

מדוע צבאות מתקשים בלמידה?

סער רוה¹

“נהוג לומר, שכל מלחמה שונה מקודמתה. לאמתו של דבר, סקירת מלוא מהלכה של ההיסטוריה הצבאית תראה בברור כמה הדרגתית הייתה התפתחותן של השיטות הצבאיות ומה קטנים היו השינויים הטכניים בין מלחמה אחת לבאה אחריה. רק לעיתים רחוקות נגלה את יישומם של הלקחים שהופקו ממלחמה אחת על מבנה הגייסות ועל הטאקטיקה שלהם כשמתרגשת עליהם מלחמה חדשה והם נגרפים בה כסחופת עץ בזרם מים. לעיתים נדירות עוד יותר הקדים מישהו את זמנו וניסה להבטיח לו ניצחון על ידי חיזוי מהלך התקדמותה של הלוחמה”

ב. לידל הארט

מבוא

מדוע צבאות מתקשים ללמוד, להשתנות ולהיערך למלחמה הבאה? נדמה ששאלה זו נשאלת מאז שחר לידתה של תופעת המלחמה. במאמר זה אנתח מהם החסמים התרבותיים לקיומה של למידה בצבא ומדוע צבאות מתקשים ללמוד ולהשתנות.

התאוריות הקלאסיות של הלמידה הארגונית מציעות כי תהליכי למידה בארגון הם בעיקרם תהליכים של העברת ידע, רכישה של מידע, ידע או מיומנויות, פיתוח מנגנוני למידה ותרבות למידה תומכת, ושימוש בטכנולוגיות מידע במטרה לאפשר לעובדים ולמנהלים לנצל טוב יותר את הידע הקיים בארגון.²

לתהליכי למידה המתקיימים בארגון יש את הפוטנציאל להשפיע על העמדות והאמונות של מנהיגים ולעצב את תפיסת עולמם, לשנות את ההרגלים והמיומנויות שנרכשו כתוצאה מניסיון מצטבר, לפתח את יכולת ההסתגלות

¹ סגן-אלוף (במיל') ד"ר סער רוה שירת בתפקידו האחרון כראש תחום הזירה הפלסטינית וממלא מקום מפקד המל"ת.

² Liphshitz, R., & Poper, M. (2000). "Organizational Learning: mechanism, Culture, and Feasibility". *Management Learning*, 31(2), 181-196.

והחדשנות, לשכלל את היכולת הארגונית להתמודד עם תנאים חדשים ולהגביר התנהגות אפקטיבית.³ חוקרים העוסקים במידה של ארגונים מוסדיים, ובייחוד צבא, מציינים כי תהליכי הלמידה בארגונים מסוג זה מעודדים את התנאים לשינוי ברמת האמונות של מקבלי החלטות,⁴ לבחינה של התפיסה הארגונית הכוללת של קונפליקטים בין-מדינתיים ובכללם עימותים צבאיים,⁵ ברמת ההתנהגות והביצוע של הצבא,⁶ וברמה התרבותית הכוללת של הארגון.⁷ הלמידה הארגונית משמשת כמנגנון המתווך (mediation) בין התפקוד של הצבא לסביבת המלחמה הדינמית והמשתנה.

על אף שצבאות כארגונים מוסדיים מקיימים תהליכי למידה מדפוסים שונים, פעם אחר פעם עולה כי צבאות מתקשים ללמוד, לצפות את השינויים ולהתאים את עצמם למציאות החדשה. החוקרים כהן וגוץ' מבחינים בין שני סוגים של כישלונות:⁸

את הראשון הם מכנים "כישלונות פשוטים" ומדגישים כי הם נובעים מכישלון לצפות מצבים חזויים ולהיערך לקראתם ("לראות ולא להבין"), מכישלון להפנים את המובן מאליו (לקחים קיימים), מכישלון בהתאמה לנסיבות חדשות ולא צפויות או מכישלון האינטגרציה. כישלונות ברמה גבוהה יותר הם מכנים "כישלונות מורכבים". אלה מתרחשים כתוצאה משילוב של כל המרכיבים: הכישלון ללמוד, לצפות מצבים חדשים ולהיערך אליהם. לידל הארט מציין בהקשר זה כי הגנרלים פותחים את המלחמה

³ Levy, S. J. (1994). "Learning and foreign Policy: Sweeping a Conceptual Minefield". *International Organization*, 48(2), 279-312; Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning 2. Theory, Methods and Practice*. MA: Reading, Addison Wesley.

⁴ Levy, S. J., 1994. Ibid.

⁵ Jervis, R. (1968). "Hypotheses on Misperception", *World Politics*, 20(3), 454-479.

⁶ Downie, D. R. (1998). *Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War*. CT: Westport, Greenwood Publishing Group.

⁷ Nagl, A. J. (2005). *Learning to Eat Soup with a Knife. Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam*. University of Chicago Press. Il. Passim.

⁸ Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*. New York: Free Press. pp. 25-26.

בנקודה הקרובה ביותר לזו שהמלחמה הקודמת החלה בה, ובשל כך הם מובסים.⁹ השאלה המתבקשת היא מדוע צבאות,¹⁰ על אף המשאבים העצומים שניתנים להם, מתקשים ללמוד ולהשתנות? באופן מסורתי, המנגנון המרכזי ללמידה בצבא נתפס כתהליך של הפקת לקחים מביצועי הצבא במסגרת מלחמות או עימותים קודמים ועכשוויים, ותכליתה להטמיע את הלקחים שהופקו לצורך ניהול מושכל של האתגרים המונחים לפתחו של הצבא. הלמידה מתרחשת באמצעות מפגש בין רעיונות מסורתיים ומהפכניים, שבמסגרתו האסטרטגיה וסדרי העדיפויות מעוצבים מחדש. במובנה הרחב, הלמידה מתרחשת כאשר הארגון הצבאי כולו מאמץ את מה שנלמד בחלקיו השונים, והיא משפיעה באופן ישיר על תפקוד הצבא במלחמה.¹¹ Heginbotham מצא כי יכולת הלמידה של הצבא האמריקני שהייתה טובה מזו של הצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה קשורה הייתה לשלושת אלה: היכולת לעדכן את דוקטרינת הלחימה תוך כדי המלחמה, וקיום תהליכי אימון והכשרה מקיפים, אשר הטמיעו את תורת הלחימה המשתנה בקרב הכוחות הלוחמים; תהליכי הלמידה הא-פורמאליים, ובהם התקשורת הבלתי פורמאלית היעילה בין מפקדים, אשר אפשרה העברת מהירה של ידע ביניהם (בדגש על לקחים מהקרבות).¹² תהליך הלמידה מתבסס אפוא על שלוש שאלות מרכזיות: מה קרה? מדוע זה קרה? מה אנחנו צריכים לעשות בעניין זה?¹³ תכלית הלמידה בצבא היא שינוי שמוביל לחדשנות.¹⁴ השינוי יכול להתרחש ברמת האמונות, ברמת התפיסה, ברמת ההתנהגות והביצוע וברמה התרבותית. כאשר לא מתקיים שינוי של אחד או יותר מהפרמטרים הללו,

⁹ לידל הארט, ב. ה. **מחשבות על המלחמה**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989.

¹⁰ במונח 'צבאות' אני מכוון לפיקוד הבכיר של הצבא, המשמש כפיקוד שאמון על הדוקטרינה, האסטרטגיה הצבאית ותוכניות המלחמה הכוללות. בצבא יש דרגי פיקוד נוספים כדרג המערכתי והטקטי, שבהם לא נעסוק במאמר זה.

¹¹ הרפר ו. מ. וסליוואן, ר. ג. **תקווה אינה שיטה**. תל אביב: המכון לחקר הביטחון הלאומי, 2008.

¹² Heginbotham, Eric. (2000). "Military learning". **Military Review**, 80(3), 88-94.

¹³ Scales, H. R. (2006). "The Second Learning Revolution". **Military Review**, 86, 37-44.

¹⁴ אפשר להשתמש בהגדרתו של רוזן (1991), שהציע כי חדשנות בצבא משמעותה שינוי של התפיסה של הפעלת כוחות לוחמים, תוך יצירה של רעיונות חדשים אשר לדרך שבה נכון להפעיל אותם כדי לנצח במלחמה.

הצבא יתקשה להתאים את עצמו לשינויים המתרחשים בסביבה ולהתחדש.¹⁵ כתוצאה מכך הוא יחווה ירידה בביצועים ועלייה בתשומות. ככלל, הלמידה בצבא דורשת את קיומם של התנאים האלה: מנגנונים המסדירים את ארכיטקטורת הלמידה, תרבות של חשיבה עצמאית וביקורתית בכל אחד מדרגי הפיקוד, תקשורת פתוחה הפורצת חסמים ביורוקרטיים, מרחב לשאלת שאלות ביקורתיות על הנחות היסוד והדוקטרינה הקיימת, ותהליך שיהפוך את הלקחים שהופקו לדוקטרינה כתובה אשר תופץ ברחבי הארגון. ואולם, האם עצם קיומם של התנאים המוזכרים לעיל מבטיח כי אכן תתקיים למידה ויתרחש שינוי?

במאמר זה נציע כי הכישלון ללמוד באפקטיביות מתקיים משום שהפיקוד הבכיר של הצבא מגלה שמרנות, דבק בתהליכים, במבנה ובדוקטרינות שהנחו את הצבא להצלחה בעבר, ללא בחינה ביקורתית שלהם, וללא בחינה הרלוונטיות שלהם לעימותים חדשים. כתוצאה מכך צבאות מתקשים להיערך ולהשתנות לקראת מלחמות חדשות.¹⁶

למידה מניסיון

ככלל, ארגונים לומדים מניסיון.¹⁷ תהליך הלמידה מתחיל כאשר מנהלים חווים פער בין הביצועים או הידע לבין הדרישות החדשות למימוש המשימות. הלמידה היא תהליך שבמסגרתו הארגון משתמש בידע חדש. לעיתים כתוצאה מהפקת לקחים מתפתחות הבנות חדשות המוטמעות בנורמות המוסדיות, בדוקטרינה, במערכות, במבנה ובתהליך קבלת ההחלטות של הארגון במטרה למצמצם פערים בביצוע ולמקסם את הפוטנציאל להצלחה עתידית.¹⁸ למידה מניסיון מתקיימת אצל שני הצדדים בעימות, וכך היא מייצרת אתגר כפול. היא דורשת מהמפקדים להפיק את הלקחים הקשורים לביצועים של

¹⁵ Kotter, P. J., & Schlesinger, A. L. (July-August 2008). "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-138.

¹⁶ Naveh, S. (2007). *Operational Art and the I.D.F: A Critical Study of a Command Culture*. Center for Strategic and Budgetary Assessment, for the director of Net Assessment, Office of the Secretary of Defense.

¹⁷ Levy, S. J., 1994. Ibid.

¹⁸ Downie, D. R. (1998), Ibid.

כוחותיהם בשדה הקרב, וגם להעריך את האופן שבו האויב למד והשתנה כתוצאה מהלקחים שהוא עצמו הפיק.

ניתוח של ביצועי הצבאות המודרניים במהלך המאה העשרים ותחילת המאה העשרים ואחת, מעלה כי צבאות מתקשים ללמוד מניסיונם, אך גם מניסיונם של צבאות אחרים. הצבא האמריקני כשל ללמוד את לקחי הצבא הבריטי במלואה, את לקחי הצבא הצרפתי בהודו-סין ובאלג'יר ואת לקחיו שלו עצמו, במהלך מלחמת וייטנאם.¹⁹ מלחמת העולם הראשונה המחשה כיצד צבאות נוטים לשמר את התפיסות ההגמוניות אצלם ביחס לתופעת המלחמה ודבקים במסורות הרווחות שלהם, אף אם אלה אינן מתאימות עוד לאתגרים החדשים, וכתוצאה מכך כושלים בשדה הקרב.²⁰ באופן דומה כשל חיל הים האמריקני ללמוד את לקחי הצבא הבריטי ממלחמת הצוללות שאותה ניהל מול הצי הגרמני במלחמת העולם הראשונה, במהלך מלחמת הצוללות מול הצי הגרמני במהלך השנים 1940–1942, על אף שאלה היו זמינים עבורו.²¹ באופן דומה הצבא הצרפתי כשל ללמוד ולהגיב במהירות לתפיסת המלחמה החדשה (בליצקריג) שהפגין הצבא הגרמני במערכה להשתלטות על פולין בספטמבר 1939. את החודשים הרבים שחלפו מאז סיים הצבא הגרמני להשתלט על חלקים שונים בפולין בהתאם להסכם מולוטוב-ריבנטרופ, לא ניצל הצבא הצרפתי ללמידה ושיפור המוכנות למלחמה הצפויה עם הגרמנים. הצרפתים בחרו להעמיק את מרכיבי ההגנה בקו מזיינו על פני גיבוש תפיסת מגננה נידת וממוכנת.²²

הניסיון שרוכש צבא הוא מרכיב מרכזי ולעיתים אף בלעדי בתהליך הלמידה של צבאות, מכיוון שבניגוד לארגונים עסקיים, הנמדדים כל הזמן על-פי הביצועים שלהם בשוק, התנסויות בקרב אינן תדירות ולעיתים חולפים פרקי זמן ארוכים בין מלחמות ובין מבצעים שאינם מלחמה. כאשר צבא מקיים

¹⁹ טובי, ט. **כמו לאכול מרק בסכין: הניסיון האמריקאי בווייטנאם 1959-1973**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.

²⁰ ר' למשל:

Posen, B. (1984). **The Source of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars**. Ithaca: Cornell University Press; Snyder, Jack. (1984). **The Ideology of the Offensive**. N.Y: Ithaca, Cornell University Press.

²¹ Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War**. New York: Free Press. pp. 55-94.

²² Ibid, pp. 197-230.

בעיקר למידה מהניסיון הנרכש, והמלחמות הקודמות משמשות כנקודת ההתייחסות העיקרית לגישה לתהליך בניין הכוח הצבאי והכנתו לעימותים עתידיים, הוא חשוף להטיות, משום שהלקחים שעלו ממלחמות קודמות עשויים להיות לא רלוונטיים לאתגרים החדשים. קרל פון קלאוזביץ, אבי תורת המלחמה המודרנית, אפיין את תהליך הלמידה הצבאית כך: "אם במהלך מלחמה פעולות מסוימות יתגלו כאפקטיביות במיוחד, ישתמשו בהם פעם נוספת. הן יועתקו על ידי האחרים ויהפכו להיות אופנתיות. וכך, נתמכות על ידי הניסיון, הן יעברו להיות נחלת הכלל"²³. רעיונותיו של קלאוזביץ אפיינו את החשיבה ואת תהליכי הלמידה הצבאית של העידן המודרני, כאשר הצבאות עסקו בעיקר במלחמות גדולות והיו פרקי זמן של כמה שנים, לעיתים עשרות שנים, בין המלחמות. אם משהו עובד היטב, הצבא יאמץ אותו ויפעל על בסיס ההבנות שרכש בעימות הקודם באופן דומה בעימות הבא. קלאוזביץ הדגיש שלוש דרכים מרכזיות שבאמצעותן הצבא לומד: דוגמאות היסטוריות (שלו ושל אחרים), התנסות בשדה הקרב, והתנסויות של צבאות אחרים בשדה הקרב. גישה זו מתבססת על ההנחה כי כל מלחמה היא תופעה חברתית בעלת מרכיבים דומים, ולכן גם לאור שונות בהקשר, ניתן 'לזקק' לקחים רלוונטיים ולהכליל אותם גם על מערכות אחרות.²⁴

מטרת הלמידה מניסיון היא להימנע ככל האפשר מחזרה על דפוסי פעולה שהתגלו ככושלים במלחמות קודמות.²⁵ על אף היות הלמידה מהתנסות, באימונים ובשדה הקרב, אחד המנועים המרכזיים לשינוי בצבא,²⁶ למידה המאפשרת שינוי של ההתנהגות הארגונית מתקיימת רק אם הארגון מוכן ויכול ליישם את הידע החדש שרכש וליצור שינוי בנהלים, באימון, בהכשרה ובאסטרטגיית המלחמה שלו.²⁷

²³ von Clausewitz, C. **On War**. Michael Howard and Peter Parton Eds. (1984). Princeton University Press.

²⁴ Cassidy, M. R. (2004). "Back to the Street without Joy: Counterinsurgency Lessons from Vietnam and Other Small Wars". **Parameters**, 34, 75–79.

²⁵ Phillips, R. (2009). "Counterinsurgency in Vietnam: Lessons Learned, Ignored, then Revived". **Small Wars Journal**.

²⁶ Rosen, S. P. (1994). **Winning the Next War: Innovation and the Modern Military**. Cornell Studies in Security Affairs, Cornell University Press. Ithaca.

²⁷ Nagl, A. J. (2005), Ibid.

מכיוון שהנכונות לשינוי מושפעת מהאופן שבו התפתח הנרטיב הארגוני ביחס לאירועים שהתרחשו, כאשר הנרטיב מתאר את סיפור המלחמה באופן המקיים בתוכו קשר הדוק בין היכולת הנתפסת 'לעשות את הדברים נכון' לבין הלקחים החדשים שעלו, עשויה להתפתח הטיה בתהליך הלמידה.²⁸ הטיה זו מתפתחת כאשר ניתוח שגיאות העבר מתפתח לסיפור המתאר את הכישלון מנקודת מבטו של הצבא. תופעה זו מתרחשת מכיוון שתהליך הלמידה הארגוני מבוסס על תודעה משותפת, ובצבאות הוא מוביל את המפקדים לרכוש בעיקר את הפרשנות התואמת את האופן שבו המציאות נתפסה על-ידיהם מלכתחילה והשינוי קורה בהתאם לתפיסתם הסובייקטיבית ולא בהתאם למציאות.

הטיה זו מובילה לכך שהלמידה, שמכוונת בבסיסה לפתח ולהרחיב את האפשרויות לפעולה, פועלת לצמצם את האפשרויות לשינוי. כתוצאה מכך, פעם אחר פעם, צבאות נוטים לחזור על שגיאות של מלחמות העבר, מכיוון שאינם מקדישים מספיק זמן ללמידה ביקורתית. הם נוטים לצייר לעצמם תמונה של מלחמה עתידית התואמת את ההנחות והתפיסות המוקדמות שלהם, וכאשר הם משתמשים בלקחי העבר, הרי זה רק כדי לתקף את ההנחות הקיימות אצלם.²⁹

הטיה נוספת מתרחשת כאשר קצינים בצבא משתמשים באנלוגיות היסטוריות באופן לא שיטתי, מוטה וצר, תוך שהם תומכים את החלטותיהם בעיקר בידע שהתפתח מניסיונם האישי, או במקורות מידע מצומצמים, כדי להטמיע לקחים שהם תופסים כחשובים.³⁰ הטיה זו קשורה לאמונה של מפקדים כי הצלחה במערכה אחת מבטיחה הצלחה גם במערכות עתידיות. אמונה זו גרמה לכשל בניהול הידע הצבאי החדש שהתפתח לאחר המערכה הארוכה במלאיה, ולהטמעתו באופן שגוי בדפוסי החשיבה של הפיקוד הבריטי. הלקחים שהופקו על-ידי הצבא הבריטי במהלך המערכה במלאיה,

²⁸ Ucko, D. (2008). **Innovation or Inertia: The U.S. Military and the Learning of Counterinsurgency**. Orbis.

²⁹ Murray, W. (2009). **Military Adaptation in War**. Virginia: Institute for Defense Analysis.

³⁰ Yates, A. L. (1997). "Military Stability and Support Operations: Analogies, Patterns and Recurring Themes". **Military Review**, 72(4), p. 54.

הוטמעו באופן שגוי וללא בחינה ביקורתית במערכות נוספות שניהל הצבא הבריטי במהלך שנות החמישים והשישים, כמו בקפריסין, בקניה, בצפון אירלנד ובמחוז עדן. למשל, אחד הלקחים המרכזיים מהמערכה במלאיה היה החשיבות שבקיום משטרה הוגנת, יעילה ונקייה משחיתות כדי לרכוש את אמונם של התושבים המקומיים ולהשיג את תמיכתם. מפקד הכוחות הבריטיים בקפריסין, פילדמרשל Harding, התבסס במערכה שניהל בקפריסין על משטרה מושחתת וברוטאלית, אשר שירתו בה, בין היתר, איכרים קפריסאים ממוצא תורכי והיו למקור לעוינות רבה של רוב האוכלוסייה, שהייתה ממוצא יווני, כלפי המשטרה המקומית. תפיסה זו הועילה מאוד למתקוממים היוונים במאבקם נגד הבריטים, עד שאלה נאלצו לאפשר לאי עצמאות בשנת 1960. באופן דומה, את הניסיון והלקחים שצבר הצבא הבריטי בשלל מערכות בשנות החמישים והשישים במלאיה, קפריסין, קניה, עדן ובורנאו, לא השכיל הפיקוד הבכיר של צבא בריטניה להטמיע לטובת מוכנות טובה יותר למערכה שנפתחה ב-1969 בצפון אירלנד. זאת על אף העובדה כי הלקחים הופקו ואף הוטמעו במסגרת הדוקטרינה הבריטית, עת פרסומם של Keeping the Peace ב-1963 ו-Counter Revolutionary Warfare ב-1969.³¹ התפיסה הבסיסית של הפיקוד הבריטי לניהול עימותים לא השתנתה, הוא לא השכיל לתעל ידע שהופק לטובת ניהול המערכות נגד התקוממות שניהל במהלך שנות השישים ולהיערך טוב יותר למערכה החדשה שנפתחה ב-1969 בצפון אירלנד. גם כאשר הכוחות הלוחמים של צבא ארה"ב השכילו פעמים רבות להתאים את עצמם לנסיבות המבצעיות בשדה הקרב, במהלך המערכה הצבאית, הצבא כמערכת כשל 'כישלון מוסדי'³² בהטמעת הלקחים שעלו מהן. נוצר מצב שבו הכוחות הלוחמים נאלצו ללמוד כל פעם מחדש, גם כאשר נפגשו עם משימות

³¹ Kiszely, J. (2006). "Learning about Counter-Insurgency", *RUSI Journal*, 151(6), 16-21.

³² תפקידם של המוסדות הצבאיים להמשיג את הבעיה הצבאית ולפתח לה דוקטרינה מתאימה. זו התבססה על מקורות היסטוריים שעיקרם לקחים של צבאות אחרים ולקחים שהופקו מהתנסויות קרביות של כוחות הצבא עצמם. את הדוקטרינה יש למסד בתהליכי האימוץ וההכשרה של כוחות הצבא. כאשר תהליכים אלה אינם מתקיימים, מתפתח כישלון מוסדי, המהווה כשל למידה כתוצאה מביצוע חלקי או כושל של המוסדות הצבאיים במיסוד הלמידה.

שכוחות אחרים ביצעו בעבר והפיקו לקחים ביחס אליהן.³³ תופעה זו התקיימה באופן בולט בעימות בווייטנאם, שבמהלכו הצבא האמריקני כשל בהטמעת לקחים שנלמדו לאורך תקופת העימות, ושל לקחי הצבא הבריטי במלאיה והצבא הצרפתי בהודו-סין ובאלג'יר, שנלמדו מספר שנים קודם לכן.³⁴

כשל הלמידה מניסיון מתקיים גם כאשר לקחים חיוביים (כאלה שראוי לשמר אותם), שנלמדו בעימותים קודמים, מוטמעים באופן שאינו ביקורתי ואינו מותאם לעימותים חדשים. למשל, הכשל המרכזי של מעצבי המדיניות והביטחון האמריקנים, לאחר מתקפת 11 בספטמבר 2001, היה קשור לכך שצבא ארה"ב התבסס על דוקטרינה שעוצבה על ידי המרינס וכונתה small wars. זו התבססה באופן מוחלט על לקחי המעורבות האמריקנית במבצעים שאינם מלחמה במהלך שנות השמונים והתשעים, והייתה לא רלוונטית לעימותים החדשים בעירק ובאפגניסטאן. כתוצאה מכך הצבא האמריקאי מצא את עצמו נטול דוקטרינה מתאימה לאתגרים החדשים והחל לפתח במהירות דוקטרינה חדשה לכוחות שיצאו להילחם באפגניסטן ובעיראק. דוקטרינה זו נבנתה על בסיס לקחי מלחמות קטנות מעידן המלחמה הקרה, תאוריות של מודרניות ופוסט-מודרניות, ולקחים היסטוריים של צבאות אחרים.³⁵ דוקטרינה זו הובילה לכשל בתפקוד הצבא כתוצאה מאי התאמה של לקחי הצבא הבריטי, הצרפתי והאמריקני, שנלמדו במהלך העימותים הקולוניאליים, לעימותים החדשים שארה"ב עמדה בפניהם. אלה לא היו עוד עימותים הקשורים להתקוממות של עם נגד מדינה קולוניאליסטית השולטת בה, אלא מלחמה נגד התקוממות אתנית ודתית משולבת. הנטייה של צבאות לחפש רעיונות קיימים בעימותים ישנים במקום לקיים תהליך למידה המסייע

³³ Weigley, F. R. (1973). **The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy**. Bloomington: Indiana University Press.

³⁴ טובי, ט. 2006, שם.

³⁵ Fitzsimmons, M. (2008). "Hard hearts and open minds? Governance, identity and the intellectual foundations of counterinsurgency". **Journal of Strategic Studies**, 31(3), 337-65.

לאיתור ובחינה של רעיונות חדשים למציאות חדשה, גורמת להם פעם אחר פעם להילחם את המלחמה הקודמת.³⁶

לעיתים כדי להשתחרר מכבלי הלמידה מהניסיון נדרשת החלפה של המנהיגות הצבאית הקיימת. הצבא הבריטי נחשב צבא עתיר ניסיון ואף רשם כמה הצלחות בהתמודדות עם עימותים נמוכי עצימות עוד לפני מלחמת העולם השנייה. ניתן היה לצפות כי תהליכי הלמידה וההשתנות יהיו מהירים באופן יחסי, כאשר הוא נדרש להתמודד עם עימותים קולוניאליסטיים חדשים לאחר מלחמת העולם השנייה. על אף שלמערכה הבריטית במלואה יש אתוס של הצלחה, בפועל למפקדים בזירה לקח ארבע שנים מתחילת העימות להשתנות ולהתאים את האסטרטגיה הצבאית שלהם לאתגרים החדשים



תמונה מס' 1: סר ג'רלד טמפלר

שהציבו בפניהם המתקוממים. בארבע השנים הראשונות, המפקדים הבריטיים דבקו באותן תפיסות וטקטיקות שסייעו להם להצליח בשלבים המאוחרים של מלחמת העולם השנייה, וניהלו אסטרטגיית מלחמה כושלת שהייתה נטועה עמוק בתפיסות המבצעיות של מלחמת הג'ונגלים נגד היפנים.³⁷ רק כניסתו של סר ג'רלד טמפלר לתפקיד של מפקד הכוחות הבריטיים

במלואה ב-1952 יצרה את התנאים לקיומה של 'למידה אסטרטגית', שהובילה לשינוי עמוק באסטרטגיית ניהול העימות הבריטית. שינוי זה הוביל

³⁶ Metz, S. (2007). *Learning from Iraq: Counterinsurgency in America Strategy*. Strategic Studies Institute, US Army War College, Carlisle, Pa.

³⁷ Nagl, A. J., 2005. Ibid.

להתפתחות גישה חדשה, שיש הרואים בה עד היום הגישה המועדפת לניהול עימותים מתמשכים בסביבה רוויית אוכלוסייה. הגישה נקראת הקרב על 'המוחות והלבבות' (Hearts and Minds).³⁸

פוליטיקה ארגונית ולמידה

חוסר נכונות של בכירים בצבא לאמץ לקחים שעלו במערכות קודמות קשור באופן הדוק גם לפוליטיקה הארגונית הרווחת בצבא. זו מובילה לכך שתוצרי הלמידה הקיימים אינם מוטמעים ויש נטייה להדחיקם. דוגמא לכך ניתן לראות במהלך ולאחר הנסיגה האמריקנית מווייטנאם, כאשר הצבא האמריקני נמנע מלעסוק בלקחי מלחמת וייטנאם ומשינוי הדוקטרינה, המבנה והאימונים. למעשה, על אף העובדה כי במהלך המלחמה פורסמו עבודות שהצביעו כי לחימה נגד התקוממות שונה באופן ניכר מלחימה נגד צבאות סדירים, העמיק הצבא האמריקני את העיסוק בהיערכות לקראת האיום הפוטנציאלי הסובייטי באירופה על חשבון היערכות טובה יותר למלחמה שהתרחשה בווייטנאם.³⁹ גם לאחר סיום מלחמת וייטנאם, גישת מנהיגי הצבא הייתה כי יש להפסיק עם "הבכי על הקרבות בווייטנאם".⁴⁰ הלקח המשמעותי שנצרר בתודעת הצבא האמריקני ביחס למלחמה זו היה שהצבא יימנע בעתיד ככל שיהיה ביכולתו ממעורבות נוספת במלחמה מתמשכת נגד כוחות בלתי סדירים; אך המציאות החדשה טפחה על פניהם של הפוליטיקאים והמפקדים הבכירים בצבא האמריקני, כתוצאה מהתמוטטות בריה"מ, ברית ורשה, ועליית העימותים החדשים בעיראק ובאפגניסטן.⁴¹

³⁸ "Hearts and Minds" היא גישה מוכוונת אוכלוסייה, הרואה בה את קהל היעד המרכזי להשפעה.

³⁹ Downie, D. R., (1998), Ibid; Cassidy, M. R., 2004. Ibid.

⁴⁰ Lovell, P. J. (1987). "Vietnam and the U.S Army: Learning to Cope with Failure". In: G. K. Osborn, A. A. Clark, D.J. Kaufman, & D.E. Lute (Eds), **Democracy, Strategy and Vietnam: Implication for American Policymaking**. Mass: Lexington, D.C. Health, p. 132.

⁴¹ Rotmann, P., Tohn, D., & Wharton, J. (2009). **Learning under Fire: The US Military, Dissent and Organizational Learning Post-9/11**. Belfer Center Student Paper Series, Harvard Kennedy School.

מקרים אלה ואחרים מצביעים על כך שהשמרנות הבסיסית של צבאות גורמת לכך שהם דבקים בלקחים ישנים ובאותן טכניקות לחימה, ללא התאמתם למציאות המשתנה, וכי גם ניצחונות או כישלונות בעימותים מסוימים, אינם מנבאים בהכרח הצלחה או כישלון של אותה מדינה בעימותים אחרים. עדויות אלה מובילות למסקנה כי ההנחה הרווחת שלמידה מהצלחות שקרו בעימות כלשהו והעתקת תוצריה לעימות אחר תבטיח הצלחה, היא הנחה שהתוקף שלה מוגבל.⁴² חשוב להימנע מהכללות של לקחי מלחמות העבר באופן לא מבוקר, במיוחד בקרב הדרגים הבכירים, מפני שבכל פעם ההקשר האסטרטגי משתנה, והלקחים עשויים להיות בעלי תוקף נמוך ביחס למציאות החדשה.⁴³

החשיבות הרבה שהמוסדות הצבאיים מייחסים להיסטוריה מובילה לכך שהם פועלים באופן שיטתי במטרה לנתח את הלקחים שעלו ממערכות קודמות, לשלב אותם עם הבנות חדשות על הסביבה, ולהטמיע אותם בקרב כוחות הצבא.⁴⁴ שינוי שמהותו בתהליכי 'למידה'⁴⁵ ולמידה אסטרטגית⁴⁶, ניתן לאפיין גם דרך המושגים 'התאמה' ו'חדשנות'. Farrell מבחין בין שני מצבים בסיסיים הקשורים ללמידה כתהליך של שינוי: האחד, שינוי כהתאמה של הארגון לסביבה על בסיס היכולות הקיימות, שתוביל לשינויים מסדר ראשון. השני, שינוי כיצירת חדשנות המאפשרת התמודדות אחרת עם האתגרים הקיימים ומובילה לשינויים מסדר שני ושלישי.⁴⁷

⁴² Sepp, Kalev. (May–June 2005). "Best Practices in Counterinsurgency". **Military Review**. Vo 85 (3).

⁴³ Tones, R. R. (2004). "Relearning Counterinsurgency Warfare". **Parameters**, 34 (1), 16-28.

⁴⁴ Tovi, T. (2012). "Learning from the Past for Present Counterinsurgency Conflicts: The Chieu Hoi Program as a Case Study". **Armed Forces & Society**. 38(1), 142-163.

⁴⁵ Levy, S. J. (1994), Ibid.

⁴⁶ Kuwada, K. (1998). "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change". **Organization Science**, 9(6), 719-736.

⁴⁷ Farrell, T. (2010). Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand 2006-2009. *Journal of Strategic Studies*, 33(4), 567-594; Argyris, C., & Schön, D. (1996), Ibid.

ברמה האסטרטגית, הצבא לומד בעיקר כאשר השינויים הנדרשים קשורים למשימה המרכזית שלו, והוא ישתנה כתוצאה מקיום של אחד או יותר ממאפייני הלמידה הבאים⁴⁸: האחד, 'למידה המונעת מבחוץ' (external) – הלמידה מתרחשת כאשר גורמים מחוץ לצבא, בדרך כלל הדרג הפוליטי או שחקנים בעלי השפעה בחברה האזרחית, אינם מרוצים מביצועי הצבא באופן כללי, או כתוצר של משבר משמעותי שהצבא כשל לספק לו מענה, או בעקבות תבוסה במלחמה.⁴⁹ השני, 'למידה המונעת מבפנים' (internal) – למידה שתפותח בעיקר על-ידי מפקדים בעלי מעמד פוליטי ויכולת לשנות מוסכמות. השלישי קשור לגישת הלמידה המשולבת, הכוללת מאפיינים פנימיים וחיצוניים.⁵⁰

המאפיין העיקרי להשתנות בצבא הוא התהוות של לחץ חיצוני. לחץ זה עשוי לנבוע מהסמכות הפוליטית-אזרחית, התופסת את הצבא ככזה שאינו משיג את מטרות המלחמה. דוגמה ללחץ זה אפשר לראות בשנה השנייה לאינתיפאדה השנייה, כאשר עם כניסתו של אריאל שרון לתפקיד רה"מ, דרש מהצבא לזנוח את "אסטרטגיית ההכלה" ולנקוט "אסטרטגיית מלחמה התקפית" מול הרשות הפלסטינית ומנגנוני הביטחון שלה.⁵¹ גם התעשיות הביטחוניות, שיש להן אינטרס מוצק שהצבא ירכוש מערכות נשק חדשות וייתנה באופן שיתמוך ברכישת מערכות אלה, מהוות גורם חיצוני רב עוצמה הדוחף לשינוי. שחקנים נוספים הם המוסדות הממשלתיים האחרים כמשרד האוצר (אילוץ תקציב) ומשרד החוץ (דימוי ואינטרסים של המדינה בעולם).

⁴⁸ Down, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Ma: Boston, Little Brown; Argyris, C., & Schön, D. (1996), *Ibid*; March, G. J. (1997). *A Behavioral Theory of the firm*, 2nd ed. Malden: Blackwell; North, C. D. (1990). *Institutions Institutional changes and Economy Performance*. New York: Cambridge University Press; Posen, B. (1984), *Ibid*.

⁴⁹ Posen, B. (1984), *Ibid*.

⁵⁰ Coffey, M. R. (2006). *Improving Interagency Integration at the Operational Level CORDS – a model for the Advanced Civilian Team*. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas; Downie, D. R. (1998). *Ibid*.

דונוני מדגיש את הדוקטרינה כמרכז תהליך הלמידה הצבאית. בעבודה זו המיקוד הוא באסטרטגיית המלחמה; קרי, האופן שבו הדוקטרינה מומשה הלכה למעשה, בהקשר הייחודי של מערכה צבאית נתונה.

⁵¹ הראל ע. ויששכרופ א. המלחמה השביעית – איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים, תל אביב: הוצאת משכל וידיעות אחרונות, 2004.

הגורם הרביעי המפעיל לחץ חיצוני עשוי להיות החברה האזרחית לרבות מוסדות כבית המשפט העליון, תנועות חוץ-פרלמנטריות כמו "ארבע אימהות" או "נשים בשחור", ועמותות אחרים מסוגים רבים.

השתנות קשורה בצורך של הצבא לשמר את כוחו הפוליטי רב העוצמה באמצעות שימור או הגדלת המשאבים העומדים לרשותו. נטייה זו מובילה לכך שבכירי הצבא יפעלו לקבל משאבים חדשים ולהגדיל את השפעתם באמצעות תהליכי למידה התומכים במטרות אלה. למשל, צה"ל, אשר הופקד על ההגנה על העורף, קיים תהליכי למידה, גיבש דוקטרינה חדשה להגנה על העורף, הקים פיקוד מרחבי ויחידות ייעודיות בסדיר ובמילואים, ורכש מערכות ואמצעים טכנולוגיים חדשים, כדי לשמר ואף להגדיל את המשאבים הניתנים לו מאת הדרג המדיני, בזמנים של שלום או בין מלחמות.

שינוי וחדשנות בצבא מתקיימים באמצעות תהליכי למידה שמטרתם לפתח יכולות חדשות עבור הצבא. תכליתם לקיים היערכות גבוהה יותר לקראת עימותים עתידיים. חדשנות היא אינה תוצר של שינויים טכנולוגיים אלא, היא מונעת מבפנים, על ידי מנהיגים ומפקדים בעלי חזון שפועלים לשנות את התפקוד הכולל של הצבא. פעמים אחרות היא מתקיימת כלמידה המונעת מבפנים דווקא על ידי הפיקוד הזוטר, המאתר בעיות חדשות בשדה הקרב המחייבות אותו לפתח פתרונות חדשים. כאשר פתרונות אלה מיושמים בהצלחה על-ידי הפיקוד הלוחם, יש להם פוטנציאל להשפיע גם על הלמידה של דרגי הפיקוד הבכירים יותר.⁵²

כדי שלמידה המונעת מבפנים תהיה יותר אפקטיבית, חשוב מאוד שהפיקוד ברמות השונות בצבא ילמד במשולב. בשלבים הראשונים של המלחמה הלמידה והחדשנות מתקיימים באמצעות למידה מתוך 'התאמה' של הפיקוד הטקטי לשינויים המתרחשים בשדה הקרב. אלה כוללים שינויים בטקטיקות, בטכניקות הלחימה או שיפור של טכנולוגיות קיימות. ה'התאמה' היא כיוון עדיף משום שהיא מתקיימת על בסיס המסגרת התפיסתית שעוצבה על-ידי ה'מודלים המנטליים המשותפים' ומיצוי היכולות הקיימות. בשלב זה היכולת ליצור חדשנות היא מוגבלת, בשל חוסר הוודאות וערפל הקרב, ובגלל הצורך לספק מענה מידי לצרכים שעולים משדה הקרב. על כן, בעוד שהתאמה

⁵² Farrell, T. (2010), Ibid.

מתרחשת באופן שוטף, למידה המייצרת חדשנות מתרחשת פעמים רבות דווקא לאחר שהמערכה מסתיימת.⁵³ 'התאמה' עשויה להוביל לחדשנות כאשר טכניקות וטקטיקות לחימה חדשות מתמסדות במסגרת הדוקטרינה, או כאשר השיפורים וההתאמות הטכנולוגיות מובילים לפיתוח של טכנולוגיה חדשה.⁵⁴ למשל בעימותים האחרונים בעיראק ובאפגניסטן צבא ארה"ב נזקק להתלכדות של שני התהליכים כדי להשתנות – מנהיגות צעירה שעבדה בשטח לפתרון בעיות מידיות, שמוסדות הצבא כשלו לחזות ולמצוא להם פתרונות מתאימים, משולבת ביצירת מרחב לחשיבה ביקורתית מצד קצינים בכירים ביחס לדוקטרינה ולאסטרטגיה הצבאית. לכל אחד מהתהליכים הללו בנפרד לא היתה העוצמה המספקת ליצור את השינוי הנדרש. רק כאשר שני הכוחות פעלו במשולב הם הצליחו להניע את השינוי. תוצרי הלמידה עלו לדרגים הצבאיים הבכירים ביותר ואף לדרג המדיני, ונוצרה הזדמנות לחדשנות.⁵⁵ למרות הגישה כי צבאות משתנים כתוצאה מתבוסה בשדה הקרב או כתוצאה מציפייה לתבוסה⁵⁶, בפועל צבאות עשויים להציג רמה נמוכה של למידה גם לאחר כישלונות וגם לאחר הצלחות. אחת הדוגמאות הבולטות לכך היא תהליכי הלמידה והחדשנות שהצבא הגרמני והצרפתי קיימו לאחר מלחמת העולם הראשונה. שני הצבאות למדו את הלקחים של מלחמת העולם הראשונה, ואילו רק הצבא הגרמני הפיק לקחים והשתנה.⁵⁷ מכאן שעצם חוויית הכישלון כשלעצמה אינה מבטיחה כי בהכרח תתרחש למידה. אלה המדגישים כי צבא אינו לומד מהצלחות, אלא שהן אף מעודדות אותו לשמר את אותם תפיסות שהובילו להצלחה, יציגו את צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים. צה"ל, שחוזה הכרעה צבאית מזהירה אל מול צבאות ערב, שימר ואף חיזק את מרכיבי ההכרעה ועליונות השריון וחיל האוויר בבניין הכוח ובדוקטרינה שלו. בקיעים בתפיסה זו עלו כבר במהלך מלחמת ההתשה, ומכיוון שצה"ל דבק בתפיסותיו השמרניות הוא ספג מכה קשה בשלבים

⁵³ Murray, W. (2009), Ibid.

⁵⁴ Terriff, T. Osinga F. & Farrell, T. **A Transformation Gap? American Innovation and European Military Change**, California: Stanford University Press, 2010.

⁵⁵ Rotmann, P. et al. (2009), Ibid.

⁵⁶ Posen, B. (1984), Ibid.

⁵⁷ Wilson, Q. **Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It**, New York: Basic Books, 2000.

הראשונים של מלחמת יום הכיפורים שש שנים לאחר שחווה ניצחון מסחרר.⁵⁸

לסיכום סקירת הכשלים בלמידה של צבאות אפשר לומר כי המשתנים הבאים מסבירים את הקושי של צבאות ללמוד ולהשתנות: התאוריה הארגונית, פוליטיקה ובירוקרטיה, תרבות ומודלים מנטליים. חוקרים ותאורטיקנים שונים מציגים את הארגון הצבאי כארגון שמרן המתנגד לשינויים עמוקים, בעיקר בכל הקשור לשינוי הדוקטרינה והתפיסות המבצעיות שלו.⁵⁹ כתוצאה מכך השינוי מונע באיחור ורק לאחר שהדוקטרינה הקיימת לא מסוגלת לספק עוד מענה לאיומים חדשים שהתפתחו. השמרנות הובילה לכך שפעמים רבות ההשתנות התקיימה כתוצאה מלחץ של גורמים חיצוניים לארגון הצבאי אשר יזמו את התהליך, לעיתים תוך סיוע של קצינים ביקורתיים מתוך הצבא, ולא דווקא כתוצאה מתהליכי למידה פנימיים בהובלת הדרג הפיקודי הבכיר. התאוריות הארגוניות יציעו כי ההתנגדות הפנימית לשינוי בצבא נובעת ממכניזם ארגוני שאינו תומך בתהליכי שינוי וחדשנות. בקרב גורמים שונים במערכת לא מתקיים רצון לשנות את הנחות היסוד של הדוקטרינה הקיימת ואת המבנה ארגוני, ויש נטייה להיצמד לנורמות ולנוהלי העבודה הקיימים. על כן, כאשר יהיו רק כוחות פנימיים שידחפו לשינוי של הדוקטרינה או האסטרטגיה הצבאית, כוחות אחרים המתנגדים לשינוי יבלמו אותם וידכאו את שאיפותיהם.

צבא יכול להיות חדשן בתחומים מסוימים (טכנולוגיה למשל) ושמרן גמור בתחומים אחרים. כתוצאה מכך גם כאשר הצבא נמצא תחת לחץ בלתי פוסק לשינוי, התרבות הארגונית שלו עשויה לבלום למידה והפקת לקחים ולהציג

⁵⁸ פינקל, מ. על הגמישות: הגמישות כמפתח להתמודדות עם הפתעות טכנולוגיות ותורתיות בשדה הקרב, תל אביב: ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.

⁵⁹ Avant, D. D. (1993). "The Institutional Sources of Military Doctrine: Hegemons in Peripheral Wars". *International Studies Quarterly*, 37(4), 409-430; March, G. J., & Olsen, D. J. (1984). "The new Institutionalism: Organizational Factors in Political Life". *American Journal of Political Science*, 78(3), 734-749; Waddell, L. R. (1993). *The Army and Peace time Low Intensity Conflict 1961-1993: The Process of Peripheral and Fundamental Military Change*. PhD Thesis, Columbia University. N.Y.

את המדיניות הקיימת כהצלחה שלמה.⁶⁰ הדוגלים בלמידה המונעת על ידי הכוחות הפנימיים כמנוע עיקרי לשינוי יצביעו על כך שגם כאשר הבעיות בתפקוד הצבא עולות אל פני השטח, המנהיגות האזרחית אינה מצליחה לשנות את הצבא. בהתאם לכך מתעצם תפקיד המנהיגות הצבאית במטה ועולה חשיבות קיום תהליכי למידה פנימיים.⁶¹

גורם מרכזי נוסף המעכב למידה אסטרטגית הוא הפוליטיקה הארגונית. הפיקוד הבכיר בצבא פועל לשמר את התפיסה הרווחת ביחס ליעוד, למטרות וליכולות של הארגון הצבאי.⁶² משימות שאינן תואמות את המודלים המנטליים והשאיפות של הפיקוד הבכיר יידחו, או יקבלו חשיבות מופחתת, אלא אם הן מסייעות להגדיל את החשיבות והדומיננטיות של הצבא ומסייעות בידי המפקדים לגייס משאבים לשימור מעמדו.

התרבות מהווה גם היא מרכיב מרכזי ביכולת של צבא ללמוד ולהשתנות.⁶³ דפוסי תרבות מסוימים יעודדו השתנות במקום אחד ויבלמו השתנות במקום אחר. מכיוון שהתרבות הארגונית משפיעה על התפתחותם של 'המודלים המנטליים המשותפים' של חברי הארגון, התנגדות לשינוי עשויה להתרחש כאשר מקבלי החלטות מחזיקים באמונות חזקות ביחס למציאות, עד שהם מתעלמים ממידע חדש או מעוותים אותו.⁶⁴ כאשר חברי הארגון תופסים את השינוי כעוין את השקפת העולם הרווחת בארגון, הם מאמצים התנהגות הגנתית כדי למנוע מהארגון מבוכה או איום.⁶⁵

התנהגות הגנתית מהווה חלק בלתי נפרד מתרבות של ערבות הדדית הרווחת בצבאות ובמציאות מעוררת מחלוקת. הפיקוד הבכיר של הצבא נוקט

⁶⁰ Nagl, A. J. (2005), Ibid.

⁶¹ Ahern, R. S. **Breaking the Organizational Mold: Why the Institutional U.S. Army has changed despite itself since the End of the Cold War**. Doctoral Dissertation. Indiana: Notre Dame, University of Notre Dame, 2009.

⁶² Halperin, M. (1974). **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Washington DC: Brookings.

⁶³ Nagl, A. J. (2005), Ibid.

⁶⁴ Nye, S. J. (1987). "Nuclear Learning and U.S. Soviet Security Regimes". **International Organization**, 41(3), 371-402.

⁶⁵ Argyris, C. "Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners," in: R. A. Woodman & A. A. Pasmore (Eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 1. Greenwich: JAI Press, 1987. pp. 89-128.

אסטרטגיה של הדחקת השינוי, והוא ישמור ויגן על אותם תהליכים שהוכיחו את עצמם, גם כשברור שהם שגויים. סיבה נוספת להתנגדות לשינוי היא דימוי עצמי; זו קשורה לפער בין תפיסת המציאות על-ידי הצבא לבין האופן שבו היא נתפסה על ידי האחרים. קרי, הצבא עשוי לתפוס את המלחמה ברמה הטקטית והאופרטיבית כמוצלחת ולדבוק בדוקטרינה ובאסטרטגיה הקיימת, על אף שהן נתפסות ככישלון על ידי החברה האזרחית והדרג הפוליטי. גנרל Smith מציין במסגרת הדו"ח על הלקחים שהופקו בווייטנאם: " בכל הקשור לווייטנאם, אנחנו ניצחנו בכל הקרבות, אבל לא הפסדנו את המלחמה. זוהי חוויה חדשה, מרגיזה, מעציבה, אבל נכונה. זה היה חיוני שנלמד כיצד ניצחנו בכל הקרבות והפסדנו ברמה האסטרטגית והפוליטית. זה ייחודי. זה לא משהו שהיינו רוצים לשכפלי".⁶⁶

השפעות נוספות על יכולת השינוי של הצבא קשורות גם לתופעות האלה: היעדר זיכרון ארגוני, אמונות שגויות (שנבנו בעקבות התנסויות בעבר), חוסר יכולת לפעול וחוסר תיאום בין היחידות השונות של הצבא.⁶⁷

הדרך ללמידה אסטרטגית

הכישלונות של צבאות מצביעים על קשיים גם בלמידה מניסיונם שלהם ושל אחרים (הצלחות או כישלונות), ועולה השאלה מה יסיע לתהליכי הלמידה שהם כה חיוניים להצלחת תפקוד של צבא במלחמה. לצורך בחינת השאלה נגדיר את שלוש רמות ללמידה בארגון: התאמה, למידה ולמידה אסטרטגית,⁶⁸ ונבחן כיצד הצבא לומד בכל אחת מהרמות האלה. ברמה הראשונה של הלמידה בצבא עוסק בעיקר ב'התאמה'.⁶⁹ רמה זו משקפת ביצוע שינויים באסטרטגיה, בשיטות הפעולה ובמבנה במסגרת המדיניות

⁶⁶ BDM Corporation, **A Study Of Strategic Lessons Learned in Vietnam: Omnibus Executive Summary**, Washington DC: BDM Corporation, 1980.

⁶⁷ Snyder W. & T. Cummings, **Organizational Learning Disabilities**, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1992.

⁶⁸ Hall, A. P. "Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policy-Making in Britain," **Comparative Politics**, 25(3), 1993. pp. 275-296.

⁶⁹ Haas, M. P. "International Institutions and Social Learning in the Management of Global Environment Risks," **Policy Studies Journal**, 28 (3), 1990. pp. 558-575.

הקיימת. התאמה מבוססת על ההנחה של חברי הארגון שהמטרות הקודמות ראויות ושהשינוי הנדרש הוא באמצעים להשגתן ולא באופן הגדרת המטרות. באופן דומה, צבאות מתאימים את עצמם לסביבה, כאשר הם שואפים למצות את יכולות הליבה הקיימות ולהתאימן לאתגרים החדשים באמצעות שינוי של טקטיקה, טכניקות הלחימה וטכנולוגיה. התרבות הארגונית מבכרת את מיצוי הקיים על פני פיתוח אופקים חדשים, והפיקוד הבכיר נמנע מחדשנות משום שזו עשויה לאיים על האינטרסים הפוליטיים והכלכליים הקשורים להשקעות שהצבא כבר השקיע בקיים.⁷⁰ רמה זו היא האפקטיבית ביותר ללמידה מניסיון מכיוון שהיא מזמינה את הלומד להעתיק דפוסים שלו או של אחרים שהצליחו בעבר, וליישם אותם בהווה ובעתיד.

ברמה השנייה הלמידה מתרחשת כאשר המדיניות הקיימת, היעדים והדרכים להשגתם מאתגרים כתוצאה מהתוצאות שאותן משיג הארגון. כתוצאה מכך תהליכי הלמידה המתקיימים בארגון מעודדים שינוי של אמונות המפקדים ביחס לאופן שבו פועל הצבא להשגת מטרותיו ושל סדרי העדיפויות שלהם. שינויים אלו מתפתחים כתוצאה ממתן משמעות חדשה של חברי הארגון לניסיון המשותף.⁷¹ רמת למידה זו תתקיים כאשר יתלכדו שני תהליכים במשולב. מחד גיסא, תהליכי ההתאמה ייכשלו, ומאידך גיסא, תתקיים פתיחות לחשיבה ביקורתית של הקצונה הבכירה.⁷² ברמה זו למידה מניסיון עשויה ליצור הטיות כאשר ניסיון שיש לגביו קונצנזוס מוטמע בארגון דווקא מגביר את נטיית מקבלי ההחלטות לשמר אמונות קיימות ולא לערער עליהם. רוטמן ושותפיו מציינים כי השינוי בצבא ארה"ב במערכה בעיראק ובאפגניסטן התרחש כתוצאה מהתלכדות של שני תהליכי למידה. האחד, מנהיגות צעירה שפעלה בשטח כדי לפתור בעיות מיידיות שמוסדות הצבא כשלו לחזות או למצוא להם פתרונות מתאימים. השנייה, שילוב של חשיבה

⁷⁰ Farrell, T. (2010), Ibid.

⁷¹ Levy, S. J. (1994), Ibid.

במובן זה למידה היא מבנה אנליטי. הפרטים בארגון מייצרים משמעות להתנסויות בעבר, דרך ה"עדשות" של הנחות היסוד ותפיסת העולם שלהם. כתוצאה מכך מקבלי החלטות מחפשים באופן פעיל מידע המתקף את ההתנסויות שלהם בעבר. בשלב הראשון הם מייצרים ניסויים כדי לבחון את ההנחות שלהם. כתוצאה מהלמידה שהתפתחה הם מייצרים שינויים קטנים במדיניות, צופים בתוצאות, לומדים דרך תהליך של ניסוי וטעיה ונותנים ערך להתנסות בהתאם לתוצאות. התצפית והמשמעות המוענקת לניסיון מובילות לשינוי האמונות של הפרט ושינויים אלה משפיעים על ההתנהגות.

⁷² Rotmann, P. et al. (2009), Ibid.

ביקורתית מצד קצינים בכירים על הדוקטרינה והאסטרטגיה הצבאית הקיימת והדהוד הביקורת שלהם כלפי מעלה. כל אחד מתהליכים אלה לא היה בעל עוצמה מספקת כדי ליצור את השינוי הנדרש, אלא הפעולה של שני הכוחות במשולב הניעה את השינוי.⁷³

הרמה השלישית של הלמידה היא 'הלמידה האסטרטגית'. למידה זו מתקיימת כאשר המפקדים בצבא משנים גם את תפיסת העולם שלהם ביחס לסביבה, ביחס ליריבים וביחס ליכולותיו המבצעיות של הצבא, וגם את האופן שבו יש לפעול ליצירת השינוי הנדרש. כתוצאה מתהליכי הלמידה המפקדים משנים את הנחות היסוד שלהם, את יעדי המדיניות ואת הדרכים להשגתם. הלמידה עשויה להתקיים כתוצאה מכישלון אסטרטגי של מקבלי ההחלטות, אבל יתרונה המשמעותי הוא שכאשר היא מתקיימת, היא אינה עוסקת רק בתגובה לאירועים המיוצגת בהתאם לתפיסות הרווחות בארגון, אלא היא מאפשרת לזהות שינוי מתפתח ולפתח לו מענה חדש.⁷⁴ 'למידה אסטרטגית' מגיעה מתוך התבוננות על תוצאות, יצירתיות וגילוי. היא שונה משתי קודמותיה בכך שהיא מבחינה בין תהליך של למידה מתוך זיהוי (שעיקרה למידה מניסיון, עליה מבוססות רמות הלמידה של 'התאמה' ו'למידה'), ומכוונת ללמידה מתוך חיזוי ושואפת לחדשנות – foreshadowing.⁷⁵ היא מתבססת על היכולת לפרש אירועים כשהם מתרחשים כדי ליצור מומחיות וידע חדש⁷⁶, לייצר משמעות שונה לאירועים⁷⁷, להתאים את הסכמות החשיבתיות הקיימות למציאות החדשה⁷⁸ וכתוצאה מכך להצביע על מצבים עתידיים אפשריים בעולם.⁷⁹ התכלית של הלמידה האסטרטגית

⁷³ שם.

⁷⁴ Kuwada, K. (1998), Ibid.

⁷⁵ Hirshleifer, J. (1971). "The private and Social Value of Information and the reward to inventive activity". **American Economy Review**. 61, 561-574;

⁷⁶ Hendeson, C. J. W. S. Sussman & B. J. Thomas, "Creating and Exploiting Knowledge for Fast-Cycle Organization Respond," in: D. Ketchen (Ed.), **Advanced in Applied Business Strategy 5**, CT: Stanford, JAI Press, 1998. pp. 103-128.

⁷⁷ Weick, E. K. (1995). **SenceMaking in Organizations**. Ca: Sage, Thousand Oaks.

⁷⁸ Levitt, B., & March, G. J. (1988). "Organizational Learning". **Annual Review of Sociology**, 14, 319-340.

⁷⁹ Mosakowski, E., & Zaheer, S. (1996). **The Global Configuration of Speculative Trading Operation: An Empirical Study of Foreign Exchange Trading**. (Working

היא ליצור משמעות שונה מהתנסויות, כדי לפתח הבנה חדשה משותפת על אירועים קיימים ועתידיים⁸⁰ ולהשתנות בהתאם הן ברמה התפיסתית והן ברמה התפקודית.⁸¹ 'למידה' אסטרטגית' מאתגרת את הלמידה מניסיון. בבסיס הלמידה מניסיון טמונה ההנחה השגויה כי הידע הקיים מאפשר להתמודד עם מצבים עתידיים ותכלית למידה זו הוא להיערך לקראת העתיד שאינו בהכרח מובן וידוע. מכאן שלמידה מניסיון מסייעת בעיקר להתאמה והיא עשויה להוות חסם כאשר מדובר ברמות גבוהות יותר של למידה. למידה מניסיון עשויה אף להוות חסם ללמידה ברמה גבוהה, ולכן יש לבחון מהו המנגנון המשמר דפוס למידה זה לצד הלמידה האסטרטגית.

אחת הדוגמאות לכשל הלמידה האסטרטגית בצה"ל היא הכישלון שהתפתח בתהליכי הלמידה וההשתנות במהלך המערכה בלבנון שהתקיימה בין השנים 1982 ל-2000. בין השנים 1982 ל-1985 ערך צה"ל כמה נסיגות בתוך השטח הלבנוני עד שנערך על קו הגנה לאורך נהר הליטני. במהלך שנות התשעים ביסס ארגון חיזבאללה את שליטתו במרחב דרום לבנון ובהדרגה צמצם את יכולתו של צה"ל לפעול במרחב הקרקעי, עד שהיעדר הלגיטימציה בחברה הישראלית להמשך הנוכחות בלבנון הוביל את ממשלת ישראל להורות לצבא להיערך מחדש להגנה על צפון מדינת ישראל לאורך הגבול הבינלאומי של ישראל.⁸² מרגע שצה"ל התייצב להגנה על צפון מדינת ישראל על קו הגבול, הוא החל לראות בכוח האוויר את המענה למגבלות התמרון והוא הופעל כמענה מוביל גם בעימותים הבאים בלבנון ובעזה. את הנטייה הקיימת בצה"ל להילחם על בסיס האסטרטגיה של המלחמה האחרונה מתאר שלח בהתייחסו לביצועי צה"ל במהלך מבצע "צוק איתן": "הלחימה עצמה התנהלה באופן הצפוי, הכבד והמסורבל ביותר. כמו בכל הסבבים הקודמים, פתח צה"ל במהלומה אווירית, הפעם ללא הישגים סמליים כמו חיסול ג'עברי... המתקפה הביאה לידי ביטוי מלא את העליונות המוחלטת של צה"ל בפלטפורמות ובנשק

paper, Minneapolis, MN: Strategic Management Research Centre, University of Minnesota.)

⁸⁰ K. Kuwada, Ibid.

⁸¹ מקרגור, א. ד. **השתנות תחת אש: מהפיכה בצורת החשיבה של אמריקה**. תל אביב: מערכות, הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2007.

⁸² Merom, G. (2003). **How Democracies Lose Small Wars**. New York: Cambridge University Press.

מדויק, אבל גם את כל המגבלות של שיטת הפעולה: אין לה כל אפקט משמעותי על אויב מחופר, המתחבא בקרב אוכלוסייה אזרחית וחושף כמות עצומה של מטרות, שערך כל אחת מהן מפקפק לכשעצמו ואין בפגיעה בהן, אפילו אם היא מצטברת, כדי לשתק אותו או לשנות אות כוונותיו⁸³. שלח מדגיש כי באופן מקומם במיוחד, במהלך מבצע "צוק איתן" הייתה חזרה על כל הכשלים שמנו גופי החקירה השונים במלחמת לבנון השנייה.⁸⁴

סיכום

כמובן יש מגבלות למידה שבה הצבא מוכן לשנות את עצמו, את התרבות הארגונית שלו ואת סדרי העדיפויות של האליטות שלו.⁸⁵ על אף הצורך בהשתנות מתמדת, צבאות ממעטים להשתנות. הם דבקים בתפיסות ההגמוניות שלהם ביחס לתופעת המלחמה ודבקים במסורות הדוקטריניות שלהם, אף אם אלה אינן מתאימות עוד לאתגרים בשדה הקרב. ארגונים צבאיים משתנים כך: בשלב הראשון הם מתאימים את עצמם לסביבה ופועלים למיצוי יכולות הליבה הקיימות, משפרים או משנים טקטיקה, טכניקות לחימה וטכנולוגיה. כלומר מתאימים את הקיים לאתגרים החדשים. בשלב זה, כתוצאה מהאופן שבו החדשנות נתפסת פעמים רבות, כמאיימת על האינטרסים הפוליטיים והכלכליים הקשורים להשקעות שהצבא כבר השקיע בקיים, התרבות הארגונית מעודדת את מיצוי הקיים על פני פיתוח של אופקים חדשים.⁸⁶ בשלב השני תהליך הגילוי מקבל את העדיפות והמנהלים חוקרים ומפתחים יכולות חדשות באמצעות פיתוח כיווני פעולה חדשים. כאשר החקירה ממצה את עצמה היא מובילה לחדשנות ולשינוי של הדוקטרינה, המבנה או הטכנולוגיה. ככל שמשך המלחמה ארוך יותר, כך הצורך בחדשנות גובר והוא יבוא לידי ביטוי בהגדרה מחודשת של המטרות האסטרטגיות ובתכנון מחודש של המבצעים הצבאיים.⁸⁷

⁸³ שלח, ע. האומץ לנצח – מדיניות ביטחון לישראל, תל אביב: הוצאת חמד וידעות ספרים, 2015. עמ' 37.

⁸⁴ שם, עמ' 45.

⁸⁵ Ahern, R. S. (2009), Ibid.

⁸⁶ Farrell, T. (2010), Ibid.

⁸⁷ Ibid.

אפשר להצביע על המשתנים הבאים כעל המשפיעים העיקריים על יכולת ההשתנות של הצבא:

1. הצורך בשילוב מאמצים של המנהיגות האזרחית והצבאית כדי לחולל שינוי בצבא.
2. החיוניות של קיום תהליכי למידה פנימיים וחיצוניים משולבים כדי שתתקיים חדשנות.
3. הפנמה של חוויית הכישלון האסטרטגי. ללא חוויה של כישלון לא תתחולל למידה משמעותית והצבא ידבוק במסורות המאפיינות אותו.
4. בניגוד לנטיית הפיקוד הבכיר להימנע מלאמץ לקחים המאתגרים את הנחות היסוד שלו, הלמידה הארגונית חיונית כדי לבחון ולשנות את האמונות שלהם באופן בלתי פוסק;
5. חיוני לעודד חדשנות ויצירתיות במיוחד בקרב הקצונה הצעירה; חלק מרכזי מהתהליכים החדשים מתפתח מחוץ למערכות הרשמיות.
6. למרות הנטייה של המפקדים לשמר את המשאבים (הון, כוח אדם, טכנולוגיה וכיו"ב) שכבר הושקעו בצבא ולהגן עליהם, נדרשת בחינה בלתי פוסקת של התאמת המשאבים לאתגרים האמיתיים של הצבא.

כאשר עוסקים בלמידה אסטרטגית קיימים מנגנונים שונים המאפשרים למידה ברמה גבוהה, למשל סימולציות ומשחקי חשיבה, תהליכי חשיבה מולטי-דיסציפלינריים במטרה לפתח חדשנות ועוד. מנגנון אחד שראוי להרחיב בו הוא בחינה שיטתית של הדוקטרינה הצבאית במטרה לעקוב אחר הדרך שבה משפיעים השינויים שמתרחשים בסביבה, בצבא ואצל היריב, על היכולת לממש את ייעוד הצבא ותפקידיו. בחינה מסוג זה וחקירה שוטפת של ההגיונות הרווחים במערכת הצבאית מתוך כוונה לבחון את תקפותה, יסייעו להבין טוב יותר את ההטיות בבסיס החשיבה והפעולה של הצבא. חלק מהבחינה הדוקטרינרית יתבצע גם למטרת בחינה שיטתית של התוכניות האופרטיביות בגזרות הפעולה השונות והתאמתן לאתגרים הקיימים והמתהווים.

לסיכום, למידה המובילה לחדשנות היא היכולת הבסיסית של צבאות להימנע מלהילחם את המלחמה הקודמת. כל מנגנוני הלמידה חיוניים להצלחת הפיקוד הצבאי ללמוד ברמה גבוהה ולהימנע מכשלים שניתן היה לאתר ולמנוע מבעוד מועד.

רשימת המקורות

- הראל ע. ויששכרוף א., **המלחמה השביעית – איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים**, תל אביב: הוצאת משכל וידיעות אחרונות, 2004.
- הרפר ו. מ. וסליוואן, ר. ג. **תקווה אינה שיטה**. תל אביב: המכון לחקר הביטחון הלאומי, 2008.
- טובי, ט. **כמו לאכול מרק בסכין: הניסיון האמריקאי בווייטנאם 1959-1973**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.
- לידל הארט, ב. ה. **מחשבות על המלחמה**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989.
- פינקל מ. **על הגמישות: הגמישות כמפתח להתמודדות עם הפתעות טכנולוגיות ותורתיות בשדה הקרב**, תל אביב: ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.
- מקרגור, א. ד. **השתנות תחת אש: מהפיכה בצורת החשיבה של אמריקה**. תל אביב: מערכות, הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2007.
- שלח, ע. **האומץ לנצח – מדיניות ביטחון לישראל**, תל אביב: הוצאת חמד וידיעות ספרים, 2015. עמ' 37.
- Ahern, R. S. **Breaking the Organizational Mold: Why the Institutional U.S. Army has changed despite itself since the End of the Cold War**. Doctoral Dissertation. Indiana: Notre Dame, University of Notre Dame, 2009.
- Argyris, C. "Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners," in: R. A. Woodman & A. A. Pasmore (Eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 1. Greenwich: JAI Press, 1987. pp. 89-128.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). **Organizational Learning 2. Theory, Methods and Practice**. MA: Reading, Addison Wesley.
- Avant, D. D. (1993). "The Institutional Sources of Military Doctrine: Hegemons in Peripheral Wars". **International Studies Quarterly**, 37(4), 409-430.
- BDM Corporation, **A Study Of Strategic Lessons Learned in Vietnam: Omnibus Executive Summary**, Washington DC: BDM Corporation, 1980.
- Cassidy, M. R. (2004). "Back to the Street without Joy: Counterinsurgency Lessons from Vietnam and Other Small Wars". **Parameters**, 34, 75-79.
- Coffey, M. R. (2006). **Improving Interagency Integration at the Operational Level CORDS – a model for the Advanced Civilian Team**. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas.
- Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War**. New York: Free Press.
- Down, A. (1967). **Inside Bureaucracy**. Ma: Boston, Little Brown.

- Downie, D. R. (1998). **Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War**. CT: Westport, Greenwood Publishing Group.
- Farrell, T. (2010). "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand 2006-2009". **Journal of Strategic Studies**, 33(4), 567-594.
- Fitzsimmons, M. (2008). "Hard hearts and open minds? Governance, identity and the intellectual foundations of counterinsurgency". **Journal of Strategic Studies**, 31(3), 337-65.
- Haas, M. P. "International Institutions and Social Learning in the Management of Global Environment Risks," **Policy Studies Journal**, 28 (3), 1990. pp. 558-575.
- Hall, A. P. "Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policy-Making in Britain," **Comparative Politics**, 25(3), 1993. pp. 275-296.
- Halperin, M. (1974). **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Washington DC: Brookings.
- Heginbotham, Eric. (2000). "Military learning". **Military Review**, 80(3), 88-94.
- Hendeson, C. J. W. S. Sussman & B. J. Thomas, "Creating and Exploiting Knowledge for Fast-Cycle Organization Respond," in: D. Ketchen (Ed.), **Advanced in Applied Business Strategy 5**, CT: Stanford, JAI Press, 1998. pp. 103-128.
- Hirshleifer, J. (1971). "The private and Social Value of Information and the reward to inventive activity". **American Economy Review**. 61, 561-574.
- Jervis, R. (1968). "Hypotheses on Misperception", **World Politics**, 20(3), 454-479.
- Kiszely, J. (2006). "Learning about Counter-Insurgency", **RUSI Journal**, 151(6), 16-21.
- Kotter, P. J., & Schlesinger, A. L. (July-August 2008). "Choosing Strategies for Change". **Harvard Business Review**, 86(7/8), 130-138.
- Kuwada, K. (1998). "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change". **Organization Science**, 9(6), 719-736.
- Levy, S. J. (1994). "Learning and foreign Policy: Sweeping a Conceptual Minefield". **International Organization**, 48(2), 279-312.
- Levitt, B., & March, G. J. (1988). "Organizational Learning". **Annual Review of Sociology**, 14, 319-340.

- Liphshitz, R., & Poper, M. (2000). "Organizational Learning: mechanism, Culture, and Feasibility." **Management Learning**, 31(2), 181-196.
- Lovell, P. J. (1987). "Vietnam and the U.S Army: Learning to Cope with Failure". In: G. K. Osbornn, A. A. Clark, D.J. Kaufman, & D.E. Lute (Eds), **Democracy, Strategy and Vietnam: Implication for American Policymaking**. Mass: Lexington, D.C. Health.
- March, G. J. (1997). **A Behavioral Theory of the firm**, 2nd ed. Malden: Blackwell.
- March, G. J., & Olsen, D. J. (1984). "The new Institutionalism: Organizational Factors in Political Life". **American Journal of Political Science**, 78(3), 734-749.
- Merom, G. (2003). **How Democracies Lose Small Wars**. New York: Cambridge University Press.
- Metz, S. (2007). **Learning from Iraq: Counterinsurgency in America Strategy**. Strategic Studies Institute, US Army War College, Carlisle, Pa.
- Murray, W. (2009). **Military Adaptation in War**. Virginia: Institute for Defense Analysis.
- Mosakowski, E., & Zaheer, S. (1996). **The Global Configuration of Speculative Trading Operation: An Empirical Study of Foreign Exchange Trading**. (Working paper, Minneapolis, MN: Strategic Management Research Centre, University of Minnesota.)
- Nagl, A. J. (2005). **Learning to Eat Soup with a Knife. Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam**. University of Chicago Press. Il.
- Naveh, S. (2004). **In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory**. New York: Frank Cass.
- Naveh, S. (2007). **Operational Art and the I.D.F: A Critical Study of a Command Culture**. Center for Strategic and Budgetary Assessment, For the director of Net Assessment, Office of the Secretary of Defense.
- North, C. D. (1990). **Instaurations Institutional changes and Economy Performance**. New York: Cambridge University Press.
- Nye, S. J. (1987). "Nuclear Learning and U.S. Soviet Security Regimes". **International Organization**, 41(3), 371-402.
- Phillips, R. (2009). "Counterinsurgency in Vietnam: Lessons Learned, Ignored, then Revived". **Small Wars Journal**.
- Posen, B. (1984). **The Source of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars**. Ithaca: Cornell University Press.
- Rid, T. (2007) **War and Media Operations: The US Military and the Press from Vietnam to Iraq**. London: Routledge, Cass Military Studies.

- Rosati, J. (1981). "Developing a Systematic Decision Making Framework: Bureaucratic Politics in Perspective". **World Politics**, 32, 234-252.
- Rosen, S. P. (1994). **Winning the Next War: Innovation and the Modern Military**. Cornell Studies in Security Affairs, Cornell University Press. Ithaca.
- Rotmann, P., Tohn, D., & Wharton, J. (2009). **Learning under Fire: The US Military, Dissent and Organizational Learning Post-9/11**. Belfer Center Student Paper Series, Harvard Kennedy School.
- Scales, H. R. (2006). "The Second Learning Revolution". **Military Review**, 86, 37-44.
- Sepp, Kalev. (May–June 2005). "Best Practices in Counterinsurgency". **Military Review**. Vol 85 (3).
- Snyder, Jack. (1984). **The Ideology of the Offensive**. N.Y: Ithaca, Cornell University Press.
- Snyder W. & T. Cummings, **Organizational Learning Disabilities**, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1992.
- Stephen Van Evera, "The Cult of the Offensive and the Origins of the First World War", **International Security**, Vol. 9, No. 1 (1984), pp. 58-116.
- Terriff, T. Osinga F. & Farrell, T. **A Transformation Gap? American Innovation and European Military Change**, Ca: Stanford Uni. Press, 2010.
- Tones, R. R. (2004). "Relearning Counterinsurgency Warfare". **Parameters**, 34 (1), 16-28.
- Tovi, T. (2012). "Learning from the Past for Present Counterinsurgency Conflicts: The Chieu Hoi Program as a Case Study". **Armed Forces & Society**. 38(1), 142-163.
- Ucko, D. (2008). "Innovation or Inertia: The U.S. Military and the Learning of Counterinsurgency". **Orbis**.
- Waddell, L. R. (1993). **The Army and Peace time Low Intensity Conflict 1961-1993: The Process of Peripheral And Fundamental Military Change**. PhD Thesis, Columbia University. N.Y.
- Weick, E. K. (1995). **SenseMaking in Organizations**. Ca: Sage, Thousand Oaks.
- Weigley, F. R. (1973). **The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy**. Bloomington: Indiana University Press.
- Wilson, Q. **Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It**, New York: Basic Books, 2000.
- Yates, A. L. (1997). "Military Stability and Support Operations: Analogies, Patterns and Recurring Themes". **Military Review**, 72(4), 51-61.