



היערכות לאומית לקראת הפתעות ומשברים צפויים

שלמה חסון ורפאל רודניק

מאי 2022

לאורך ההיסטוריה קיימת תופעה שכיחה המאופיינת בהבנה וזיהוי משברים, איומים ואתגרים מתהווים, אך גם בהימנעות מהיערכות מספקת לקראתם ואף הדחקתם בתודעה,¹ לעתים עד כדי "עיוורון מכוון".² כאשר משברים אלה התממשו, הם יצרו לעתים הפתעה אסטרטגית חמורה ('הפתעה בסיסית') ולעתים הפתעה טקטית ('הפתעה מצבית').²

בימינו ניתן לזהות תופעת הדחקה בהתייחס למגמות גלובליות, אזוריות ומקומיות, למשל בתחומי האקלים והמגפות, משברים כלכליים ואי-שוויון, פליטות והגירה, התקוממות עממית ואי-יציבות מדינית, דה-לגיטימציה שלטונית, העימות הבין מעצמתי, התעצמות התאגידים, טכנולוגיות משבשות, מגמות דמוגרפיות, תהליכי התגרענות ועוד. על מנת לצמצם את מרחבי ההפתעה ועומק המשבר הצפוי לנוכח תסריטים אפשריים שונים, נדרש לקיים תהליכים להגברת המוכנות וההיערכות לקראתם. לעתים, התסריטים המודחקים יכולים להיות גם חיוביים. אך ללא היערכות כלפיהם, יהיה קשה למצות את ההזדמנויות הטמונות בהם ותיתכן אפשרות להתדרדרות לתסריטים שליליים (ראו נספחים א'+ב' המפרטים דוגמאות להתפתחויות של תסריטים מסוכנים ותסריטים חיוביים למדינת ישראל).

למה דווקא עכשיו?

אנו נמצאים בתקופה משברית בתחומים רבים, בפוליטיקה ובביטחון, בכלכלה, באנרגיה, באקלים, בבריאות ובחברה. זו תקופה של שינויים רבים וחוסר וודאות המאופיינת בריבוי אירועי חירום והאצה של מגמות והתפתחויות מגוונות עם השפעה רב-תחומית, במידה רבה עקב ההתפתחות הטכנולוגית והתקשורת הרשתית. מציאות זו דוחפת לעיסוק אינטנסיבי במייד, בדחוף ובשוטף, ובכך מגבירה את הסיכון לצמצום החשיבה על מה שנתפס כמגמות ואתגרים עתידיים וארוכי טווח, ולהדחקת היערכות לקראתם.

ימים אלה של סימני התאוששות ממגפה עולמית חמורה ומפתיעה בעוצמתה ובהשפעתה, במקביל להתממשות אחד התרחישים החמורים והלא צפויים של מלחמה באירופה תוך חחרפת החיכוך הבין מעצמתי וערעור הסדר העולמי, מעצימים את הצורך להיערך לתסריטים החמורים ביותר אשר יכולים להשפיע על מדינת ישראל.

ⁱ הדוגמאות ההיסטוריות הן רבות ומגוונות, כך למשל: המבצעים הגדולים במלחמת העולם השנייה ('ברברוסה', 'פרל הארבור', 'הפלישה לנורמנדי'), פרוץ מלחמת יום הכיפורים, קריסת ברה"מ, נפילת השאה באיראן, 'האביב הערבי' ונפילת מובארק, משברים כלכליים בשנים 2000 ו-2008, התקפת הטרור ב-11.9.2001, 'האינתיפאדה' הראשונה והשנייה, 'איום המנהרות', אירועי קיצון אקלימיים, מגפת הקורונה.



מהו משבר?

מציאות משברית מאופיינת בחוסר יציבות או בתחושת סכנה ביחסים החברתיים, הכלכליים, הפוליטיים או הבינלאומיים אשר מובילים לשינויים מכריעים. לרוב, זו נקודת מפנה אשר מגדירה את המגמה של כלל ההתפתחויות העתידיות ומערערת את התבניות התפיסיות וההתנהגותיות הקיימות.

מניעת הפתעות וסוגי הפתעות

נקודת המוצא לתהליכים אסטרטגיים של קידום מוכנות והיערכות היא שלא ניתן למנוע הפתעות, אבל לרוב ניתן לצמצם את מרחבי ההפתעות ובעיקר לקדם את היכולת להתאושש מההפתעות והמשברים שפורצים בגינן.³

ישנן הפתעות מטיפוסים שונים ומגוונים, והבנת המאפיינים שלהן יכולה לסייע להתמודדות עמן. כך למשל, בתחום הכלכלה נפוץ המושג 'ברבורים אפורים' המתאר הפתעות פוטנציאליות מאירועים מתפרצים שנתפסו כבעלי הסתברות נמוכה על אף שהסיכון מהם יכול להיות גבוה.⁴ לעתים קרובות אנו מתייחסים באופן מעשי לאירועים הללו רק כאשר מזהים שהסיכון והסבירות שלהם גבוהים. בשלב זה האירוע כבר מנוהל בלחץ כמצב משברי. על מנת להימנע ממצב זה, יש להניע תהליכים שוטפים לאיתור וזיהוי אירועים וסיכונים צפויים ובחינתם בגישה אסטרטגית של ניהול סיכונים דינמי תוך היערכות להתפתחויות שונות.

'ברבורים שחורים' הם הפתעות שלא ניתן להיערך אליהן.⁵ זהו מושג שהוטבע על ידי ניסים טאלב, המתאר אירועים ייחודיים שלא ניתן לחזות אותם על אף שהם 'משני משחק' בעלי פוטנציאל להשפעה רבה. למעשה, רק בדיעבד ניתן לאבחן ולהסביר את הגורמים והתהליכים שיצרו את ההפתעה והמשבר. תופעה זו מעודדת לפתח כלים להתנהלות בחוסר ודאות. ההיערכות לכך דורשת גם כן נקיטת גישה של ניהול סיכונים תוך מוכנות למיצוי התפתחויות שונות לשם קידום הזדמנויות נבחרות.

'פילים שחורים' הם הפתעות שנובעות מהטיות קוגניטיביות שונות המונעות מאיתנו לראות ולהבין את המציאות נכוחה.⁶ מושג זה שימש את פיטר הו, חוקר ואיש ממשל סינגפורי, לתאר את 'הפיל בחדר' שאף אחד לא רוצה לראות או לעסוק בו עד שהוא מתפוצץ בפנינו כאירוע משברי מפתיע וחמור. מציאות זו דורשת מאיתנו לפתח ולנתח תסריטים שונים ולהכין תוכניות חלופיות גם להתפתחויות פחות סבירות.

אתגרים נשנים בקידום מוכנות לתסריטים 'הגרועים ביותר'

ההפתעות האסטרטגיות והמשברים החמורים ביותר פורצים לרוב בעקבות התממשות התסריטים 'הגרועים ביותר' (worst case scenarios) אליהם לא נערכנו. קיימות סיבות אובייקטיביות רבות לקושי בקידום מוכנות והיערכות אפקטיביות לקראת תסריטים מסוג זה. לעתים קרובות, סיבות אלה דוחפות את מקבלי ההחלטות ואת הארגון להתמקד במידי ובשוטף, להתעלם מהאתגרים



המבצעים ולהדחיק אותם או לנקוט בדחינות כלפי כל יוזמה לפיתוח מענים נדרשים. המודעות לסיבות הללו יכולה לסייע לקבלת החלטות שקולות ולקידום תהליכי עבודה אפקטיביים יותר.

ניתן לחלק את האתגרים לקידום מוכנות לתסריטים הללו בשש קטגוריות עיקריות:⁷

- 1. משאבים:** לעולם יהיה מתח בחלוקת המשאבים הארגוניים או הלאומיים בין השוטף והדחוף לבין ההיערכות ארוכת הטווח. זאת ועוד, ארגונים אינם יכולים להשקיע במוכנות לקראת כל התרחישים והאתגרים ובעיקר אם הם ממושכים. עם הזמן חלק מהאתגרים הופכים לירעשי רקע שנוטים להתעלם מהם. השקעה נתפסת כבטוחה כאשר היא מופנית למה שמזוהה כאתגר דחוף ולרוב זה בא על חשבון האתגרים שיתכן ומוערכים כחשובים אך לא מיידיים. הפער בהשקעת משאבים קיים גם כאשר מפנים את עיקרם למה שנתפס כתסריט 'הגרוע ביותר' וגורמים להזנחה של אתגרים אחרים שיכולים להפוך למשברים חמורים.
- 2. פסיכולוגיה אנושית:** תחום קבלת ההחלטות והחשיבה האישית או הקבוצתית מושפע ומוטה עקב גורמים מגוונים: עיוות או קיבעון תפיסתי; ניתוח אינדוקטיבי או דדוקטיבי (השלכה מן המקרה הייחודי אל הכלל או מן הכלל אל המקרה הייחודי); הטיות עקב דפוסי חשיבה חיובית או שלילית; או פיתוח אדישות שנובעת מ'הרגלה' עקב אירועים חוזרים עם תוצאה דומה. בדרך כלל קיים קשר ישיר בין סדר היום המוכר לבין הערכת הסיכון מתסריטים שנתפסים כקצת יותר ממה שקיים בהווה. הדבר משקף קיבעון תפיסתי והסתגלות לאירועים קיימים מבלי יכולת לחשוב מחוץ לקופסה.
- 3. תרבות ארגונית:** אופן קבלת ההחלטות בארגון בדגש למעמד המנהיג כמו גם היחסים בתוך המערכת בין הגורמים או הארגונים השונים משפיעים במידה רבה על התוצאה של התהליך. כאשר מקבל ההחלטות פועל באופן ריכוזי או לא מעורב בתהליכים הארגוניים, קיים פוטנציאל רב לעיוותים תפיסתיים שגורמים להתעלמות מההערכות האסטרטגיות או מעיבוד שקול של מידע. כמו כן, תרבות ארגונית שגורמת להעדר פתיחות, חיכוך וחוסר תיאום בין ארגוני או פגמים שונים בשרשרת 'הפיקוד' צפויים לפגוע באיכות המידע שמשרת את תהליך קבלת ההחלטות.
- 4. דפוסי עבודה:** הטכנולוגיה המתקדמת מפתחת בקרב מנהיגים וארגונים שונים נטייה להעניק חשיבות רבה ולפתח תלות במערכות התראה ובמידע פרטני בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם. למשל לגבי מועד מדויק של אירועים, קצב ההתפתחות שלהם, המיקום המדויק או העוצמה שלהם. למרות המודעות לחוסר הוודאות והמורכבות של המציאות, הפער בהתראה או במידע הפרטני יכול למנוע קבלת החלטות חשובות. הטיה נוספת קיימת מחד גיסא בהסתמכות על הערכה מוטעית של כוונות היריב, או מאידך גיסא עקב הנטייה להערכת יתר של יכולותיך.
- 5. לגיטימציה:** חישובי עלות-תועלת של הציבור ושל מקבלי ההחלטות, שונים מאוד בין שגרה לחירום. על כן, החלטות דרמטיות, החורגות מדפוסים קיימים שלהן עלות גבוהה, יכולות לזכות בתמיכה במצבי קיצון וחירום אך קשה לגייס להן הסכמה בשגרה. בנוסף, לא קיימת מודעות או לגיטימציה לצעדים חיוניים שנדרש לנקוט על מנת להיערך לתסריט הגרוע ביותר שטרם התממש. באותה מידה, קשה להפנות משאבים להשקעה שהערך האסטרטגי והכלכלי שלה לא ברור.



6. **מורכבות**: המערכות בהן נדרש לקבל החלטות הן מורכבות באופן אובייקטיבי. הן מאופיינות בחוסר ודאות ולעתים בהתפתחות מעריכית של אירועים אשר יוצרים חוסר יכולת לחזות ולהיערך לכלל התסריטים. אתגרים הנתפסים כמורכבים מאוד עשויים להיתפס כבלתי נשלטים, לגרום לתחושת חוסר אונים ולהחליש יוזמות לקידום היערכות לקראתם. במצבים מורכבים קיימת לעתים קרובות מודעות לסיכונים אך חסרה היכולת לצפות את התפתחותם ולהיערך מולם מבעוד מועד.

אסטרטגיית היערכות להפתעות ולמשברים

ההיערכות לקראת התמודדות עם הפתעות ומשברים צריכה להשתלב בכל שלבי התהליך האסטרטגי, ולבוא לידי ביטוי בתהליכי **הלמידה**, **התכנון והניהול**. המחקר והספרות המקצועית מעלים **תובנות והמלצות הבאות לפעולה לגבי שלושה תהליכים אלה** (ראו נספח ג' המציע מודל לתהליך שיטתי של ניתוח ותכנון היערכות להפתעות ולתסריט 'הגרוע ביותר'):

שלב הלמידה⁸

שלב הלמידה כולל הכשרה ולמידה לפני הופעת המשברים. בשלב זה יש חשיבות להכשרת צוותים המסוגלים להעריך סיכונים ולהתמודד עם אי ודאות ובמקרה הצורך להתריע על אפשרות ההתרחשות של משברים. שלב זה כולל:

1. הכשרה והכנה לקראת התמודדות עם משברים.
2. ביסוס מנגנון סדור, מתכלל ומקצועי להערכת מצב, תוך גיוון מקורות המידע וקידום למידה משותפת.
3. ביסוס מערך להתרעה על בסיס תהליכי למידה בין-ארגוניים ורב-תחומיים.
4. תרגול וקידום הכנות לתסריטים הגרועים ביותר (לעצם התרגול ערך רב ועלותו נמוכה).
5. למידה מתמדת לזיהוי הפתעות וסיכונים בדגש להסתברות נמוכה והשפעה גבוהה.
6. מעקב קבוע אחר תהליכים ומגמות, מיפוי אי-ודאויות וניתוח משמעויות ואתגרים.
7. הסתגלות לאי-ודאות, סבלנות מול מורכבות וקידום דמיון וגמישות מחשבתית ומדינית.
8. הרחבת הפתיחות, פיתוח נקודות מבט וחשיבה מחוץ לקופסה בנייתוח מגמות עתידיות.
9. זיהוי מפוכח של כוחות מניעים שיכולים להוביל לכיוונים מנוגדים לציפיות וליצור הפתעות.
10. הפקת לקחים ממשברים קודמים ומניסיונם של אחרים.
11. הערכה עצמית לאומית מציאותית (כנה וישרה תוך צמצום הטיות ארגוניות).
12. קידום וטיפול אחריות אישית, ארגונית ולאומית.



שלב התכנון⁹

בהיערכות לקראת משברים אין להסתפק בלמידה ובניתוח בלבד. בד בבד יש לפתח תכנית המאפשרת התמודדות עם מכלול של סיכונים. תכנית זו מתמקדת ביכולות ובצעדים הנדרשים להתמודדות עם מגוון רחב של משברים וסיכונים והיא מכונה גישת מכלול הסיכונים (All-hazards approach).¹⁰ גישה אינטגרטיבית זו לתכנון מול מצבי חירום ומשברים באה לידי ביטוי ביכולת לאבחן ולמנוע את הסיכון, להתגונן מפניו כאשר הוא פורץ ולהשתקם ממנו לאחר מכן. הגישה מתייחסת לכלל מרכיבי החברה והמשק העלולים להיפגע ולמנגנונים האמורים להתמודד עם מצב החירום. היא מבוססת על פעולה מלמעלה, על ידי הכוונה ותיאום של מערכות הממשל, ופעולה מלמטה, באמצעות קבוצות חברתיות, ארגונים שאינם למטרות רווח, אקדמיה ומגזר עסקי, תוך חיזוק החוסן הקהילתי והעצמת ההון החברתי. שלב זה כולל:

1. טיפוח תכנון צופה עתיד לטווח בו משפיעות המגמות המבצבצות (מעבר לשנה עד שנתיים).
2. הכנת מענים להתמודדות עם המשבר כאשר הוא מתרחש תוך פיתוח תוכנית חלופית (plan B) להתמודדות עם תסריטים מורכבים.
3. זיהוי חסמים והזדמנויות בהתמודדות עם המשבר והתוויית דרכי פעולה במפלסים שונים ולטווחי זמן שונים: קצר, בינוני וארוך.
4. עיצוב מודל משאבי המתבסס על ניהול סיכונים ותעדוף אסטרטגי.
5. קידום דרכי פעולה חדשניות ויצירתיות להתמודדות עם תוצאות התסריטים.
6. הכנת תוכניות להתמודדות וליציאה מהמשבר.
7. ביסוס מערך בקרה ריכוזי לתהליכי תכנון וניהול בין ארגוניים.
8. יצירת זמן ועומק אסטרטגי ללימוד וקידום היערכות.

שלב הניהול¹¹

שלב הניהול דורש היערכות בין-ארגונית המתגברת על הפיצול המוסדי בין משרדים ובין רמות שונות של ממשל. הוא מחייב אינטראקציה בין שחקנים המצויים במפלסים שונים, תוך קידום תהליכים של למידה הדדית, ביזור, שיתוף ושילוב תוך תמיכה הדדית ופיתוח ראייה כוללת. שלב זה כולל את המרכיבים הבאים:

א. כללי:

1. שיתוף פעולה בין-מדינתי, בין-ארגוני ובין-מגזרי בהיערכות להפתעות ובהתמודדות עם משברים תוך מתן ייצוג לקבוצות ולאיינטרסים שונים: מגזרים שונים באוכלוסייה, מגוון מגדרי, קהילות שונות ורשויות מקומיות.
2. הפצת מידע, הקפדה על שקיפות, קידום מודעות להפתעות ולמשברים מתמשכים.



ב. היערכות לאומית לקראת משברים :

1. בניית חוסן לאומי הכולל עיצוב זהות לאומית, תחושת יכולת וגאווה, ברמה לאומית, מקומית וקהילתית.
2. ביסוס מרכז שליטה עם אחריות ריכוזית ומנהיגות, ועם יכולות ללמוד, לתכנן ולנהל משבר מורכב באי-וודאות.
3. יצירת תרבות ארגונית יעילה (Agility) עם יכולת ללמוד, לתאם ולקדם במשותף תוכניות פעולה, תוך דגש לחשיבה יצירתית, משתפת ותומכת.
4. הרחבה וגיוון רשויות, ביזור יכולות ועתודות ויעוד רזרבה תקציבית לקראת משברים.
5. הגנה על תרופות, חיזוק נכסים חיוניים, תשתיות ושרשראות אספקה.
6. השקעה 'ללא חרטה' בגורמים המאפשרים עיכוב ומניעה של התסריט החמור תוך גיבוש פתרון מערכתי.ⁱⁱ
7. חיזוק ההון האנושי והחברתי וביסוס חוסן קהילתי.

ג. היערכות לאומית בהתרחשות משבר ולאחריו :

1. הכרה (לאומית) בקיומו של משבר תוך זיהוי ואפיון האתגר.
2. קבלת אחריות לאומית לפעולה (הימנעות מגישה קורבנית).
3. קבלת עזרה וסיוע חיצוניים.
4. פעולה בגמישות מחשבתית וארגונית ועידוד חדשנות ויצירתיות.
5. הערכה ושיקום נזקים בראייה כוללת (פיזי, כלכלי, חברתי, פסיכולוגי, תדמיתי).
6. נקיטת פתרונות מערכתיים המטפלים בשורש הבעיה.
7. גיוס כלל העוצמות הלאומיות, כולל המערכות האזרחיות, העסקיות, הקהילתיות והמוניציפליות.
8. תכנון היציאה מהמשבר בשלב מוקדם ובראייה צופת עתיד.
9. איתור וקידום הזדמנויות הנובעות מההפתעה והמשבר.

סיכום

"אם לא מסתכלים לא רואים" זו התובנה המרכזית של נייר זה.ⁱⁱⁱ אם לא נעסוק בתסריטים עתידיים, נבחן את המגמות והמשתנים השונים וננתח את המשמעויות שלהם, לא נהיה מוכנים כנדרש לקראת האתגרים, ההפתעות והמשברים העתידיים. העיסוק בעתיד צריך להיות מקצועי ושיטתי.

לא ניתן לחזות את העתיד. אך ניתן לשפר את יכולת ההיערכות של מדינת ישראל לקראת האתגרים הצפויים. לשם כך, נדרש למפות, לנתח ולייעל את כל שרשרת הערך של התהליכים האסטרטגיים

ⁱⁱ הכוונה ב'ללא חרטה' היא שגם אם לא יידרש המענה הספציפי שנבחר ההשקעה בו תשרת צרכים ויעדים נדרשים אחרים.

ⁱⁱⁱ תודה לחגי צוריאל עבור ציטטה זו.



ברמת הגופים השונים וברמה הלאומית. מקבלי ההחלטות צריכים להיות מודעים להתפתחויות ולמגמות המגוונות, לתסריטים השונים, למשמעויות שלהם, לפערים בין המצוי לרצוי בהיערכות לקראת הבאות ולאור זאת להיערך לקראת הסיכונים השונים. ההיערכות לקראת הסיכונים משמעותה הערכת מועד הסיכון, משך הסיכון וההשפעה שלו, חשיבה על אסטרטגיית הפעולה ועל היכולת והמשאבים הדרושים להתמודדות עם הסיכון.

בהתאם לניסיון של מדינות מתקדמות שונות,^{iv} נכון להקים ולבסס מרכז לאומי בין-תחומי לסריקת האופק, ללימוד ולניתוח מגמות מתהוות תוך התמחות בתכנון צופה עתיד ובאסטרטגיה מורכבת של ניהול סיכונים. עבודת המרכז צריכה להיות משולבת בהערכות המצב האסטרטגיות ובתהליכי קבלת ההחלטות של גופי הממשל.

ההמלצות בפועל הן להשקיע משאבים בשלושת המרכיבים של היערכות לקראת משברים: **למידה**, **תכנון וניהול** במטרה להתמודד עם מכלול של סיכונים. השקעה במרכיבים אלה מחייבת שלוש תמורות ארגוניות: **שינוי דגמי ההתנהגות** תוך אימוץ דרכי חשיבה חדשות ומסגרות חדשות של חשיבה אסטרטגית, **הרחבת היכולת לאתר תמורות וסיכונים** תוך הסתמכות על ידע הקיים בארגון וידע המצוי מחוץ לארגון, **מיצוי החדשנות** תוך השענות על טכנולוגיות מתקדמות המסוגלות לאתר מגוון רחב של תמורות ולקשר ביניהן ובכלל זה גם שימוש באינטליגנציה מלאכותית.

המפתח להצלחה בכל אלה טמון ב**שינוי דרכי החשיבה**, שינוי הבא לידי ביטוי בשישה תחומים: **פיתוח סקרנות** שבה הכל נתפס כמעניין ורלוונטי, פיתוח תחושה של **נוחות במצבים של אי-ודאות ומעורפלות**, **ריבוי נקודות המבט** כך שניתן לתפוס את ההתפתחויות מנקודות ראות שונות, **חוסר חשש מניסוי וטעיה** ולימוד מטעויות, **גיוון מקורות המידע** תוך יציאה מנקודת הנחה שלא כל החוכמה נמצאת בארגון ולבסוף פיתוח יכולת **לספר סיפור מעניין**, מכיוון שהסיפור הוא זה שבסופו של דבר מוליך לפעולה.

^{iv} למשל בסינגפור, בריטניה, גרמניה, שבדיה, רוסיה, קנדה וארה"ב.



נספח א': דוגמאות להתפתחויות תרחישי סיכונים למדינת ישראל

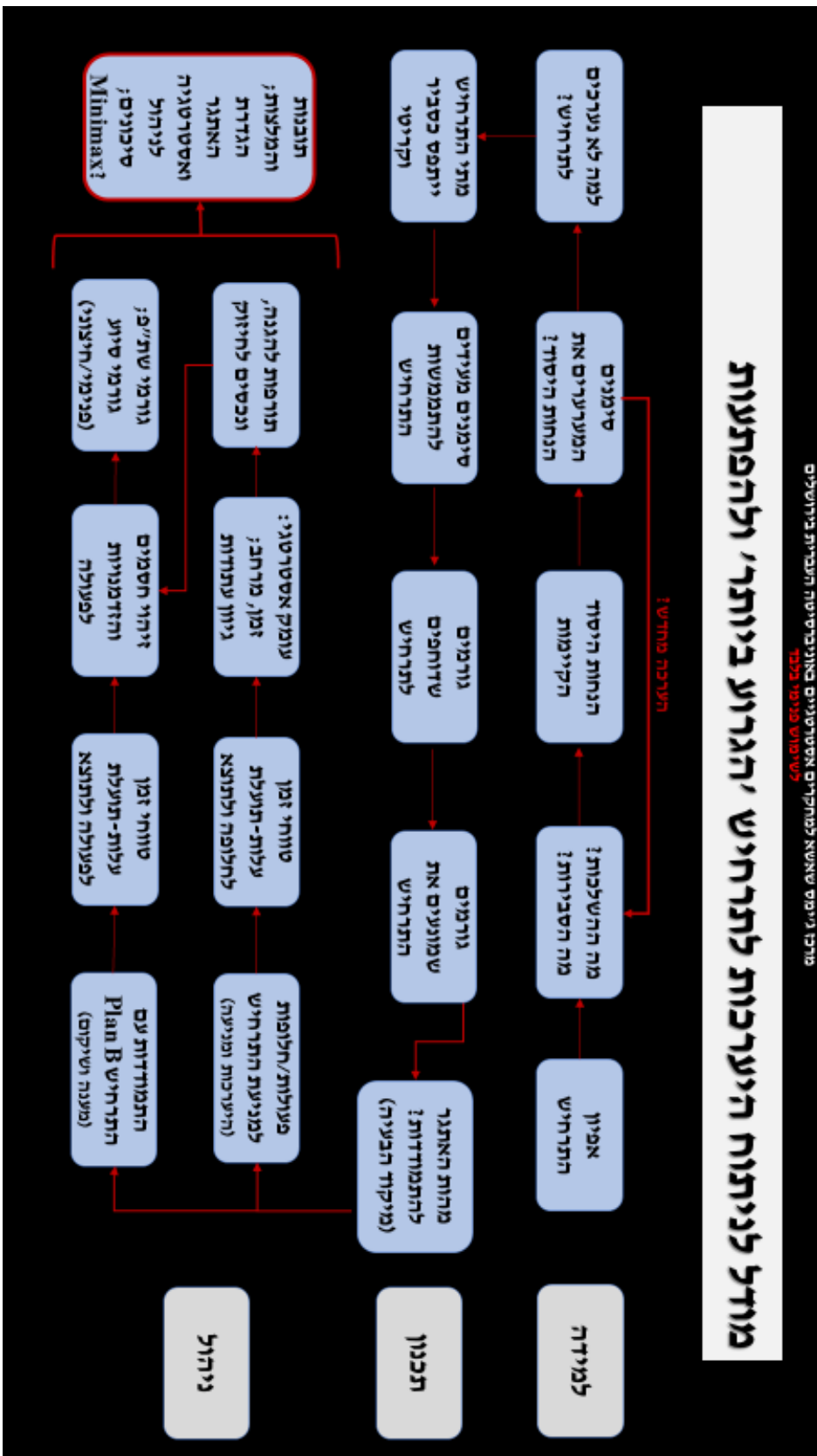
1. **ארה"ב**: מצמצמת את התמיכה והגיבוי למדינת ישראל.
2. **תחרות מעצמות**: הסלמה לעימות צבאי; סנקציות של ארה"ב או סין על ישראל; ארה"ב מאבדת את מעמדה; הדולר קורס; דומיננטיות סינית בשרשראות אספקה.
3. **דה-לגיטימציה**: מימוש סנקציות וגיבויים מקיפים כלפי מדינת ישראל במערכת הבינ"ל והציבור בעולם.
4. **איראן**: גרעינית ומבססת מעמד כהגמון אזורי.
5. **טורקיה**: תוקפנית ומסלימה את מדיניותה.
6. **ברית טורקית-איראנית**: שת"פ בין שתי המעצמות האזוריות תוך קידום מדיניות לעומתית ותוקפנית כלפי ישראל.
7. **סוניות**: תפנית אסטרטגית במצבן ובמדיניותן של השותפות והשכנות הסוניות.
8. **פלסטינים**: קריסה מערכתית; ישראל נאלצת לכבוש את רצ"ע ואת איו"ש.
9. **שדה קרב עתידי**: מלחמה כנגד מדינות ויכולות מעצמתיות; התגרענות אזורית; איבוד יתרון יחסי בתחומים טכנולוגיים-צבאיים.
10. **ערביי ישראל (והמגזר הבדואי)**: מרי אזרחי והתנתקות מבפנים.
11. **דמוגרפיה**: התפתחויות דמוגרפיות ההופכות את ישראל למדינת עולם שלישי.
12. **קיטוב חברתי**: פלגנות ושסע המסלימים לכדי אלימות בין מגזרית תוך איבוד המשילות.
13. **אקלים וסביבה**: התעצמות מגפה קטלנית, משבר אקלים, אסון סביבתי, רעידת אדמה עוצמתית, צונאמי חמור.

נספח ב': דוגמאות להתפתחויות תרחישים חיוביים למדינת ישראל

1. **קואליציה עולמית**: התגבשות קואליציה אפקטיבית בהובלת ארה"ב.
2. **איראן**: שינוי מגמה וביסוס יחסים בין ישראל לציר השיעי.
3. **סוניות**: ישראל פועלת ומובילה במסגרת קואליציה אזורית; שיתוף פעולה אנרגטי וברית אסטרטגית עם טורקיה.
4. **שדה קרב עתידי**: קפיצת דור בעוצמה הטכנולוגית וביסוס יתרון איכותי.
5. **אקלים**: שינוי דרמטי באורחות החיים; היערכות למשברים.
6. **פלסטינים**: שיתוף פעולה בפיתוח מרחבי וכלכלי והסדרה ארוכת טווח.
7. **דמוגרפיה**: השתלבות האוכלוסייה החרדית (גברים) והערבית (נשים) בשוק העבודה.
8. **ערביי ישראל**: מיצוי תהליכים לביסוס שוויון, שילוב וחזון משותף.



נספח ג': מודל לתהליך ניתוח ותכנון היערכות להפתעות ולתרחיש 'הגרוע ביותר'





- Margaret Heffernan, *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril*, New York: Bloomsbury, 2011. ¹
- צבי לניר, *ההפתעה הבסיסית-מודיעין במשבר*, תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, המרכז למחקרים אסטרטגיים, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1983 ; Klaus Knorr, "Failure in National intelligence Estimates: The Case of the Cuban Missiles", *World Politics*, 16(3), (1964), pp. 455-467. ²
- חנן (שוורץ) שי, *התמודדות עם הפתעות אסטרטגיות בעולם של אי-ודאות*, ירושלים: המכון ליחסים בינלאומיים ע"ש לאונרד דיוויס, האוניברסיטה העברית, 1995 ; אבנר ברנע ואבי שילוח, "תרחישים לסיכול הפתעות אסטרטגיות", *מערכות*, 487, פברואר 2020, עמ' 46-51 ; ערן ניב, אליעזר טולדנו ויונתן אמיתי, "ברבורים שחורים במלחמת העולם השנייה: הגורמים להפתעות בשדה הקרב וכיצד ניתן התאושש מהן ולצמצם את השפעתן", *מערכות*, 437, 2011, עמ' 42-51 ; Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, California: Stanford University Press, 1962. ³
- Daniel Wagner and Dante Disparte, *Global Risk Agility and Decision Making*, London: Palgrave Macmillan, 2016, pp. 290-293. ⁴
- נסים ניקולס טאלב, *הברבור השחור: השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים*, תל אביב: דביר, 2009. ⁵
- Peter Ho, *The Challenges of Governance in a Complex World*, Singapore: World Scientific Publishing Company, 2018, pp. 12-13. ⁶
- למקורות נוספים העוסקים בקטגוריות הללו, ראו למשל: אירוונג ל. ג'ניס וליאון מאן, *תהליך קבלת החלטות: ניתוח פסיכולוגי של קונפליקט, בחירה ומחויבות*, תל-אביב, משרד הביטחון, 1980 ; אפרים קם, *מתקפת פתע*, תל אביב: מערכות, משרד הביטחון, 1990 ; איתי ברון, *המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים*, המרכז למורשת המודיעין: המכון לחקר המודיעין ומדיניות, 2021 (מהדורה מעודכנת), בעיקר עמ' 110 – 120 ; Nik Gowing and Chris Langdon, *Thinking the Unthinkable*, Melton; John Catt Educational, 2018. ⁷
- Michael Gibbert, *Strategy Making in a Crisis: from Analysis to Imagination*, Cheltenham: Edward Elgar, 2010 ; Alfred Marcus, *Strategic Foresight: A New Look at Scenarios*, New York: Palgrave Macmillan, 2009 ; Charles Conn and Robert McLean, *Six problem-solving mindsets for very uncertain times*. McKinsey & Company, September 2020 [<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-problem-solving-mindsets-for-very-uncertain-times>] ; David Lancefield, *Practicing strategy in uncertain world*, STRATEGY, Summer 2021, Issue 103 [<https://www.strategy-business.com/article/Practicing-strategy-in-an-uncertain-world>] ; Paul Bracken, Ian Bremmer and David Gordon (eds.), *Managing Strategic Surprise: Lessons from Risk Management and Risk Assessment*, Cambridge: Cambridge University Press, 2008 ; Ritesh Jain, Fritz Nauck, Thomas Poppensieker & Olivia White, *Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times*. Mckinsey & Company, November 2020 [<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/meeting-the-future-dynamic-risk-management-for-uncertain-times>]. ⁸
- ראו התייחסות לכך במשרד לביטחון המולדת של ארה"ב: <https://www.ready.gov/planning> ; ובמשרד לביטחון הציבור והמשרד להיערכות לשעת חירום בקנדה: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/mrgnc-mngmnt/mrgnc-prprdnss/11-hzrds-rsk-sssmnt-en.aspx>. ⁹
- ג'ארד דיימונד, *מהפך: כיצד מתמודדות מדינות עם משבר ושינוי*, בן שמן: כתר, 2021 ; Charlie Edwards, *Resilient Nation*, London: demos, 2009 [https://www.demos.co.uk/files/Resilient_Nation_-_web-1.pdf] ; Daniel P. Aldrich, *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*, Chicago: University of Chicago Press, 2012 ; Nassim N. Taleb, *Ten Principles for a Black Swan-Proof world*, Financial Times, April 2009 [<https://www.fooledbyrandomness.com/tenprinciples.pdf>] ; *Emergency Management Strategy for Canada: Toward a Resilient 2030* [<https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrsc/pblctns/mrgncy-mngmnt-strty/index-en.aspx>]. ¹⁰
- ג'ארד דיימונד, *מהפך: כיצד מתמודדות מדינות עם משבר ושינוי*, בן שמן: כתר, 2021 ; Charlie Edwards, *Resilient Nation*, London: demos, 2009 [https://www.demos.co.uk/files/Resilient_Nation_-_web-1.pdf] ; Daniel P. Aldrich, *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*, Chicago: University of Chicago Press, 2012 ; Nassim N. Taleb, *Ten Principles for a Black Swan-Proof world*, Financial Times, April 2009 [<https://www.fooledbyrandomness.com/tenprinciples.pdf>] ; *Emergency Management Strategy for Canada: Toward a Resilient 2030* [<https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrsc/pblctns/mrgncy-mngmnt-strty/index-en.aspx>]. ¹¹