

# תכנון בניין כוח בין חשיבה מדעית לבין חשיבה לטראלית ודמיון – עיון מחודש

## חיים אסא

פורסם לראשונה באפריל 2016

### תקציר המערכת

למידה היא חלק מהתפקוד הקריטי של צה"ל, ולכן קשה להבין למה היום היא נתפסת לבעיני רבים כמונח פוסט-מודרני ומזיק. בד בבד, למידה כבר אינה מונח פשוט וקשה מאוד להגדיר אותה. המחקר מתאר ארבע תחנות עיקריות שעיצבו את מושג הלמידה בצה"ל שמהן ניתן להבין את הבעיות שאיתן התמודד צה"ל התמודד כחלק מהמאמץ ללמוד, ושאיפילו הרתיעו את צה"ל מלמידה עמוקה אחרי מלחמת לבנון השנייה. כמקרה מבחן, מובא תהליך גיבוש תפיסת האש. תהליך זה ממחיש את הקושי וגם את ההכרח בקיומם של תהליכי למידה חדשניים בהובלת המטה הכללי.

"זהו המאבק הנצחי והבלתי מאוזן שבין הביקורת והיצירה, שבין המדע והאומנות, ואשר בו צודק המדע, ברוב המקרים מבלי להביא בכך תועלת כשלהי למישהו"

(הרמן הסה, "מתחת לגלגל")

### מבוא

במהלך השנים הפך תחום חקר הביצועים וניתוח המערכות לתחום דומיננטי בתהליכי קבלת ההחלטות של הממסד הצבאי בבניין הכוח. כל רעיון תפיסתי שהופך ליוזמה פרויקטאלית עובר תהליכים ארוכים, יסודיים ושיטתיים של ניתוח אנליטי שיעודו לבדוק את ההיתכנות הטכנולוגית של הרעיון, את כדאיותו, את התועלות הצפויה ממנו ועוד הערכות שתסייענה בקבלת ההחלטות. זהו כמובן תהליך חשוב אך עם השנים הוא הפך לתהליך מכריע – תהליך המגדיר באופן בלעדי כמעט את מרחב הדיון. תהליך הניתוח השיטתי הוא גם תהליך מוטה זהירות, כלומר – הוא מתעדף, גם אם לא במודע, את מזעור הסיכונים על-פני מקסום הסיכוי להצלחה.

מאמר זה מנסה לברר את הקשר בין המגמה הזו לבין האבחנה שלפיה צה"ל אינו מצליח להפיק בניין כוח רלוונטי לאיום העומד בפני ישראל. בכל "סבב אלים" מוכח לכולנו שצה"ל משתמש בכלים שיש לו, ולא במה שאמור היה להיות לו.

מקובלת היום, כמעט על כולם, הטענה שלפיה הסביבה השתנתה, אופי המערכה השתנה וכך גם משתנים רבים אחרים. תהליכי בניין הכוח שלנו, לעומת זאת, נותרו כשהיו. במילים אחרות: בעוד שהסביבה והאיומים השתנו בצורה דרמטית כל כך, נשאר תכנון בניין הכוח מקובע למתודות מתמטיות ומדעיות. צה"ל, בהכללה, איננו לוקח בחשבון את הצורך להפעיל את הדמיון על מנת ליצור קצה חוט שיוביל להבנת הפוטנציאל הקיים אצל היריב. המאמר גורס כי הפתרון מצוי בשילוב בין מחשבה לטרלית (רוחבית), בהקשר האפשרויות העלולות להתפתח על ידי היריב והפוטנציאלים התפיסתיים והטכנולוגיים העומדים לרשותנו, ביחד עם שיטת חקר הביצועים שיתרונה באופטימיזציה לוקאלית – ניתוח הקשור במשימה טקטית.

### כשהאופטימיזציה המבצעית פוגשת אסטרטגיה חתרנית

מרכז הכובד של האיום על ישראל עבר מן המדינות, לא כולל את האיום מצד איראן, לעבר ארגוני טרור או גרילה. כנגזרת של שינוי זה, עולה באופן בהיר השאלה מדוע ישראל איננה מצליחה להכריע את יריביה הארגוניים – זאת בהנחה

שזאת הונכח והאטטו טגיתו שלוח? שאליהו זנונו וזנונו יפיה כאשר בוונים את פעויה והשקעה העצומים ואנו וזינון הכמותי והמשאבי הנוטים לטובת ישראל בעימותים מסוג כזה. נדמה כי מה שהיה הוא שיהיה. בעימותים האחרונים, וכנראה גם בעתידיים, אי הכרעה הינה מרכיב קבוע. בשלב מסוים שני הצדדים מגיעים למועצת הביטחון, מסכימים, כמי שקפאם שד להסכם להפסקת אש שהם אינם מרוצים ממנו ובסופו של דבר, לאחר תקופה לא ארוכה, מתערערות הבנות אלו ופורץ מחדש עימות. בתפיסת הביטחון הישראלית מכונה ריטואל זה גם כתפיסת הסבבים או "כניחול הסכסוך".

לכאורה, מנוהל הסכסוך. אולם בראייה רחבה, אופן התנהלות זו גוזל ממדינת ישראל משאבים רבים בעיקר בשלושה תחומים: חיי אדם, כלכלה ומדינאות. חיבור שלושת התחומים הללו מייצר מסה קריטית הגובה מישראל מחיר ניכר בתחום הביטחון הלאומי. בשונה מתחום הביטחון – הצר – הרואה לנגד עיניו את המוטיב הביטחוני כיחיד, תחום הביטחון הלאומי מכיל אספקטים רבים מכלל התחומים – החל מחברה, דרך כלכלה, תשתיות וביטחון אישי, המשך במדינאות וכלה בביטחון. ראייה רחבה זו רואה בגישת הסבבים ובניחול הסכסוך פגיעה באינטרסים הרחבים של מדינת ישראל בעיקר בשל החשש כי תחושת אי היציבות והסקפטיות העלולות להיגרם כתוצאה מסבבי האלימות, משחקות לידיהם של ארגוני הטרור שמטרתם לערער את תהליך ניהול הסכסוך ותחושת השליטה הטמונה בו. למעשה, נוכל לומר בצורה "גסה" כי לארגונים אלו יש פונקציית מטרה הפוכה – לערער את היציבות. לא רק זאת, האמצעים שבידיהם לעשות כן זולים, זמינים וקלים בעשרות מונים מהאמצעים של המדינה המנהלת את הסכסוך. זאת ועוד, האבדות האזרחיות שמסבה ישראל לארגונים הללו מהווים, באופן פרדוקסלי, חיזוק לאותם ארגונים – הם פוגמים בזירה הבינלאומית וממצבים את אותם הארגונים בזירה הפנימית שלהם. למעשה, במקרה של מערכה מול ישראל כל אשר נדרש מאותם ארגונים הוא להחזיק מעמד מול המתקפה הישראלית ולנסות ולפגוע בעורף האזרחי הישראלי. זהו "רעיון מסדר" קל, זול ויעיל יותר בהרבה מניסיונה של ישראל לפגוע באופן כירורגי בגורמי טרור בתוך ריכוזים צפופים של אוכלוסייה אזרחית בלתי מעורבת.

המדעים הוא, ואולי המצער הוא, שישראל ממשיכה לעשות כך, מערכה אחר מערכה, מתוך עיוורון מתמשך.

## הכרעה מהי?

כל דיון העוסק בשאלות של ביטחון לאומי מכיל בתוכו את מושג "ההכרעה". מן המפורסמות הוא כי תפיסת הביטחון הלאומית של ישראל מורכבת משלושה מושגים בסיסים – הרתעה, התראה והכרעה ולאחרונה נוסף אליהם מושג רביעי – הגנה. במאמר זה אנו מתמקדים במושג ההכרעה. לטעמנו הכרעה צבאית פירושה: "קמפיין צבאי שמסתיים ביכולתו של צד אחד לכפות הסדרים מדיניים על חשבון הצד השני". הצד המנצח מכתוב את המצב המדיני לאחר הלחימה והצד המובס או המוכרע נאנס לקבל את התכתיב מתוך הבנה כי דחייה כזאת עלולה להשית עליו מחיר כואב עוד יותר. למעשה, מאז מלחמת יום הכיפורים לא התקיימה מערכה צבאית שהייתה בה הכרעה, למעט אולי בשנת 2002 – "חומת מגן" שהסתיימה בהכרעה צבאית אולם לא הביאה לאחריה לכפיית רצון מדיני. בהקשר ישיר אך מן הזווית ההפוכה, "אי הכרעה" פירושה ששני הצדדים מגיעים למסקנה שמיצו את יכולותיהם להמשיך ולצבור הישגים מעבר למה שהשיגו עד עכשיו או שההשקעה הנדרשת להשגת הישגים נוספים היא יקרה ואיננה כדאית ועל כן הם פונים למועצת הביטחון, והמערכות הללו מסתיימות בהסדרי הפסקת אש.

## הקושי להכריע

מהן התופעות המקשות על צבא סדיר מדינתי להכריע ארגוני טרור או גרילה, כדוגמת ההכרעה במלחמת העולם ה-2 או כדוגמת מלחמת העצמאות הישראלית? אנו מסמנים ארבע תופעות עיקריות:

הראשונה, היא היעדר ריבונות של ארגוני הטרור והגרילה בשטח המדינה שבה הם פועלים. הם חסרי שדרה שלטונית ומרכזי כובד צבאיים ברורים המאפשרים זיהוי ופגיעה. עיקר יכולתם היא בגביית מחיר מן המדינה היריבה ובעיקר מן האוכלוסייה האזרחית של אותה מדינה. ארגונים אלו אינם מחפשים (בדרך כלל) לכבוש שטח לצורך הכרעת היריב המדינתי, אלא הם רוצים להמשיך ולשגר חימוש לעבר העורף האזרחי של המדינה גם בשעה שמתנהל תהליך הסדרה של הפסקת האש במועצת הביטחון, והם שולטים ומחליטים מתי הם יפסיקו לגבות מחיר מן העורף המדינתי האזרחי. כך היה בשנת 2006 – ההחלטה של מועצת הביטחון 1702 על הפסקת האש התאפשרה רק לאחר שנציג החיזבאללה בממשלת לבנון הסכים לכך, ורק לאחר שהחיזבאללה הבין שצה"ל עומד להיכנס אל שטח לבנון בסדרי כוחות גדולים. במצב הרעוע מהבחינה הצבאית שאליו הגיע הארגון לאחר שלושה שבועות של לחימה נגד ישראל, הוא העדיף להסכים להפסקת האש ולתנאים שישראל הכתיבה.

והשנייה, והאופן והאופן טיבי שבו הם או גונים אלו פועלים – היעלמות, וטוואר וז'י מוזי גם לעבד והעוין והאזוי וגם לעבד הכוחות הצבאיים מקשים על כוחות הצבא הסדירים לפגוע בהם באופן יעיל ומהיר ולהביאם לידי מצב שיבקש לעצור את הפעילות.

התופעה השלישית מקורה בראייה שונה את הנפגעים האזרחים. מבחינת ארגון הגרילה או הטרור היפגעות אזרחים מן הצד שלהם – אזרחי המדינה שבהם הם שוכנים או אזרחים השייכים לאותו ארגון אבל הם "בלתי מעורבים" – איננה כישלון. זוהי דרך לגייס את אהדתם של אותה אוכלוסייה להזדהות עם הארגון ולהצגת המדינה היריבה כאויב משותף.

התופעה הרביעית והאחרונה קשורה במוטיב האידיאולוגי המכונן והמניע את אותם ארגוני הטרור והגרילה. הם מנסים לממש יעד פוליטי באמצעות הפעולות האלימות ועל כן, כל עוד אינם משיגים יעד זה או שאינם מוכרעים באופן מוחלט, הם ימשיכו לדבוק באותו ערך מכונן וימשיכו להפעיל אלימות. לכן גם הכרעה צבאית מקומית איננה מביאה להכרעה מדינית. ראו למשל את היעדרה של הכרעה כזאת אל מול חיזבאללה וחמאס, כאשר ניתן לראות ניסיון לעיצוב מדיני מולם, ללא הכרעה צבאית קודם, בשתי ההתנתקויות החד צדדיות.

## השקעה לא מניבה

נראה כי הדיסציפלינה התפיסתית שגרסה כי הכרעת צבא האויב תביא לכניעתה של מדינת האויב, איבדה מתוקפה בעשור האחרון, בלשון המעטה. יחד עם זאת, נראה כי אין לקבוע מוקדם מידי את מותה. בתכנון בניין הכוח חובה לקחת בחשבון גם את האפשרות של חזרת האיום המדינתי לקדמת הבמה, ולא נוכל להסיר מקשת האיומים על ישראל את האפשרות שהתאוששות של סוריה, בעקבות הפסקת האש למשל, תחזיר את צבאה הסדיר להוות איום על ישראל. מדינה חייבת לקחת בחשבון מגוון רחב של איומים.

לאחר שאמרנו זאת, נחזור כעת לסוגיית ההכרעה ונחבר אותה לשאלת ההשקעה. קודם טענו כי הכרעה של צבא סדיר כרוכה בפגיעה במרכזי הכובד שלו והשמדה מערכתית של מערכות השדרה שלו – חיל האוויר, מערך השריון, ההגנה האווירית, הפיקוד והשליטה ואף כיבוש והשתלטות על שטחים חיוניים. האמריקאים במלחמת המפרץ הוסיפו מערכת נוספת – מערכת השלטון ככזאת שפגיעה בה תביא להתמוטטות המדינה.

הראייה הזו מורכבת ככול שהדבר נוגע לארגונים. הם חסרים את המבנה השדרתי, את קיומן של מערכות היררכיות ואת הנוכחות של מטות ודרגי לוגיסטיקה. כתוצאה מכך, נשאר לצבא הסדיר לרדוף אחר חוליות המשגרים או הגרילה שלו המאופיינות בחתימה נמוכה. הניסיון לשפר את יכולות המודיעין וקצבי "סגירת המעגלים" והספקי התקיפה מניב בדרך כלל תוצאות שאינן מספקות. זאת ועוד, השתלטות וכיבוש שטח שבו פועלים אותם ארגונים לא יביאו בהכרח להפסקת הירי לעבר ישראל, בוודאי לא בטווחי הזמן שישאל מעמידה לעצמה על מנת לסיים מערכה מן הסוג הזה.

בשל כול זאת, נוכל לטעון כי היקף ההשקעה בנפגעים, בתקציב, בפיתוח הנדרש מגוף גרילה או טרור כדי להשיג את התכלית האסטרטגית שלו, נמוך בהרבה מהיקף ההשקעה הנדרש ממדינה כדי "לבלום, לנטרל או להכריע" ארגון גרילה. סוגיה זו מחמירה בשל העובדה כי באופן ישיר ככול שארגון הטרור מתפתח, משתמש ופועל באמצעות טכנולוגיה ישנה או פרימיטיבית יותר, כך עולה שיעור ההישרדות שלו אל מול פעולות הצבא הסדיר. "התמרוצים המעופפים" – רקטות הקאסם – מחיר הכנתם והשימוש בהם הוא אפסי אל מול השקעת העתק של ישראל במערכת "כיפת ברזל". מחיר בניית המנהרות לחמאס, המהוות איום משמעותי כלפי ישראל, הוא זניח ביחס להשקעה הישראלית בפיתוח אמצעי נגד. שתי דוגמאות אלו מהוות המחשה למה שכנראה צפוי בעימות הבא – ארגוני הטרור והגרילה מעמידים במהירות יחסית ובמחיר זול אתגר אופרטיבי לישראל הדורש ממנה השקעות בהיקף רחב יותר.

היחס בין ההשקעה הנדרשת מן הארגונים בפיתוח מערכת בעלת יכולת הישרדות גבוהה שתיצור נזק משמעותי לישראל לבין ההשקעה הנדרשת מישראל כדי לפתח מערכת שתנטרל את האיום הזה הוא לפחות בשני סדרי גודל. למשל, אם לפתח מערך קסאמים עולה בסביבות 10 מיליון דולרים אזי ההשקעה הנדרשת בכיפת ברזל הינה מיליארד דולר – פער של שני סדרי גודל.

הפער הזה יאפשר לארגונים לקיים משך הלחימה ארוך מכפי שישראל רוצה. מרחב האפשרויות האופרטיביות של אותם ארגונים הוא עצום ואינסופי. פתרון סוגיית המנהרות או הרקטות יביא בהכרח את הארגונים לחפש מערך אחר, זול, יעיל ומהיר, שיכולת התגובה הישראלית אליו תימצא בסופו של דבר אבל לאחר פרק זמן ארוך ובהשקעה גדולה. לא רק זאת, ההכרעה עצמה תלך ותתרחק גם במקרה זה. פער זה ידוע לארגונים והם מסתמכים עליו ככזה שימנע מהיריב המדינתי להכריע אותם. הם ימשיכו לפעול בצורה הזאת כול עוד ישראל תמשיך ותבנה את כוחה על פי הפערים שהיא מזהה ושמנתקשים רק לתובנות שלה מן המערכות הקודמות ולראייה שלה את המצב הקיים.

כלומר, כול עוד ישראל תמשיך לקיים את בניין הכוח על פי הפערים בין הערכת המצב ליכולות הקיימות, הרי שהיא תמיד תאחר בפאזה אחת או תימצא בהיסט תמידי אל מול יכולות האויב.

## בניין הכוח המדעי לעומת חשיבה לטראלית של מנהיג כנופיית רחוב

מתודולוגיית תכנון בניין הכוח בישראל מבוססת על הפער בין הערכת המצב – האיום על ישראל – אל מול המענה הקיים. את הפער הזה נדרשת המערכת הצבאית לסגור על ידי תכנון בניין כוח מתאים.

היגיון סגירת פערים זה מכונה "היגיון המינימקס" – היגיון זהיר ומחושב הגורס כי אין להשאיר אף פרצה ליריב ויש לבצע אופטימיזציה כמעט מתמטית לחלוקת המשאבים פר כלל הפערים. זו תפיסה שמקורה בתורת המשחקים. המינימקס מבטיח לנו שמבין התוצאות הגרועות לנו ביותר נקבל את זאת הפחות גרועה לנו. אלמלא היגיון זה עלולה הייתה להיווצר פרצה שכתוצאה ממנה נמצא את עצמנו נאלצים להתמודד עם אפשרויות בלתי נסבלות.

לכאורה, נראה כי זוהי חשיבה הגיונית ונכונה. למעשה, היא מכילה בתוכה בעיה מובנית – אנחנו עושים אופטימיזציה על אירועים שכבר חוונו או על סמך מודיעין חלקי שיש לנו על כוונות היריב. בעוד אנו מתכוננים לחוויה שכבר חוונו, היריב תמיד מכין איום חדש וזול יותר אשר פעמים רבות אנו מתייחסים אליו כאל קוריוז או דבר שאיננו רציני או מאיים. ההבדל בין מאיים ממש ללא מאיים נוגע בעיקר לאסטרטגיית השימוש של היריב שבאה לידי ביטוי בדרך כלל בכמות השימוש ובאופיו. טילי הסאגר היו ידועים לצה"ל עוד לפני מלחמת יום הכיפורים. אופן השימוש בהם הפתיע את צה"ל. כך גם לגבי המנהרות. הן היו מוכרות לצה"ל כעשור לפני המפגש הקרבי עמן אך הפיכתן על ידי חמאס לנכס אסטרטגיה – מנהרות רבות ושימוש התקפי – הפתיעה את צה"ל. השימוש ברקטות ובטילים הוא דוגמא נוספת לכך. כבר בשנת 1991 שיגר סדאם חוסיין טילי סקאד לעבר ישראל. רבים מקרב ענף חקר הביצועים העריכו טרם המלחמה כי הוא לא ישר טילים לעבר ישראל בשל חששו מתגובה ישראלית נחרצת. הם טענו כי הרווח הצפוי לו משיגור כמה חביות חומר נפץ – לעיתים אפילו ממולאות בבטון במקום נפץ – לעומת התגובה הישראלית הקשה לשיגור שכזה תמנע ממנו לשגר. בפועל, סדאם ירה לעבר ישראל 39 טילים. הוא עשה זאת כי הוא זיהה נקודת תורפה אצל ישראל – העורף האזרחי. טילי הבטון של סדאם לא אמורים היו לגרום לעשרות או למאות הרוגים. תפקידם היה לשבש את שיגרת החיים של האזרחים, לפגום בתחושת הביטחון האישית ולהפריע לתפקוד רציף של המערכות הקיימות. בעיקר, חשב סדאם חוסיין, אמורים טילים אלה להניב לו רווח אסטרטגי בדמות ערעור הקואליציה המערבית שנלחמה נגדו ובדמות ליכוד דעת הקהל הערבית מאחוריו. הרעיון הזה הפך לנחלת הכלל, ומסיבות דומות מצטיידים כיום הארגונים ברקטות וטילים רבים, בעלי דיוק רב הנושאים חומר נפץ תיקני. לישראל נוצרה בעיה חדשה הדורשת השקעות ענק.

עד לפני כעשרים שנה היו לסוריה מספר עשרות טילי קרקע-קרקע. באותה תקופה, החוקרים שעסקו בבניין הכוח דירגו את הבעיה הזאת נמוך בסולם האיומים. הם ראו ברקטות בעיה נקודתית שאולי בעתיד תתפתח לאיום משמעותי אבל כעת יש איום נוכחי כבד יותר או מוחשי יותר שבו יש להשקיע. הראש הישראלי מונהג על ידי מכשירי חקר ביצועים והוא ילך אל הרציונל – השקעה במה שרואים בבירור. מה שהיריב עלול לעשות הוא בעדיפות נמוכה. הבעיה מצויה בדרך המחשבה השונה של היריב, ברציונל השונה שלו – הבחירה שלו תהייה במה שיפתיע את ישראל ויאלץ אותה להילחם זמן ממושך, ללא הכרעה, עד שתגיע הפסקת האש הכפויה. חשיבתו של היריב היא חשיבה לא צבאית. זו חשיבה הדומה לחשיבה של ארגוני פשע ברמה שכונתית – שניים נכנסים לבנק, שניים מעסיקים את המשטרה במקום אחר ואז כולם בורחים.

אל מול סוג חשיבה זה, מצויים מתכנני בניין הכוח מושכלים ומוכשרים המשתמשים במודלים מתמטיים שיוצרים אופטימיזציה הנשענת על צורת העימות אליה הורגלנו. גופי התכנון הללו אינם מסוגלים להיכנס לראשם של "ראשי חוליות גנבים שכונתיות". פער עצום זה מתגבר כאשר מתבררים יחסי ההשקעה השונים הנדרשים מכול צד על מנת לממש את מטרתו. חמורה יותר היא העובדה כי אם שני נתיבי מחשבה זו ימשיכו להתקיים במקביל, אזי ידם של הגנבים תמשיך להיות על העליונה – הגעה להסכמי הפסקת אש כפויים ללא יכולת הכרעה של המדינה אותם.

## היכן הבעיה?

אנו מצליחים לגלות את קצה החוט אולם איננו מצליחים להעריך את אורכו, משמעותו וצורתו. במילים אחרות אנו מזהים התחלה של איום חדש על ישראל אולם איננו מסוגלים להעריך את משמעותו האמתית בשל היצמדות לחשיבה ולתכנון מדעיים או המוכוונים על ידי חקר ביצועים. קשה לנו לחשוב כמו מנהיג כנופיית רחוב ואז אנחנו מופתעים מן היריב "הגנב". עלינו להשתחרר מן השעבוד לחשיבה חשבונאית או חק"בית ולהתחיל לחשוב "לטראלית" – רוחבית. לחשוב כמותם. להשקיע באפשרויות שעלולות להתפתח ולא במה שכבר נתקלנו בו.

החשיבה החק"בית רלוונטית בהקשר של הערכת מרכיבי הכוח הנדרש למשימה מוגדרת כשכול מרכיבי האיום נתונים ומוגדרים. חוץ מכך, בתמונה הכוללת נדרשת חשיבה מסוג אחר, מחוץ לקופסא, העוסקת בצעד הבא של היריב ומחליטה להשקיע כנגדו מראש.

המחיר של הגישה הזו ברור. לאחר מציאת "קצה החוט", יכולות להיווצר מספר פעולות הגיוניות של היריב שיחייבו השקעות רחבות כדי להבטיח כיסוי נרחב, כאשר במציאות רק יתכן כי לא כולן תתממשנה. למרות זאת, עדיין יהיה נכון להשקיע מול כל האפשרויות הללו מאחר שגם אם היריב לא התחדש, יהיה קיים תחום חדש של יתרון איכותי מקדים, לא מענה לפער אלא מרחב יכולת מבצעית שיאפשר יוזמה מסוג שהאויב עדיין לא פיתח עבורה מענה הולם. אם האויב כן

והנחה ש, אזי אופציה זו נלקחה ברושבו בנתנו בניין הכולל. והנצאה זהו היא מאנו משמעותי ויכולה אף להביא ליידי הכרעה של היריב הארגוני.

מאחר שמספר קצוות החוטים איננו גדול השקעה זו תמיד כדאית. ההגיון שאמור להנחות את החשיבה הוא כדלקמן: כיצד היריב יכול להשתמש ביכולת החדשה שצצה ולמנף אותה לכדי פלטפורמה אסטרטגית שתביא, מנקודת המבט שלו, הישגים.

המרכיב הראשון בהגיון זה חייב לבחון את יכולתו של היריב להצטייד ולהכשיר טכנאים או מפעילים לאותה טכנולוגיה. ברור כי מאמצי המודיעין המדינתיים מכוונים בדיוק לנושא זה אולם הנקודה הקריטית היא זו: גם אין מספיק הוכחות שאכן הפלטפורמה החדשה הופכת למרכיב אסטרטגי התקפי, אבל אם מותחים אותה לכזאת היא משרתת את חמאס או חיזבאללה, יש להתכונן מולה כאילו היא קיימת ויש לנסות ולהכשיל אותה מהר ככול הניתן.

באופן קבוע, פרק הזמן הארוך שלוקח לישראל למצוא מענה לפיתוחים חדשים של אותם ארגונים, הוא פרק הזמן שמאפשר לאותם ארגונים להחזיק מעמד, להתחמק מהכרעה ולהביא לידי מצב שבו ישראל תעדיף הפסקת אש.

יכולתו של היריב הארגוני להפתיע ולחדש עשויה להיות חרב פיפיות כלפי עצמו אם בניין הכוח הצה"לי יצמצם מעט את דומיננטיות הגישה המדעית הישנה בתהליכי התכנון שלו. לא לכול תהליך בניין כוח והשקעה צריכות להיות הוכחות פיסיקליות ומודיעיניות מוצקות בנוסח דיני הראיות הפילייתים. האויב אינו "זכאי" עד שהוכחה אשמתו וטבעו שהוא יממש כל הזדמנות טכנולוגית כדי להרע לנו יותר, ללא עכבות ארגוניות וללא הליכי "צמצום סיכונים" ו"בדיקות היתכנות". למחשבה ולדמיון יש מקום משמעותי, ויש להפיק מהם ערוצי השקעה בבניין כוח למרות שלמדנו כי יש הכרח בקיום הוכחה ממשית – יסוד כל המדעים פרט למדעי המלחמה. במלחמה יש מקום למחשבה לטראלית שבדרך כלל גם מנצחת.

## סיכום

השקעה מול מרכיב חדשני שאמור היה להיות הפתעה של האויב היא בעלת ערך אסטרטגי גם אם יתברר כי ישראל השקיעה גם בנתיבים כוזבים. יכולתה של ישראל לנטרל את הפתעת היריב מיד בתחילת המערכה היא בעלת משמעות עצומה גם ליכולתה להכריע אותו.

האפשרות לעשות כך איננה מצויה בתהליכי בניין כוח הנשענים על חקר ביצועים אלא בתהליכים הממסדים את היכולת לדמיין ולחשוב כמו הצד השני. העוסקים בתהליכים אלה נדרשים לסגל לעצמם צורת חשיבה שבבסיסה הבנה עמוקה של הגיון המערכת היריבה – הגיון של מנהיגי כנופיות רחוב או של גנבים. הם נדרשים לשים לנגד עיניהם את האופן שבו ארגונים החושבים כמו "כנופיות רחוב" רואים את ההצלחה שלהם במערכה אל מול המדינה. קיים דמיון רב בין העולם החדש הזה לבין עולם הסייבר. הערכות מה היריב עלול לבצע מתאימות יותר לפצחנים ("האקרים") מאשר למשכילים מן האקדמיה. הכלי החשוב של חקר ביצועים חיוני לתהליכי בניין הכוח אך הוא אינו הכלי האופטימלי והרלוונטי להקשר האסטרטגי והאופרטיבי. יש לצמצם את ההסתייעות בו לתחום של משימה מוגדרת שרוב ממדיה מוכרים.