

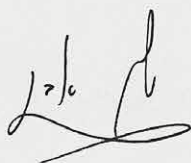
אגף המודיעין
מחלקת בקרה
י' סיוון תשנ"ז
15 יוני 1997
ב' / 97 / 085

המתודולוגיה של הבקרה המודיעינית



הקדמה

1. יחידת הבקרה הוקמה באמ"ן/מחקר בעקבות לקחי מלחמת יום הכיפורים, ובראשית שנות ה-80 הפכה למחלקה עצמאית הכפופה לראמ"ן. במהלך שנותיה התמודדה המחלקה עם סוגיות מחקריות רבות ומגוונות, שנמצא להן ביטוי במסמכי הבקרה אשר הופצו לחוקרים ולקברניטים. עם זאת, הלקחים שנלמדו, דפוסי החשיבה שהובנו והשיטות שהונהגו לא הועלו על הכתב ונעלמו, בדרך כלל, עם חילופי כוח האדם.
2. לפיכך, מטרת המסמך להציב בסיס למתודולוגיה של הבקרה המודיעינית, כדי שזו תוכל להתפתח עם השנים ולשמש את אנשי הבקרה בהווה ובעתיד.
3. מטרה נוספת היא עידוד החשיבה הביקורתית העצמאית. הבקרה היא דפוס חשיבה הטבוע בכל אחד ואחד, ומאבני היסוד של החשיבה המחקרית. ראוי לחוקר לעמוד על טעויותיו ולתקן את הערכתו בעצמו, שכן הפקת לקחים עצמית חשובה ותורמת לאין ערוך מהערות של גוף חיצוני.
4. לחשיבה הביקורתית ערך רב במיוחד ברמות הניהוליות של המחקר המודיעיני ואצל מקבלי החלטות, הנדרשים לעתים לקבוע את מדיניותם בהינתן תיזות שונות - לעתים סותרות - מצד גופי מחקר ויועצים שונים. לכן, העוסקים בכך ברמות השונות עשויים למצוא עניין בחלקי המסמך הדנים בכלי הבקרה (פרק ג'), בכשלי החשיבה האנושית (פרק ד') ובשיטות אנליטיות לשיפור דפוסי החשיבה (פרק ה').



שמואל אבן - אלי"מ

רמ"ח בקרה

<u>עמ'</u>	<u>תוכן העניינים</u>
3	1. פרק א': תמצית הפילוסופיה של הבקרה
7	2. פרק ב': הבקרה באמ"ן
7	א. מטרות הבקרה
7	ב. מקור הסמכות של הבקרה
8	ג. צרכי הבקרה
8	ד. היוזמה לביצוע הבקרה
8	ה. נושאים מרכזיים לבקרה
9	ו. יחסי הבקרה עם המבוקרים
11	3. פרק ג': כלי הבקרה
11	א. כלים בסיסיים בעבודת הבקרה
12	ב. בקרה בזמן אמת ובקרה לאחר מעשה
15	ג. בקרת מסמכים : בקרה טקסטואלית ובקרה תוכנית
17	4. פרק ד': הטיית תפיסה אפשריות של מעריכים בגופי מודיעין
17	א. כללי
17	ב. מאפייני התפיסה האנושית הרלוונטיים לדיון
18	ג. מאפייני החשיבה המודיעינית
20	ד. עיוותי תפיסה בחשיבה המודיעינית :
20	(1) עיוותי תפיסה הנוגעים לקליטת הנתונים מן החוץ להכרה
21	(2) עיוותי תפיסה הנוגעים לעיבוד הנתונים בהכרה
22	(3) עיוותי תפיסה המשפיעים על הפלט של המעריך (הצגת הערכה)
24	(4) עיוותי תפיסה במתן הסברים לכשלים מודיעיניים, המשפיעים על הפקת הלקחים
25	5. פרק ה': בקרה על הלוגיקה של הערכות המודיעין ובדיקתן באמצעות עצים לוגיים
41	6. נספחים :
41	א. נספח א' - כללים בסיסיים בכתיבת מסמכי בקרה
43	ב. נספח ב' - פרסומי הבקרה
44	ג. נספח ג' - פקודת הארגון של הבקרה

פרק א': רקע פילוסופי על הבקרה

מהות הבקרה

1. למונחים ביקורת ובקרה הגדרות דומות במילון. פרוש שניהם הוא בדיקה. עם זאת, המונח בקרה מוגדר "בדיקת עיקריו ויסודותיו של דבר לשם שיפור וייעול", ואילו הביקורת מוגדרת "הערכה וניתוח של דברים מתוך נקודות ראות שונות"; או "הערכה שלילית, מתוך ראיית חולשות ופגמים"¹. לפיכך, ניתן לראות את הבקרה כמהות ואת הביקורת כסוג של פעולות שנועדו להשיג מהות זו. כלומר, הבקרה נעשית באמצעות ביקורת, שהיא ניתוח דברים מנקודות ראות שונות, וניתוח החולשות והפגמים.

2. בחיי היום-יום נתפסת הביקורת כדפוס חשיבה שלילי ("הערכה שלילית, מתוך ראיית חולשות ופגמים"), שכן מתפקידו של המבקר למצוא ליקויים בתפקוד המערכת. לכן קיימת לעיתים נטיה לראות בביקורת דבר שאינו יצרני. גישה זו אינה נכונה. ראשית, כאמור, למושג הביקורת הגדרה נוספת - "הערכה וניתוח של דברים מתוך נקודות ראות שונות" - המחייבת יצירה של נקודות ראות שונות ושל תמונות שלא נראו עד כה. שנית, ניתן ליצור גם באמצעות פסילה. כך למשל, בעוד הקדר יוצר פסל מעיסה שהוא מעבדה ומעצבה במו ידיו, נוקט פסל האבן גישה הפוכה. הוא חוצב מגוש סלע פסל, באמצעות סילוק החומר המיותר. כזו גם הגישה הביקורתית, באמצעות פסילת הנחות והסברים לקויים, ביכולתה לשפר תיזות מחקריות ותהליכים.

3. גישה כזו קיימת גם במדע, יש הבונים תאוריות ויש הפוסלים אותן ובכך מותירים את התאוריות הטובות יותר. גישה ביקורתית מובהקת נקט הפילוסוף האוסטרי קרל פופר². לגישתו, המדע מתקדם מפני שאיננו עוסק באימות חוקים אמיתיים - אלא בהפרכת חוקים שקריים. באמצעות מציאת מקרה שאינו מציית לחוקי התאוריה, ניתן לסתור תאוריות שקריות, ואז לבסוף יישארו בידינו תאוריות שאינן ניתנות (בינתיים) להפרכה.

4. על חשיבות הביקורת בצבא עמד הוגה הדעות הצבאי לידל הארט, שאמר: "אם לא נהיה כנים עם עברנו, לא נגלה ביקורתיות ערה כלפי ההווה שלנו, אין סיכוי רב לשיפור עתידנו, כשנעמוד בפני מבחננו הבא"³.

¹ מילון אבן שושן.

² זאב בכלר, הפילוסופיה של המדע.

³ ב.ה. לידל הארט, אמירה משנת 1932, "מחשבות על המלחמה", עמ' 43.

מדוע אנו זקוקים לבקרה?

5. חוש הביקורת טבוע בכל אחד, ולכן הצורך בקיום גופים חיצוניים העוסקים בבקרה אינו מובן מאליו. ההצדקה לקיומה של ביקורת חיצונית נובעת מהיבטים פסיכולוגיים וסוציולוגיים, כלהלן:

א. הביקורת היא חלק מהתבונה האנושית, אבל יצר ההישרדות מגביל אותה, כדי לאפשר לאדם לתפקד. הגבלה זו מתבטאת לעיתים בתחושת סיפוק ממעשינו עד כדי חוסר תשומת לב לליקויים, או חסימת רעיונות חדשים. המתבונן מבחוץ יוכל לעתים קרובות לשפוט באופן אובייקטיבי יותר את מעשינו.

ב. קיימת נטיה אנושית להסתגל לשינויים קטנים לאורך זמן, עד כדי כך שקשה לנו לראות שינוי גדול, אם וכאשר הוא מתרחש; כמו סדרת צילומים של חתול שהופך לאט לאט ובהדרגה לכלב, כך שהמתבונן אינו חש בשינוי. למתבונן מבחוץ, שלא עקב אחר התהליך, קל יותר לזהות את גודל השינוי שחל, שכן הוא משווה בין התמונה שבתחילה לתמונה שבעיצומו של התהליך.

ג. מנקודת מבט אחת קשה לראות פנים שונות של המציאות, כשם שבאמצעות עין אחת בלבד לא ניתן לראות לעומק. הבקרה לעניין זה היא עין נוספת, הנותנת בידי החוקרים והצרכנים זווית ראייה נוספת, ובכך מרחיבה ומעמיקה את יריעת תמונת המודיעין.

ד. קיים צורך לנתץ קונספציות לא נכונות. לאדם נטיה טבעית ברוכה לחוקק חוקים וליצור תבניות, אשר יקלו עליו למיין ולארגן את זרם האינפורמציה הבלתי פוסק. עם זאת, לאחר שקבע את דפוסי מחשבתו קשה לו מאוד לשנותם בעצמו, אפילו אם הם שגויים. מסיבה זו, חלק מטכניקות הבקרה, דוגמת "פרקליט השטן", אינן יכולות להיעשות בידי החוקר עצמו (קשה לצפות מאדם שיציג באורח טוב ונחרץ עמדה ההפוכה לזו בה הוא דוגל ומנסה לשכנע).

ה. החברה, ובמיוחד ארגונים המבוססים על כללי משמעת נוקשים, אינם נוטים חסד עם אנשים המבקשים לבקר את המערכת. מנגנוני ההגנה העצמית מפני הביקורת יוצרים קושי רב לאנשים מתוך המערכת לבצע בקרה. לפיכך, גוף חיצוני שתפקידו לבקר יעשה זאת טוב יותר. גוף חיצוני כזה יכול לעשות מלאכתו גם תוך הסתמכות על ביקורת של אנשים מתוך המערכת, אשר מטעמים שונים נמנעים מלתת ביטוי

להסתייגויות שיש להם מן התפיסה המקובלת.

נקודות המבט של הבקרה

6. **מטרת הבקרה היא לסייע למערכת המבוקרת ולמערכת המתבססת על תוצריה להשיג את יעדיה טוב יותר.** זאת באמצעות התבוננות משתי נקודות מבט נפרדות - מבט לאחור ומבט לעתיד:

א. המבט לאחור, כלומר לאחר שהדברים קרו, נועד לאתר את דפוסי הפעולה בעבר, שאנו מניחים כי יחזרו על עצמם בעתיד. עם זאת, יש לזכור כי בהווה עדיין לא ברורים פרטים רבים מן העבר, ויש כאלה - כגון הוגה הדעות הצבאי לידל-הארט והפילוסוף ניטשה - המטילים ספק ביכולת האנושית להבין במדויק את השתלשלות הדברים בעבר.

ב. המבט אל העתיד נועד "לצלצל בפעמונים" עוד טרם אירעה התקלה, ולכן סוג זה של בקרה חשוב יותר. עם זאת, לגבי העתיד רמת אי-הוודאות גדולה יותר, ולמבקר אין יתרון רב על המבוקר, למעט היתרון שהמבקר משוחרר מהמחוייבות שיש למבוקר לגבי הערכותיו בעבר, המקשות עליו לראות תפניות.

ייחודיות הבקרה במודיעין

7. הבקרה במודיעין אמורה לעסוק בממשק בין עולם המודיעין לעולם הבקרה. כאן ניתן להצביע על מספר תחומים, בהם צריכה הבקרה להתאים את עצמה לאופי המודיעיני.

8. ראשית, המודיעין עוסק, עפ"י רוב, בחיזוי בתנאי אי-וודאות גבוהים. כלומר, להערכתו הסתברות לא מבוטלת לטעות. גם אם כל המערכת תעבוד לפי הספר, קיימת אפשרות לכשלון הערכתי, שהבקרה תתקשה לאתרו תוך כדי תהליך ותתקשה לבקר את סיבותיו לאחר מעשה. לפיכך, חשוב להכיר בכך שגם בקרה, כמו כל גוף הערכתי אחר, עלולה לטעות. עם זאת, **קיומה מחדד את זהירותם של מעריכים, ותוצריה מהווים כלי אנליטי וניהולי לקברניטים, ובכך תרומתה לשיפור תהליך קבלת ההחלטות המבוסס על הערכות מודיעין.**

9. שנית, אין בנמצא מתודולוגיה מפותחת לחיזוי ולהערכה מודיעיניים, כלומר - בהינתן שגיאה מחקרית, קשה מאוד להצביע כי מקור השגיאה הוא שימוש לא נכון

במתודולוגיה מחקרית.

10. שלישית, קשה לפרטים לבטא ביקורת במסגרות היררכיות נוקשות. מינוי קצינים לתפקיד מבקרים נותן מענה (חלקי!) לכך. כפי שאמר לידל הארט: "מטבע הדברים, בצבא הדרגה פועלת כמחסום לפה, מחסום זה יכול להיות רופף או הדוק, הכל לפי מזגו של הממונה, אך תמיד הוא מונח על פי הפקוד כמכשול להבעת דעותיו".

11. בנוסף, המודיעין מצוי במלחמה מתמדת מול ארגוני מודיעין של מדינות זרות, המנסים להסתיר ממנו מידע ולהוליכו שולל, לכן הקושי שלו לזהות בעצמו את כוונת היריב הוא גדול פי כמה.



פרק ב': הבקרה באמ"ן

מטרות הבקרה באמ"ן

1. מטרת הבקרה היא לשפר את הערכות המודיעין, בדגש על סוגיית ההתרעה למלחמה. זאת באמצעות:

א. בקרה מחקרית שוטפת על התוצר המודיעיני. קרי - בדיקת דיווחים והערכות המודיעין של גופי המחקר המודיעיני בצה"ל ושל גופי מודיעין אחרים בקהילת המודיעין.

ב. בקרה על מה שלא נכתב, היינו - מילוי חלל הערכתי בנושאים חשובים אליהם בחרה המערכת לא להתייחס.

ג. הצגת הערכות אחרות בפני החוקרים וצרכני מודיעין, כדי לצמצם את סכנת הקונספציה, היינו - "הינעלות דוגמטית" על טעות.

ד. בקרה על המתודולוגיה של המודיעין, ובעיקר על זו של גורמי המחקר.

ה. בקרה מזדמנת על תחנות מפתח בתהליכים הנוגעים במישרין לתוצר המחקרי. למשל, בקרה על הדגשי האיסוף השנתיים, בקרה על שלמות המידע המופץ לחוקרים, ועוד.

מקור הסמכות של הבקרה

2. תפקיד הבקרה מוגדר בהוראת הפיקוד העליון - אמ"ן (מס' 2.0104), מ-5 יוני 91' המגדירה את תפקידי אגף המודיעין בצה"ל. במסגרת זו מחוייב אמ"ן: "לקיים בקרה ולבחון הערכות ותהליכי עבודה של גופי המחקר המודיעיני בצה"ל".

3. שאר פרוט תפקידי הבקרה וסמכויותיה אושרו בידי ראמ"ן ואג"ת ונקבעו בפקודת הארגון של מחלקת הבקרה (ראה נספח ג').

צרכני הבקרה באמ"ן

4. צרכני הבקרה:

- א. צמרת אמ"ן, חוקרי המודיעין בצה"ל ובקהילת המודיעין.
- ב. צרכני המודיעין - מקבלי החלטות (ראה"מ, שה"ח, צמרת מערכת הבטחון, וצה"ל), גופי מטה וביצוע ב-צה"ל ומחוצה לו.
- ג. גורמי האיסוף וגופי מטה באמ"ן (כאשר מדובר בבקרה על תהליכים בהפקת המוצר המודיעיני: הכוונת האיסוף, הממשק בין האיסוף למחקר ועוד).

היזומה לביצוע הבקרה באמ"ן

5. עיקר היזומה לביצוע הבקרות היא מצד רמ"ח הבקרה ועוזרו (במחלקת הבקרה באמ"ן 2 קצינים - אלי"מ וסא"ל), באמצעות קריאת פרסומי גופי המחקר, קריאת ידיעות חשובות, וחיפוש אחר תשובות לשאלות עליהן נדרש המודיעין לענות.
6. יוזמות לבקרה קיימת גם מצד ראש אמ"ן (אליו כפופה הבקרה), רח"ט מחקר, קמנ"ר וחוקרי מודיעין באמ"ן ובקהילת המודיעין.
7. ללא קשר עם יוזם העשייה, הבקרה אוטונומית, כמו חטיבת המחקר, בפרסום ממצאיה. עם זאת בסוגיות רגישות במיוחד ובהתאם לשיקולי רמ"ח בקרה, בעיקר בתחום בקרה על תהליכי הכנת המוצר המודיעיני, יוצגו הממצאים לראמ"ן טרם הפצתם.

נושאים מרכזיים לבקרה באמ"ן

8. הבקרה תבקר בעיקר נושאים בעלי משמעות אסטרטגית למדינת ישראל, ובראשם:

א. ההתרעה למלחמה. בכלל זה:

- 1) התרעה מפני פרוץ מלחמה (כאשר אחרים שאננים, ובכך "לצלצל בפעמונים" ולהעיר את המערכת).

לנסח דעות אחרות.

14. הבקרה תהיה אמינה ומדוייקת, אך תזהר בניסוחיה שלא לפגוע בכבודם של המעריכים ובאמינות הערכות גופי המחקר בקהילה בעיני הצרכנים.



פרק ג': כלי הבקרה

כלים וכללים בסיסיים בעבודת הבקרה במודיעין

1. על המבקר לבחון את כל יסודות התיזה המחקרית ולנסות להפריכה. עדיף לנסות לקרוא תיגר על היסוד החלש ביותר. יש לזכור, כי כדי לבסס תיזה מחקרית, יש להציג לעתים תימוכין רבים ומידע רב, אולם, כדי לערער תיזה זו, ניתן לפסול טענה הכרחית אחת, עליה היא מבוססת, או להביא מידע אמין הנוגד את מסקנות התיזה.
2. בהעדר יכולת להפריך את התיזה המחקרית, על המבקר לנסות ולבנות תיזה אחרת ולנסות לנמקה בצורה טובה יותר.
3. לגבי בקרת תהליכי עבודה, על המבקר להצביע על ליקויים בתהליך הייצור המודיעיני שעלולים להוביל להערכות שגויות או חסרות לעתים. ניתן להצביע על חולשת התהליך כולו, באמצעות הצבעה על החוליה החלשה ביותר בו.
4. אל למבקר להציג נימוקים לטענתו יותר מן הדרוש. כלומר, על המבקר להתמקד בהצגת נימוקים חשובים ולא להרבות בנימוקים שיקשו על הקורא להתמקד בתיזה הבקרתית, ועלולים להותיר בו את הרושם שהבקרה מתפלפלת שלא לתכלית.
5. על המבקר לתת עדיפות בבקרה לגרסה המקורית והדשמית. ככלל, תעדיף הבקרה לבצע את עבודתה בהתייחס למסמכים רשמיים, שהופצו בידי גופי הערכה ולא על סמך טיוטות, או הצגות בע"פ, או התבטאויות בדיונים. עם זאת, במקרים חריגים, בהם לא התפרסמו מסמכים בעיתוי סביר, עשויה הבקרה לעשות עבודתה על סמך הצגות מודיעין בע"פ (במקרים כאלה תינתן עדיפות לציטוט עמדת המחקר לפי סטנוגרמות, אם קיימות).
6. הבקרה עשויה לפעול גם בתגובה לאי-פרסום. כלומר, מבחינת הבקרה אי-עשייה יכולה גם היא לשמש מניע לביקורת.
7. על המבקר לוודא שבהצגת הבקרה קיימת הבחנה ברורה בין עמדת הבקרה לעמדת המבוקר.

בקרה בזמן אמת ובקרה לאחר מעשה

8. בבקרה על הערכות המודיעין יש להבחין בין בקרה בזמן אמת - תוך כדי תהליך - לבין בקרה לאחר מעשה:

א. **בקרה בזמן אמת** - נועדה להציג בפני החוקרים וצרכני המודיעין הערות להערכות המחקר והערכות נוספות. יתרונה שהיא יכולה להשפיע על חוקרים וצרכנים טרם התבררה התחזית. חשיבותה בעיקר בהצגת דעות נוספות ובתקיפת נקודות תורפה בהערכות גופי המחקר, כדי לצמצם את סיכוני הטעות. חסרונה של בקרה זו בכך שהיא עלולה לטעות, כמו כל גוף מחקרי אחר.

ב. **בקרה לאחר מעשה** - נועדה להצביע על פער בין התחזית המודיעינית לבין המציאות שהתבררה אחריה. חשיבות בקרה זו - היא מאפשרת לנתח ליקויים בתהליכי החשיבה ובתהליכי העבודה המודיעיניים. לעתים תנסה הבקרה להצביע על הסיבות לפער בין הערכה למציאות, אך במקרים רבים היא תסתפק באיתור הפער ותותיר את מלאכת התחקיר הנדרש למבוקר.

הבקרה לאחר מעשה

9. הבקרה לאחר מעשה מאופיינת בכך שהיא מתחילה את עבודתה, כאשר תחזית המחקר היתה אמורה להתברר. קיימים שלושה מצבים של אי-התאמה בין הערכה לבין המציאות שהתבררה:

א. **נחזה שיקרה "דבר", אך הוא לא קרה**. למשל, בשנת 80' כשהחלה מלחמת איראן-עיראק, נחזה שעיראק תגבר על איראן בפרק זמן קצר, אך המלחמה נמשכה 8 שנים.

ב. **נחזה שלא יקרה "דבר", אך הוא קרה**. למשל, הפתעת מלחמת יום הכיפורים.

ג. **קרה "דבר" שכלל לא נחזה** ("הדבר" לא הופיע כלל בהערכה). למשל, הערכת המודיעין לשנת 90' כלל לא העלתה את אפשרות הפלישה העיראקית לכווית, שהובילה למלחמת המפרץ.

10. **הבקרה על הערכת המודיעין השנתית** היא לאחר מעשה. היא מתבצעת מדי שנה, ומטרתה להצביע על פערים וליקויים בהערכת המודיעין השנתית. היא תבוצע כלהלן:

א. **הצגת הפער בין הערכות המחקר לבין המציאות שהתבררה.** הצגת הפער תתבצע בלא קשר לשאלה, אם הפער נוצר בעקבות כשל הערכתי, אם לא. כמו כן יוצגו עיקרי ההערכות הנכונות של המחקר בסוגיות מרכזיות.

ב. **מתן הסברים אפשריים לפער.** חלק מהפערים עשויים להיות מוסברים בכשלים הערכתיים וחלק מסיבות שאינן תלויות בחוקרים, כגון:

(1) שינויים בעמדת ישראל, שאין המודיעין חוקר אותה.

(2) פערי מידע מאוד משמעותיים שלא אפשרו מתן הערכה.

ג. **הצבעה על ליקויים מתודולוגיים - אי-בהירות, אי-עקביות בהצגת ההערכות, התעלמות מנתונים חשובים וכו'.**

11. יש לזכור כי הגם שהבקרה מתבצעת לאחר מעשה, אין פרוש הדבר שההיסטוריה כבר ברורה. כלומר, גם לאחר מעשה, קשה במקרים רבים לשפוט את ההערכות, מאחר שהשתלשלות האירועים עדיין לא ברורה. למשל, העובדה שעיראק לא עשתה שימוש ב-טק"ק כימי וביולוגי במלחמת המפרץ, עדיין לא אפשרה לבחון אם היו ברשותה אמצעים אלה, שכן רק לאחר חודשים התגלו בעיראק טילים נושאי ראש נפץ כימי, ורק לאחר מספר שנים אושר כי בידיה היה גם סד"כ טק"ק מבצעי נושא רש"ק ביולוגי.

12. בהעדר שגרה ותרבות של תחקירים, יכולה הבקרה למלא מקום חשוב בדربון תחקירים מחקריים גם בלי שהיא עצמה כתבה בקרה על אירוע מסויים. בעניין זה ראוי להדגיש כי לממצאים וללקחים שמפיקים החוקרים בעצמם סיכוי גבוה יותר להיקלט, מאשר ללקחים שמפיקה עבורם בקרה "חיצונית".

אופן בדיקת הערכות המודיעין בזמן אמת

13. ניתן לגשת לבקרה בכמה אופנים: -

א. לבחור הערכה מודיעינית בעלת חשיבות רבה, לבדוק את הידיעות והנימוקים שהיא מבוססת עליהם.

ב. לקרוא הערכות מודיעין שונות על אותו אירוע או התפתחות, לעמוד על הסתירות ביניהן ולקבוע עמדה. למעשה, לפעול כאותו יועץ למודיעין שהמליצה "ועדת אגרנט" למנות לראה"מ. ההערכות השונות יכולות להיות מטכ"ל מול פיקוד, אמ"ן מול זרועות, אמ"ן מול שב"כ או מוסד, או משה"ת.

ג. לקרוא מדגם ידיעות חשובות ולראות אם הן מתאימות להערכת המודיעין.

ד. לבחור שאלה ספציפית חשובה בסדר היום המודיעיני, לנתח תשובות אפשריות ולחפש במידע אילו אפשרויות נתמכות בידיעות, ואילו - לא. אחר כך להשוות את הממצאים להערכות המודיעין, ולראות אם יש הערכה בעניין זה ואם היא נכונה.

ה. לקבוע טענה שהיא הפוכה מהערכת המודיעין ולנסות לאשש אותה בטיעונים הגיוניים ובמידע. שימוש קיצוני בשיטה זו נקרא "אפכא מסתברא" (פרוט בהמשך).

14. לצורך זה, על הבקרה:

א. לעיין באופן שוטף בפרסומים של גופי המחקר.

ב. לעיין באופן שוטף בידיעות חשובות המופצות ללשכת ראש חטיבת המחקר וללשכת ראש אמ"ן.

ג. להכיר היטב את משימות והדגשי המודיעין.

ד. להיות נגישה למאגרי מידע מחקריים, בהם ניתן לקבל ידיעות נוספות.

"איפכא מסתברא"

15. "איפכא מסתברא", או "פרקליט השטן"⁴ היא טכניקה בקרתית ייחודית לבקרה לפני מעשה. מבחינה מתודולוגית, השיטה לבצע את שיטת ה"איפכא" היא לקבוע בראשית

⁴ פרקליט השטן - נוב שישודו בטקסי ההכרזה החגיגית של האפיפיור, כי אחד מעדת המאמינים, שהלך לעולמו מוכנס לרשימת ה"קדושים". לכל אחד מן הטקסים האלה קודמות חקירה משפטית ממושכת, המתנהלת על-ידי "הוועדה לענייני פולחן לאטיני" שבאותיקן, כדי לברר מעל לכל ספק כי המנוח אכן ראוי להימנות עם ה"קדושים". בוועדה משתתף תובע מטעם הכנסייה, שתפקידו למצוא הוכחות ונימוקים, שיש בהם כדי לפסול את המועמד למעלה "מאושר" או "קדוש". תוארו הרשמי של התובע הוא promotor fidei ("מקדם האמונה"), אך בפי העם הוא מכונה advocatus diaboli ("פרקליטו של השטן"), משום מאמציו להוכיח את ההשפעה שהיתה לשטן על המועמד. מתוך "אוצר פתגמים וניבים לאטיניים", גדליה אלקושי, חוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

את המסקנה הסופית ורק לאחר מכן לחפש את הנימוקים והמידע התומך בה. הרעיון הוא, שככל שהנימוקים שיעלה "פרקליט השטן" יהיו חזקים יותר, כך תתערער האמונה בדעה המקובלת.

16. למעשה, הדעות על חשיבות "האיפכא" הן חלוקות. המצדדים ב"איפכא" רואים בה כלי חשוב להדגשת מידע סותר וטיעונים המעוררים ספק לגבי התיזה המובילה בפני מקבלי ההחלטות. המסתייגים ממנה רואים בה ריטואל "מכור מראש", שסופו שלילת התיזה של "האיפכא", אשר מחזקת עוד יותר את התיזה המובילה ומצמצמת את המוטיבציה לערער עליה. לכן, ראוי להשתמש בטכניקה זו בנסיבות מיוחדות ונדירות.

בקרת המסמכים: בקרה טקסטואלית ובקרה תוכנית

17. **הבקרה הטקסטואלית בודקת:**

א. האם ההערכה בהירה? (נוסח הערכה בהיר הוא זה שניתן לאימות/הפרכה מול המציאות)⁵.

ב. האם אין סתירות פנימיות במסמך? למשל, אי-עקביות בהצגת הערכות בין חלקי המסמך, או בין נתונים למסקנות המסמך⁶.

ג. האם המסר המרכזי הוצג במקום בולט?

18. **הבקרה התוכנית בודקת:**

א. האם המסמך עוסק בשאלה רלוונטית למודיעין?

ב. האם הוצגו כל הנתונים הרלוונטיים? למשל, האם לא נמנע מהקורא מידע חשוב העומד בסתירה לתיזה שבמסמך?

⁵ למשל: המלך X ימשיך לשלוט בשנה הבאה, להבדיל מהערכה בנוסח המלך X מצוי בסבך בעיות פנימיות (אשר לא ברור עד כמה הן מסכנות את המשך שלטונו).
⁶ לדוגמה: בעיקרי המסמך כתוב כי פרויקט Y עלול להיפסק בשל קשיים כלכליים, ואילו בסיכום המסמך כתוב כי הפרויקט יימשך - בכל מקרה - בשל העדיפות הגבוהה שמקנה לו ההנהגה.

ג. האם פרשנות הנתונים היא נכונה?

ד. האם הוצגו כל הפרשנויות הריאליות? האם המסקנות נובעות מן הנתונים?

ה. האם הוצגו כל ההסברים האפשריים לפרשנויות על הנתונים? האם יש הסבר לגיטימי סביר אחר?

ו. האם הוצגו כל התחזיות הצפויות? האם התחזיות מופיעות לפי הסבירות שקיימת לדעת הבקרה.

ז. האם הוצגו כל הנימוקים לתחזיות?



ח. האם ההערכה היא אינטגרטיבית? כלומר, האם המסקנות מסתמכות על כל מרכיבי המחקר הדרושים? האם כל גורמי המודיעין הנחוצים לגיבוש ההערכה שותפו בה?



פרק ד': הטיות תפיסה אפשריות של מעריכים בגופי המודיעין

כללי

1. מטבע הדברים, גופי בקרה קטנים הרבה יותר מגופי הביצוע, וכך ראוי. משמעות הדבר - יחידת הבקרה אינה מסוגלת, ואל לה להתיימר לבצע מחקר מקביל לזה שמבצעות יחידות המחקר במודיעין, אחרת תטבע במחקרים אשר יכלו את כל משאביה. זאת למעט במקרה של התרעה למלחמה ובאופן מזדמן לגבי סוגיות אסטרטגיות שעל הפרק. תחת זאת, על הבקרה להתמקד באיתור טעויות. לשם כך על הבקרה ללמוד להכיר את סוגי הטעויות האפשריות ולחפש אותן אצל המבוקרים. בצד זאת, על הבקרה לציין לחיוב גישות מחקריות מוצלחות.

2. העיסוק בכשלי החשיבה הוא - למעשה - עיסוק בחשיבה עצמה. בפרק זה ננסה למפות את הקטגוריות השונות של הטיות התפיסה האופייניות למעריכים במודיעין. בטרם נעמוד על כשלי החשיבה המודיעינית, נתייחס בקצרה למאפיינים הרלוונטיים של התפיסה האנושית בכלל, ולמאפיינים הייחודיים לחשיבה המודיעינית, מהם נובעות ההטיות האפשריות של מעריכים במודיעין.

מאפייני התפיסה האנושית הרלוונטיים

3. התפיסה האנושית מנסה בכל רגע להבין את האירועים סביבנו, כדי לאפשר לנו להגיב לשינויים בסביבה ולשרוד. התפיסה מנסה להבין את המציאות באמצעות דגמים מחשבתיים - המבוססים על קשרים סיבתיים והניזונים ממידע חלקי. דגמים אלה אינם מושלמים, בין היתר בשל היותם מבוססים על מידע חלקי. כאשר מתקבל מידע שאינו מתאים עמם, מתעוררת סתירה. זו מעוררת את מנגנון הביקורת הבודק את המידע ואת הדגם, ובנסיבות מסויימות אף מביא לקריסת המודל הקיים ולבניית מודל חדש, המקשר שוב בין פרטי המידע באופן הגיוני. עם זאת, ההכרה לא תוותר בנקל על מודל שבנתה ואשר שרת אותה זמן רב. זאת בפרט משום שהדבר מחייב להתקיים תקופת מה ללא מודל, דבר המשול לצעידה בכביש סואן בעיניים סגורות. בשל כך, לאירועים הראשונים שחווינו, שהביאו לבניית המודלים שלנו, תהיה השפעה רבה מאוד על הבנתנו את האירועים הבאים.

4. היות והדגמים התפיסתיים מושפעים מכלל המידע, התחושות והמחשבות של הפרט, הרי מידע חדש זהה עשוי להתפרש באופן שונה אצל אנשים שונים. לכן, תפיסות של אנשים שונים נבדלות זו מזו.

5. בצד החשיבה המאפיינת כל פרט, קיימת גם תופעה של חשיבה קבוצתית, שעיקרה השפעה של הקבוצה על הפרט, וההיפך. במסגרת זו ידוע, כי פרטים נוטים ליישר עמדות עם החשיבה המקובלת בקבוצה, שכן לחשיבה עצמאית עשוי להיות מחיר בדמות ביקורת ובידוד. מנגד, לחשיבה קבוצתית יש גם יתרונות, כגון הפריה הדדית ושילוב בין תחומי התמחות שונים.

מאפייני החשיבה המודיעינית

6. החשיבה המודיעינית אינה שונה במאפייניה מכל חשיבה אנושית אחרת, ולכן חלק ניכר מכשלי אנשי המודיעין בהערכותיהם אינם אופייניים דווקא לתחום זה. עם זאת ניתן להצביע על מספר מאפיינים המייחד את הערכות המודיעין, ובהם :-

א. **החשיבה המודיעינית היא חשיבה קבוצתית**, שכן היא מתאפיינת בכך שהתוצאה הסופית של ההערכה נקבעת בתהליך בו משתתפים יחד מעריכים לא מעטים, הגם שבסופו של דבר ראשי הארגונים הם הקובעים את ההערכה הכוללת.

ב. **החשיבה המודיעינית עוסקת בעיקר בתחומים הקשורים בביטחון לאומי**. קרי, בעוצמתה הלאומית של מדינה, ביכולתה להגן על אינטרסיה ביכולתה ולממש את יעדיה הלאומיים.

ג. **החשיבה המודיעינית אמורה לשרת את מערכת קבלת ההחלטות הבכירה במדינה**, את גופי המטה והביצוע האמונים על הטיפול בסוגיות אלה במדינה ואת הרשות המפקחת (ועדת חוץ וביטחון של הכנסת). מטבע הדברים מדובר בסוגיות של חיים ומוות.

ד. **החשיבה המודיעינית מנועה מלהציג הערכות באשר להתנהגות הקברניט (הישראלי) - דבר המונע לעיתים להציג תחזית של המצב הצפוי בכללותו**. זאת, לעומת חוקרים אקדמאיים החוזים את העתיד בהתאם לניתוח מדיניותם של כל "השחקנים". עם זאת, גם החשיבה המודיעינית חייבת לצאת מתוך הנחת יסוד לגבי התנהגות "כוחותינו", ובכל מקרה - לתת דעתה להערכת היריב ביחס לקביעותה או

להשתנותה האפשרית של התנהגות זו.

ה. **למודיעין הכרח לתת מענה לשאלות הצרכנים בכל עת**, לעומת מחקר אקדמי שאינו נושא באחריות כזו.

ו. **החשיבה המודיעינית ניזונה ממערכת איסופית שמספקת לה כמות רבה של מידע**. חלקו גלוי וחלקו (לפעמים ערכי יותר) מסווג, זאת להבדיל מהחוקר האקדמי הניזון ממידע גלוי בלבד.

ז. **החשיבה המודיעינית אמורה להתמודד עם הסתרה והונאה מכוונת מצד גורמי מודיעין עוינים**.

ח. **החשיבה המודיעינית מתאפיינת במתן הערכות בתנאי אי-וודאות רבה מאוד**.

7. **בסיומה של החשיבה המודיעינית מתקבל תוצר ובו התיזה המודיעינית**. בטרם נדון בכשלי החשיבה, נגדיר תיזה מודיעינית טובה ככזו:-
א. הנותנת מענה לצורך ברור ומוגדר של צרכן המודיעין.
ב. הכוללת הערכה שבעתיד ניתן יהיה להפריכה או לאמתה.
ג. הכתובה באופן קליט בשפת הצרכן, בבהירות ובתמציתיות.
ד. הבנויה באופן לוגי והכוללת את הנתונים החשובים, הנחות היסוד ומסקנות הביניים.
ה. המתייחסת לפעמים לאמינות מקורות המידע, והשלכתה על סבירות ההערכה.
ו. הכוללת גם מידע וטיעונים הסותרים את התיזה.
ז. המציגה קשת של אפשרויות ומדרגת אותן לפי סבירויות.

8. **תיזות שהן בעלות ערך מוסף רב במיוחד הן כאלה:-**
א. המצביעות על התפתחויות הנוגדות את האינטואיציה.
ב. הנוגדות את הדעה המקובלת אצל הצרכן.
ג. המסייעות לצרכן להגיע לפתרון אופרטיבי יצירתי, עליו לא חשב בתחילה.

עיוותי תפיסה בחשיבה המודיעינית

9. **נבחין בין ארבע קטגוריות של עיוותי תפיסה במודיעין:-**
א. עיוותים הנוגעים לקליטת הנתונים מן החוץ אל ההכרה.
ב. עיוותים הנוגעים לעיבוד הנתונים בהכרה.

ג. עיוותים המשפיעים על הפלט של המעריך (הצגת תוצר הערכה).
 ד. עיוותי תפיסה במתן הסברים לכשלים מודיעיניים, המשפיעים על היכולת להפיק לקחים כדי למנוע את הכשלים הבאים.

עיוותי תפיסה הנוגעים לקליטת הנתונים בהכרה

10. מעריכים עלולים לדחות מידע שאינו תואם את התיזות שלהם בטענה שאינו אמין, או לאמץ מידע בלתי אמין רק משום שהוא תומך בתיאוריות שלהם. זאת משום שההכרה האנושית נוטה להתאים במהירות את המידע החדש שנקלט בחושים לתיאוריות ולדימויים שכבר קיימים בה. במסגרת זו, מעריך המקבל מידע חדש שאינו עולה בקנה אחד עם המידע שבידו, יטה בתחילה לנסות להתאימו לתיזה מקובלת עליו, באמצעות הסברים שונים, ואם לא יצליח בכך, הוא יטיל ספק באמינות המידע.

11. כאשר המידע זורם טיפין טיפין, הפרכת התיזה תתבצע לרוב רק כאשר הצטבר מידע רב ואמין יחסית, שיש בו כדי להכריע את הכף. בינתיים, עשוי לחלוף זמן רב וההתרעה עלולה להינתן באיחור.

12. תפיסת המעריך מושפעת במידה רבה ממבנה מערך איסוף המידע וממקורותיו. למשל:--

א. מעריך המקבל את רוב המידע בדבר מדיניות מדינה זרה מהצהרות משרד החוץ שלה, יטה לראות בהצהרה של משרד החוץ, כאילו היא עמדת השלטון כולו.

ב. מעריך שלא מקבל מידע סותר ממערך האיסוף שלו, עלול לחוש בטחון בהערכתו למרות שיתכן שקיים מידע סותר שאינו נגיש לאיסוף.

13. מעריכים עלולים לייחס חשיבות מוגזמת למידע שהושג בדרכים חשאיות, תוך הנחה שאינה תמיד מבוססת, שככל שהערוץ חשאי יותר, כך גדולה נגישות מדווח המידע ליעד הנחקר.

14. מעריכים עשויים להתחזק בהערכתם, אם הם ניזונים מהונאה המחזקת אצלם תפיסות קיימות, לפעמים מוטעות.

עיוותי תפיסה הנוגעים לעיבוד הנתונים בהכרה

15. **מעריכים נוטים למצוא במהירות הסברים לכל פרט מידע ונתון**, בשל נטיית ההכרה האנושית לארגן מידע בתבניות ולמצוא הסבר אפשרי בכל תופעה. נטייה זו עלולה להביא את המעריכים לשגות, בעיקר בתחומים הבאים: בפשטנות יתרה (הזנחת גורמים מסבירים נוספים של תופעה מסויימת), בהכללה פזיזה מן הפרט אל הכלל, בגזירה נמהרת מהכלל אל הפרט, במציאת סדר במקום בו קיים אי-סדר ובאיתור תכנון במקום בו אינו קיים. למשל, מעריכים עלולים לראות את התנהגות האובייקטים שהם חוקרים (מנהיגים, ארגונים וכו'), כלי הם פועלים לכאורה לפי תוכנית סדורה, במערכת ממושמעת ומתואמת יותר מכפי שהיא. לעתים, תחזיתם לא תתגשם, משום שבמקרים מסויימים המעשים עצמם אינם מתבצעים כמתוכנן.

16. **למעריכים הנסמכים על אינטואיציה בלבד, ולא על לוגיקה, יהיה קשה מאוד לתקן את שגיאתם, והם יווכחו בטעותם רק כאשר הערכתם תקרוס**, שכן: כאשר הערכה היא אינטואיטיבית בלבד, הרי רק קבלת מידע אמין שיפריך אותה יוביל את בעליה לשנות את דעתו, אולם אז כבר יהיה מאוחר מדי. לעומת זאת, במקרה של תיזה לוגית - הבנויה מהנחות, מטיעונים וממסקנות - ניתן לחשוף את הטעות בשלב מוקדם יותר: די שתיחשף סתירה לוגית, או יתקבל מידע סותר, לגבי אחת מההנחות או ממסקנות הביניים כדי לעורר ספק לגבי נכונות המסקנה הסופית, טרם תתבחר כמופרכת.

17. **מעריכים נוטים לראות את העתיד באמצעות אקסטרפולציה ליניארית**, היינו - להניח כי מה שהיה הוא שיהיה, אבל ההיסטוריה מלמדת שההתפתחויות אינן בהכרח ליניאריות.

18. **מעריכים נוטים לייחס משקל רב מדי לאירועים קרובים בזמן ומשקל מועט מדי לאירועים רחוקים בזמן**.

19. **מעריכים נוטים להתעלם מכך, שראיות התומכות בתיזות שלהם עשויות לעלות בקנה אחד גם עם השקפות אחרות**.

20. **מעריכים נוטים לייחס לאובייקט הנחקר את הגיונם, את עולם המושגים שלהם ואת תמונת המידע שבידיהם, ולכן טועים לעיתים בחיזוי התנהגותו**.

21. **המעריך עלול לשלב בהערכתו את שיקוליו של מקבל ההחלטות, בעוד הערכתו אמורה**

להיות נקיה מכל שיקול אופרטיבי. למשל, בשל המשמעות החמורה שיש למלחמה, עלול המעריך לנקוט שלא בצדק התרעת יתר למלחמה, ובעת קשוי תקציב חמורים במשק הוא עלול להמעיט בחשיבות התעצמות האויב. תופעה זו עשויה לנבוע מהקושי להפריד בחשיבה בין הסבירות להתרחשות האירוע לבין משמעות האירוע (הנוק שייגרם), אם יתרחש.

22. מעריך במודיעין עלול לשגות, משום שהוא כולל בתחזית הערכה אודות מדיניות הקברניט, אותה הוא מנוע מלהעריך, וזה כידוע עשוי לשנות את מדיניותו.

23. האינטואיציה שלנו אומרת, שאם יש סבירות גבוהה להתממשות מספר אירועים בתהליך כלשהו, אז קיימת סבירות גבוהה להתממשות התהליך כולו. למשל, ניתן לטעון שסביר, כי בקרוב תתבצע הפצצה על יעדי מתבלים, שכן סביר שהדרג המדיני יאשר את ההפצצה, וסביר שתנאי מזג האוויר יהיו נוחים. למעשה, מבחינה הסתברותית אין זה כך. אם הסבירות להתממשות כל אחד מהמרכיבים האלה הוא למשל 70%, אז סבירות התממשות התהליך כולו היא נמוכה יחסית ($0.7 \times 0.7 = 49\%$).

עיוותים הנוגעים לתוצר של המעריך (היבטים פסיכולוגיים שבין המעריך לסביבתו)

24. מעריך יתקשה לשנות את התיזה שלו, ככל שהיא מושרשת יותר בסביבתו. זאת במיוחד :-

- א. ככל שהערכה זו מקובלת בקרב מעריכים רבים יותר.
- ב. ככל שלהערכתו משמעות אופרטיבית רבה יותר.
- ג. ככל שהממונים עליו דבקים בהערכה זו.
- ד. ככל שהצרכנים פועלים בהתאם להערכה זו.

25. מעריך יתקשה לשנות את התיזה שלו, ככל שהוא מרגיש אליה מחויבות אישית. זאת במיוחד :-

- א. ככל שהשקיע יותר זמן ומאמץ רב בגיבושה.
- ב. ככל שחשף יותר את הערכתו בפני ציבור רחב ורם דרג.
- ג. ככל שזכה יותר להערכה אישית בגין תיזה זו.
- ד. ככל שהמערער על התיזה שיצר אינם זוכים להערכתו.
- ה. ככל שהוא ניתן בבטחון עצמי רב, וככל שנדמה לו שערעור על דעתו - כמוהו כערעור

26. מעריכים עלולים לנקוט לשון ביטוי עמומה, כך שהתחזיות שלהם יתאמו למירב האפשרויות שעל הפרק, או אף להציג ביטויים טאוטולוגיים ("היקש בסיבוב"), הנכונים בכל מצב. למשל, לשאלה מתי תצא המדינה "האדומה" למלחמה בישראל? תינתן הערכה: המדינה "האדומה" תצא למלחמה בישראל מיד, לכשיבשילו התנאים המתאימים לכך בעיני הנהגתה.

27. מעריך עשוי לשגות בהצגת מודיעין בכך שהוא מחיל את הגיונו ותפיסותיו על צרכן המודיעין. בכלל זה הוא עלול שלא להבין, כי :-

- א. הנושאים החשובים בעיניו אינם בהכרח אלה החשובים בעיני צרכני המודיעין.
- ב. עולם המושגים, השפה ובסיס הידע המקצועי שלו אינם זהים בהכרח לאלה של הצרכן.
- ג. זמנם של צרכני המודיעין לעניין זה עשוי להיות מועט בהרבה משלו, ולכן אין בידם הזמן הדרוש להעמיק בפרטים.
- ד. צרכני המודיעין, ככל הצרכנים האחרים, מושפעים מאוד גם מצורת המוצר.

28. מעריך עשוי לחשוב שבעיני הצרכן חשובות בעיקר "השורות התחתונות" של ההערכה, ולא הנימוקים לה. זאת בעוד רק להצגת הנימוקים יש סיכוי כלשהו להביא את הצרכן לאמץ הערכה השונה מהערכתו והעומדת בניגוד לאינטרסים שלו (אלה הן נסיבות מבחנה האמיתי של הערכת המודיעין).

29. מעריך יחטא לתפקידו, אם בעת גיבוש הערכותיו לא יקפיד להימנע מלשלב בהן שיקולים זרים, כגון דעות שאינן נובעות מהניתוח המקצועי של החומר המודיעיני.

עיוותי תפיסה הנוגעים להסבר הטעות לאחר מעשה

30. המעריך עלול לראות באירועים הראשונים של תפנית חדה במצב, כאילו הם חריגים בקו המגמה שהוא חזה, ולא כמאפיינים של מגמה חדשה לגמרי.

31. מעריך עלול להסביר את הטעות בהערכה במחסור במידע אמין, בעוד במקרים רבים התברר שהמכשול היה טעות קונספטואלית ולא בהעדר מידע. לכן יקשה להפיק לקחים לאירוע הבא.

32. מעריך עלול להסביר את הטעות בהערכתו בטעות בהערכה של גורם אחר, עליו הסתמך בהערכתו, ולא לראות כי הערכתו היא שהיתה שגויה.

לסיכום

33. בפרק זה מנינו סדרה של הטיות כשלים אפשריים למעריכי מודיעין. זאת על סמך היסטוריה ארוכת יומין של כשלונות מודיעיניים של אנשי הערכה במודיעין הישראלי ובגופי מודיעין זרים. עם זאת, יש להדגיש כי חלק ניכר מהם נדיר ואינו מאפיין את עבודת המודיעין.

34. מהצגת הכשלים מתבקשת הצבעה על "תרופות" לכשלים אלה. זוהי סוגיה מסובכת הראויה לעיון נפרד. עם זאת ניתן לומר, כי חלק גדול מהכשלים המחשבתיים נובעים ממבנה ההכרה עצמה, עד שראוי להזהיר, כי מודעות אליהם לא תבטיח להימנע מהם, אלא לכל היותר לצמצמם. יתר על כן, הכשלים ההכרתיים הם פועל יוצא מקיומה של מערכת חשיבה מופלאה שחסרונותיה נובעים מתכונות בעלות יתרונות רבים בהרבה, שהתפתחו בתהליך אבולוציוני של עשרות מליוני שנים לפחות. הנסיון להיאבק בכשלים אלה בדרך לא נכונה עלול לעיתים להביא לתוצאה ההפוכה, קרי - לפגוע ביכולת החשיבה. הדבר דומה לשימוש בתרופה שלה תופעות לוואי חמורות מהמחלה עצמה. למשל, מי שחושש להיקלע לקונספציה ובשל כך נמנע מלגבש מודלים מחשבתיים, ימצא עצמו בתוהו ובוהו ובלא יכולת לתת הסברים. במקרים רבים יצירתיות-יתר נושאת בחובה סיכונים לא פחותים מאשר היעדר יצירתיות כזו.

