הקדמה: כתב מינוי לוועדת חקירה שאיש לא הקים

תיק CAPA מס׳ 000 / תיק אב / אחד־עשר כשלים ודגימת ביקורת אחת, 416 לפנה״ס עד 2026

פתיחת התיק

שדה	פרטים
מספר תיק	CAPA-000 (תיק אב)
סוג החקירה	חקירה מערכתית של ממצא חוזר
היקף	11 תיקי כשל ותיק ביקורת אחד, כ־2,400 שנה, ארבע יבשות
המוצר	אופוזיציה, כל הדגמים, כולל טוענים לכתר ושליטים־למחצה
מקור הדיווח	ההיסטוריה. דיווחה בלי הפסקה, ואיש לא רשם
חומרה	קריטית וחוזרת. לדברי האופוזיציה, באחריות הממשלה
בעל התיק	המחבר, שהתנדב, כי איש אחר לא הרים יד
סטטוס	פתוח מאז 416 לפנה״ס

קודם קצת עליי, כי כל תיק מתחיל בשם של מי שפתח אותו. אני עוסק בבקרת איכות. אצלנו, כשמשהו מתקלקל, אסור לשאול מי אשם. שואלים למה זה קרה, מה עושים כדי שלא יחזור, ואחר כך בודקים אם התיקון עבד. לזה קוראים "פעולה מתקנת" ו"בדיקת אפקטיביות", שמות שמרגשים בערך כמו הוראות כביסה. אבל מקצוע כזה מקלקל לך את העיניים. אחרי מספיק דוחות תקלה אתה קורא הכול כמו דוח תקלה: את העיתון, את הוראות ההרכבה של הארון, ואת ההיסטוריה הפוליטית, שיש בה תקלות שאף מבקר איכות לא היה מעביר, גם לא ביום שישי בצהריים, כשכולם כבר רוצים הביתה.

במערכות איכות יש היררכיה ברורה של צרות. תקלה אחת היא אירוע, אותה תקלה פעמיים היא מגמה, ואותה תקלה אחת־עשרה פעמים, בארבע יבשות ולאורך כ־2,400 שנה, היא מה שמבקרים מכנים ממצא חוזר. מבקר שמוצא ממצא חוזר כבר לא שואל מה קרה. הוא רוצה לדעת מי אחראי על המערכת, ובתיק הזה התשובה מביכה: אף אחד. על טיפשות של שליטים כבר נכתב הכול, או לפחות הרבה יותר ממה שאדם סביר מסוגל לקרוא בחייו. ברברה טוכמן הקדישה לה את "מצעד האיוולת", מטרויה ועד וייטנאם,[1] ואחריה נערמו מדפים שלמים. גם חוקרי מדע המדינה לא הזניחו את האופוזיציות. הם חקרו את תפקידיהן, סמכויותיהן, חולשותיהן ויחסיהן עם השלטון, ואני מניח שמישהו כבר בדק גם את השפעת המרחק בין ספסלי האופוזיציה למזנון הכנסת.

ובכל זאת, ממשלה טיפשה מקבלת ועדת חקירה, דוח ביניים ופרק בספרי הלימוד. אופוזיציה טיפשה מקבלת, אם יש לה מזל, מערכון אחד במוצאי שבת. החלטתי לתקן את העוול. גם לאידיוטים מטעם האופוזיציה מגיעה ועדת חקירה. עם הערות שוליים.

זה הספר השלישי שלי בסדרה "טיפשות מנומקת". בשני הקודמים עסקתי בטיפשות שיש לה נימוקים מצוינים, ונדהמתי לגלות כמה ממנה יש בשוק. הפעם עברתי צד.

רקע: מסמכי התכן של המוצר

כל חקירה רצינית מתחילה במסמכי התכן, ולמוצר שלנו יש תאריך לידה מדויק, ואפילו פרוטוקול שבו נרשם שהוא נולד בצחוק. ב־10 באפריל 1826 דן בית הנבחרים הבריטי במשכורת של נשיא מועצת

המסחר. אני יודע. גם אני כמעט נרדמתי באמצע המשפט. אבל באותו דיון קם ג׳ון קאם הובהאוס, חבר פרלמנט רפורמיסט וחברו הטוב של לורד ביירון, לנגח את הממשלה. הפרוטוקול, שנכתב אז בגוף שלישי, מוסר את דבריו כך: "נאמר שקשה מאוד לשרי הוד מלכותו כשמעלים התנגדויות להצעה הזאת. מצדו, הוא סבר שקשה עוד יותר לאופוזיציה של הוד מלכותו לאלץ אותם לנקוט צעד כזה".[2] מיד אחרי המילים "האופוזיציה של הוד מלכותו" רושם הפרוטוקול את תגובת הבית במילה אחת. צחוק.

האופוזיציה כבר הייתה קיימת, כמובן. באותו ערב היא רק קיבלה שם, ומרגע שקיבלה אותו, איש לא הצליח להפסיק להשתמש בו. ג׳ורג׳ קנינג, שהשיב בשם הממשלה, הסביר שהרעיון להעלות את השכר כלל לא בא מהממשלה, אלא "מאלה שהג׳נטלמן הנכבד כינה האופוזיציה של הוד מלכותו".[3] שוב צחוק. אחריו קם ג׳ורג׳ טירני, מוותיקי האופוזיציה. באמצע דבריו נהרו לאולם חבריו לספסל, והוא ציין שהוא שמח לראות אותם נכנסים במספרים כאלה, כי עכשיו יש להם סיכוי לזינוק הוגן. ואז אימץ את הכינוי החדש והסביר לבית את מצבה האמיתי של האופוזיציה: "אף שהג׳נטלמנים שממול מחזיקים במשרות, אנחנו מחזיקים בשלטון. הצעדים הם שלנו, אבל כל המשכורות הן שלהם".[4] הפרוטוקול רושם תשואות וצחוק. עברו מאתיים שנה, ואף אופוזיציה עוד לא ניסחה את התלונה שלה טוב יותר.

ואז הגיעה ההצבעה. הממשלה ביקשה לאשר לנשיא מועצת המסחר שכר שנתי של 5,000 לירות, וניצחה ברוב של 87 מול 76. הרוב היה קטן כל כך, שקנינג קם מיד והודיע בצער שהממשלה לא תתעקש. שר האוצר הציע לקצץ את הסכום ל־2,000 לירות, וטירני מיהר להודות לממשלה ולבשר לה שזכתה ל"הסכמתה של האופוזיציה של הוד מלכותו". צחוק, בפעם הרביעית באותו ערב.[5] הממשלה ניצחה בהצבעה, האופוזיציה ניצחה בוויכוח, והשכר המוצע קוצץ ביותר מחצי. זה אב הטיפוס, והוא עבד בניסיון הראשון. אילו כל היחידות שיוצרו אחריו היו עומדות במפרט שלו, הייתי נאלץ לחפש נושא אחר לספר.

את המפרט כתב שמונה־עשרה שנה אחר כך בנימין דיזראלי, אז חבר פרלמנט וסופר ועוד רחוק מראשות הממשלה. ברומן "קונינגסבי" תיאר זן שלם של מדינאים, כאלה "שמאמינים שהמדינה חייבת להינצל, אם רק יקבלו אלף ומאתיים לירות בשנה". ואז ניסח את ההגדרה: "זהו מעמד מיוחד במינו; 1,200 לירות בשנה, משולמות ברבעונים, הן כל תפיסתו במדע המדינה ובטבע האדם. לקבל 1,200 לירות בשנה, זו ממשלה; לנסות לקבל 1,200 לירות בשנה, זו אופוזיציה; לרצות לקבל 1,200 לירות בשנה, זו שאפתנות".[6] מאז עלו הסכומים ונוספו לשכה ונהג, אבל ההגדרה עצמה נשארה צמודה למדד. זה כנראה הסעיף היחיד מן המאה התשע־עשרה שאיש בבית הנבחרים, משני צדי המליאה, לא הציע אף פעם לקצץ.

את דרישות הביצועים קבע הפרלמנט הבריטי בעצמו. בדיון ב־4 ביוני 1841 הזכיר הלורד סטנלי, אז מבכירי האופוזיציה, את מה שנהג טירני לומר: "חובתה של אופוזיציה פשוטה מאוד: להתנגד לכול ולא להציע דבר." מן הספסל שממול קרא הלורד ג׳ון ראסל, מנהיג הממשלה בבית הנבחרים: "ולהפיל את הממשלה." סטנלי הסכים מיד: "כן, ולהפיל את הממשלה".[7] שימו לב מי השלים את רשימת הדרישות: מנהיג הממשלה עצמו, שהתנדב לנסח לאופוזיציה את תוכנית העבודה שלה. את שתי הדרישות הראשונות אפשר לבצע מן הספסל. השלישית מסוכנת יותר, כי לפעמים היא מצליחה, ואז צריך לחצות את האולם ולהתחיל לענות על השאלות.

שלב 1: הגדרת התקלה

הכלל הראשון בכל חקירה הוא שהגדרת התקלה לא מכילה פרשנות: לא מי אשם, לא למה, ובטח שלא מה הוא חשב לעצמו. אז הנה היא, יבשה ככל שהצלחתי. אדם או מחנה נמצאים במרחק נגיעה מהשלטון, או לפחות מחזיקים ביד הזדמנות ממשית לשנות את יחסי הכוחות, ומחמיצים אותה בעצמם. את העבודה לא עשו בשבילם יריבים גאונים ולא היסטוריה אכזרית. הם קיבלו החלטה שנראתה להם מבריקה, והיא הסתיימה בדרך כלל במסיבת ניצחון של הצד השני. זו טיפשות שמגיעה עם נייר עמדה, ולפעמים גם עם מצגת.

את ההגדרה משלימה טבלת "כן ולא", שתפקידה לשמור על החוקר מכיוונים מבטיחים מדי:

	כן	לא
מה	החמצה בהחלטה של הנחקר עצמו	הפסד ליריב גאון, לגורל או למזג האוויר
מי	מי שנאבקו על כוח והחזיקו קלפים ביד	מועמדים חסרי סיכוי שהפסידו כמתוכנן
מתי	כשהשלטון כבר נראה באופק	שנים לפני כן, כשהכול עוד היה תיאוריה
היקף הנזק	השלטון, ההשפעה, חיזוק היריב, פגיעה בחלופה הבאה	חיי אדם

שורת ה"מי" דורשת הבהרה, כי מבקר קפדן ישאל אותה ראשון. לא כל הנחקרים נשאו תואר רשמי של ראש אופוזיציה. לפידוס היה אחד משליטי רומא, שאמבור היה טוען לכתר, והיפרבולוס פעל בדמוקרטיה שלא הכירה ספסלי אופוזיציה. אני לא מתכוון להפוך אותם בדיעבד לחברי סיעה רק כדי שיהיה להם מקום בתוכן העניינים. מה שמשותף להם הוא מאבק על כוח, הזדמנות ממשית, והחלטה שפגעה בסיכוייהם. ההקשר שונה, ולכן גם ההחמצה לא תימדד בכל מקום באותה אמת מידה. אבל המנגנון דומה, ובשפת האיכות זה אותו אופן כשל בדגמים שונים: אדם מחזיק ביד יתרון, מסביר מדוע אינו יכול לוותר על עיקרון, כיסא, דגל או תוכנית, ומגלה מאוחר מדי שוויתר דווקא על היתרון.

סימנים מעידים

מאתיים שנה אחרי הובהאוס יש לאופוזיציה לשכה, תקציב, נהג, דוברת, זמן שידור ותואר רשמי עם המילה "הנאמנה" באמצע. היא מבקרת, מציעה, מתנגדת, מתראיינת ומסבירה לציבור איך הייתה מנהלת את המדינה, לו רק ניתנה לה הזדמנות. ואז, כשההזדמנות מגיעה, מתברר שלפעמים היא לא בבית. השכן מספר שיצאה לרגע להתייעצות אסטרטגית.

האופוזיציונר הנצחי חי בעולם נוח. כל עוד הוא בחוץ, הוא תמיד צודק ואף פעם לא אחראי. הבעיה מתחילה כשמישהו מציע לו להיכנס. אתם מכירים את הטיפוס: הוא מסביר בשמונה דקות, בלי פתק, למה הממשלה היא אסון לאומי, והוא שנון, מדויק ולפעמים אפילו צודק. ואז מגיע הבוקר שחיכה לו כל חייו. הקואליציה מתפרקת, הסקרים מחייכים, וההיסטוריה מצלצלת בדלת עם זר פרחים. ושם, מול הדלת, משהו מתקלקל לו. הוא צועק מבפנים שהוא רק מתלבש, מבקש ממנה לחכות רגע, ופותח לה כעבור קדנציה. לשמעון פרס, שידע דבר או שניים על הנושא, מייחסים את האמירה שסקרים הם כמו בושם: נעים להריח אותם, מסוכן לשתות אותם.[8] רוב הדמויות בספר הזה שתו את כל הבקבוק. חלקן עוד התלוננו שהיצרן הגזים בהבטחות.

סימן מעיד נוסף נמצא כבר בתסריט. כל ספר על פוליטיקה בריטית חייב לצטט את "כן, אדוני השר", אחרת, כך אומרים, לא מקבלים אישור הדפסה. הנה התשלום שלי. בפרק הראשון של

הסדרה, מ־1980, מתנהל הדיאלוג הבא בין השר הטרי, שעד הבחירות עוד ישב בעצמו בספסלי האופוזיציה, לבין הפקיד הבכיר שלו:

האקר: "אופוזיציה עוסקת בשאילת שאלות מביכות." סר האמפרי: "וממשלה עוסקת באי־מענה עליהן".[9]

חלוקת עבודה הוגנת, וכמו כל חלוקת עבודה טובה, היא מתפרקת ביום שבו מחליפים משמרת. האופוזיציה מקבלת הזדמנות לענות, ומגלה שכל השנים התאמנה רק על השאלות.

והסימן האחרון הוא רמת הארגון. לקומיקאי האמריקאי וויל רוג׳רס, מגדולי שנות העשרים והשלושים, מייחסים את האמירה שהוא לא ממציא בדיחות, הוא רק מסתכל על הממשלה ומדווח על העובדות.[10] זה מה שאני עושה כאן, רק מול הספסלים שממול. את הציטוט הזה תמצאו כמעט בכל ספר על הומור פוליטי, ולכן הוגן שאביא גם משהו שלו שמופיע בפחות ספרים. באוקטובר 1930, כשהציג בבכורה קולנועית את ג׳יימס רולף, ראש עיריית סן פרנסיסקו הרפובליקני שהתמודד על מושלות קליפורניה, פתח רוג׳רס באזהרה: "אם הוא ייקלע לצרה אחרי שאציג אותו, אני רוצה שכולם יידעו שאני לא אחראי." ואז, אחרי שכבר הכתיר את רולף כמושל לפני הבחירות, הוסיף: "המושל הוא רפובליקני, אבל אני לא חבר בשום ארגון פוליטי. אני דמוקרט".[11] הבדיחה שרדה כמעט מאה שנה, הישג שמעט מאוד מצעים מפלגתיים יכולים להתגאות בו.

השפעה על הלקוח

בכל תיק בודקים גם מי ספג את התקלה. כאן יש בונוס: כשאופוזיציה מפשלת, מי שמרוויח הוא בדרך כלל בדיוק השלטון שהיא רצתה להחליף. בישראל של 2012, למשל, נולדה ממשלה של 94 חברי כנסת, שנועדה לחסל בחירות וחיסלה בעיקר את עצמה. ראש האופוזיציה הצטרף אליה יומיים אחרי שהוכרז על בחירות מוקדמות,[12] ויאיר לפיד, שהקים באותם חודשים את מפלגתו, לא האמין למזלו: "מבלי שהבינו מה עשו, הפכו אותנו מופז ונתניהו לאלטרנטיבה היחידה של המרכז השפוי".[13] תקלה אחת, שני לקוחות מרוצים, ואף אחד מהם לא היה האיש שגרם לה. איך זה קרה, ואילו נימוקים רציניים היו לו, על כך בתיק משלו.

שלב 2: בידוד ו־Containment

בשלב השני עוצרים את המשלוחים ומכניסים להסגר את המלאי החשוד, כדי שהתקלה לא תתפשט בזמן החקירה. כאן נתקלתי בבעיה מקצועית. המוצר כבר בשטח, וחלק מהיחידות נמצאות בשטח כבר 2,400 שנה. ריקול להיסטוריה עוד לא הומצא. פניתי לספק, והוא הפנה אותי לשירות הלקוחות של מעלה.

מה שאפשר להכניס להסגר הוא הצחוק עצמו, וזה החוזה בינינו. צוחקים על יומרה ועל חבלה עצמית, לא על סבל. כשההמשך עצוב, אכתוב שורה ענייינית אחת ונמשיך. תיקים שבהם הסיפור עצמו הוא דיקטטורה או שפיכות דמים לא נפתחו בכלל. זה המלאי היחיד בספר שסומן "לא לשחרור".

שלב 3: המדגם, ולמה דווקא שנים־עשר

אחד־עשר הוא לא מספר שבחר סטטיסטיקאי. זה מה שנשאר אחרי בדיקת קבלה בחמישה סעיפים: שהניצחון היה על השולחן, ולא רק בחלומות של המפסיד; שהקלפים היו ביד; שהטעות הייתה שלו, ולא רק תוצאה של מזג האוויר או של יריב גאון במיוחד; שגם אחרי שהקשבנו לו בסבלנות, הוא

נשאר מצחיק; ושאף אחד לא שילם על הצחוק שלנו בדם. בסעיף השלישי נשרו רבים, כי מתברר שהרבה טיפשות היסטורית היא בעצם חוסר מזל עם יחסי ציבור גרועים.

ועכשיו גילוי נאות, מהסוג שמהנדס איכות מצהיר עליו לפני שהמבקר מוצא אותו בעצמו: המדגם שלי מוטה. בחרתי רק את מי שנכשלו. אופוזיציות שעשו את אותו מהלך, החרימו, התפצלו או נסעו לבקר את האח, ודווקא הצליחו, קיימות בהחלט. הן פשוט לא מקבלות פרק, כי איש לא קונה ספר הומור על החלטה שעבדה. זו הטיית השורדים שלי, בגרסה ההפוכה: אני מסתובב בבית הקברות של הקמפיינים, קורא מצבות ומסיק מה הורג. בדוח איכות זה היה נרשם כ"מדגם לא מייצג, נבחר בכוונה". בספר הומור קוראים לזה תוכן העניינים.

לפני שנפתח את התיקים, כמה דוגמיות מן המשלוח, בשיטת הדוכן בסופרמרקט: קובייה אחת על קיסם, ואת הגבינה כולה תקבלו בקופה.

באתונה העתיקה אפשר היה לגרש פוליטיקאי מן העיר לעשר שנים בעזרת הצבעת נידוי, שבה כתבו האזרחים שמות על שברי חרס. הדמגוג היפרבולוס הבין את המכשיר הזה היטב, ולכן יזם הצבעה כזאת נגד אחד משני יריביו הגדולים, ניקיאס ואלקיביאדס, ששנאו זה את זה בכל לב. החשבון שלו היה כמעט חסין טעויות: מי מהם שיילך, הוא מרוויח. ב־2024 הציע ההיסטוריון האיטלקי מתאו ברבטו שהגרסה המפורסמת של מה שקרה אחר כך נולדה אולי במחזה קומי,[14] וזה עוד לפני שהגענו להספד בשלוש שורות, שכדאי לתלות בכל מטה בחירות, ליד מכונת הקפה.

בסיציליה של שנת 36 לפני הספירה עמד מרקוס אמיליוס לפידוס, אחד משלושת בעלי השלטון ברומא, בראש צבא גדול, אחרי ניצחון, עם מעמד חוקי וכל הסיבות להאמין שמגיע לו נתח גדול יותר מן העולם. הוא הסתכל על החיילים שסביבו והגיע למסקנה שיש לו מספיק. גם אוקטביאנוס הסתכל על אותם חיילים, ובפרק השני נברר מי מהשניים ידע לספור. ההמשך כולל תואר כהונה מנחם, המתנה מנומסת אחת שנמשכה עשורים, ושייקספיר, שאלף ושש מאות שנה אחר כך עוד מצא זמן לסגור עם לפידוס חשבון.

בצרפת של 1873 חיכה רוב מלוכני על הנייר, אמנם מפוצל, לרוזן משאמבור, והשבת המלוכה הייתה אפשרות ממשית. בין צרפת לבין מלך נשארה פיסת בד אחת, והרוזן ידע לנמק בשפה נהדרת למה דווקא עליה אי אפשר לוותר. האנשים המעשיים סביבו כבר התחילו להזמין דברים לקראת הטקס. מה הזמינו, ומה מהם אפשר לראות עד היום, זה החלק בסיפור שאני הכי אוהב.

באוסטרליה של 1993 הגיש ראש האופוזיציה ג׳ון היוסון, כלכלן ופרופסור לשעבר, תוכנית כלכלית בת יותר מ־650 עמודים בשם Fightback!, והכיר כל סעיף בה. עשרה ימים לפני הבחירות שאל אותו המראיין מייק ויליסי שאלה שילד בן שש היה יכול לנסח, על עוגת יום הולדת. התשובה נכנסה להיסטוריה של הטלוויזיה האוסטרלית ונשארה בה הרבה אחרי שהנרות כבו.

בוונצואלה של 2005 דרשה האופוזיציה להסיר מן הקלפיות מכשירים לזיהוי טביעות אצבע, וועדת הבחירות, להפתעת רבים, נענתה. זה היה ניצחון ממשי ומתועד, מהסוג שאופוזיציות חולמות עליו שנים. רוב האנשים היו משתמשים בניצחון כזה. לאופוזיציה הוונצואלית היה רעיון מקורי יותר, והומוריסט מקומי אחד ראה אותו מגיע כמעט שנה מראש.

ובטייוואן, לקראת בחירות 2024, ניסו שלושה מנהיגים לאחד את כוחות האופוזיציה מול המפלגה השלטת. השיחות נתקעו קודם כול בשאלה שכל מי שארגן פעם חתונה מכיר מקרוב: מי יושב ליד מי. אנשי המקדש שאירח אותם יכולים להעיד כמה פעמים זה קרה. את המכה האחרונה הנחיתה הודעה פרטית אחת, שהוקראה בקול במלון בטאיפיי, ברשותו המלאה של מי שקיבל אותה.

ואלה כל התיקים במדגם, לפי סדר הזמן:

מס׳	הנחקר	מקום ושנה
1	היפרבולוס	אתונה, 416/415 לפנה״ס
2	לפידוס	סיציליה, 36 לפנה״ס
3	רובר קורטהוז	אנגליה, 1101
4	יום הפתיים	צרפת, 1630
5	הרוזן משאמבור	צרפת, 1873
6	שני הקימים	קוריאה הדרומית, 1987
7	שמעון פרס, "התרגיל המסריח"	ישראל, 1990
8	ג׳ון היוסון	אוסטרליה, 1993
9	האופוזיציה בוונצואלה	ונצואלה, 2005
10	שאול מופז	ישראל, 2012
11	הו וקו	טייוואן, 2023
12	דגימת ביקורת	הונגריה, 2026

התיק השנים־עשר שונה מכל האחרים, ובמעבדה היו קוראים לו דגימת ביקורת שלילית, כלומר דגימה שאמורה לעבור. בדיקה שאף פעם לא אמרה "עבר" היא דעה קדומה עם טופס. לכן בפרק האחרון נבקר במקום נדיר, אופוזיציה שעשתה את הדבר המשעמם והנכון, רק כדי לוודא שזה אפשרי מבחינה טכנית. אם השיטה שלי מזהה גם הצלחה, יש סיבה לסמוך עליה כשהיא פוסלת את השאר. ואם לא, לפחות יהיה לקורא פרק אחד שבו אפשר לנשום.

ולמי שכבר התחיל לספור: בשני התיקים הישראליים המפסיד בא מן המרכז או מן השמאל, והמרוויח ישב בליכוד. הפרקים האלה יקבלו בדיוק את היחס שמקבל רוזן צרפתי מהמאה התשע־עשרה: אותו חיוך, אותה סבלנות, אותו ריחוק אצילי. ההזדמנות לפקשש שמורה למי שיושב באותו רגע בספסלים שממול, וכל מחנה בישראל ישב שם בתורו, כך שזה ממצא על השנים שבחרתי ולא על הגנים של מישהו. קוראים מימין שמחזיקים בתיק משלהם, מן השנים שבהן מחנם ישב בספסלים שממול, מוזמנים לשלוח אותו. הוא יקבל את אותו חיוך, את אותה סבלנות ואת הנימוק הטוב ביותר, ואם הוא מצחיק במיוחד, גם את התודה שלי. חומר טוב אף פעם לא מיותר.

שלב 4: כלי החקירה, ולמה דווקא הם

מי שעוסק בבקרת איכות יודע שיש הבדל עצום בין פעולה שבוצעה לבין בעיה שנפתרה. בארגונים גדולים ההבדל הזה מפרנס מחלקות שלמות. אפשר להקים ועדה, לכתוב נוהל, להדריך, להפיק מצגת ולהחתים את העובדים על טופס נוכחות. אחר כך מדווחים בגאווה שהפעולה המתקנת הושלמה. אם הבעיה חוזרת, מגדירים אותה מחדש, רצוי תחת מספר קטלוגי אחר, וכך אפשר להתחיל הכול מהתחלה בלי לפגוע בסטטיסטיקה. עם השנים גיליתי שהפוליטיקה אימצה את השיטה בהתלהבות, גם בלי הכשרה מקצועית. ממשלות מודיעות שהקימו צוות, אופוזיציות מודיעות שהכינו חלופה, מפלגות מודיעות שהקימו מטה, וכולם מדווחים על פעילות נמרצת. לפעמים נדמה שהמערכת כולה הסכימה שפעילות היא העיקר, ואת התוצאות אפשר להשאיר למי שייכנס לתפקיד אחר כך. לכן הכלים שבחרתי בודקים רק תוצאות. בפוליטיקה זו כבר עמדה רדיקלית.

מה ידע האיש ברגע ההחלטה. כשאני קורא על רוזן שהיו לו רוב על הנייר וכרכרות מוכנות אבל לא היה מוכן להתפשר על דגל, או על ראש אופוזיציה שהכין יותר מ־650 עמודים של תוכנית כלכלית ולא הצליח להסביר כמה תעלה עוגה, אני לא מסתפק בשאלה מי אשם. אני רוצה לדעת מה ידע האיש כשקיבל את ההחלטה, אילו דרכים אחרות עמדו לפניו, איזה סיכון יכול היה לראות, ואיך שכנע את עצמו שהדרך שבחר היא הטובה מכולן. מה שאנחנו יודעים היום מהספה לא נכנס לתיק. חוכמה שלאחר מעשה היא החוכמה היחידה שאני מחזיק בה ברישיון, ולכן אני נזהר במיוחד שלא להשתמש בה.

חמשת הלמה. שואלים "למה" חמש פעמים, עד שמגיעים לשורש. בפוליטיקה המספר חמש אינו מקרי. ב"למה" הראשון הנחקר מאשים את הממשלה, בשני את התקשורת, בשלישי את הבוחרים וברביעי את השותפים. רק בחמישי הוא מגיע למראה, ובדרך כלל מבקש הפסקה. יש לי חולשה לאופוזיציה בדיוק בגלל השלב הזה. לממשלה שנכשלת תמיד יש על מי להפיל את זה: התקציב, הפקידות, המשבר העולמי, האמריקאים, מזג האוויר. לאופוזיציה אין אף אחד. היא יכולה לטעון שהשלטון לא היה הוגן, שהתקשורת הייתה עוינת, שהסקרים טעו ושהבוחרים לא הבינו, ולפעמים אלה טענות נכונות. אבל כשאופוזיציה מקבלת הזדמנות ממשית ומשמידה אותה במו ידיה, מספר ההסברים המשכנעים מצטמצם פלאים, וה"למה" החמישי מגיע מהר מהרגיל.

עצם הדג. דיאגרמת אישיקאווה מיינת את הסיבות האפשריות לשש עצמות: אדם, מכונה, שיטה, חומר, מדידה וסביבה. התאמתי אותה לאופוזיציה, החלפתי את המכונה במפלגה ואת החומר בשותפים, והשארתי את המדידה לסקרים. בכל תיקי הכשל, בלי יוצא מן הכלל, העצם של "אדם" שקלה יותר מהדג.

ניתוח פארטו. עשרים אחוז מההחלטות אחראיות לשמונים אחוז מהנזק. באופוזיציה עשרים האחוזים האלה מתקבלים בדרך כלל בלילה אחד, בחדר אחד, בלי פרוטוקול.

שלושה מפרטים. בכל תיק אני מפריד בין מה שהנחקר הבטיח לציבור, מה שרצה לעצמו ומה שרצו שותפיו. בתעשייה אלה מפרט הלקוח, יעדי ההנהלה ודרישות הספק. כשהשלושה לא מתיישבים, המוצר יוצא בדיוק כמו שאפשר לנחש, ומישהו בכיר מסביר שזו הייתה החלטה אסטרטגית.

הסבר מתחרה. בכל תחקיר מחפשים גם הסבר מתחרה, כי הסיבה הראשונה שמוצאים היא בדרך כלל זו שהכי נוח למצוא. בארגונים גדולים היא נקראת "טעות אנוש", ובמקרה היא כמעט תמיד של מי שכבר לא עובד אצלנו. וכשמשהו נכשל, תמיד יש מי שמסביר שהנסיבות השתנו. בדרך כלל הוא צודק, ולכן נשאר לשאול אותו רק עוד דבר אחד: ומה עם האחריות שלך, גם היא השתנתה?

הנימוק הטוב ביותר. בכל תיק, לפני שצוחקים, הנאשם מקבל את רשות הדיבור. אני מביא את הנימוק הכי טוב שלו, בניסוח הכי הוגן שאני מסוגל לו. אם אחרי זה הוא עדיין נשמע מגוחך, מצאנו את מה שאני רודף אחריו כבר שני ספרים: טיפשות מנומקת. אם פתאום הוא נשמע הגיוני לגמרי, יש לי בעיה, ואודה בה בפה מלא. מניסיוני, טיפשות אמיתית כמעט אף פעם לא מגיעה בלי נימוק, ולפעמים הנימוק הוא החלק המפותח ביותר בתוכנית. ואודה: כמעט כל אחד מהנימוקים בספר שכנע גם אותי. לחצי עמוד בערך.

בדיקת מערכת המדידה. לפני שסומכים על מדידה בודקים את המכשירים, ובתיקים האלה יש שלושה. על כל אירוע בספר כתבו עיתונאים רציניים וחוקרים מעמיקים, ואני נשען עליהם בלי בושה. אבל לפניהם, ולפעמים באותו ערב, ישבו מול האירוע אנשים חדים יותר: קומיקאים, קריקטוריסטים, כותבי מערכונים ובעלי טורים עם סכין. הם ניתחו את האיוולת בלי הרדמה, ולפעמים ראו בערב אחד את מה שחוקרים ניסחו אחרי שלושים שנה. בספר הזה כולם יושבים באותו

חדר. אני מקווה שהם יסתדרו. מניסיוני, ההיסטוריונים יבקשו מסמכים, הקומיקאים יבקשו לקצר, והפוליטיקאים יסבירו שהכול הוצא מהקשרו. לפחות על החלק האחרון אפשר לסמוך.

לקומיקאים יש הטיה ידועה, ולכן הם מכוילים למשימה אחת. קומיקאי הוא מכשיר מצוין לשאלה מה הציבור חשב, ומכשיר גרוע מאוד לשאלה מה באמת קרה, בדיוק כמו סקר. בספר הזה בדיחה היא ראיה לתפיסה, ואת העובדות מאמתים מול המכשירים האחרים. והקומיקאים היו שם מההתחלה. הקומדיה האתונאית פשוט לא הרפתה מהיפרבולוס. אריסטופנס לעג לו שוב ושוב, בכמה ממחזותיו,[15] ומחזאי אחר, אאופוליס, כתב עליו מחזה שלם, "מריקס", שבו הוצג כעבד ברברי ואמו כמוכרת שוק שיכורה. אריסטופנס, שלא אהב מתחרים, האשים את אאופוליס שגנב לו את הרעיון.[16] הנה לכם, לפני כמעט אלפיים וחמש מאות שנה, סכסוך זכויות יוצרים על הזכות ללעוג להיפרבולוס. ואם ברבטו צודק, הקומיקאים לא רק לעגו לסיפור. הם כתבו אותו.

השערת סיבת השורש

חקירה טובה מנסחת השערה ואז מנסה להפיל אותה. אם יש לספר הזה טענה אחת, הנה היא, ואני מגיש אותה כהשערה ולא כפסק דין: השלטון כמעט אף פעם לא מביס את האופוזיציה. הוא לא צריך. הוא מחכה שהיא תעשה את זה בעצמה, ובינתיים דואג שיהיה לה נוח. ניקיאס ואלקיביאדס לא היו צריכים ליזום את נפילתו של היפרבולוס, כי הוא יזם בשבילם את ההצבעה. אוקטביאנוס לא גייס את הצבא שנטש את לפידוס; לפידוס הרכיב אותו בעצמו, ועוד שילם על חלק ממנו בשלל של מסינה. ממשלה חכמה בשעה כזאת מתנהגת כמו מלצר טוב: לא מפריעה, מוסיפה מים לכוס ומחכה בסבלנות לחשבון.

מי שרוצה להפריך אותי לא צריך לספור בספר הזה, שבו אני בחרתי את הנאשמים, אלא דווקא במקרים שלא נכנסו אליו: אופוזיציות שהובסו ביושר, בידי שלטון שהתאמץ באמת. אני מניח שיש הרבה כאלה. הן פשוט פחות מצחיקות, וזו בדיוק הסיבה שההשערה נשארת השערה. בתוך המדגם שלי ספרתי את הפעמים שבהן השלטון נאלץ להתאמץ, ויד אחת הספיקה לי בשפע. מחוץ לו, אני חושד, הייתי צריך לשאול ידיים מכל מחלקת האיכות.

מה החקירה אינה טוענת

אני לא טוען שהמהלך האחר היה מנצח. אין להיסטוריה קבוצת ביקורת, ומי שמבטיח לכם אחרת מנסה למכור לכם קורס. אני טוען רק שבמקרים שאפשר לבסס זאת, המהלך האחר היה משפר את הסיכויים, ושאפשר היה לדעת את זה בזמן אמת. וכשאין ראיות מספיקות, כמו בחלקים מסיפור היפרבולוס, לא אעמיד פנים שיש. הקומדיה האתונאית הייתה מוכשרת מאוד, אבל היא לא יכולה לשמש לבדה כוועדת חקירה.

שלבים 5 עד 7, בתוך כל תיק: תיקון, פעולה מתקנת ובדיקת אפקטיביות

המסלול: שנים־עשר תיקים לפי סדר הזמן, מאתונה ועד בודפשט, עם עצירות בסיציליה, באנגליה, בקוריאה, באוסטרליה, בוונצואלה ובטאיפיי, ופעמיים בצרפת ופעמיים בישראל, כי שתיהן התעקשו. כל פרק בנוי כמו תחקיר, רק עם יותר צחוק ופחות טפסים מבהקדמה הזאת. כל תיק עצמאי, ואפשר לקרוא אותם בכל סדר, כמו שמבקר שולף תיקים מהארון. בכל אחד נבקר במקום שבו ניצחון אפשרי הפך להזדמנות מוחמצת, נעבור דרך הגדרת התקלה, הבידוד וחקירת השורש, ונגיע לתיקון המיידי, שמטפל במה שכבר נשבר, ולפעולה המתקנת והמונעת, שמטפלת בסיבה. את הפעולה המונעת ניסחתי בכל תיק כ"חוק לאופוזיציונר", שורה אחת, קצרה מספיק כדי שגם יועץ אסטרטגי יגיע עד סופה.

ובסוף כל תיק תבוא "בדיקת אפקטיביות". אצלנו תיק לא נסגר ביום שבו נמצא האשם. הוא נסגר רק אחרי שבודקים אם התקלה חזרה, ובפוליטיקה, אני מצטער לבשר, היא כמעט תמיד חוזרת, בדרך כלל עם יועץ תקשורת חדש. אחריה מגיע דוח מבקר. מאחר שאסור למבקר לבדוק את העבודה של עצמו, ביקשתי מבקר חיצוני. הוא מביא כעדים את ההומוריסטים, העיתונאים והחוקרים שראו את האירוע מקרוב, ואינו נחמד לאף אחד, כולל אליי.

בסוף הספר מחכה מכתב פתוח, עם דוח חקירה ופעולה מתקנת, לכל מי שמתכנן מהלך גדול מספסלי האופוזיציה. החוקים שנאספו בדרך מרוכזים גם בנספח, למי שקורא רק את הסיכומים. אני יודע שיש כאלה. חלקם מכהנים בכנסת.

מטרת החקירה

לחקירה הזאת שתי מטרות. הראשונה היא להצחיק, ואני לא מתנצל על הסדר. השנייה היא הפעולה המונעת, והיא מכוונת ללקוח מסוים מאוד. אם אתם מנהיגי אופוזיציה, הספר הזה בשבילכם. מומלץ לקרוא אותו לפני מסיבת העיתונאים הבאה, ובשום אופן לא במהלכה. ואם אתם ראשי ממשלה, אל תדאגו, הוא גם בשבילכם. את רוב מה שכתוב כאן אתם כבר יודעים. ראיתם את זה קורה מהצד השני של המליאה, והשתדלתם לא לחייך.

אישור פתיחת התיק

הוכן בידי	המחבר
נבדק בידי	מבקר חיצוני, ראו בסוף כל תיק
אושר בידי	הקורא, בעמוד הבא
תאריך יעד לסגירה	לא נקבע. הממצא חוזר

מפתח הערות

ההערות עצמן זהות להערות ההקדמה בכתב היד המאוחד. בגלל שינוי סדר הפסקאות הן מוספרו מחדש:

בגרסה הזאת	בכתב היד
1	8
2	1
3	2
4	3
5	4
6	5
7	6
8	7
9	10
10	13
11	14
12	11
13	12
14	9
15	15
16	16