

מבוא

"אם כולם חושבים אותו דבר, אז כנראה שמישהו לא חושב"

גנרל ג'ורג' פטון

חוק האדם העשירי

ג'ון טמפלטון היה משקיע ופילנתרופ אמריקני אגדי המוכר בשלל עצות ומשפטי מחץ מעולם הפיננסים. בין היתר ידוע "כלל עשרת המהנדסים" שניסח, לפיו "אם 10 מהנדסים אומרים לך לבנות גשר בדרך מוגדרת - זו הדרך שאתה צריך לבנות; ואם 10 רופאים מספקים לך את אותו האבחון - אתה צריך ליישם את הטיפול; אבל אם 10 חוקרים אומרים לך שמנייה מסוימת היא זולה - עדיף שתימנע מלהשקיע בה".

רעיון זה מצא הד גם בתרבות הפופולרית. בסרט מדע בדיוני מפורסם מסביר סוכן מוסד לדמותו של הגיבור (בגילומו של בראד פיט), כיצד הייתה ישראל ערוכה טוב יותר מכל העולם להתפרצות המגפה העולמית (בסרט מדובר דווקא בזומבים). לדבריו, הסיבה הייתה "חוק האדם העשירי". הוא מוסיף ואומר כי למועצה לביטחון לאומי של ישראל עשרה יועצים המנתחים סוגיות גדולות. אם תשעת הראשונים מבטלים סיכון כלשהו - מכריחים את העשירי לצאת נגד דעתם ולבחון את הסוגיה לעומק, לא משנה עד כמה התרחיש נראה מופרך. לכן ישראל תמיד תהיה מוכנה לתרחיש קיצון. והרי לכם יישום של כלל טמפלטון.

במובנים רבים, הפרקטיקה של המודיעין דומה יותר לעולם ניתוח השקעות מלעולם המדומיין של סרטי הזומבים. היא עוסקת בנייתוח מפגש מגמות בזירה מרובת שחקנים, משתנים וזיקות, שרובם ככולם הם המשגה ובעיקר פרשנות אנושית. משכך, כלל עשרת המהנדסים או "האדם העשירי" עשוי להתברר כמועיל במיוחד לענייניה, כדי להימנע או לפחות למזער ככל האפשר כשלי חשיבה באמצעות הפעלת כלים ופרקטיקות של חשיבה ביקורתית.

על חשיבה ביקורתית

ההכרה בתרומה של שילוב חשיבה ביקורתית ככלי מסייע להרהור, קבלת החלטות ותכנון איננה חדשה. היא נטועה עמוק במסורות ניהוליות, דתיות ותרבותיות. הרבה לפני שנטבע הרעיון הביקורתי בחשיבה המערבית-מודרנית,

הוא הסתמן כאבן יסוד ביהדות. המורשת היהודית מימי האב הקדמון ועד הקמת מדינת ישראל בעידן המודרני עשירה במוטיבים פלורליסטיים ובתרבות פרשנית וביקורתית. בפרט בולטים בהקשר זה אידאל הנביאים ומסורת הלמידה. הראשון, בהאדרת אלה המטילים ספק במלכות בשר ודם, וניצבים גם מול דעת ההמון והרוב. השנייה, דרך למידת התלמוד שכל מהותה פרשנות והפיכה בדברים, לפלול והצגת עמדה ומולה עמדה קוטבית. לא לחינם נעשה שימוש רב בחוגי המודיעין באמירתו של רב חמא בר חנינא: "אין סכין מתחדדת אלא בירך של חברתה, כך אין תלמיד חכם מתחדד אלא בחברו".¹

נהוג לראות את ראשית החשיבה הביקורתית בערש התרבות המערבית ביוון העתיקה; שם טמונים זרעי ההגדרות המקובלות כיום לחשיבה ביקורתית. הגדרות אלה מייחסות חשיבה ביקורתית לאופן שבו אדם מניח את טיעונו, מנתח אותם ומחפש ראיות תקפות שיוכלו לתמוך בהם. תכלית המיזם של חשיבה ביקורתית היא לפתח אנשים הוגנים ואובייקטיביים, המחויבים לבהירות ולדיוק.

בתקופת הרנסנס ולאחריה התרחבה בהדרגה החשיבה הביקורתית מבוססת ההיגיון, באופן שהניח את המסד לרעיון החקירה המדעית מבוססת העובדות. במאה ה-19 העמיקה הגישה הביקורתית המדעית לתוך השדה החברתי-סוציולוגי דרך הוגים כמו קרל מרקס, זיגמונד פרויד וצ'רלס דרווין, במקביל לעבודות קאנוניות אחרות בתחומי הכלכלה, חקר השפה, ההיסטוריה ומדעי האנתרופולוגיה.

במאה ה-20 הפך למעשה העיסוק בשכלול יכולות החשיבה ובהטיות התפיסה לשם נרדף לחשיבה ביקורתית. הוא חלחל גם לתוך תחום החינוך במחצית השנייה של המאה, סביב מה שהוגדר כחינוך לחשיבה ביקורתית, אבל גם אפיין את העיסוק בתחומים אחרים כמו חקר ארגונים, פסיכולוגיה חברתית ואף יחסים בין-לאומיים. העבודות האקדמיות שכתבו חוקרי יחסים בין-לאומיים ופסיכולוגים ועסקו בהטיות תפיסה,² שימשו בסיס לעיסוק בתחום קבלת ההחלטות, והשפיעו רבות גם על הממסד המודיעיני. הרעיון המודרני יותר של השימוש בחשיבה הביקורתית היה להימנע מביקורת החשיבה רק לתכלית של גילוי האמת, אלא גם ככלי בהקשר של פתרון בעיות.

1 בראשית רבה, פרשה סט, סימן ב.

2 Robert Jervis. Perception and Misperception in International Politics (New Edition) Princeton: Princeton University Press 2017.

Hart, Paul and Irving L. Janis, "Victims of Groupthink." Political Psychology 12, no. 2 (1991): 247-78.

בעולם העסקי, שבשנים האחרונות משמש כבסיס לצמיחת כלים ארגוניים, קשה להצביע על הטמעה נרחבת של תהליכי בקרה ועל צמיחת מחלקות ייעודיות לעיסוק בחשיבה ביקורתית - מעבר לעיסוק בביקורת חיצונית ופנימית. התחום הקרוב ביותר לעיסוק בנושא הוא הפונקציות של מנתחי סיכונים פנים-ארגוניים, שתכליתם לעמוד על סיכונים תפעוליים, פיננסיים ורגולטוריים.

גם אם הסוגיה בעלת חשיבות למערכת התאגידית, קשה לראות בכך פרקטיקה נהוגת.^{4,3} בעניין זה דווקא עולות בשנים האחרונות קריאות למגזר הפרטי, ללמוד מתפיסת הבקרה המודיעינית לקידום המודיעין התחרותי.⁵ בתוך כך, גם עולמות אבטחת המידע והסייבר כממד חדש לאיזמים על גופים עסקיים הם כר פורה ליצירת "צוותים אדומים". לעומת זאת, עולם המדיניות הציבורית מראה יותר סימנים של עיסוק בתחום. למשל עולה שימוש בטכניקות ביקורתיות ומתחרות בתחומי הבריאות הציבורית והמשפט,⁶ ובתקשורת עולות לא אחת קריאות לשימוש בכלי הבקרה המוכרים מהעולם המודיעיני.⁷

הבקרה המודיעינית

המונח "הבקרה המודיעינית" אינו שם מוצלח לרעיון של חשיבה ביקורתית ככלי לקבלת החלטות. יש לו ניחוח מכני. הוא חולק שורש עם המילה "ביקורת" - ומשך מעלה מיד הסתייגות ממשלח יד דווקני כלשהו, תבנית ומלא בחוכמה שבדיעבד. השמות הידועים יותר בשיח הציבורי שנקשרו לעיסוק זה הם מושגי "האיפכא מסתברא", השאוב מהעולם היהודי, או "פרקליט השטן" - כינוי למוסד קתולי שהתקיים קרוב ל-400 שנים.⁸ גם רעיון "הצוות האדום", שהוא התארגנות ייעודית שגובשה במהלך המלחמה הקרה (ומכאן "האדום" - הצד הסובייטי)

3 Schwenk, C. R. *The use of devil's advocates in strategic decision making*
 4 Roger L. Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Intelligi-*
 5 Avner Barnea. *Devil's Advocate: A Methodology to Improve Competitive Intelli-*
 6 *gence. Competitive Intelligence* 22, no. 3 (2018): pp. 9-15
 7 למשל בפעילות המרכז למניעת מחלות בארצות-הברית (CDC) בצל התפרצות מגפת הסארס בשנת
 8 2003, עת הפעלו במסגרת ההתמודדות מול האתגר צוותי מחקר מתחרים (Team A/Team B).
 דוגמא נוספת היא בתחום המשפטי, למשל במסגרת ההתייעצויות על הגשת כתבי דין מול בכירים.
 ככלל בעניין זה יש המצביעים על הדמיון הרב בין התהליכים המשפטיים והמעטפת שלהם במובן של
 פרוצדורה, הנמקות, חינוך ואתיקה כסביבה המקיימת תרבות שלמה של חשיבה ביקורתית.
 7 למשל אפרת שהם-הילדסהימ, "להקים יחידת איפכא מסתברא במשרד האוצר כמו אחרי מלח-
 8 מת יום הכיפורים", דה-מרקר, 23 בספטמבר 2020.
 8 משרת פרקליט השטן הכנסייתי שנהגתה כמנגנון מרסן על תופעת הכתרת קדושי כנסייה,
 והולידה למעשה את הרעיון של חשיבה נגדית (contrarian thought) בתוך מוסדות וארגונים,
 נסגרה עוד ב-1983. הנתון שפחות מכירים הוא שסגירתו של מוסד זה באותה שנה הביאה
 לאינפלציה בהכרזות על קדושים בכנסייה. למעשה, בשני העשורים שלאחר מכן הכירה הכנסייה
 ביותר קדושים מבאלפי השנים שלפני כן. יש בכך להאיר על המשמעות של עולם ללא "מסנות",
 אך גם על כוחות פוליטיים שעובדים בסתר סביב השתת מנגנוני פיקוח ובקרה או הסרתם.

ותכליתה בַּיָּס אויב וחשיפת חולשות, נשמע מעניין יותר. אולם בסופו של יום כל אלה מילים נרדפות או טכניקות החונות כולן יחד תחת תכלית משותפת - חידוד החשיבה המודיעינית וטיובה.⁹

מוסד "האיפכא מסתברא" הישראלי הוא אות ומופת ברחבי העולם לייחודיות של הממסד המודיעיני הישראלי בחשיבה אחרת וחלוצית, זהו חלק מהאתוס של המודיעין הישראלי.

בספר זה, אנו יוצאים למסע בנבכי הרעיון כפי שנולד והתפתח בהקשר הישראלי, ומנסים להתחקות אחר גישות ליישומן והרהורים על עתידו. אנו מעמידים, מגדירים ומסדרים את עולם התוכן הזה, שלכאורה רבות נכתב עליו, אך לא באופן מעמיק ושיטתי.

הקמת מחלקת הבקרה לפני קרוב ל-50 שנה, בעקבות הכשל של מלחמת יום הכיפורים, מעידה על ראייה מפוכחת של מגבלות המעשה המודיעיני, ועל היותו תלוי על בלימה. שרידותו של המנגנון במשך שנים רבות מעידה לכאורה על הצלחתו להכות שורש בממסד המודיעיני. עם זאת, רבים - בהם ראשי גופי המחקר המודיעיני - מפפקים בו. דווקא נוכח המתח אנו מביאים סוגיה זו במלוא מורכבותה, ובהצפת שלל המתחים הגלויים והסמויים שעולים ממנה. בעינינו נראה שאחרי כמעט חמישה עשורים הגיע הזמן להתבונן במעשה הבקרה המודיעיני, ולראות כיצד להתאימו לאתגרי העתיד.

בתוך כך, השאלות שהנחו אותנו בתהליך הברור ועוברות כחוט השני בספר היו: האם הבקרה, לצד כלים אחרים כגון "מסמך הדעה האחרת" או הרעיון של תחרות בין-קהילתית (הפלורליזם המחקרי), כולם פרי אותה צלקת של מלחמת יום הכיפורים ומסקנות ועדת אגרנט שהתממשו הלכה למעשה, האם עמדו במבחן הזמן, ויש לשאול שאלות בנוגע לעתידם? כיצד נכון לבחון הצלחה של בקרה - האם במספר הפעמים שצדקה או שגתה, או האם בכלל גישה זו מפספסת את מהותה האמיתית של הבקרה? האם נדרש דווקא להעביר את מוסד הבקרה לרמה הלאומית ולעגן אותו סטטוטורית? ואיך נושא הבקרה המודיעינית עומד כשמציגים אותו במסגרת של מסורת מודיעינית-ביטחונית רחבה יותר, כמו זו שקיימת בארה"ב? האם שם הרעיון הצליח יותר?

Hershkovitz Shay. "Making ourselves uncomfortable: Red team methodology", 9 LinkedIn, February 21

ועדיין, אם יש מסר שאנו רוצים שהקורא ייקח מתוך הדברים שיוצגו בפניו הוא מתמצה בעניין הזה: 'באין מוסד של בקרה - אין תרבות של בקרה'. הווי אומר: הרעיון כי יחיד או קבוצה יפנימו באופן שלם את ערך עשיית הבקרה על עצמם, ויבחינו ביוזמתם בנקודות העיוורון שלהם, אינו אנושי. כבני אדם אנו בנויים להגן על האגו שלנו. כחוקרים האינטלקט הוא העניין המגדיר את זהותנו. לכן, ערעור על כך ייתקל תמיד במנגנוני הגנה פסיכולוגיים עמוקים. יתרה מכך, אנו כחוקרים נושאים עימנו קבעונות ודפוסי מחשבה, היוצרים "שטחים מתים" בתודעה. כך אנו מתוכנתים, לטוב ולרע. לכן אנו זקוקים לעין חיצונית-פנימית, נוכחת-נפקדת, כמו מראת צד ברכב שאם תיחלש ותעומעם, גם הערך העקרוני שהיא נושאת - החינוכי, הסמלי וההיסטורי - ייחלש אף הוא.

אסור כי עצם משלח היד של חשיבה ביקורתית יהיה תוצאה של מצוינות אישית או של כישורים חברתיים. אלה גם אלה מסייעים רבות לעושה במלאכה, אך חשיבות המוסד עולה עליהן. מנגד, הבחינה העצמית והביקורת המודיעינית אינן יכולות להיות נחלת קומץ של קצינים או אנשי מודיעין, הלוקחים בעלות על "הספק". בעינינו רוב העבודה צריכה להיעשות על-ידי מי שמחזיק בסמכות ובאחריות המקצועית להערכות המודיעין. במובן זה, מוסד הבקרה הוא לא יותר משלוחה פורמלית של תהליך החשיבה של מקבל ההחלטות עצמו, שאמור להדהד אצלו בכל רגע נתון את דבר נחיצות הטלת הספק.

קהל היעד של ספר זה הוא בראש ובראשונה אנשי קהילת הביטחון והמודיעין בעבר ובעיקר בהווה, בדגש על אנשי המחקר, גורמי מדיניות וקברניטים. אלה שצורכים מודיעין, ושיוקירו את מוסד הבקרה ואת הפוטנציאל הגלום בה. אולם ימצאו בו עניין גם שוחרי תחום המודיעין בציבור הרחב, אשר עבורם הספר מסיר מעט מהצל שבו מתבצע המעשה המודיעיני בדרך כלל, וכמובן כל העוסקים בענייני ביקורת ובקרה, שיוכלו להפיק רווח מתצפית על השדה הפחות מוכר של עשייה ביקורתית בתחום הביטחון והמודיעין.

תודות לכל מי שסייע בכתיבת והוצאת ספר זה. במיוחד לרמ"חי ואנשי בקרה לדורותיהם, ובפרט לאל"ם (מיל') שלמה קשי, לאל"ם (מיל') ד"ר שמואל אבן ז"ל, לסא"ל (מיל') ד"ר ויקטור ישראל, ולרס"ן (מיל') קלרטה טרגר, שסייעו בכתיבת חלקים מספר זה. לאנשי מחלקת בקרה בהווה שתּרמו בהערות וסייעו במיון החומרים, סידורם וחיידוד האמירות. לראש אמ"ן, אלוף אהרון חליוה, על תמיכתו

בהוצאת הספר, לתא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל ולתא"ל (מיל") יוסף קופרוסר, על הכוונתם, תיקונייהם והמלצותיהם. לנילי גרבר על העריכה הלשונית, לזאב אלדר על העיצוב גרפי, למרכז למורשת המודיעין ולמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, למחלקת ביטחון המידע של צה"ל, לארכיון צה"ל ולקצין מודיעין ראשי וקציני המטה שלו על סיועם בהוצאת ספר זה. לאנשי הוצאת "מערכות" - ד"ר אמיר גילת מפקד ההוצאה ועדי לרנר העורך הראשי - על עצותיהם הטובות.