"BEWARE OF THE POWER OF THE DARK SIDE"

- The Inevitable Coupling of Doctrine and Design

Special Interview with BG (Ret') Dr. Shimon Naveh, the Pioneer of Military Design. Interview by Dra. Ofra Graicer

Shimon Naveh is a Retired Israeli Defense Forces (IDF) General who grew up in the Para Brigade. He was born the same year Israel achieved its independence and saw its Defense forces seasoning over six decades of: major wars, low intensity conflicts, peace-building missions through counter-terror operations. Upon retiring Naveh completed his Doctorate "In Pursuit of Military Excellence and the Evolution of Operational Theory" at King's College, London, later to become the leading military textbook on Operational Art. In 1995 he established a one of a kind Think-Tank in the IDF which primary task was to educate Senior Commanders in Strategy and Operations. This is where Systemic Operational Design (SOD) emerged, as a novel praxis suited for Generals. The Operational Theory Research Institute (OTRI) became a hub of intellectual exchange and experimentation in new ideas and new forms of warfare, both in Israel and abroad. When the institute was disbanded in 2006 due to organiza-

Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

tional politics, Naveh continued his journey across the globe and by 2013 had come full circle, returning to the IDF to launch a new course for Generals.

Dr. Ofra Graicer has been working with Shimon Naveh for the past two decades and co-instructs the Generals' Course. Her Doctorate focuses on the evolution of Deep Operations to Special Operations, through the eyes of the British General Orde Wingate.

(Q) You have been a soldier your entire adult life and as such, you were pretty much shaped by Doctrine. What made you seek something beyond it in the first place?

(A) As a soldier, I already had subversive tendencies and had systemic insights. It also had to do with participating in and planning special operations. As a brigade commander I was an invincible man having been admired, hated and intolerable at once. I would launch a new exercise the moment one ended and try something different every time. My subordinates begged me to slow down, until eventually they fell in love with the pace. When I retired, it was the university though that offered me the first opportunity for self redemption. For freedom. Academic life enabled me to sort things out, do research, rediscover myself and evolve, while allowing me to assume a new position in the military as a citizen.

So for me it was all about discovery. I was curious to understand Operational Art (to which I had been exposed in my year at the Royal College of Defence Studies in London, 1987) and took that curiosity further through establishment of the Think-Tank in 1995. Me and my colleagues realized Operational Art was related to a different function in the Command system and we had to figure out how the two defined each other. Since we were tactical wizards, we knew how to utilize tactical patterns of thinking and acting; But here, something else had to be invented for a command 'system' to be effective - whereby each functioning environment (Strategic, Operational, Tactical) has unique guiding logic and unique modes of execution. That is why we could not copycat tactical modes of functioning to the Operational sphere. Lanir's contribution to that phase was essential, having come from the field of 'Systems'[1] and having employed critical thinking.

1 BG (Ret') Dr. Dov Tamari and Dr. Zvi Lanir were the original nucleus of what later became the Operational Theory Research Institute of the IDF. Lanir is a civilian who runs a consulting company, Praxis, that embedded systemic thinking in governmental and private organizations. Tamari is a famous Israeli general and a war hero of whose career shifted between the para brigade, Sayeret Matkal (the IDF strategic intelligence unit) and an armored division. He is part of the milieu that shaped Israeli society in its founding years.

Together we came up with the first module of Systemic Operational Design.

We attempted to define the cognitive challenges of a General, assuming if those were different than tactical officers, we would have to come up with alternative approach to their education and performance. The operational domain is of different ecology and of different metaphysics and do, we had to find a different perspective to figure it out. For example, I realized from the outset that Generals do not fight. They fight through others, they command people who command operations. They are operators of the system - not of operations...

We began exploring other fields such as Cinema and Literature, more on the script side, from which we clung to the notion of narratives. The idea of a Plot, rearranging circumstances in an alternative fashion through restructuring, was fascinating. Literature critiques and authors were interesting people and bore resemblance in that sense to aspects of interests for generals. Narratives and plots also left room for interpretation for the observing, critical reader.

We also researched Medicine. What caught our attention was the notion of praxis and Foucault's book on the Birth of the Clinic[2], bringing us insights no into how to act, but into how to train and learn a field of knowledge that is always evolving. Unlike a movie or a book that as finished products might resemble a closed system, medicine was an open system with an opposition no less - of microbes and unexpected viruses attacking the body from an unexpected place just when you thought you had it all sorted. I was fascinated by epidemiology. It was a wild, evolving ontology and doctors were the first to recognize that was the sort of reality practitioners encountered. In the idea of the Clinic it is obvious that there are structuring laws and that there is a reference in the form of the human body. But we all know not two bodies are alike. So the idea of the Clinic was to bring practitioners together, to form theories that do not describe the world, but form theories that help you think about the world, reflect on action[3] and then change the theory.

In many ways Englishmen - despite never quite using the term 'operational art' - were a significant reference. From John Moore through Horacio Nelson, T.E. Lawrence, J.F.C. Fuller to Richard Simpkin - they were all nomads seeking a higher plane of understanding.

*The **operational domain** is of different ecology and of different metaphysics and do*

So did the French philosophers who did not describe or explain what is to be done but provides cognitive frames through which one could reflect on the world so as to understand, then act. People like Deleuze, who acknowledged the dialectics of destruction and creation[4].

The Roman Consuls were also people who shaped spaces, interpreted the globe strategically, built systems, operations legions and did all that while being ignorant of tactical knowledge. What was of interest was their Operations (like the Gallic Wars) rather than their fighting. Frontinus who lived in the 1st Century AD and was a senator, a consul and an architect, who wrote on stratagems as much as writing on aqueducts. What did one field have to do with the other? was he mad?

And then it occurred to me that Architecture is the real story. I begin reading extensively on architectural processes and meta-cognition and the dialectics of logic and form. I also discovered, architects too come from an existing world but create a new one every building they erect, while betraying the new world. They, too, walked between Operations, even though aesthetic ones. The created a unique, sui-generic act that once implemented, it could not be replicated (much like Nelson in Trafalgar). In edition, architecture had the notion of Studios, much like the Clinic in medicine. The architect is in the middle owing to his position. He or she must mediate between those who know (the artisans) and those who want something but do not know how to explain it, until the architect provides them with something they did not even dream about. However, where architects differed from generals had to do with the ever troubling notion of 'drift', in the sense that generals know, from time to time, their perception of events and actual events, are not in sync.

2 https://monoskop.org/images/9/92/Foucault_Michel_The_Birth_of_the_Clinic_1976.pdf

3 See Donald Schon, 'The Reflective Practitioner' (Basic Books, 1984) for further elaboration on that powerful idea.

4 Later to be also acknowledged by John Boyd, the famous American combat pilot and Korea War ace, who developed the OODA loop concept and wrote an unpublished article in the 1970s on Destruction and Creation. Boyd also became a major reference for us. His students later made that text available online: http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf

(Q) What made you choose the term 'Design'? Architects never refer to themselves as designers, and they have become, according to your recollection, the chief reference to Generals?

(A) Architects learn design and obviously do design, but their practice is of programs. We chose 'design' because it made a greater distinction from planning. Architecture remained the greatest impression on us, restructuring our domain and giving us an open platform to redefine cognitive challenges and redefine the answer.

But, we were aware that design was not enough. Systemic thinking (although intuitively linked to architecture) had to be clearly incorporated, and so did operational art, which was something unique to military generals. That combination led to, as already noted, the first version of Systemic Operational Design (SOD) as a new praxis for generals. That basic model had four components of inquiry[5]. And, soon after, tensions arose, as the military wanted to put it into writing right away and I did not want to write it down: First, because I was not sure of myself and, second, because we did not understand so well the notion of learning.

(Q) How long did it take for you to start teaching Generals your new approach (SOD)?

(A) First of all we expanded our original nucleus to incorporate veteran generals from various branches and services (Infantry, Armor and Artillery, Air, Naval, Special Forces, Intelligence). We also recruited young, multidisciplinary civilians with advanced academic degrees to augment the research aspect of our work[6]. Second, we realized something fundamental about the essence of the Think-Tank, having to address three functions: body of research, experimentation lab, command school. But we failed to realize that all these changes made us lose our subversive tendency. We grew physically adding more personnel, budget and real-estate. We built a monster that started dictating the system what to do, when in fact what you should do is constantly manipulate the system bottom-up. So tensions were building up and our time was running out.

Second, our pedagogic approach was wrong - We thought our course would be better since we had better teachers. We were wrong. A good school should be measured by its ability to prepare people for the challenges they are facing. Generalship is about self-education, it cannot be taught in the traditional teacher-student exchanges. Generals must teach themselves, we just have to create the conditions that allow them to bring out the best in them. In this we take after Galileo Galilei and Albert Einstein, two giant scientists, relating to education[7].

Third, there were major areas we deliberately chose to neglect albeit being relevant to generals, like strategy. We were focused on the operational domain and left it to others. Only when we began working in the U.S. with strategic command entities, we had to figure out strategy, in itself and in relations to the operational and tactical domains. The American did not teach us strategy. On the contrary - they do not have a clue because the do not understand operational art. Strategy is all about learning in motion and transforming the institution into a learning system. So our failure in Israel brought us to America and made us rethink our basic assumptions, yielding the next evolution of our entire approach.

In the U.S. we also completed our modeling of the eight traits of a General, coinciding with the challenges he or she face and inspired by the Ancient Greek goddess Metis : Humanist, Cunning, Idealist, Autodidact, Skeptic, Polymorphic, Heretic, Modest. It us along those traits we cater our new Generals' Course. Now

The American did not teach us strategy. *On the contrary - they do not have a clue because the do not understand operational art. Strategy is all about learning in motion and transforming the institution into a learning system*

5 System Borders, Rationale of the Rival System, Operation Borders, Forms of Function.

6 Reviewer's note: This was my entry point to the institute upon Dr' Naveh offer to join the Think Tank once I graduated from the Security Studies Program in Tel Aviv University. I was to write a Ph.D. on a subject that interested the military at the time (Operational Maneuvering Systems) while participating in the ongoing work of the Think-Tank.

7 Galileo said: "We cannot teach people anything; we can only help them discover it within themselves." Einstein said: "Education is what remains after one has forgotten what one has learned in school." And, "The only thing that interferes with my learning is my education."

our pedagogy is coherent with out philosophy of theory and practice of generals.

Finally, we realized Systemic Operational Design cannot be formatted into doctrine. Such initiative would kill it, making SOD a 'more of the same' process rather than an entirely new thing. The American military that was quick to adopt it, slowly but surely stripped SOD from its three elements - systems thinking, operational art and design - since they rushed into templating it and degraded it to a 'tool' everyone could master and follow.

*But the **strength** of doctrine is also its **weakness**, in the sense that it imprisons the mind*

When the American military joined World War One effort, in many way they had a richer operational legacy than their European counterparts owing to their War of Independence and their Civil war. But they failed to acknowledge it and 'caught' the doctrinal virus in that continent. Furthermore, West Point Academy graduate studied Jomini, who was an idiot. What they weren't taught was how to think. So the U.S. military says SOD or Design but it is a hologram of the promised land rather than the real thing. It is not founded on operational art and systems thinking. The only place our SOD approach worked was under the leadership of Joe Miller, SOCOM's J5. Miller understood the depth of SOD and was willing to embed it in his organization without shortcuts. That should be the model of adoption of SOD, not what the US Army Planners did to it.

When we came up with Design, it was founded on operational art as communicated to us from the Russians and the British. The best U.S. generals nowadays do not come near the likes of Tukhachevsky and his Red Army comrades. Even though the Russian military may not use the term operational art nowadays, they still practice it in a perpetuated disruption of the global arena (in the Ukraine, in Russia, in the US...).

We on the other hand take doctrine as a fundamental necessity and approach it with all the seriousness and critical thinking embedded in a systemic approach; In the sense that without doctrine, two matters will not occur: you will not be able to manage the military machine (industrialize force buildup and training); and, two, you will not be able to perform swiftly in the battlefield (complete Boyd's OODA Loop circle of: observation, orientation, decision, action faster than your opponent).

But the strength of doctrine is also its weakness, in the sense that it imprisons the mind. Doctrine's inmates have it all sorted out for them and their behavior is measured by obeying its rules. What happens If they want to break out from prison? that could be a problem...

So doctrine and systemic learning are in tension with one another - systemic learning understands doctrine and shakes it from time to time, knowing it is the only way to remain relevant in an ever changing reality. It is here that doctrine also interfaces with our approach to strategy of a unique geopolitical context, as a process driving institutional transformation in four dimensions: Transform the way you think (your knowledge structure or paradigm); Transform your understanding of reality; Transform your organization, and only then - transform the world (T4) . It is up to the generals heading the military organization to identify which strategic emergence requires something completely different, making sure we fight the wars of the future rather than wars of the past. Generals are dual hatted in that respect - they write doctrine and apply doctrine, but they should also be the first to destroy it and create a new one (through a design process).

So those in charge of doctrine must be alert - if they are also in charge of systemic learning but unaware of the inherent tensions between these two institutional necessities, may cause more harm than good!

That is also why, in my opinion, there is no place for doctrine at the General Staff level. It is an abomination. In the General Staff level the whole point is to maintain degrees of freedom, with some form of order but one of chaos and complexity. The J7 should principally deal with how the General Staff operates, yet the General Staff does not command operations directly - it is the Services and Combatant Commands' tasks. The General Staff's primary concern is to generate learning and constitute strategic inquiries. They live in tensions and act systemically. So any form of doctrine will be a mismatched guideline to such processes, the wrong analogy. Much like comparing the military organization to big companies or business enterprises. The General Staff is a community of praxis that applies transformation times four.

(Q) Do you believe the Military-Academic interface is of value to the Armed Forces?

(A) For a few years, I believed the two could be combined. It took me time to acknowledge, most academics develop theories to develop theories - not to apply them in the real world. I am not talking about faculties of praxis like medicine, but Social Sciences, Management or the Humanities. Nowadays militaries are killing themselves with the aid of universities, as the latter allow the former to inhibit an existential drive to survive through perpetual learning.

The origins of the linkage between the military and the academy are British.

Foto: *Archivo Fotográfico CEDOE*

Take Henry Spencer Wilkinson for example: Wilkinson, who was born in 1853 to a banker and his wife, was educated in Oxford University. He became interested in military affairs during his studies, then read law and worked as a journalist, covering the campaign in Egypt in 1883 and of the Boer War in 1899. Wilkinson was elected the first Chichele Professor of Military History in the University of Oxford and Fellow of All Souls College in 1909, remaining an influential voice on national defense until his death in 1937.

In one of his published lectures, titled 'The University and the Study of War', Wilkinson says: *"I place first the advancement of learning as the means by which the University becomes a source of ideas which are to permeate and inspire the community."* Oxford was to be a "spring of though and a source of action", based on "the business of criticism, to know the best that is known and thought in the world, and by in its turn making this known to create a current of true and fresh ideas." Furthermore, claimed Wilkinson, men who were trained in such spirit would measure themselves, the nation and its institutions, by higher standards. He called it, *"the healthy process of self-criticism."*

Since the university was the place where future generals were taught to teach themselves, they did not need another academy within the military. Thomas Edward Lawrence (of Arabia), one of Wilkinson famous students, learned strategy and tactics. But it was only during his experience in the field that he became aware of the limits of university capacity and searched for further answers on is own (relating to guerrilla warfare and the need to mediate strategy and tactics, unlike the teachings of traditional

Foto: *Archivo Fotográfico CEDOE*

military theory). The military should adopt the good things from the academy - research methods and critical thinking - but refrain from adopting the dilettante approach of political science and international relations professors, who teach strategy without ever practicing it. Military academies should follow the socratic, Aristotelian traditions rather than their current, benign form. Military schools have become the refuge of mediocre general wannabes, who cannot stand uncertainty, yet make a fuss of academic pretense.

(Q) What may facilitate the introduction of a novel approach such as Systemic Operational Design, that have yet to prove itself statistically in military operations, to the institution?

(A) When I returned from England I realized the IDF biggest challenge is to learn through the exploitation of difference, rather than recycle past experiences. I also realized there could be no critical thinking if there are no frames of reference that allow you to look at yourself outside yourself. The Russian were no option as they will never be straight forward with you, so we went to the Americans. America is generally speaking an attractive thing in Israel from Denim to Coca Cola. Israel wants to be a small, bastard America, totally

ignoring the constitutional and institutional foundations upon which this nation is founded on. For the IDF though it did good. The American always said the Israelis take all the money and weapons, but give nothing in return. They thought we were keeping all our intellectual property to ourselves, when in fact we were cheating operationally and strategically, disguising it with tactical excellence.

So we established cooperation with the U.S. military in general and with SAMS (the School of Advanced Military Studies) in particular. It was a fruitful relationship owing greatly to Dr. James (Jim) Schneider, one of the people who introduced the US Army to Operational Art and headed the program at the time. The interaction with a parallel command school who shared the same challenges, promoted our own theory and implementation. Over the years we expanded our outreach to other entities such as: IDA (the Institute of Defense Analysis), JAWP (Joint Advanced Warfighting Program) and JFCOM (Joint Forces Command).

What also happened was the eventful introduction to the late Andrew Marshall, legendary Director of the Office of Net Assessment. I did not initiate that encounter but was rather introduced to Mr. Marshall through a Israeli colleague, Dr. Ariel Levite . Mr. Marshall read my book and showed interest in our approach. We developed a special relationship over the years and fantastic dynamics, during which Andy taught us how to organize to think strategically and behave strategically, while exposing us to his own sources of inspiration . He exemplified modesty, subversion, patience and the favor of ambiguity rather than clarity, all in his 'Yoda' talk. He taught we should not try to regulate everything, some things will self regulate. He also taught us a different pace of movement, perpetual movement. But most of all, he was our means of self-reflection: Andy was not our sponsor in the formal manner but gave us the confidence to continue pursing our unique approach to strategy, mediation and military design. Andrew Marshall was no ordinary American and no ordinary man. As long as he showed interest and was enthusiastic with what we were doing, we knew we were on the right path.

(Q) A few years ago you traveled to Columbia, to interest the Defense establishment with Systemic Operational Design. What were your impression with their future challenges?

(A) I traveled to Columbia in 2008 by invitation of the former IDF General Israel Ziv. Ziv consulted Columbia's Defense Minister, Juan Manual Santos, on tactical and operational issues, but wanted to present him with our new approach. Although the project did not materialize, I managed to form an opinion about the great potential of this country, discovering exciting people who were both extremely smart, curious, and pragmatic, but also critical thinkers who were thinking systemically and creatively. The Columbians I encountered were highly educated with cultural depth, but no less people of action.

For me Columbia is a miss since I got a taste of something, but did not see it through. It is a shame because the people I met were incredible and Columbian civil service, at least in the Defense establishment, was very impressive.

My final piece of advice to my fellow Columbians, is to cherish your advantage over the American way you seek to adopt these days. Your tradition is different, more European, and is beautiful to me. Keep your cleverness, your openness, your nonchalance, your transgressions. Make your own way.

I managed to form an opinion about the great potential of this country, *discovering exciting people who were both extremely smart, curious, and pragmatic, but also critical thinkers who were thinking systemically and creatively*

"CUIDADO CON EL PODER DEL LADO OSCURO"

- El acoplamiento inevitable de la doctrina y el diseño

Entrevista especial con BG (Ret') Dr. Shimon Naveh, el Pionero del Diseño Militar. Entrevista de Dra. Ofra Graicer

Shimon Naveh es un general retirado de las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) que creció en la Brigada Para. Nació el mismo año en que Israel alcanzó su independencia y vio a sus fuerzas de Defensa operar durante más de seis décadas de: guerras importantes, conflictos de baja intensidad, misiones de construcción de paz a través de operaciones contra el terrorismo. Al retirarse Naveh completó su Doctorado "En la búsqueda de la excelencia militar y la Evolución de la Teoría Operativa" en el King's College de Londres, para convertirse más tarde en el principal libro de texto militar sobre el Arte Operativo. En 1995 estableció un Think-Tank único en su género en las FDI cuya principal tarea era educar a los Comandantes Superiores en Estrategia y Operaciones. Aquí es donde surgió el Diseño Operacional Sistémico (DOS), como una nueva praxis apropiada para los Generales. El Instituto de Investigación de Teoría Operacional (OTRI) se convirtió en un centro de intercambio intelectual y experimentación en nuevas ideas y nuevas formas de guerra, tanto

Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

en Israel como en el extranjero. Cuando el instituto fue disuelto en 2006 debido a políticas organizacionales, Naveh continuó su viaje a través del globo y hacia 2013 había cerrado el círculo completo, volviendo a las FDI para lanzar un nuevo curso para Generales.

La Dra. Ofra Graicer ha estado trabajando con Shimon Naveh durante las últimas dos décadas y co-instruye el Curso de Generales. Su doctorado se centra en la evolución de las Operaciones Profundas a las Operaciones Especiales, a través de los ojos del General Británico Orde Wingate.

(P) Usted ha sido un soldado toda su vida adulta y como tal, usted ha sido bastante moldeado por la Doctrina. ¿Qué le hizo buscar algo más allá en primer lugar?

(R) Como soldado, ya tenía tendencias subversivas y percepciones sistémicas. También tenía que ver con participar en y planificar operaciones especiales. Como comandante de la brigada, yo era un hombre invencible que había sido admirado, odiado e intolerable a la vez. Lanzaría un nuevo ejercicio en el momento en que terminara otro y probaría algo diferente cada vez. Mis subordinados me rogaron que ralentizara, hasta que finalmente se enamoraron del ritmo. Cuando me retiré, fue la universidad la que me ofreció la primera oportunidad para la auto-redención. Por la libertad, la vida académica me permitió resolver las cosas, investigar, redescubrirme y evolucionar, al tiempo que me permitía asumir un nuevo puesto en el ejército como ciudadano.

Así que para mí todo era descubrimiento. Tenía curiosidad por entender el Arte Operacional (al que había estado expuesto en mi año en el Real Colegio de Estudios de Defensa en Londres (1987), y llevé esa curiosidad aún más allá mediante el establecimiento del think-tank en 1995. Yo y mis colegas1 comprendimos que el Arte Operacional estaba relacionado con una función diferente en el sistema de Comando y tuvimos que averiguar cómo se definían los dos. Como éramos prodigios tácticos, sabíamos cómo utilizar los patrones tácticos de pensar y actuar; pero aquí había que inventar algo más para que un sistema de mando fuera eficaz, por lo que cada entorno funcional (Estratégico, Operacional, Táctico) tiene una lógica de guía única y modos de ejecución únicos. Por eso no pudimos copiar los modos tácticos de funcionamiento a la esfera Operativa. La contribución de Lanir a esa fase fue esencial, procedente del campo de los 'sistemas'[1] y habiendo utilizado el pensamiento crítico. Juntos

1 BG (Ret') Dr. Dov Tamari y el Dr. Zvi Lanir fueron el núcleo original de lo que más tarde se convertiría en el Instituto de Investigación de la Teoría Operacional de las FDI. Lanir es un civil que dirige una empresa consultora, Praxis, que incorpora el pensamiento sistémico en organizaciones gubernamentales y privadas. Tamari es un famoso general israelí y un héroe de guerra cuya carrera alternó entre la brigada para, Sayeret Matkal (la unidad de inteligencia estratégica de las FDI) y una división blindada. Es parte del medio que moldeó a la sociedad israelí en sus años de fundación.

creamos el primer módulo de Diseño Operacional Sistémico.

Intentamos definir los desafíos cognitivos de un General, asumiendo que, si eran diferentes de los oficiales tácticos, tendríamos que proponer un enfoque alternativo a su educación y desempeño. El dominio operacional es de ecología diferente y de diferente metafísica y hechura, tuvimos que encontrar una perspectiva diferente para entenderlo. Por ejemplo, me di cuenta desde el principio que los Generales no luchan. Luchan a través de otros, mandan a la gente que comanda operaciones. Son operadores del sistema - no de operaciones...

Empezamos a explorar otros campos como el cine y la literatura, más en el lado de los guiones, de donde nos aferramos a la noción de narrativas. La idea de un complot, reorganizando las circunstancias de una manera alternativa a través de la reestructuración, fue fascinante. Las críticas literarias y los autores eran personas interesantes y eran semejantes en ese sentido a aspectos de interés para los generales. Las narrativas y los complots también dejaron lugar a la interpretación para el lector observador, crítico.

También investigamos la medicina. Lo que nos llamó la atención fue la noción de praxis y el libro de Foucault sobre el Nacimiento de la clínica[2], que nos aporta nociones, no de cómo actuar, sino de cómo entrenar y aprender un campo de conocimiento que siempre está evolucionando. A diferencia de una película o un libro que como productos terminados podrían parecerse a un sistema cerrado, la medicina era un sistema abierto con una oposición no menor - de microbios y virus inesperados atacando el cuerpo desde un lugar inesperado justo cuando se pensaba que todo estaba bajo control. Me fascinaba la epidemiología. Fue una ontología salvaje y evolutiva y los médicos fueron los primeros en reconocer que era el tipo de realidad que encontraban los practicantes. En la idea de la Clínica es obvio que hay leyes estructurantes y que hay una referencia en la forma del cuerpo humano. Pero todos sabemos que no hay dos cuerpos iguales. Así que la idea de la Clínica era reunir a los practicantes, crear teorías que no describen el mundo, sino crear teorías que te ayuden a pensar en el mundo, reflexionar sobre la acción[3] y luego cambiar la teoría.

*El **dominio operacional** es de ecología diferente y de diferente metafísica y hechura*

En muchos aspectos los ingleses -a pesar de no haber utilizado nunca el término 'arte operativo' - eran una referencia significativa. Desde John Moore hasta Horacio Nelson, TE Lawrence, JFC Fuller y Richard Simpkin, todos ellos eran nómadas buscando un mayor nivel de comprensión.

También lo hicieron los filósofos franceses quienes no describieron ni explicaron lo que se debe hacer, sino que proporcionaron marcos cognitivos a través de los cuales uno podría reflexionar sobre el mundo para comprender y luego actuar. Gente como Deleuze, que reconoció la dialéctica de la destrucción y la creación[4].

Los Cónsules Romanos eran también personas que formaban espacios, interpretaban el mundo estratégicamente, construían sistemas, operaciones de legiones e hicieron todo eso ignorando el conocimiento táctico. Lo que interesaba eran sus Operaciones (como las Guerras Galas) en lugar de sus luchas. Frontinus, que vivió en el siglo I DC y fue senador, cónsul y arquitecto, que escribió sobre estratagemas tanto como escribió sobre acueductos. ¿Qué tenía que ver un campo con el otro? ¿Estaba loco?

Y entonces se me ocurrió que la arquitectura es la historia real. Comienzo a leer extensamente sobre los procesos arquitectónicos y la meta-cognición y la dialéctica de la lógica y la forma. También descubrí que los arquitectos también vienen de un mundo existente, pero crean uno nuevo en cada edificio que erigen, mientras traicionan al nuevo mundo. También se movieron entre Operaciones, aunque estéticas. Crearon un acto único, sui-generis que una vez implementado, no podía ser replicado (al igual que Nelson en Trafalgar). En la edición, la arquitectura tenía la noción de los Estudios, al igual que la Clínica en medicina. El arquitecto está en el centro debido a su posición. Él o ella debe mediar entre los que conocen (los artesanos) y los que quieren algo, pero no saben cómo explicarlo, hasta que el arquitecto les proporciona algo con lo que ni siquiera soñaron. Sin embargo, cuando los arquitectos se diferenciaban de los generales, tenían que ver con la siempre perturbadora noción de 'deriva', en el sentido de que los generales conocen, de vez en cuando, su percepción de los acontecimientos y los acontecimientos reales no concuerdan.

2 https://monoskop.org/images/9/92/Foucault_Michel_The_Birth_of_the_Clinic_1976.pdf

3 Véase Donald Schon, "The Reflective Practitioner" (Basic Books, 1984) para una elaboración posterior de esa poderosa idea.

4 Más tarde será reconocido también por John Boyd, el famoso piloto de combate estadounidense y el As de la Guerra de Corea, que desarrolló el control de rizo OODA y escribió un artículo inédito en los años 70 sobre Destrucción y Creación. Boyd también se convirtió en una referencia importante para nosotros. Sus estudiantes más adelante hicieron disponible ese texto en línea:

http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREA.TION.pdf

(P) ¿Qué le hizo elegir el término 'Diseño'? Los arquitectos nunca se refieren a sí mismos como diseñadores, y se han convertido, según su recuerdo, la referencia principal a los Generales?

(R) Los arquitectos aprenden diseño y obviamente hacen diseño, pero su práctica es de programas. Elegimos 'diseño' porque hacía una mayor distinción de la planificación. La arquitectura sigue siendo la mayor impresión en nosotros, reestructurando nuestro dominio y dándonos una plataforma abierta para redefinir los desafíos cognitivos y redefinir la respuesta.

Pero, éramos conscientes de que el diseño no era suficiente. El pensamiento sistémico (aunque intuitivamente vinculado a la arquitectura) tenía que ser claramente incorporado, al igual que el arte operativo, que era algo único para los generales militares. Esa combinación condujo, como ya se señaló, a la primera versión del Diseño Operacional Sistémico (DOS) como una nueva praxis para los generales. Ese modelo básico tenía cuatro componentes de investigación[5]. Y, poco después, surgieron tensiones, ya que los militares querían escribirla de inmediato y yo no quería anotarla: Primero, porque no estaba seguro de mí mismo y, en segundo lugar, porque no entendíamos tan bien la noción de aprendizaje.

(P) ¿Cuánto tiempo le tomó empezar a enseñar a los Generales su nuevo enfoque (DOS)?

(R) En primer lugar ampliamos nuestro núcleo original para incorporar generales veteranos de diversas ramas y servicios (Infantería, Armadura y Artillería, Aire, Naval, Fuerzas Especiales, Inteligencia). También reclutamos civiles jóvenes y multidisciplinarios con títulos académicos avanzados para aumentar el aspecto de investigación de nuestro trabajo[6]. En segundo lugar, nos dimos cuenta de algo fundamental sobre la esencia del Think-Tank, teniendo que abordar tres funciones: cuerpo de investigación, laboratorio de experimentación, escuela de mando. Pero no nos dimos cuenta de que todos estos cambios nos hicieron perder nuestra tendencia subversiva. Crecimos físicamente añadiendo más personal, presupuesto y bienes raíces. Construimos un monstruo que comenzó a dictarla al sistema qué hacer, cuando de hecho lo que se debe hacer es manipular constantemente el sistema de abajo hacia arriba. Así que las tensiones se estaban acumulando y nuestro tiempo se estaba agotando.

En segundo lugar, nuestro enfoque pedagógico estaba equivocado - pensamos que nuestro curso sería mejor ya que teníamos mejores maestros. Nos equivocamos. Una buena escuela se debe medir por su capacidad de preparar a la gente para los desafíos que están enfrentando. Generalato es sobre la auto-educación, no puede ser enseñado en los intercambios tradicionales de profesor-estudiante. Los generales deben auto enseñarse, solo tenemos que crear las condiciones que les permitan sacar lo mejor de ellos. En esto seguimos a Galileo Galilei y Albert Einstein, dos científicos gigantes, con respecto a la educación[7].

En tercer lugar, hubo áreas importantes que deliberadamente elegimos descuidar, aunque fueran relevantes para los generales, como la estrategia. Nos enfocamos en el dominio operacional y lo dejamos a otros. Sólo cuando empezamos a trabajar en Estados Unidos con entidades de mando estratégico, tuvimos que definir la estrategia, en sí misma y en las relaciones con los dominios operacional y táctico. Los estadounidenses no nos enseñaron estrategia. Por el contrario - no tienen ni idea porque no entienden el arte operativo. La estrategia consiste en aprender en movimiento y transformar la institución en un sistema de aprendizaje. Así que nuestro fracaso en Israel nos trajo a América y nos hizo replantear nuestros supuestos básicos, produciendo la siguiente evolución de nuestro enfoque.

Los estadounidenses no nos enseñaron estrategia. *Por el contrario - no tienen ni idea porque no entienden el arte operativo. La estrategia consiste en aprender en movimiento y transformar la institución en un sistema de aprendizaje*

5 Fronteras del Sistema, Razones del Sistema Rival, Fronteras de Operación, Formas de Función.

6 Nota del revisor: Este fue mi punto de entrada al instituto sobre la oferta del Dr Naveh para unirse al Think Tank una vez que me gradué del Programa de Estudios de Seguridad en la Universidad de Tel Aviv. Yo debía escribir un Ph.D. Sobre un tema que interesaba a los militares de la época (Sistemas Operacionales de Maniobras) mientras participaba en el trabajo en curso del Think-Tank.

7 Galileo dijo: *"No podemos enseñar nada a nadie; sólo podemos ayudarlos a descubrirlo dentro de sí mismos". Einstein dijo: "La educación es lo que queda después de que uno haya olvidado lo que aprendió en la escuela". Y, "Lo único que interfiere con mi aprendizaje es mi educación."*

En Estados Unidos también completamos nuestra modelización de los ocho rasgos de un General, coincidiendo con los desafíos que enfrenta e inspirados por la diosa griega Metis: Humanista, Astuto, Idealista, Autodidacta, Escéptico, Polimórfico, Hereje, Modesto. Es a lo largo de esos rasgos que atendimos nuestro nuevo Curso de Generales. Ahora nuestra pedagogía es coherente con la filosofía de la teoría y la práctica de los generales.

*Pero la **fuerza** de la doctrina es también su **debilidad**, en el sentido de que aprisiona la mente*

Por último, nos dimos cuenta de que el Diseño Operacional Sistémico no se puede formatear en doctrina. Tal iniciativa lo mataría, haciendo del DOS un proceso 'más de lo mismo' en vez de algo completamente nuevo. El ejército estadounidense se apresuró a adoptarlo, lenta pero seguramente despojó el DOS de sus tres elementos: el pensamiento sistémico, el arte operativo y el diseño, ya que se apresuraron a planificarlo y degradarlo a una 'herramienta' que todos podían dominar y seguir.

Cuando los militares estadounidenses se unieron al esfuerzo de la Primera Guerra Mundial, de muchas maneras tuvieron un legado operativo más rico que sus homólogos europeos debido a su Guerra de Independencia y su Guerra Civil. Pero no lo reconocieron y 'atraparon' el virus doctrinal en ese continente. Además, el graduado de la academia de West Point estudió a Jomini, que era un idiota. Lo que no se les enseñó fue cómo pensar. Así que los militares estadounidenses dicen DOS o Diseño, pero es un holograma de la tierra prometida en lugar de lo real. No se basa en el arte operativo y el pensamiento sistémico. El único lugar en el que trabajó nuestro enfoque DOS fue bajo el liderazgo de Joe Miller, J5 de SOCOM. Miller entendió la profundidad del DOS y estuvo dispuesto a integrarla en su organización sin atajos. Ese debe ser el modelo de adopción del DOS, no lo que le hicieron los Planificadores del Ejército de los Estados Unidos.

Cuando creamos el Diseño, se fundamentó en el arte operativo como nos lo comunicaron los rusos y los británicos. Los mejores generales de los Estados Unidos hoy en día no se acercan a los semejantes a Tukhachevsky y sus camaradas del Ejército Rojo. A pesar de que los militares rusos puede que no usen el término arte operativo hoy en día, todavía lo practican en una perpetua interrupción de la arena global (en Ucrania, Rusia, Estados Unidos ...).

Nosotros, por otro lado, tomamos la doctrina como una necesidad fundamental y la abordamos con toda la seriedad y pensamiento crítico embebidos en un enfoque sistémico; en el sentido de que sin doctrina, no se producirán dos cosas: no se podrá manejar la máquina militar (industrializar la acumulación de fuerzas y la formación); y, dos, no será capaz de actuar rápidamente en el campo de batalla (El círculo completo de Boyd OODA de: observación, orientación, decisión, acción más rápido que tu oponente).

Pero la fuerza de la doctrina es también su debilidad, en el sentido de que aprisiona la mente. Los reclusos de la Doctrina tienen todo resuelto para ellos y su comportamiento se mide por obedecer sus reglas. ¿Qué pasa si se quieren escapar de la cárcel? Esto podría ser un problema...

Así, la doctrina y el aprendizaje sistémico están en tensión entre sí; el aprendizaje sistémico comprende la doctrina y la sacude de vez en cuando, sabiendo que es la única manera de seguir siendo relevante en una realidad siempre cambiante. Es aquí donde la doctrina también se relaciona con nuestro enfoque de la estrategia de un contexto geopolítico único, como un proceso que impulsa la transformación institucional en cuatro dimensiones: Transformar la manera en que se piensa (su estructura de conocimiento o paradigma); Transformar su comprensión de la realidad; Transformar su organización, y sólo entonces - transformar el mundo (T4). Corresponde a los generales que encabezan la organización militar identificar qué emergencia estratégica requiere algo completamente diferente, asegurándose de que luchamos las guerras del futuro en lugar de las guerras del pasado. Los generales tienen un desigual a ese respecto: escriben doctrina y aplican doctrina, pero también deberían ser los primeros en destruirla y crear una nueva (a través de un proceso de diseño).

Así pues, los encargados de la doctrina deben estar alertas: si también están a cargo del aprendizaje sistémico, pero desconocen las tensiones inherentes entre estas dos necesidades institucionales, ¡pueden causar más daño que bien!

Es también por eso que, en mi opinión, no hay lugar para la doctrina en el nivel del Estado Mayor. Es una abominación. En el nivel del Estado Mayor General todo el punto es mantener grados de libertad, con alguna forma de orden, pero de caos y complejidad. El J7 debe tratar principalmente de cómo funciona el Estado Mayor General, sin embargo, el Estado Mayor General no comanda operaciones directamente - son tareas de los Servicios y Comandos Combatientes. La principal preocupación del Estado Mayor General es generar aprendizaje y constituir investigaciones estratégicas. Viven en tensiones y actúan sistémicamente. Por lo tanto, cualquier forma de doctrina será una guía que no cuadra con tales procesos, la analogía equivocada. Tal como la comparación de la organización militar con las grandes compañías o empresas. El Estado Mayor General es una comunidad de praxis

Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

que aplica tiempos de transformación multiplicados por cuatro.

(P) ¿Cree usted que la interfaz Militar-Académica tiene valor para las Fuerzas Armadas?

(R) Durante unos años, creí que los dos podían combinarse. Me tomó tiempo reconocer, la mayoría de los académicos desarrollan teorías para desarrollar teorías - no para aplicarlas en el mundo real. No estoy hablando de facultades de la praxis como medicina, sino de las Ciencias Sociales, de la Gestión o de las Humanidades. Hoy en día los militares se están matando con la ayuda de las universidades, ya que éstas permiten que los primeros inhiban un impulso existencial para sobrevivir a través del aprendizaje perpetuo.

Los orígenes del vínculo entre el ejército y la academia son británicos. Tome a Henry Spencer Wilkinson por ejemplo: Wilkinson, que nació en 1853 hijo de un banquero y su esposa, fue educado en la universidad de Oxford. Se interesó en asuntos militares durante sus estudios, luego leyó sobre leyes y trabajó como periodista, cubriendo la campaña en Egipto en 1883 y la Guerra de los Boers en 1899. Wilkinson fue elegido el primer profesor de Chichele de la Historia Militar en la Universidad de Oxford y Becario de All Souls College en 1909, siendo una voz influyente en la defensa nacional hasta su muerte en 1937.

Wilkinson dice en una de sus conferencias titulada "La Universidad y el Estudio de la Guerra": "Yo promuevo en primer lugar, el aprendizaje como el medio por el cual la Universidad se convierte en una fuente de ideas que deben permear e inspirar a la comunidad." *Oxford iba a ser un "manantial de pensamiento y una fuente de acción", basado en "el negocio de la crítica, conocer lo mejor que se conoce y se piensa en el mundo, y a su vez dar a conocer esto para crear una corriente de Ideas verdaderas y frescas". Además, afirmó Wilkinson, los hombres que fueron entrenados en tal espíritu medirían ellos mismos, la nación y sus instituciones, por estándares más altos. Lo llamó "el sano proceso de autocrítica".*

Dado que la universidad era el lugar donde los futuros generales eran enseñados a enseñarse a sí mismos, no necesitaban otra academia dentro del ejército. Thomas Edward Lawrence (de Arabia), uno de los estudiantes famosos

Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

de Wilkinson, aprendió estrategias y tácticas. Pero fue sólo durante su experiencia en el campo que se dio cuenta de los límites de la capacidad universitaria y buscó más respuestas por sí mismo (en relación con la guerra de guerrillas y la necesidad de mediar estrategia y táctica, a diferencia de las enseñanzas de la teoría militar tradicional). Los militares deben adoptar las cosas buenas de la academia - métodos de investigación y pensamiento crítico - pero abstenerse de adoptar el enfoque diletante de los profesores de ciencias políticas y relaciones internacionales, que enseñan la estrategia sin practicarla. Las academias militares deben seguir las tradiciones socráticas, aristotélicas en lugar de su forma actual, benigna. Las escuelas militares se han convertido en el refugio de los aspirantes generales mediocres, que no pueden soportar la incertidumbre, pero hacen un escándalo de pretensión académica.

(P) ¿Qué puede facilitar la introducción de un enfoque novedoso como el Diseño Operacional Sistémico`, que aún deba ser probado estadísticamente en las operaciones militares?

(R) Cuando regresé de Inglaterra me di cuenta de que el desafío más grande de las FDI es aprender a través de la explotación de la diferencia, en lugar de reciclar las experiencias pasadas. También me di cuenta de que no podría haber pensamiento crítico si no hay marcos de referencia que le permitan mirarse a sí mismo fuera de sí mismo. Los rusos no eran una opción, ya que nunca serán sinceros con usted, así que fuimos donde los estadounidenses. América generalmente está hablando una cosa atractiva en Israel de Denim a Coca Cola. Israel quiere ser una América pequeña y bastarda, ignorando totalmente los fundamentos constitucionales e institucionales en los que se fundamenta esta nación. Sin embargo, para las FDI hizo bien. El estadounidense siempre dijo que los israelíes toman todo el dinero y las armas, pero no dan nada a cambio. Ellos pensaban que estábamos manteniendo toda nuestra propiedad intelectual para nosotros mismos, cuando en

realidad estábamos haciendo trampa operacional y estratégicamente, disfrazándolo con excelencia táctica.

Así que establecimos cooperación con el ejército de los Estados Unidos en general y con SAMS (la Escuela de Estudios Militares Avanzados) en particular. Fue una relación fructífera que se debió en gran medida al Dr. James (Jim) Schneider, una de las personas que introdujo al Ejército de los Estados Unidos al Arte Operacional y encabezó el programa en ese momento. La interacción con una escuela de mando paralela que compartió los mismos desafíos, promovió nuestra propia teoría e implementación. A lo largo de los años, expandimos nuestro alcance a otras entidades como: IDA (Instituto de Análisis de la Defensa), JAWP (Programa Conjunto Avanzado de Guerra) y JFCOM (Comando de Fuerzas Conjuntas).

Lo que también sucedió fue la introducción llena de acontecimientos al difunto Andrew Marshall, legendario Director de la Oficina de Evaluación Neta. No inicié ese encuentro, sino que fui presentada al Sr. Marshall a través de un colega israelí, el Dr. Ariel Levite. El Sr. Marshall leyó mi libro y mostró interés en nuestro enfoque. Desarrollamos una relación especial a lo largo de los años y una fantástica dinámica, durante la cual Andy nos enseñó cómo organizarnos para pensar estratégicamente y comportarnos estratégicamente, mientras nos exponíamos a sus propias fuentes de inspiración. Él ejemplificaba la modestia, la subversión, la paciencia y el favor de la ambigüedad en lugar de la claridad, todo en su charla 'Yoda'. Nos enseñó que no deberíamos tratar de regular todo, algunas cosas se auto regulan. También nos enseñó un ritmo diferente de movimiento, movimiento perpetuo. Pero sobre todo, él era nuestro medio de autorreflexión: Andy no era nuestro patrocinador de manera formal, sino que nos dio la confianza para seguir echando un vistazo a nuestro enfoque único de la estrategia, mediación y diseño militar. Andrew Marshall no era un americano común ni un hombre común. Mientras mostraba interés y estaba entusiasmado con lo que estábamos haciendo, sabíamos que estábamos en el camino correcto.

(P) ***Hace unos años viajó a Colombia, para interesar al establecimiento de Defensa en el Diseño Operacional Sistémico. ¿Cuál fue su impresión con sus desafíos futuros?***

(R) Viajé a Colombia en 2008 por invitación del ex General israelí de las FDI, Israel Ziv. Ziv consultó al Ministro de Defensa de Colombia, Juan Manuel Santos, sobre cuestiones tácticas y operacionales, pero quería presentarle nuestro nuevo enfoque. Aunque el proyecto no se materializó, logré formarme una opinión sobre el gran potencial de este país, descubrir personas emocionantes que eran extremadamente inteligentes, curiosas y pragmáticas, pero también pensadores críticos que estaban pensando sistémica y creativamente. Los colombianos que encontré eran muy educados con profundidad cultural, pero no menos gente de acción.

Para mí Colombia es una falla ya que tengo un sabor de algo, pero no lo vi a cabalidad. Es una pena porque la gente que conocí era increíble y el servicio civil colombiano, al menos en el establecimiento de la Defensa, era muy impresionante.

Mi último consejo a mis compañeros colombianos es, cultiven su ventaja sobre la forma americana que usted busca adoptar en estos días. Su tradición es diferente, más europea, y es hermosa para mí. Mantengan su inteligencia, su franqueza, su indiferencia, sus transgresiones. Hagan su propio camino.

Logré formarme una opinión sobre el gran potencial de este país, *descubrir personas emocionantes que eran extremadamente inteligentes, curiosas y pragmáticas, pero también pensadores críticos que estaban pensando sistémica y creativamente*