשנו בעיסוק במלחמה ההיא. מאז לאורך כל שירותנו הצבאי היא ליוותה אותנו. כך למשל בתרגילים עמוסי פרטים שבסופם היו מטיחים בנו שככה זה היה אז בתקופה שלפני המלחמה, ובחינוך לאחריות אישית להתרעה כאילו אמרו לנו על בסיס ההגדה של פסח "בכל דור ודור חייב איש המודיעין לראות עצמו כאילו היה שם ב-1973".

³⁰ שלמה ענבר, שימש כקצין קשר ראשי במלחמת יום כיפור. מתוך חן קוטס, "נחיתה אל התופת", מלחמה והיום, התמונות של כיפור 1973 מתעוררות לחיים, **ידיעות אחרונות**, 27 בספטמבר 2020.

מלחמת יום כיפור היא אירוע מכונן בהיסטוריה של מדינת ישראל. התדהמה הבסיסית, המספר העצום של הרוגים ופצועים, ההתאוששות האופרטיבית עד לסיום המלחמה, הסכם השלום עם המצרים שנחתם ב-1977, ארבע שנים לאחר המלחמה והשלכות משמעותיות על החברה בישראל ועל התנהלות מדינת ישראל עד עצם היום הזה.

התפיסה לפיה המפקדים הזוטרים והלוחמים הצילו את המדינה במלחמת יום כיפור לעומת המדינאים והגנרלים שנכשלו, הפכה כך נראה לדפוס התנהלות של מדינת ישראל (כמעט DNA) - **אנחנו חברה בעלת תרבות של עשייה**, של מטרה ממוקדת תפוקה. חשיבה ואסטרטגיה שייכות למדינאים שנכשלו במלחמה ההיא ומאז, הם ממילא מועדים לכישלון.

להבנתנו, ההפתעה המודיעינית (היעדרה של ההתרעה) **אינה לב** הסיפור של מלחמת יום כיפור. העיסוק בהתרעה כאילו היא לב הסיפור הוא ביטוי **למתיחת מושגים** מההקשר הטקטי לסביבה האסטרטגית. זאת, תוצאה של **המיקוד במידע השולט** בתפיסה הישראלית (וכך אנחנו נמשכים לטקטיקה) כאשר היריבים המרכזיים דאז ומאז, התמקדו וממוקדים בתפיסה המאתגרת את התפיסה הישראלית.

במילים אחרות, ההתייחסות הרווחת בישראל לעולם סבוך ומתהווה אינה שונה מהותית מההתייחסות לעולם טקטי ופשוט. זאת כאשר היריב אוהז בתפיסת עולם אחרת שתואמת את מורכבות החיים והמלחמה.

התרעה שייכת לסביבה הטקטית, המבוססת מידע. מלחמה אינה כזו. השילוב בין התרעה ומלחמה הינו עיוות. מערכת הביטחון הישראלית אחרי מלחמת ששת הימים התמקדה במידע ולא עסקה בתפיסה וזאת, הסיבה לתדהמה/להפתעה הבסיסית.

"...כל הזמן לימדו אותנו שהאמת גלומה במידע, אבל הבנתי שהאמת גלומה בתפיסה.³¹

מאז המלחמה, קיים מעין טקס קבוע בלוח השנה הישראלי. הטקס מתמקד בחשיפת עוד נתון על מחדלי המלחמה ההיא. פעם זה מסמך ופעם זו ידיעה, מי אמר למי באיזה עיתוי ביחס לשעה 1400 של ה-6 באוקטובר 1973. העיתונאי דורון רוזנבלום כינה זאת "ננו תיאולוגיה מבצעית",³² ניתוח וחפירה בכל נתון ונתון על מנת לתת הסבר לאירוע.

הסכסוך המפורסם בין שני ענקים בתחום המודיעין, ראמ"ן במלחמה האלוף (במיל') אלי זעירא וראש המוסד דאז צבי זמיר מתמקד במידע. נראה שכל תחקירי המלחמה ובראשם דו"ח ועדת אגרנט התמקדו בעיקר במידע. השאלה ההיפוטטית "אילו הופעלו האמצעים המיוחדים" היא שאלה שעוסקת במידע. פרופ' אורי בר יוסף בספרו "הצופה שנרדם, הפתעת יום כיפור ומקורותיה"³³ שמהווה עד היום את אחד הספרים המרכזיים בנושא מתמקד במידע.

כפי שכבר ציינו, מידע הוא כלי מרכזי בסביבה הטקטית. התרעה, גם היא כלי מרכזי בסביבה זו. דיון המתמקד במידע ובנתונים הוא דיון טקטי. השאלה - מהם שורשיה של מלחמת יום כיפור איננה שאלה טקטית. היא אינה שאלה מהסביבה הפשוטה של שאלות ותשובות טכניות. היא סוגיה סבוכה ולכן על מנת לנתח את מלחמת יום כיפור צריך כפי שטען גם צבי לניר להתמקד בתפיסה.

³¹ רותם שטרקמן, יסמין גואטה, "כשצבי לניר פתח את המעטפה, הוא התעצבן – והחליט לעשות עם זה משהו", דה מרקר, 17 במרץ 2018. <https://www.themarker.com/markerweek/1.5910199>.
³² דורון רוזנבלום, "תשוישים מהסברים", הארץ, 4 באוקטובר 2003. <https://www.haaretz.co.il/misc/1.915256>.

³³ אורי בר יוסף, הצופה שנרדם, הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה (לוד: זמורה ביתן, 2001).

ובכן, מה השתנה בתפיסת ישראל את עצמה ואת היריב בעקבות השינוי המהותי שהביא

הניצחון בששת הימים ואילו כלים מבצעיים פותחו נוכח זה ?

רבים וגדולים מאתנו שאלו כבר את השאלה "אילו הייתה התרעה למלחמה" - אם הייתה התרעה היינו כמדינה ערוכים טוב יותר למלחמה ? האם הבנו באמת את ההיגיון המערכתי של המהלך של סאדאת ? האם הבנו שסאדאת לא מכוון למהלך המאיים על קיומה של מדינת ישראל ? מדוע בפרוץ המלחמה נשלחו הכוחות ישירות לחזית, למרחב התעלה כדי למנוע הישג מהמצרים ונתקלו בטיילי הסאגר ? להבנתנו, התרעה לא הייתה מחוללת מענה אחר לשאלות אלה.

אנחנו לא מחפשים להקטין או לגמד את סוגיית ההתרעה או אי ההתרעה ולא להפוך לסוגיה שולית. אנו טוענים כי שורשיה של מלחמת יום כיפור והשלכותיה לא מתכנסות לידיעה כזו או אחרת, אלא נעוצים בתפיסה הישראלית את היריב ובעיקר בתפיסה הישראלית את מדינת ישראל (בכלל וביחס ליריב בפרט).

צבי לניר הסביר כי ההפתעה הבסיסית במלחמת יום כיפור "נוגע לגילוי הפתאומי ואולי אף הטראומטי של הפער במערכת הרחבה מאוד של הדימויים על היריב, ועל עצמנו ביחס ליריב".³⁴

התדהמה הבסיסית אינה תוצאה של כישלון ההתרעה אלא של מספר גורמים - תפיסה צה"לית שגויה, תפיסה שגויה של המטכ"ל את הסביבה האסטרטגית, תפיסת מציאות ישראלית שגויה.

תפיסת מציאות וקונספציה

³⁴ צבי לניר, ההפתעה הבסיסית, עמ' 37.

כשאנחנו אומרים "התפיסה הישראלית" איננו מתכוונים לאותה קונספציה מפורסמת. אנו מתכוונים לתפיסת המציאות הישראלית. הדימוי של ישראל ביחס לעצמה, ביחס ליריב וביחס לאופן בו תופס היריב את עצמו ואת ישראל. הפער בין התפיסה הישראלית לבין המציאות היה, להבנתנו, הגורם המרכזי לתדהמה / להפתעה הבסיסית.

קונספציה לעומת זה עוסקת אך ורק ביריב. זה הגיון שהטלנו על היריב בבואו לבצע פעולות מסוימות ובמקרה של אוקטובר 1973 - לפתוח במלחמה. **שבירת הקונספציה יכלה אולי למנוע הפתעה מצבית – עיתוי פתיחת המלחמה, אולם לא את ההפתעה הבסיסית.** התפיסה לאורה פעל סאדאת, אליה נתייחס בהמשך, רוקנה מתוכן את התפיסה הישראלית וזה חולל את ההפתעה הבסיסית.

הפער בין התפיסות (הישראלית והמצרית) בא לידי ביטוי כבר עם סיומה של מלחמת ששת הימים ופרוץ מלחמת ההתשה. הייחודיות של מלחמת ההתשה הינה בעובדה שזו הייתה הפעם הראשונה שבה מתערערת בפועל תפיסת הביטחון הישראלית. אמנם, הגענו להפסקת אש בזכות מהלכים (טקטיים) של מדינת ישראל (תקיפות משמעותיות של חיל אוויר ועוד) אולם אין בכך להעיד על התמודדות עם הרעיון המערכתית של היריב ועם הלמידה של היריב מהחיוך אתנו.

היכן ההרתעה? כחודש לאחר הניצחון הגדול של מלחמת ששת הימים (ועל אף נחיתות צבאית מצרית) החלו תקריות באש בתעלת סואץ שהתפתחו עד להגדרה המוכרת - מלחמת ההתשה.³⁵ ההגיון לפיו פעלו המצרים "במלחמה" זו היה חיכוך במרחב התעלה לשם הבאת הישגים מדיניים.³⁶

גנרל אלגמסי, ראש אגף חזית התעלה במלחמת ההתשה ציין את המטרות המלחמה :

³⁵ אורי בר יוסף, **הצופה שנרדם**, עמ' 41.

³⁶ דן שיפטן, "האסטרטגיה של ההתשה", **ישראל היום**, 27 באוגוסט 2020. <https://www.israelhayom.co.il/article/795397>

מטרתה העיקרית של מצרים הייתה להסב לכוחות הישראליים בסיני אבדות כבדות בצידוד ובנפש, במטרה לשכנעה כי המשך הכיבוש מגלם בחובו מחיר יקר עבורה. זאת, הן לפגוע במורל הצבא והחברה הישראלית והן כדי לאלץ את ישראל להחזיק חלק ניכר מצבא המילואים שלה מגויס, ובכך לפגוע בכלכלתה. מעבר לכך, המלחמה נועדה להשיב לחייל ולאזרח המצרי את ביטחונם העצמי... ולשדר לעולם מסר פוליטי חד משמעי שלפיו מצרים ומדינות העימות לא ייטשו את השטחים הכבושים.³⁷

בעוד מצרים פיתחה הגיון של חיכוך (ולא הכרעה) **שהתמקד בערעור התפיסה הישראלית ולא במטרות ויעדים פיזיקאליים**, במוקד הדיונים של הצמרת הביטחונית עדין עמד המשולש בתפיסת הביטחון הישראלית (הרתעה, התרעה, הכרעה) **בשנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום כיפור**. הוא בא לידי ביטוי בדיונים אודות סאדאת ומידת הרתעתו (בדומה לניתוח אודות נאצר ומלחמת ששת הימים), במיקוד הדיונים ביכולת ההתרעה של ישראל אל מול מהלך התקפי מצרי וכמובן בתפיסה ההתקפית של צה"ל להכריע כל מהלך התקפי מצרי ע"י הסד"כ הסדיר.

צה"ל עסק בעדכון תכניות אופרטיביות מבלי לקיים למידה בסיסית לפיתוח ידע חדש על המציאות העדכנית אחרי "ששת הימים" וכך היה כלוא בחשיבה טקטית/אופרטיבית המכוונת להכרעת האויב, כאשר היריב חשב על חיכוך ללא הכרעה צבאית כמחולל התהוות חדשה.

להלן כמה דוגמאות לשיח שהתמקד בהקשר הטקטי ולא בהקשר התפיסתי נוכח השינוי שחוללה מלחמת ששת הימים, במקביל למלחמת ההתשה ולאחריה:

³⁷ אורי בן יוסף, **הצופה שנרדם**, עמ' 52 - 53.

בין גבול סיני לתעלת סואץ

תוצאות מלחמת ששת הימים הביאו לסידור מחדש של גבולות מדינת ישראל. **טרם מלחמת ששת הימים שרר איום קיומי ומידי על מדינת ישראל שהתבטא באיום ישיר כביכול על באר שבע, ירושלים, גוש דן והישובים בגליל. לאחר המלחמה נוצר מצב חדש שבו צבאות מצרים וסוריה רחוקים מהישובים הישראליים. כל סיני הפריד בין הישוב הישראלי הקרוב לבין הצבא המצרי. כך, לא היה איום ישיר על תושבי מדינת ישראל מצד מצרים.**

דיון בהשלכות ההגנה בתעלת סואץ המתכנס לשאלה **האם נגן על קו המים (קו בר לב) או נתבסס על ציר החת"מ** הוא דיון טקטי. זה **אינו שיח שמהותו בחינת מקומה של המגננה בתוכנית הצה"לית** נוכח השינוי של עומק סיני.

על אף עומק סיני, צה"ל והצבא המצרי היו ערוכים משני צדי תעלת סואץ. היערכות זו כך נראה תרמה למיקוד השיח בהקשר הטקטי **(יכולות ההתרעה) ולא בסוגיות תפיסתיות.**

מגננה ומתקפה

המתקפה תפסה מקום של כבוד בתפיסה הצה"לית עד מלחמת ששת הימים וכמובן עד מלחמת יום כיפור. על אף השינוי בשטח והעומק שסיני אפשר בהיערכות למגננה, עדיין התפיסה המרכזית

הייתה בלימת המתקפה המצרית ומיד מעבר למתקפת נגד. הנחה זו באה לידי ביטוי בתרגיל מטכ"לי בקיץ 1972 וכאמור בתכניות האופרטיביות שנשענו על הנחה כי "הסדיר יבלום".³⁸

מכה מקדימה

מלחמת יום כיפור הייתה המלחמה הראשונה מאז מלחמת העצמאות שבה היריב פותח ביוזמתו מהלך התקפי משמעותי כנגד מדינת ישראל. זו אחת הסיבות המהותיות להפתעה הבסיסית. סיבה זו נבעה מהפער שנתגלה בין התפיסה של מדינת ישראל את עצמה ואת היריב לבין תפיסת היריב את עצמו ואת מדינת ישראל. במבצע סיני (1956) וכמובן במבצע "מוקד", מהלך הפתיחה העוצמתי והמפתיע של מלחמת ששת הימים, הייתה זו ישראל שיזמה. מלחמת ההתשה הייתה ביוזמה מצרית אך לא היוותה מהלך התקפי מהותי בעיקרו.

כיוון שהמהלך המקדים, מכה מקדימה, היה כלי מערכתי מרכזי בתכנון הצה"לי הוא היה אחת מהאופציות שהועלו ע"י הרמטכ"ל בדיונים עם ראש הממשלה ושר הביטחון בימים ובשעות שקדמו לפתיחת המלחמה, ב-6 באוקטובר ב-14:00.³⁹ אופציה שנשללה ע"י גולדה מאיר ושר הביטחון דיין.

נראה כי הסירוב למכה מקדימה (כמו גם לגיוס מילואים) מצד ראש הממשלה גולדה מאיר לא היה עניין מקרי או שולי אלא נבע מסיכום חשאי בין מאיר לבין הנרי קיסינג'ר. במסגרת שיח חשאי וממוזר בין השניים נראה שסוכם כי ישראל לא תבצע מהלך מקדים שיביא לפתיחת מלחמה בתמורה לאי קידום הסכם שלום בתיווך אמריקאי לצד המשך אספקת הנשק לישראל.⁴⁰

³⁸ צבי לניר, הפתעה בסיסית, עמ' 21-18.

³⁹ חנוך ברטוב, דדו, 48 שנה ועוד 20 יום, יומן המלחמה, כרך שני (אור יהודה: כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002), עמ' 368.

⁴⁰ יגאל קיפניס, "הרבה יותר ממחדל: מה אנחנו לא יודעים על מלחמת יום הכיפורים", מעריב, 8 באוקטובר 2019. <https://www.maariv.co.il/news/military/Article-723047>

הבנות אלה באו לידי ביטוי גם בהנחיית שר הביטחון דיין לצמרת צה"ל במאי 1973 להתכונן למלחמה תחת הנחות העבודה הבאות:

1. להביא בחשבון שיהיה חידוש מלחמה, בחצי השני של הקיץ הזה. 2. המלחמה תתחדש על ידי פתיחת מלחמה ביוזמה או בפתיחה מובהקת של מצרים וסוריה. 3. במלחמה ישתתפו מצרים וסוריה, ולא תשתתף ירדן. 4. לאחר שאמרתי שהפתיחה היא מצרית-סורית, יש להביא בחשבון לתכנן ולהכין גם מכה מקדימה או תקיפה מקדימה שלנו במסגרת חידוש המלחמה שלהם.⁴¹

הנחיה לתכנן מכה מקדימה אינה אומרת שתהיה כזו ועובדה, שבזמן אמת לא קיבל הרמטכ"ל אישור לממש זאת. מידור הרמטכ"ל מהסיכום עם האמריקאים הביא להבנתנו **להנחות עבודה לא נכונות** של הרמטכ"ל בבואו להיערך למלחמה ולכן הוא עדיין דרש אישור למכה מקדימה ולגיוס מילואים רחב מספר שעות טרם המלחמה. **הוא לא ידע ולא הבין היכן הלכה למעשה ממוקמים ראש הממשלה ושר הביטחון בנושא זה.**

בפועל, הנחת העבודה של הרמטכ"ל ופורום מטכ"ל לפחות הייתה שצה"ל יפתח במכה מקדימה (על אף אמירה מפורשת של דיין להתכונן לפתיחת מלחמה ביוזמה מצרית וסורית). פער זה לבדו בין הרמטכ"ל (והמטכ"ל) לבין שר הביטחון וראש הממשלה תרם תרומה גדולה לתדהמה הבסיסית.

הסוגיות שציינו (מקומה של המגננה בתכנון הצה"לי, השלכות עומק סיני והתבטלות האיום הישיר על אזרחי ישראל) וחשיבות הדיון בהן לאור המציאות החדשה שנוצרה בעקבות מלחמת

⁴¹ יגאל קיפניס, "הרבה יותר ממחדל: מה אנחנו לא יודעים על מלחמת יום הכיפורים", <https://www.maariv.co.il/news/military/Article-723047>

ששת הימים אינם קשורים למידע מודיעיני כזה ואחר והשלכותיהם על מלחמת יום כיפור ותוצאותיה אינן פחותות מהשפעת "כישלון ההתרעה" על אותה המלחמה. התפיסה לא תאמה את המציאות, ומידע נוסף או התייחסות אחרת למידע קיים לא היו משנים זאת.

גם בהקשר הסיכום החשאי בין ראש הממשלה מאיר והנרי קיסינג'ר, הפער לא נבע ממידע מודיעיני / התרעה אלא מאסטרטגיה ומדיניות, ולכן אי ההיערכות המקדימה המלאה (ובתוכה גיוס מילואים נרחב) לא היה קשור להתרעה אמ"ן או למידע כזה או אחר.

כך טען תא"ל (במיל') דב תמרי:

ככל שחקרתי ולמדתי, לא היו לצה"ל תוכניות מגננה להגנת סיני, למעט תוכנית המגננה "סלע", שמעולם לא פורטה ולא תורגלה, גם לא היה לו תוכן צבאי מקצועי. את מטרות המלחמה שאותן ניסח המטה הכללי, ושאושרו ע"י שר הביטחון וראש הממשלה, אפשר היה להשיג רק במתקפה. הרמטכ"ל קבע מפורשות שהמתקפה של צה"ל תתחיל מיד עם פתיחת האש. מתקפת הכרעה על המתקפות המצרית והסורית, דבר ששום צבא עדיין לא הצליח לעשות. פירוש הדבר, שלילת המגננה כמצב יסוד אסטרטגי במלחמה אשר ברור שלא אנחנו ניזום ונפתח בה... כל זה מעיד על מערכת מושגית לא רלוונטית ומפורקת מראשיתה. גם השפה אז הייתה טקטית מיסודה והשפה המושגית המערכתית הייתה

מנוונת מאוד.⁴²

בעוד הדיונים בישראל עסקו בהשלכות "המצב של לא שלום ולא מלחמה" על ההנהגה במצרים⁴³ והסתיימו תמיד סביב האמירה אודות "סבירות נמוכה למלחמה" (וכך התמקדו בהקשר אופרטיבי

⁴² אהרן זאבי פרקש, דב תמרי, ואיך נדע? מודיעין/מבצעים/מדינאות (תל אביב: ידיעות אחרונות, וספרי חמד, 2011), עמ' 70.

⁴³ אורי בר יוסף, הצופה שנרדם, עמ' 163.

טקטי), ניסח סאדאת רעיון תפיסתי אחר, שהיווה להבנתנו פיתוח לרעיון של נאצר במלחמת ההתשה. רעיון זה המשיך להתכתב עם התפיסה הישראלית והתעלה על הדיון בכולותיו האופרטיביות טקטיות של צה"ל אל מול אלה של צבא מצרים.

סאדאת התמקד בתפיסה הישראלית שהוכיחה את עצמה עד מלחמת ששת הימים אבל לא בחנה כאמור את הרלוונטיות שלה מאז. מיקוד זה של סאדאת לא כלל בתוכו דיון על סבירות, יכולות או פערים לוגיסטיים אלא התמקד בהשלכות הקיפאון המדיני על תפיסת הביטחון הלאומי המצרית. כך הדגיש למשל:

זמן המילים חלף והגענו אל נקודת הרוויה. עלינו להכריע את גורלנו עם מה שעומד לרשותנו - עלינו לדבוק בתכנית לשנות את המצב ולהבעיר בערה באזור. אז יהיו למילים משמעות וערך. המצב בעולם הערבי יישאר בדיוק כפי שהוא עתה, כל עוד ניוותר אנו עצמנו חסרי תנועה. בפועל, מצב הערבים, האמריקנים, הרוסים ועמנו יחמיר עוד יותר. לדעתי הוא יכול להסתיים רק בשתיקה ובמוות.⁴⁴

בפקודה לכוחות המזוינים המצריים שהופצה בתחילת אוקטובר 1973 הדגיש סאדאת את האסטרטגיה המצרית שמהותה ערעור תפיסת הביטחון הישראלית. הוא לא עסק במה הסבירות להצלחת המהלך המצרי, אלא בנה מהלך שמהותו ערעור התפיסה הישראלית והצלחתו תלויה ב-24 שעות הראשונות של המהלך:

היעד האסטרטגי שאני מעמיד בזה לכוחות מזוינים של מצרים, ואשר אני מקבל עליו את מלוא האחריות המדינית, לאור כל מה ששמעתי ולמדתי על ההכנות שלנו, אפשר לסכמו בזו הלשון:

⁴⁴ אורי בר יוסף, הצופה שנרדם, עמ' 123-124.

• **לערער על תורת הבטחון הישראלית** על ידי ביצוע פעולה צבאית בהתאם לאפשרויות של הכוחות המזוינים במטרה להסב לאויב את האבדות הכבדות ביותר ולשכנע אותו שהמשך כיבושה של אדמתנו תובע מחיר שהוא גבוה מדי בשבילו וכי על-כן תורת הבטחון שלו - הואיל והיא מבוססת על הטלת-אימה פסיכולוגית, מדינית וצבאית- איננה מגן פלדה שאין להבקיעו ואשר יוכל לגונן עליו היום או לעתיד לבוא.

במילים שלנו (הכותבים) - קודקוד ההרתעה במשולש הישראלי אינו חסין. האם באומרנו "מגן פלדה" התכוון סאדאת לתפיסת "קיר הברזל" ?

• **הערעור המוצלח על תורת הבטחון הישראלית** יניב תוצאות מוגדרות לטווח קצר ולטווח ארוך. לטווח הקצר, יכול הערעור על תורת הבטחון הישראלית להביא לתוצאה ודאית שתאפשר פתרון של כבוד למשבר של המזרח התיכון. לטווח הארוך עשוי ערעור על תורת הבטחון הישראלית לחולל שינויים, שבבואם זה בעקב זה יביא לשינוי יסודי בחשיבתו של האויב, במורל שלו ובמגמותיו התוקפניות.⁴⁵

במילים שלנו (הכותבים) - פגיעה בקודקוד ההכרעה במשולש הישראלי.

במאמר מלמד ניתח רח"ט מחקר לשעבר, תא"ל (במיל') איתי ברון את רצף הדיונים שהתקיימו ב-5 באוקטובר 1973 (יממה שלפני פרוץ מלחמת יום כיפור). באותו יום שישי התקיימו **ברצף חמישה דיונים**: בראשות הרמטכ"ל, בראשות שר הביטחון, התייעצות בראשות ראש הממשלה, ישיבת ממשלה והערכת מצב של פורום מטכ"ל.⁴⁶

ברון תיאר את הדיונים באותו יום **"ההזדמנות האחרונה של הצמרת המדינית והצבאית להתעשת, להבין את הפער בתפיסתה את המציאות ולהחליט על היערכות מתאימה למלחמה**

⁴⁵ אנואר אלסאדאת, **סיפור חיי** (ידיעות אחרונות, 1978), עמ' 250 - 252.

⁴⁶ תא"ל (במיל') איתי ברון, "ההזדמנות האחרונה", החמצת דיוני ה-5 באוקטובר 1973, מרכז דדו, 27 ביולי 2023.

שתפרוץ למחרת", והתמקד במאמרו בשאלה "מדוע לא הצליחו משתתפי הדיונים לנצל את ההזדמנות האחרונה הזו להיחלץ מהפער בתפיסת המציאות?"

שלוש תשובות אפשריות הציג ברון לשאלתו – האחת, לא ניתן לסגור את הפער בין התפיסה למציאות במספר שעות. השנייה, עצם המודעות לפער. אם לא מודעים אליו לא ניתן לקיים עליו דיון. השלישית היא מתכונת הדיונים- שעסקו בעיקר בסוגיות טקטיות של היערכות כוחות וצד אדום.⁴⁷

להבנתנו, כל התשובות הנ"ל קשורות אחת לשנייה. כפי שהצגנו, מאז מלחמת ששת הימים על אף השינויים הרבים שהתפתחו לא התקיים דיון על מה השתנה? אלא המיקוד היה בהקשר הטקטי (התרעה, היכן נערכים ועוד). על פער של שש שנים לא ניתן לפצות בחמש שעות (והתרעה לא הייתה משנה זאת).

להבנתנו, החוסר בתפיסה מפותחת ביחס למציאות נוכח השינויים שהתרחשו לאחר מלחמת ששת הימים הביא את ההנהגה הצבאית והמדינית לפגוש את המלחמה כשעולם המושגים שלהם אינו רלוונטי. תפיסה מפותחת הייתה מהווה להבנתנו בסיס איתן להתמודדות עם ההפתעה באופן שהיה משאיר אותה כמצבית ולא בסיסית. אחת התוצאות של עולם המושגים הלא רלוונטי הייתה עלייתם מחדש של החששות הקיומיים אל פני השטח, אשר הובילו להעמקת ההפתעה הבסיסית ולהשלכותיה על מדינת ישראל שנים רבות אחרי המלחמה (עד היום).

את המחסור בתפיסה איתנה, ניתן למשל לראות בדבריו של שר הביטחון, משה דיין, לעיתונאים, חמישה ימים לאחר פרוץ המלחמה (בעת הזו כבר מהלכי המצרים היו די ברורים):

⁴⁷ תא"ל (במיל') איתי ברון, "ההזדמנות האחרונה".

אני חושב, שאם סאדאת לא יגיע בהתקפה הזו עד למיצרים לא רק שלא יכבוש את ארץ ישראל, שלא יכבוש את סיני, לא ישחרר את האדמות הכבושות אחרי שש שנים שהכין את המלחמה הגדולה, לא יגיע למטרה מוגבלת שלו עד 20 ק"מ. אני לא חושב שיהיה לו הישג אישי בזה.⁴⁸

ועדת אגרנט - הנציחה את החוליים של התפיסה השגויה כיוון שאחזה באותה הפרדיגמה (ממוקדת מידע).

על רקע ההפתעה הבסיסית והשלכותיה על ישראל שלאחר המלחמה הפכו ועדת אגרנט והמלצותיה למעין סמן ימני ועוגן לתשובה על השאלה: מה לעשות, על מנת שהפתעה כזו לא תחזור שנית? ועדת אגרנט, בפועל הביאה לשני תהליכים משמעותיים המשליכים עד היום על ישראל בכלל ועל מערכת הביטחון בפרט.

האחד - תרבות ועדות החקירה. מאז מלחמת יום כיפור נשמעת לא פעם הצעה למינוי ועדת חקירה ממלכתית בנושא כזה או אחר. כאשר עוסקים בתהליך מכני או תהליך טכני יש הגיון בדבר, יש בעולם מומחים בתחומים שונים שיכולים לתת תשובות.

לעומת זאת, מינוי ועדת חקירה או היסמכות על מומחים לבחינת סוגיות מופשטות של קבלת החלטות בעיתוי והקשר מסוים (מלחמה, מגפה), לא יכול להביא להפקת לקחים רלוונטיים למניעת ההפתעה / מחדל הבא. כיצד שופט, אקדמאי או בעל תפקיד אחר יכול לשפוט קבלת החלטות של כל בעל תפקיד בדיעבד ולהפיק מזה לקח רלוונטי?

⁴⁸ צבי לניר, ההפתעה הבסיסית, עמ' 64.

קבלת החלטה בסביבה האסטרטגית אינה תוצאה של תהליך טכני אלא נובעת גם מתפיסת עולם, אינטואיציה וניסיון חיים. מלקולם גלדוול ציין בספרו "ממבט ראשון", שעסק בהרחבה בסוגיית האינטואיציה, כי "החלטות המתקבלות במהירות רבה עשויות להיות טובות ממש כמו החלטות שהתקבלו בזהירות ולאחר מחשבה רבה".⁴⁹ בדומה לו סיפר מנכ"ל חברת "אפל", טים קוק במהלך הרצאה: "אני לא יודע איפה הייתי היום אילו האינטואיציה שלי הייתה מפסידה במאבק שהתחולל בינה לבין המוח השמאלי שלי... אבל בטוח לא הייתי עומד מולכם ונושא את הנאום הזה".⁵⁰

כיצד ניתן לשפוט החלטה שהתקבלה בהקשר ייחודי ובסיטואציה סינגולרית? כאשר מנתחים ומחפשים רק את הממד הטכני (התהליך כביכול) נוצר עיוות. ואכן המלצות הועדה יצרו עיוותים מסוימים שניגע בהם בהמשך.

כך למשל, כאשר ועדת וינוגרד, "לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006", הגישה את הדו"ח שלה ב-2008. האם דו"ח יכול להיות רלוונטי כשנה וחצי לאחר המלחמה? הרי בהקשר האופרטיבי, צה"ל במהלך תקופה זו (בדומה לתקופה שלאחר מלחמת יום כיפור) ביצע שורת תחקירים ומימש חלק מהלקחים. גם אם היה קורה הבלתי אפשרי והדו"ח היה מוגש כחודש לאחר מינוי הועדה, (עוד ב-2006) ספק אם המלצותיה היו רלוונטיות נוכח הניתוק ואי יכולתה של הועדה לבחון את ההחלטות שהתקבלו. ועדה כאמור בוחנת את ההחלטות באופן טכני, ואילו הסיטואציה בה התקבלו ההחלטות ואופן בו התקבלו אינם טכניים.

⁴⁹ מלקולם גלדוול, ממבט ראשון (ירושלים: כתר הוצאה לאור, עברית הוצאה לאור, 2005), עמ' 15.

⁵⁰ אורן הוברמן, "איך האינטואיציה עובדת? כלכליסט, 29 בספטמבר 2011.
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3533866,00.html>

התהליך המשמעותי השני אותו חוללה ועדת אגרנט הוא המיקוד במידע - איננו מטילים ספק/זופי בחשיבות המידע ובחשיבות הפיתוח הטכנולוגי לעיבוד מידע. אנו תוהים לגבי השלכות ההתמקדות במידע על תפיסת המציאות שלנו ופרשנות המציאות.

ועדת אגרנט התמקדה בהכנות צה"ל למלחמה, בסוגיית המודיעין וכן בניהול המלחמה בימים הראשונים (עד למתקפת הנגד של ה-8 באוקטובר 1973).⁵¹ מסגור זה של הנושאים ושל תקופת הזמן המוגבלת, תיעל את דיוני הוועדה לתוך מסגרת אופרטיבית טקטית. סוגיית ההפתעה המודיעינית שעמדה בלב עבודת הוועדה וממנה נולד המושג קונספציה התמקדה בסוגיית הידיעות שהגיעו ובאופן הערכתן, כיאה לדיון אופרטיבי - טקטי.

גם רח"ט מחקר לשעבר, תא"ל (במיל') דרור שלום התמקד במידע כאשר טען במסגרת ראיון בהקשר הפתעת יום כיפור כי:

הם לא היו אז פחות חכמים ממני... הם היו אנליסטים, ערביסטים, רחבי אופקים... הם טענו בזה שהם היו צריכים לראות את השלם. התרעה לא תתחיל מסימנים מעידים כשמורידים את הכיסויים מהטנקים. זה כבר מאוחר מדי. זו החשיבות של מחקר המעצמות, יחסים בינלאומיים, מחקר כלכלי.

מה הם היו רואים ממחקר כזה?

מחקר כלכלי היה מראה להם שסאדאת מבין שהוא "על הקאנטים". ביום כיפור התעלמו מסאדאת. זילזלו בו. מחקר אישים היה מבהיר להם במי מדובר, ומאפשר להם להבין שפניו למלחמה.

והיום ?

⁵¹ ועדת אגרנט. ויקיפדיה.

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%95%D7%A2%D7%93%D7%AA_%D7%90%D7%92%D7%A8%D7%A0%D7%98

היום יש אצלנו האצה דרמטית בכל נושא המחקר הכלכלי... במחקר אישים, אי אפשר להתעלם מהניסיון שצברנו בחקירת נצראללה, סינואר, מנהיגי איראן. ולא למדנו רק אותם, אלא גם את הסביבה הקרובה שלהם. כך שכשאתה מקבל מידע אינטימי לגביהם, אתה מבין ויודע לפרש אותו.⁵²

רח"ט מחקר לשעבר מחפש בקטע הנ"ל את התשובות במידע ולא בתפיסה. הדבר האחרון שאפשר לומר על עבודת המודיעין בתקופה שלפני מלחמת יום כיפור הוא שהיה מחסור במידע. יתר על כן, קיים חשש כי מידע, לעיתים קרובות, מחזק את התפיסה השלטת ובוודאי לא גורם בפני עצמו להתבוננות מחודשת על תפיסתנו את המציאות.

שוב נדגיש, לכל אתגר, אופרטיבי - טקטי - שמידע הוא רכיב מרכזי במענה לו, המכונה האמ"נית הינה מכונה מהטובות בעולם, אם לא הטובה שבהן. מלחמת יום כיפור (בדומה לאתגרים אחרים העומדים אל מול מדינת ישראל מאז המלחמה) לא הייתה אתגר אופרטיבי במהותו. המשך המיקוד בסוגיית ההתרעה הוא כאמור המשך התמקדות בהקשר האופרטיבי שמונע כל דיון אחר.

המלצות ועדת אגרנט עסקו, בין היתר, בסוגיות ארגוניות, שנראה שחזרו על המלצות ועדת ידן-שרף שמונתה ע"י בן גוריון על מנת לבחון את מבנה קהילת המודיעין.⁵³ כאן נשאלת השאלה האם לקחים שנותחו כעשר שנים לפני מלחמת יום כיפור רלוונטיים גם לאחריה?

השינוי הארגוני עליו המליצה ועדת אגרנט, נועד בין היתר להוביל לפלורליזם ארגוני על מנת למנוע את היווצרות החשיבה ביחד שנטען כי שלטה באמ"ן טרם מלחמת יום כיפור. תהליך ארגוני זה היה טכני במהותו ולכן קשור לסביבה אופרטיבית, לתת מענה לאתגרים של סביבה זו. נראה

⁵² יוסי יהושוע, "אם איראן תחליט תוך שנתיים יש לה גרעין. נסראללה במצב קשה. אבל הרשות הפלסטינית היא פצצה מתקתקת", ידיעות אחרונות, 9 באוקטובר 2020.
⁵³ צבי לניר, הפתעה בסיסית, עמ' 91.

שהפלורליזם אותו רצו להשיג נבע מהגישה שמשווה את המחקר המודיעיני למחקר מדעי או לסוגיה רפואית בה נהוג לבקש דעה רפואית נוספת. סוגיות מופשטות **אינן כאלה**. כאשר מפרשים את התנהלות היריב שלא בהקשרים הטקטיים **אין פרשנות נכונה או שגויה**.

בנוסף, מידע מודיעיני, אשר נקרא או נבחן על ידי אנשים שונים הממוקמים בפוזיציות שונות יכול להתפרש אחרת. פרשנותו מושפעת מספקטרום רחב של עניינים - מזהות הקורא, דרך מצבו האישי באותו יום (כיצד קם בבוקר) ועד מה תפקידו בעולם. בשורה התחתונה, באופן בסיסי איש מודיעין בפקוד כלשהו או במשרד החוץ אינו קורא את אותה ידיעה כפי שקורא אותה איש מודיעין במטכ"ל או ביחידה מסוימת. זה לא נובע מפלורליזם מחקרי אלא מפוזיציה ותפקיד בעולם. הפלורליזם המהותי הוא להבין שאלו החיים, ככה מתפקדים אנשים בעולם ולעודד שיח של חיכוך בין דעות ופרשנויות שונות ובין תשובות לשאלות שונות.

ועדת אגרנט רצתה למנוע הפתעה דומה בעתיד אבל בעצם הציעה דרכים לתיקון היסודות השגויים אשר הובילו להפתעה - מיקוד במידע, חשיבה טקטית וחוסר בכלים ומתודות לפיתוח תפיסת מציאות רלוונטית באופן רציף ומתמשך ובכך הנציחה את הבעיה. כך, הביאה בין היתר להמשך מתיחת המושגים מהסביבה האופרטיבית - טקטית לזו האסטרטגית וחידדה את העיוות בתפקיד המודיעין שכל כך רלוונטי בהקשר אופרטיבי טקטי אולם בסביבה האסטרטגית, למודיעין תפקיד אחר מהותית.

דוגמא בולטת לכך היא ביקור הנשיא סאדאת בישראל בנובמבר 1977. ארבע שנים לאחר ההפתעה של מלחמת יום כיפור, נראה שקהילת המודיעין הישראלית חוותה הפתעה בסיסית נוספת. מספר ימים טרם הביקור (ולאחר פרסום הביקור בתקשורת) טען הרמטכ"ל דאז מוטה גור, כי מדובר "בהטעיה אסטרטגית" שמחייבת כוונות לקראת מלחמה אפשרית. בדומה לו טען ראמ"ן דאז, שלמה גזית, מספר חודשים לאחר הביקור, במהלך הרצאה באוניברסיטת תל אביב, כי במסגרת מחקר שנערך באמ"ן בשיתוף אקדמאים, עלה כי "אין שינוי בעמדותיו של העם המצרי כלפי ישראל ושאין כל התרככות משמעותית ביחסו העוין והבלתי מתפשר כלפי ישראל ובנכונותו

להמשיך בדרך המלחמה. ביקור סאדאת נבע עפ"י גזית "מהחלטה אישית... ואינו מבטא נכונות מצרית... לחתירה להסכם עם ישראל".⁵⁴

אז מה כן מאפשר לגשר על הפער התפיסתי ?

במאמרו אודות ה-5 באוקטובר 1973 התייחס ברון לתפקיד המודיעין ומקומו של ראמ"ן דאז, אלי זעירא באפשרות לגשר על הפער. עפ"י ברון :

התפקיד של המודיעין הוא לא לחזות את העתיד, אלא לעזור למקבלי ההחלטות לחשוב עליו (Nye, 1994). זעירא היה בעמדה מצוינת לבחון באופן ביקורתי את מערכת התפיסות הישראלית ולזהות את הפער בינה לבין המציאות שהתהוותה הן בקשר למרחב ההרתעה והן בקשר ליחסי הכוחות. הערכת הסבירות הנמוכה שלו אכן הפכה לפחות רלוונטית לאורך היום והאמון של מקבלי ההחלטות בה התערער. אבל, בהתעקשו לחזות את העתיד, גישתו הנחרצת של זעירא נכחה בחדרי הדיונים, הקשתה על זיהוי הפער ומנעה התפתחות של הבנה אחרת לגבי המציאות. היא בוודאי לא עזרה למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד שהקדים להתממש.⁵⁵

להבנתנו, אלי זעירא, ראמ"ן טרום מלחמת יום כיפור ובמלחמה עצמה לא היה בעמדה "לבחון באופן ביקורתי את מערכת התפיסות הישראלית ולזהות את הפער" כיון שהתמקד בשיח טקטי אודות מידע ואיסוף. שיח כזה התנהל מאז סיומה של מלחמת ששת הימים.

אנחנו מאוד מסכימים עם ברון ש"תפקידו של המודיעין הוא לא לחזות את העתיד" אך לחשוב על העתיד אינו שיח של דפ"אות בדומה לשיח אודות תוכנית אופרטיבית בה לקמ"ן ישנו מקום מר

⁵⁴ צבי לניר, הפתעה בסיסית, עמ' 89.

⁵⁵ תא"ל (במיל') איתי ברון, "ההזדמנות האחרונה", החמצת דיוני ה-5 באוקטובר 1973, מרכז דדו 27 ביולי 2023.

כזו. בסביבה של ראש הממשלה ראש אמ"ן אינו המומחה הבלעדי ואינו מחזיק בידע המאפשר להפגיש בין התפיסה הישראלית לזו המצרית על מנת לבחון את הפערים ואת השלכותיהם.

לא ניתן להבנתנו להשתמש במנגנון הערכת המצב בהקשר סוגיות מערכתיות שמהותן קידום האסטרטגיה, כיוון שלא ברור לנו עדין מה הבעיה ועדין אין לנו מערכת מושגים רלוונטיים שתסייע לנו לפרש את המציאות שהתהוותה. נדרשת גישה / התבוננות אחרת.

גישה אחרת משמע, אנו פועלים בעולם (האסטרטגי) המצוי בתנועה מתמדת ובו מתפתחים אתגרים כל העת. בסביבה הזו, לא לכל אתגר או בעיה יש פתרון ולכן החכמה היא לנוע בקצב רלוונטי לשינויים המתחוללים כשהמטרה היא השפעה על סוג האתגר, על עצמת האתגר ובה בעת הסתגלות למשמעויות ולהשלכות האפשריות של האתגר או של הבעיה עלינו.

הלמידה הנדרשת היא רציפה ומתמשכת כאשר, מטרות הלמידה אינן רק מטרות מדידות והן אינן מוגדרות רק דרך האויב. השאלות המנחות הן גם על האויב אבל גם (אולי בעיקר) עלינו ובתוך כך לא רק כיצד מסירים איום או כיצד מונעים את התממשותו אלא גם כיצד חיים עם קיומו ו/או מתמודדים עם התממשותו.

בתוך כך, בחינת הנחות יסוד באופן רציף מה השתנה במציאות מאז שהנחנו את הנחות היסוד שלנו? כיצד הנחות עדכניות משליכות על האופן בו אנו פועלים? ועוד.

כל זאת, על מנת לפתח ידע רחב ועמוק שיהווה תשתית להתמודדות עם מציאות שתיכפה עלינו בהפתעה, מציאות שאין לנו דרך לתאר אותה לפני שהתהוותה אולם ככל שיהיו ברשותנו ידע ומושגים מגוונים אודות עצמנו אל מול התפתחויות במציאות (בכל רגע נתון) כך נוכל להתמודד טוב

יותר עם מציאות שתפתיע אותנו ולתפקד בה באופן רלוונטי על אף ההפתעה (התהוות, "ברבור שחור"). מדובר בפיתוח ידע ויכולות תשתיתיים, כאן ועכשיו, ולא בנייתו **סבירותם של תרחישים עתידיים שונים**.

שיח כזה לא התפתח טרם מלחמת יום כיפור (1973) במטכ"ל ולא עם הממשלה וראש הממשלה.

בקפיצה לשנת 2023, הדיון המהותי בהקשר התמודדות עם היריבים שלנו (חזבאללה, חמאס) אינו **האם הם מורתעים ? או כיצד נכריע אותם ?** אלא מה נדרש לפתח על מנת להיות רלוונטיים במאבק המתמשך. ולא, אנחנו לא מתכוונים כיצד נשלב טכנולוגיות חדשות – את זה אנחנו עושים בצורה הטובה ביותר בעולם. השאלה הבסיסית דווקא בהקשר הזה היא **מה משמעות החיכוך בהקשרי מדינת ישראל ?** השאיפה לפתרון (הכרעה, הרתעה) מונעת כל דיון על זה, היא מייצרת תסכולים שאינם נגמרים. חיכוך אינו שווה מלחמה.

שאלות אלה חסרות בלב הדיון להבנתנו.

נסכם: לב הסיפור של מלחמת יום כיפור אינו ההפתעה המודיעינית אלא ההבדל בין התפיסה הרווחת בישראל לבין זו שרווחת בקרב יריבינו המרכזיים. כאז, גם היום התפיסה הישראלית ממוקדת במידע ואילו היריבים שלנו (במקרה של מלחמת יום כיפור, המצרים) פועלים מתוקף תפיסה של מאבק נצחי, על השפעה במרחב ופגיעה בתקווה הישראלית לאורך זמן.

נספח - ההבדל בין "הפתעה / תדהמה בסיסית" של לניר לבין ה"ברבור השחור" של טאלב.

מקורו של ה"ברבור השחור" עפ"י טאלב באירוע, במקריות. כלומר "הברבור השחור" הוא אמירה אונטולוגית. לעומתו, "ההפתעה הבסיסית" קשורה לאו דווקא לאירוע אלא נובעת מאופן החשיבה, מהתפיסה של המופתע. כלומר ההפתעה הבסיסית הינה אפסטימולוגית.

להלן טבלה המסכמת את ההבדלים העיקריים בין שני המושגים המרכזיים הנ"ל.

בין "ברבור שחור" ל"הפתעה בסיסית"⁵⁶

הפתעה בסיסית	ברבור שחור	
התהוות דפוסים במערכת מורכבת	מקריות במערכת מרובת משתנים	הסיבות להיווצרות
היעדר מסגרת מושגית רלוונטית	התעלמות בשל סיכויים נמוכים	הקושי לצפות
למידה בסיסית	בניית מערכת אנטי שברית	ההתמודדות

⁵⁶ דואלוג, "ברבור שחור", <https://doalogue.co.il/wiki/%D7%91%D7%A8%D7%91%D7%95%D7%A8%D7%A9%D7%97%D7%95%D7%A8>.

רשימת מקורות

ספרים

- אלסאדאת, אנור, **סיפור חיי** (ידיעות אחרונות, 1978).
- ברטוב, חנוך, **דדו, 48 שנה ועוד 20 יום, יומן המלחמה, כרך שני** (אור יהודה: כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002).
- בר יוסף, אורי, **הצופה שנרדם, הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה** (לוד: זמורה ביתן, 2001).
- גלדוול, מלקולם, **ממבט ראשון** (ירושלים: כתר הוצאה לאור, עברית הוצאה לאור, 2005).
- זאבי פרקש, אהרן, תמרי, דב, **ואיך נדע? מודיעין/מבצעים/מדינאות** (תל אביב: ידיעות אחרונות, וספרי חמד, 2011).
- טאלב ניקולס, נסים **הברבור השחור, השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים** (אור יהודה: זמורה ביתן, דביר, 2007).
- טאלב ניקולס נסים, **תעתועי האקראיות, הופעתו של הברבור השחור בשוקי ההון (ובחיים)** (תל אביב: ידיעות אחרונות, 2006).
- כהנמן דניאל, **לחשוב מהר לחשוב לאט** (אור יהודה, כנרת זמורה ביתן, 2013).
- לניר צבי, **פנקס הכיס של השועל, על השועליות שבנו כחשיבה ודרך חיים** (ספרי ניב: 2020).
- לניר צבי, **ההפתעה הבסיסית, מודיעין במשבר** (תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, המרכז למחקרים אסטרטגיים אוניברסיטת תל אביב, 1983).

מאמרים

- ברון, איתי תא"ל (במיל'), "ההזדמנות האחרונה", החמצת דיוני ה-5 באוקטובר 1973, מרכז דדו, 27 ביולי 2023.
- ברנע, אבנר, משולח, אבי, "תרחישים לסיכול הפתעות אסטרטגיות", מערכות, גליון 487, פברואר 2020.

הוברמן, אורן, "איך האינטואיציה עובדת? כלכליסט, 29 בספטמבר 2011.
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3533866,00.html>

ועדת אגרנט, ויקיפדיה.

יהושע, יוסי, "אם איראן תחליט תוך שנתיים יש לה גרעין. נסראללה במצב קשה. אבל הרשות הפלסטינית היא פצצה מתקתקת", **ידיעות אחרונות**, 9 באוקטובר 2020.

כרמלי, עודד, "בכמה מדינות באסיה בלמו את הנגיף. איך הם עשו את זה?", **דה מרקר**, 25 במרץ 2020.
<https://www.haaretz.co.il/magazine/.premium-MAGAZINE-1.8709750>

מצא דורון ואורית, "הברבור השחור של המאה ה-21", התפרצות, 1 במרץ 2020.
<https://8f32496f-81e5-49ca-ba5e-4b5e21e4eab2.filesusr.com/ugd/698a0faef3de15776e4755aed334c1c1ca64c1.pdf>

קוטס, חן, "נחיתה אל התופת", מלחמה והיום, התמונות של כיפור 1973 מתעוררות לחיים, **ידיעות אחרונות**, 27 בספטמבר 2020.

קיפניס, יגאל, "הרבה יותר ממחדל: מה אנחנו לא יודעים על מלחמת יום הכיפורים", **מעריב**, 8 באוקטובר 2019.
<https://www.maariv.co.il/news/military/Article-723047>

רוזנבלום, דורון, "תשושים מהסברים", **הארץ**, 4 באוקטובר 2003.
<https://www.haaretz.co.il/misc/1.915256>

שיפטון, דן, "האסטרטגיה של ההתשה", **ישראל היום**, 27 באוגוסט 2020.
<https://www.israelhayom.co.il/article/795397>

שטרקמן, רותם, גואטה יסמין, "כשצבי לניר פתח את המעטפה, הוא התעצבן – והחליט לעשות עם זה משהו", **דה מרקר**, 17 במרץ 2018.
<https://www.themarker.com/markerweek/1.5910199>

<https://doalogue.co.il>, DoAlogue

Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video>

TED2015

https://www.ted.com/talks/bill_gates_the_next_outbreak_we_re_not_ready/transcript?language=he