עיצוב וניהוג המערכה הדיפלומטית המשולבת

* המחקר ינסה לבחון את האתגרים בעיצוב מערכה ביטחונית משולבת המבוססת על (אך לא רק) פעילות בזירה המדינית-דיפלומטית (להלן מערכה בדומיננטיות דיפלומטית או "מערכה מדינית").
* ננסה ללמוד ממערכות קודמות, שבהם הזירה המדינית הייתה מרכזית, שהתנהלו בשותפות מלאה עם גורמי מערכת הביטחון וגורמים נוספים, בהתמודדות עם יריב מדינתי או שחקן לא-מדינתי.
* ננסה ללמוד על החסמים התפיסתיים והארגוניים ללמידה ולשיתוף פעולה בין-ארגוני בעיצוב וניהוג מערכות מוטות דיפלומטיה/אמצעים לא אלימים.
* ננסה לאבחן מהם המענים התפיסתיים והארגוניים הנכונים ברמת מנגנון המדינה.
* ננסה לבדוק כיצד מייצרים רעיון מערכתי רב-מימדי ואיך מפעילים את הכלים ביחד בצורה מסונכרנת.
* נבחן מהם הכלים המדיניים-דיפלומטיים בהם ניתן לעשות שימוש וכיצד ניתן להשתמש בהם צורה אופטימלית.
* ננסה לבדוק מה ניתן ללמוד מניסיונן של מדינות אחרות בסוגיה זו.
* גבולות המחקר: המחקר לא יעסוק בתהליכי הלמידה של הדרג המדיני ולא ביחסי דרג מדיני-דרג צבאי. המחקר יתמקד בדרג האסטרטגי-אופרטיבי. המחקר יתמקד במערכות מתמשכות (במב"מ) ולא במלחמות. המחקר יתמקד בהפעלת כלים לא אלימים.
* **אופציה שנייה היא לדבר על יישום התפיסה של אמנות המערכה שבעיקרון מדברת על מערכת למידה לזירה הלאומית כלומר כיצד מנגנון המדינה צריך ללמוד מול אתגרים ביטחוניים כפי שעשה בעבר. האם ניתן לטייב תהליך קבלת ההחלטות בצורה בירוקרטית? האם ניתן ליישם את גישת העיצוב שבה עושה הצבא לרמת הביטחון האומי ואיך עושים א זה?**
* **האם המל"ל הוא הפתרון למרות שמדובר בגוף חסר גייסות ואחריות**
* **או עיצוב מערכות בדומיננטיות דיפלומטית: מערכה דיפלומטית יא מערכה שהכלי המרכזי שהיא מפעילה שייכים לעולם הדיפלומטי**
* **המאמר יתרכז במב"מ אך ניתן יהיה ללמוד ממנו למה שקורה במלחמות.**
* **המאמר יתרכז בהפעלת כלים לא אלימים.**
* **אופציה נוספת: כיצד ניתן לעשות שימוש בגישת העיצוב בתכנון מערכות בדומיננטיות לא צבאית/אלימה.**
* המאמר יעסוק בעיקר במנגנון הלמידה של מנגנון המדינה.
* הטענה: בעוד מרבים לדבר על הצורך בשיח ולמידה משותפת בין הדרג הצבאי למדיני לא מדובר על למידה משותפת עם גורמים נוספים אל מול האיומים.
* **בעוד שמרבים לדבר על כך שהבעיות אינן דווקא צבאיות אין נסיון אמיתי לייצר למידה משותפת רב ארגונית וחוצה מגזרים.**
* **בלשונו של שמעון: אילו דפוסי תפקוד והתנהלו, אילו מנגנוני למידה ואילו וצרים מגלמים יאפשרו הגשמת מערכת המערכות?**
* ההנחות עליהן בנוי המאמר:
	+ נדרשים כלים שונים והפעלה מסונכרנת
	+ הגורמים שמפעילים את הכוח לא מכירים את ההשתנות הבגדולה באמת של העולם (מגה סיטיס) ושל הכלים.
	+ אף גורם לא מכיר לעומק את הכלים השונים
	+ אין תהליך למידה משותף מול האתגרים – יש תיאום
* לפיכך על האסטרטג לייצר מרעיון מערכי ב-מימדי ולהפעיל כלים השונים מאד במהותם ובהגיון שלהם זה מזה.
* השאלה היא אילו כלים יש לו לייצר רעיון מערכתי ולהניג מערכה מסוג זה לאור העבודה שבדרך כלל הוא מגיע מדיסציפלינה אחת ואף שאינו שולט בכל הדיסציפלינות בחום שלו.
* חלק מסווג: מה ניתן ללמוד ממערכות מוצלחות בעבר? איזה כלים ניתן להפעיל?

הטענה היא שהבעייתיות נובעת מ:

הגופים שמתכננים את המערכה מצויים עמוק במערכת הצבאית ואינם מודעים ליכולות ולכלים הקיימים מחוצה להם. ההיכרות קיימת ברמת הקברניט אך זה אינו יכול לתכנן באמת...

חוסר שלוביות בין המערכות

בישראל הבעיה אף חמורה יותר לאור העובדה שהתכנון האסטרטגי מתרחש בתוך צה"ל ו שיתוף מסוים עם המוסד והשב"כ

המאמר מבקש לטעון שהדבר מחייב שבירת מסגרות ארגונית ומחשבתיות בכלל ובישראל בפרט. יתרה מכך לאור מורכבות הזירה הבינלאומית יש חשיבות בשילוב של אקדמיה, מכוני מחקר וגופים אזרחיים אחרים כגון חברות בינ"ל

במערכות בעבר נעשתה שלוביות אך זו אינה הכלל ובפועל המערכות חשות תחרות על טריטוריה. ברמה הפרסונאלית יש שיתופי פעולה הנוחים ומועילים לשני הצדדים ולמערכת בטווח הקצר אך בטווח הארוך אינם מסייעים לדתי המערכות ולמערכת בכללותה.

כל מערכת מתייחסת בנפרד לאתגר הביטחוני ואין חשיבה משותפת אמיתי ובוודאי כזו שמשלבת גופים לא ממשלתיים.

פרקים אפשריים במאמר:

* אופי הזירה המודרנית
* מהי מערכה
* תהליך הלמידה
* חשיבה מערכתית ועיצוב הרעיון המערכתי
* ניהוג המערכה
* מה בין חשיבה צבאית לחשיבה אזרחית
* הכלים הדיפלומטיים הרלבנטיים
* משרד החוץ

אופי הזירה המודרנית:

* ההוות מסובכת (שמעון). מערכת סבוכה שנמצאת כל הזמן ההתהוות ויש בה מושכים חדשים שיכולים לייצר שינויים שוברי מבנה (לניר (מושך הלכדות של מגמות עומק ותיקות יחד עם מגמה מבצבצת חדשה).
* רשתות (רפי רודניק ושאשא)
* הפעלה המשולבת של הכלים העומדים לראשות המנהיג והאסטרטג במערכה המודרנית. המערכות בעולם המודרני הן מערכות מתמשכות רבות פנים שמתרחשות בזירות שונות זו מזו ודורשות הפעל כלים בעלי הגיון שונה.

מהי מערכה ואמנות המערכה:

* המערכה היא יצירה חדשה, רעיון חד וייחודי, בעל הקשר מסוים. למערכה יש רעיון מסדר אחד הקושר בין מרכיביה ומציג את האופן שבו יתבצע החיבור בין המה לאיך. מערכה יכולה לכלול מספר מהלכים, מגמות או מאמצים – במסגרות שונות של זמן ומרחב – אשר לכל אחד מהם הגיון פעולה משלו אך כולם מכוונים יחד להשגת המטרה (אורן)
* לא תתכן אסטרטגיה קוהרנטית ללא מערכה מגלמת. מערכה היא חיבור של אסטרטגיה ופעולה.
* אמנות אופרטיבית מתיכה את האסטרטגיה (התמצאות, פרשנות) והטקטיקה (הוצאה לפועל של מבצעים ופעולות באמצעות בניות תורתיות) וגם מרחיבה את הידע האסטרטגי והטקטי (אומנות מומחיות).
* למעשה אין להפריד את האסטרטגיה מהאמנות האופרטיבית (שמעון)
* הרמה המערכתית קובעת רצף של פעולות טקטיות על מנת להשיג את היעדים. "מפקדים משמשים באמנות המערכה על מנת להחליט מי, איפה ולמען איזו מטרה ישתמשו בכוחות על מנת להשפיע על היריב לפני הקרב. האמנות כולל הצבת הכוחות ומבצעים עיקריים (מתך הדוקטרינה של צבא ארה"ב, סימניה במשרד, עמ' I8. יש גם הגדרה של אמנות המערכה.
* שאלות:
	+ האם באמת יש רמות?
	+ האם בדיפלומטיה יש רמות? – כן – לא ביבי ולא מנהל המחלקה. אהל אולי הרמה והחשיבה האסטרטגית והמערכתית הן משולבות.
	+ מהי אמנות אופרטיבי ומה הקשר בינה לבין מערכה (שמעון)
	+ **כל ניסיון לכנס ידע אופרטיבי לתורה יהרוג אותו (שמעון עמ'41**

תהליך הלמידה:

* ברור שתהליך הלמידה צריך להיות בהרכב מגוון הכולל דיסציפלינות שונות. כך אנחנו עושים במב"ל ובקורס תא"לים. עם זאת אין הדבר מאפיין א המערכת המבצעית. הדבר מונע מקבלת רעיונות מגוונים. ותורם לכך שרוב הרעיונות מצויים בתחום של הפעלת הכוח.
* אין טעם בתו"ל סדור כי כל מערכה היא אחרת ולכן דורשת תהליך חשיבה אחרת וגורמים אחרים. אין אלגוריתם שמנחה את התהליך (שמעון פרק 5)
* השאלה מי צריך להשתתף בלמידה? האם זה מספיק שמזמינים מומחים מהמערכות האחרות. כגון המומחה ללבנון יגיע אבל לא מי שמפעיל את המערכת האירופית למשל.
* תהליך הלמידה מתמשך שכן הוא מייצר בעצמו היסט (שמעון והנוף של הנווט כל הזמן משתנה וגם היעדים שלו ושיטת ההתמצאות. הקשר מהווה מייצר צורך בלמידה חדשה.
* ריחוק גופי התכנון מגופי הביצוע. גופי התכנון עוד נמצאים בקשר הדוק עם הסביבה החיצונית אך לא גופי הביצוע. האבחנה בין החטיבה האסטרטגית ל

חשיבה מערכתית ועיצוב הרעיון המערכתי:

* הגישה העיקרית היא חשיבה מערכתית
* התהליך העיצובי מגבש רעיון מערכתי
* שיטות שונות של תכנון מדיני: גישת התסריטים, סריקת אופק, דלפי, סימולציות ועוד.
* קיימת מבוכה דיסיפלינרית גם בארץ וגם בחו"ל
* ברור שהמערכות היום מתקיימות בהקשר פוליטי, שחשוב להתייחס למצבי הסיום, לזירה האזורית, להשלכות אחרי לתרבות, לדת, להיסטוריה
* לבחון קודם כל מהן היעדים למשל ענישה, מניעת תמיכה, תספוקת, תודעה.
* בחלק מהמקרים אנחנו משנים את הסביבה שבה פועל השחקן (האריסון), למשל פיקוח על היצוא
* אבחנה בין גבולות המערכת לגבולות המערכה
* סוגיה מעניינת: תחבולה והאם יש תחבולה לא צבאית
* האם ניתן ללמוד מעקרונות אמנו המערכה משהו על איך מפעילם את הכלים. למשל זיהוי מרכזי כובד.
* דיאלקטיקה של סתירה ויצירה (בויד, שמעון)
* העמדת מתחים ואמצוע שלהם
* הקושי שבין חשיבה על תהליכים שיש להם הגיון שונה מאד (הזמן, התוצאה (יורם חמו) בצבא יש מערכה שמתחילה ונגמרת – במוסד ובמשה"ח לא.
* חשיבות ההבנה של "האחר"
* חשיבו ההמשגה (גם לשיטת יונתן) לפי לניר. למשל "התחממות גלובלית" , "הלם קרב"
* נדרש צוות שילובי של ארגונים ושל תפיסות (לניר)
* **באזור ההתפתחות השילובית עולות תובנות "אבדוקטיביות" (לניר)**
* **לניר מציע הקמת שמ"מ – יחידת חשיבה ופעולה הכוללת את כל האלמנטים הנדרשים להשגת "אפקט מערכתי".**

מה בין חשיבה צבאית לחשיבה אזרחית (מאמר בPRISM)

* תפיסה לינארית. קווי מאמצים. הבעיה היא שהעסק אינו לינארי במערכות סבוכות.
* CALCULABILITY (מאמר של PRISM, עמ' 39) – הרבה גורמים לא מוחשיים שקשה לכמת אותם – מידת התמיכה הפוליטית של האוכלוסיה
* גם התשומות אינן מוחשיות (פגישו עם מנהיגים פולטיים, שם)
* יש תהליכים ותורות די ברורים בעניין הצבאי אבל לא בעניייייין הפוליטי.אנחנו יודעים איךשצריך יחס של 3-1 לטובת התוקף כדי לנצח בקרב. לא יודעים מה יעשה שינוי פוליטיהואיך להביאלצמיחה כלכלית.
* מרכיב הזמן פה הוא הרבה יותר ארוך.
* נ\הצבא בנוי למצבים הררכיים. בעולם הלא צבאי אין הררכיה ואין אזור שטח ברור והחיבורהוא לפי פונקציה. תהליכים אזרחיים ה בעלי אופי שונה.
* מהנה אחר גם ביחס לפו"ש ולעיצוב. גם פקידים דיפלומטים בכירים מבלים הרבה יותר זמן כאופרטורים מאשר כמנהלים או כמפתחי אסטרטגיה ומערכה.
* בצד האזרחי יש הרבה יותר מנהלים בקצה הפיקמידה מאשר למטה. זה עובד הפוך מבחינת הפירמידה. כך שבד"כ מדוב בארגון הרבה יותר רזה (גודל משה"ח מול הצבא)
* עוד נושא הוא שמלחמה יהא בדרך כלל משחק סך 0. בעולם העסקי והדיפלומטי הרבה פעמים החשיבה היא WIN WIN . והזמן הרבה פעמים משחק משחק חיובי
* החשיבה הצבאית היא במהותה דדוקטיבית עם תהליך סדור (MDMP) עמ' 44.
* החשיבה מתחילה בדרך כלל בבעיה (או באיום) שהוגדרה ע"י המטה או ע"י סמכות גבוהה יותר. בעולם האזרחי הם צריכים להגדיר את הבעיה ולעיתים רחוקות יש ממש הנחיה.
* כך שיש הבדל בתיכנון וביישום של התוכניות בנוסף להבדלים תרבותיים.
* בעבר התכנון נעשה בערוצים נפרדים אבל היום יש צורך תכנון משותף.
* זה נעשה עוד יותר מסובך כשמדברים על שיתוף NGO'S - חלקם לא רצים שיתו פעולה (עמ' 45)
* סינכרוניזציה מכניסטית לא תעבוד . זה דומה יותר לקלאץ ודוושת כוח מאשר לגלגלי השיניים שממש מתאימים בשעון. צריך להשיאר מקום לחיכוך.
* **לגישת העיצוב יש פוטנציאל לטפל בבעיה הזו ועשויה לסייע למתכנים אזרחיים וצבאיים (עמ' 46).**
* **הגורמים האזרחיים מצפים שיתיחסו אליהם כשווים**
* **עוד מחסום: ההכשרה של הדרג בכיר האזרחי אין להם השר כמו לדרג הבכיר הצבאי. שולחים כמה אנשים למב"ל אבך למעטים יש הכשרה בתכנון אסטרטגי. במאמר מוסגר – גם הכשרה של הצד השני**
* **לזה נוסף הבדל ברמת המנהיגות והניהול: למ"פ בשטח יש יותר אנשים מאשר לשגריר.**

ניהוג המערכה :

* דרוש מנהל מערכה.
* מה הקשר בין מנהל המערכה למדינאי (למשל דגן)
* איפה מבחינה מוסדית יושבת הפונקציה של "המצביאות האמצעית"? שמעון מדבר על "סמכות פיקוד לאומית" (עמ' 51)
* **המעצב (generalist בלשונו של שמעון) הוא כללי בלי קשר למקורות הדיסציפלינקים של זהותו (ראה שמעון בעמ' 29). מצד שני הוא אצל שמעון תמיד צבאי...**
* מהי ההנחיה לה נזקק המערכתן – ענן הדירקטיבה כלשונו של לניר?
* השאלה שעליה אין תשובה כתובה וברורה היא איך להפעיל את הכלים.
* בין השינויים הדרושים (שמעון) ארגון עצמי מחדש.

הכלים הדיפלומטיים:

* הכלים הם תלויי מערכה ספציפית
* חלק מהכלים הם הגנתיים-מניעתיים – סיכול וחלק התקפיים (סנקציות)

משרד החוץ:

* לחקור מה משרד החוץ יכול להביא לשולחן:
	+ החלטת מועבי"ט
	+ קשרים
	+ כללי פרוצדורה
	+ הלכי דעת קהל
	+ אג'נדות חדשות בזירה הבינ"ל בהקשר הבטל"מ
* לחקור איזה הכשרה נדרשת על מנת לייצר מערכתן מדיני
* אל משרד החוץ מתייחסים בעיקרון בשתי צורות: כמקור מידע (טוב) וכאופרטור.
* משרד החוץ מקבל גרסה מסוימת של התוכניות האופרטיביות אך אינו משותף בעיצוב המערכה.
* כך הולך לאיבוד ידע רב על הכלים הדיפלומטיים אותם ניתן להפעיל
* למשרד החוץ יש אפשרות להסתכל גם על הזדמנויות.
* השיתוף הקיים הוא במידה רבה פרסונלי
* יידרש ארגון מחדש גם של משרד החוץ
* די ברור שמשרד החוץ, כמשרדי חוץ אחרים בעולם, איבד מאד את הרלבנטיות דלו מול הסביבה המשתנה
* משרד החוץ, בעיקר באמצעות הנציגויות, יכול לחוש ב"אותות חלשים" (
לניר). הנציגויות צריכות להיות חיישן.
* משרד החוץ צריך לעבור לדפוס של ניהול תהליכים ולא מבנים (לניר)
* צריך שילוביות פנימית וגם גורמים נוספים.
* התקדמו דרך פרויקטים (נדב תמיר, אורן, לניר)
* צורך בשבירת מסגרות
* סיפור ההדלפות