



לקראת מסעות ז' עיקרי תובנות ממפגש צוות היגוי

הקשר

1. ביום ה' ה-20 באוגוסט נערך מפגש ראשון של צוות היגוי מסעות ז'.
2. מטרת המפגש הייתה לגבש מסגרת תובנות שיאפשרו לאיתי לסכם בהשקעת זמן סבירה (מצדו) תכנית מסגרת, מתקדמת וקוהרנטית **למסעות ז'.**
3. בפגש נכחו: יוסי בידץ, יצחק איתן, גרשון יצחק, ירון פינקלמן, אושרי זוהר ושמעון נוה. עופרה נעדרה משום שבאותו יום נאלצה להכנס לבידוד.
4. הדיון במפגש נסוב על ארבעה עניינים עקריים:
 - יישום עקרי התובנות המצטברות משישה מסעות (ובעקר ממסעות ו') לתכנית המסגרת של מסעות ז'.
 - סוגיות ארגוניות.
 - סוגיות תוכן מושגי.
 - סוגיות מבניות (בהקשר למידה).
 - יוזמות השתנות (אסטרטגיה) וגילומן בתכנית המסגרת החדשה.
5. מסגרות הייחוס המושגיות בהן השתמש המשתתפים:
 - **'האלטרנטיבה הנוודית' — סדנא למצביאות מערכתית: דרכון'**, מן ה-19 באוגוסט 2020. הרשימה הזאת (שאיננה שלמה עדיין) מספקת מסגרת מושגית לתפישת הסדנא למצביאות מערכתית, הן במובן ההגיוני-מושגי, והן במובן הארגוני-מוסדי.
 - **'מעבר למובן מאליו' — מסע מתמיד לגילוי איכות'** (שלושת החלקים), מן ה-21 ביוני 2020. הרשימה הזאת, פורשת את מערכת מקורות העומק המושגיים להבניית **תכנית מסעות.**

תובנות מצטברות (ממסעות ו') ליישום במסעות ז':

1. **משך שנתי** — משך מסע צריך להיות שנה (קלנדרית) מינואר ועד דצמבר, גם אם המשמעות הינה פיזור רחב יותר של מפגשי החקירה (21 ימים). על דעת כלל המשתתפים, למשך הזמן משקל כבד ביכולת האנשים ללמד עצמם ולהשתנות, בהתאם. משך שנתי מגדיל את הפוטנציאל להתרחשות התהוויות, המספקות למשתתפים הזדמנות להגדרה עצמית מחדש ולמסגור תואם של האנטרסים שלהם. יתר על כן, אם אכן, תתקבל המלצת הצוות ליישום חקירה אישית מתמשכת של כל משתתף, המשך הארוך, מאפשר לעשות זאת טוב יותר — מה עוד, שהתמשכות חקירה שכזאת תמזג את כלל הפעילויות במסע לתוצא איכותי סינרגטי (שעבור כולנו הוא הישג מדומיין).
2. **למידה מאוזנת** (איזון בין הצוותים) — ניסיון ההתלמדות הנהווה על ידי כלל המשתתפים, צריך להיות מאוזן. יתר על כן, האיזון הזה (שהעדרו בלט מאוד במסעות ו') צריך להשתקף (למרות שונות המשתתפים) במכנה משותף הנוגע לאופן חייו הלמידה האישית, לתפישת התכנים המושגיים המסדרים את ההגשמה ולאטרקיות (יכולת יישום עצמאית בהמשך) של תהליכי למידה וחקירה מערכתיים, בהקשרי התפקוד המוסדיים המגוונים. על מנת לטפל בבעיה הזו, ממליץ הצוות על השתנות אסטרטגית בשלושה מובנים. ראשית, השתנות באופן המימוש של הפעילות בצוותים (יפורט

- (בהמשך). שנית, השתנות באופן ההכנה והניהול של סיכומי החקירות במליאה (גם יפורט בהמשך). ושלישית, שילוב של מיון חקירה אישית לכל משתתף, בהנחיית מנטור ומפעיל (אופרטור) קוגניטיבי (יפורט בהמשך).
3. **אמנעת** (ניפוי מקדים) **בלתי מתאימים** — במסעות ה' וו', חווינו בעיות למידה קבוצתיות, אשר נוגעות להתנהלות משבשת של משתתפים שאינם מתאימים למסגרת (ספילרים פוטנציאליים). כל חברי הצוות הסכימו על חיוניות פעולה מונעת שכזו. מעשית, הוגדרו שלושה צירי פעולה אפשריים: 'איסוף מודיעין' מקדים על המשתתפים; קיום דיון משותף לכלל הסגל, בראשות איתי, על הרשימה לצורך חלוקה וארגון עבודה מכינה; ופעולת בירור-שכנוע של איתי מול ראשי השירותים השולחים.
4. **אוטרקיות מערכתית** — מוסכם על כל חברי הצוות שבמסעות ו', אכן הייתה התקדמות ניכרת ביכולת המשתתפים להבנות ולנהל מערכות חקירה מעצבות. יחד עם זאת, מוסכם על הכל, שהדרך לאוטרקיות של ממש, עודנה ארוכה. על מנת לקדם את הערך של אוטרקיות מערכתית נדרשים לכן, ארבעה שינויים משמעותיים באופן התנהלות הסדנא למצביאות מערכתית: א) חקירה אישית שלמה של עניין מערכתי נבחר (על ידי יוזם החקירה); ב) הנחייה אישית תבונית (מטקוגניטיבית) ותמאטית על ידי מפעיל ומנטור, שבמהלכה היוזם מפתח אוטרקיות, תוך כדי חקירת מרחב תימאטי מסוים; ג) משך חקירה ארוך (כמעט שנה), שבמהלכה ניתן ללמוד ולהשתנות בהדרגה המותאמת ליכולות האישיות; ד) נושא החקירה חייב להיות בתחום העניין המידי של יוזם החקירה.
5. **מעבר מהבנה מערכתית להסבר אופרטיבי** — מוסכם על כלל חברי הצוות, שהעניין החיוני הזה, אשר מגלם תורפה חמורה, רחוק ממיצוי הולם באופן ההתנהלות הסדנא למצביאות מערכתית. המלצת הצוות הינה לייחד את ההתנסות השלישית במכין לטיפול בחסך הזה, בנוסף, או במקביל להשגת יכולת ראשונה לתפוש מערכת חקירה מעצבת. המשמעויות הארגוניות של ההכרה הזאת הינן: התנסות בת ארבעה ימים (היחידה במהלך השנה), כאשר יום שלם יוקדש למעבר צורני (באמצעות תרגול אדריכלי) מהבנה להסבר, יום שלם יוקדש למעבר מילולי (באמצעות ד"ר שרון גבע) מהבנה להסבר ויומיים נוספים לפיתוח שלושת מרכיבי ליבת ההגשמה (תפישת מערכת—אסטרטגיית השתנות—תצורת לוחמה אופרטיבית). במלים אחרות, ההתנסות השלישית במשך המכין תוקדש לפיתוח של היכולות הנדרשות להגשמה. יתר על כן, במהלך המשך הארוך של יישום החקירה האישית, יושם דגש על המעבר מהבנה מערכתית להסבר אופרטיבי.
6. **יכולת הגדרה עצמית של העניין הנחקר** — העניין הזה עבד היטב במסעות ו'. ומאחר ויכולת הגדרה עצמית של עניין לעיון וחקירה במציאות, הוא סימן מובהק למצביאות, אנו נדרשים למסד את העניין הזה, הן ברמה האישית והן ברמה הקבוצתית, במהלך מסעות ז'.
7. **מעקב מערכתי הדוק** (במהלך התנהלות החקירות) — יישום מרכיב ההתנהלות הזה, במהלך מסעות ו' היה פגום. מעקב מערכתי הדוק, הוא תנאי להשגת דרגות חופש, במהלך התנסויות. ולכן, מתחייבת הערכות אחרת של סגל הסדנא (מפקד, מנטורים ומפעילים) במהלך ההתנסויות. לקראת ההתנסות — בתדריך הפותח במליאה — במהלך העבודה בצוותים — לקראת הסיכום ובמהלכו).
8. **שיתופי פעולה התנסותיים עם מוסדות פנימיים** (ישראלים) **ועם מוסדות חיצוניים** — בחקירות מערכתיות.

סוגיות ארגוניות

1. עיתוי פתיחה ומשך: ינואר 2021 — דצמבר 2021.
2. עבודה בצוותים שיוגדרו מחדש בכל חקירה.
3. הוספת משתתפים: משרד האוצר; משרד הבריאות;
4. חלוקת ההתנסויות/חקירות למשכי המסע: משך מכין 3 (השלישית בת ארבעה ימים); משך בסיסי 2; משך מתקדם 2. ככלל משך חקירה-התנסותית עומד על 3 ימים למעט החקירה השלישית במכין.
5. חומרי קריאה יבחרו, יכונסו וישלחו למשתתפים קודם תחילת המסע.
6. נכון לקבוע יום התכנסות לקראת הסדנא כשלושה או ארבעה שבועות קודם פתיחתה. מפגש הפתיחה (אחר צוהרים לתוך ערב) יכלול הצגה של מסעות על ידי בוגרים, הרצאה של אישיות נבחרת (על ידי מפקד הסדנא), חלוקת חומרי הקריאה ותדריך של מפקד הקורס וארוחת ערב חגיגית.

סוגיות תוכן מושגי

1. חקירה 1 - מצביאות אמצעית. [אירועי ייחוס: רוני אלשייך; רוני גמזו/חגי איטקין; ירון פינקלמן].
2. חקירה 2 - ליבת ההגשמה (מערכת—אסטרטגיה—מערכה: Z). [אירוע ייחוס: מחוז לקופסה].

- 3. חקירה 3 - מנוע ההגשמה** (מערכת חקירה מעצבת: מהבנה להסבר). [משך: 4 ימים. תוכן?]. כאמור, יום אחד יוקדש לתרגול אדריכלי של מעבר מהבנה להסבר. יום נוסף יוקדש למעבר מילולי מהבנה להסבר (המלצה: שרון גבע). ויומיים יוקדשו להעמדת מסגרת ליבה על נושא שיבחר על ידי המשתתפים.
- 4. חקירה 4 - מערכת מערכות** (הצגת תפישות מערכת, אסטרטגיות השתנות, מערכות מנוהלות על ידי נציגי השירותים במשך יומיים. היום השלישי יוקדש להעמדת מסגרת מאחדת לכלל המערכות בצוותים).
- 5. חקירה 5 -**
- 6. חקירה 6 -**
- 7. חקירה 7 -**

סוגיות מבניות

- 1. חקירת צוות תנוהג על ידי שני מובילים ולא אחד.**
- 2. הגדרת נושאי החקירה האישיים תעשה לאחר החקירה השלישית.** לאחר הגדרת הנושאים יקבעו המנחים — ומכאן ואילך, תתנהל החקירה האישית באמצעות מפגשים מתואמים בין יוזם החקירה והמנחים. מסגרת הצגת תוצר החקירה תיעשה בהתאם להגדרת הנושא וההצבעה על הנמען.
- 3. נושאי החקירה הקבוצתיים יוגדרו על ידי מפקד הסדנא והמשתתפים.**
- 4. במקרה של חקירות משותפות עם מוסדות פנימיים, או חיצוניים, יוגדרו נושאי החקירה על ידי הגורמים הרלוונטיים ועל פי ההקשר הנחקר.**