

מי צריך "חזאי-על"? בעקבות המסע של פיליפ טטלוק

דודי סימן-טוב, חוקר במרכז למורשת המודיעין

ספרו של פיליפ טטלוק, פרופסור לפסיכולוגיה ולמדע המדינה באוניברסיטת פנסילבניה, "תחזיות על – המדע שמאחורי אמנות הניבוי" תורגם לאחרונה לעברית. הספר מסכם מחקר בן עשרות שנים שהוביל טטלוק, והגיע לשיאו בפרויקט מחקרי, שבוצע בשנים האחרונות עבור קהילת המודיעין

האמריקאי. המחקר בדק את יכולותיהם של אנשים, שאינם מומחים, לחזות באופן סיסטמטי אירועים אסטרטגיים.

יו"ר המל"ם, תא"ל (מיל) ד"ר צבי שטאובר, התייחס לחשיבותו של הספר בכנס ההשקה של גליון מספר 1 של כתב העת "מודיעין – הלכה ומעשה". הוא עמד על התכונות, שציין טטלוק בספרו, העשויות לסייע ל"חזאי-על", כפי שטטלוק מכנה אותם, והצביע על הצורך של קהילות מודיעין להיעזר בחזאים אלו במסגרת מלאכת ההערכה.⁶³ במאמר



פיליפ טטלוק

זה אציג את ממצאיו המרכזיים של טטלוק ואת השלכותיהם האפשריות על התנהלותם של המימסדים המודיעיניים.⁶⁴

קשה לחזות את העתיד? אולי בלתי אפשרי? אולי בלתי נחוץ?

לפני מספר שנים התייחס רח"ט מחקר לשעבר, איתי ברון, לאתגר של מתן הערכה בתקופה הנוכחית. הוא ציין כי בהקשר למחקר המודיעיני הציבה ה"טלטלה" אתגרים משמעותיים, הקשורים להשתנות האויב והסביבה. המחקר המודיעיני כיוון עצמו משך שנים להתמודד עם אירועים המתרחשים כתוצאה מתכנון מוקדם, מהגדרת מטרה ברורה ומפעולה שתכליתה להגשים מטרה זאת. העת הנוכחית מאופיינת בעיקר בהתרחשויות שהן באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל "דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה. האתגר המודיעיני במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" של גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על

63 צבי שטאובר, כנס ההשקה של כתב העת "מודיעין – הלכה ומעשה", המרכז למורשת המודיעין, 10 במאי 2017.
64 פיליפ טטלוק ודן גרדנר. תחזיות על כנרת זמורה ביתן, 2017.

האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני". מדבריו של ברון עולה לכאורה, כי בעבר אתגר הערכת העתיד היה "קל" יותר משום שמדובר היה בהערכת התנהגות מדינות ומנהיגים.⁶⁵ נאסם טאלב, מי שטבע את המושג "ברבור שחור", קבע ש"ברבורים שחורים", כלומר

**בשנים האחרונות
נשמעים מתוך קהילת
המודיעין הישראלית
קולות הגורסים כי
הקושי לחזות את
העתיד הוא כה
משמעותי, עד כי מן
הראוי שהמודיעין לא
ינסה לעשות את הבלתי
אפשרי, ויתמקד בהצגת
כיווני התפתחויות
אפשריים בלבד**

הפתעות שאיש לא צפה, קובעים את מהלכה של ההיסטוריה. לדעתו, ההיסטוריה האנושית אינה מתקדמת "בזחילה אלא בדילוגים", וכי הדברים החשובים באמת אינם ניתנים לחיזוי.⁶⁶ בשנים האחרונות נשמעים מתוך קהילת המודיעין הישראלית קולות הגורסים כי הקושי לחזות את העתיד הוא כה משמעותי במציאות הנוכחית, עד כי מן הראוי שהמודיעין לא ינסה לעשות את הבלתי אפשרי, אלא יתמקד בהצגת כיווני התפתחויות אפשריים. ברקע לגישה זו עומד גם ניסיונם רצוף הכישלונות של ארגוני מודיעין בארץ ובעולם (כפי שתיאר זאת ראש אמ"ן לשעבר שלמה גזית), שהוכיחו כי המודיעין נכשל במבחנים רבים במתן התרעה.⁶⁷

גישה זו, המפחיתה מחשיבות תחזית כמרכיב מרכזי במשימת המודיעין, שמה לחילופין דגש על ייעוד המודיעין כגורם המסייע לקברניט בהבנת המציאות ובעיצובה. בכל מקרה, התומכים בגישה זו, סוברים כי גם אם יכול המודיעין לתת תחזיות מדויקות, אין להן ערך, אם אין הוא זוכה לאמון הקברניטים, ואינו משולב בתהליך קבלת ההחלטות.

טטלוק: בכל זאת תחזית!

לו היה טטלוק מקבל את הגישות לעיל, המטילות ספק ביכולת לצפות את העתיד, ובערך של תחזית כזו, ייתכן שכלל לא היה מתחיל את מחקריו בשנות השמונים של המאה הקודמת. אולם טטלוק סבר, כי יש מקום לשילוב של תחזיות כמותיות בעבודת המודיעין, וניסה להוכיח זאת במספר מחקרים.

נתח גדול מהמציאות שלנו הוא אכן בר חיזוי, למשל מזג האוויר. יחד עם זאת, בהקשר האסטרטגי והצבאי, יש הבדל מהותי בין תחזיות טקטיות, שהן מכניות באופיין (כמו קצב ייצור של צנטריפוגות או הזמן שיידרש לגדוד טנקים לחצות את חצי האי סיני) לבין "השאלות הגדולות", כפי שטטלוק מכנה אותן, כמו "האם תפרוץ מלחמה בין חזבאללה לישראל ב-2018?" או "האם ייחתם הסכם שלום בין ישראל לפלסטינים בעשור הקרוב?" במקרים מעין אלה מציע טטלוק

65 איתי ברון. המחקר המודיעיני, (הוצאת המל"מ, 2015), עמ' 33.

66 נסים טאלב. ברבור השחור - השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים. דביר, 2009.

67 שלמה גזית. בין התרעה להפתעה, מרכז יפה, מזכר 66, 2003, עמ' 41.

להמיר את השאלה בשאלות ממוקדות יותר שעליהן אפשר לתת תשובות, ושעל בסיסן אפשר לבנות התייחסות לשאלה הגדולה. למשל, במקום לענות על השאלה, אם תהיה מלחמה בין הקוריאות עד 2019, יש לשאול, האם צפון קוריאה תשגר טיל לעבר דרום קוריאה בחצי שנה הקרובה, האם היא תבצע ניסויים גרעיניים, האם תבצע מתקפת סייבר, וכדומה.

מה בין הרפואה של המאה ה־19 למודיעין של המאה ה־21?

טטלוק משווה בספרו בין החיזוי הנהוג בקהילת המודיעין על ידי פרשנים בכירים (כמו תום פרידמן, הפרשן הבכיר של הניו־יורק טיימס) לבין הרפואה במאה ה־19, שהתבססה על תחושות הבטן של הרופאים, ולא על בדיקות הניתנות למדידה. הוא מציע להפוך גם את החיזוי המודיעיני או האסטרטגי למדע, לבדוק ולמדוד את החזאים – ובראשם את אנשי המודיעין – האם הערכותיהם התממשו בפרק זמן נתון, ועל אילו נתונים ושיקולים התבססו בהם. הוא



מדגיש כי בהיעדר בדיקה מרבית המומחים מיומנים בהצנעת כישלונותיהם וטוענים, שניבאו את מהלך ההתרחשויות, או שנתנו לתוצאה הסופית סיכוי גבוה מזה שנתנו לה בפועל.

הערכות מודיעיניות כמותיות - "לשפה המודיעינית יש שירה משלה"

שרמן קנט, שנחשב לאגדה בקהילת המודיעין האמריקאית והעולמית, ניסה לשלב בעבודתם של גופי המחקר וההערכה ב־CIA הערכה כמותית. לטענתו, השימוש במושג "סביר" או "אפשרי" זוכה להערכה כמותית שונה (ודאי בדיעבד). כדי למנוע את הבלבול, שיוצר השימוש במונחים אלה, הוא הציע לשלב בעבודתם של גופי המחקר המודיעיניים את השימוש בהערכות כמותיות (100% - בטוח, 75% - סביר וכן הלאה). אולם הצעתו לא אומצה ב־CIA - אנשי המחקר לא הסכימו לנקוב במספרים, אחרים טענו ש"זה אינו טבעי", ו"לשפה המודיעינית יש שירה משלה", אחרים חששו מכך ששימוש במספרים יגרום לתחושה של "סוכן הימורים". סיבה נוספת יכולה להיות הרקע האקדמי מתחום מדעי החברה והרוח של מרבית החוקרים, שבעטיו מתקשים הם להשתמש בהערכות כמותיות. קנט לא התרשם וגרס כי "אני מעדיף סוכן הימורים טוב על פני משורר מחורבן", אולם ידו הייתה על התחתונה.

כיצד יעריכו מומחים אסטרטגיים? השועל או הקיפוד?

במהלך שנות ה־80 ניסה טטלוק לבחון את הערכותיהם של מומחים אסטרטגיים מהממשל ושל ארגונים בינ"ל מהאקדמיה ומהתקשורת. הוא גייס 284 מומחים, שביצעו מבחני אישיות ומבדקי אידיאולוגיה והשכלה. הניסוי ארך כעשרים שנה. תוצאות המחקר הצביעו על כך שהקבוצה

כמה מאפיינים של חזאי-על



מתעדכנים
ומעדכנים



יש להם זמן!

שהצליחה יותר מהאחרת לא הייתה המשכילה יותר, או זו שניתנה לה גישה לחומר מסווג, או בעלת גישה אידיאולוגית מסוימת. ההבדל היה נעוץ באופן החשיבה של המומחים. הפילוסוף ישעיהו ברלין מבחין בין "קיפודים" (יודעים הרבה על מעט) לבין "שועלים" (יודעים מעט על הרבה). אבחנה זו מסייעת לטטלוק, משום שהקבוצה שהצליחה יותר בהערכותיה הייתה קבוצת השועלים. חבריה התבססו על כלים אנליטיים רבים, ובחרו את הכלי המתאים לשאלה. הם

אספו מידע ממקורות רבים, שילבו בין גישות ודיברו על אפשרויות, ולא על ודאויות. הם הפגינו נכונות רבה יותר להודות בטעות. הקיפודים, לעומתם, ידעו "דבר אחד גדול" וניסו לעשות בו שימוש בבואם לחזות מה יקרה ללא קשר למידת הרלוונטיות של מומחיותם ולגישתם לבעיה הקונקרטית. הם חובשים משקפיים, שאותם אין הם יכולים או רוצים להסיר, והם רואים את המציאות רק מבעדם.

כיצד בוחנים דיוק בהערכה?

מדד בראייר (על שם המתמטיקאי ג'ון בראייר, שפיתח אותו ב-1950) מודד את המרחק בין ההערכה לבין מה שהתרחש בפועל: נמוך הוא שלמות, ניחוש אקראי (50%) יניב תוצאה של 0.5, וניחוש גרוע במיוחד יוביל לתוצאה של 2.0.

משבר מודיעיני כתנאי להתפתחות

בספר מתאר טטלוק שני משברים מודיעיניים בקהילת המודיעין האמריקאית, אחד שהיה ואחד שלא. הראשון, הוא ההערכה המוטעית ערב ההפיכה באיראן. כישלון זה לא הוביל לשום הערכה מחדש של השיטות ושל הגישות הנהוגות בקהילת המודיעין האמריקאית. המשבר השני הוא ההערכה המוטעית

ביחס להימצאותו של נשק בלתי קונבנציונאלי בעיראק, שהובילה למלחמת המפרץ השנייה. משבר זה הוביל לשידוד מערכות כולל בקהילת המודיעין האמריקאית (רוברט ג'רוויס, שחקר את קהילת המודיעין האמריקאית: "הם לקחו את זה ללב"). ואומנם, דו"ח ועדת החקירה בעניין הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק הוביל להקמת המשרד למודיעין לאומי, שיזם לאחר מספר שנים את הפרויקט, שטטלוק היה אחד ממוביליו ושבדק את יכולת החיזוי.

פרויקט "שיקול הדעת"

פרויקט "שיקול הדעת" החל ב־2011, והתפתחותו עד 2015 מתוארת בספר⁶⁸. את הפרויקט יזמה סוכנות המודיעין לפעילות מחקרית מתקדמת ("ירפ"א"), הכפופה לראש המודיעין הלאומי, ושתפקידה לתמוך במחקרים פורצי דרך העשויים לסייע לקהילת המודיעין האמריקאית להשתפר. במסגרת הפרויקט הוזמנו אלפי מתנדבים לחזות את העתיד, והמחקר בחן את הגורמים ששיפרו את יכולת החיזוי.

החזאים נדרשו להגיש בכל בוקר את תחזיותיהם לגבי כ־500 שאלות בנושאים גלובאליים מגוונים. בסך הכל נאספו כמיליון תחזיות אישיות (שכללו תחזית כמותית של הסתברות שאירוע מסוים יתרחש או לא יתרחש בפרק זמן מסוים) תחזיות אלה היוו מאגר נתונים לניתוח ולמסקנות. טטלוק בחר שאלות שאת המענה עליהן אפשר לבחון בטווח של עד שנה קדימה. הפרויקט לא כלל שאלות בטווח של עשור קדימה כי, לדעתו, שאלות כאלה הן חסרות ערך.

בשנה הראשונה עלתה רמת הדיוק של משתתפי הפרויקט ב־60% על זו של קבוצת ביקורת כללית, ובשנה האחרונה ב־78%. רמת הדיוק של אנשי הפרויקט הייתה גם גבוהה יותר מזו של חוקרים מהאקדמיה ושל אנליסטים מקהילת המודיעין שהיו חשופים למידע מסווג. טטלוק סיפר על חוקר מפורסם המנהל סוכנות ייעוץ אסטרטגית יוקרתית, שדחה את הצעתו להצטרף לפרויקט בטענה ש"אין לי עניין להתחרות במובטלים שמכורים לחדשות".

במסגרת הפרויקט ב־2012 נשאלה, למשל, השאלה מה הסבירות שמשטר אסד ייפול תוך 3 או 6 חודשים. אהוד ברק, שר הביטחון אז, העריך כי לאסד חודשים ספורים בשלטון. אפשר לשער שהוא קיבל ההערכה זו מגורמי המחקר בקהילת המודיעין. בפרויקט "שיקול הדעת" התשובות לשאלה זו היו:

- חזאים רגילים (כאלה שלא הצטיינו בפרויקט) העריכו בממוצע שהסיכוי שאסד ייפול הוא 41%.
- חזאים שהוכיחו יכולת חיזוי גבוהה לאורך זמן, ושכוננו בפי טטלוק "חזאי־על", העריכו את סיכויי אסד ליפול בשלושת החודשים הקרובים ב־15%.

צוותי־על: האם עבודה בצוות משפרת את התחזיות?

לצד היכולת האישית לחזות הפרויקט בחן גם את השפעת העבודה בצוותים על יכולת הניבוי. טטלוק מספר שחשש תחילה שעבודה בצוותים תאפשר לחלק מהמשתתפים להתבטל, ויחד עם זאת העריך שעבודה בקבוצות תאפשר למשתתפים בהן לחלוק ידע וזוויות ראייה שונות. הצוותים שמנו 12 חזאי־על, קיבלו הכשרה בעבודה בצוות, תירגלו "עימות בונה" שאיפשר לבטא את המ־חלוקות ברוח טובה, ופתחו מרחבים מקוונים כדי לאפשר שיח. התוצאה הייתה חד משמעית: הצוותים גברו על אלה שפעלו ללא מסגרת צוותית.

ההסבר להצטיינות הצוותים הוא שתודות להימנעות מחשיבה קבוצתית ומהתלהמות, נוצרה תרבות ארגונית שעודדה קריאת תגר הדדית מכובדת, והתפתחה תרבות של שיתוף. השותפים

68 להרחבה ראו אתר הפרויקט: <https://www.gjopen.com/>. המעוניינים יכולים להצטרף ולנסות את יכולתם.

בצוותים אמרו יותר "שלנו" מאשר "שלי", וגרסו כי "גיוון גובר על יכולות אישיות".

המסקנות המרכזיות של הפרויקט

- אף שאי אפשר לחזות את הנולד, אפשר לשפר באופן שיטתי את הדיוק בהערכה ולתת תחזיות בעלות משמעות.
- היכולת לשפר את התחזית באופן שיטתי אינה תוצאה של כישרון מסתורי, אלא תוצר מבנה מסוים של אישיות, של דרכי חשיבה ושל איסוף מידע ועדכון עמדות.
- אנשים שאינם מומחים הנעזרים בכלים לוגיים ומתמטיים פשוטים, יכולים לגבור על אנשי מקצוע בקהילת המודיעין באיכות ההערכות שלהם.
- עבודה בצוות של חזאי-על יכולה לשפר אפילו את איכות התחזית של כל אחד מהם בנפרד.

עקרונות הפעולה ומאפיינים של חזאי-העל

המסקנה העיקרית של הפרויקט היא שישנם אנשים המסוגלים לחזות באופן שיטתי את העתיד באופן מובהק טוב יותר ממומחי מודיעין, מאקדמאים ומהציבור הכללי. בשלב מסוים התמקד הפרויקט רק באוכלוסייה זו, וניסה להבין מהם המאפיינים ההתנהגותיים והאנושיים שלה.

המאפיינים המרכזיים של חזאי-העל:

- בעל אינטליגנציה גבוהה (ביחס לאוכלוסייה, לא ביחס לחזאים בקבוצת הביקורת או בקהילת המודיעין) אך אינו "גאון".
- מעודכן מאוד (יש ה"מכורים לחדשות"), ומעדכן את תחזיותיו בהתאם לידע החדש שנוסף ("כשהעובדות משתנות, אני משנה את דעתי").
- משתף הרבה ומתייעץ.
- בעל זמן פנוי.
- מבחינתו, עמדות ודעות הן השערות שיש לבחון, ולא אוצרות שיש לשמור.
- יודע להסתכל על הבעיה "מבחוץ" (על המסגרת שבה מתרחשת התופעה ועל הבעיה בהקשרים רלוונטיים אחרים) ו"מבפנים" (על הכוחות הפועלים בעולם הבעיה עצמו), ואף יודע לשלב בין שניהם.
- בעל מודעות טבעית להקשרים מתמטיים ולוגיים לניתוח הבעיה, גם אם לעיתים רחוקות עסק בחישובים מתמטיים מורכבים.
- בעל סקרנות טבעית ונכונות לבצע מהלכים אקטיביים כדי לברר נתונים (למשל, אינו מסתפק בנתונים שמופיעים באתר מסוים, אלא פונה לאתר אחר במייל, מחפש אתר עם תדירות עדכון, ומקבל עדכון טוב יותר).
- נותן תחזית מדויקת (67% למשל), ולא כללית (בין 20% ל-30%).
- להוט לדעת כיצד להשתפר. אם טעה עורך חשבונות נפש אישיים וקבוצתיים כדי להבין מדוע נכשל.



חזאי העל, לונדון 2015

חזאי-על

ביל פלאק גדל בעיירה חקלאית, היה תלמיד טוב, בעל תואר ראשון למדעים, לא הצליח לסיים את הדוקטורט במתמטיקה, הפך לצפר נלהב, כיום פנסינר בן 55. **דאג לורנץ** היה מתכנת ב-IBM, כיום הוא פנסינר. אין לו מומחיות ליחב"ל, אך הוא ניחן בסקרנות לאירועים אקטואליים. הוא הרבה להתעדכן ולעדכן את תחזיותיו, וזכה לציון 0.14 בסולם בראייר (מקום ראשון).



ביל פלאק

סנדי סילמן היה חוקר אטמוספירה ובעל תארים באמנויות, במתמטיקה ופיזיקה. חלה בטרשת נפוצה.

ליונל לוין הוא מורה למתמטיקה באוניברסיטת קורנל, נחשב לעילוי במתמטיקה. בקרב חזאי-העל הוא חריג בכישורי המתמטיקה שלו.

טים מינטו הגיע בשנה השלישית למקום הראשון (ציון 0.15). הוא מהנדס תוכנה מוונקובר המצטיין בהתעדכנות יומיומית.

דיויד דאפי מצטיין בעדכון, עובד סוציאלי מפיטסבורג, בן 36. התנדב לפרויקט לאחר שפוטר מעבודתו. לטענתו, הוא מצטיין במבחנים אמריקאיים.

מרי סימפסון התנדבה לפרויקט לאחר שכשלה, לדעתה, לחזות את המשבר הכלכלי ב-2007. היא בעלת דוקטורט בכלכלה, ניהלה עניינים רגולטורים בחברה גדולה, ובהמשך הייתה יועצת עסקית. לדבריה, רצתה לשרף את כושר הניבוי שלה.

אן קילקני מאלסקה עבדה כמנהלת חשבונות ולמדה ריקודים סלוניים. היא התפרסמה כשתקפה את שרה פיילין, מועמדת לסגן הנשיא ב-2009. על אף התוצאות המרשימות שלה היא לא הצליחה בקבוצת חזאי-העל.

על השאלה למה השתתפו, ענו כי זה כיף, כי זהו צורך קוגניטיבי (נטייה לעסוק בעבודת פרך וליהנות ממנה), ובשל הפתיחות לחוויות והסקרנות האינטלקטואלית.

- מודע לשבריריות הצלחתו, וכשנכשל מפיך לקחים וממשיך לחזות.
 - אינו מומחה, ולכן אינו משקיע אגו רב בתחזיות שלו.
- טטלוק מציע את הדיוקן שלהלן לגבי האישיות של חזאי־העל: זהירים, צנועים, בעלי פתיחות מחשבתית, בעלי ביקורת עצמית, "מרגישים נוח" עם מתמטיקה, אינם "נשואים" לשום רעיון, מעריכים מגוון דעות, מתעדכנים בתבונה, מודעים לחשיבות הבדיקה של תהליך החשיבה שלהם, מאמינים באפשרות להשתפר, ונחויים להתמיד בתהליך עד תומו. מה שעושה אותם טובים כל כך הוא פחות מי הם, אלא יותר מה שהם עושים – עבודת מחקר מפרכת, חשיבה קפדנית וביקורת עצמית, איסוף נתונים והתעדכנות מתמדת.

סיכום

טטלוק טוען שאפילו ראשי קהילת המודיעין אינם חסינים מאשליות קוגניטיביות, ולכן כדאי להם לשקול לגייס אנשים דוגמת חזאי־העל כדי להימנע מהטיות בשיקול הדעת. מעבר לכך, הוא סבור שלא די בגיוסם, אלא נכון גם לגייס את השיטה בה הם נוקטים.

לפי "הפנטזיה של טטלוק", צרכני החיזוי יתחילו לבדוק את רמת הדיוק של התחזיות שיקבלו, בדיוק כפי שמצפים שגלולה תיבדק לפני שנעשה בה שימוש. לצד זאת, אנשי המודיעין יבינו שהציפיות הגבוהות מחייבות אותם לשפר את תחזיותיהם ולוודא שהן "מבוססות ראיות".

במבט מישראל, הניסוי של טטלוק מאתגר הן את האופן שבו אנו מייצרים מודיעין, והן את האופן שבו אנו קובעים את ההרכב האנושי של קהילת המחקר המודיעינית

הוא מסיים בביקורת צפויה על התפיסה של הומניסטים, רבים מהם אנשי קהילות המודיעין, הצפויים לצאת נגד הניסיון לכמת הערכות מודיעין, ולטעון ש"לא כל מה שחשוב אפשר לחשב", וכי "יש מדדים שאי אפשר למדוד". הוא מציין בתגובה כי סולם בראייר הוא מדד בהתווה, וכי נכון לנסות

לשפרו. יתכן שאפשר לגייס למשימה את המוחות הריאליים המבריקים המועסקים בקהילת המודיעין, למשל בתחום הסייבר ושבירת ההצפנה.

מבחינת המתרחש בתחום בישראל, הניסוי של טטלוק מאתגר הן את האופן שבו אנו מייצרים מודיעין, והן את האופן שבו אנו קובעים את ההרכב האנושי של קהילת המחקר המודיעינית. האם ראוי לשקול פתיחות לחלק מהרעיונות שמציג טטלוק? האם וכיצד ראוי לעשות שימוש בהערכה כמותית לגבי סוגיות אסטרטגיות? האם המענה לשאלות אלה הוא יצירת "בועה" של חזאי־על, או שנכון דווקא להטמיע חלק מהשיטות בין גורמי ההערכה ולהשתמש בחזאי־העל כ"מנטורים"? בנוסף, אפשר ללמוד מהשיטות שמציג טטלוק הן לגבי עבודה אישית והן באשר לעבודה צוותית. יש בהן דפוסים חיוניים לאיש מודיעין, שדומה כי אינם מתקיימים במערכת המודיעינית הלחוצה של ישראל.