

עקרונות יסוד של סיכול מרי אזרחי

רוברט תומפסון

הבריגדיר הבריטי רוברט תומפסון לחם בהצטיינות עם וינגייט בבורמה. לאחר מלחמת העולם השנייה שימש כיועץ במלאיה. בין השנים 1957-1961 שימש כסגן שר ואחר שר ההגנה הבריטי. אחר כך שימש כראש המשלחת הבריטית המייעצת בווייטנאם. הקטע שלהלן לקוח מספרו שלטון ומרדנות — לקחי מלאיה ווייטנאם, שיצא לאור ב־1967 בהוצאת מערכות.

המרי אולי מחייב עדיפות, אולם לא ייתכן לטפל בו בנפרד. כך למשל, קיימת במרבית ארצות אסיה בעיית התפוצצות-אוכלוסיה, מחמת ריבוי שנתי כשיעור שלושה אחוזים. יתכן שפיתוח הארץ לצורך פתרונה של הבעיה חיוני לא פחות מהבסתה של תנועת מרי. לשוא תהיה הצלחה בהבסת מרי בשלב הגריליה, בפרט באמצעים צבאיים בלבד, אם התוצאה הסופית תהיה ארץ שאיננה בת-קיום מבחינה פוליטית וכלכלית, העלולה משום כך ליפול בעתיד בידי הקומוניסטים אף ללא שפיקוח-דמים כלשהי.

תנועת מרי היא מאבק על השליטה בעם. הדעת נותנת, שעל הממשלה לכוון את מעשיה לחדוש הסמכות, החוק והסדר הממשלתיים ברחבי הארץ, כדי שאפשר יהיה להשתלט על האוכלוסיה ולזכות בתמיכתה. דבר זה אין להגשימו אלא אם תינתן עדיפות ראשונה במעלה למבנה המינהלי של הממשלה עצמה, למוסדותיה ולהכשרת הסגל שלה. ללא מנגנון ממשלתי יעיל באורח סביר, לא תביא כל תוכנית או משימה בתחום סיכול המרי תוצאות רצויות.

כבר הדגשתי את היתרון הרב שמפיקים הקומוניסטים מחולשתה של הממשלה ומניצני סכסוכים בתוך האוכלוסיה — המכונים בלשונם "סתירות". על-ידי הצקה וקיום לחץ בלתי פוסק יכולים הם לנצל את אלה כמנוף רב-עוצמה להפלת הממשלה. חיסולן של חולשות אלו הוא חלק מסיכול המרי, ממש ככל מבצע צבאי. למעשה נודעת לו חשיבות רבה הרבה יותר, שכן אם לא יתוקנו הבקיעים במבנה-הממשל, עלולים מבצעים צבאיים וצעדי-חירום — מלבד היותם בלתי-יעילים — להרחיב כשלעצמם את הבקיעים ולהביא ברכה לאויב.

כאשר אין הדעת נתונה בהתמדה למטרה הסופית, מורגשת נטייה לנקוט צעדים-ליוזם, לטווח קצר, אך ורק כתגובה ליוזמתם של המורדים, או במטרה מצומצמת לנסות להביסם מבחינה צבאית בשלב הגריליה. דוגמה לכך בווייטנאם משמש ריבוי המחוזות; הללו התרכו

מעיון בכמה בעיות הניצבות בפני ממשלה בשלושת השלבים הראשיים של מרי, מתבקשות שתי מסקנות: ראשית, על כל ממשלה נכונה לנסות להביס את המרי בשלב ההתעצמות החתרני, לפני היכנסו לשלב הגריליה, ואם אין הדבר אפשרי בשל נסיבות שלממשלה אין שליטה עליהן, יש להביס את התנועה בהקדם האפשרי בעת שלב הגריליה. לרוע המזל, לא תמיד ניכרים אותותיו של שלב ההתעצמות ויש שמטעמים פוליטיים קצרי-ראות מחעלמים מקיומה של התנועה החתרנית או מכחישים אותה. אין זה דבר קל לממשלה לעורר את תושביה ולטעת בהם תודעת סכנה. כאשר נוקטים אמצעי-הגבלה הקוצרים הצלחה, לא תימצאנה כמעט ראיות לחתרנות, והממשלה עלולה להיות מואשמת במעשי דיכוי. לעומת זאת, כאשר מוליכה החתרנות למרי אין מחסור בראיות, אך אז כבר נופל על הממשלה עולה של מלחמה.

מסקנה שניה היא שכל מי שמוטלת עליו אחריות כלשהי הכרוכה בטיפול בתנועת מרי, חייב להכיר את אויבו ולדעת מה הוא אומר לעשות בכל שלב ושלב. אין פירוש הדבר שעל האחראים להקדיש עצמם אך ורק לסיכול צעדיו של האויב. מטעם זה אינו נראה לי עצם המונח "סיכול מרי". משתמע מתוכו שהיזומה היא בידי המורדים, וכי תפקידה של הממשלה הוא אך ורק להגיב עליה ולספלה.

אם נסכים איפוא שמוטב למנוע מאשר לרפא, וכי על הממשלה לנקוט גישה חיובית, מציע אני חמישה עקרונות יסוד שלפיהם יש לנהוג ושבתחומיהם צריכים להינקט כל צעדי הממשלה: עקרון ראשון. לממשלה חייבת להיות מטרה פוליטית ברורה: לכוון ולקיים ארץ חופשית, עצמאית ומאוחדת, יציבה ובת-קיום מבחינה פוליטית וכלכלית.

אפשר לטעון שזוהי מטרה נרחבת מדי, אף כי רצויה; אולם בארצות שקנו עצמאותן לא מכבר או בארצות נחשלות, הכרח להשיג כי תנועת מרי היא רק אחת מן הבעיות הניצבות בפני ממשלותיהן.

משלושים ושבעה בשנת 1956 לארבעים וחמישה ב-1964. המחוזות החדשים הוקמו אך ורק מטעמים צבאיים ומטעמי ביטחון כפיקודי-גזרה ונעדרו כל סיוע מינהלי נחוץ כדי לאפשר להם לפעול כמחוזות. בנסיבות בהם קיים מחסור בסגל מאומן, אך מצויים אמצעי תקשורת חדישים, ייקל על מיניסטרינו הממשלה המרכזית לפקח ולהשגיח על ביצוע המדיניות ככל שימעטו מוקדי הסמכות מחוץ לבירה. בדרום-וייטנאם די היה בשלושים מחוזות ומוטב — עשרים וחמישה.

דוגמה נוספת היא הנפקת כלי-נשק ללא אבחנה כתוצאה מהקמתם של כוחות מרובים לצורך סיכול-המרי. בשלהי 1962 השיב גנרל אמריקני לשאלתי בכמה מסתכמת כמות כלי-הנשק האמריקניים שחולקה בווייטנאם, כי היא שווה לכמות הנשק של חמישים ואחת דיביזיות. לשאלתי מה התוכניות להשבתו אחר הניצחון, השיב בהתחמקות: "זוהי בעיה שלא תטריד לא אותך ולא אותי!"

עקרון שני: על הממשלה לפעול בהתאם לחוק. בטיפולם בטורוויזם ובפעולות הגרילה, עומדים כוחות הממשלה בפני פיתוי רב לפעול שלא בתחום החוק ומתריצים זאת בטענה כי הליכי החוק מסורבלים מדי, כי הבטחונות התקינים שמעניק החוק לפרט אינם מיועדים לתקופת מרי, וכי ממילא ראויים הטורוויזטים להיחשב כעומדים מחוץ לחוק. לא זאת בלבד שגיישה זו מוטעית מבחינה מוסרית, אלא שבמרוצת הזמן תעורר לגבי הממשלה בעיות מעשיות קשות ורבות מאלו שהיא פותרת. ממשלה שאינה פועלת בהתאם לחוק מאבדת זכות להיקרא ממשלה ואינה יכולה לצפות כי התושבים ינהגו כחוק. פעולה במסגרת החוק היא מחיר זעום תמורת היתרון שבקיום הממשלה.

הפעולה בהתאם לחוק היתה גורם חיוני בעת מרי ההקים בפיליפינים, בעת שמגסיסי הפעיל את החוקה כלשונוה, וכן במלאיה, שבה פעלו בתי המשפט האזרחיים כתיקנם כל משך "מצב החירום". בחוק הקיים אפשר להכניס שינויים על-ידי חוקי-חירום, וכן אפשר לפשט חוקי נוהל וראיות. אין דבר המונע ממשלה מלחוקק חוקים מחמירים ביותר לצורך המצב, אולם כלל-הזהב הוא שכל חוק חדש צריך להיות יעיל וכי יש להפעילו בהגינות. אין טעם בחוקים שאי-אפשר לכפותם, שכן הדבר מוריד את קרנה של הממשלה, ואין טעם בחוקים החלים שלא באורח הוגן על קבוצות מסוימות באוכלוסייה.

במלאיה נחקקו כמה חוקים מחמירים ביותר. אחד הסמך את הממשלה לתפוס ולהגלות את כל הסינים שיימצאו באזור שהוכרז כאזור בעייתי. חוק אחר הסמך אותה להטיל קנס קיבוצי על כל תושביו של אזור שחלק מהם מסרב לשתף פעולה עם השלטונות. שני חוקים אלה בוטלו אחר

שהופעלו פעם-פעמיים, על שום העוול שעשו לאנשים חפים מפשע. באותה שעה נחקקו ויושמו ביעילות חוקי עוצר חמור, עונש מוות על כל נשיאת נשק, מאסר עולם על מתן אספקה או סיוע אחר לטורוויזטים, והגבלת-מגורים או מעצר לגבי חשודים בתמיכה בטורוויזטים. עיקר חשיבותם היה כי יעילותם הוכחה קבל-עם והם חלו באופן שווה על הכל. האוכלוסייה ידעה מהו החוק, ומאחר שהממשלה עצמה פעלה במסגרתו ואפשר היה לבחון את אחריותה לפעולותיה בערכאות, יכלה זו לתבוע גם מהאוכלוסייה למלא את המוטל עליה כחוק.

המעצר הוא אחת הסמכויות השנויות ביותר במחלוקת שיכולה ממשלה להפעיל. אם הסמכות לאסור ולעצור נקבעת בכירור בתחומים מוגדרים, ולפרט ניתנת אפשרות מלאה להופיע ולהיות מיוצג על-ידי פרקליט בבית דין, שבראשו שופט המייצג לממשלה האם התביעה נגד העצור מצדיקה את מעצרו, הרי שישנן ערובות מספיקות למנוע שימוש בסמכות לשם עריכת מעצרים שרירותיים. יש להבין כי מטרתו של מעצר למנוע מחשודים לבצע מעשים עוינים. זוהי סמכות שמרבית המעצמות המערביות נטלו לעצמן בעת מלחמה, ואין למנוע אותה מממשלות הניצבות בפני מצב חירום לאומי הנגרם על-ידי טורוויזם ומרי.

מדיניות המעצר המונע מחייבת את הממשלה להיות נחושה בהעמדה למשפט גלוי את כל אלה שעברו עבירה ממשית. יתרונו הרב של שיפוט זה הוא בכך שלא זו בלבד שהוא מוכיח כי נעשה משפט צדק, אלא שהוא מבחיר את אכזריותם של פשעי הטורוויזטים ואת כל מהותו של קשר המרי, לרבות כל הנחיה וסיוע שמקורם בחוץ-לארץ. הראיות נחשפות לעין כל וזוכות מאלהן לפרסומת מלאה בארץ ומחוצה לה. כאשר מקפידה הממשלה על הליכי החוק הנאותים, אין מתעורר צורך בהצהרות מצטדקות מפי דובריה. לעולם אין לתרץ משפטים בדלתיים סגורות, חוק צבאי ובתי דין צבאיים, באורח משיבי רצון. כשלעצמם הריהם כהודאה אילמת בהתערערותו של הממשל האחראי. לאורך ימים, מעניקה הצמידות לחוק יתרון רב לממשלה. היא מסייעת לעשות את כל הקצינים והפקידים האזרחיים אחראים למעשיהם וחייבים לתת את הדין עליהם; היא מעמידה עינויים ויריות בטורוויזטים שבויים במקום הראוי להם: חרף כל חומרה שבהתגרות, חשוכים שניהם בחזקת פשעים והאחרון הוא רוצח; והיא מקנה לממשלה מעמד ייצוגי של מגן על נקי-הכפיים, ולטורוויזטים — מעמד של פושעים. דבר זה יוצר בארץ כולה אווירה פסיכולוגית נאותה, שבה הממשלה היא ה"שוטרים" והטורוויזטים — ה"גנבים".

כאשר אין ממשלה צמודה לחוק, היא מאבדת

את יחס הכבוד אליה ונכשלת במילוי התחייבויותיה לעם בתוקף החוזה שבינו לבינה. דבר זה מחולל מצב שבו חדלים קצינים ופקידי רשות להיות אחראים למעשיהם, ותחת המרי משתררת בארץ מלחמת אזרחים שבה אין אף אחד מן הצדדים יכול לטעון כי הוא הממשלה. בנסיבות אלו כה מועט ההבדל בין שני הצדדים, עד שאין סיבה שבגללה יעדיף העם תמיכה בממשלה.

זכור לי שאמרתי לגנרל קן, בעת שהיה ראש ממשלת וייטנאם, כי בהיודע לי מקרהו של איכר שתבע את הממשלה לדין על שור שנהרג על ידי כוחות הצבא בעת המבצעים וזכה לקבל פיצויים, ידעתי שהנצחון יהיה לצדנו. אולם, שוטר עוצר מכוניתו של גנרל ורושם לו דוח תנועה, הוא עדיין חזיון שהתקווה לראותו נפרזת מדי.

עקרון שלישי. לממשלה חייבת להיות תוכנית כוללת.

תוכנית זו צריכה להקיף לא רק את פעולות הבטיחות והמבצעים הצבאיים. היא חייבת להקיף את כל הפעולות הפוליטיות, החברתיות, הכלכליות, המינהליות, המשטרטיות והאחרות שיש להן זיקה למרי. בראש וראשונה עליה להגדיר בכירור תפקידים ואחריות כדי למנוע כפילות-מאמץ ולערוך כי לא תהיינה פרצות בשדה פעולתה של הממשלה.

כן חיוני קיומו של איזון נאות בין המאמץ הצבאי והאזרחי, תוך תיאום פעולה מלא בכל השטחים, אחרת יתעורר מצב שבו לא יחוללו המבצעים הצבאיים כל תוצאות של קבע, מחוסר תמיכה בהם על-ידי פעולה אזרחית החייבת לבוא בעקבותיהם. באורח דומה תהיינה פעולות אזרחיות, בפרט בשטחים שבתחומם נטוש המאבק עם המורדים, בבחינת בזבוז זמן וכסף אם לא תיתמכנה על-ידי מבצעים צבאיים שישפקו את ההגנה הנחוצה.

מאחר שמשאבי הממשלה, בעיקר ככוח אדם מאומן, מוגבלים, חייבת התוכנית לקבוע גם עדיפויות בצעדים שיינקטו ובשטחים שבהם יש לטפל. אם המרי כלל-ארצי, אי-אפשר לטפל בו באורח מתקפתי בכל השטחים. יש להסכיך עם כך שבשטחים מסוימים אי-אפשר לנהל אלא מבצעי בלימה.

התוכנית חייבת להיות חיובית ומכוונת לאלץ את המורדים להגיב על צעדי הממשלה, אך גמישה די הצורך לנצל הצלחה. רק בדרך זו אפשר יהיה לקיים יוזמה. כאשר אין כל תוכנית, או כאשר אין ממלאים אחר התוכנית בעקביות, מוצאת הממשלה עצמה בהדרגה, מבלי להרגיש בכך, בעמדה שבה כל מעשיה באים בתגובה על יוזמת המורדים. אין זה קל להיחלץ מעמדה זו.

עקרון רביעי. על הממשלה לקבוע מתן עדיפות להבסת החתרנות הפוליטית ולא להבסתם של לוחמי הגרילה.

אין ספק שזהו הכלל המתבקש לגבי שלב ההתעצמות לפני תחילתו של המרי, אולם הוא יפה אף לגבי תקופת המרי עצמה. אם לא יישבר ויחוסל הארגון הקומוניסטי הפוליטי החתרני בערים ובכפרים, לא יובסו יחידות הגרילה של המורדים. אם אפשר לבודד את לוחמי הגרילה מן האוכלוסיה, כלומר לסלק את "הדגים הקטנים" מתוך "המים", יבוא מיגורם הסופי מעצמו.

דבר זה אפשר להבהיר בעזרת הדיאגרמה, שוב בדרג של נפה, על-ידי מתיחת קו עבה דרכה כדי להורות כמה צריכה הממשלה למקד את מלוא שימת-הלב. אם אפשר לחסל את הארגון הפוליטי החתרני א', תתמעטה ברציפות יחידות הגרילה ב' ו'ג' מחמת מחסור באספקה, במגויסים ובמודיעין, בתהליך של התשת כוחות, עד שאנשיהן ייהרגו או ייכנעו.

היומיומי. בשלב זה אפשר יהיה להתחיל בתקופת הביעור.

עקרון חמישי. בשלב הגרילה של המרי על הממשלה להבטיח תחילה את אזורי הבסיס שלה. עקרון זה צריך להיות הפוך, באורח ניכר, בשלב ההתעצמות, לפני תחילתו של המרי הגלוי, כאשר יש להקדיש שימת-לב רבה לפעולות הבטחון והכלכלה באזורי-הכפר הנידחים. אם תיכשל פעולת אמנעה מעין זו, יש להעניק עדיפות מבחינת פעולות הבטחון דווקא לשטחים המפותחים יותר של הארץ. הללו מכילים את רוב האוכלוסיה והם חיוניים יותר לממשלה מבחינת תקשורתה של הארץ וכלכלתה. דבר זה עלול להתבטא בהשלמה עם העובדה כי תנועת המרי קנתה שליטה בכמה אזורים נידחים וכי תחול הסתננות-מה לאורך גבולות בלתי-חדירים (שבין כך וכך אי-אפשר

ודאי כי ידרש מאמץ ממושך, שיתכן כי לא היא ולא העם מוכנים לקראתו.

*

אחרי השגת העצמאות הועמדה וייטנאם בנטל החלטה מדינית מכרעת, אשר פגעה בכל העקרונות, או גרמה להפרתם באורח בלתי-נמנע. היתה זו הקמתו של צבא קונבנציונלי גדול. החלטה זו היתה פרי הלקח של קוריאה — ולא של הפיליפינים או של מלאיה — ונבעה מהערכה מוטעית של הסכנה, שאותה עת הוגדרה כפעולה תוקפנית ישירה של צבא צפון-וייטנאם הקומוניסטי. כחריס בפני איום זה הוקם צבא קונבנציונלי דרום-וייטנאמי גדול, שבמרוצת הזמן מנה 200,000 איש. — — —

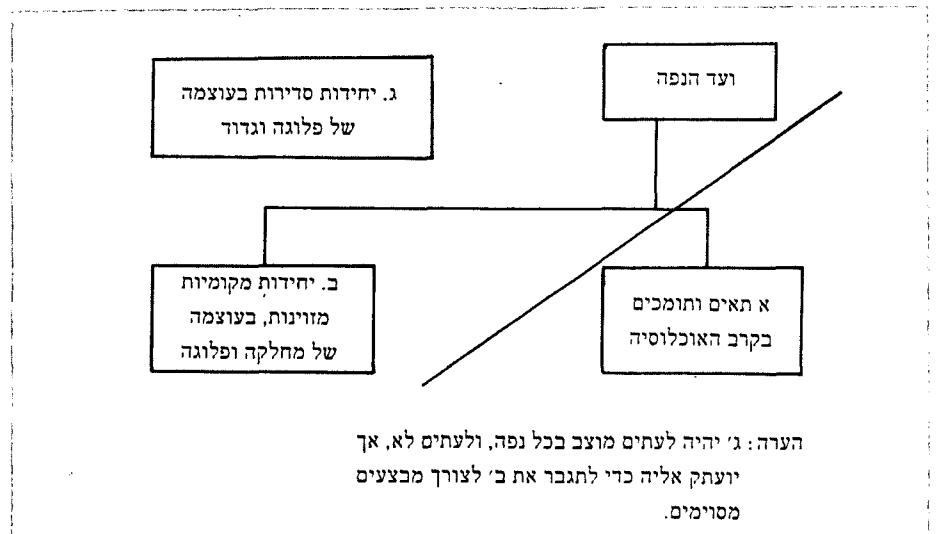
נוסף לאי-יציבות פוליטית, יצר הצבא הגדול גם בעיות כלכליות חמורות. כדי לשלם את ההוצאות החוזרות ונשנות שנדרשו לכוחות המזוינים נאלצה ממשלת דרום-וייטנאם לקבל סיוע אמריקני רב-היקף באורח בלתי-מוגבל, לרבות יבוא מוצרי-צריכה במסגרת מענק כדי לצבור קרנות מטבע מקומי הנחוצות לתשלום המשכורות לצבא. תלות כה מוחלטת של ארץ עצמאית צעירה בסיוע-חוץ היא עניין ביש הן מבחינה פוליטית והן מבחינה פסיכולוגית. בדומה לכך היתה התחייבותה של ארצות-הברית כלפי הצבא התחייבות שאינה מאפשרת סיום הסיוע על נקלה. הדבר ככל בחזוקה את שני הצדדים, ולא הניח מקום לגמישות באספקת הסיוע.

מצב זה השתקף גם כתחום האזרחי. הצבא רב-העוצמה משך בדרך הטבע את מיטב הנוער לשורות-הקצונה, ומכיוון שכך נאלצו שירותי הממשלה האחרים להסתפק בשיריים. המרי, נתברר עד מהרה כי רמתם של הפקידים שנועדו למלא את התפקידים האזרחיים של הממשל, כפרט במחוזות, נמוכה מדי, וקציני צבא הועברו למלא את מקומם. בסוף שנת 1964 לא נותר אף אזרח אחד בין כשלוש מאות ראשי המחוזות והנפות.

צבא גדול זקוק לשירותי-סיוע מקצועיים רבים, לרבות מהנדסים ובתי-חולים. בארץ שבה לא היה די סגל אזרחי מאומן לאייש בו את שירותי המדינה, נתעורר צורך לאייש שני מנגנונים מעין אלה. דבר זה לא היה כה חמור בעת המרי אילו, למשל, הוכשרו בתי-החולים הצבאיים לאשפז לא רק אנשי צבא. אולם למעשה לא נתקבלו בהם לטיפול אפילו נפגעי המשמר-האזרחי או יחידות ההגנה-העצמית, לא כל שכן אזרחים סתם. גם בתחומים אחרים, כגון הסברה, רדיו ולוחמה פסיכולוגית השתלט הצבא על תפקודים אזרחיים וניסה לכפר על כך בעודדו מה שנקרא "פעולות אזרחות-טובה". למעשה היה הצבא, המאורגן

למנוע אותה בשלב זה); ממילא תהיה הסתננות מעין זו מצומצמת בתחילתה, בשל כושר הקליטה של האזורים שבשליטת המורדים. אולם אם יתרחבו השטח הנשלט על-ידי המתקוממים ובסיס התמיכה בהם, יגבר כושר הקליטה. לפיכך, חייבת אחת ממטרותיה של הממשלה להיות הגבלת כושר זה על-ידי אבטחת אזורי הבסיס שלה עצמה ועל-ידי הפעלת כוחותיה באורח שיטתי מהם והלאה, כלפי חוץ.

לגישה זו יתרון שני: השטחים המפותחים יותר של הארץ קלים יותר לאבטחה ולשליטה, ולפיכך תאיר ההצלחה פנים לממשלה בתחילת מסעותיה. דבר זה נוסף בטחון, שהוא אולי המרכיב החשוב ביותר הדרוש להשגת הצלחות נוספות. גישה שיטתית יסודית לבעיה, שתיראה אולי אטית במקצת, מעודדת הרגשת כוח ניצחת, הנוטעת בלב העם אמונה בנצחון הסופי. בהתכוננה לקראת מאמץ ממושך, עשויה הממשלה לנחול נצחון מוקדם מכפי המצופה. בבקשה נצחונות צבאיים מהירים בשטחים הנשלטים על-ידי המורדים,



בתהליך חיסולו של הארגון הפוליטי, צריך שירות המודיעין לתת דעתו גם על זיהום, ואם אפשר על חיסולם, של כל חברי ארגון המרי אשר מטעם כלשהו חייבים לחצות אותו קו עבה המפריד בין יחידות המורדים לבין האוכלוסיה. לצורך זה יש לנקוט צעדים אזרחיים ומבצעים צבאיים המכוונים לחיסול המגע בין יחידות הגרילה ובין הארגון הפוליטי החתרני. בהתפתח תהליך זה, תיאלצנה יחידות הגרילה עצמן לחצות את הקו העבה בנסיון ליצור מגע עם הארגון הפוליטי שלהן ולסייע לו, וכן כדי להבטיח את מקורות האספקה שלהן. רצועת "הקו העבה" נעשית למעין מחסום, ותהיה שדה-קטל מאחר שאנשי הגרילה ייאלצו להילחם בממשלה דווקא במקום שכוחותיה ערוכים בו לקראתם בשיא עוצמתם. אם לא יצליחו כוחות הגרילה להבקיע את המחסום ולחדש את מגעם עם הארגון הפוליטי החתרני ועם האוכלוסיה שבה תלויה אספקתם, ייאלצו להיטג אל יערות-העד והביצות ולהתפר בייחידות קטנות יותר ויותר לצורך קיומם

חשובה גם יחד.²⁸ המקרים הקיצוניים ביותר מתרחשים כאשר סביבה סוערת הופכת לסביבה אנטרופית, כפי שקורה לעתים במבצע צבאי.

בארגונים צבאיים קיימות מספר גישות להנהגת מדיניות של נטילת סיכונים. האחת היא, לנהוג על פי קווי המחשבה של התיאוריה הקלאסית של ארגונים, שעל פיה ככל שעולה הדרג כך גדלה זכותו של מקבל החלטות ליטול סיכונים. גישה אחרת גורסת שיש לנהוג על פי הלוגיקה המתמטית, שעל פיה כדי לשמור על רמה מסוימת של סיכון כולל, צריכים מקבלי החלטות בדרגים הנמוכים ליטול על עצמם, יחסית, יותר חופש לנטילת סיכונים, מפני שמבחינה סטטיסטית הסיכונים מצטמצמים כאשר מקבצים יחדיו החלטות קטנות רבות.

מערכות C² אינן מתבססות במפורש על אחד מקווי המחשבה הנורמטיביים הללו של מדיניות פיזור הסיכונים. הן משקפות הנחות מובלעות כלפי סיכונים הטבועות בתכנון הנדסי, האדיש, בדרך כלל, לנושאים כאלה. בלא תשומת לב מיוחדת מטופלים הסיכונים הצבאיים, כמו כל סיכון אחר בתיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת", המהווה את הבסיס התיאורטי בנושאים אלה לתכנון מערכת C². אי התייחסות מודעת וזהירה לנושא זה ב-C², סייע להאיץ תהליך המוכר לנו מהמציאות של ארגונים ביוורקטיים אחרים. בארגונים כאלה נוטים מקבלי החלטות בדרגים הנמוכים לא להסתכן אפילו ברמת הסיכון שהם זכאים לה על פי גישת התיאוריה הקלאסית של הארגון. יתר על כן, ככל שהארגון גדול יותר כך

גוברת הנטייה להעביר לדרגים בכירים יותר את ההחלטות הקשורות בנטילת סיכון, ויהיו קטנות ככל שיהיו. ארגונים צבאיים אינם יוצאים מכלל זה; אלה הם ארגונים גדולים, מרובי נדבכים. אם אין רוצים שהם יהפכו להיות, כמו כל יתר הארגונים הביוורקטיים, כי אז חייבת להתפתח גישה מודעת למדיניות הסיכון שלהם.

להערכתנו, גישה מודעת כזו בתכנון של מערכות פיקוד ושליטה צבאיות צריכה להכיר בתועלת שבקיום קווי מחשבה שונים, ואפילו סותרים, בקשר לנטילת סיכונים. במקום לנהוג לפי התיאוריה הארגונית הקלאסית, או לפי קו המחשבה המתמטי של פיזור הסיכונים, חייבים הארגונים הצבאיים להחיר נטילת סיכונים ככל רמה, המסוגלת לנצל ביעילות את ההזדמנויות, הטבועות בעצם המצב, שבו היא נמצאת. בסביבה חיצונית יציבה, התוצאה תהיה פיזור נטילת הסיכונים בהתאם לקו המחשבה של התיאוריה הארגונית הקלאסית. בסביבות היוצרות פיזור אתגרים יציב, חייב פיזור הסיכונים להתקרב לזה המוכתב על ידי קו המחשבה המתמטי. אולם, בסביבה אנטרופית, המציגה שינויים סוערים, שלא ניתן לשערם מראש, יש להעניק את הזכות ליטול סיכונים לרמות העומדות פנים אל פנים מול השינויים האלה. הרעיון של מדיניות פיזור סיכונים בארגון מותירה מקום לקווי מחשבה סותרים בדבר נטילת סיכונים ברמות שונות ובמצבים שונים.

אימוץ מדיניות גמישה כזו פירושו להניח חופש קבלת החלטות גדול יותר בכל רחבי הארגון, בכל מקום שניתן להצדיק זאת. אולם, עם

החופש צפה ועולה סכנת האנרכיה. לרוע המזל, אין אמות מידה פשוטות להשגת האיוון הנכון בין חופש לאנרכיה. לפיכך, ארגונים מצליחים להשיג איוון על ידי שהם מאפשרים תחילה להביא לידי ביטוי את קווי המחשבה הסותרים, ולאחר מכן מתקנים חריגות בקו זה או אחר. יש לשים לב לכך שגם בתהליך איוון כזה החופש נמצא באופן טיפוסי בעמדה נחותה. ההישענות על חופש מקנה, מעצם טבעה, פחות ערוכות מאשר ההישענות על שליטה. רק במבט לאחור אפשר לראות לעתים שהחופש הוכיח את עצמו. הרבה יותר קל לראות מה יילך לאיבוד אם תרפה השליטה (המוכר והירוע) מאשר מה יושג על ידי הענקת חופש (החידוש).

כאשר משתנה הסביבה של הארגון, נוצרת נטייה להפרת האיוון שהושג, יהיה אשר יהיה. התחכום הגובר והולך של הטכנולוגיה הצבאית מציב איום כזה, והוא יוצר לחץ כולל לכיוון של יתר שליטה. אין זה שינוי מכוון, אלא תוצר לוואי של הניסיון לשפר את המגבלות האנושיות הבלוטות בשעה שמתמודדים עם אתגרים טכנולוגיים, כלומר – לחצי זמן ומידע מוגברים. אולם, התמיכה בתפקודים אלה עלולה לגרום לפיחות ברצון וביכולת בתפקוד אנושי חיוני אחר, הלא היא הפעלת תעוזה, הכרוכה בכישורים, שניתן פחות למחשב אותם.

העדר חופש הולם במערכת עלול להיחשף בבהירות רק בלחץ הקרב, אלא שאז עלול להיות מאוחר מכדי לתקן את חוסר האיוון שנוצר. על כן, ההכרה בתעוזה והכנתה הם נושאים, שיש לבחון אותם במקביל כבסיס לתכנון מערכת C².

הערות

10. E. M. Earle (ed.). *Makers of Modern Strategy*. Princeton: Princeton University Press, 1971, p. viii; C. S. Gray. *Strategic Studies*. Westport, CT: Greenwood Press, 1982, pp. 4, 24-26.

11. M. Van Creveld. *Command in War*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985, pp. 240-241.

12. מקנמארה ונטסמורלנד היו קשורים, בהודמניות אלה או אחרות, לבית הספר למינהל עסקים בהרווארד. שניהם היו מאמינים גדולים בעליונותה של הסטטיסטיקה ככלי לקבלת החלטות היגיוניות במצבים ש אי ודאות, והקיפו את עצמם במומחים לסטטיסטיקה. ראה: Van Creveld (1985), p. 252.

13. ראה: K. von Clausewitz. *On War* (M. Howard and P. Paret, eds. and trans.). Princeton: Princeton University Press, 1976, p. 119.

14. ראה המושג "Chaos" ב-*American Heritage Dictionary*.

15. ראה: J. Keegan. *The Face of Battle*. New York: Viking Press, 1976, pp. 15-73; and R. A. Beamont. *The Command method: A gap in the historiography*. *Naval War College Review*, Winter 1979, pp. 61-73.

16. F. H. Hinsley et al., *British Intelligence in the Second World War* (Vol. 3, Part 1). London: Her Majesty's Stationery Office, 1984, pp. 705-710;

(eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 306-334). New York: Cambridge University Press, 1982.

5. L. R. Goldberg. Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments. *American Psychologist*, 1986, 23, 483-496.

6. לדוגמה טיפוסית טובה לגישה כזו, ראה: B. W. Hamill and R. L. Stewart. Modeling the acquisition and representation of knowledge for distributed tactical decision making. *Johns Hopkins Applied Technology Digest*, 1986, 7(1).

7. ראה, למשל: G. H. Halushynsky and J. K. Bean. A concept for Navy command and control in the Year 2000. *Johns Hopkins Applied Technology Digest*, 1984, 5.

8. A. Enthoven and R. W. Smith. *How Much is Enough? Shaping the Defense Program 1961-1969*. New York; T. C. Thayer. *How to Analyze a War Without Fronts: Vietnam 1965-1977*. (ראה ההוצאה Washington, 1971 DC, 1972; G. Palmer. *The MacNamara Strategy and the Vietnam War*. Westport, CT, 1978.

9. B. Fischhoff, S. Lichtenstein, P. Slovic, S. L. Derby, and R. L. Keeney. *Acceptable Risk*. New York: Cambridge University Press, 1981; Raiffa (1968).

1. M. Athans. *Command and Control (C²) Theory: A Challenge to Control Science*. Laboratory for Information and Decision Sciences, Massachusetts Institute of Technology, LIDS-P-1584, 1986; B. Fischhoff and S. Johnson. The possibility of distributed decision making. in R. Weissinger-Baylon and J. March (eds.), *Political-Military Decision Making*. New York: Pitman, in press; B. Fischhoff, Z. Lanir, and S. Johnson. *Military Risk Taking and Modern C²*. Eugene, OR: Decision Research, Report No. 86-2, 1986.

2. G. Miller. The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on our capacity for information processing. *Psychological Review*, 1956, 63, 81-97.

3. D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky, eds. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982; B. Fischhoff. *Judgment and Decision Making*. In R. J. Sternberg and E. E. Smith (eds.), *The Psychology of Human Thought*. New York: Wiley, in press.

4. M. Henrion, and B. Fischhoff. Uncertainty assessment in the estimation of physical constants. *American Journal of Physics*, in press; S. Lichtenstein, B. Fischhoff, and L. D. Phillips. *Calibration of Probabilities: State of the Art to 1980*. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky