**הובלת שינוי במשרד החוץ**

פרק א' – הערות מקדימות

1. התכנית: הולך לספר על שני סיפורים של הובלת שינוי בתקופה שלי באגף האסטרטגי. מידע + תובנות.
2. מרחק הזמן, לא מומחה לשינוי
3. הכל עשיתי עם אחרים – מרים, אלון , יוסי, עופר הקצינים, שי כהן, עידית לפידות, ועל בסיס עבודת קודמי
4. מסר מרכזי: שינוי לא בהכרח מלמעלה. גם מנהל מחלקה יכול לחולל שינוי.
5. הרעיון לפתוח שיחה ודיאלוג

פרק ב' – מה עשינו

פיקוח על היצוא

* מינוי של רון
* הבנה שמשרד החוץ לא חלק מהליך הרישוי. פחות מ-10 אחוז מהעסקאות. מצב לא תקין. זהוי הצורך.
* הבנת המשבר הגדול עם ארה"ב (פרשת ההארפי). זהוי ההזדמנות
* הבנה שנדרש חקיקה מתאימה ושינוי ארגוני (עם קרן)
* לימוד התחום. עולם תוכן שלם (יצוא ביטחוני, פיקוח על יצוא ביטחוני,)
* יצירת קואליציה
* המאבק עם משרד הביטחון מול האמריקאים (ההופעה מולם, עוזי עילם, רון מול מנכ"ל משהב"ט)
* גיבוש מסר מרכזי – היצוא הביטחוני חשוב למדינת ישראל (מסר משותף...) ומשרד החוץ שותף לקידומו, אבל ליצוא הביטחוני השלכות מדיניות ולנו יש תרומה יחודית,
* ככה זה בעולם, אנחנו נשמור על סודיות ולא נעכב, אנחנו יכולים לקבל החלטות, צריך עוד עין.
* רתימת הגורמים הבכירים – מפגש מנכ"לים, משבר והפעלת רון, אשכנזי מול קודמו . המסר: אנחנו לא האויב..
* מפגשים עם מערכות פיקוח זרות
* חברות בקבוצת המומחים על brokering עם רם
* שימוש בזירה ציבורית תקשורתית הופעה בועדת חוץ וביטחון, בכנסים – כנס הפיקוח על היצוא הביטחוני
* יצירת קשר טוב עם פינקו (אינטרס משותף)
* תוצאה: יצירת חוק, משרד החוץ שותף מלא + מנגנון ישוב מחלוקות (להראות חוק)
* יצירת תהליך – משרד החוץ יושב בכל הועדות
* חדר בקריה
* מערכת ממוחשבת לאישור עסקאות
* יצירת תהליכי עבודה פנימיים – התייעצות עם אגפים מרחביים וכד'

איראן

* נכנס ערב ה-NIE
* הבנה שהמיטה חולה – מחסור חמור בכוח אדם. יש משבר כתוצאה מריב סמכויות. מצוקה אישית – לא ברור למי אני כפוף, אין סינרגיה, אין איגום משאבים, "הם ואנחנו", אין הגדרת מטרות, אין הגדרת סמכויות, אין אסטרטגיה, אין משאבים, אין קווי סמכות ואחריות. זימון לדיונים. למי הנציגויות מדווחות. מברקים יוצאים בלעדינו. מעמדנו במערכת לא גבוה– אם כפותחי דלתות בלבד ומדקלמים חומר של אמ"ן.
* הבאה למשבר. מכתב אישי למנכ"ל. שביתה איטלקית. שחרר אותי
* גיבוש המבנה החדש עם אלון
* הכנסת החברה מהמשרד
* השנה הראשונה - הלימוד המטורף
* יצירת תפקיד למי שצריך.
* הופעה בפורומים
* הנסיעות המשותפות - התרומה
* קצין אמ"ן – יונתן ילנה, שילוביות

פרק ג' – תובנות

1. כמובן שאין מדובר בצ'ק ליסט
2. הרבה ממה שנחנו עושים דומה לתפקידנו כדיפלומטים
3. הבנת הסביבה. קריאת המצב
4. שחקנים, גורמים משפיעים (אמריקאים), בעלי עניין
5. כוחות
6. יצירת קואליציות
7. הבנת פרוצדורות
8. זיהוי משבר (מרים-יוסי), יצירת תחושת משבר(מול המנכ"ל אהרונוביץ') והפיכתו להזדמנות.
9. לקיחת סיכון
10. העלאת קונפליקט לא פתור לפני השטח.
11. ניצול הזדמנות – המשבר עם ארה"ב, רון כמנכ"ל
12. יצירת קואליציה (קרן, אלון, ) בפנים ומחוץ לארגון (רם וגדעון). להבין מי הקואליציה שלך
13. התמודדות מול התנגדויות (משהב"ט).
14. התחברות לאינטרסים של הצד השני (להיות בסדר עם האמריקאים)
15. יצירת צוות מנצח (אלון וקרן), מורנו
16. קשר אישי לא רק עם גורמים בכירים (אפ"י, איציק משהב"ט). חיבוק ודפיקה..
17. לימוד (לא הבנתי כלום בביטחון). מקצוענות
18. גיבוש חזון ואסטרטגיה, תמונת עתיד
19. התייעצות עם כמה שיותר גורמים בארגון (נאור)
20. עיצוב תמונת עתיד – חזון - גיבוש סט מסרים קליט שחוזרים עליו בכל הזדמנות (משרד החוץ צריך להיות חלק ממערך הפיקוח וכד'). להכין אותו למנכ"ל
21. הפצת חזון השינוי – מכירת החזון – שימוש בזירה ציבורית-תקשורתית נאומים (ועדת חוץ וביטחון, כנסים), מאמרים, מברקים לנציגויות
22. השגת משאבים
23. אצילת סמכויות לעובדים והעצמת צעירים - עידוד נטילת סיכונים (עופר, ילנה). תגמול ומתן במה (עובד מצטיין)
24. השגת אנשים שיכולים לסייע (מומחה תוכן)
25. מכוונות ללקוח ושמירת קשר איתם (ביקורים בתעשיות)
26. השגת הישגים בטווח הקצר
27. יצירת ערך מוסף (ארה"ב עבור משהב"ט, למידת מערכות אחרות, ההופעה בכנס)
28. מיסוד השינוי ועיגונו– יצירת מבנים שיחזיקו תהליכי עבודה פנימיים, מערכות מחשב וכד'

תובנות נוספות עם ישאר זמן

1. חשיבות השילוביות – מוכנות לשקיפות
2. אגו בצד
3. תעוד – ניהול ידע

נספח – מה לקרוא

1. דוח סיום שלי