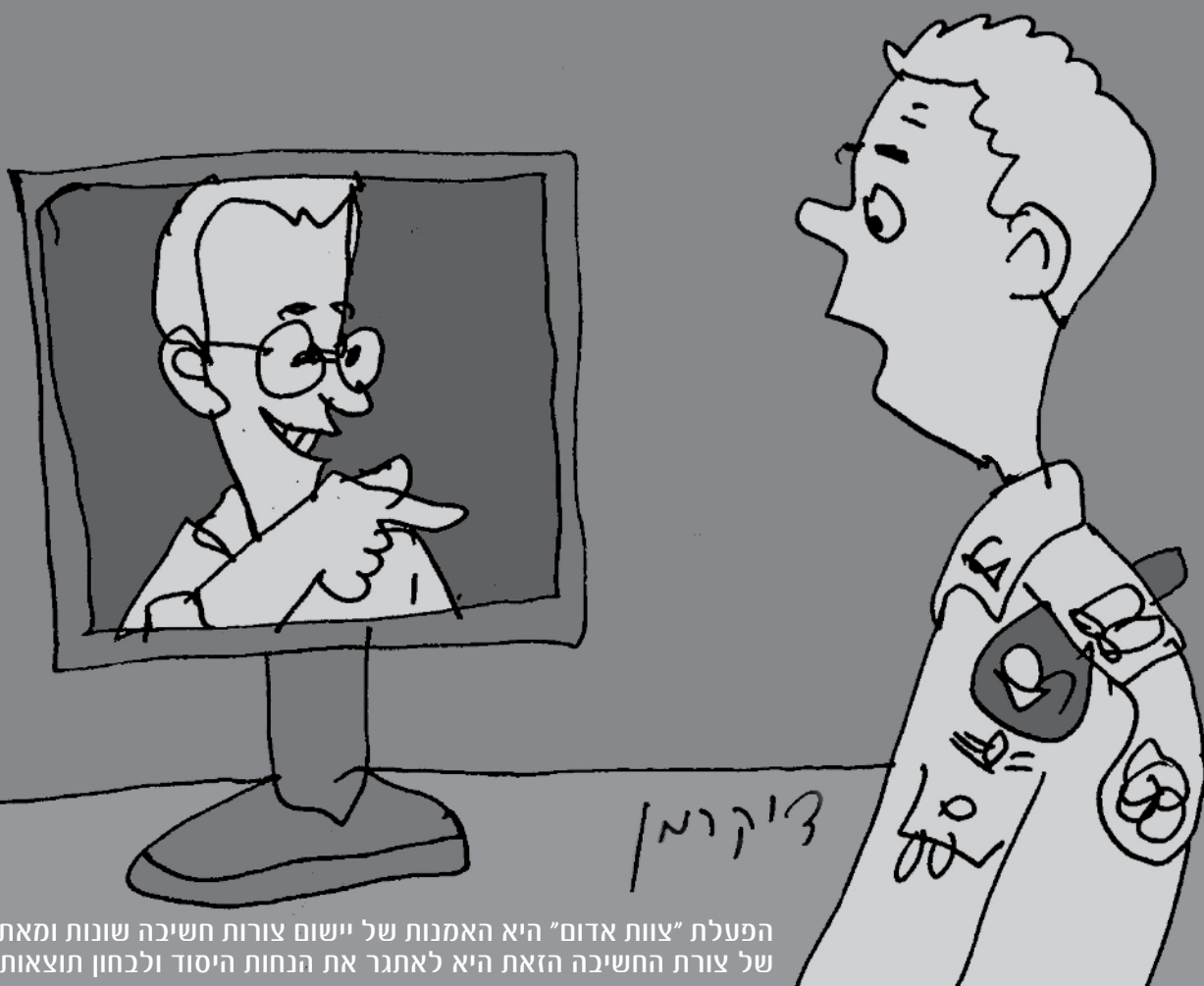


"האין פה נביא לה' עוד?" על הפעלת "צוות אדום"



הפעלת "צוות אדום" היא האמנות של יישום צורות חשיבה שונות ומאתגרות. מטרתה של צורת החשיבה הזאת היא לאתגר את הנחות היסוד ולבחון תוצאות אפשריות



רב"ט יונתן רוזן
לשעבר עוזר מחקר
במרכז דדו



ד"ר אורי גולדברג
חוקר במרכז דדו



סא"ל (מיל') ד"ר
אסף חזני
חוקר במרכז דדו

הסיפור התנ"כי על מלחמתם של מלך ישראל ושל מלך יהודה במלך ארם ממחיש את הצורך שקברניטים יטילו ספק בדעה הרווחת וישימו לב להמלצות שאינן ערבות לאוזניהם

to challenge assumptions and fully explore alternative outcomes, in order to reduce risks and increase opportunities.

"הצוות האדום" מיישם את אמנות החשיבה הביקורתית, השיטתית והעצמאית ואת אמנות החשיבה האלטרנטיבית הרגישה לתרבויות אחרות ובוחנת את המציאות ממגוון פרספקטיבות וזוויות כדי לאתגר הנחות וכדי לחקור ביסודיות תוצאות אלטרנטיביות כדי להקטין את הסיכונים ולהגדיל את מספר ההזדמנויות.²

3. במסמך קנדי, "צוות אדום" מוגדר כך:

Red Teaming is an organizational process support activity undertaken by a flexible, adaptable, independent, and expert team that aims to create a collaborative learning relationship by challenging assumptions, concepts, plans, operations, organizations, and capabilities through the eyes of adversaries in the context of a complex security environment.

מבוא

"צוות אדום" הוא מושג שהתפתח מהתחום של משחקי המלחמה. במשחקי מלחמה נהוג לסמן את הכוחות השונים בצבעים: כחול מייצג כוחות ידידותיים (בעיקר את כוחות הצבא של הצד שעורך את המשחק), ואדום מייצג את צבא האויב. "הצוות הכחול" מבטא את הצבא: את הכוח הפועל, את הצוות שמפתח תהליך חשיבה, את מקבלי ההחלטות. "הצוות האדום" נועד לאתגר את "הצוות הכחול" - בין אם זה בשדה הקרב (ביום אויב) ובין אם במסגרת תהליך החשיבה. מכאן התפתח המושג "צוות אדום" - צוות שמציג גישה שונה ומאתגר את התהליכים ואת ההחלטות שמתקבלים בארגון. המאמר הזה מציג את עקרונות היסוד של "הצוות האדום", משווה בין ההגדרות השונות של צבאות זרים למושג "צוות אדום" ובוחן בהקשר הזה את הסיפור המקראי של מלחמת מלכי ישראל ויהודה במלך ארם (מלכים א', פרק כב). המאמר בנוי מחמישה חלקים: החלק הראשון עוסק בהגדרות של "צוות אדום" בצבאות זרים, לאחר מכן נידונים תפקיד "הצוות האדום", אתגרי "הצוות האדום" ומקומו של המרכיב האנושי. החלק האחרון עוסק במשמעות של "להיות אדום".

הגדרות "צוות אדום" בצבאות זרים

בצבאות זרים קיימות כמה הגדרות למושג "הפעלת צוות אדום" (Red Teaming):

1. זרוע היבשה בצבא ארה"ב מגדירה כך "צוות אדום":

A function executed by trained, educated, and practiced team members that provides an independent capability to fully explore alternatives in plans, operations, concepts, organizations, and capabilities in the context of the operational environment and from the perspectives of our partners, adversaries, and others.

תפקיד שאותו ממלא צוות מאומן ומיומן שלו ידע נרחב וכן יכולת לבחון ביסודיות ובאופן עצמאי חלופות לתוכניות, למבצעים, לתפיסות, לארגונים וליכולות בהקשר של הסביבה המבצעית ומנקודת ההשקפה של השותפים שלנו, של היריבים שלנו ושל גורמים אחרים.¹

2. בצבא בריטניה נותן ה־DCDC (Development Concept Doctrine Center) את ההגדרה הבאה:

Red teaming is the art of applying independent structured critical thinking and culturally sensitised alternative thinking from a variety of perspectives,

"הצוות האדום" מיישם את אמנות החשיבה הביקורתית, השיטתית והעצמאית ואת אמנות החשיבה האלטרנטיבית הרגישה לתרבויות אחרות ובוחנת את המציאות ממגוון פרספקטיבות וזוויות

תפקידו של "צוות אדום" הוא לתת תמיכה במסגרת תהליך ארגוני. על הצוות להיות גמיש, אדפטיבי, עצמאי ומיומן, ומטרתו היא ליצור סביבת למידה שיתופית באמצעות הטלת ספק בהנחות, בתפיסות, בתוכניות, במבצעים, בארגונים וביכולות באמצעות הסתכלות עליהם בעיני היריב ובהקשר של סביבת ביטחון מורכבת.³

על פי ההגדרה האמריקנית, הפעלת "צוות אדום" היא "פונקציה" ו"יכולת" (capability). "צוות אדום" הוא כלי לפיתוח חלופות ולבחירתן בהשוואה לתוכניות, למבצעים, לתפיסות, לארגונים וליכולות בהקשר של הסביבה המבצעית. המילה executed שבה משתמשים האמריקנים מצביעה על כך ש"הצוות האדום" הוא חלק מהמערכת: הוא מופיע בתוכנית העבודה של מקבל ההחלטות והוא שלב ממוסד בתהליך קבלת ההחלטות. הפונקציה מוצאת אל הפועל באמצעות קבוצה של אנשים מומחים שאומנו והתנסו ב"חשיבה אדומה". הבחינה והפיתוח נעשים מפרספקטיבות שהן

השוואה בין הגדרות שונות ל"צוות אדום"

ההגדרה הקנדית	ההגדרה הבריטית	ההגדרה האמריקנית	המטרה
למידה create a collaborative learning relationship	אתגור הנחות היסוד challenge assumptions and fully explore alternative outcomes	בחינת חלופות fully explore alternatives	
פעילות תמך לתהליכים ארגוניים organizational process support activity	אמנות the art of applying	פונקציה (תפקיד) a function executed	המהות
עצמאות של הצוות independent team	עצמאות בתחום החשיבה המובנית independent structured thinking	עצמאות בתחום היכולת independent capability	העצמאות
צוות מומחה וגמיש	לאו דווקא צוות	צוות מאומן ומנוסה	הצוות

הבריטים נעשית ההסתכלות "ממגוון פרספקטיבות", ולא דווקא מפרספקטיבה שהיא חיצונית למערכת. יש לציין שההגדרה הבריטית כלל לא מזכירה את המילה "צוות" - בניגוד להגדרה האמריקנית ולהגדרה הקנדית. יש שיראו בכך חיסרון, משום שההגדרה מופשטת מדי ולא ישימה, ויש שיראו בכך יתרון. לפי ההגדרה הזאת אפשר שאת התהליך של הפעלת "הצוות האדום" יעשו אדם אחד או אפילו "הצוות הכחול" עצמו. יתרונה הגדול של ההגדרה הזאת הוא בכך שהיא בונה את המושג "צוות אדום" סביב דינמיקה אינדיווידואלית של חשיבה ושל ביקורת ולא סביב דפוסים ארגוניים קשיחים. לאדם הפרטי קל יותר להתגמש ולהתפתח בדעותיו מאשר לפורום שפועל על סמך נהלים ברורים וחד־משמעיים.

לפי ההגדרה הקנדית, הפעלת "צוות אדום" היא "פעילות תמך לתהליכים ארגוניים" (organizational process support activity). הפעלת "הצוות האדום" נועדה ליצור סביבת למידה שיתופית (collaborative learning relationship) באמצעות אתגור הנחות היסוד, תפיסות, תוכניות, מבצעים, ארגונים ויכולות. כמו צבא ארה"ב גם צבא קנדה מדבר על צוות. עם זאת, בשונה מההגדרה האמריקנית, הצוות המתואר בהגדרה מורכב מאנשים מומחים, עצמאיים וגמישים. אפשר לתלות את השוני הזה בתפקיד הצוות. ההגדרה האמריקנית מתארת את תפקיד הצוות בביטוי "A function executed by...". זאת אומרת, תפקיד מאוד מוגדר ומאוד ספציפי שיש להוציאו לפועל. לעומת זאת, ההגדרה הקנדית מתארת את תפקיד הצוות בביטוי "undertaken by...", כלומר, תהליך שיש להתחיל אותו, אך המתווה שלו אינו ברור באופן חד־משמעי. נוסף על כך, ההסתכלות אשר מודגשת בהגדרה הזאת היא דווקא מעיני היריב, והיא אינה מזכירה הסתכלויות אחרות. לפי הקנדים, מטרתו של "הצוות האדום" היא ליצור סביבת למידה

חיצונית למערכת, כמו יריבים ובעלי ברית. ההגדרה אינה מדגישה הסתכלות פנימית אחרת.

העובדה שפעילות "הצוות האדום" היא חלק ממוסד בתהליך קבלת ההחלטות או בהכנת התוכניות אינה בהכרח יתרון. הדבר הזה מקשה על חשיבה עצמאית ובלתי תלויה. לעומת זאת, האינטראקציה בין "הצוות האדום" לבין "הצוות הכחול" גדלה, וכתוצאה מכך התוצר של "הצוות האדום" הוא טוב יותר. כמו כן אין חשש שהצוות יעסוק בתחומים לא רלוונטיים או שמחשבתו תנותק מהמציאות, מכיוון שהצוות מוכוון מטרה וידוע מה צריכים להיות תוצריו.

העובדה שפעילות "הצוות האדום" היא חלק ממוסד בתהליך קבלת ההחלטות או בהכנת התוכניות אינה בהכרח יתרון

"הפונקציה" הזאת באה לידי ביטוי בתו"ל האמריקני בעיקר בתצורה של משחקי המלחמה. התו"ל מדריך את המפקד להעמיד את התוכניות האופרטיביות למבחן באמצעות משחקי מלחמה.⁴ גם שימוש ב"צוות אדום" לבחינת תוכניות שלא במסגרת משחק מלחמה קיים בתו"ל, אולם לא בצורה מחייבת.⁵

צבא בריטניה רואה בהפעלת "הצוות האדום" משהו שונה לגמרי. לפי ההגדרה הבריטית, הפעלת "צוות אדום" היא האמנות של יישום צורות חשיבה שונות ומאתגרות. מטרתה של צורת החשיבה הזאת היא לאתגר את הנחות היסוד ולבחון תוצאות אפשריות. השוני בין ההגדרה של צבא בריטניה לבין שאר ההגדרות הוא בכך שאצל



יהושפט יוצא למלחמה נגד מלך ארם. ציורו של ז'אן פוקה, צרפת, 1470-1475
 הצעתו של אחאב מלך ישראל ליהושפט מלך יהודה לצאת למלחמה נגד ארם
 נבחנת אל מול "דבר ה'", היות שיהושפט - על אף הסכמתו לצאת למלחמה -
 מבקש לקבל את חוות דעתם של הנביאים

וחשיבה. תפקידו העיקרי של הצוות הקנדי הוא להבטיח את קיומו המתמשך והשוטף של דיון. הדיון עצמו מספק פלטפורמה ללמידה, להיכרות עם תחומים חדשים ולתמיכה מתמדת בתהליכים ספציפיים ותלויי משימה. החיסרון של התפיסה הזאת הוא בכך שהדיון יכול להפוך לחזות הכול. במצב כזה יושקעו מאמצי המתדיינים בעיקר בהנצחת הדיון עצמו ללא הכרה בכך שבסביבה צבאית או ביטחונית הדיון אינו יכול להיות תחליף להכרעה.

על העובדה שיש הגדרות רבות למונח "צוות אדום" כתב באופן קולע מיג'ר דיוויד לונגביין:

"אין הסכמה בין ארגונים ובתוך ארגונים בנוגע למשמעות של "צוות אדום". לכל אחד מהגופים - עסקים, סוכנויות ממשלתיות, משרד ההגנה, זרועות הצבא - יש הגדרה משלו ל"צוות אדום" ודעות משלו כיצד להפעילו."⁶

להגדרות השונות יש פרספקטיבות שונות בנוגע למושג, והדבר בא לידי ביטוי במגוון הרב של הדעות. עם זאת, שום הגדרה אינה נוגעת בלב הרעיון של "הצוות האדום". כלומר, קיומן של הגדרות רבות מציף את הקושי לבטא את המהות של "צוות

אדום". בעקבות הקושי הזה אנו מבקשים להציג תשובה אחרת לשאלה "מהו "צוות אדום"?". הסיפור התנ"כי של מלחמת ישראל ויהודה בארם ממחיש הפעלה של "צוות אדום" ואת מורכבותה.

תפקיד "הצוות האדום"

התקופה שבה מדובר היא המאה ה-8 לפני הספירה. עם ישראל מחולק לשתי ממלכות: ממלכת ישראל וממלכת יהודה. אחאב מלך ישראל מציע ליהושפט מלך יהודה להילחם במלך ארם.

וְהִי בְשָׁנָה הַשְּׁלִישִׁית, וַיֵּרֶד יְהוֹשָׁפָט מֶלֶךְ יְהוּדָה אֶל מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל. וַיֹּאמֶר מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶל עַבְדָּיו: הֲיִדְעַתֶּם כִּי לָנוּ רָמַת גִּלְעָד, וְאֲנַחְנוּ מִחֲשִׁים מִקַּחַת אֹתָהּ מִיַּד מֶלֶךְ אֲרָם. וַיֹּאמֶר אֶל יְהוֹשָׁפָט: הֲתֵלֵךְ אִתִּי לְמִלְחָמָה רָמַת גִּלְעָד? וַיֹּאמֶר יְהוֹשָׁפָט אֶל מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל: כְּמוֹנֵי כְּעָמִי כְּעָמֶךָ כְּסוֹסֵי כְּסוֹסֵיךָ. וַיֹּאמֶר יְהוֹשָׁפָט אֶל מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל: דָּרָשׁ נָא כִּיֹּם אֵת דְּבַר ה' וַיִּקְבֹּץ מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶת הַנְּבִיאִים כְּאַרְבַּע מֵאוֹת אִישׁ וַיֹּאמֶר אֲלֵהֶם: הֲאֵלֶךְ עַל רָמַת גִּלְעָד לְמִלְחָמָה אִם אֶחָדֶל?

וַיֹּאמְרוּ: עֲלֵה וַיֵּתֵן ה' בְּיַד הַמֶּלֶךְ. וַיֹּאמֶר יְהוֹשָׁפָט: הֲאֵין פֶּה נְבִיא לַה' עוֹד וְנִדְרָשָׁה מֵאוֹתוֹ? וַיֹּאמֶר מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶל יְהוֹשָׁפָט: עוֹד אִישׁ אֶחָד לְדָרֵשׁ אֵת ה' מֵאֹתוֹ, וְאֲנִי שָׁנְאֵתִיו כִּי לֹא יִתְנַבֵּא עָלַי טוֹב כִּי אִם רָע - מִיִּכְיָהוּ בֶן יִמְלָה. וַיֹּאמֶר יְהוֹשָׁפָט: אֵל יֹאמֶר הַמֶּלֶךְ כֵּן. וַיִּקְרָא מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶל סָרִיס אֶחָד וַיֹּאמֶר: מִהֲרֵה מִיִּכְיָהוּ בֶן יִמְלָה... וַיָּבֹא אֶל הַמֶּלֶךְ וַיֹּאמֶר הַמֶּלֶךְ אֵלָיו: מִיִּכְיָהוּ, הֲנִלְךָ אֶל רָמַת גִּלְעָד לְמִלְחָמָה אִם נִחְדָּל? וַיֹּאמֶר אֵלָיו: עֲלֵה וְהַצֵּלֵחַ וְנָתַן ה' בְּיַד הַמֶּלֶךְ. וַיֹּאמֶר אֵלָיו הַמֶּלֶךְ: עַד כַּמָּה כְּעָמִים אֲנִי מִשְׁבַּעְךָ אֲשֶׁר לֹא תִדְבַר אֵלַי רַק אֲמַת בְּשֵׁם ה'? וַיֹּאמֶר: רֵאִיתִי אֵת כָּל יִשְׂרָאֵל נֹפְצִים אֶל הָהָרִים כְּצֹאן אֲשֶׁר אֵין לָהֶם רֹעֵה, וַיֹּאמֶר ה' לֹא אֲדַנְּיִם לְאֵלֶּה יִשְׁבְּנוּ אִישׁ לְבֵיתוֹ בְּשָׁלוֹם.⁷ הקטע הזה מתאר שלוש פניות של המלכים לדברי הנביאים. ראשית, הצעתו של אחאב מלך ישראל ליהושפט מלך יהודה לצאת למלחמה נגד ארם נבחנת אל מול "דבר ה'", היות שיהושפט - על אף הסכמתו לצאת למלחמה - מבקש לקבל את חוות דעתם של הנביאים. התייעצות עם נביא אינה חלק מהתהליך הפורמלי של



יציאה למלחמה.⁸ ההחלטה של יהושפט לצאת למלחמה עם מלך ישראל היא חריגה על רקע המתיחות המתמשכת בין ממלכות ישראל ויהודה. זוהי ככל הנראה הסיבה לבקשתו של יהושפט לקבל חוות דעת מנביא. ובכל זאת, תשובה חיובית או שלילית של הנביא אינה פוגעת ביכולתו של יהושפט להכריע בנושא היציאה למלחמה. שנית, יהושפט מערער על דברי 400 הנביאים ומבקש לשמוע עוד נביא אחר. שלישי, מלך ישראל מערער על דבריו הראשונים של מיכיהו בן ימלה ומשביע אותו שכל דבריו נאמרים בשם ה'. הפניות האלה הן יישום של עקרונות "הצוות האדום" מכיוון שהן מערערות על אורח החשיבה המקובל, שואלות שוב ולא מקבלות דבר כמובן מאליו. הערעור הזה נעשה למרות דעת המלכים אשר כבר חתמו על הפקודה לצאת למלחמה. כלומר, על אף רצונם לצאת למלחמה הם מערערים על הרעיון הזה באמצעות קבלת חוות דעת מגורם חוץ. גם לאחר שהם מקבלים את התשובה שהם רוצים לשמוע (ואולי מכיוון שכך) הם דורשים חוות דעת נוספת ומערערים גם עליה.

המפקד לא תמיד מחפש חוות דעת שנייה, במיוחד אם היא שונה משלו



בספר דברי הימים מופיע המשך הסיפור הזה:

ויהי אחרי כן באו בני מואב ובני עמון ועמם מהעמונים על יהושפט למלחמה. ויבאו ויגידו ליהושפט לאמר: בא עליך המון רב מעבר לים מארם והנם בחצצון תמר היא עין גדי: ויבא ויתן יהושפט את פניו לדרוש לה' ויקרא צום על כל יהודה.¹¹

על פי אירועי העבר היינו מצפים כי הדבר הראשון שיהושפט יעשה הוא לפנות אל הנביאים, אל "הצוות האדום", ולשמוע בעצתם. במקום זאת נוקט יהושפט יוזמה ומכנס את כל העם בירושלים. יש שיגידו שבסיפור הזה אין "צוות אדום": אין פה כל פנייה לגורם חוץ כדי לערער ולאתגר. אך אפשר לטעון שדווקא הסיפור הזה מתאים לרעיון "הצוות האדום". לאחר שלמד את הלקח במלחמתו הראשונה מבין יהושפט שהוא עצמו יכול לעשות את פעולת "הצוות האדום". במלחמתו השנייה הוא אינו חוזר על צעדיו במלחמתו הקודמת ובכך ממחיש את יכולתו לעצב תהליך חשיבה עצמאי.

"צוות אדום" אינו בהכרח צוות אנשים. "צוות אדום" יכול גם להתנהל במוחו של המפקד. המפקד עצמו יכול לאתגר, לבקר, לערער ולחשוב בצורה שונה. מכיוון שלרוב האנשים קשה לעשות שינוי מנטלי כזה, מעדיפים רבים להוציא את התהליך הזה החוצה, לקבוצת אנשים חיצונית. במלחמתו הראשונה אכן מוציא יהושפט את התהליך הזה, אך במלחמתו השנייה הוא כבר אינו נזקק לנביא.

אתגרי "הצוות האדום"

ויאמר מלך ישראל אל יהושפט: עוד איש אחד לדורש את ה' מאתו, ואני שנאתיו כי לא יתנבא עלי טוב כי אם רע - מיכיהו בן ימלה. ויאמר יהושפט: אל יאמר המלך כן: ... ויאמר מלך ישראל אל יהושפט: הלוא אמרתי אליך לוא יתנבא עלי טוב כי אם רע.¹²

האתגר הראשון העומד בפתח "הצוות האדום" הוא המפקד. "הצוות האדום" נע סביב המפקד. "הצוות האדום" עוסק בעניינים שבהם עוסק המפקד - רק מנקודת מבט שונה. לא זו בלבד ש"הצוות האדום" נדרש לשיתוף הפעולה של המפקד, המפקד הוא שממנה את "הצוות האדום".

אולם המפקד לא תמיד מחפש חוות דעת שנייה, במיוחד אם היא שונה משלו. טבעי ש"הצוות האדום" נחשב לאיוב של המפקד מעצם העובדה שבמקרים רבים הוא מציג דעה אחרת, ואף מנוגדת, לדעת המפקד. גם כאשר המפקד ממנה בסופו של דבר את "הצוות האדום", הרי אופן פעולתו של הצוות הזה מגדיל את הסיכוי שהמפקד ידחה את דבריו על הסף ללא כל דיון מעמיק.

אפשרות נוספת היא שהמפקד יעדיף "להרוג את השליח". זהו האתגר השני של "הצוות האדום": הנכונות לשלם מחיר. "צוות אדום" שאינו מוכן לשלם את המחיר, לא זו בלבד שכבר אינו אפקטיבי, אלא שהוא גם מזיק בכך שהוא מגביר ומחזק את החשיבה העדרית. הנכונות הזאת באה לידי ביטוי בסיפור בספר מלכים:

ויאמר מלך ישראל: קח את מיכיהו והשיבנו אל אמן שר העיר ואל יואש בן המלך. ואמר: מה אמר המלך: שימו את זה בית הפלא והאכילו לחם לחץ ומים לחץ עד באי בשלום. ויאמר מיכיהו: אם

על אף הערעור החוזר ונשנה ועל אף דבר הנביא שמלך ישראל ימות במלחמה, מלך ישראל ויהושפט מחליטים לצאת למלחמה. עם זאת, בעקבות דברי הנביא מחליט מלך ישראל להתחפש כדי שלא יהו שהוא מלך מחשש שמא יתקיימו דברי הנביא.

ויעל מלך ישראל ויהושפט מלך יהודה רמת גלעד: ויאמר מלך ישראל אל יהושפט: התחפש ובא במלחמה ואתה לבש בגדיך. ויתחפש מלך ישראל ויבוא במלחמה.⁹

הנביא בסיפור ממלא תפקיד של "צוות אדום". תפקידו אינו להניא את המפקד מהחלטתו. תפקיד "הצוות האדום", כפי שעולה מהסיפור, הוא לבחון שוב ולהציע למפקד הסתכלות שונה. אם יחליט המפקד לדחות את המלצת "הצוות האדום", עדיין יצטרכו חברי הצוות לקבל את הדחייה הזאת ולפעול בהקשר שהיא משרטטת. דוגמה לכך אפשר למצוא בתשובת הנביא למלך ישראל:

ויאמר: ראיתי את כל ישראל נפצים אל ההרים כצאן אשר אין להם רעה. ויאמר ה': לא אדנים לאלה ישוּבו איש לביתו בשלום.¹⁰

אין הנביא אומר שהמלך לא יצליח במלחמה, להיפך, בדבריו הוא מדגיש "ישוּבו איש לביתו בשלום" - העם לא ייפגע. תשובת הנביא היא עניינית ומתייחסת רק למפקד: המלך ייפגע במלחמה, ואילו העם לא ייפגע. ואכן הפקודה שצבא ארם מקבל היא לפגוע רק במלך: **ומלך ארם צוה את שרי הרקב אשר לו שלשים ושנים לאמר: לא תלחמו את קטן ואת גדול כי אם את מלך ישראל לבדו.¹⁰**



אחאב מלך ישראל נפצע בקרב (גוסטב דורה) | ויאמר מלך ישראל אל יהושפט: עוד איש אחד לדרש את ה' מאתו, ואני שנאתיו כי לא יתנבא עלי טוב כי אם רע, מיכיהו בן ימלה

שוב תשוב בשלום, לא דבר ה' בי ויאמר: שמעו עמים כלם.¹³ אתגרים דומים יש למיכיהו בן ימלה ביחסיו עם שאר הסובבים את המלך: והמלאך אשר הלך לקרא מיכיהו דבר אליו לאמר: הנה נא דברי הנביאים פה אחד: טוב אל המלך יהי נא דברך כדבר אחד מהם ודברת טוב. ויאמר מיכיהו: חי ה' כי את אשר יאמר ה' אלי אתו אדבר... ויגש צדקיהו בן פנענה ויפה את מיכיהו על הלחי ויאמר: אי זה עבר רוח ה' מאתי לדבר אותך. ויאמר מיכיהו: הנך ראה ביום ההוא אשר תבא חדר בחדר להחבה!¹⁴

מיכיהו נתון לחץ חברתי לומר את מה שכולם אומרים. הלחץ אינו מגיע מ־400 הנביאים אלא דווקא מהשליח שהלך לקרוא לו - גורם שלישי שהוא לא בהכרח עוין. לאחר מכן נאלץ מיכיהו לשלם את המחיר של אי-הכניעה ללחץ הזה. המחיר אינו מסתכם במישור הפיזי. משמעות המכה שמנחית עליו צדקיהו בן כנענה היא הוקעה חברתית. "הצוות האדום" עלול להיות מוקע מקרב המטה שסובב את המפקד. "הצוות האדום" עלול להיחשב לגורם חיצוני

אשר בא לבקר או לאשר את העשייה של המטה. הנטייה הטבעית של האדם במקרה כזה היא לנקוט עמדה מתגוננת אשר כוללת גם הוקעה חברתית.

ההוקעה הזאת אינה באה רק מהמטה. "הצוות האדום" צריך לגזור על עצמו ניתוק מסוים כדי להיות יעיל. תפקידם של אנשי "הצוות האדום" הוא להתנתק מהמחשבה הרווחת בארגון, להתנתק מתהליכי החשיבה שלו ולהתנתק ממסקנותיו. לפעמים הם נדרשים לאתגר את המחשבה הנורמטיבית שלהם עצמם. ניתוק מסוים מהמערכת מקל על השגת היכולת הזאת.

את הניתוק הזה אפשר למצוא בשני מקומות בסיפור המקראי. הראשון, עצם העובדה שמיכיהו לא נכלל ב־400 הנביאים וצריך ללכת לקרוא לו. השני, כאשר המלאך נשלח לקרוא לו ומבקש שידבר רק טוב כמו כולם, עונה מיכיהו: "חי ה' כי את אשר יאמר ה' אלי אתו אדבר". עם זאת, כאשר הוא מגיע לפני המלך, הוא נותן את התשובה שנתנו כולם לפניו. ההסבר לכך הוא שבדבריו למלאך מכריז מיכיהו שדבריו יהיו שונים מדבריהם של שאר הנביאים. מיכיהו הוא נביא לה' ללא קשר לתשובה הספציפית שהוא נותן לשאלה ספציפית, ולכן הוא שונה בהכרח מהנביאים האחרים.

בהתאם לעיקרון שמנחה אותו, מיכיהו יאמר משהו שונה ממה שהנביאים אמרו, בין אם השוני הוא בתוכן דבריו ובין אם השוני הוא במקור לדבריו. "צוות אדום" יכול גם לאושש את מחשבות "הצוות הכחול" ולא רק לסתור אותן. חשיבותו טמונה במיקומו הארגוני ולא בהכרח בתוכן מסוים שעליו לייצר.

הניתוק של "הצוות האדום" מהארגון נשען במידה לא מבוטלת על קיומה של מערכת יחסים יציבה ואינטימית בין הצוות לבין המנהיג הנדרש לו. מערכת יחסים כזאת אינה חייבת להיות חיובית. המפגש בין מיכיהו לבין מלך ישראל מדגים זאת היטב. מדוע עונה מיכיהו את תשובתו הראשונה? מדוע אינו מוסר פשוט את האמת כפי שהוא מבין אותה? ניתן להניח כי מיכיהו יודע היטב מה תהיה תגובתו של מלך ישראל לתשובתו הראשונית, התשובה שמעודדת את המלך לצאת למלחמה. ההיכרות של מיכיהו עם המלך (ושל המלך עם מיכיהו) היא שמאפשרת בסופו של דבר את חשיפת האמת הקשה לשמייעה. מיכיהו רוצה שהדרישה לקבל את דבר ה' האמיתי תגיע מהמלך. כך יהיה לה תוקף מוחשי ומיידי, והיא לא תיחשב לעוד מפגן מרדנות של מיכיהו. יכולתו של "הצוות האדום" לתקשר באופן אפקטיבי עם המפקד



היא הנכס העיקרי שלו. כאמור, יעילותה של התקשורת הזאת אינה תלויה בהכרח בהסכמה בין המפקד לבין "הצוות האדום". ההיכרות האינטימית והמעמיקה בין שני הצדדים היא היסוד החיוני. תשובתה הראשונה של מיכיהו היא המסד לתקשורת הזאת.

הגורם האנושי

"ויאמר יהושפט: האין פה נביא לה' עוד ונדדשה מאותו".¹⁵ תפקיד "הצוות האדום" הוא לחשוב ולאתגר את החשיבה המקובלת. אין מתודולוגיה לחשיבה האנושית, ואין חוקים קבועים לשיקול דעת. מכיוון שכך, הגורם האנושי הוא חלק חשוב בהצלחת "הצוות האדום". לאחר שיהושפט שמע את חוות הדעת של 400 הנביאים הוא מבקש עוד חוות דעת. עם זאת, הפעם הוא מדגיש שהוא אינו מחפש נביא נוסף, אלא "נביא לה'". יהושפט מכיר בדברי 400 הנביאים, אך הוא מחפש מישהו שחושב אחרת, מישהו שישבור את הקונספציה. הוא מחפש את האחר.

מעבר ליכולת להיות "אחר" נדרש "הצוות האדום" לתכונה נוספת שבה לידי ביטוי בסיפור המקראי:

וַיבֹּא אֶל הַמֶּלֶךְ וַיֹּאמֶר הַמֶּלֶךְ אֵלָיו: מִיכָהוּ הַנֶּלֶךְ אֶל רֵמֹת גִּלְעָד לַמִּלְחָמָה אִם נַחְדָּל? וַיֹּאמֶר אֵלָיו: עֲלֵה וְהַצַּלח וְנָתַן ה' בְּיַד הַמֶּלֶךְ. וַיֹּאמֶר אֵלָיו הַמֶּלֶךְ: עַד כַּמָּה פְעָמִים אֲנִי מִשְׁבַּעְךָ אֲשֶׁר לֹא תִדְבַר אֵלַי רַק אָמַת בְּשֵׁם ה'. וַיֹּאמֶר: רְאִיתִי אֶת כָּל יִשְׂרָאֵל נֹפְצִים אֶל הָהָרִים כָּצֹאן אֲשֶׁר אֵין לָהֶם רֵעָה. וַיֹּאמֶר: ה' לֹא אֲדַנִּים לְאֵלָהּ יְשׁוּבוּ אִישׁ לְבֵיתוֹ בְּשָׁלוֹם. וַיֹּאמֶר מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶל יְהוֹשָׁפָט: הֲלוֹא אָמַרְתִּי אֵלָיִךְ לֹא יִתְנַבֵּא עָלַי טוֹב כִּי אִם רָע.¹⁶

"הצוות האדום" הוא מענה לאתגר הבסיסי: לקבל החלטות מעשיות בזמן אמת ובמקביל להעבירן באופן שוטף תחת שבט הביקורת



מהות "הצוות האדום" היא לערער על הקיים, להנחיל את ההבנה שהמעשה הנכון יכול להיות אחר. לפני ש"הצוות האדום" מנחיל זאת לאחרים, עליו להבין זאת בעצמו. "הצוות האדום" אינו חכם יותר מ"הצוות הכחול". ייתכן שהאמת אינה נמצאת בדברי המפקד, אך באותה המידה ייתכן שהאמת אינה בדברי "הצוות האדום".

לניסיון יש תפקיד חשוב בהפעלה נכונה של "צוות אדום". כל ביקורת, כל חוות דעת וכל הסתכלות שנייה תורמות לחשיבה האישית של האדם ומשכללים אותה לקראת הפעם הבאה. עם זאת, הניסיון האמיתי נצבר דווקא כאשר האדם הוא "צוות אדום" לעצמו או למישהו אחר. כאשר האדם עושה בפועל את פעולת "הצוות האדום", הוא לומד לעשות אותו הדבר לעצמו ולנהל תהליך חשיבה נכון יותר וטוב יותר.

כאמור, בסיפור שלנו ישנן שלוש פניות לנביאים. שתי הפניות הראשונות הן של יהושפט, ולכן הציפייה היא שגם הפנייה השלישית תהיה שלו. עם זאת, מי שמשביע את מיכיהו שיאמר רק את דבר ה'

הוא "המלך". לאורך כל הסיפור מלך יהודה נקרא בשמו - יהושפט - ואילו מלך ישראל נקרא בתואר שלו: "מלך ישראל" או "המלך". יהושפט, לאחר שקיבל את חוות הדעת של "האחר", אינו צריך עוד דעה; הוא שמע מספיק כדי לקבל החלטה פיקודית. עם זאת, דווקא מלך ישראל מתעורר ומבין שצריך לאתגר שוב את הנאמר. הערעור הזה אינו נובע מהיותו מלך אלא מניסיונו האישי:

וַיֹּאמֶר מֶלֶךְ יִשְׂרָאֵל אֶל יְהוֹשָׁפָט: עוֹד אִישׁ אֶחָד לְדַרְשׁ אֶת ה' מֵאַתָּה, וְאֲנִי שִׁנְאַתִּיו כִּי לֹא יִתְנַבֵּא עָלַי טוֹב כִּי אִם רָע, מִיכָהוּ בֶן יִמְלָה.¹⁷
כאשר שומע מלך ישראל את "הנבואה הטובה", הוא מבין שעליו לשאול שוב. ואכן כאשר הוא שומע את הדברים שאומר מיכיהו בפעם השנייה הוא מגיב: "ויאמר מלך ישראל אל יהושפט: הלווא אמרתי אליך לוא יתנבא עלי טוב כי אם רע".¹⁸

להיות "אדום"

תפקידו של "הצוות האדום" הוא במידה רבה נגזרת של תפקידו הארגוני. לשם כך נבחן את פעילות "הצוות האדום" ביחס למפקד וביחס למטה הסובב אותו.

תפקיד המפקד מוגדר בדרך פשוטה וברורה, יחסית: הוא עומד בראש המסגרת, ועליו לנצח. כדי להשיג את היעד הזה צריך המפקד לדעת איך להכריע, מה לכבוש, מתי ואיפה לתקוף וכד'. תהליך החשיבה הזה ותוצריו הם ייעודו של המפקד. אחריות המפקד אינה ניתנת לחלוקה, ולכן פורמלית אין למפקד מחליף. למפקד יש סגן שמוגדר "ממלא מקום המפקד בהיעדרו". זהו ממלא מקום ולא עוזר ולא מחליף. המפקד נדרש לחשוב על המשימה בכללותה, ולכן רצוי שלא יחשוב עליה רק כעל סך מרכיביה. תהליך החשיבה הזה מקביל במידה מסוימת להערכת המצב האישית המתמשכת של המפקד.

שאר תפקידי המטה - אש, לוגיסטיקה, תקשוב, מודיעין ועוד - חשובים לא פחות. עם זאת, ישנו הבדל מהותי בין התפקידים של קציני המטה לבין תפקיד המפקד. תפקידים של קציני המטה הוא לסייע לתוכניות המפקד. בעוד שהמפקד הוא אחד, הרי שהקצינים העוזרים האלה עובדים במשמרות. נשאלת השאלה מהו מקומו של

"הצוות האדום" ובמה הוא שונה, למשל, מתפקיד הקמ"ן?¹⁹ ישנם שני הבדלים בין הקמ"ן לבין "הצוות האדום": ראשית, המטרה של כל אחד מהם היא שונה. מטרת הקמ"ן היא ללמוד על האויב. הקמ"ן נדרש לייצג את האויב כדי שנוכל ללמוד על אופי החשיבה שלו, על התנהגותו ועל פעולותיו. לעומת זאת, המטרה העיקרית של "הצוות האדום" היא להגיע לתובנות חדשות בנוגע לכוחלים, לא בנוגע לאדומים. דימוי האויב הוא רק האמצעי להשגת המטרה הזאת. שנית, קצין המודיעין, ככל שאר קציני המטה, אחראי לתחום מומחיותו: הקמ"ן מופקד על מאמץ המודיעין. לעומת זאת, "הצוות האדום" אינו חלק מהמטה שמסייע למפקד בפעולתו, אלא הוא חלק מהמחשבה של המפקד. "צוות אדום" הוא חלק מתהליך החשיבה של המפקד - תהליך שהוא מוציא החוצה לקבוצת אנשים חיצונית כדי להביא לחשיבה נוספת, אחרת, ביקורתית ומאתגרת. הרצון של המפקד להעביר לגורם חיצוני חלק מתהליך החשיבה נובע מהכרתו שאין הוא יכול לבקר ולאתגר בצורה המיטיבית את

הערות

1. www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA485514, עמ' 7
2. www.mod.uk/NR/rdonlyres/B0558FA0-6AA7-4226-A24C-2B7F-3CCA9A7B/0/RedTeamingGuiderevised12Feb10Webversion.pdf, עמ' 1-1
3. www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_12/iss_2/CAJ_Vol12.2_07_e.pdf, עמ' 33
4. US Department of the Army, **FM 5-0 Army Planning and Orders Production**, Government Printing Office, Washington D.C., January 2005, pp. 3-42
5. US Department of the Army, **FM 3-0 Operations**, Government Printing Office, Washington D.C., February 2008, p. 5-18
6. David F. Longbine, **Red Teaming: Past and Present**, p. 6. המסך המלא מובא במקור שמצוי בהערה 1
7. **מלכים א**, פרק כב, א-יז
8. **תלמוד בבלי, מסכת ברכות**, דף ג עמוד ב: "נכנסו חכמי ישראל אצלו אמרו לו: אדוננו המלך [דוד], עמך ישראל צריכין פרנסה... אמר להם: לכו ופשטו ידיכם בגדוד מיד יועצים באחיתופל ונמלכין בסנהדרין ושואלין באורים ותומים". התהליך הפורמלי של יציאה למלחמה המתואר בקטע הזה הוא התייעצות עם היועץ הראשי (אחיתופל) ועם ראשי העם (הסנהדרין) ופנייה לדבר ה' (אורים ותומים). פנייה לנביא אינה מוזכרת במסגרת התהליך היציאה למלחמה.
9. **מלכים א**, פרק כב, כט-ל
10. **שם**, פסוק לא
11. **דברי הימים ב**, פרק כ, א-ג
12. **מלכים א**, פרק כב, ח-יח
13. **שם**, פסוקים כו-כח
14. **שם**, פסוקים יג-כה
15. **שם**, פסוק ז
16. **שם**, פסוקים טו-יח
17. **שם**, פסוק ח
18. **שם**, פסוק יח
19. במאמרו "האחר שבתוכנו" - הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות" מביע אל"ם י' את דעתו על תפקידו של קצין המודיעין בימינו. לטענתו, תפקיד הקמ"ן אינו מסתיים בהזרמת נתונים על סד"כ האויב ועל תוכניותיו האופרטיביות. הקמ"ן נדרש להשתתף בתהליך התכנון ובמהלכו למלא את תפקיד "האדם". כלומר, לכל אורך התכנון הקמ"ן - בהיותו הגורם המקצועי והבכיר - מייצג את האויב ומביא לשולחן הדינאים את תמונת המצב כפי שהאויב רואה אותה. אל"ם י' כותב - לשם המחשה - כי בדיון בסוגיית המשא ומתן עם הפלסטינים צריך הקמ"ן להציג עמדות כאילו "אבו מאזן היה משתתף בדיונים בישראל לפני המשא ומתן עימו". הקמ"ן הוא "האחר שתוכנו". אל"ם י', "האחר שבתוכנו" - הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות", **מערכות** 434, דצמבר 2010, עמ' 52-59
20. ר"ק באמצעות קריאת חומר מגוון ביותר וצבירת ניסיון בתחומים רבים ניתן לחשוב באופן יצירתי ועצמאי. במילים אחרות: לך לאופרה, קרא המון, תלמוד שפה, טייל, תפגין עניין במספר רב של תחומים ולעולם אל תפסיק ללמוד" Susan Craig, "Reflections from a Red Team Leader", **Military Review**, March-April 2007, p. 59
21. כפי שניסח זאת הרמח"ל (רבי משה חיים לוצאטו) בספרו "מסילת ישרים":
"ועל הכול יתבונן תמיד להכיר חולשת השכל האנושי ורוב טעותיו [כך במקור] וכזביו. שיותר קרוב לו תמיד הטעות מהידיעה האמיתית. על כן יירא תמיד מהסכנה הזאת ויבקש ללמוד תמיד מכל אדם ולשמוע תמיד לעצה פן ייכשל. הוא שאמרו זיכרונם לברכה: איזהו חכם? הלומד מכל אדם" (רבי משה חיים לוצאטו, **מסילת ישרים**, פרק כג).

תהליך החשיבה שהוא עצמו מנהל. במילים אחרות, "הצוות האדם" הוא שלוחה של המפקד, חלק ממנו, אך מחוצה לו.

חברי "הצוות האדם" נדרשים להבין מהו "צוות אדם" גם בלי להגדיר זאת באופן פורמלי. אין מדובר בהגדרת תפקיד אלא בהגדרת אישיות ויכולות.²⁰ מהדברים האלה נובע שקשה להצביע על דפוסי פעולה אחידים וברורים של "הצוות האדם". מדדי ההצלחה של "הצוות האדם" אינם טמונים בתוצרים אלא בשיח שהם מייצרים. את תוצרי "הצוות האדם" לומדים המפקד והמטה ומשתלבים בתהליך עבודה שוטף ותמידי. כתוצאה מכך תהליך החשיבה הבא יהיה נכון יותר ואיכותי יותר, וגם אותו יאתגר "הצוות האדם" וכן הלאה.

"צוות אדם" אינו מייצג בהכרח את "האדם" (האויב), אלא מציע משהו שונה מההבנה הקיימת עלינו ועל האויב. הצוות מגלם את יכולתו של המפקד להיות "אחר" לעצמו. "צוות אדם" הוא ביסודו "עבודה פנימית" של האדם. מדובר ביכולת של האדם לעצור ולחשוב כדי לבקר, לאתגר ולערער על דבריו שלו וכך לייצר תהליך ותוצר איכותיים הרבה יותר. ככל שהאדם יעמיד את עצמו במידה רבה יותר לביקורת הן של אחרים והן שלו עצמו, כך ישתכללו ויתפתחו תהליכי החשיבה שהוא מנהל.

"צוות אדם" יכול לתרום לריסונים, לאיזונים ולבלמים של מערכת ההבנות שלנו את עצמנו ואת האויב כדי לזהות אפשרויות והזדמנויות. ניתן לראות בצוות האדם ישות שנמצאת בין קצין האג"ם לבין פורום החשיבה והקמ"ן. הצוות מקיים חפיפות הכרחיות עם הישויות האלה. המיקום הזה גורם לכך שהפעלת הצוות דומה למתיחות שקיימת בין אמנות אד-הוק לפרקטיקה פונקציונלית מוגדרת.

סיכום

דוגמה למהות "הצוות האדם" ניתן למצוא בהתייחסות המקרא למלך ישראל ולמלך יהודה בסיפור שמובא בספר מלכים א פרק כב. לכל אורך הסיפור אחאב מלך ישראל מכונה בתואר שלו - מלך ישראל. לעומת זאת, מלך יהודה נקרא בשמו - יהושפט. הכינוי "מלך ישראל" מבטא פונקציה, ולכל פונקציה יש פרוצדורה מסודרת וחוקי התנהלות. סביבה כזאת מגבילה את יעילותו של "הצוות האדם" ולעיתים אף מונעת את קיומו. לעומתו, יהושפט מכונה בשמו הפרטי כדי לרמוז שהוא עובר תהליך של "עבודה פנימית".

את תפקיד "הצוות האדם" בארגון יכול למלא העומד בראשו, או שהוא יכול למנות קבוצת אנשים לתפקיד הזה. שיתוף "צוותים אדומים" בתהליכי החשיבה המרכזיים של ארגון יכול להועיל לשיפורו ולהתפתחותו הן מהבחינה התפקודית והן מהבחינה הניהולית. "הצוות האדם" פועל בשני מישורים חופפים. קודם כול, "הצוות האדם" מאתגר את עבודת המפקד בעת שהוא עובד איתו על משימה ספציפית. שנית, בעצם עבודתו ממחיש "הצוות האדם" למערכת כולה את חיוניות האתגר והבקרה.

"צוות אדם" אינו התחכמות ארגונית. "הצוות האדם" הוא מענה לאתגר האנושי הבסיסי: לקבל החלטות מעשיות בזמן אמת ובמקביל להעבירן באופן שוטף תחת שבת הביקורת.²¹

