

על ההפתעה

מרץ 2026

”לא רק ‘האם הופתענו’ אלא ‘במה בדיוק
הופתענו.’”

5 וקצת הפתעות אסטרטגיות במלחמה באוקראינה / בין הקטבים

Rethink Strategy
DO Alogue

100 שנות הפתעה

1. פלישת גרמניה לצרפת (1940)	11. הפתעת מלחמת יום כיפור (1973)	21. המצאותה של לוב על סף יכולת גרעינית (2003)
2. פלישת גרמניה לרוסיה (1941)	12. עליית הטרור הפלסטיני (אנטבה 1976)	22. נצחון תנועת החמאס בבחירות (ינואר 2006)
3. תקיפת חיל האוויר היפני את פרל הרבור (1941)	13. המהפיכה האיסלאמית באיראן (1979)	23. האביב הערבי (2011)
4. תקיפת צפון קוריאה את דרום קוריאה (1950)	14. ביקור סאדאת בירושלים (1979)	24. עליית דאע"ש וכיבוש מוצול (2014)
5. תקיפת ישראל את מצרים (1956)	15. פלישת עיראק לאיראן (1980)	25. מתקפת ה-7.10 (2023)
6. 'ארוע רותם' כניסת דיביזיות מצריות לתוך סיני (פברואר 1960)	16. כיבוש איי פוקלנד על ידי ארגנטינה (1982)	26. חיסול נצראללה (2024)
7. משבר הטילים בקובה (1962)	17. האינתפאצה ה-1 (1987)	27. קריסת המשטר הסורי (2024)
8. תקיפת ישראל את מצרים במלחמת 'ששת הימים' (1967)	18. התמוטטות של ברית המועצות (1989)	28. עם כלביא (2025)
9. הפלישה הסובייטית לצ'כוסלובקיה (1968)	19. פלישת עיראק לכווית (1990)	29. חיסול ח'מנהאי (2026)
10. מתקפת טט – ויאטנאם (1968)	20. הפלת מגדלי התאומים (2001)	30. ?

100 דורות של הפתעה



אוקואון בראש המון... ויקרא בזעם מרחוק:
"האם תאמינו, כי האויבים הלכו ואינם? או
תאמרו בלבבכם: שי הדנאים בלא ערמה? הכן את
אוליכסס ידעתם?"



וירא געל את העם ויאמר אל זבל: "הנה עם יורד
מראשי ההרים" ויאמר אליו זבל: "את צל
ההרים אתה ראה פאנשים".

פרל הרבור: אותות ורעשים (1962)

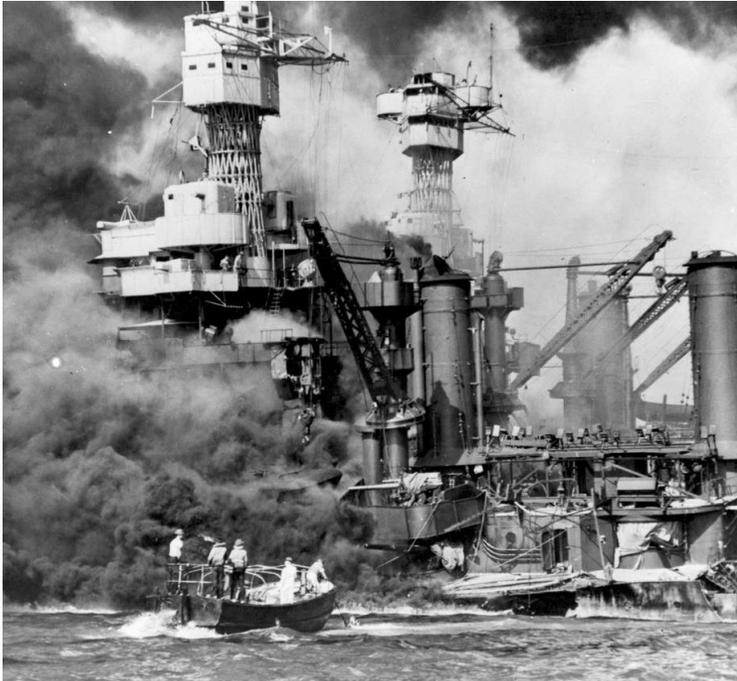
- **המסר היפני בן 14 החלקים:** בלילה של 6 בדצמבר 1941 האמריקאים יירטו ופענחו את מה שנודע כ־Fourteen Part Message. רוזוולט קרא את 13 החלקים הראשונים ואמר שזה כנראה אומר מלחמה. אבל המסר הזה לא אמר "פרל הרבור", ולא נתן שעת תקיפה ומיקום. **אות חזק אך לא חד־משמעי ברמה הנדרשת להחלטה מבצעית.**

- **MAGIC והמידור:** רק מעט מאוד אנשים ראו את המסרים הסודיים הללו של מברקי הדיפלומטיה היפנית, וגם הם ראו אותם לזמן קצר, בלי יכולת מספקת לביקורת משותפת, והניחו שאחרים יבינו מהם את אותו הדבר. כלומר: **אפילו מודיעין איכותי מאוד מאבד מכוחו כשהוא ממודר מדי, ואינו הופך להערכה משותפת ומעובדת.**

- **צוות מכ"ם בבוקר המתקפה:** ב־7:02 בבוקר זיהה המכ"ם כוח מטוסים גדול המתקרב לאואהו, והדיווח הועבר למרכז היירוט. המפעילים עקבו אחרי האות עד 7:39. אבל ההתרעה לא הופעלה כראוי. לא רק "היה מידע", אלא **המידע הופיע בתוך מסגרת ארגונית שעדיין לא ידעה איך לתת לו את המשקל הנכון בזמן אמת.**

- **הצוללות הזעירות וה־USS Ward:** בבוקר ההתקפה היו גם אינדיקציות ימית־טקטיות. משחתת אמריקאית, תקפה צוללת יפנית זעירה מחוץ לנמל **אינדיקציה אמיתית, אך לא כזו שמצליחה לשבור את תמונת המצב הקודמת במהירות מספקת.**

- **הטעיית הרדיו היפנית:** וולסטטר אינה מתעלמת מהונאה. היפנים שמרו על דממת אלחוט קפדנית, ובמקביל הפעילו תקשורת כוזבת שגרמה לאמריקאים לחשוב שנושאות המטוסים עדיין "במים הביתיים" או ליד קיושו. כלומר: **הרעש לא היה רק מקרי – חלקו נבנה בכוונה.**





ברברוסה: הונאה (1973)

- ברברוסה לא הייתה רק כישלון התרעה – אלא הצלחת הטעיה.
- הבעיה לא הייתה מחסור במידע, אלא עודף מידע שלא הצליח להתגבש להבנה נכונה.
- סטלין לא היה "עיוור", אלא שבוי בתוך פרשנות שהגרמנים עזרו לבנות עבורו. זו פרשנות שעולה הן מתיאור הספר והן מן הביקורות עליו.
- ההפתעה נולדת לעיתים לא כשאין אותות, אלא כשיש ליריב סיפור-כיסוי טוב יותר מן האמת. זה ניסוח שלי, אבל הוא משקף היטב את האופן שבו מציגים את תרומת וויילי לספרות.





הקונספציה (1974-1980)

- ועדת אגנרט (1974) הציבה את הקונספציה באמ"ן כמקור המרכזי להפתעה
- הקונספציה גרסה שמצרים לא תצא למלחמה לפני שהיא יכולה להתמודד עם חיל האוויר הישראלי, וסוריה לא תצא למלחמה בלי מצרים
- בנוסף הועדה דנה בתהליכי הפצת הידיעות, בתהליכי הדיונים באמ"ן ועוד.
- לאור מסקנות הועדה הודחו מרבית בכירי מנגנוני ההערכה באמ"ן



פרופ' דניאל כהנמן

הטיות קוגניטיביות

(70-שנות ה)

תומאס קון



פרדיגמות
(60-שנות ה)

צבי לניר

ההפתעה הבסיסית



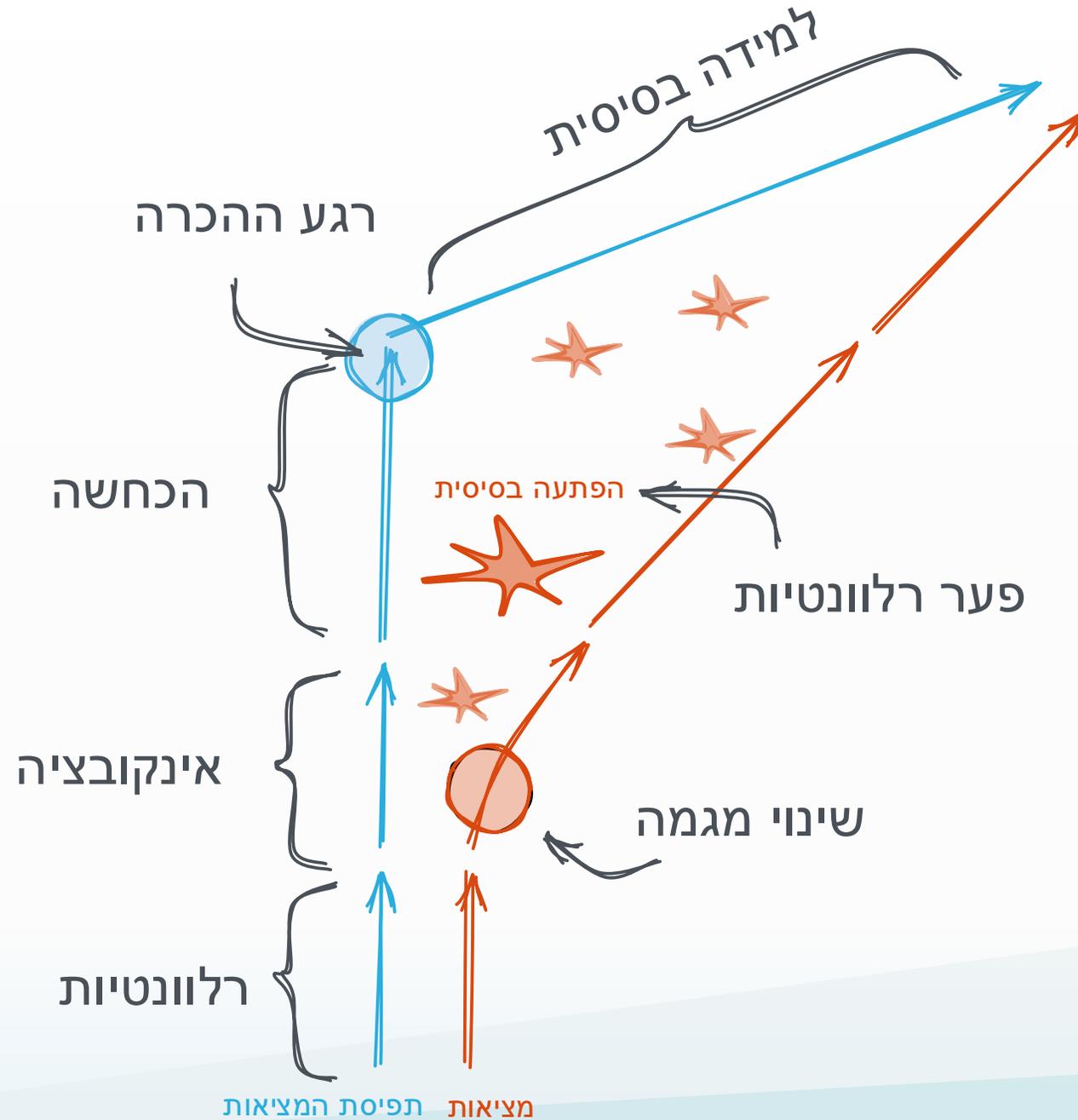
מודיעין
במשבר

מודיעין כפרדיגמה

הפתעה בסיסית	הפתעה מצבית	
"אני" - המפתיע הוא המופתע	ה"אחר"	מי גרם להפתעה?
בעל ערך אבחוני נמוך	בעל ערך אבחוני גבוה	ערך המידע למניעת ההפתעה
מערכת מושגית מפרשת לא-רלוונטית לפירוש האני ביחס לסביבה	אירוע שלגביו היה חסר מידע, המידע לא הגיע בזמן או לא נותח כהלכה	מהות ההפתעה

מתוך: צבי לניר, ההפתעה הבסיסית

איך מתרחשות הפתעות בסיסיות





אי וודאות (+2000)

- ההבנה המצטברת מרצף של כשלונות צפי בעולם הכלכלי מייצרת הבנה שמשברים הם בלתי ניתנים לצפיה אך חלק מהעולם
- הבנה זו מתחברת לתשתית תיאורטית מעולם תיאוריית הכאוס ותורת המערכות
- מושגים מרכזיים: ברבור שחור, אנטי-שבירות

"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 **לאחר** מעשה, הסברים להתרחשותו, שהופכים אותו למוסבר
וחזוי

נסים ניקולס טאלב, **הברבור השחור** עמ' 17-18.

טאלב	לניר	אגרנט	וויילי	וולסטטר	
כלכלה	יום כיפור	יום כיפור	ברברוסה	פרל הרבור	המחקר
2008, 9/11	מלחמת יום כיפור	יום כיפור	ויטנאם/ צ'כוסלובקיה	משבר הטילים	הרקע
הטבע התנודתי של העולם	תפיסה לא מותאמת	קונספציה וטיפול לא נכון במידע	ההונאה (של היריב וההונאה העצמית)	טיפול לא נכון במידע	מי גרם להפתעה?
כאוס ומערכות מורכבות	פילוסופיה של המדע ופסיכולוגיה קוגניטיבית	שנות ה-60	מחקר צבאי	גישת המידע	רקע תיאורטי
יתירות, אופציונליות	פיתוח תפיסה חלופית, מוכנות להפתעה בסיסית	פלורליזם מחקרי, פרקליט שטן (איפכא מסתברא), שיפור האיסוף והפצתו	לא מידע אלא -counter deception	מידע טוב יותר ומאורגן יותר	כיצד נמנע אסון

ומה קרה לנו ב-7.10?