

אולי יש בזה משהו מדתי, אבל רובנו מכינים שזה הכרחי. כמובן מסוים זה מה ששוקקים עושים פעמים רבות: רותמים חוסר מוסריות כדי לקדם את טובת הכלל. גם אם המחיר של מידע טוב הוא פגיעה ברגישויות שלנו, זה כנראה לא מחיר גבוה מדי, וללא ספק, להנדיח לאנשים להמר על העתיד איננו דבר יותר בעייתי מכחינה מוסרית מרבנים רבים שסוכנויות הביון עשו וממשיכות לעשות כדי לקבל מידע. בעצם, אם שוק ניתוח המדיניות היה תורם לביטחונה של אמריקה, בלתי מוסרי לא להשתמש בו.

היו בעיות דציניות שהשוק היה צריך להתגבר עליהן. לדוגמה, אם לשוק היו תחזיות מדויקות ומשרד ההגנה היה פועל על פיתן כדי לעצור, למשל, הפיכה בירדן, הפעולה היתה גודמת לתחזיות של הסוחרים להיות לא נכונות, ובכך הורסת את התמריץ של הסוחרים לנסות לחזות נכון. שוק מתוכנן היטב צריך מן הסתם לקחת בחשבון גם התערבות של ארה"ב במתרחש בעולם, אולי על ידי הכנסת הימורים מותנים כפעולת ארה"ב (או חיילופין). על ידי שיקלול האפשרות של פעולה כזו בעת חישוב המחירים. כירי הסוחרים עצמם). אולם זו היתה בעיה דק במצב שהשוק היה מפיץ תחזיות נכונות. אם שוק ניתוח המדיניות היה הופך אי פעם לשוק של ממש, הוא היה סובל כנראה מאותן בעיות שיש לפעמים לשוקים אחרים, כמו בעות למשל. אבל לא חייבים להאמין ששוקים עובדים בצורה מושלמת כדי להאמין שהם עובדים טוב. חשוב מכך: אף שרוב תשומת הלב שהוקדשה לשוק ניתוח המדיניות שמה דגש על כך שאנשים יהמרו על דברים כמו רצח ערפאת, דוב ה"הימורים" שסחדי שוק ניתוח המדיניות היו עתידים לעשות היו נסובים על שאלות כנאליות יותר, כמו שיעוד הצמיחה הכלכלית של ירדן או עוצמתו של הצבא הסורי. בעיקרון, שוק ניתוח המדיניות לא היה מיועד לומר מה החמאס מתכוון לעשות בשבוע הבא, או לסכל את ההתקפה הבאה על מגדלי התאומים. הכוונה היתה שהשוק יספק מושג טוב יותר על חוסן כלכלי, יציבות

טוב שהם יעלו הצעות בנות, ולא יעצבו את הרעיונות שלהם כך שיתאימו לאקלים הפוליטי או לרדישות האידג'ונות.

סנטור ויידן פטר את שוק ניתוח המדיניות כ"סיפורי מעשיות" והציע שמוטב שהסוכנות לפריוקטים מתקדמים של מחקר ביטחוני תשקיע את כספה בביון של "העולם האמיתי". אבל ריכזומיה זו שגויה. איש לא להציע לבטל את איסוף המידע המסורתי ולכונן במקומו שוק. שוק ניתוח המדיניות היה אמור להיות דרך נוספת לאיסוף מידע. בכל מקרה, אם שוק ניתוח המדיניות הוא אכן "סיפור מעשיות" היינו מגלים זאת די מהר. ביטול הפרויקט דק גם לכך שלא נדע אם שוקי החלטות הם משהו שכדאי להוסיף למאמצי הביון.

בכל מקרה, להתנגדות לשוק ניתוח המדיניות היה דק קשר מועט לשאלה אם הוא יצליח או לא. ההתנגדות האמיתית נבעה ממה שוויידן ודוגן הבהירו היטב - יש פגם מוסרי בהימורים על פוטנציאל של אסונות. אמת, בהימורים על ניסיונות התנקשות יש משהו שמעביד צמדמורת. אבל צריך להודות גם שהאנליסטים של ממשל ארה"ב שואלים עצמם כל יום כדיוק אותן שאלות שסחדי שוק ניתוח המדיניות היו אמורים לשאול: עד כמה ממשלת ירדן יציבה? מה הסיכוי שבית המלוכה הסעודי ייפול? מי יעמוד בראש הדרשות הפלסטיניות ב-2006? אם זה מוסרי שממשלת ארה"ב תשאל שאלות אלה, מדוע אין זה מוסרי שאנשים מחוץ לממשל ישאלו אותן?

מיותר גם להתחלחל מהמחשבה שאנשים מרוויחים מתחזית של קטסטורפות. אחרי הכול, גם האנליסטים כסי.איי.אי לא עובדים בהתנדבות. אורחי אמריקה משלמים להם כדי לחזות אסונות, כשם שנהוג לשלם למודיעים בעלי מידע יקר. גם בכלכלה הרגילה זה כך: כל עסקי הביטוח מבוססים על הימור מתי אנשים ימותו (בביטוח חיים רגיל החברה מהמרת שתמותו מאוחר יותר ממה שאתם חושבים, ואילו בביטוח פנסיה היא מהמרת שתמותו קודם).

המרכיב השני של פיצורמפ כונה "שוק ניתוח מדיניות" (פי. אי.אם - Policy Analysis Market), ובקיץ 2003 הוא היה מטרה לביקורת נוקבת מצד פוליטיקאים מוזעזעים. הרעיון של שוק ניתוח המדיניות היה פשוט (ודומה לרעיון שעומד בבסיס שווקים פנימיים): ממש כמו שפרויקט אי.אם. חוזה היטב תוצאות בחירות, ושווקים אחרים חוזים היטב את העתיד, שוק שמתרכז במזרח התיכון עשוי לספק מידע שקשה לגלות בלעדיו.

התבל בין שוק ניתוח המדיניות לבין השווקים הפנימיים הוא שהראשון היה אמור להיות פתוח לציבור, ולהציע לאדם ברחוב להפיק רווחים מהתרחשותם של דברים אימיים. הסטוריון רון וייך ובירון דורגן, שהיו בראש הקמפיין לחיסול שוק ניתוח המדיניות, גינו אותו כ"אליס", "נואל", "רוסר תועלת". הציבור, לפחות זה ששמע על שוק ניתוח המדיניות כטרם חוסל בעורו באבו, היה מוזעזע לא פחות.

מי שקרא ספר זה עד כאן לא יופתע לשמוע שלטעמי שוק ניתוח המדיניות היה רעיון עם פוטנציאל. העובדה שהשוק נועד להיות פתוח לציבור אין פירושה שהתחזיות שלו היו נעשות פחות מדויקות - להפך, ראינו שאפילו כאשר הסוחרים אינם מומחים, השיפוט הקולקטיבי שלהם פעמים רבות טוב מאוד. וחשוב יותר, פתיחה של השוק לציבור יתה דרך להגיע לאנשים שהיו מציעים מידע שיש בידם על המצב במזרח התיכון, אנשים שכלערי שוק זה קהילת הבין האמריקאית לא ייתה שומעת מהם - מפני שהם פטרוויטים, או פוחדים, או כועסים.

שוק ניתוח המדיניות והשווקים הפנימיים היו עשויים לתת מענה לביקורתם של שלבי על קהילת המודיעין, ולסייע בשבירת המחסומים האידוגוניים שמנעו מן המידע להיאסף במקום אחד. שוב, מאחר שלסוחרים בשוק אין מטרה אחרת מלבד לייצר תחזיות נכונות - כלומר, ההחלטות שלהם אינן מושפעות מגורמים בירוקרטיים או פוליטיים - ומאחר שיש להם תמריץ להצליח בתחזיות, יש סיכוי

ראשית, קישור בין מסרי הנתונים הממוחשבים של הסוכנויות השונות היה מקל על זרימת המידע, ובה בעת מאפשר לסוכנויות לשמור על האוטונומיות שלהן. מעניין ששנתיים אחרי ההתקפה על מגדלי התאומים עדיין לא היתה לממשלת ארה"ב רשימת מעקב אחריה של חשודים במעורבות בטרור, המשלכת מידע מכל חלקי קהילת המודיעין. נראה שצעדים פשוטים למדי, כמעט אוטומטיים, היו מאפשרים לקהילת המודיעין להיות חכמה הרבה יותר.

גם צעדים אחרים, מרחיקי לכת יותר, היו אפשריים, ולמעשה כמה גורמים בתוך קהילת המודיעין ניסו לבדוק אותם. החשוכ מכולם היה ככל הנראה תוכנית פיצורמפ (מפת העתיד). זו היתה תוכנית להקמת שוקי החלטות דומים לאלה של פרויקט אי.אם, שתיאורטית יכלה לאפשר למומחים מסוכנויות שונות ומזורים שונים לקנות ולמכור "חוזים" שמתבססים על הציפיות שלהם בנוגע לעתיד להתרחש במזרח התיכון ובמקומות אחרים. לתוכנית פיצורמפ, שקיבלה את המימון מהסוכנות לפרויקטים מתקדמים של מחקר ביטחוני, היו שני מרכיבים. הראשון היה סדרה של שווקים פנימיים, שהיו קטנים למדי (מוגבלים לכעשדים או שלושים אנשים), ופתוחים דק למומחים מתוך קהילת הבין ואולי לקבוצה קטנה של מומחים מבחוץ. יתכן ששווקים אלה היו עשויים לנסות לחזות את ההסתברות של מאורעות ספציפיים (כמו התקפות טרור), משום שהסוחרים בהם היו אמורים להסתמך, בין היתר, על מידע מסווג ונתוני מודיעין חסויים. התקווה היתה ששוק כזה יעקוף את הפוליטיקות, הביורוקרטיה וההתנגדויות הפנימיות, שאין ספק שהשפיעו לשלילה על הבין האמריקאי ועל מסקנות האנליטיקאים שלו. לפחות בתיאוריה, שוק פנימי כזה היה מעביר את הדגש משאיפה לריצוי הבוס (או הבית הלבן) לשאיפה להגיע לתחזית המדויקת ביותר. השוק היה אמור להיות פתוח לאנשים מסוכנויות שונות, ולכן היה עשוי לספק מעין שיפוט קולקטיבי שקהילת המודיעין התקשתה ליצור בעשור האחרון.

לקבץ את החוכמה האישית-מקומית שלהם. הפראיזן פעלו כמו נמלים ופעלו על פי אחרי חוקים מקומיים, אבל בעור שנמלים הפועלות לפי החוקים המקומיים שלהן גורמות לרווחת המושבה, חיילים שהולכים אחרי החוקים המקומיים שלהם נהרגים (עם זה, יתכן שמאז שהקונפליקט עבר להתנגשויות בין הצבא האמריקאי לבין לוחמי ג'ילה שמתממשים כטקטיקות של פגע וברח או בפגיעוץ התאבדות, העדר אירגון מרכזי נעשה פחות חשוב; המטרה כבר אינה להכיס את צבא ארה"ב, אלא להסב לו נזק חמור דיו שהשהייה שלו שם לא תיראה כדאית. כמו שהרכבים נראים עכשיו, יתכן שדוי בטקטיקה).

האירדניה היא שהצבא המבודד האמיתי במלחמת ארה"ב-עירדק היה צבא ארצות הברית. כוחות אמריקאיים תמיד קיבלו יותר חופש פעולה מצבאות אחרים, משום שהצבא היה מנהל על פי תיאוריית "הירע 'בשטח' הוא הטוב ביותר". בשנים האחרונות זה החריף אפילו יותר. כיום יש למפקדים בשטח מרחב פעולה גדול בהרבה, ומערכות תקשורת מתוחכמות מאפשרות לאסטרטגיות קולקטיביות חכמות לצמוח מטקטיקות בשטח.

מפקדים בצמרת אינם מנותקים מהמרחש בשדה הקרב, וההחלטות שלהם, באופן בלתי נמנע, משקפות מאוד את הידע המקומי שהמפקדים רכשו בשדה. במקרה של הפלישה לבגדד, למשל, ברגע שמפקדים בשטח דיווחו על מעט מאוד התנגדות, האסטרטגיה של ארה"ב הסתגלה במהירות למציאות החולשה של עירק. אין פירוש הרב שהצבא נעשה אירגון שממש נוהן לדרגים הנמוכים להוביל שינויים. שרשרת הפיקוד נשארה כיסוד האירגון של הצבא, וכל הפעולות בשדה הקרב מתרחשות בתוך מסגרת שמוגדרת על ידי מה שמכונה "כוונת המפקד", שמכתיבה את מסרות המשימה. אבל הצלחת משימות תלויה יותר ויותר באיטוף מהיר של מידע מהשרדה לא פחות משהיא תלויה באסטרטגיות שמוכתבות מלמעלה.

«
 הכביה של קהילת הביון האמריקאית לפני 11 בספטמבר לא היתה הביזור, אלא סוג הביזור שהיה נהוג בקהילה זו. לכאורה, חלוקת העבודה בין סוכנויות שונות היא דבר חיובי. התמחות מאפשרת הערכה מדויקת יותר של נמונים והתמחות בנייתוח. כל מה שאנחנו יודעים על קבלת החלטות מודה שככל שיש יותר זוויות ראייה על בעיה, כך גדלים הסיכויים לקבלת פיתרון טוב יותר. לוויל ג'וקי, מנהל הסוכנות לביון הגנת, טען בדיוק את הדבר הזה בעדותו בכתב לפני הקונגרס: "אינפורמציה שנחשבת רעש לא דלכנטי כעיני קבוצה של מנתחים אחת, עשויה לספק דמוים חיוניים או לחשוף קשרים משמעותיים כאשר היא מנותחת על ידי קבוצה אחרת".

מה שחסר בקהילת המודיעין היה אמצעי אמיתי לקיבוץ - קיבוץ של מידע וקיבוץ של ניתוחים. במילים אחרות, לא היה מנגנון לניצול החוכמה הקולקטיבית של החנונים מסוכנות הביון האומי. של הבחורים המצוינים מהסי.איי. ושל סוכבי האפ.בי.איי. היה ביזור, אבל לא היה איסוף, ולכן לא היה סדר. הפיתרון של ריצ'רד שלבי לבעיה - יצירת סוכנות ביון מדכזת אמיתית - היה פותר את בעיית הסדר והיה מאפשר לפחות לסוכנות אחת להיות אחראית על כל המידע, אבל פיתרון זה גם היה מבטל את כל היתרונות של ביזור - גיוון, ידע מקומי ואי-תלות. שלבי צדק בכך שיש לחלוק את המידע, אבל הוא הניח שמישהו - או קבוצה קטנה של מישהם - צריכים להיות במרכז, לסנן את המידע, ולהסיק מה חשוב ומה איננו חשוב. אבל הדי כבר אינו שקבוצה קטנה של אנשים, יהיו חכמים ככל שיהיו, פשוט אינה יכולה להיות חכמה יותר מקבוצה גדולה, והכלי הטוב ביותר להערכת המשמעות המצטברת של המידע שקהילת המודיעין אספה, הוא החוכמה הקולקטיבית של קהילת המודיעין. מדובר אינו החשובה - קיבוץ הוא התשובה. יש כמה דרכים שקהילת המודיעין יכולה לנקוט כדי לאסוף מידע מבלי לאמץ את שיטת האירגון המסורתי של הנחתה מלמעלה.

חשוב להבין מתי ביזור הוא מתכון לחוכמה קולקטיבית, משום שבשנים האחרונות הלהט לבזר גרם לביזור להיראות כפיתרון האידיאלי לכל בעיה. לאור התזה של ספר זה, ברור שאני סבור שברוך כלל אירגון מבוזר של תרומות הפרטים מניב תוצאות טובות יותר משיטות ממורכזות. אבל ביזור עובד טוב בתנאים מסוימים ואיננו עובד טוב בתנאים אחרים. בעשור האחרון התפתחה אמונה שאם מערכת כלשהי מבוזרת, היא בהכרח פועלת היטב. צריך רק להביט בפקט תנועה - או בקהילת המודיעין האמריקאית - כדי להבין שסילוג של סמכות מרכזית איננו תרופת פלא. בעת האחרונה אנשים רבים גם התאהבו ברעיון שביזור הוא באופן כלשהו "טבעי" או אוטומטי, אולי מפני שכל כך הרבה מהרמיונים שלנו על ביזור באים מתחום הביולוגיה. אחרי הכול, נמלים אינן צריכות לעשות שום דבר מיוחד כדי ליצור מושבת נמלים. יצירת מושבת נמלים טבעיה כביולוגיה שלהם. אבל הדבר אינו נכון כאשר לבני אדם. קשה ליצור ביזור אמיתי שעובד, קשה לשמור עליו לאורך זמן, וקל לבטור את התוצאות לאנדרבלמוסיה.

דוגמה טובה לכך היא תפקוד הצבא העיריקי בזמן מלחמת ארה"ב- עירק ב-2003. בימים הראשונים למלחמה, כשחוליות הפראיזן העירקיות הפתיעו את הכוחות האמריקאיים והבריטיים בעוצמת ההתנגדות שלהן, הן נחשבו דוגמה להצלחה של כוח מבוזר, שפעל היטב בהערך שליטה מלמעלה. אחר הפרשנים השווה את חוליות הפראיזן לנמלים כמושבת נמלים, שמחפשות את הדרך לפיתרון טוב, ומתקשרות רק עם החיילים הסמוכים להן. אבל אחרי ימים אחרים הרעיון שחוליות הפראיזן מציבות התנגדות משמעותית, מאורגנת, נמוג, שכן התברר שההתקפות שלהן הן אקראיות, לא מתואמות, ושאינן להן כל קשר למתרחש במקומות אחרים כמדינה. כמו שמפקד בריטי אחד אמר, זו היתה טקטיקה בלי אסטרטגיה. אם לנסח זאת אחרת, הפעולות המקומיות של לוחמי הפראיזן לא הצטברו לכדי דבר גדול יותר, משום שללוחמים לא היתה דרך

מנגנון הקיבוץ הוא כמובן המחיר. מחירה של סחורה משקף, אמנם בצורה בלתי מושלמת אבל יעילה, את פעולות הקונים והמוכרים בכל פינות השוק, ומכוון את הכלכלה לאן שהקונים והמוכרים רוצים. מחיר מניה משקף, באופן בלתי מושלם אבל יעיל, את שיפוט המשקיעים על שווי החברה. במקרה של לינוקס, זוהי קבוצה קטנה של מתכנתים, ובכללם טרובלדס עצמו, שבורקים כל שינוי פוטנציאלי בקוד הפתוח של מערכת ההפעלה. יש מתכנתי לינוקס בכל מקום בעולם, אבל כסופו של דבר כל הדרכים מובילות לטרובלדס עצמו.

אגב, לא מובן מאליי שההחלטה מה להכניס לתוך הקוד של לינוקס צריכה להיות בידי קבוצה קטנה של אנשים. אם הטוענים שלי כספר זה נכונים, קבוצה גדולה של מתכנתים, גם אם אינם מיומנים כמו טרובלדס ואנשיו, תרע היטב להעריך אם כדאי להכניס קוד מסוים או לא. אבל נניח לזה בינתיים. הנקודה החשובה כאן היא שאלמלא החלטה היתה מתקבלת על ידי מישהו, לינוקס עצמה לא היתה מוצלחת כפי שהיא. כשקבוצה של יחידים אוטונומיים מנסה לפתור בעיה ואין לה אמצעי לשלב בין השיפטים השונים של חבריה, הפיתרון הטוב ביותר שתוכל לקוות לו הוא הפיתרון של האדם החכם ביותר בתוכה, ואין ערובה שהוא יתקבל. אבל אם באותה קבוצה יש אמצעי לקבץ את הרעות השונות, הפיתרון הקולקטיבי של הקבוצה עשוי להיות חכם אף יותר מזה של האדם החכם ביותר בקבוצה. לכן, באופן פרדוקסלי, קיבוץ - שיכול להיחשב בצורה של מרכוז - חשוב להצלחת הביזור. אם זה נראה מפוקפק, אולי הסיבה לכך היא שכשאנחנו שומעים על מרכוז אנחנו חושבים על "תיכנון מרכזי" כמו שהיה בבדיית המועצות לשעבר, ומדמיינים קבוצה קטנה של אנשים - או אדם אחד בלבד - שמחליטים כמה נעליים לייצר היום. למעשה אין סיבה לכלבל בין שני הדברים. אפשר ורצוי שההחלטות הקולקטיביות יעשו על ידי סוכנים מבוזרים.

התוכנה כדי שכל אחד - טוב, לפחות כל מי שמבין במחשבים - יוכל לראות מה שעשה. חשוב מזה, הוא צריך לקוד הערה: "אם אפשר להעניק לציבור גישה חופשית לחוכנה שלכם, אשמח לשמוע מכם, כדי שאוסיף אותה למערכת". זו היתה הצעה נהדרת. כמו שאחד מכותבי ההיסטוריה של לינוקס ציין: "מתוך עשרת האנשים הראשונים שהודירו את החוכנה, חמישה שלחו חזרה תיקוני באגים, שורות קוד ופיצ'ים חדשים". במשך הזמן תהליך השיפור התמסר, ואלפי מתכנתים שעבדו ללא תמורה תרמו אלפי תיקונים קטנים וגדולים למערכת ההפעלה, ושפרו ללא הרף את האמינות והיציבות של לינוקס.

בניגוד למערכת ההפעלה "חלונות", ששייכת למיקרוסופט ועובדים עליה רק המתכנתים של מיקרוסופט, לינוקס אינה שייכת לאיש. כשצצה בעיה בדרך הפעולה של לינוקס, היא מתוקנת רק אם מישור מציע ביוזמתו פיתרון טוב. אין כוסיס שמפקחים על האנשים, אין מי שמכתוב להם את תחום אחריותם. המתכנתים עובדים על הרבים שמעניינים אותם, ומתעלמים מן השאר. זה אולי נראה כמו דרך רשלנית לפיתרון בעיות, אבל לפחות עד כה היא היתה יעילה בצורה מדהימה, ולינוקס היא המתחרה החשובה והמסוכנת ביותר של מיקרוסופט.

לינוקס היא ללא ספק מערכת מבודדת, משום שאינה מנהלת על ידי אידגון פורמלי והתנזרים לה נמצאים בכל העולם. הבחור תרם ללינוקס גיוון. במודל העסקי הרגיל, ההנהלה הבכירה שוכרת את העובדים הטובים ביותר שהיא מוצאת. משלמת להם על משרה מלאה. מנחה אותם על אילו בעיות לעבוד ומוקוזה לטוב. זה לא מודל רע. יש לו יתרון גדול בניור אנשים מעבדת על בעיה אחת לבעיה אחרת, והוא גם מאפשר לחברות להתמחות במה שהן עושות. אבל הוא גם מגביל בהכרח את מספר הפתרונות האפשריים שהחברה יכולה להעלות, הן בגלל מגבלות המציאות (במקרה יש מספר מוגבל של עובדים, חומנו של כל אחד מהם מוגבל) והן בגלל

התרכבות האירגונית והבירוקרטיה. לינוקס אינה מוטרדת מאף אחד מסבבים האלה, ודרך פעולתה מכתיחה ששרה הפתוחות האפשרי יהיה עצום. יש מספיק שונות בין מתכנתים ויש מספיק מתכנתים לא חשבו מהו הבאג, מישור ימצא דרך לתקן אותו, וקהל המתכנתים מגוון דיו כדי שמישהו יבחין בבאגים שמופיעים. כמילוחיו של גורד הקוד הפתוח אריק ריימונד, "אם יש מספיק זוגות עיניים, כל הבאגים צפים אל פני השטח".

בדרך הפעולה שלה, לינוקס למעשה אינה שונה מאוד משוק (כמו שהראיתי בפרק 2, שעסק בשונות). בדומה למושבת רכובים, היא שולחת מלקטים רבים ומניחה שאחד מהם ימצא את הדרך הטובה ביותר לשרה פרחים. זה ללא ספק יעיל פחות מלגנות להגדיר את הדרך הטובה ביותר אל השרה או לבחור את המלקטים הטובים ביותר. אחרי הכול, אם מאות או אלפי מתכנתים מכובדים את זמנם בניסיון למצוא פיתרון שרק בודדים מהם ימצאו, פירוש הרבה כובזי של הרבה שעות שאפשר היה להשקיע כמשהו אחר. עם זה, בריוק כמו שיכולת של שוק חופשי לייצר שפע של חלופות ואז לנפות אותן היא תכונה חיונית להמשך צמיחה, הבחנה לכאורה של לינוקס הוא סוג של כוח (סוג כוח שחברות למטרות רווח אינן יכולות, למרבה או לרוע המזל, להסתמך עליו). אפשר לחת אלפי פרחים לפרוח ואז לקטוף את אלה שדיחם מתוך מכולם.

«

אם כך, מי קוטר את הפרחים המתוקים מכולם? במצב איריאלי, הציבור קוטר אותם. אבל כאן חיוני למצוא איזון בין המקומי לבין הגלובלי: מערכת מבודדת יכולה לייצר תוצאות אינטליגנטיות באמת רק אם יש לה דרך לקבץ את המידע מכל אחד במערכת. כלי דרך לקבץ את המידע, אין סיבה שביזור ייצר תוצאה טובה יותר. במקרה של הניסוי שבו נפתח ספר זה, מנגנון הקיבוץ היה סדרניסי גלטון, שמנה את הקולות. במקרה של שוק חופשי,

להתנסות מסוימת, ועם זה הוא בעל ערך עצום (למעשה, מציאת דרך לנצל את הידע הטקטי של החידים היא אתגר מרכזי לכל אירגון וקבוצה). לכך מתקשרת ההנחה שטמונה בלבו של רעיון הביזור, כי ככל שאדם קרוב יותר לבעיה, כך יש יותר סיכויים שהוא ימצא לה פיתרון טוב. גישה זו היתה נהוגה עוד כאתונה העתיקה, שבה החלטות על פסטיבלים מקומיים נשארו בידי השליטים ולא בידי האסיפה האתונאית, ושופטים אזריים טיפלו בפשעים הפחות חמורים. אפשר לדאות זאת גם בספר שמות, כשיתרו חותן משה יועץ לו למנות דיינים שישפטו את העם ב"כל הרבד הקטן", ולהשאיר לעצמו את סמכות השיפוט רק ב"רבד הגדול".

ריתרנו הגדול של הביזור, אם כן, הוא שהוא מעורר עצמאות והתמחות מחד גיסא, ומאיך גיסא מאפשר לאנשים לפעול בתיאום ולפתור יחד בעיות קשות. חולשתו הגדולה של ביזור היא שאין עדינה לבן שמידע בעל ערך שמתגלה כחלק אחד של המערכת ימצא את דרכו לשאר המערכת. לפעמים מידע חשוב לא מתפשט, ולא מועיל כפי שהיה יכול להועיל. היינו רוצים למצוא דרך שתאפשר ליחידים להתמחות ולרכוש ידע אישי-מקומי (שיגדיל את סך כמות המידע במערכת) ובו כזמן תאפשר צבירה של ידע זה לכדי שלם קולקטיבי, כדומה לדרך שגוגל מסתמך על ידע אישי-מקומי של מיליוני בעלי אתרים בני ליצור מגווע חיפוש חכם יותר ומחיר יותר. כדי להשיג זאת, כל "ציבור" - אם שוק ואם חברה עסקית או סוכנות כיון - צריך למצוא את האיזון הנכון בין שני ציוויים: לנצל ידע אישי לצרכים גלובליים וקולקטיביים (ואנחנו יודעים שזה אפשרי), ובו כזמן לאפשר לידע הזה להישאר ספציפי ומקומי לחלוטין.

«
ב-1991 יצר ההאקד הפיני לינוס טורבלדס גרסה משלו למערכת ההפעלה "וניקס", ובנה אותה "לינוקס". הוא פירסם את קוד

גם דעיון חוכמת ההמונים רואה בביזור תופעה חיובית, שכן אם קהל של אנשים בלתי תלויים שיש להם אינטרסים אישיים עובד בצורה מבוזרת על אותה בעיה, ולא נעשה ניסיון לכונן את מאמציו מלמעלה, הפיתרון הקולקטיבי של הקהל חוזה יהיה כנראה טוב יותר מכל פיתרון אחר שתעלה על דעתך. אבל גם סיכוי הביזון ומומחי הביזון האמריקאים היו אנשים בלתי תלויים ונטולי אינטרס אישי שעבדו בצורה מבוזרת על פחות או יותר אותה בעיה (שמדיה על ביטחון המדינה). אם כך, מה השתבש? מדוע לא היתה להם תחזית טובה יותר? האם הבעיה היתה כאמת ביזור?

לפני שנענה על שאלה זאת, עלינו לענות על שאלה פשוטה יותר: למה בעצם ביונתנו ב"ביזור"? זהו מושג דחב, וכשנים האחרונות הוא נישא כפי כל בצורות דבות ושונות. להקות ציפורים, כלכלות שוק חופשי, ערים, רשתות מחשב: כל אלה נחשבות דוגמאות לביזור. גם דשת בתי הספר הציבוריים באמריקה והחברות העסקיות המורדניות מוצגות, בהקשרים מסוימים, כדוגמאות לביזור. כל אלה מערבות שונות זו מזו, אבל ככולן השליטה אינה מדוברת במקום אחד, והרבה החלטות חשובות נקבעות בקו על ידי יחידים שמתבססים על הידע האישי והמקומי שלהם, ולא על ידי מתכנן יודע-כול מרחיק דאות כלשהו.

לקבלת החלטות ופיתרון בעיות באופן מבוזר יש שתי השלכות חשובות: ביזור מטפח התמחות, ואחד כך מוזן ממנה - התמחות בעבודה, במחקר, או בכל דבר אחר. והתמחות, כפי שידוע לנו מאז אבי הכלכלה המודרנית אדם סמית, מאפשרת לאנשים להיות יעילים ויעילים יותר, והיא מרחיבה את היקף הידע והמידע שבתוך המערכת (על אף שהיקף הידע של היחיד במערכת מצטמצם).

ביזור משפיע גם על הרבה שהכלכלן פרידריך האייק מבנה ידע טקטי. ידע טקטי הוא ידע שאי אפשר לסכם אותו או להעביר אותו לאחרים, משום שהוא ספציפי למקום מסוים, או לתפקיד מסוים, או