**שיחת סיכום תמיר**

**תמיר**

* הוביל, שינה, עשה
* פיסה חינוכית מגובשת
* סימולציה
* כניסה לזירה ועמידה בראש
* העצמת המדריך והצצוות
* מכללות – תפיסה, אקדמיזציה
* המטרה –אסטרטג ותפקיד האלוף באסטרטגיה
* חשיבות המיסוד?

**אישי**

3 השנים הקודמות:

* מדריך צוות (בלי להיות חניך)
* ציר מדיני – פיתחנו בשנים האחרונות
* ציר אסטרטגיה
* נהנתי, למדתי, יצרתי, תרמתי
* תרומת הסגל והאלופים

שינויים שעשינו:

* פיתוח הסימולציה – עכשווי, אינטראקטיבי, תובנות מעניינות מאד. ארוע מורכב
* הציר המדיני – קורס, תפיסה כוללת, כולל סיורים, סדנאות, תכנים תומגים
* הביקור במשה"ח – קבוצות קטנות
* סיור רוסיה
* סיור אירופה – בילטרלי
* סיור ארה"ב כחוייות שיא
* תפקיד המדריך בכלל

השנה – תחומי אחריות

* אחראי על הציר המדיני
  + קורס
  + סימולציה בשיתוף
  + הסיורים כולל מזרח מתודולוגיה וארה"ב
  + הרצאות (1701)
  + ביקור במשה"ח

משרד החוץ במב"ל

* השתתפות מסורתית מאז ימיו הראשנים
* הביקור במשרד
* שילוב אנשי משרד החוץ בסימולציות ותרגילים והרצאות בציר המדיני כולל בשבוע הפתיחה

**המחקר – מדריך מפתח ידע**

* במקור משהו יותר קשור להדרכה – איך מלמדים דיפלומטיה
* בשיחות עם תמיר – משהו על התפק שבין העולם הביטחוני למדיני ובין אסטרטגיה למדיניות חוץ בהן עסקתי
* הרעיון כרגע: המאמץ המדיני-דיפלומטי במסגרת המערכה שבין המלחמות (מקרה מבחן לבנון)

מטרת העבודה: לנסות לגבש תפיסת הפעלה של המהלכים הדיפלומטיים הנעשים במסגרת המערכה המדינית ולבחון את אופן שילוב המאמץ הדיפלומטי במערכה הכוללת

שאלות המחקר:

* מהם הכלים המדיניים שבהם נעשה שימוש במערכה ומהם הכלים הפוטנציאליים (למשל דיפלומטיה מולטלטרלית, דפ"צ, קונגרס וכד')?
* האם ניתן לדבר על "אמנות המערכה המדינית"? תחבולנות מדינית?
* האם וכיצד נעשה שימוש בגישת המערכות בעיצוב המערכה הדיפלומטית?
* איזה מושגים ותפיסות מעולם הדיפלומטיה והיחב"ל יכולים לסייע להמשיג את המערכות האלה?
* כיצד ואיפה מתבצעת הלמידה והאינטגרציה של המערכות השונות? מהו מבנה הפו"ש הרצוי?

טענות המחקר:

* הכלים הדיפלומטיים לא מוכרים ולא בהכרח מפותחים עד הסוף
* האינטגרציה של הכלים לא מתבצעת כראוי עד רמת ראה"מ אם בכלל

רציונל העבודה:

העבודה עונה על כמה פערים:

* תמיכה בעבודה של יאיר גולן – תפיסת המב"מ או השפעה ומניעה - התחום הדיפלומטי לא נחקר (שיחה עם גולן) כך שלמרות שהבעיה היא רב-ממדית הטיפול בה מתקיים ב"סיילואים/אלומות".
* פיתוח נושא המערכה – המענה. עד היום עסקנו יותר בתחום הפער – גיבוש ההיסט והאסטרטגיה. פחות איך מפתחים מערכה.
* פיתוח השלוביות בין הכלים. האתגר בפיתוח שלוביות בכלים בהגיון שונה (מוסד וצבא) ושילוביות כלים בתוך משרד החוץ.
* המב"ל כמארח של כלל הגופים הוא המקום הקלאסי לעשות עבודה כזאת

**המב"ל**

**כללי**

מה המטרה?

* הכשרת הבכיר – בכיר בשרות המדינה הפועל היטב
* במרחב האסטרטגי שבו עוסקים הדרג הפוליטי והמקצועי הבכיר בגיבוש אסטרטגיה ובהובלת מערכות למימושה
* המכללה לביטחון לאומי ולא המדרשה למנהיגות או המכללה לבכירים – אוריינטציה ביטחונית-מדינית. להסתכל על מב"ל ברמה הלאומית
* רמת האסטרטגיה הרבתי – שאלה לגבי שדרוג המקצוע הצבאי לקצינים
* פתוח חשיבה מורכבת, רגישה לגווני אפור, עמימות

הרכב מנצח לא מחליפים – מודל מב"ל:

* רוחב מול עומק
* הסיורים
* הדינמיקה החברתית כמנוף ללימוד (חשוב לשמר)
* המסדרונות והקפיטריה
* רשת שממשיכה הלאה
* המבנה הכללי – שבוע הפתיחה, שלוש עונות, מבנה השבוע
* ארבע הרגליים – הפנתאון
* עומס – לא באו לנוח אבךל לא להגזים
* הסימולציה כמופע מרכזי
* סיורי חו"ל וארה"ב כחווית שיא
* העבודה השנתית
* חשיבות הלמידה בצוותים
* ההתנהלות במליאה – צטהאם, אין טלפונים
* מעטפת מנהלית
* מגע עם בכירים

מצד שני – תקופת מעבר:

* אוניברסיטה חדשה? בכל מקרה חייבים לעשות שינוי
* נאוה
* מעבר לירושלים
* דור ה-Y

מי מגיע למב"ל?

* הרמה – חשוב לבחור בקפידה
* מה קורה לו אחרי – חלק גדול משתחרר מהר – אופק קידום
* חשיבות הבינ"ל (זווית ראיה אחרת, התמודדות עם שוני, שיפור אנגלית) אך שיפור המגיעים

תפקיד האלוף:

* חזון – הובלה חינוכית
* מועצה מייעצת – חיבור עם ראשי הארגונים
* לימודי האסטרטגיה (מחקר)
* מעורבות אישית בתכנית
* יחסי אלוף-מדריכים

ייחוד בתקופה של אמיר:

* תקופת מעבר
* צורך הכנת סגל חדש
* לקראת מודל חדש?

מה צריך להקנות לבוגר?

* לתת כלים שיאפשרו להתנהל בסביבת הפעולה של הבכיר
* כלים לחשיבה וגיבוש אסטרטגיה בסביבה מורכבת רוויה אי ודאות
* חשיבה מערכתית, ראייה רחבה, חשיבה ביקורתית, המשגה ויצירת רעיון מערכתי, שכנוע והובלת שינוי, הובלת תהליכי למידה, השדפעה בלי סמכות,
* הכרות עם מערכות והארגונים
* הכרות עם דרך החשיבה של הדרג הפוליטי
* הכרות עם התקשורת
* הכרת האתגרים
* הכרת האילוצים
* יריעה רחבה בארבע הרגליים – לקרוא עיתון אחרת
* מיומנויות הצגת נושא
* יכולת הובלת שינוי – דעתי (שלא תמיד מקבלת...) שזה חובה בשנה כזאת.
* מנהיגות – לשדר להם שזה על כתפיהם – הם הדרג הבכיר שצריך להוביל ולשנות
* ערכיות וציונות – תפיסת שליחות
* מעבר מטקטי לאסטרטגי

שיטות למידה

* מכסימום התנסות וחוויה אך צריך גם ידע
* הסימולציה כמופע שיא

ערכים:

* פתיחות וביקורתיות
* להביא קצוות
* שילוביות

תפיסת המדריך:

* מלווה למידה – חונך – מסע למידה משותף – החניך במרכז
* פיתוח מנהיגות (חניך-חונך)
* מוביל תוכן
* הובלת עיבודים
* לווי חלקי לעבודות שנתיות
* הטלת מטלות קורסיות (סיורים)
* צריך להיות כתובת
* מפגשים אישיים עם חניכים
* הערכה מסכמת לחניך
* חשיבות הכשרת סגל

מקצוענות:

* אתר מב"ל
* תקשוב
* תשתיות

סוגיות חשובות:

* מה מלמדים ציר הצבאי-ביטחוני
* אוניברסיטת חיפה
* תפניות חדות

מרכז המחקר:

* תומך הוראה – יעוד המב"ל הוא הכשרה – פיתוח תוכן להדרכה?
* לא עוד מעון מחקר ולא אוניברסיטה
* עבודות שנתיות של חניכים כנכס ייחודי
* דיסציפלינות של הבטל"מ – פער בנושאי כלכלה וחברה -
* ניהול ידע – מה קורה לידע שנוצר במב"ל
* פיתוח יידע ישומי לגופי הבטל"מ
* קשר עם גופים מקבילים בחו"ל

המב"ל כמערכת פתוחה

**הציר המדיני**

* פיתוח **חשיבה מדינית בראייה רחבה** והנחלת מודעות לתפקידם של כלים מדיניים במערכה המשולבת על בטחון ישראל.
* הקניית **מושגי יסוד** באשר לדפוסי יסוד ורבדים היסטוריים במבנה המערכת הבינלאומית, בהתפתחות היחסים הבין-מדינתיים, ובהתהוותה של הפרקטיקה הדיפלומטית של ימינו.
* הכרת **מקורותיה ומאפייניה של מדיניות החוץ הישראלית**, וזיהוי האתגרים העיקריים שבפניה.
* העמקת ההבנה באשר **למנגנוני עיצוב המדיניות בישראל** בנושאים מדיניים מרכזיים העומדים על הפרק, וזיקת הגומלין בין המוקדים השלטוניים הרלבנטיים – הן בקבלת ההחלטות והן ביישומן.
* הכרת **העבודה הדיפלומטית ואתגרי משרד החוץ**
* הוספת הקורס
* חשיבות הנושא הפלסטיני

**הציר האסטרטגי**

* שלושת הנדבכים
* שלוש ההתנסויות
  + - חלק ראשון - מחשבה אסטרטגית – דימה אדמסקי:
      * הצגת הדיסציפלינה של "לימודי האסטרטגיה"
      * השורשים האינטלקטואלים של עולם המחשבה הצבאית והאסטרטגיה
      * התפתחות מוסד המלחמה
      * נושאים הקשורים לדיאגנוזה מודיעינית, NET ASSESSSMENT, חדשנות צבאית, תרבות אסטרטגית
    - החלק השני – חשיבה אסטרטגית – תמיר:
      * היכרות עם גישות ואסכולות בתהליכי חשיבה אסטרטגית
      * הבנת מורכבות הסביבה האסטרטגית
      * מבוא לחשיבה מערכתית וגישת המערכות
      * מבוא לאומנות אופרטיבית
      * לימוד תהליכי עיצוב אסטרטגי והבניית מערכות למידה
      * גישת העיצוב (פינקל)
    - החלק השלישי – ציר הפרקטיקה וההתנסויות
      * התנסות ראשונה – סיני (מפורקת)
      * הסימולציה המדינית-ביטחונית
      * התנסות שלישית – בעיה זדונית – מתודולוגיה חופשית

**נספח**

רקע אישי

* 25 שנה במשרד החוץ
* בתפקידי האחרון סגן שגריר ישראל לאו"ם – בתקופה מאתגרת –שדרוג המעמד הפלסטיני, מבצע עמוד ענן, הטלטלה והארועים בצפון (אונדו"ף), השלכות המרמרה ועוד ועוד...
* קודם לכן שימשתי במטה באגף לעניינים אסטרטגים במשה"ח בשני תפקידים (אף עמדתי תקופה מסוימת בראשו כממלא מקום):
* ראש צוות איראן גרעין וראש המחלקה למניעת תפוצת נב"ק (2007-2010) . עסקנו במערכה המדינית בשילוב עם כלל המערכת הביטחון ששיאה הייתה החלטת הסנקציות 1929 של מועבי"ט ביוני 2010
* לפני כן הקמתי את המחלקה לפיקוח על היצוא הביטחוני בתקופת הרפורמה במערך הפיקוח על היצוא בישראל (סביב משבר הארפי) שבה מיסדנו בחקיקה (חוק הפיקוח על היצוא הביטחוני 2007) את מעורבות משרד החוץ בתהליך האישור של עסקאות יצוא בטחוני
* לפני כן הייתי במגוון תפקידים בארץ ובחו"ל שבחלקם עבדתי מקרוב עם הצבא (למשל במשלחת לאו"ם בג'נבה מול ארגוני האו"ם וכשעסקתי באגף הכלכלי בכלכלה הפלסטינית מול המתפ"ש).
* תואר ראשון מהאוניברסיטה העברית. תואר שני מאוניברסיטת ת"א, מדיניות ציבורית.

תפיסת המב"ל

אישית

* מדריך זו השנה השנייה – רואה בזה שליחות: דרג צבאי בכיר, משרדי ממשלה – להעניק להם שני דברים:
  + הכרה של עולם הדיפלומטיה ויחסי החוץ
  + ראייה מערכתית, יכולת חשיבה אסטרטגית – עסקתי בהרבה נושאים שבהם יש שילוביות – הגרעין האיראני, פיקוח על היצוא שמשלב שיקולים בטחוניים, מדיניים, כלכליים וחברתיים, הכלכלה הפלסטינית – מדיני, בטחוני-כלכלי וכד'. דוגמא: הסימולציה
* למה חשוב שילוב המערכות האזרחיות במב"ל?
  + חשוב שיכירו את הארגונים:
    - האתגרים
    - היכולות (טוב לשני הצדדים)
    - האילוצים (מדיניים, כלכליים-חברתיים
    - השלכות (צבאיות, מדיניות, כלכליות-חברתיות). דוגמא - ("משה"ח חור שחור")
  + הבנת התמונה הכללית (איך מה שקורה בשטח משפיע בניו-יורק או ג'נבה)
  + פיתוח תפיסת שילוביות
  + רשת קשרים לאנשי משרד החוץ: הכרות טובה עם צה"ל וזרועות ביטחון – יכולת להרים טלפון, להבין מה הצבא צריך. עובד הרבה שנים אחרי. רשת בוגרים

מה זה מחייב?

* גיוון: חשיבות גדולה בהענקת מגוון נקודות מבט, כולל של חניכים מחו"ל, התחככות עם דיסציפלינות שונות, קשרים בארגונים שונים
* חניכים:
  + להביא את הטובים ביותר גם מצה"ל וגם מראשי הארגונים.
  + להביא דרג יותר אסטרטגי של חניכי חו"ל
* סגל: להיות קפדן בבחירת הסגל ובהדרכתו (קשה כי לא משלמים ומתחלפים אבל אפשרי כשראשי הארגונים מודעים) – סגל כקהילה לומדת.
* מערכת פתוחה:
  + לייצר סינרגיה יותר גבוהה עם ראשי הארגונים (שחלקם בוגרים) לגבי דמות הבוגר הרצוי ותכנית הלימודים. לתת להם הרגשה שזה שלהם. הם הלקוחות שלנו.
  + קשר עם מוסדות מקבילים בארץ ובעולם
* מיצוב המב"ל: למה חשוב?
  + כי ישראל מתפתחת, העולם משתנה ויש מוסדות חדשים
  + כי זה יביא את החניכים הטובים מהארץ ומחו"ל
* התכנים: האתגרים, היכולות, דרכי החשיבה (חשיבה בקורתית)
* השיטה: מכסימות התנסות (למשל בסימולציה) , למוד מבוגרים, להפגיש אותם עם בכירים – סוף עידן התמימות
* בטווח הארוך: נדרשת חשיבה על המב"ל, יעודו, איפה חונה, מקומו במנגנון המדינה, האם חלק מההכשרה הצבאית או בית ספר לבכירי הביטחון הלאומי.

כללי

* הכל מתחיל בדמות הבוגר: יעסוק בסביבה רב-ממדית, מורכבת, אי-ודאות ("אין פתרון אחד – פתרון בית ספר – גיל דגן), דורשת שלוביות עם מערכות אחרות, ינהל לא כפופים, מגע עם פוליטיקה ותקשורת, נדרש להוביל שינוי.
* העיסוק הוא "במרחב האסטרטגי" שבו דנים באסטרטגיה רבתי ובדרכים למימושה. ביטחון לאומי במובן הרחב עם דגש על המדיני-בטחוני (מיומנויות יסייעו גם בתחומים אחרים)
* חשיבות גדולה בהענקת מגוון נקודות מבט, כולל של חניכים מחו"ל, התחככות עם דיסציפלינות שונות, קשרים בארגונים שונים (רשת בוגרים)
* המב"ל נמצא במקום ייחודי. הוא עושה עבודה מצוינת.
* כדי לשמור ולשפר מחייב:
  + חניכים:
    - להביא את הטובים ביותר גם מצה"ל גם מראשי הארגונים.
    - להביא דרג יותר אסטרטגי של חניכי חו"ל
  + מערכת פתוחה:
    - לייצר סינרגיה יותר גבוהה עם ראשי הארגונים (שחלקם בוגרים) לגבי דמות הבוגר הרצוי ותכנית הלימודים. לתת להם הרגשה שזה שלהם. הם הלקוחות שלנו.
    - קשר עם מוסדות מקבילים בארץ ובעולם
  + סגל: להיות קפדן בבחירת הסגל ובהדרכתו (קשה כי לא משלמים אבל אפשרי כשראשי הארגונים מודעים) – סגל כקהילה לומדת. סגל מתחלף.
* התכנים: האתגרים, היכולות, דרכי החשיבה (חשיבה בקורתית)
* השיטה: מכסימות התנסות (למשל בסימולציה) , למוד מבוגרים, להפגיש אותם עם בכירים – סוף עידן התמימות
* מיצוב המב"ל: חשוב:
  + כי ישראל מתפתחת, העולם משתנה ויש מוסדות חדשים
  + כי זה יביא את החניכים הטובים מהארץ ומחו"ל
* בטווח הארוך: נדרשת חשיבה על המב"ל, יעודו, איפה חונה, מקומו במנגנון המדינה, האם חלק מההכשרה הצבאית או בית ספר לבכירי הביטחון הלאומי.

תוספות:

ניצול כלים מדיניים –דיפלומטיים לחשיפת, סיכול ובלימה של תוכניות נב"ק וטק"ק. גיבוש תמונה מדינית, הוטבלת המערכה המדינית. צוות סנקציות.

משה"ח: נגישות למקבלי החלטות זרים, לזירה הציבורית, לדעת קהל, לפקידים ב-P5ּ1ּ +, הכרת הזירה המקומית במדינות הרלבנטיות, הכרת הארב"לים. הובלה של משלחות בין-סוכנותיות לפגישה עם מקבלי החלטות.

תפיסת שילוביות – בעיקר מול מוסד ואמ"ן

דוגמאות: הסימולציה –

המדריך מעודד חשיבה אסטרטגית בתחום הבטל"מ. מצוי בתחומי תוכן ובטכניקות חשיבה אסטרטגית-מערכתית