

לשאר מרכיבי הכושר הגופני אין מקדישים תשומת לב מרובה. הוא הדין, בשלב זה, גם בהתייחסות לחיילות, אשר מספרן בחיל המא-רינס הולך וגדל, וזאת למרות מר-דעות המטה לצורך בשינוי התוכנית לחיילות והתייחסותה למרכיבי גמי-שות, שיווי משקל וקואורדינציה. עיקרה של התוכנית מתרכז בהקניית "ערכת פעילות" יום-יומית, שעל כל חייל וקצין לבצעה בעצמו, אם אין התוכנית מבוצעת במסגרת יחידתית. שיגרת פעילות זו חשובה, משום שרק באמצעותה מצליחים חיילי המארינס להגיע לרמה נאותה של כושר גופני תקין בעת מילוי תפקי-דים שאינם כרוכים באימוני שדה או במסגרת קורסים. דבר זה אמור גם לגבי כל תפקידי המטה. במטה המארינס ליד הפנטגון בווישינגטון נוהגים כל קציני המטה, כולל ראש המטה עצמו, לצאת יום-יום בהפ-

סקת הצהריים לאימונים אישיים בריצה, להתעמלות עם מכשירי הת-נגדות ולמשחקי ספורט. רבים מהם מוותרים על ארוחת הצהריים לשם הורדת צריכת הקלוריות היומית במסגרת מאמצייהם לאיזון משקל. כמרכן מתנהלת פעולה נמרצת להפ-סקת העישון או להפחתתו, תופעה אשר אין לנתקה מרמה תקינה של כושר גופני.

חיילים המתגלים כבעלי כושר גופני נמוך או עודף משקל מקבלים "תר-ספת פעילות מיוחדת" לשם שיפור כושרם הגופני. תירגול נוסף זה נעשה בזמנו החופשי של החייל. במסגרת "תרגילי עייפות" מבוצעים מסעות מואצים, לחישול החייל. אלה נערכים תוך עמידה במאמצים הכרו-כים בדרגת עייפות קיצונית, לאחר תירגול בסיסי בנושא. מרחקם המי-רבי עשוי להגיע עד 25 מיל, עם 10 דקות הפסקה לשעה. בחיל המארינס קיים תקן למתקני

כושר גופני לכל יחידה. המתקנים כוללים חדרי כושר ובהם מכשירי "גלדיאטור" ומשקולות. עם זאת, מודגשת תוכנית אימונים שאיננה דורשת מתקנים כלל, כתרגילי כושר בסיסיים וריצה למרחקים ארו-כים.

חיל המארינס מציע אפוא גישה חיר-בית ביותר לפיתוח כושר גופני ולקיומו כמרכיב עיקרי בכושר הלחימה של החייל. הצלחת המא-רינס נעוצה בראש ובראשונה בגישה החיובית ובמוטיבציה הגבוהה שיצר, בכל רמות החיל, על-ידי מופת אישי של צמרת פיקודו כלפי כושר גופני, אשר הפך למקור גאווה לחיל כולו. אין ספק כי למופת האישי של צמרת פיקוד המארינס חלק ברמת ההיש-גים הגבוהה של החיל. כיום אין צורך לכפות פעילות גופנית יומית על החיילים והקצינים. זו נעשית מתוך התלהבות ומשמעת עצמית למופת.

על מאמרו של ד"ר מ. מייזל

"האולטרה סיקרט"



כתבתו המעניינת של ד"ר מתי מייזל "סיפור האניגמה" שהתפרסמה ב"מערכות" מס' 261-262, מסתיימת במסקנה כי "לראשי מדינות יש מידע והבנה רבים יותר מאשר נדמה למי שאינו בצומת הפעולות". מסקנה זו מבוססת על פרסומים של השגים מודיעיניים במלחמת העולם השנייה, שהביאו לפריטי מידע חשור-בים שלא היו ידועים להיסטוריונים לפני כן. דומני, שזו מסקנה נמהרת. המחבר עצמו

סותרה בקביעותיו המצויות בכתבתו באותו עמוד, כגון, בהטילו ספק אם סטאלין יכול היה "לעכל את כל החומר הזה ולהגיע ל-החלטה רציונאלית", או בתיאור שגגל מר-של השליך לסל חומר מודיעיני רב, כולל השגי מבצע מגיק. מן העובדה שאיזה מידע נכלל בדו"ח מודיעיני אין להסיק כלל שאכן מידע זה הובא בחשבון על ידי הקברניטי, או השפיע עליו. העומס, הטרדות והחרדות של קברניטים מהווים מגבלה רצינית בקליטת מידע, אפילו מגישים להם עוזריהם את ה-חומר המודיעיני ומשמשים כ"מלצרי מודי-עין", העושים עבודה חשובה בכך שמסייעים לקברניטים בסמנם את החשוב, לפי שיפוטם, שאמנם איננו בהכרח החשוב, לפי דעתם של יצרני המודיעין. אי ניצול מידע מודיעיני אין פירושו דווקא שהנתונים נדונו על ידי הקבר-ניטים ונדחו משום איזה שיקול דעת מעמיק, אלא יכול להיות פרי המקרה או הזנחה. אפילו נמצא בדו"ח שפריט מידע מודגש ועוזרו הפנו אליו את תשומת לב הקברניטי, אין ללמוד מכך בודאות שאכן כך היה.

בתורת המינהל רווחת ההכרה בחשיבות היחסים והמבנים הבלתי פורמליים. גם את היחס בין המודיעין למקבלי ההחלטות יש לבחון לא רק בצורתו הפורמאלית, הלינא-רית, התמימה, האומרת שהמודיעין ממציא

מידע עליו בנויות החלטות הקברניטים, אלא על רקע הסכך של יחסים בלתי פורמלים מפותלים בין המודיעין למקבלי ההחלטות, שיש בהם לא רק השלמה אלא הרבה ניגודים לאטנטיים. התחלה לניתוח הגילויים הבלתי-פורמלים במודיעין מצויה בחוברתו של תומס יוז, מי ששימש ראש מחלקת המודיעין של מחלקת המדינה האמריקאית וכיום משמש נשיא קרן קרנגי*. יוז מסביר כי המדיניות מבוססת על קונצפציות יותר מאשר על מור-דיעין. הרגישות של מדיניות למידע מודיעין, המתבטאת בכנונות לשונות בהתאם למודי-עין, היא מוגבלת מאד. יותר משקובעי המדי-ניות מבקשים במודיעין נתונים לעצב מהם מדיניות, הם מחפשים במודיעין אישור ואס-מכתא למדיניות שנתבססה בדעתם. המודיעין נותן לקברניטי מה שהמודיעין סבור שהקבר-ניט צריך לדעת, שאיננו זהותי עם מה שהקברניט רוצה לדעת. המודיעין, בחששו שמא מידע שכיום נראה קל ערך יתברר כחשוב, מגדיל את כמות הדיווח, ובכך מצף את הקברניטים במודיעין, ומקטין את השפעת המודיעין על מדיניותם. יתר על כן, במודיעין יש משום "נגטיביזם" כביטוי של יוז, שכן ההודעות וההערכות שהוא ממציא יותר משהן מרחיבות את מרחב האופציות המדיניות של המדינאי הן מצירות אותו, כיוון שבמידע המודיעיני מצויים ברוב המקרים נתונים מדוע אופציות המדיניות לא תצלחנה, והדבר איננו מחבב את המודיעין על ה-קברניטים.

פרופ' יהושפט הרכבי

* Thomas L. Hughes: *The Fate of Facts in World of Men, Foreign Policy and Intelligence Making*, Headline Series No. 233, The Foreign Policy Association, N. Y. 1976.

תגובה לפרופ' הרכבי

ד"ר מתי מייזל

אין חולק על כך כי למבנים וליחסים בלתי פורמליים חשיבות רבה והשפעה רבה על דרכי פעילותה של כל מערכת קבלת החלטות. כלל זה נכון לגבי מערכת אזורית, לגבי הדרג, בה הגיע המפקד בצבא להחלטה לתת פקודה מסוימת, ולגבי תהליך קבלת החלטות של המנהיגות הפוליטית של אומה. תודתי נתונה, לכן, לפרופ' יהושפט הרכבי על שהאיר צד זה של הפעילות המודיעינית ושל תהליך הסקת מסקנות וקבלת החלטות על סמך מידע מודיעיני והערכה של מומחי קהיליית המודיעין.

לא היה בכוונתי להתעלם מהבעיה שהוא מעלה. נקודת המוצא של מאמרי היתה ההנחה כי המערכת המודיעינית בכללה הוקמה כדי למנוע מתהליך קבלת החלטות, שהיה מבוסס כולו על מבנים ויחסים בלתי פורמליים. המורכבות והתחכום של מערכות מודיעין הן תכונות, שמיועדות להתגבר על נטיותיהם האישיות והשקפותיהם של אנשי המודיעין. על תכונות אלה של המערכת לבטל את השפעתן של הגורם האנושי, שנחשבת מזיקה. מטרתה של המערכת המודיעינית להביא לידי כך, שהחלטותיו של הקברניט (המנהיג הפוליטי או המפקד הצבאי) תהיינה החלטות מושכלות והגיוניות, ותתבססנה על מידע נכון ועל עובדות הנוגעות לתחום פעולתו. כך יוכל הקברניט להחליט על דרכי פעולה המכוונות להשיג את מטרתו, בדרך הטובה ביותר לדעתו.

נראה לי, שאי אפשר להפריז בחשיבותו של הגורם האנושי בתהליך קבלת החלטות או מתן הפקודה. המערכת בנויה כך שכל המידע וההערכה מתנקזים אל העומד בראשה. במהלך פעולתה של המערכת, קיימים להלכה כלים שצריכים לבטל את ההשפעות האישיות, אלה אינם פועלים על העומד בראש המערכת. הוא מחליט לבד והבקרה האחת של החלטותיו הן תוצאותיהן.

המידע העומד לרשות הניצב בראש המערכת רב מן המידע, שיש לכפופים לו. הקברניט יכול להגיע למסקנות שאינן מובנות לכפופים לו, או שאינן מסתברות מן המידע שהגיע אליו מאחד מחלקי המערכת. כך, למשל, ברור שסטאלין לא יכול היה לעכל את כל המידע שזרם אליו (במשך המלחמה בגרמניה) אך היו בידיו כלים, שאיפשרו לו להתעלם מסוג מסוים של מודיעין ולהישען על מודיעין ממקור אחר: לא הדיווחים מן החזית, שנמסרו לו שלוש פעמים ביממה, היו הבסיס להחלטותיו, אלא מקורות מודיעיניים אחרים, שלא היו ידועים לשמנמקו. דווקא כדי להימנע מן הסכנה של המבנים הבלתי פורמליים (שעליהם מצביע פרופ' הרכבי), והניגודים הצפונים בהם הקים סטאלין

מערכת מורכבת מאוד. רוזבלט, נשיא ארה"ב, הגיע להחלטות חשובות רבות במהלך מלחמת העולם השנייה בלא שהתייעץ עם גופים, שהוקמו כדי להתייעץ בהם. הוא היה יכול להתנהג כך כיוון שעמדו לרשותו חלקים אחרים של המערכת, שסיפקו לו מידע והערכה שנגעו ישירות לשאלות, שהוא ראה בהן חשיבות. גנרל ג'ורג' מארשל יכול היה להימנע מקריאת כל מברקי "מאג'יק" משום שידע כי המנגנון, הפועל במערכת, שבראשה עמד, ידאג להביא לידיעתו את המברקים החשובים באמת. מונטגומרי, השתמש ב"דוחות" "אולטרה" עפ"י הבנתו ושיקוליו, ולא רק עפ"י שיקולי המערכת שסיפקה לו "דוחות" אלה.

מנהיגים ומפקדים אינם מקדישים מידה שווה של תשומת-לב לכל העניינים המובאים לפנייהם. ודאי שלא פעם דחו מידע מודיעיני או הערכה מדינית מתוך הזנחה, זלזול או שכחה. אלה הן תכונות אנושיות, ולכן הדגשתי את חשיבותו של הגורם האנושי. פרופ' הרכבי (בעקבות יוז) מדגיש כי "המדיניות מבוססת על קונספציות יותר מאשר על מודיעין". נראה לי כי יש מקום להרחיק לכת מעבר לניסוח זה ולהעמיק לחקור בשאלות אלה. המונח "קונספציה" עלול להטעות, אם לא נפרט (ולו רק ברמה) את אשר הוא מכיל. המדובר הוא במבנה אישיותו של המפקד או המנהיג, של ה"קברניט", והשאלות, שרמזתי עליהן במאמרי, יכולות להיות מופנות באותה מידה אל המפקד בשדה או אל המנהיג הלאומי. כיצד נוצרה אישיותו של המפקד, וכיצד עוצבו דעותיו והשקפותיו, הן שאלות הקובעות באיזו דרך ישתמש האיש במיומנות שרכש.

"האם המפקד בשדה (או המומחה המדעי, או הקברניט) יכול ללמוד במהלך הקרב (במהלך הניסוי המדעי, או במהלך המדיני) שלא מנסיונו האישי? האם הוא יכול לארגן מחדש את מחשבותיו? זו שאלה הנוגעת לדרכי החינוך והעיצוב של מפקדים ומנהיגים, וכן למכאניזם בו עולים ונוצרים מפקדים בצבא ומנהיגים במערכת הפוליטית. ידוע לנו כי מסגרת של פעילות מדעית, מעודדת כושר יצירתי ומקוריות, ומעוררת את איש המדע לשנות את דפוסי מחשבתו ולהתאימם לעובדות החדשות המתגלות תוך כדי הניסויים והתצפיות, שהוא עורך. האם כך הוא הדבר במערכת הצבאית, במערכת המודיעינית ובמערכת הפוליטית?

למפקד בצבא, אפילו בדרג נמוך, אין מחסור במידע מסוגים שונים. הוא רכש מיומנות ומומחיות צבאית, בפקוד על חייליו ובהפגעת הציווד שברשותו. הוא גם קיבל ידיעות והנחיות על המשימה שהוטלה עליו. למנהיג הפוליטי יש מידע רב בתחומים רבים הנוגעים לפעולתו ולסמכותו הפוליטית. השאלה העומדת בפני ההיסטוריון, ובפני בן-דורם של המפקד והקברניט אינה, האם יש בידם מידע ובמידה מספקת. ברור כי אם לא היה בידם מידע מספיק לא היו מגיעים לעמדה הרמה אליה הגיעו ולא היו ניצבים בפני

הצורך להחליט את ההחלטות המכריעות. השאלה היא כיצד ישתמשו במידע זה: אם תהיה להם התבונה להשתמש בו כראוי, ומהי המטרה, שכדי להגיע אליה הם צריכים להשתמש במידע שברשותם. הדבר בולט במיוחד כשהמדובר בהחלטות חשובות של המנהיגים הלאומיים בעיתות הכרעה, שכן הם נמצאים בראש המערכת והם יודעים יותר מכל אחד אפילו אינם יודעים הכל על מערכות בודדות.

ב-1941 ידע סטאלין על הכוונות של היטלר לפלוש לבריה"מ ועל ההכנות שערך הוואר-מאכט. אולם הוא לא הגיב כפי שציפו צ'רצ'יל ורוזבלט, ואף לא כפי שציפו ראשי המודיעין של הצבא האדום. תגובותיו או חוסר תגובתו תיו של סטאלין לא נבעו מכך שלא היה בידיו מידע. הוא נהג כפי שנהג משום שכוונתו תיו היו שונות מאלה שיוחסו לו.

לעומד בראש המערכת הפוליטית הלאומית, יש מידע רב מאשר לאחרים. הוא מחליט את החלטותיו כשהוא יודע על העניין הנדון יותר מכל אדם אחר. הוא מחליט על-פי תמונת העולם שנוצרה אצלו במשך השנים בהן עוצבה אישיותו, ועל פי השקפותיו הפוליטיות והבנתו את התהליכים המתחוללים בעולם ובארצו.

אישיותו של הקברניט, השקפותיו הפוליטיות, ואף אמונתו הדתית, הם הגורמים הקובעים, יותר מכמות המידע שהגיע לידיו ומאיכותו.