

מכללה לביטחון לאומי

**סיור אירופה**

**מסמך מסכם צוות קפריסין**

מחזור מ"ז

שחר בץ

שלומי בן-מוחה

אביעד אטיה

# כללי

1. סמינר אירופה היווה אירוע מסכם לעונה הגלובלית. הסמינר הורכב משני חלקים מרכזיים- סמינר צוותי בקפריסין, סמינר מחזורי בבריסל (איחוד אירופאי ונאט"ו).
2. הסיור באירופה התחלק לשניים- 10-12/11/19 סיור קפריסין, 12-14/11/19 בריסל.
3. מסמך זה יעסוק בתובנות ובלקחים בשלב הטעינה והביצוע של סמינר קפריסין. התובנות הקשורות לסיור המחזורי הועברו וסוכמו בנפרד.
4. החומרים הגולמיים של שלב ההכנה מצויים באתר הTEAMS של מב"ל תחת [מחזור מ"ז > סמינר אירופה > צוות קפריסין](https://teams.microsoft.com/_#/files/1.%20%D7%A1%D7%9E%D7%99%D7%A0%D7%A8%20%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A4%D7%94?threadId=19:ccff84c1a8bf4d889644345e5f8665ca@thread.skype&ctx=channel&context=%25D7%25A7%25D7%25A4%25D7%25A8%25D7%2599%25D7%25A1%25D7%2599%25D7%259F).

# תובנות מרכזיות לתכנון וניהול הסמינר

1. שלב הטעינה הינו חלק אינטגרלי ומרכזי בסמינר. יש לתכנן אותו היטב כך ש:
   1. יבנה את הבסיס להבנה בסיור .
   2. ישלים חלקים שלא ניתן לראות/להספיק במהלך הסיור.
2. המרכיב העיקרי בהצלחת הסמינר הוא היכולת לרתום את כלל חברי הצוות לכדי עשייה. ביריית הפתיחה חולקה אחריות לכל זוג משתתפים בצוות כך שהם יכסו תחום בבטל"מ עם הכוונה לשאלת המחקר.
3. שאלת המחקר חייבת להיות ממוקדת ותכליתית – לא ניתן לכסות תחום רחב ביומיים וחצי ברוטו. המלצתנו היא גיבוש תחום ראשוני בו תעסקו ומיקוד שאלת המחקר אחרי יום טעינה ראשון בו תכירו טוב יותר את המדינה והתחום.
4. איך לומדים זו שאלת מפתח. מומלץ להשקיע מחשבה בתכנון אופן הלמידה כך שיהיה מגוון, מעניין ויביא לידי ביטוי את חברי הצוות השונים. שיטות הלמידה כוללות לימוד אינטראקטיבי, סיור רגלי, שיחה צוותית, משחק תפקידים, קבוצות למידה קטנות ועוד. יש להתייעץ עם המדריך הצוותי וסגל מב"ל שיעזרו בתכנון ומיקוד. יש ערך רב גם ללמידה איך ללמוד.
5. מבנה הסיור בשטח צריך להיות מגוון – שיח עם בכירים, שיח עם דמויות א-פורמליות, זמן שטח וזמן צוותי לגיבוש. ככלל עדיף מראה עיניים ממשמע אוזניים.
6. בחירת המדינה בסמינר צריכה להיות ברדיוס שמאפשר ניצול מירבי של השבוע (המלצתנו עד שלוש שעות הגעה לבריסל). הבחירה בקפריסין הייתה מעניינת מאוד לימודית אבל גררה אובדן של יום שלם במהלך השבוע (1/5 מאורך סמינר אירופה).
7. את יריית הפתיחה לסמינר יש לתכנן בתדריך לכלל המובילים הצוותים ביחד. התדריך צריך לכלול את המעטפת: גאנט זמנים, אלמנטים מחייבים (אישור שאלת מחקר, הצגה לאלוף, העברת מנהלות וכו'), לקחים מרכזיים, גישה לחומרי גלם וטיפים להצלחה.
8. הלו"ז דינמי ומהווה נגזרת של התקדמות בידע (לימוד מתמשך) ויכולת מימוש (לו"ז, מז"א, מגבלות בטחוניות וכו'). יש לתכנן לו"ז ראשוני המכוון גבוה ולעדכנו עפ"י רשימת דרדור מוגדרת.
9. ניהול הידע הינו מפתח להצלחה – המלצתנו היא לרכז את כלל החומרים באתר ולעבוד בקישורים. שינויים גדולים יש ללוות במסמך מרכז המופץ לצוות ([דוגמא למסמך](https://teams.microsoft.com/l/file/BA83ABAB-440F-44D1-99BB-7D85357865BA?tenantId=78820852-55fa-450b-908d-45c0d911e76b&fileType=pdf&objectUrl=https%3A%2F%2Ftikshuv.sharepoint.com%2Fsites%2F-47%2FShared%20Documents%2F1.%20%D7%A1%D7%9E%D7%99%D7%A0%D7%A8%20%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A4%D7%94%2F%D7%A7%D7%A4%D7%A8%D7%99%D7%A1%D7%99%D7%9F%2F%D7%A1%D7%99%D7%95%D7%A8%20%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A4%D7%94%20-%20%D7%A2%D7%93%D7%9B%D7%95%D7%9F%20%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%95%D7%9F%20181019.pdf&baseUrl=https%3A%2F%2Ftikshuv.sharepoint.com%2Fsites%2F-47&serviceName=teams&threadId=19:ccff84c1a8bf4d889644345e5f8665ca@thread.skype&groupId=97195ba9-5be2-4605-a00c-60d314ed4c93)).
10. תיאומים ומנהלות – יש להגדיר חבר צוות מוביל אחד שמרכז את כלל הזימונים במהלך הטעינה בארץ ובשלב הסיור בחו"ל. הוא יעבוד באופן מרוכז מול הנציגים ברלוונטיים במב"ל ובתיאום מולם גם מול הנספח הצבאי הרלוונטי בחו"ל. כל פגישה או תיאום שיבוצעו שלא דרך POC אחד קבוע הינם מתכון לבלגן וחוסר הבנה.
11. הגיבוש הצוותי בטעינה ובחו"ל הינו ערך משמעותי – יש להשקיע בכך מחשבה ותכנון.
12. תיעוד הינו קריטי הן בפן הלימודי (איסוף החומרים והתובנות) והן בפן החברתי (תמונות וסרטים המתעדים את החוויה).

# שאלת המחקר

1. ביציאה לדרך כיוונו **לשאלת מחקר** רחבה. כך היא הוצגה במעמד אישור תכניות ראשוני לאלוף :



1. במהלך הלמידה שכללנו ומיקדנו את השאלה כך שתוכל להיות ממוקדת דיה להתאים לסיור בן יומיים בקפריסין. שאלת המחקר הסופית הייתה:
   1. האם מימוש פוטנציאל הגז יכול להשפיע על פתרון הסכסוך האתני ובאיזו מידה?
2. המענה לשאלה נותר באופן מסוים לא חד-משמעי. חברי צוות שונים ראו את הפתרון באופן שונה. עם זאת במהלך הלמידה התחוור לנו עד כמה המשמעות הגיאו-אסטרטגית הינה משמעותית בהבנת הלחצים והכיוונים של השחקן המדינתי.

# מבנה הטעינה ומבנה הסיור

1. יש לראות את שלב הטעינה ושלב הסיור כמקשה אחת. ככלל, מטרת הטעינה להוביל לידע מעמיק על מנת שלמצות את ימי הסיור בחו"ל.
2. **הגיונות מרכזיים בשלב הטעינה והסיור**:
   1. היום הראשון הוקדש ללימוד עם קפריסין, השלב השני כלל הצגות שהובלו על ידי תתי-הקבוצות השונות, חלק שלישי משחק תפקידים אסטרטגי שבו כל חבר צוות גילם מדינה, סיכום בפגישה עם השגרירה הקפריסאית בישראל.
   2. מפגשים חולקו בין ימים ממוקדים במב"ל לבין ימים מחוץ למב"ל.
   3. שילוב אירועי גיבוש צוותי בשלב הטעינה והסיור.
   4. ניהול ידע- כלל המצגות בTEAM, כל פגישה מסוכמת ומתועדת.
   5. בניית הטעינה ולו"ז הסיור הינה בנייה אחודה – זמן הוא משאב יקר, לא חוזרים פעמיים על אותו נושא.
   6. במהלך הסיור בקפריסין העדיפות היא לסיור בשטח ושיחות בנקודות עניין.
   7. תכנון לו"ז הסיור חייב לקחת מגבלות פיזיות ואילוצים – זמני נסיעה, זמינות אנשי מפתח, מז"א, זמני תאורה, מגבלות בטחוניות.
3. שיטת הלימוד שבחרנו הייתה בניית תתי הקבוצות בתוך הצוות. כל תת קבוצה העמיקה בנושא מוגדר והביאה את התובנות לכיתה. תתי הקבוצות היו:
   1. זירה המדינית והבינ"ל – הובלת התרגיל האסטרטגי.
   2. סכסוך אתני- מקורות וניסיונות פתרון.
   3. משאב הגז – רקע, נק' מצב נוכחי, תיאוריית שלום כלכלי.
   4. גדר ההפרדה ונעדרים.
4. לו"ז הטעינה מובא בנספח תחת סעיף 1.
5. **לו"ז הסיור** נבנה בתכנון צוותי ובסיוע פרופסור בן ארצי כמומחה תוכן.
6. על מנת לבנות את הלו"ז התנהל שיח מתמשך וישיר מול הנספח הצבאי ביוון. הנושא דינמי עם זאת יש הכרח לייצר עקרונות וחלופות. קרי, פגישה עם בכיר בתחום הצבאי ומתן חלופות – רמטכ"ל, שר בטחון וכו'.
7. לו"ז הסיור מובא בנספח תחת סעיף 2.
8. פערים באופן בו נבנה הלו"ז בטעינה ובסיור:
   1. מפאת מגבלות בטחון ורגישות דיפלומטית לא פגשנו נציג קפריסאי-תורכי.
   2. במינון הפגישות לא העמקנו במפגשים א-פורמליים עם אנשים בשטח.
   3. בתכנון מקדים של הלו"ז נכון לבחון האם יש אירועי תרבות/חגים/אירועים פוליטיים מיוחדים שנכון לשלבם בלו"ז.
   4. ניתן היה לבחון שילוב לו"ז ביחידות קטנות יותר לטובת שיח אינטימי יותר.
9. מעבר ללמידה האישית והצוותית הסמינר כולו כלל שלושה תוצרים מרכזיים:
   1. חוברת מידע – מומלץ למקד אותה כך שתכיל מידע רלוונטי, מעובד ונוח לקריאה. לא מומלץ להכניס מאמרים ארוכים ללא הקשר.
   2. עזר כיס – מפת עזר לסיור, כולל לו"ז וטלפונים חשובים.
   3. מצגת מסכמת להצגה במליאה – המלצתנו לכתוב אותה טרם הטיסה ולעבד אותה במהלך הסמינר עם חברי הצוות. באופן הזה התובנות יוטמעו בזמן אמת.

# מענה לשאלת המחקר

1. בפרק הזמן שניתן זה יהיה יומרני לענות באופן נחרץ על שאלת המחקר. עם זאת, תהליך הלמידה הביא אותנו למספר מסקנות הקשורות לקפריסין:
   1. הגז מייצר מתחים. הוא יכול לשמש זרז לישיבה משותפת סביב שולחן המו"מ אבל דיון אמיתי יתרחש רק בהסכמת התורכים.
   2. השחקנים הקפריסאים אינם מגובשים בזהות עצמאית. הצד הקפריסאי-יווני במקום נוח יחסי ואילו הצד הצפוני-תורכי תלוי מדי בתורכים.
   3. התערבות המעצמות בקידוחי הגז אינה מוסיפה ליציבות ולשקט. ריבוי אינטרסים של ריבוי שחקנים כולל התערבות רוסית גוברת.
2. מסקנתנו העיקרית היא שהסוגיה הקפריסאית תיפתר רק אם בהתערבות חיצונית שתורכיה מהווה חלק מרכזי בתוכו. האי עצמו מהווה סיכה על המפה ותושבי האי לא אקטיביים ועצמאיים דיים להוביל שינוי לבדם.

# סיכום

1. הסמינר מהווה הזדמנות מדהימה הן ללימוד מקרה מבחן, הן ללימוד איך לומדים והן לגיבוש חוויתי.
2. חשוב מאוד לשמור על מיקוד לאורך העבודה – הן בשלב הטעינה והן בסיור. המיקוד הוא שאלת המחקר, במידה והלימוד מקבל מיקוד אחר שווה לבחון את שאלת המחקר מחדש.
3. מדובר במסע צוותי – **חשוב להכליל את כלל חברי הצוות ולהנות ממנו.**
4. שיהיה בהצלחה,

צוות ארבע – הנמרים !

# נספחים

1. לו"ז טעינה:
   1. מפגש ראשון – הענקת ידע בסיסי
      1. הכרות עם קפריסין – היסטוריה וגיאוגרפיה (פרופסור בן ארצי)
      2. רקע בגיאו-אסטרטגי – גליה לינדרשטראוס [(קישור)](https://teams.microsoft.com/l/file/429DAEE7-3605-4638-A702-F4F5619C183E?tenantId=78820852-55fa-450b-908d-45c0d911e76b&fileType=pptx&objectUrl=https%3A%2F%2Ftikshuv.sharepoint.com%2Fsites%2F-47%2FShared%20Documents%2F1.%20%D7%A1%D7%9E%D7%99%D7%A0%D7%A8%20%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A4%D7%94%2F%D7%A7%D7%A4%D7%A8%D7%99%D7%A1%D7%99%D7%9F%2F%D7%9E%D7%A6%D7%92%D7%95%D7%AA%2F%D7%92%D7%9C%D7%99%D7%94%20%D7%9C%D7%99%D7%A0%D7%93%D7%A8%D7%A9%D7%98%D7%A8%D7%90%D7%95%D7%A1%20-%20%D7%A7%D7%A4%D7%A8%D7%99%D7%A1%D7%99%D7%9F.pptx&baseUrl=https%3A%2F%2Ftikshuv.sharepoint.com%2Fsites%2F-47&serviceName=teams&threadId=19:ccff84c1a8bf4d889644345e5f8665ca@thread.skype&groupId=97195ba9-5be2-4605-a00c-60d314ed4c93).
   2. מפגש שני -
      1. העמקה במשאב הגז – מיכאל תנחום
      2. סקירת משרד החוץ על יחסי ישראל-קפריסין
      3. זווית תורכית וקפריסאית-תורכית – שגריר ישראל בתורכיה
   3. מפגש שלישי- הצגות צוות
      1. הזווית הבריטית בקפריסין – נספח צבאי בריטי בישראל
      2. סכסוך אתני- שורשים והיסטוריה עכשווית
      3. גדר ההפרדה ומקומו של האו"ם
      4. סוגיית הנעדרים – רקע והשפעה חברתית
   4. מפגש רביעי- כלכלה ויחסי בינ"ל
      1. הכלכלה בקפריסין ותיאוריית שלום כלכלית
      2. שחקנים בינ"ל בהקשר אינטרס הגז
      3. משחק אסטרטגיה
   5. מפגש חמישי- סיכום
      1. פגישה עם שגרירת קפריסין בישראל
      2. מעבר מסכם על לו"ז הסיור
2. לו"ז סיור:
   1. יום זה יתמקד בהכרות עם קו הגבול והאתגרים שהוא יוצר ויצר במרקם החיים הקפריסאי.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **0430** | **התכנסות במב"ל והסעה לבן גוריון** | **אופציונלי** |
| **0700-0800** | **טיסה לקפריסין** |  |
| **0900-1000** | **נסיעה לניקוסיה** |  |
| **1000-1130** | **סיור בעיר ותצפית ממגדל לדרה** |  |
| **1130-1215** | **מפגש עם נציג או"ם/משמר לאומי קפריסאי במעבר הגבול בניקוסיה** |  |
| **1215-1315** | **ארוחת צהריים** | **בשוק המקומי** |
| **1315-1400** | **המשך סיור בניקוסיה** |  |
| **1400-1500** | **נסיעה מזרחה** |  |
| **1500-1800** | **סיור בפמגוסטה ופילה** |  |
| **1800-1900** | **נסיעה למלון** |  |
| **1900-2030** | **התארגנות במלון וארוחת ערב** |  |
| **2030** | **יציאה לטברנה** |  |

* 1. יום שני:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **0430** | **התכנסות במב"ל והסעה לבן גוריון** | **אופציונלי** |
| **0700-0800** | **טיסה לקפריסין** |  |
| **0900-1000** | **נסיעה לניקוסיה** |  |
| **1000-1130** | **סיור בעיר ותצפית ממגדל לדרה** |  |
| **1130-1215** | **מפגש עם נציג או"ם/משמר לאומי קפריסאי במעבר הגבול בניקוסיה** |  |
|  |  |  |
| **0630-0745** | **ארוחת בוקר** |  |
| **0745-0815** | **נסיעה למשרד החוץ הקפריסאי** |  |
| **0830-0915** | **מפגש עם HEAD OF CYPRUS QUESTION AND TURKEY DEPARTMENT** |  |
| **0915-0930** | **נסיעה** |  |
| **0945-1030** | **פגישה עם רמטכ"ל קפריסין** |  |
| **1100-1700** | **נסיעה לטרודוס וללימסול** |  |
| **1700-1800** | **פגישה עם נציג בריטי בלימסול** |  |
| **1830-2030** | **פגישה עם כריס בטברנה בלימסול** |  |