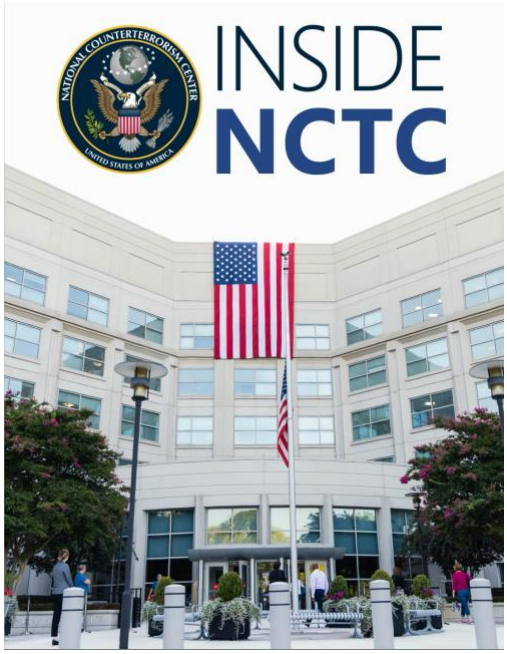
6 ביולי 2025



כשדגל ארצות-הברית פוגש את כוס הקפה של סטארבקס:

הצצה לחיי היומיום במרכז הלאומי לסיכול טרור האמריקני (NCTC) באמצעות אתנוגרפיה

שי יגר-גרנות – המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

זרקור זה הוא המשך של זרקור שכתבתי לפני מספר חודשים, שבו הצגתי את הפרספקטיבה של הסוציולוגיה של הידע המדעי בהקשר של המחקר המודיעיני. מבחינה מחקרית אחת מן המשמעויות של העיסוק בנושאים חברתיים-תרבותיים היא שהמחקר צריך להתבצע בתוך מטה גוף המודיעין ממש והוא פחות אבסטרקטי ויותר מתעניין באינטראקציות היומיומיות. כפי שציינתי בזרקור הקודם, לא הרבה מחקרי שדה נעשו בשנות האלפיים בקהילת המודיעין האמריקנית.

אחת מאותן עבודות מעטות שנעשו בארה"ב היא עבודת דוקטורט מאת ברידג'ט רוז נולן על "חיי היומיום ב-NCTC" שפורסמה בשנת 2013.[1] המחקר שלה מעניין לא רק בשל

[1] ברידג'ט רוז נולן היא מרצה למודיעין וביטחון לאומי באוניברסיטת קוסטל קרוליינה (Coastal Carolina University). היא סיימה פוסט־דוקטורט במכון ללימודי ביטחון לאומי של אוניברסיטת טקסס באל פאסו (University of Texas at El Paso). בעלת תואר דוקטור בסוציולוגיה מאוניברסיטת פנסילבניה, ותואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת פרינסטון. בעבר שימשה כאנליסטית ב-CIA. לחיבור המלא ראו https://www.proquest.com/docview/1412729760

הגישה הנדירה שהיא מעניקה לנו ליומיום שנתפס משום-מה כבנלי וכבזה ש"לא שווה" מחקר, אך בסופו של דבר מעצב את העובדים-חוקרים. יתרה מזאת, המקרה של ה-NCTC כמרכז בין-סוכנותי אמריקני מעניין במיוחד, וזאת על רקע העיסוק של המכון למתודולוגיה בהתארגנויות "רב-ארגוניות"/רב-תחומיות. ראוי לציין שתובנות מעבודתה של נולן בהקשרי השילוביות הופיעו בעבר במאמרם של מיכאל, סימן-טוב ויואלי בגיליון הראשון של "מודיעין הלכה ומעשה", כאשר במסמך זה אתמקד בהיבטים התרבותיים העולים מעבודתה של נולן.[2]

לפני שאציג את הממצאים של נולן ראוי לומר כמה מילים על ה-NCTC. המרכז הלאומי לסיכול טרור (NCTC) נוסד לאחר מתקפת הטרור של ה9/11 כשמסמכי היסוד שלו הם צו נשיאותי שהוציא הנשיא בוש וחקיקת ה- IRTPA - INTELLIGENCE REFORM AND TERRORISM PREVENTION ACT שעברה ב-2004.[3] משימתו של המרכז מוגדרת כ"הובלת מאמצי המדינה להגנה מפני טרור וזאת על-ידי אינטגרציה, ניתוח ושיתוף מידע לפעולה הממשלתית [באופן שיתרום ל] השגת היעדים הלאומיים בסיכול טרור".[4] כפי שמתארת נולן הגוף שוכן לצדו של מטה ה-ODNI בווירג'יניה ומבחינת העובדות והעובדים שלו הוא בין-סוכנותי במובן הזה שמתקיימת בו מדיניות ה"דלת המסתובבת" כשחלק מהעובדים מגיעים לשנה-שנתיים ואז חוזרים לסוכנות שבה הם מועסקים.

נקודה חשובה נוספת היא שאמנם המחקר של נולן איננו "חדש" (הדוקטורט הוגש ב-2013), אך בכל זאת מצאתי שהתופעות שאותן מתארת נולן קיימות, בוורסיות כאלה או אחרות גם כאן בישראל בזמננו. יתרה מכך, העבודה של נולן שופכת אור מיוחד על הנושא

---

[2] וראו: "התפתחות תפיסת השילוביות בארגוני מודיעין", קובי מיכאל, דוד סימן-טוב ואורן יואלי, *מודיעין הלכה ומעשה*, 2016. https://www.intelligence-research.org.il/userfiles/image/cat1/006-024.pdf

[3] חקיקה שעברה בתקופת ממשל בוש ומסדירה את הרפורמה במודיעין האמריקני בעקבות מתקפת הטרור של ה 9/11. במסגרתה נוסדו ה-ODNI, ה-NCTC וכן המועצה לפיקוח על הפרטיות וחירויות האזרח (PCLOB). https://www.congress.gov/bill/108th-congress/senate-bill/2845

[4] https://www.dni.gov/index.php/nctc-who-we-are ולמידע מפורט על ה-NCTC ראו https://www.dni.gov/index.php/nctc-features/2560

התרבותי, שכבר נדון גם בהקשרי 7/10.[5] לפיכך, סבורני שדווקא הזווית היותר מיקרוסקופית שהאנתרופולוגיה מאפשרת לראות דרכה יכולה להאיר בצורה יפה את המקרו, את הסוגיות הגדולות. אם כן, אני מציע לתפוס את העבודה של נולן כמקור השראה, כדבר-מה שיכול לתרום להסתכלות ולמחשבה שלנו על מה שאנחנו רואים כאן אצלנו ב-2025.

מהן התמות המרכזיות המרכיבות את חיי היומיום ב- NCTC לפי נולן?

<u>מידע...יותר מדי מידע...</u>

לפי נולן כמעט כל החוקרים שראיינה ו/או שוחחה איתם דיווחו שהם פשוט **לא מצליחים לעמוד בנפח המידע** שמוטל עליהם להתמודד עימו. אמירה זו איננה מאפיינת במיוחד את המקצוע המודיעיני, ואפשר שיזדהו איתה עובדים רבים מענפים שונים בתקופתנו.

בהקשר המודיעיני, לפחות זה האמריקני, עולה **שה-9/11 מהווה קו פרשת מים.** הטענה היא שכמות המידע גדלה לא רק בשל התפתחויות טכנולוגיות שיצרו מקורות נוספים, אלא שגם קהילת המודיעין עצמה גדלה בצורה דרסטית כך שהשילוב בין שני הדברים הללו יצר מציאות שקשה לתפקד בה.

היבט מרכזי, שמבדיל, ארגוני מודיעין ממגזרים אחרים הוא ההשלכות של אי-התמודדות עם אותו עומס מידע. בעוד שבענפים אחרים המשמעות היא בדרך-כלל כלכלית, הרי שבמודיעין המשמעות של אי טיפול במידע בזמן עלולה להיות לעתים אובדן חיי אדם. על רקע זאת, כדאי שנבין את הקריאה של המרואיין קמרון, לנהל סיכונים בצורה כזו שניהול הסיכונים עצמו ייצור כמה שפחות נזק.

[5] רק לאחרונה פרסמה סא"ל (מיל.) שרית שפירא מסמך מפורט במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין על הנושא התרבותי ה"נעלם" בהקשר של ה-7/10. וראו: https://www.intelligence-research.org.il/post/Intelligence-in-october-seventh-Sarit-Shapira . אם כן, המסמך הנוכחי יכול להתחבר יפה לאבחנות של שפירא משום שאם שפירא בוחנת את הדברים מלמעלה, מהמאקרו הארגוני, אז הנייר הזה ממוקד דווקא במיקרו, בשולחן העבודה הספציפי של האנליסט/ית הספציפי/ת.

קמרון (איש CIA לשעבר, מרואיין) – על better safe than sorry ב-mindset:

"אם אתה מריח עשן בבניין משרדים, אתה עשוי להתפתות להפעיל את האזעקה. better safe than sorry, אתה תחשוב. אך כשמאות או אלפי אנשים יוצאים את הבניין דרך חדר המדרגות, הם ייפצעו. הם יעקמו את הקרסוליים, הם ייפלו בעודם יורדים במדרגות, הם ילקו בלבבותיהם וחלקם עלולים למות. וכל הזמן הזה זה יכול היה להיות בגלל שקית פופקורן שנשרפת בעודה במיקרוגל. אם כן, הרעיון של better safe than sorry יש לו המגבלות שלו. הוא יכול לגרום לנזק ממשי".

למעשה מה שקמרון מתאר כאן, באמצעות משל הפופקורן, זה איזשהו mindset שהקהילה האמריקנית נכנסה אליו שבו בשביל "לא לפספס" דבר מה אנשים מייצרים כמויות אדירות של מידע. לדבריו, מה שקורה בפועל הוא שזה מייצר "רעש". ולא רק זאת אלא שפיסות מידע מרכזיות עשויות לזכות להתעלמות בגלל אותו "רעש".

נולן כותבת שהאמירות של קמרון מהדהדות את האופן שבו סוציולוגית אמריקנית בשם Vaughan ראתה את התופעה של "יותר מדי מידע" בארגונים.[6] Vaughan עמדה על זה שהרבה מהמידע לא נקרא בפועל. תחת זאת, היא הציעה לתפוס את היכולת לייצר, לצבור, לאחסן ולהחליף **מידע כסמל ללגיטימציה עבור ארגונים רבים.**

אני רע!

אם מסתכלים על חיי הפרט במציאות שבה הוא/היא נתונים בעומסי מידע כה רבים, המשמעות היא שיש **תחושה של מרדף אחרי דבר-מה.** שאף פעם לא "השגת" את המטרה. קמרון השתמש בביטוי "mortal terror" כששחזר בפני נולן את הפחד לפספס דבר-מה אחרי 9/11. גם אם ה-9/11 הוא אירוע קיצון, אין ספק, והדבר עולה מהתיאורים של נולן, ש**תחושה של באוס** היא מן המאפיינים היסודיים של "החיים ב-NCTC".

[6] Diane Vaughan – סוציולוגית אמריקנית מאוניברסיטת קולומביה. האמירות שמביאה נולן בשמה הן מעבודה שערכה ב-NASA -- The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA (1996), Chicago: University of Chicago Press.

אכן, התחושה של המרדף, של הכאוס, של חוסר היציבות, אינם מאפיינים בלעדיים לארגוני מודיעין. אלה מאפיינים של תקופתנו. עם זאת, מאפיינים מסוימים כדוגמת היותו של ה-NCTC גוף בין-סוכנותי שבו מתארחים עובדים משלל גופי קהילת המודיעין לפרקי זמן קצרים כמו גם ההשתנות המתמדת של הגוף הזה מבחינה צורנית (עקב שינויים ארגוניים אצל מושאי המחקר עצמם) – תורמים לתחושה המתמדת של הכאוס.

ג'וסלין (אשת CIA) – אני במרוץ...אבל היכן קו הסיום?

"זה (מה שמצופה מהעובדת) משא ע-נ-ק. את אף פעם לא תסיימי את זה. זה דבר שאני למעשה אומרת לאנשים חדשים. אתם אף-פעם לא תסיימו את זה, פשוט נסו להקל. אף-אחד לא יגיד לכם מתי לעצור. אני ממש מרגישה שאני יכולה לעבוד 12 שעות ביום, לבוא בסופי-השבוע, [ולמרות זאת] אני אף-פעם לא מרגישה שאני מסיימת משהו".

פמלה (אשת FBI) – על הציפייה לדעת הכל

"אני חושבת שהציפיות לייצוּר (ידע) הן גבוהות באופן קיצוני. הדבר גורם ללחץ במהלך היום. זה מסיט אותי מלהיות מרוכזת בעבודה שלי. לדעתי גם יש ציפייה שאדע כל מה שאפשר על תחום האחריות שלי. זה לא אפשרי כשלוקחים בחשבון את כל מה שאני צריכה לעשות כל יום. אולי אפילו מבלי שלוקחים זאת בחשבון".

מה שג'וסלין ופמלה מתארות אלה תחושות של שגרה שוחקת, קשה, חסרת הבחנות בין העצמי והארגון. פמלה אף מתייחסת לרכיב נוסף, שפחות פותח אצל נולן להתרשמותי והוא **הציפייה לדעת הכל.** זו נקודה מעניינת בעייני משום שעלתה, מזווית מעט שונה, כאחד מן המאפיינים של התרבות הארגונית האמ"נית בדיון בנושא זה שנערך במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.[7] כך, אנחנו זיהינו את הפחד של אנשי אמ"ן שלא **"לצאת מטומטמים"**, כשתיאור זה, כנראה מוכר לרבים ממשרתי החיל בניואנסים כאלה או אחרים. במובן מסוים יש קשר בין הפחד "לצאת מטומטמים" לבין הפחד **"להראות שאני לא יודע".** אם כן, דרך העדות הזו של פמלה, אנחנו רואים שייתכן **שמדובר** במאפיין של אנשי מחקר מודיעיני בכלל.

[7] אפריל, 2024, דיון מכוני על האקלים התרבותי נוכח הפתעת 7/10.

בחור אנלוגי בעולם דיגיטלי:

בעשורים האחרונים הפכה הטכנולוגיה לכלי עבודה הכרחי בעבודת החוקר ובכלל זאת בעבודת חוקר המודיעין. לפיכך, כשיש מצבים שבהם המערכות הטכנולוגיות הקיימות מקשות על ביצוע המשימה כהלכה, אין זה מפתיע שהדבר יוזכר כתמה מרכזית בחיי היומיום.

נולן מתארת כבעיה את המצב של ה-stove-piping שבמסגרתו יש בידול יסודי בין מאגרי הנתונים של הסוכנויות השונות. הקושי המרכזי שעולה מתיאורי המרואיינים, ומועצם על רקע היותו של ה-NCTC מרכז בין-סוכנותי הוא קושי בהשגת המידע הנדרש בשל אותו סרבול וריבוי מאגרים שהיה קיים מבחינת מערכות המידע שבשימוש קהילת המודיעין האמריקנית בזמן עריכת המחקר (פורסם ב-2013).

במבט מלמעלה נולן זיהתה תמה מעניינת ביותר לפיה חלק לא-מבוטל משגרת היומיום סבב סביב בעיות שעניינן היה מערכות מחשוב לא-מותאמות לצרכים של החוקרים. מובן שכל עובד/ת נתקלים בבעיות הספציפיות הנוגעות לתחום עבודתם ולמערכות המחשוב שבהן הם משתמשים. כלומר, מה שמעניין כאן הוא פחות עם אלו בעיות ספציפיות נתקלו ב-NCTC בשעתו אלא יותר **המרכזיות של המכונות** בחיי היומיום של העובדים בארגון המודיעין.

אני לא יודעת כלום:

נושא ארגוני נוסף שנולן זיהתה ב-NCTC, הוא מה שהיא כינתה **"היעדר ידע מפורש".** אותו היעדר יכול לנוע בין חוסר הבנה של איזה טופס יש למלא בכל סיטואציה ויכול גם להגיע לדברים משמעותיים יותר כגון היעדר הבנת עיסוקם של תפקידנים מסוימים ואף

של מטרות הארגון עצמו.[8] לדברי נולן, היו בין המרואיינים שלה כאלה שטענו, שההנהלה משתמשת לעתים ב"חוסר הבהירות" כתירוץ.[9]

נולן טוענת שהתופעה נפוצה בארגונים גדולים, כך שאינה ייחודית ל-NCTC או לקהילות מודיעין בכלל. היא גם מצביעה על הבעייתיות של מצב זה עבור ארגון כדוגמת ה-NCTC שבבסיסו עומדים שיתופי הפעולה גם מעבר לגבולותיה של הסוכנות עצמה.

יתרה מזאת **היא טוענת שאותו היעדר ידע הוא בהחלט מן הגורמים שתורמים לתחושה הכללית של "כאוטיות"**, הנוכחת מאוד בהוויה של ה-NCTC. הציטוט הבא ידגים זאת בצורה יפה, הוא מראה כיצד ההשתנות אצל מושאי מחקר משתקפת בתוך הדיווחים של אנשי המודיעין על חיי היומיום שלהם, הרווים בחוסר-וודאות. ראוי לציין כי אותה השתנות תכופה אצל מושאי המחקר עצמם היא פועל יוצא לא רק של התקופה, אלא גם של סוג מושאי המחקר. למשל, איומים מצד קבוצות טרור כמו שה-NCTC מבקש לסכל.

> <u>אנה (מרואיינת) – על תחושת אי-הוודאות המתמידה בנוגע למשימה</u>
>
> ה־ NCTC באמת מתמקד בלהעניק כלים ולהכשיר את אנשיו, אבל
>
> יש את כל הדיבור הזה על "חוטים רופפים", כמו תא ה־ Pursuit (הקבוצה שהוקמה אחרי ניסיון הפיגוע הכושל בטיסה ביום חג המולד ב־2009 כדי לעקוב אחרי אותם "חוטים רופפים"), ואני בכלל לא יודעת מה זה אומר. אני אפילו לא יודעת מה אני עושה ביום־יום.
>
> אנחנו נלחמים ב"מלחמה בטרור". אבל מה זה בעצם אומר? איך בפועל אתה עושה את זה ביומיום?
>
> כאשר נלחמנו במלחמה הקרה, זה היה ברור יותר, לדעתי. הייתה מדינה שיכולנו להצביע עליה וידענו שאנחנו נלחמים בה.
>
> אבל עכשיו — אלו רשתות, זה כבר לא מדינות, וכבר ממש קשה להבין איך תיראה בכלל "ניצחון" במלחמה הזאת.

[8] והיו אף מקרים שתפקידנים לא היו בטוחים לגמרי מהי עבודתם **שלהם** – ור' עמ' 32.
[9] למשל למניעת מימון נסיעות או הכשרות מסוימות – ור' עמ' 31.

אה....לא בדיוק....

"במקצוע שבו דבר איננו ודאי, אין דבר יקר-ערך יותר מאשר הוודאות" פותחת נולן את דבריה בחלק זה. בהתייחסה למונח "ההבניה החברתית של הדיוק", טוענת נולן כי נתקלה בתופעה שבה אנשי המודיעין נוטים "לתקן" או "לדקדק" בעודם משוחחים האחד עם האחר בצורה שבה כבר אותו דיוק-דקדוק הופך לחסר משמעות.[10] האופן שבו אותו דיוק-דקדוק מתמיד בא לידי ביטוי ביומיום הוא **בנטייה להתפרץ לדברי האחר ו"לתקנו".**[11]

לטענת נולן, אותה נטייה לדיוק-דקדוק מתגלה לא רק בשיחה על נושאים מקצועיים, שבהם חוסר-דיוק משמעותו עלול להיות חיי אדם, אלא גם כשעוסקים בנושאים חסרי-חשיבות לחלוטין. התוצאה של מצב זה, לשיטתה, הוא שהדיוק בא לעתים על חשבון הסולידריות ויכול לפגום ב"הרמוניה" של האינטראקציה החברתית. במובן הרחב יותר, נולן טוענת שמרבית המרואיינים שלה לא ייחסו חשיבות ולעתים אף לא שמו לב לכך שצורת השיחה היא כה "מקוטעת" ורצופה התפרצויות. היא קושרת בין הפנמת צורת-תקשורת זו לדבר רחב יותר שהוא עבודת הרגשות שנעשית בקהילת המודיעין במטרה לשדר "איפוק".

<u>על הדיוק – בייסבול, ותיקון שלטים במטה ה-NCTC:</u>

<u>אנליסט מה-CIA מתאר ניסיון להסביר את כללי משחק הבייסבול למבקרים:</u>

<u>אנליסט א':</u> אז יש ארבעה בסיסים—

<u>אנליסט ב':</u> בכן, לא בדיוק. בעצם שלושה בסיסים ועוד בית (home plate).

<u>אנליסט א':</u> אוקיי, שלושה בסיסים ועוד בית. החובט מכה בכדור ומתקדם דרך הבסיסים, אחד אחרי השני—

<u>אנליסט ג':</u> ובכן, לא בהכרח צריך לעבור בסיס אחד בכל פעם.

[10] המונחים המקוריים היו out-correct ו-out-logic – ר' עמ' 35.

[11] ואולי, לנסח דבריו מחדש. ברמה האנקדוטלית, מאפיין זה מוכר לי, באופן זה או אחר, מניסיוני האישי בחטיבת המחקר, לכן גם בעייני מעניין לציין אותו במסמך זה.

<u>מיומן השדה של נולן:</u> אחרי הצהריים הלכתי עם רוז למכונת הצילום כי היא לא הייתה בטוחה איך להשתמש בה.
היה שלט מעל המכונה שכתוב עליו "If paper jams do not try and fix it"

מישהו מחק את המילה *and* וכתב במקומה *to*

"If paper jams do not try to fix it"
רוז ראתה את זה והרימה עיניים לשמיים, ואמרה: "זה כל כך טיפוסי לאנליסטים."
התיקונים כאן בלתי פוסקים.
בעולם האמיתי, אף אחד לא היה טורח לעשות את זה, לדעתי. אולי היית שמה לב לטעות, אבל קשה לי לדמיין מישהו שולף עט כדי לתקן אותה.

<u>שפה ועבודת רגשות:</u>

"ישנה בדיחה שלפיה ה-NCTC דורש מהעובדים להיות דו-לשוניים. עליהם להיות דוברי אנגלית ו"ביורוקרטית" ונדרשים מתרגמים כדי לעבור את היום". נולן זיהתה את השפה, כלומר את אופני הדיבור הייחודיים, כאחד המאפיינים שדרכם מתעצבת הזהות של עובדי ה-NCTC אל מול העולם שבחוץ כמו גם כאחד הדברים שמסמנים את הגבולות שבין עובד חדש לעומת ותיק.[12]

שימוש אינטנסיבי בראשי תיבות הוא מאפיין מרכזי ביותר של אופני הדיבור הייחודיים של אנשי ה-NCTC ושל עובדי הממשל הפדרלי בכלל.[13] מאפיינים נוספים הם שאילה של מושגים מעולמותיהם של מושאי המחקר לתוך השיחות היומיומיות וכן שאילה של מושגים מתוך עולמה של סוכנות המודיעין והמרתם לכדי משמעות חדשה, בהקשר אחר.[14]

תפקיד נוסף של השפה הוא שהיא אחד מן הכלים המצויים ברשות האנליסטים לביצוע **עבודת הרגשות.** לטענת נולן, בקהילת המודיעין האמריקנית עבודת הרגשות מתמקדת

[12] כלומר, הפחות-נחשב מול היותר-נחשב.
[13] בהמשך נולן מפתחת את הרעיון של ז'רגון ומקבילה את התופעה הזו לשיח של רופאים. היא מונה תכליות שונות לכך – ור' עמ' 41 בעבודת הדוקטורט.
[14] כך למשל, עשיית takfir לבן-שיח פירושה שהוא כבר לא נדרש לשיחה הזו (בהומור) ועובדת שסובלת מהצטננות חריפה תיארה את מצבה כ-biowarfare campaign – ור' עמ' 40.

בהדחקת רגשות – באופן כזה שיאפשר להם לכאורה להתמודד בצורה טובה עם העומסים המוטלים עליהם.

אופני ההתבטאות של העובדים חושפים את הביטויים של אותה **עבודת רגשות.** כך למשל, עובדים יכולים להתייחס לעצמם או לחבריהם בבינויים כגון "רחפן" או "אנדרואיד" (בלומר, מכניים, נטולי-רגש). לטענת נולן אמירות אלה חושפות שהיעדר-רגש, היותו של העובד, "כמו-מכונה" הן תכונות רצויות ומוערכות. לפי נולן גם השימוש ב**שפה "מכובסת"** מבטא את אותה עבודת רגשות. היא טוענת שלמשל המילה "להרוג" (to kill) כמעט ואינה נאמרת ושבמקומה נמצאו שלל תחליפים שבאים לומר את אותו הדבר שלא רוצים לאמרו.[15]

שימוש נוסף בשפה, כחלק מאותה עבודת רגשות, שמובר לי מניסיוני בחטיבת המחקר ושאותו נולן לא הזכירה ספציפית בהקשר הזה הוא **הומור.** היא תיארה בחלקים אחרים שהעובדים כן מכירים במוזרות הייחודית של מקום עבודתם. ההומור איננו מאפיין ייחודי, כמובן, לשיחה שמתפתחת בתוך קהילה מסוימת אך בעייני כדאי כן למקם אותו בתוך ארגז הכלים שיש בידי האנליסטים להתמודדות עם אותה כאוטיות שמתארת נולן כמאפיין-העל של חיי היומיום ב-NCTC.

הערות מסכמות

אני מקווה שהצלחתי בזרקור זה להמשיך את המהלך שהתחלתי בזרקור הקודם. אם העיסוק בחלקים היותר חברתיים-תרבותיים של המחקר המודיעיני דרש הליכה אל השטח עצמו, אל סוכנויות המודיעין אז העבודה של נולן יכולה לסייע לנו בבירור אותן סוגיות בצורה מעמיקה.

לטעמי, הפרספקטיבה מלמטה שתרמה נולן משקפת איזושהי אמירה עמוקה על מהות העיסוק של המחקר המודיעיני. בעייני אין זה מקרה שרבות מהאמירות שלה, שהתבססו

[15] למשל: "smoke", "silence", "counter", "take out", "neutralize". וברמה האנקדוטלית הדבר מוכר לי משירותי בחטיבת המחקר.

על עבודת שדה בארה"ב לפני כחמש-עשרה שנים תאמו זיכרונות וחוויות אישיות שלי מחטיבת המחקר כאן בארץ כמו גם אמירות ומסקנות שהועלו בהזדמנויות שונות במסגרת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

במציאות של שינוי ותיקון לאחר השבעה באוקטובר אני סבור שהאמירה על הצורך באיזון בין "better safe than sorry" ו"שאננות" היא חשובה הן לתפקוד הארגון והן לפרט. זאת לצד צורך להעמיק עוד באופנים שבהם הקהילה האמריקנית התאוששה מכישלונה ב-11/9 ולראות מה אפשר לשאול ממנה, תוך התאמות.

לדעתי, אחת הנקודות שעולה בבירור מן האתנוגרפיה של נולן, ובוודאי רלוונטית למקרה הישראלי, היא הצורך לתת יותר דגש על נושא ה-well being של העובדים/משרתים. מה שנולן העלתה על הכתב איננו חדש והוא אף משקף תקופת-שלום. כלומר, בתקופות חירום ומלחמה כנראה שהצורך באיזון ניכר עוד-יותר.

חלק מהשינוי והתיקון צריך לבטא הפנמה של לקחים ביחס לתרבות הארגונית, שכמה מבעיות היסודי בה מתוארות בצורה יפה אצל נולן (למשל, הנטייה לדיוק-יתר, על חשבון הסולידריות, גם כשאין חובה לנהוג כך). במבט קדימה ישנה השאלה של *איך* להטמיע את אותם לקחים. נדמה ששינויים מן הסוג הזה הם ארוכי טווח ולא באמת יכולים לקרות "כי מישהו הנחה". אולי צעד ראשון עם זאת בכיוון הנכון הוא להעלות למודעות את אותם דברים שהפכו "מובנים מאליהם" – אותם דברים ששפירא כינתה אותם "הקול הנעלם" – ועתה הם מקבלים במה.