

פרק רביעי: חבט מעבר לים

"It's important to hard-wire challenge into the policymaking process, and that requires opening up both procedural and psychological safe spaces to do so,"¹¹⁹

Tim Dows

(בכיר לשעבר במודיעין הבריטי)

רעיון ומושג הבקרה המודיעינית אינם ייחודיים רק לאמ"ן או לקהילת המודיעין בישראל. בהסתכלות רחבה יותר, אפשר למצוא את עקבותיו מעבר לים במערכים מודיעיניים וביטחוניים במדינות המערב. מסורות דומות של ביקורת מודיעינית התפתחו במקומות שונים, מה שמעיד על תשתית רעיונית שורשית אצל גורמי מודיעין שונים - ללא קשר לאופן שבו הם מבצעים את תהליך הבקרה. בולט לא פחות מערך המתחים שהוצג עד כה סביב תפקוד הבקרה, שעולה היטב גם אצל שרותי מודיעין אחרים.

120 ארצות הברית

פרקליט השטן: בין חשבר הטילים בקובה לפלישה לעיראק

המונח "צוות אדום" חדש יחסית בהיסטוריה האמריקנית, שנחשבת כמי שקידמה אותו יותר מכול. ועדיין, עצם התפיסה של משחקי תפקידים לבחינת מבצעים ופעולות היא נוהג צבאי ותיק. מקורו בצבא הפרוסי, כאשר הצבא האמריקני אימץ אותו בסוף המאה ה-19.¹²¹ במהלך השנים היו שימושים רבים בתפיסה הזו. מקרה הדגל בהיסטוריה האמריקנית הצבאית - פיתוח תפיסת נשאות המטוסים האמריקניות לאחר סדרת משחקי מלחמה בשנים 1923-1935, שהתבררה כמפתח לניצחון במערכה בזירת האוקיינוס השקט.

Elizabeth Braw, "Want to Avoid the Next Pandemic? Hire a Devil's Advocate." 119

120 מקור מרכזי להכרת החשיבה הביקורתית בממסד הביטחוני האמריקני הוא ספרו המקיף של החוקר האמריקני, מיכה זנקו, על רעיון "הצוות האדום". בעבודתו ראיין למעלה מ-200 אנשים העוסקים בתחום, וסקר בפירוט כ-17 מקרי מבחן שונים. בכלל זאת הקדיש תשומת לב עמוקה לא רק לצבא האמריקני, אלא למגוון גופים כגון: יחידות לוחמה בטרור, המשרד להגנת המולדת, המשטרה, רגולטורים בתחומי אנרגיה גרעינית ובריאות ופונקציות אבטחה במגזר העסקי והטכנולוגי.

Zenko, M., 2015. Red Team: How to succeed by thinking like the enemy. Basic Books. 121 P-30

המושג "צוות אדום" צמח במשרד ההגנה האמריקני בשנות ה-60 של המאה ה-20, מסימולציות שהונהגו במסגרת משחקי מלחמה של האויב. השימוש במושג "אדום" היה קשור ליריב הסובייטי, כאשר הצבע הכחול ייצג את הצד האמריקני.¹²² התייעוד הראשון המוכר לשימוש בכלי היה בשנים 1961-1963 בשני מקרים: ביצוע סימולציה בנושא בקרת נשק (בק"ן) בין מעצמתית לבחינת המדיניות בנושא; ובמסגרת מכרז לרכש מטוס תקיפה כאשר מזכיר ההגנה האמריקני דאז רוברט מקנמרה השתמש ברעיון, ואגב אורחא הכתיר את אנשי "הצוות האדום" כ"פרקליט שטן".¹²³ המקרה הבולט בתודעה הציבורית לשימוש בכלי היה של הנשיא ג'ון קנדי במהלך משבר הטילים בקובה ב-1962, בעת שארגן את ועדת EXCOM ושיבץ בה במכוון אנשי אמון, ובהם אחיו רוברט קנדי, כדי לגבש דרכי פעולה חלופיות ומאזנות לחלופה הצבאית.

במהלך השנים נעשו שימושים בכלי בפרשיות שונות נוספות.¹²⁴ בין אלה היה כינונו של צוות חיצוני מתחרה (Team B), שהורכב ממומחים אקדמיים וצבאיים לכתיבת הערכה חלופית ל-NIE (National Intelligence Estimate) של ה-CIA בנושא יכולות וכוונות ברית המועצות ב-1975. הניסוי נחקק בזיכרון ההיסטורי ככישלון, עקב החשדות הכבדים לפוליטיזציה של הסוגיה. הצוות הורכב מגורמים בעלי גישה אנטי-סובייטית מובהקת, וכונן על רקע מחלוקות על המוטיבציות הסובייטיות סביב הדטנט.

דינמיקה דומה עלתה גם בדוח "הוועדה להערכת האיום הבליסטי על ארצות-הברית" מ-1998.¹²⁵ הוועדה, שכונתה ברבות הימים "ועדת רמספלד", קמה בין היתר כביקורת על דוח ה-NIE מ-1995 בנושא איום הטילים הישיר על ארצות-הברית, שראה אותו כעניין ארוך טווח במהותו. בין מסקנות ועדת רמספלד הייתה קריאה לגופי המודיעין לחובת תגובה על תרחישי סיכון בעלי השפעה גדולה, גם אם על פניו בלתי סבירים. הדוח שחיברו קרא גם למקבלי החלטות לוודא כי חוקרי מודיעין אינם נמהרים לבטל אפשרויות, בשל ראיות שאינן חזקות או תקדימים ברורים.¹²⁶

122 באופן משעשע, כאשר הסובייטים ביצעו משחקי מלחמה, הצבע הכחול ייצג את חשיבת היריב ולא הצבע האדום.

123 Zenko, pp-25-28.

124 למשל זנקו מפרט על שימוש בצוות "פרקליט שטן" על ידי ראש ה-CIA ומזכיר ההגנה לימים, רוברט גייטס, לבדיקת מידע חדש שהתקבל, והציע את האפשרות כי ברית המועצות הייתה מעורבת בהתנקשות באפיפיור בשנת 1981.

125 בעבודת הוועדה היו מעורבים בכירי משרד ההגנה בממשל בוש לעתיד, רמספלד וולפוביץ'. עבודת הוועדה נחשבת עד היום לבסיס להגדרת "ציר הרשע" על-ידי הנשיא בוש בנאומו המפורסם בשנת 2002.

126 Report of the commission to assess the ballistic missile threat to the United States, 126 (1998).

פרשת הפלישה האמריקנית לעיראק ב-2003 שבאה בעקבות אירועי ה-11 בספטמבר, הייתה נקודת מבחן משמעותית נוספת לשאלת אימוץ ויישום חשיבה ביקורתית. יש הטוענים כי האירוע הבליט דווקא פרקטיקה של פלורליזם הערכתי, שבא לידי ביטוי בפעולה של ארבעה גופי הערכה שונים במשרד ההגנה האמריקני בה בעת להערכת האיום העיראקי. אולם המבקרים גורסים כי סיטואציה זו יצרה מצב, שבו מקבל ההחלטות יכול היה לאמץ את גרסת המציאות הנוחה לו והייתה חלק מהכשל המודיעיני.^{127,128} זאת בשעה שבהכנת ההערכה הלאומית המקדימה לפלישה (NIE) על-ידי המודיעין האמריקני, דווקא פסחו משיקולי קיצור לוחות זמנים על הפרוצדורות הרשמיות של "צוות אדום" ו"פרקליט השטן" כדי לזרז תהליכים. גם ב-2007 עלו הדים לגישה זו, כאשר גורמים בממשל האמריקני תפסו את הערכת ה-NIE המקלה בנושא איראן כבעייתית, ועלו קריאות (שלא נענו) מצד חברי קונגרס להקים צוות אדום בנושא.¹²⁹

הצבא האמריקני

במהלך השנים התהוו בזרועות השונות של הצבא האמריקני תוכניות וגופים ייעודיים שונים כמנגנוני בקרה. בין אלה, למשל, תוכנית ארוכת שנים בצי האמריקני (US Navy's SSBN Security Program) שעברה בשנות ה-80 לעיסוק בבחינת מודיעין; תוכנית "הצוות האדום של חיל האוויר" שהתמקדה בהערכה של תפיסות ויכולות טכנו-מבצעיות של האויב; ושורת צוותים אדומים שהופעלו בעקרונות שונים במסגרת תוכנית ההגנה מטילים (MDA). בין אלה עלו גרסאות שונות ויצירתיות לרעיון, לרבות: צוותים "אדומים טהורים" המבוססים על תפיסת אויב בלבד; "צוותים זרים" (למשל צוות שמורכב רק מאזרחים זרים) שעובדים על מקורות גלויים; "צוותים מוגבלים" עם מומחיות טכנולוגית מוגבלת בכוונת מכוון (כדי לנסות לייצר פתרונות זולים ואחרים מול המערכות).

בצבא היבשה האמריקני הוקם גוף בשם "The Red Franchise". גוף זה הוכפף לגורמי התורה וההדרכה האמריקניים (TRADOC), ותפקד כעירוב של מעין צוות תכנון ארוך טווח עם אחיזה בכובע של מנחה מקצועי של "צוותים אדומים" לצרכים מוגדרים.

Philip H.J. Davies, *Intelligence and Government in Britain and the United States: A Comparative Perspective*, vol. 1, p.383-384

Gordon R. Mitchell, "Team B Intelligence Coups," *Quarterly Journal of Speech* 92, no. 2 128 (2006): pp. 144-173

Zenko, p 75-83 129

בד בבד הוקמה בגופי התורה וההדרכה האמריקניים פונקציית "פרקליט השטן", שעסקה בתיאום מחקרים, בביקורות ובניתוח של תפיסות, במסמכי דרישות מבצעיות ובתוצרים ייעודיים לטובת הכשרות. למרות זאת השימוש בכלי בצבא האמריקני לא היה אחיד. הפרקטיקה החלה לחלחל יותר בסוף שנות ה־80. היא החלה לעניין בכירים בעיקר דרך התנסות שהתרחשה במסגרת המערכה של נאט"ו ביוגוסלביה, ובהמשך במיזם קבלני חיצוני שהעסיק גנרלים בדימוס להכנת משחקי מלחמה וניירות ניתוח ייעודיים.

מה שהוביל לקפיצת המדרגה האמיתית היו פיגועי 11 בספטמבר 2001, שיצרו מוטיבציה חדשה להעצים את השימוש בכלי נוכח החשיפה לאויב א־סימטרי ואחר בהגיונותיו. לשם כך כונסה ועדת מומחים מדעית לבחינת הסוגיה בשם Defense Science Board task force report titled The Role and Status of DOD Red Teaming Activities שפרסמה את ממצאיה ב־2003. המלצתה המרכזית הייתה למסד ולהרחיב את השימוש בטכניקות ובגישות של צוותים אדומים בכל מערכת הביטחון האמריקנית.

בד בבד, קצינים מקדמי שינויים ומהפכות, כגון מפקד צבא היבשה בשעתו, גנרל שומכר וסגנו גנרל קית' אלכסנדר, שנכוו מכישלונות העבר, דחפו את הרעיון והקימו סוכן שינוי חינוכי־מקצועי שנקרא "אוניברסיטת הצוות האדום".¹³⁰ באופן דומה, בלט בזרוע הנחתים ניסיון לבצע מהפכה בתחום בתחילת העשור הקודם, תחת מפקד הזרוע, גנרל ג'יימס עמוס, בתוך הטמעה של הרעיון הן ברמת כוחות משלוח והן במטה הזרוע. היוזמה לוותה בקשיים ובהתנגדויות, שהמחישו את הקושי בהחדרת רעיון שכזה למערכת צבאית מסורתית, היררכית, ועמוסה בבעיות משאבים.¹³¹

כיום נראה שעולם הסייבר והצורך לדמות בו פעולות תקיפה, הם מנוע פעילות משמעותי של התחום במערכת הביטחונית האמריקנית. במסגרת זו, ה־NSA והצבא האמריקני מפעילים כוח (OPFOR) לתקיפה ייעודית של רשתות הצבא כדי לבחון את חוסן מערך האבטחה,¹³² מלבד שימוש בפרקטיקות ייחודיות המיושמות בזרועות לביום אויב כמו "קבוצה יריב טקטית 57", הכוללת טייסות של מטוסים יריבים (רוסים וסינים), לתרגול לוחמת אוויר.¹³³

Zenko, p -33-40 130

Zenko, p -44-51. 131

Zenko P.29 132

Zenko .P-30 133

"הספר האדום" האמריקני

מוקד מרכזי לפעילויות והכשרה של צוות אדום במערכת הביטחון האמריקנית הוא האוניברסיטה של צבא היבשה האמריקני "לצבאות זרים וללימודי תרבות" Foreign Military and Cultural Studies (UFMCS). תוכנית זו ניפקה שני מדריכים לחשיבה ביקורתית Applied Critical Thinking Handbook ו-Group Think Mitigation Guide. הראשון מכונה באופן פופולרי "מדריך הצוות האדום", והוא פורס באופן נרחב (250 עמודים) את העקרונות ואת מערכת הטכניקות המחקריות הקשורה לעשייה.

בעיני רוב הגורמים העוסקים בסוגיה בארצות-הברית, המדריך הוא המסמך הקרוב ביותר לדוקטרינה בתחום.¹³⁸ הוא פותח בסדרת הבנות עמוקות על מהות "הצוות האדום", וגורס כי מהות זו זרה לגנטיקה הצבאית משום שמטרת הצבא היא הטמעה של היחיד בקרב קבוצה בעלת ערכים משותפים. יתר על כן, ההיררכיה הצבאית מקשה מאוד על הבעת דעה אחרת, וזו אינה פעולה טבעית לקצין. לכן חשיבה ביקורתית היא מיומנות מובחנת ונדרשת, שריר שדורש פיתוח.

לשם הצלחה נדרש תנאי מקדים של אמון ושיח בין המפקד לאיש הבקרה. המפקד צריך להעניק את מרחב הפעולה ואת המומחים הנכונים כתנאי הכרחי להצלחה (לא תנאי מספיק). איש הבקרה צריך לדעת להתמקד בעיקר, להעביר את מסריו ביעילות ולא לגרום באופן בונה את תוכנית הפעולה. המדריך טוען כי חשוב להכיר שאין מתכון אחד לצוות אדום מוצלח. כל עניין דורש "חליפה אחרת" - זמן, הרכב, תשומות וכדומה. למרות זאת, יש הלכות ועקרונות משותפים חשובים. לבסוף קובעים מחברי המדריך כי צוות שכזה עובד בצורה מיטיבית כאשר הוא מאחורי הקלעים, עוזר למפקד באופן לא שיפוטי וללא לקיחת קרדיטים על תוצריו (כמאמר המחברים): "קשה גם כך לקבל ביקורת על הלך המחשבה שלך, אך הרבה יותר כשזה נעשה באופן רועש ומעצבן".

134 הרעיון המרכזי הוא הכשרת קצינים וגורמי חוץ כדי שישמשו בעת צורך כמאגרי תכנון צבאי - במקום העסקה של "צוות אדום" מבודל במשרה מלאה. למעשה ההכשרה מעניקה מעין "תעודה" לקציני מטה שיכולים לשמש פוטנציאל למפקדי היבשה (ברמת החטיבה ומעלה) להקמת "צוותים אדומים". הרעיון הנמוק שמסתתר מאחורי הקמת האוניברסיטה לא היה להכשיר "צוותים אדומים" או אנשים יחידים שישמשו נציגי ביקורת (ombudsman) בתהליכי תכנון (זה היה הרעיון המקורי), אלא לייצר שינוי בדרך החשיבה של מנהיגי הצבא.

Zenko, p-37-39

136 כך או אחרת, ואף שתוכנית זו כבר הכשירה אלפי קצינים, טרם נעשה מחקר משמעותי על האפקטיביות וההשפעה של ההכשרה שלה על תהליך התכנון וקבלת ההחלטות במשרד ההגנה.

137 Thomas O Landry, "Defense Technical Information Center," *Naval Postgraduate School* (2017).

Zenko, p-39 138

המדריך האמריקני בנוי למעשה סביב כמה גישות, שהן עמודי התמך של השיטה. הראשונה היא אמפתיה תרבותית לאחר. הגישה השנייה היא חשיבה ביקורתית. הסתכלות על המודלים המנטליים והכשלים של המפקד, המתכנן ואיש המודיעין, ומודעות עצמית להטיות כדי למנוע כשלים. השלישית עוסקת בצמצום נזקי חשיבה קבוצתית, ובמגבלות שהנורמות החברתיות משיתות עלינו.

מקור נוסף שיכול להאיר בהרחבה על התפיסה האמריקנית הוא דוח מקיף שהזמין משרד ההגנה ב־2003 מצוות מומחים בנושא. במסגרת זו עלה כי האמריקנים אינם מצמצמים את רעיון הצוות האדום לביום אויב גרידא. הם מזהים שלושה טיפוסים של צוותים אדומים: צוותי "תקיפה" - צוות שאמור להוות תחליף לחשיבת אויב (Surrogate); צוותי "איפכא" - צוותי "הנגדה" שתפקידם לאתגר את התפיסה השלטת (Devil's advocates); וצוותי "דעה שנייה" (ועדות למיניהן).

הדוח עוסק גם בתנאי ההצלחה לתפקודו של "צוות אדום": תרבות ארגונית, תמיכת בכירים הנותנת לו לגיטימציה ורלוונטיות, אינטראקציה הדוקה עם הצוות הכחול ובחירת הרכב הצוות. בעניין האחרון של בחירת צוות, הדגש הוא על הרבגוניות של הצוות: על־פי מומחיות, פרספקטיבה, דמיון או יכולת ביקורתית. מחוץ לארגון ומתוכו, באופן זמני או לאורך זמן.

תנאי אחרון, ואולי חשוב לא פחות, הוא השימוש בכלי זה במשורה - לא מאוחר מדי ולא מוקדם מדי כדי לייצר אפקטיביות. חשוב מכול, לא תדיר מדי, כדי שלא לייצר זילות. בהקשר זה, באמירה שאולי חוזה במקצת את העתיד, כתבו מומחי משרד ההגנה בספטמבר 2003, כי ייתכן שהנקודה החשובה ביותר לשימוש בצוותים אדומים היא כאשר אתה נמצא בנקודת הצלחה.

המודיעין האמריקני

האב המודרני של מתודולוגיות המחקר המודיעיניות בארצות־הברית, ג'ק דייוויס, החל עוד בשנות ה־80 המוקדמות ללמד גישה בשם "מודיעין חלופי". במרכזה עמד רעיון של יצירת "השערות מתחרות" כבסיס לגוון את השדה המחשבתי, ולהתגבר על א־רגישות לשוני תרבותי והנטייה לאפקט מראה. גם עבודתו של הפסיכולוג ואיש המודיעין ריצ'רד הוירס על הפסיכולוגיה של המודיעין (שמקורה בסדרת מאמרים פנימיים בסוכנות הביון בין השנים 1978-1986), שעסקה בפסיכולוגיה הכרנית (קוגניטיבית) ובנושא ההטיות התפיסתיות, השפיעה עמוקות על הצורך

בשיטתיות במודיעין כדי להתגבר על כשלי חשיבה.¹³⁹ חלק ממנהלי המחקר של סוכנות הביון המרכזית, כגון רוברט גייטס וג'ון מקלוקלין, עודדו את השימוש בטכניקות הקשורות למודיעין החלופי ובהן טכניקת "פרקליט השטן".

במקור, המושג מודיעין חלופי אף נתפס חלופי לתפיסת "הצוות האדום". השתרשות העניין השתקפה בלשון חוק הרפורמה במודיעין (2004), שחייב את מנהל המודיעין האמריקני לוודא כי גורמי קהילת המודיעין מיישמים ניתוח חלופי שכותבי החוק מציינים במפורש כי הוא "מכונה ברבים ניתוח צוות אדום". התיאורטיקנים של המודיעין עמדו על הבעייתיות בזהות זו, מכיוון שרעיון המודיעין החלופי נתפס על-ידי חוקרים רבים כנלווה לעשיית הזרם המרכזי של המודיעין, אף שהכוונה הייתה שיהיה ליבת המתודולוגיה של המחקר. מכל מקום, ב-2005 שונתה ההמשגה המקובלת בארצות-הברית ממודיעין חלופי לשימוש ב"טכניקות ניתוח מובנות" (SAT) כאשר אלה כוללות שלוש משפחות: טכניקות אבחוניות (דיאגנוסטיות), טכניקות של חשיבה לעומתית/ביקורתית (Contrarian Thinking) וטכניקות של דמיון.

הסתכלות על מסמכים תורתיים מודיעיניים ברמה הצבאית (אסופת מסמכי המודיעין של המטות המשולבים) שופכת אור נוסף על התפיסה האמריקנית. מההגדרה המילולית של המושג "צוות אדום",¹⁴⁰ עולה דגש על הראייה של "הצוות האדום" כחלק אורגני בתהליך קבלת ההחלטות. יש בכך במשתמע, ולמרות ההדגשה החוזרת על חשיבה עצמאית, נטייה לבחירה (מודעת או לאו) בצמצום החשיבה הבלתי תלויה לטובת העצמת האינטראקציה עם המערכת, כדי להרוויח מיקוד ותוצר רלוונטי.¹⁴¹

רמו לגישה המעשית השילובית הצבאית עולה גם מהגדרת "הצוות האדום" במקומות נוספים ככלי מרכזי להתגברות על הונאת אויב, ועל ההטיות הפסיכולוגיות של המתכנן (נוכח התפקוד האמריקני בזירות מגוונות). נוסף על כך מודגשת חשיבות עבודת הצוות, משום שהגורם המאתגר אינו יכול להיות יחיד אלא קבוצה. ולא סתם קבוצה - אלא כזאת שאומנה לטובת המטרה. בפרסומי

139 ריצ'רדס ג' הוייר הבן, הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני, תל אביב, ישראל: הוצאת מערכות, 2005. An organizational element comprised of trained and educated members that provide" 140 an independent capability to fully explore alternatives in plans and operations in the context of the operational environment and from the perspective of adversaries and "others".

141 אסף חזני, אורי גולדברג ויונתן רוזן, "האין פה נביא לה" עוד? על הפעלת 'צוות אדום'. מערכות, 442, אפריל 2012.

המודיעין הצבאי מחודדת גם ההבדלה בין "צוות אדום" אג"מי למודיעיני. למודיעין הצבאי (J2) אחריות על "תאים אדומים", להבדיל מ"צוותים אדומים". תכלית התאים האדומים היא לחקות את התנהגות האויב, בניגוד לצוותים אדומים שמבקרים תוכניות, מבצעים, מביאים גישות ומבט אחר ומנתחים יכולות אויב בדרכים אחרות.

מנגד, החוקר מיכה זנקו מקטלג את היישומים לצוות אדום הנהוגים בצבא האמריקני לשלושה: איתור חולשות, ביצוע סימולציות ומשחקי מלחמה, וחשיבה חלופית.¹⁴² זנקו מזהה בהקשר המודיעיני דווקא את היישום של חשיבה חלופית, ומציין כי רוב המחקר המודיעיני מתכנס לחשיבה נורמטיבית - תוצר של ביורוקרטיה והיררכיה ארגונית כמו בכל מוסד. בתוך כך בולטות הטיות קוגניטיביות קלסיות: הנטייה להערכת יתר של סבירות אירועים בעלי השלכות נרחבות, הנטייה לחשיבה קבוצתית וקונפורמיות, ועריצות המומחיות - היצמדות לבסיס ידע מקצועי קיים במקום חשיבה רבת-תחומית. בעיה נוספת בעיניו, האופיינית יותר לקהילה האמריקנית, היא הנטייה לתאם את התוצר הבין-סוכנותי לפני הבאתו למקבל ההחלטות. בתהליך זה המסרים מעומעמים, ויש נטייה להסתכל יותר על ממדי ההסכמה ולא על מרחבי המחלוקת.

לסיכום, מילת מפתח מבחינת האמריקנים בהגדרת התועלת של חשיבה אחרת קשורה למושג "גידור": גידור סיכונים של הטיות קוגניטיביות, גידור סיכונים של ניגוד עניינים וגידור סיכון של חוסר ניסיון (בגלל תחלופה גבוהה). "צוות אדום" הוא למעשה שכבה נוספת בשרשרת הערך של איסוף ומחקר מודיעין, משום שהאיסוף והמחקר מתבססים על היגיון ישיר ואקסטרפולציה, ואילו "הצוות האדום" מחפש את ה"קפיצות".

התא האדום של ה-CIA

המקרה הבולט לגוף שייעודו לאתגר את המחקר המודיעיני במערכת האמריקנית כיום הוא "התא האדום". את היחידה, הדומה באופייה וברוחה למחלקת הבקרה של אמ"ן, הקים יומיים לאחר 11 בספטמבר 2001 ראש סוכנות הביון המרכזית ג'ורג' טנט, כאשר בלב הסערה המודיעינית ביקש אנשים "מאזור חיוג אחר" שייצרו חוסר נוחות למקבלי ההחלטות. בחירת השם נעשתה בכוונת מכוון גם כדי לשוות ליחידה דימוי יותר חתרני, אך גם לבדל אותו מהמושג "צוות אדום" שנתפס כיותר מוגבל וצבאי.

התא הוקם באופן חפז. בתחילה עסק רק בסוגיות טרור וכלל מספר מצומצם של אנשים, חלקם לא חוקרי מודיעין מהשורה. בהדרגה התמסד, התרחב לכדי 12 חוקרים והחל להתקבל בקהילה ולהתאים את עצמו (למשל בתימוכין וברמת הפירוט שהוא מציג בניתוחים), ואף לקנות לעצמו מעמד בתוך הסוכנות. יתרה מכך, הרעיון קיבל חיזוק רשמי בחקיקת הרפורמה במודיעין ומניעת טרור (2004).

הפרקטיקה של "התא האדום", כפי שמתאר זנקו, כוללת כמה עקרונות. ראשית, ראש הצוות בוחר את האנשים, ומכוון לבעלי כישורי ניתוח גבוהים וגמישות מחשבתית, אך גם צנועים ובעלי יכולת לשיתופי פעולה. שנית, תפיסת ההפעלה היא של שירות ברוטציות. אנליסט יכול לשרת בין שלושה חודשים (לפרויקט) לשנתיים בצוות, ואז לחזור ליחידות האחרות בארגון. מאחורי רעיון הרוטציה יש רצון לחזק ולהטמיע צורת חשיבה ביקורתית בארגון הרחב. שלישית, תמהיל העבודה של התא הוא שחלק הארי (כשלושה רבעים מזמנו) הוא כתיבה שהוא יוזם, לעיתים כתוצר של סדנאות סיעור מוחות רחב, וביתר הזמן בהפעלה על ידי שאלתות, לא בהכרח רק מדרגים בכירים, אלא גם מגורמי עבודה מקבילים ביחידות המחקר.

אריק אנדרסון, מאנשי "התא האדום", פירט בהרצאה פומבית חריגה שנשא באוניברסיטת דלוואר ב־2012¹⁴³ ועסקה בכשלי המודיעין ובהקמת הצוות האדום, כמה ממאפייני התא. בין אלה טען כי התא איננו מונע מעובדות אלא מרעיונות, מה שמאפשר לו להיות יותר חופשי במסגור של סוגיות ו"לצאת מהקופסה". לגישתו, המקור הנפלא ביותר לרעיונות נמצא בידע היסטורי, בספריית ה־CIA או במאמרים במגזינים כמו *Foreign Policy*. בעולם שבו אנשים ממעטים לקרוא או אינם נושאים זיכרון היסטורי, זהו מצרך חיוני. לדבריו, התא מורכב מגרעין מצומצם של כחמישה אנשים, בעלי רקע אינטלקטואלי חזק, רב־תחומי וכאלה שלעיתים בהגדרה עוסקים בזירות שבהן אין להם כל מומחיות. למשל מדען מדינה שמתמחה במחקר של אסיה, נדרש לעסוק ב"אביב הערבי" במצרים, מדינה שלא הכיר כלל.

התא נוקט גישות חלופיות ומנוגדות לחוכמה המקובלת. לדוגמה סיפר על נייר שהתבקש לכתוב (ושלדבריו לא זכה לפופולריות רבה, בלשון המעטה), על מדוע עליית "האחים המוסלמים" במצרים היא בשורה חיובית, או על תקיפה של בעיות בכלים אחרים (למשל ניתוח סוגיות פוליטיות בכלים כלכליים). הייחודיות לעיתים


באה לידי ביטוי באופן הגשת התוצר. אנדרסון סיפר כי פעם כתב דוח בתצורה של מכתב של מנהיג לבנו. בעניין זה יש לציין כי קיימים אזכורים ולפיהם התא העסיק סופרים מוכרים במסגרת עבודתו.¹⁴⁴ אנדרסון ציין כי יתרון חיוני הוא שרשרת האישורים הקצרה מאוד של התא לתוצריו, בניגוד להיררכיית אישורי המסמכים והתיאומים הבין־קהילתיים הנהוגה במודיעין האמריקני, שיכולה לפגוע בחדות המסר הרגיל ובבהירותו.

האם אפשר לקבוע כי עבודת התא האדום מועילה? על כך מעיד זנקו, באופן דומה לחלק ניכר מעבודת המודיעין, ובפרט בסוגיות אסטרטגיה ומדיניות, אין מבחנים חד־משמעיים. אולם אף הוא מזכיר ביקורת (מנומסת) על הפרויקט. ראשית, לדברי חלק מהמומחים לעיתים עצם העובדה שהתוצרים היו של "התא האדום", ונשאו כותרות פרובוקטיביות - הייתה יתרונם, ולא המחקר המפורט שמאחוריהם. במקום אחר בספרו זנקו טוען כי רבים מהתוצרים של התא נטולי המלצות או הכוונה לפעולה בהגדרה. במובן זה הם אינם יוצרים תחושת אי־נוחות קונקרטית. הם זוכים לתשומת לב בעיקר בשל היותם פרובוקטיביים, וסוטים מהזרם המרכזי של הדיווחים. שלישית, עלתה אבחנה כי עצם התרחבות השימוש ברעיון הניתוח החלופי (כאשר יחידות המחקר החלו לקבל אישור לפרסם תוצרים שכאלה) הפקיע מ"התא האדום" הילה ולגיטימציה. לבסוף, ניכר כי התמסדות העיסוק במסגרת התא ובצורת הניתוח שלו (יותר נושאים, יותר פירוט מקורות ויותר הבאה לשולחן של המלצות), הביאו לצמצום התפוקה שלו באופן יחסי, אף שצוותו התרחב.

מנגד, מהעדויות שאסף זנקו עולה כי רוב הצרכנים, גם ברמת ראשי סוכנויות המודיעין (למשל דיוויד פטראוס, מייקל היידן ומייקל מורל) ובדרג מקבלי החלטות (בהם הנשיא לשעבר בוש או שר ההגנה לשעבר רוברט גייטס), היו תומכים חזקים של הרעיון והעידו שקראו באדיקות כל מסמך של התא. גם אם חלקם ראו בהם סוג של מדע בדיוני, הם רצו בטלטול המחשבתי הזה. בתוך כך קיבלו את הרעיון שגם אם מספר רב של תוצרים "איננו פוגע", די במעט תוצרים שמיוצרים בפרקטיקה שכזו כדי להצדיק את קיומה ואת יצירתיותה. מעבר לכך קיימת הסכמה כי הטמעת תרבות החשיבה החלופית, האדפטציה של הגוף לתחומים ועיסוקים נוספים והתמיכה הרצופה של ראשי הסוכנות במיזם, יצרו שינוי חשוב בהוויית המחקר המודיעיני.¹⁴⁵

144 בערך התא האדום בוויקיפדיה באנגלית עולה שמו של הסופר בראד מלצר, כמי שגויס על־ידי התא לבניית תסריטים.
145 Zenko, p-83-96

התא האדום של סוכנות הביון המרכזי - כפי שפורסם ע"י אתר ויקיליקס

	<p style="text-align: center;">SECRET//NOFORN</p> <h3 style="text-align: center;">CIA Red Cell</h3> <p style="text-align: center;">A Red Cell Special Memorandum 5 February 2010</p>
<p><i>This memo was prepared by the CIA Red Cell, which has been charged by the Director of Intelligence with taking a pronounced "out-of-the-box" approach that will provoke thought and offer an alternative viewpoint on the full range of analytic issues. Comments and queries are welcome and may be directed to the CIA Red Cell at (703) 482-6918 / 482-0169 or 44462-50127, secure. (C)</i></p>	<p>What If Foreigners See the United States as an "Exporter of Terrorism"? (S//NF)</p> <p><i>Much attention has been paid recently to the increasing occurrence of American-grown Islamic terrorists conducting attacks against US targets, primarily in the homeland. Less attention has been paid to homegrown terrorists, not exclusively Muslim terrorists, exported overseas to target non-US persons. This report examines the implications of what it would mean for the US to be seen increasingly as an incubator and "exporter of terrorism."</i> (S//NF)</p> <p>Contrary to common belief, the American export of terrorism or terrorists is not a recent phenomenon, nor has it been associated only with Islamic radicals or people of Middle Eastern, African or South Asian ethnic origin. This dynamic belies the American belief that our free, open and integrated multicultural society lessens the allure of radicalism and terrorism for US citizens.</p>

אנדרסון דווקא רמז בין השיטין על דינמיקה בעייתית יותר, שנכחה בהווית העיסוק לפני כעשור. הוא ציין בכנות ב־2012, כי כעשור לאחר הקמתו של "התא האדום" הוא בסכנת סגירה, והעיד כי קשה למצוא מחליפים לאנשי התא, בין היתר מכיוון ששירות בו איננו הדבר הטוב ביותר לקידום. כמו כן, בדיבור מעט נבואי, ציין את הקושי ההולך ומצטבר נוכח היקף האינפורמציה והמגוון שלה, המקשים עליו כחוקר בודד לעמוד בשטף, לצד הקשב המצטמצם של הקברניט והיותו ניזון ממקורות מידע רבים שהמודיעין הוא רק אחד מהם. בעידן שבו המלחמה בטרור הולכת ונחלשת, ומכאן גם המשאבים והקשב המופנים לכך, יש חשש שגם מקומו של "התא האדום" ילך ויצטמצם.

בריטניה

הצבא הבריטי

צבא הבריטי קיימים "צוותים אדומים" בפקודים ובמפקדות השונות. אולם הארגון הבולט המשוך לרעיון "הצוות האדום" ממוקם במכון המחקר החצי עצמאי של משרד ההגנה "המרכז לפיתוח תפיסות ודוקטרינות" (DCDC).

המוטיווציה מאחורי הקמתו הייתה קשורה לתובנה רחבה, שנוצרה סביב הלחימה בעיראק ובאפגניסטאן בנוגע לצורך בחשיבה מחודשת על תפיסת

הלחימה, ובכלים לעידוד חשיבה יצירתית בנושא.¹⁴⁶ הצוות שהוביל גנרל, וכלל למעלה מעשרה קצינים בתגבור של מומחים חיצוניים (על-פי צורך), עבד כנותן שירותים על-פי דרישה. במובן זה הוא דחה פניות כאשר לדעתו הרעיון המבוקש לביקורת לא היה בהיר דיו, או לחלופין ביקש לממש בקרה כמראית עין. כלל המפתח - ביצוע עבודת איכות שתוצג לגורם בכיר מספיק שיכול לייצר שינוי ובזמן רלוונטי.

אלה המבקשים לתמצת את השונה והדומה בין המקרה האמריקני לבריטי, מציינים כי בניגוד לתפיסה האמריקנית הרואה ב"צוות אדום" עניין ממוסד וחלק אינטגרלי מהתהליך המבצעי, החשיבה הבריטית רואה בהפעלת הצוות "אומנות" של יישום צורות חשיבה שונות ומאתגרות. המטרה המרכזית היא לערער את הנחות היסוד ולבחון תוצאות. לשם כך נדרשות מגוון פרספקטיבות, פנימיות וחיצוניות כאחת, ואין סכמה לעניין.¹⁴⁷

הבריטים טוענים כי המודל האמריקני שונה במעט, משום שהוא רואה מקום לצוותים שונים העוסקים בבחינת תפיסות, מהלכים ופערים, ולא צוות אחד שעוסק במגוון נושאים.¹⁴⁸ מהתיאור של זנקו בולט כי בגישה הבריטית, לפחות ברמת ה-DCDC, יש ניסיון לקבץ לצוות יחידים חריגים ולא את הקצינים הטובים ביותר. כמו כן אופפת אותו תרבות מתריסה במהותה, ללא דרגות או התחשבות בוותק ובגיל. על פניו יש בכך גישה שונה מזו האמריקנית, והדגש אינו על הטמעה אלא על אחרות.¹⁴⁹

"הספר האדום" הבריטי

כמו במקרה האמריקני, גם במקרה הבריטי טקסט פורמלי בנושא - המדריך של משרד ההגנה הבריטי ל"צוות אדום". פרסום זה דומה מאוד לספר "הצוות האדום" האמריקני, בעיקר באוסף הטכניקות שהוא מציע.¹⁵⁰ ההגדרה הבריטית הפורמלית ל"צוות אדום" היא יישום עצמאי של שורת טכניקות מובנות, יצירתיות וביקורתיות, כדי לסייע למשתמש הקצה לקבל החלטות מושכלות או לייצר תוצר חסין יותר. בהגדרה זו בולטים ארבעה עניינים: הראשון, יסוד העצמאות,

Zenko, p-64 146

חזני, גולדברג ורוזן, "האין פה נביא לה" עוד? על הפעלת 'צוות אדום'" 147

"The US model varies slightly in that it holds that different teams will carry out the specific functions of conceptual challenge, war gaming and technical terms to examine gaps and vulnerabilities. Our model makes no such differentiation" 148

Zenko, p-66 149

Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013 150

שהרי את הבקרה יכול ליישם המפקד עצמו. הרעיון הוא שיש לתת לגוף אחר לאתגר, תוך חשש מקיבעון או הטיות (חשיבה קבוצתית, דינמיקה חברתית, ניגוד אינטרסים). השני, דגש על הרכיב של הטכניקות - יש שיטות ייחודיות לעבודת "הצוות האדום". השלישי, הסתכלות על משתמש קצה - "הצוות האדום" בא לשרת מישהו. הוא איננו בקרת איכות כללית, אלא פועל עבור מקבל החלטות ולפי החלטתו וצרכיו. ולבסוף, הצוות לא חותר לבטל את התוצר הקיים אלא שואף למטב אותו.

נקודת התורפה שצוותים אדומים באים לחסן נגדה, קשורה בראש ובראשונה לחולשה אנושית. כל מקבל החלטות וכל מערכת קבלת החלטות פגיעים להטיה קוגניטיבית,¹⁵¹ לרגש ולצורך לפשט בעיות מסובכות על-ידי הנחות ומודלים (ובכלל זה אנלוגיות). ההטיה היא זו שגורמת לנו לייחס משקל רב יותר למידע, שמוליך אותנו ליעדים רצויים; הרגש הוא שהופך אותנו פגיעים מלכתחילה להטיה; ואילו הנחות שמפשטות לנו את העולם גורמות לנו - בהנחה שהן מוטעות - להתעלם מחלופות אחרות. כל מתכנן צריך להיות ער שהתוכנית שלו חשופה למעידה, מבחינת חולשה ארגונית או אנושית.

מאסטרטגיה לטקטיקה

הבריטים מחילים את רעיון הבקרה על הרובד האסטרטגי (תפיסה, מדיניות ובניין כוח), על רובד התכנון האופרטיבי ועל המישור הטכנו-מבצעי. זוהי הגדרה רחבה ושלמה. בתחום האסטרטגי הם מודים כי קשה מאוד להכליל את העשייה, אולם בשנים שקדמו לפרסום המדריך העמידו שורת תוצרים לבחינת "צוותים אדומים", ובהם דוגמה קונקרטיה על עבודת "צוות אדום" ברמה האסטרטגית במסגרת תהליך בחינת דוקטרינת הביטחון.¹⁵² מדובר בתהליך שבו התקיימו ארבעה סבבים בין "הצוות האדום" לצוות שכתב את המסמך. האירוע הוצג כהצלחה שהגורמים לה הם בעיקר שילוב "הצוות האדום" מתחילת התהליך, אמון הדדי, ביקורת בונה של "הצוות האדום" שאפשרה תיקונים ולא הצגת עוד בעיות, ולבסוף כמו תמיד - תמיכת מפקדים.

דוגמה אחרת לתרומה בתחום בניין הכוח היא גישת התחליף ("סרוגייט")

151 במדריך מצוטטת האמרה היפה של אנתוני דה-מלו: "We see people and things not as they are, but as we are".

152 *Defense Reform Review, Future Character of Conflict, British Defense Doctrine and the 2010 Defense Green Paper* <https://www.gov.uk/government/publications/future-character-of-conflict>

שהבריטים משתמשים בה, למשל, לבחינה של מערכות שנרכשות על-ידי הצבא מול ראיית אויב. במסגרת זו מבוצעת סימולציה שלמה, שתכליתה לנסות ולראות כיצד יגיב האויב לאירוע עם תחרות מול "הצד הכחול".

ברמה האופרטיבית הדברים פשוטים יותר, ויש קריטריונים סדורים לעבודה. ראשית, הנושא מוטמע בספרות הצבאית המקצועית,¹⁵³ התוצרים והפורמטים מול תכנון המערכה מוגדרים טוב יותר: מיפוי סיכונים וקיום תוכניות גיבוי (מקרים ותגובות); הצבעה על הקשרים אחרים של התוכנית ומענה אפשרי כלפיהם; והצבעה על חלופות שלא נשקלו. יש גם חלוקת סמכות ואחריות בנושא בין פונקציות המטה השונות (J2, J3 ו-J5). עניין זה מעלה אולי מקום לשאלות על מיסוד הנהוג הישראלי בנושא, הכולל "צוות אדום" מודיעיני ו"צוות אדום" מטכ"ל, או שיטות השימוש בהם במסגרת תהליכי עיצוב ותכנון המערכה בצה"ל.¹⁵⁴

התוצרים המוחשיים יותר שהבריטים דורשים מ"הצוותים האדומים" שלהם כוללים: אתגור הנחות יסוד והנחות עבודה; הערכת טיב הראיה או המקור; הערכת חלופות אחרת או דרכי פעולה; בחינת מערכת, תוכנית או נקודת מבט דרך עיני היריב או גורם חיצוני (איתור חולשות); הערכת דרכי הפעולה של האויב או גורמים אחרים (שותפים, אוכלוסיות או מעצבי דעת קהל); והערכה של משמעויות תפנית או זעזוע.

לטענת המדריך הבריטי, "צוות אדום" קם ונופל על שלושה יסודות: איכות אנשיו וניסיונם, הגישה והכלים שהוא מיישם ותמיכת מקבל ההחלטות. הצוות חייב להיות מגוון ולכלול אנשים שחושבים יצירתית, לצד מומחי תוכן או סוגיה, וחוקרים וגורמים שמתמחים בתרבות ושפה. שנית, יש חשיבות להתאמת גודל הצוות למשימה ולמאפייניה. לפי הבריטים, גודל "צוות אדום" צריך לנוע במוצע בין 5-9 חברים. כאשר מספר החברים עולה על תשעה - קשה לארגן אותם לפעולה אפקטיבית. מתחת לחמישה - הגיוון והיצירתיות נפגעים. למשל ב"צוות האדום" שבחן את דוקטרינת הביטחון הבריטית עבדו שישה אנשים - כולל שני מושאלים - במשך כחודשיים וחצי.

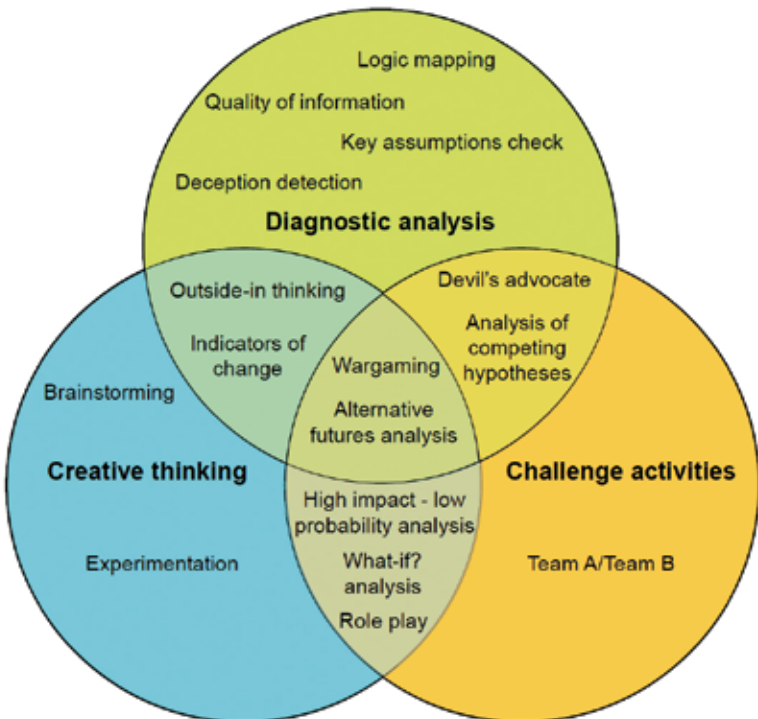
Op.Cit., JDP 5-00 (2nd edition) https://slidelegend.com/jdp-5-00-campaign-planning-second-edition-change-2-govuk_59ff0aae1723dd4f56e472c9.html 153

154 בעניין זה אפשר לחשוב למשל על "שלב ההנגדה", האחרון בתרשים הזרימה של תהליכי העיצוב, הנלמדים במסגרת קורס המטה המבצעי של צה"ל במרכז דדו, כעוגן רעיוני לשילוב רעיון "הצוות האדום" בתכנון האופרטיבי.

גם פה עולות שתי נקודות חשובות, שאפשר להקיש מהן רעיונות לייעול התהליך הנהוג בישראל: הראשונה, האיסור שהצוות יהיה מורכב רק מאנשים שהם מעולם התוכן. השנייה, החשיבות שהצוות לא יהיה מצומצם מדי. שני עניינים אלה מכוונים להבטיח פרספקטיבה רחבה בנוסף על המומחיות. בנוגע לתפקיד מקבל ההחלטות, הבריטים מדגישים כי אם התוצר של "הצוות האדום" יידחה על הסף או לא יישקל כראוי על-ידי מקבל ההחלטות, הרי שלא יהיה בו ערך. ליוזם "הצוות האדום", המפקד, יש חובה לספק את כל המידע והנגישות הדרושים למשימה, להגדיר יעדים ברורים, רוחב עבודה, מסגרת זמן ואופן הגשת תוצר, להקפיד על מגע קבוע עם ראש הצוות, לחזק אותו ולהיות נגיש לו. כמו כן לתת משוב בונה לצוות על שיטת הניתוח וההצגה, לתת משקל לממצאי הצוות ולהשתמש בהם בנסיבות המתאימות, לרבות שיקוף לרמות ממונות. ולבסוף להגן על הצוות מביקורת משולחת רסן ותגובות שליליות.

טכניקות מחקריות לפי קטגוריות - אבחוניות, יצירתיות ומאתגרות

מקור: Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013

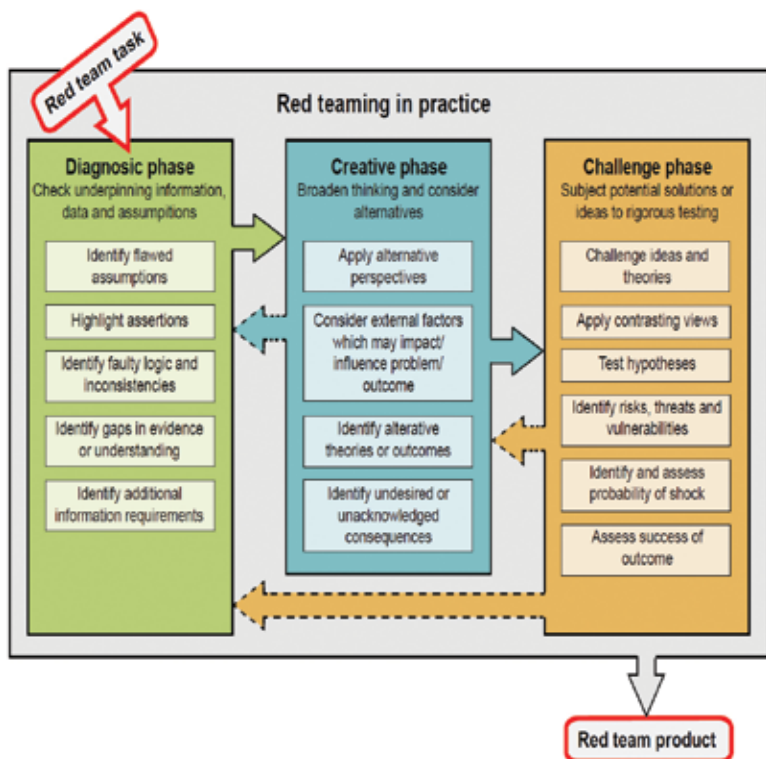


בסוגיית הכלים והגישות הבריטים מציעים מסגרת עבודה אלגנטית לפעילות "צוות אדום". חרף זאת, הם מזהירים כי זו איננה מחייבת, משום שבסופו של יום מדובר בניתוח שמותאם לבעיה ולהקשר. בתמצית הם מציעים לעשות ניתוח בשלושה שלבים:

- א. שלב האבחון שבו מושא הבדיקה מפורק ונבדק מבחינת איכות המידע, הנחות והיקשים וחולשות (המאפיין המרכזי של העבודה בשלב זה הוא קפדנות ודקדקנות).
- ב. השלב היצירתי שבו מנסים להרחיב את גבולות הפתרון או הבעיה, ולהסתכל עליה באופן חלופי.
- ג. שלב ההנגדה שבו מנסים לזעזע את החלופות הקיימות והחדשות, ולהבין משמעויות.

שלבי יצירת תוצר בקרה

מקור: Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013



הבריטים מגדירים 16 טכניקות שיש לעשות בהן שימוש בכל שלב של המודל: האבחוני, היצירתי והמאתגר. בשלב האבחון מפורטות טכניקות של מיפוי לוגי, בדיקת איכות המידע, בדיקת הנחות יסוד, בדיקת אפשרות הונאה, חשיבה מחוץ לקופסה, סימני שינוי, ניתוח עתידים אפשריים, איפכא מסתברא והשערות מתחרות. בשלב החשיבה היצירתית הדגש ניתן על סיעור מוחות, ניסוי וטעייה, חשיבה מחוץ לקופסה, סימני שינוי, ניתוח עתידים אפשריים, ניתוח סיכונים, ניתוח "והיה אם?" ומשחקי תפקידים. שלב ההנגדה כולל טכניקות של צוות א' וצוות ב', איפכא מסתברא, השערות מתחרות, ניתוח עתידים אפשריים, ניתוח סיכון נמוך-נוק גבוה, ניתוח "והיה אם?" ומשחקי תפקידים.

שתי נקודות מעניינות עולות באימוץ מסגרת ניתוח שכזו במקרה הישראלי: הראשונה, שהדגש הוא על תהליך שלם שבו משתמשים בטכניקות רבות ולצרכים שונים. זאת בניגוד לנוהג המוכר בגופי המודיעין הישראלי לאמץ טכניקה אחת בודדת בתור מהות הבקרה, ולהחליפה מדי כמה שנים: ה"איפכא מסתברא" בשנות ה-70; או ניתוח השערות מתחרות או משחקי מלחמה בשנים האחרונות. השנייה, השימוש הדיפרנציאלי בתבנית זו ברמות המודיעין השונות. בהקשר זה יש לבריטים קביעה חריגה ומעניינת. לדידם התפקיד של "צוות אדום" אסטרטגי הוא לצמצם את מרחב הרעיון ולא להרחיבו. במילים אחרות, הדגש הוא יותר על אבחון ולא על יצירתיות או אתגור. להבנתם, החלקים הללו שמורים יותר לממד הטקטי, ולא לזה התפיסתי שהוא רופף בעצם הווייתו.

המודיעין הבריטי

מבנה אופיו של המודיעין הבריטי וגודלו ברמה הלאומית שונים מהדגם האמריקני. ההבדל המהותי הוא כי בניגוד למקרה האמריקני שבו בולטת הפעולה המקבילה של מספר רב של סוכנויות מודיעין המתחרות על קשב מקבלי החלטות ותקציבים, המקרה הבריטי דומה יותר ל"מועדון ג'נטלמנים" המנסה לקדם הסכמות בשיטת משא ומתן בין-ארגוני וערכים של שיתוף פעולה.¹⁵⁵

את ההערכות הלאומיות מרכזת ועדה בין-סוכנותית בשם JIC (Joint intelligence committee) שנוסדה עוד בסוף שנות ה-30 של המאה ה-20 והועברה למשרד הקבינט הבריטי ב-1957. הוועדה המורכבת מראשי קהילת המודיעין ומשרדים רלוונטיים, נתמכת בארגון ייעודי JIO (Joint intelligence organization), הכולל קבוצת חוקרי מודיעין ייעודיים

שמרכיבים את צוות ההערכה (Assessment staff). ההערכה שמגבש הצוות מופנית לאתגור ותיאום מול קבוצות המחקר בכל הסוכנויות לפני שהוועדה חותמת עליה, וכך מתקיימים איזון ובקרה.

עם זאת, במסגרת ועדת באטלר לחקירת מסקנות המודיעין בנושא הנשק להשמדה המונית שברשות עיראק (2003), נחשף כי צוות ההערכה הלאומי של ה-JIC היה חסר בכמות החוקרים העומדים לרשותו ובנגישות לחומרים. מעדות שנתן ב-2010 ראש צוות ההערכה בעשור החולף, טים דוו, לוועדת צ'ילקוט שחקרה את לקחי המעורבות הבריטית בעיראק באותן שנים, עולה כי במסגרת יישום לקחי ההערכה הוקם "צוות אתגור" (Challenge team) כחלק מצוות ההערכה. גוף זה עבד בשני צירים מקבילים. הוא ייצר דוחות על רשימת נושאים מוגדרים - סוגיות בראש סדר העדיפויות (כמו ההערכה בנוגע למצב הגרעין האיראני ב-2006) או נושאים שהיו במחלוקת. בד בבד הוא עבר על ניירות צוות ההערכה השוטפים. לאחר שנתיים, תוך הבנה כי יש בעייתיות שהחוקרים נותנים ציונים לעצמם, הוצא צוות האתגור מאחריות צוות ההערכה והועבר להיות באחריותו של ה-PHIA (ראש המחקר המודיעיני המקצועי), גורם מקצועי החיצוני לצוות ההערכה, אך חלק מה-JIO.¹⁵⁶

ברבות הימים אותו דוו הביע יחס סקפטי מסוים לרעיון, כאשר בהתייחסות לניירות התא האדום האמריקני אמר כי לפחות אלה שנחשף אליהם הצטיירו בעיניו יותר כתרגילים מחשבתיים מבעלי ערך מעשי.¹⁵⁷ כך או אחרת, ועדת באטלר העלתה המלצות גם בנוגע למודיעין הצבאי ולצורך בבקרה מקצועית במסגרתו. מהוועדה עלה כי היה פער במתן ערוצים ישרים להבעת דעה אחרת. ההמלצה הקונקרטית הייתה לתקן זאת דרך הרחבת סמכויות יועץ הצוות (staff counsellor).¹⁵⁸ כמו גם חיזוק המומחיות המקצועית בקרב צמרת מודיעין משרד ההגנה.¹⁵⁹

156 ראו עדותם של ארמן ודוו מ-14 ביוני 2010 בפני ועדת צ'ילקוט, עמודים 17-22.
<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160512093434/http://www.iraqinquiry.org.uk/media/52045/ehrman-and-dowse-2010-06-14-s1-declassified.pdf>
 Braw. E (2020), "Want to Avoid the Next Pandemic? Hire a Devil's Advocate", *Foreign Policy* 157
<https://foreignpolicy.com/2020/05/06/want-to-avoid-the-next-pandemic-hire-a-devils-advocate>

158 נציב קבילות העובדים שיכולים לפנות אליו בעניינים מצפוניים ואישיים בדיסקרטיות מלאה.
Review of intelligence on weapons of mass destruction: Implementation of its conclusions: 159
 Presented to Parliament by the Secretary of State for foreign and commonwealth affairs
 by Command of Her Majesty
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61171/wmdreview.pdf

הולנד¹⁶⁰

מחלקת "פרקליט השטן" ההולנדית היא גוף בקרה קטן במסגרת "מודיעין ההגנה ושירות הביטחון" ההולנדי (DISS), ופועלת תחת פיקודו הישיר של ראש הארגון. המחלקה הוקמה, בין היתר, על בסיס המודל הישראלי של מחלקת בקרה, ורואה בו סמל ומשמשת דוגמה מעניינת לבחינה. המניע הבסיסי להקמתה היו ממצאי ועדות החקירה הבריטית והאמריקנית על מחדל הנשק הבלתי קונוונציונלי בעיראק. בעקבותיהם התניעו ההולנדים עבודת מטה ייעודית בנושא הקמת גוף בקרה (שכללה את לימוד המקרה הישראלי והבריטי), שהסתיימה ב־2005 בשלילת הרעיון הן בשל משמעויות תקציביות והן מחשש חסמים תרבותיים.

דרך הפעולה המועדפת באותה עת הייתה בעיקר הטמעת תהליכים כגון ביקורת עמיתים על פרסומים, קידום הכשרות, מינוי בקרים בצוותי הערכה ומינוי של ראש מערך מחקר מקצועי (בהתאם למודל הבריטי).

ב־2007, לאחר דוח ביקורת פומבי נוסף וכפועל יוצא ממנו - תקצוב ייעודי בנושא - הקים המודיעין את המחלקה שפועלת במסגרתו בהצלחה עד היום. מחלקת הבקרה ההולנדית מונה כחמישה אנשים: ראש הצוות שהוא בכיר בארגון (יועץ מדיניות לראש הארגון), לצד ארבעה קציני מודיעין מנוסים. בדומה לתפיסה הישראלית, המחלקה היא בעלת נגישות לכל המידע (תוצרים ומודיעין גולמי) ונהנית מעצמאות מוחלטת. בשונה מעט מהמקרה הישראלי, היא הקפידה במהלך השנים על תהליך התייעצות מקדים בבחירת מושאי הבחינה שלה, כמו גם בשיקוף הערכותיה למבוקרים טרם הוצאת המסמכים. תוצרי המחלקה כללו בקרת איכות בדיעבד (כדי שלא להפריע לרלוונטיות המבצעית), לצד עצות לשיפור התוצר המודיעיני באופן גנרי. לצד זאת היא עסקה בארגון סמינרים, קורסים והשתלמויות. במתודולוגיה הבקרתית היא יישמה לצד טכניקת "פרקליט השטן" מגוון שיטות נוספות ובהן בניית תרחישים, שימוש בהשערות מתחרות, ניתוחי SWOT ועוד. קצב העבודה שלה בשנים אלה היה כ־20-25 ביקורות עומק בשנה והוא נחשב משמעותי.

בעקבות זעזוע תקציבי ב־2012 בתקציב ההגנה, וכנגזרת מכך גם במשאבי

160 פרק זה מבוסס רובו ככולו על מאמר רחב שנכתב בנושא:

Claver, A. and van de Meeberg, H.M., 2021. Devil's Advocacy within Dutch military intelligence (2008-2020): an effective instrument for quality assurance?. *Intelligence and National Security*, 36(6), pp.849-862

המודיעין ההולנדי, הועתק מוקד העיסוק של המחלקה לכיסוי של כלל פעילויות המודיעין והערכת האפקטיביות שלהם. המחלקה עברה לעסוק בקשר שבין תשומות לתפוקות, ופיתחה מערכת שאפשרה למקסם את השקעות כוח האדם והמשאבים לתחומים הרלוונטיים. כמו כן היא יצרה קשת פעילויות (סקרים, שאלונים וראיונות עומק), שתכליתם קבלת משוב מהלקוחות על התוצר המודיעיני ושיקופו למקבלי ההחלטות.

בראייה מסכמת של למעלה מתריסר שנות פעילות, הדעה המשוקפת היא שעצם קיומו של מוסד הבקרה התקבע והתקבל במודיעין ההולנדי. אולם קשה לשפוט בנוגע לאפקטיביות הביקורת המקצועית על איכות התוצר, מכיוון שיש משתנים מתערבים נוספים כגון תהליכי שיפור איכות פנימיים. בנוגע למשוב מהחוקרים - נראה שבעיניהם המאזן מעורב. בולטת יותר נטייה לקבל את תוצרי הבקרה על-ידי אנליסטים צעירים מאלה המנוסים והמבוגרים יותר. ניכר גם קושי - בראייה ארוכת טווח - בהטמעת שיטות מחקר מתקדמות. ניכר כי ההצלחה הייתה יותר ממוקדת בעבודות שנגעו להמשגות ומדדים.

מנגד, למיטב שיפוטם של המעורים בדבר השינוי שחל במיקוד של המחלקה ב־2012, הקשר בין תשומות ותפוקות מודיעיניות, והשיטתיות שהוכנסה בחוות דעת צרכני המודיעין, היו מוצלחים ביותר. בעניין זה הם סבורים כי הבקרה הפכה לכלי ניהול מוצלח למדי לשכבה הבכירה של הארגון, אך התרחקה מהייעוד המקורי של כלי סיוע מחשבתי לחוקרים. לטענתם, המעבר לעיסוק גם בעולמות הארגון והמשאבים הוכח כמעצים חיכוך עוד יותר מהייעוד הקודם.

לבסוף, ניכר כי הבקרה ההולנדית ערה שהעלייה בכמויות המידע וסוגיו מחייבת התפתחות והסתגלות גם מצידה. עולם המודיעין נכנס אט-אט לעולמות ה־Big Data (נתוני עתק) והבינה המלאכותית, ומשך הבקרה לא יכולה להשתמש בפורמטים ובשיטות הישנים ועליה לעסוק בניתוח מודלים ואלגוריתמים ובהטיות הנוגעות בכך.

סיכום

התובנות העולות מסקירה זו: ראשית, האתגרים והדילמות בניהול גופים שכאלה מהדהדים לא מעט מהניסיון הישראלי. זאת גם בהגדרת מהות העיסוק, ביזוי התנאים להצלחה ובסוגי המתחים והמחלוקות שנוצרו סביב הגופים. הם נסובים

סביב שאלות מפתח כגון: כיצד מייצרים סביבה ארגונית המעודדת קבלת ביקורת? איך נראית הדיאלקטיקה בין מוביל הבקרה למפקד? מה החופש שניתן למבצעי הבקרה? ומה הם מוקדי העשייה והשיטה המתאימה?

שנית, אף שהעיסוק בתחום החשיבה הביקורתית במערכות המודיעין המערביות הוא בעל שורשים עמוקים, הרי שבדומה למקרה הישראלי - החוויה המכוננת של מלחמת יום הכיפורים שהולידה את התמסדות הבקרה מבחינה ארגונית - גם קו פרשת המים מבחינת ניתוח המודיעין המערבי בא מתוך כשלי מודיעין בולטים. שני המקרים האחרונים והבולטים הם 11 בספטמבר 2001, והשגיאה בהערכה על סוגיית הנשק להשמדה המונית בעיראק ב־2003. במקרים אלה, כמו במקרה הישראלי, הוקמו ועדות חקירה שזיהו את תהליכי "פרקליט השטן" והניתוח החלופי כחיוניים לשיפור כשירות קהילת המודיעין, לחשוב באופן ביקורתי על הערכותיה ולדמיין איומים ואתגרים.¹⁶¹ ועדיין בולטת תופעה חשובה נוספת שעולה גם מהניסיון הישראלי - ככל שמתרחקים מאירועים אלה מתרופפת המחויבות הארגונית לתהליכים אלה.

שלישית, הדיון בצורת מימוש רעיון החשיבה הביקורתית מעלה כמה דגמים מתחרים. אפשר לסווג את הדגמים הללו על פי הצירים הבאים:

- א. גופים שתכליתם בראש ובראשונה לשקף חשיבה אחרת למדיניות או הערכה, הקיימים לעומת אלו שחותרים בעיקר לחקות את החשיבה של האויב.
- ב. גופים שחותרים להשתלב באופן מלא בתהליך ובשיפור התוצר, לעומת כאלה שמחפשים דווקא לעומתיות ואוונגרד.
- ג. גופים הממוקדים בחלק של תמונת והערכת המודיעין, לעומת אלה שעוסקים יותר בשירות בכירי הארגון והתהליכים הניהוליים של ארגוני המודיעין (מודיעין על מודיעין).