

אוגדן הפרקסיס

של החטיבה לתכנון מדיני

מהדורה רביעית – ינואר 2013



תוכן עניינים

3.....	מבוא – לאיזה צורך הוכן האוגדן?
5.....	חלק א' - שיטות חיזוי וחשיבה על ה- Next וה- After Next
5.....	פרק 1 - מתודולוגיות לחשיבה ותכנון העתיד
10.....	פרק 2 - גישת ה- Systemic Reframing Thinking
19.....	חלק ב' – מושגי יסוד בתכנון האסטרטגי
19.....	פרק 3 התרעה והתראה
21.....	פרק 4 – עיצוב
23.....	פרק 5 – תכנון
26.....	פרק 6 – 'ניהול'
29.....	פרק 7 – 'הניהול השילובי'
32.....	חלק ג' – תפישת ההפעלה המשולבת של ה-SRT ו'הניהול השילובי' – מהלכה למעשה
32.....	פרק 8 – תהליכי החשיבה והלמידה בשיטת ה-SRT
40.....	פרק 9 - הצוות השילובי
43.....	פרק 10 - המעבר ל'ניהול השילובי'
47.....	פרק 11 - הניהול השילובי בפעולה
49.....	פרק 12 – מתיאוריה ליישום
55.....	נספח 1 – אנקדוטת ראמספלד - איך אני יכול לדעת את מה שאיני יודע שאיני יודע?
59.....	נספח 2 - מילון המושגים הפרקסיטי

מבוא – לאיזה צורך הוכן האוגדן?

אנחנו חיים ופועלים בעולם סבוך בעל סיבוכיות הולכת וגוברת. הסיבוכיות הזו גורמת ל"שינויים שוברי מבנה" (Disruptive changes)¹ ול"הפתעות בסיסיות"² שלא נחזו ושמשבשים כל תכנון ארוך טווח ועשויים להפוך אותו לבלתי רלוונטי ואף מכשיל.

דוגמא אחת לכך שכולנו חשופים לה הן הרשתות החברתיות, ששינוי היבטים שונים ורחבים של חיינו. נראה לנו שהן איתנו מזה עידן ועידנים, אך למעשה הן לא היו קיימות כפונצקיה ממשית בחיינו עד לפני כ-5-6 שנים. יתר על כן, ההתרחשות של שינוי שובר מבנה זה מתלכדת בתופעות אחרות שגם הן חדשות לנו. לדוגמא גל המחאות החברתית שהחל ב-2011 ושסיומו אף אינו ברור עדיין.

מבחינה מתודולוגית, אנו מגלים כי המתודולוגיות והכלים המסורתיים של התכנון האסטרטגי הוכיחו את יעילותם בהקשרים שבהם מרכיבי המערכת הם ידועים ומוגדרים, התשומות והתפוקות ניתנות למדידה ובהנחת תשומה מסוימת ניתן לצפות את התפוקה שנקבל.

אך הם אינם מתאימים לתכנון אסטרטגי במציאות של עולם סבוך שבה מהותן של הבעיות אינן ידועות ואינן מוגדרות וכך גם טיב היחסים שבין המשתנים שלהם. לצרכי ההתמודדות עם בעיות כאלה יש צורך במתודולוגיה וכלים חדשים שיאפשרו לנו לעצב את תפישתנו לגבי העתיד תחילה. תכנון במצב שבו העתיד לא ניתן לחיזוי על ידי חיוץ של מגמות ותפישות קיימות, מותנה ביכולתנו לעצב אותו תפישתית. עיצוב תפישתי זה הוא מהותי מכיוון שללא פעולה זאת אנו עשויים למצוא עצמנו חשופים להיווצרותן של הפתעות בסיסיות נוספות.

על כן במוקד המתודולוגיה והכלים החדשים הנדרשים לתכנון וניהול במציאות כזו, עומדת היכולת הקוגניטיבית שלנו לעצב מחדש את המערכות התפישתיות שבאמצעותן אנחנו מפרשים את מצב הדברים בעולמנו.

להתמודדות עם בעיות אלה פותחו ומוצעות שיטות ומתודולוגיות שונות. אלה מוצגות בפרק הראשון של אוגדן זה - 'מתודולוגיות לחשיבה ותכנון העתיד'. פרק זה פותח את חלק א' של האוגדן - שיטות חיזוי וחשיבה על ה-Next וה-After Next.

הפרק השני של חלק זה - 'מתודולוגית ה-Systemic Reframing Thinking (SRT)' - מציג את עיקרי התפישה, המתודולוגיה וכלי החשיבה שחברת 'פרקסיס' פיתחה להתמודדות עם מציאות זו ואשר הופעלו בחטיבה לתכנון מדיני בשלושת השנים האחרונות.

¹ המושג "שינויים שוברי מבנה" פותח בעיקר בהקשר הטכנולוגי, ואף נקרא כך (disruptive technology). אנו עושים שימוש במושג "שינוי שובר מבנה" בעיקר במשמעותו הקוגניטיבית. כלומר, כשינוי השובר מבנה תפישתי. על "שינויים שוברי מבנה" ראה:

Bower, J.,L.. & Christensen, C.,M. (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review, January-February 1995

² הפתעה החושפת מערכת תפישתית בלתי-רלוונטית להתמודדות עם הסביבה ומותרה את המופתע ללא מענים קונספטואליים ואופרטיביים להפתעה.

ארבעת הפרקים הבאים הנכללים בחלק ב' של האוגדן - מושגי יסוד בתכנון האסטרטגי - פרק 3 - 'התרעה והתראה'; פרק 4 - 'עיצוב'; פרק 5 - 'תכנון'; ופרק 6 - 'ניהול' עוסקים בבירור מושגי היסוד של תכלית התכנון האסטרטגי, בשינויים המתחוללים בהבנתה בשנים האחרונות וכיצד מתודולוגית ה-SRT מתייחסת אליהם.

פרק 7 המסיים את חלק זה - 'הניהול השילובי' - מציג תפישה ניהולית מכלילה המאפשרת לקיים את הגמישות והדינאמיות התפעולית (agility) הנדרשות להתמודדות רלוונטית עם הסביבה בעולם סבוך, המתאפיינת בשינויים בסיסים מהירים.

בעוד שהחלקים הראשון והשני של האוגדן כווננו ליצירת ההכרות הראשונית עם תאוריית ה-SRT ו'הניהול השילובי', וההקשר שבו הם פותחו, החלק השלישי של האוגדן – תפישת ההפעלה המשולבת של ה-SRT ו'הניהול השילובי' – נועד לתאר כיצד הם מתבצעים ומשתלבים הלכה למעשה. הוא פותח בפרק 8 - תהליכי החשיבה והלמידה בשיטת ה-SRT - בתיאור מפורט של כיצד מתבצעים תהליכי החשיבה בשיטה זו. משם הוא עובר בפרק 9 - הצוות השילובי - לתיאור כיצד מתבצעים תהליכים אלה בקבוצה. פרק 10 - המעבר ל'ניהול השילובי' - עוסק בתיאור שיטת הפעולה המשולבת ברמה הארגונית. פרק 11 - הניהול השילובי בפעולה – מתאר את העקרונות הנדרשים בירידה לפעולה. את חלק זה מסיים פרק 12 - מתיאוריה ליישום - המתאר את הקשיים ואתגרי היישום של תכנית הפעולה והשלכותיהם על החטיבה והמשרד ומציע תוכנית פעולה להתקדמות לקראת מימושה.

חותמים את האוגדן שני נספחים:–

נספח א' – אנקדוטת ראמספלד – 'כיצד אני יכול לדעת את מה שאיני יודע שאיני יודע'.

נספח ב' - מילון מושגים מפורט של שיטת ה-SRT ו'הניהול השילובי'.

האוגדן מסכם כשלוש שנים של עבודה משותפת של צוות 'פרקסיס' עם החטיבה לתכנון מדיני בפרויקט שניזום על ידי מנהל החטיבה ערן עציון ושמטרתו להקנות לחטיבה, ובאמצעותה גם למשרד החוץ, יכולות טובות יותר להתמודד עם אתגרי ה-Next וה-After Next.

השתדלנו באוגדן זה להקיף את כל היבטי הנושא מהרמה התיאורטית ועד ההסברים כיצד הדברים מתבצעים, או אמורים להתבצע בפועל בשיטת ה-SRT. במידה רבה האוגדן נועד להוות מדריך תפישתי ותפעולי להמשך הפעילות במחלקה על פי גישה זו.

לא הסתרנו גם את הקשיים שביישום. ועוד יותר מכך, את הדרך הארוכה שיש עוד לעבור עד להתבססות היכולות החדשות הנדרשות להתמודדות אפקטיבית עם ה-Next וה-After Next של המציאות הסבוכה שבה מתקיימות סוגיות מדיניות החוץ במאה העשרים ואחת.

מבחינה זו האוגדן הזה הוא בהחלט לא סופה של הדרך. במידה רבה זהו אולי סוף ההתחלה. ליישומו נדרשת עוד התמדה בעבודה מתמשכת של המשך למידה, הטמעה ושיכלול היכולות בחטיבה ובהמשך גם במשרד החוץ בכללותו.

חלק א' - שיטות חיזוי וחשיבה על ה-Next וה-After

Next

פרק 1 - מתודולוגיות לחשיבה ותכנון העתיד

המודעות לצורך בהתמודדות החשיבתית עם מציאות סבוכה, עמומה ורבת אי וודאויות, כנאי מקדים לתכנון האסטרטגי ועיצוב המדיניות ברמה הלאומית, אינה חדשה.

במסגרת מאמץ זה אנו מבחינים בין עיסוק ב-Current, ב-Next וב-After Next, אשר בכל אחד מהם נדרש מאמץ חשיבתי מסוג אחר. מושג ה-Current מתייחס להתמודדויות העכשוויות שלנו הנעשות על פי המודלים והתפישות הקיימות שלנו, על מנת לענות על בעיות מוגדרות וידועות.

מושג ה-Next מתייחס לנושאים שאינם מוכרים עדיין כבעיות, מאחר והם נמצאים בתחום האפור של שולי התפישה הנוכחית שלנו. המדובר הוא בנושאים, בתהליכים והתהוויות חדשות היוצרות מבחינתנו מצבים של שינויים שוברי מבנה תפישתיים. מכאן יובן שהעיסוק ב-Next אינו ההמשך הלינארי של קו המגמה התפישתי של ה-Current, אלא הוא מחייב בחינה של המערכת התפישתית שלנו. מבחינת טווח הזמן כשאנחנו מדברים על Next כוונתנו לתהליכים או מצבים שעשויים להתהוות בטווח של חודשים.

מושג ה-After Next מתייחס לתהליכים ארוכי טווח המחייבים חיזוי לטווח ארוך. הם לא משפיעים על מצבנו בטווח הקרוב והבינוני, אך ההתעלמות מאפשרות התרחשותם בטווח הארוך, עשויה להיות לה תוצאות חמורות מבחינתנו.

ההתייחסות לשלושת מימדים אלו היא חיונית בבואנו לעמוד באתגר ההתמודדות החשיבתית עם המציאות הסבוכה הכרוכה בתכנון האסטרטגי ובעיצוב המדיניות. הגישה הפרקסיסית לאתגר זה, כפי שתוצג בהמשך, מתבססת על הכרות מעמיקה של מתודולוגיות ושיטות שונות שמוצעות להתמודדות עם אתגר זה ובחינת יתרונותיהן וחסרונותיהן. בפרק זה נעסוק בתיאור השיטות הללו ובניתוח יתרונותיהן וחסרונותיהן.

תכנון על פי תסריטים - Scenario Planning

השימוש בתסריטים לחשיבה ותכנון ה-Next, הוא עתיק יומין. מקורו בתכנון הצבאי והוא משולב בכל תכנון צבאי על מנת להתמודד עם אי הוודאות הטמונה בכל מבצע צבאי בשדה הקרב מעצם מהותו ("המלחמה היא ממלכת אי הוודאות"). לשם כך נהוג כי לאחר שהמפקד קבע את תכנית המבצע וחילק את המשימות למפקדי כוחות המשנה, הוא מעלה מספר תסריטים אפשריים על התפתחויות שונות שעשויות להתרחש בשדה הקרב ומתרגל את מפקדי המשנה - בדרך כלל על גבי 'ארגז חול', במענים לכל אחד מהתסריטים.

הרמן קאן Herman Kahn ממכון 'ראנד' הוא שהציע כבר בשנות החמישים של המאה הקודמת את השימוש בשיטת התסריטים גם לתכנון ברמות האסטרטגיות ובנושאים של עיצוב מדיניות.

תכנון על פי תסריטים הוא תכנון המתבסס על תיאור מפורט ועשיר של דיוקן עתידיים אפשריים, המתואר בצורה מספיק חייה כדי שהמתכנן יוכל לראות בבירור את התסריט הזה כאפשרי ולחשוב על האתגרים שהוא מעלה.

מטרת שיטת התסריטים אינה חיזוי עתיד ספציפי אלא תיאור של מה שעשוי להיות, בהתבסס על מגמות ואירועים, המתוארים בצורה סיפורית. אף כי יש שמשתמשים במתודולוגיה זו גם לחיזוי העתיד, עיקר התועלת שלה אינו בחיזוי אלא ביכולתה לעורר תהליך של חשיבה ולמידה על התפתחויות אפשריות ובהיותה מרחיבה את אופק החשיבה אל מעבר להתמקדות בעתיד אפשרי מסוים. ככזו היא פותחת את המתכננים לחשיבה מאוזנת יותר ועשירה יותר על משמעותו של התכנון כבסיס לשינויים ובכך מרחיבה את גמישותו ויכולתו להמשיך להיות רלוונטי גם נוכח מספר עתידים אפשריים.

אחת השיטות המקובלות לתרגול כזה של עתידים אפשריים היא באמצעות משחקי סימולציה למקבלי החלטות. במשחקים אלה כוללים עובדות ידועות על העתיד (כגון עובדות דמוגרפיות, גיאוגרפיות, תעשייתיות וכדומה) יחד עם הערכות סבירות יותר וסבירות פחות על מגמות צפויות בהתנהגותם של גורמים ומשתנים רכים - חברתיים, כלכליים, פוליטיים, צבאיים וכדומה. ההנחה היא שמקבלי ההחלטות אשר נאותים לשחק במשחקי סימולציה כאלה מעשירים את המערכת התפישית שלהם ובכך מכינים עצמם טוב יותר לקבלת החלטות אסטרטגיות ועיצוב מדיניות על בעיות סבוכות תוך כדי התרחשותן.

יכולתה של מתודולוגית התסריטים לגרום לעיצוב תפישתית תכנונית מאוזנת יותר המתייחס לאופק תפישתי רחב יותר יש בה צעד חשוב קדימה בהתייחסות התכנונית למציאות של מערכות סבוכות.

עם זאת, ההתנסות בשיטה זו מגלה גם כי למרות שאין בה יומרה לנבא את העתיד, הנטייה היא להניח שהתסריטים שהועלו מייצגים עתיד שניתן לניבוי, במקום להמשיך ולקיים אותם בחשיבה כמושגים המעוררים לחשיבה מחדש ולבחון את תקפותם לנוכח ההתנסות במהלך הדרך.

הנטייה של המשתמשים בשיטה זו היא ליצור מפה תפישתית סטטית של העתיד בהתבסס על החלופות האפשריות שהועלו בנקודת הזמן שבה בוצע התהליך.

המצב מבחינה זו חמור אף יותר באותם מקרים בהם התהליך מסתיים ברדוקציה של יצירת מטריצה בת כמה תסריטים של עתידים אלטרנטיביים, אותם מריצים באמצעות תוכנת מחשב המופעלת על בסיס נתונים אלטרנטיביים שונים ושאת תוצאותיה תופסים כמייצגים את האפשרויות השונות שהעתיד עשוי לזמן לנו.

מעבר לכך, חולשתו העיקרית של ה-scenario planning היא שהוא לא עוצב על מנת להתמודד עם התהוויות פתאומיות היוצרות מצבים בסיסיים חדשים או פותחים אפשרויות

חדשות, ובעיקר לא עם כאלו היוצרים 'שינוי שובר מבנה' (Disruptive Change) תפישתי. קיומן של התהוויות שכאלו היא הנחת יסוד בסיסית בתפישת העולם הסבוך. יחד עם זאת, למרות חולשותיה מתודולוגית התרחישים בווריאציות השונות שלה היא עדיין השיטה הרווחת ביותר בתחומים מגוונים של התכנון האסטרטגי על העתיד.

מתודולוגיות של סריקת האופק - Horizon Scanning Tools

בשנים האחרונות פותחו ונמצאות בשימוש מתודולוגיות וכלים מבוססי מחשב שנועדו לסייע למקבלי ההחלטות לבחון ולהעריך סיכונים והתפתחויות חדשות בעלות חשיבות ברמה הלאומית, כולל אלו שהן כיום בשולי ההתייחסות של התכנון הלאומי.

ההנחה של מתודולוגיות אלה היא שאיסוף וניתוח מידע שיטתי ממקורות מגוונים באמצעות מודלים מתמטיים יאפשרו להפיק התרעות למקבלי ההחלטות ברמה הלאומית, על איומים וסכנות צפויים, וכך גם להקדים ולהבחין בהזדמנויות אסטרטגיות חדשות.

המדינה שמנסה להפעיל שיטות אלה בצורה הממוסדת ביותר היא סינגפור, בה הוקמה יחידה מיוחדת לכך- ה- (RAHS) Risk Assessment and Horizon Scanning program שפיתחה טכניקות סמי-אוטומטיות שמספקות תחזיות על נושאים שונים הנתפסים כחשובים אסטרטגית לעתידה של סינגפור. ההנחה היא שבאמצעות שיטות אלה ניתן יהיה לגלות מגמות חדשות שעשויות להיות להן אימפקט אסטרטגי על סינגפור ושיתורן בעודן באיבן ייתן למקבלי ההחלטות את מרחב הזמן הנדרש ואת הנתונים הנדרשים לקבלת ההחלטות הנדרשות להתמודדות עם העתיד.

שיטות אלה נהוגות בעיקר לחיזוי של ה- After next, כלומר לא לצרכי ההתהוויות והתפניות שיכולות להתרחש בשבועות או החודשים הקרובים - ה- Next, אלא אלה שעשויים להתרחש בטווחי זמן של שנים ושלגביהן ניתן ויש לגבש חזון לאומי ותכנון אסטרטגי רב היבטי ארוך טווח.

מושג מפתח בשיטות אלה הוא 'אותות חלשים'³. ההנחה היא שהצלבה של אותות חלשים במובן כפיסות מידע ממקורות שונים ומהיבטים שונים יכולה לחשוף מגמות חדשות בהתהוותן. ושתהליך כזה יכול להיעשות בצורה אוטומטית באמצעות תוכנות מחשב שפותחו למטרה זו.

אולם הניסיון בהפעלת שיטות אלה צינן את ההתלהבות הראשונית לגבי היכולת לחזות את העתיד הרחוק באמצעות שיטות מחשוב. הוא הראה כי אין תחליף לחשיבה האנושית לביורור מחדש גם של התוצאות שמחשב יכול להעלות בהתבסס על תוכנות ומשוואות מתוחכמות ביותר. כך אנו חוזרים לחשיבה האנושית ולתלות שלנו בה.

³ הרחבה על תפישת ה'אותות החלשים ומקורותיה ניתן למצוא בפרק 4 באוגדן.

Delphi

דלפי היא שיטת חיזוי עתיד מבוססת על הגעה הדרגתית של תמימות דעים בין מומחים באשר להתפתחויות עתידיות. ההנחה שמאחורי שיטה זו היא שהידע הקולקטיבי של מומחים רבים עשוי להניב הערכות מהימנות יותר מאשר הערכה של מומחה בודד, ויהיה זה אף המומחה הטוב ביותר של התחום.

קיימות טכניקות שונות לביצוע דלפי. המקובלת ביותר כיום היא באמצעות האינטרנט, כאשר התהליך פתוח ואנשים שונים בעלי הכישורים המתאימים יכולים להצטרף לפנל המומחים חוזי העתיד, להביע את הערכותיהם דרך אתר הפרויקט ובכך להשפיע על התחזית.

אכן מחקרים שונים הראו כי 'חוכמת המונים' שבה כל מומחה מפיק את הערכתו במנותק ממומחים אחרים, מפיקה ממוצע של הערכות שמסתברות כטובות יותר מאשר הפקת הערכה של מומחה בודד. אך הם התגלו כטובים יותר לגבי שאלות שניתן היה להגדירן. אך כיצד מגדירים את 'מה שאינני יודע את שאינני יודע שאיני יודע'?'⁴.

כפי שיוסבר עוד בהמשך, הפקת תובנות על מה ש"אנו לא יודעים שאנחנו לא יודעים עדיין" ניתנת להשגה רק בקבוצה המנהלת שיח שילובי בין 'אחרים רלוונטיים'⁵ זה לזה. ההתמודדות האפקטיבית עם שאלות כאלה לא מושגת על ידי איסוף סטטיסטי של חיזויים ואף לא על ידי ניתוח מצרפי של נימוקי המומחים שחזו אותם.

לצקת את החשיבה אחורה - Backcasting

נקודת המוצא של שיטה זו היא ההכרה שההווה מהווה 'עוגן חשיבתי' על כל חשיבה שלנו על העתיד ובכך היא מגבילה את אופק החשיבה שלנו על העתיד. שיטת ה- Backcasting מנסה להתגבר על כשל זה בכך שהיא ממליצה להתחיל את התהליך של חשיבה וחיזוי העתיד על ידי דיון על חזון של עתיד רצוי וממנו לעבור אחורה ולקשר את העתיד הרצוי עם המציאות בהווה. השאלה הבסיסית ששואלים בשיטה זו היא "אם אנחנו רוצים להשיג מטרה מסוימת באיזה פעולות עלינו לנקוט על מנת להגיע לשם?".

אך האומנם אנו יכולים להשתחרר מהעוגן החשיבתי של ההווה? כבר בשנות השמונים של המאה הקודמת הומצאה שיטת חשיבה לעיצוב תקציב שמתבססת על הנחה דומה. קוראים לה 'תקצוב על בסיס אפס' (zero based budgeting).

בניגוד לשיטה מקובלת של הכנת התקציב לשנת העבודה הבאה, המתבססת על עדכון פריטי התקציב על בסיס התקציב של השנה החולפת, בשיטה זו התקציב אמור להבנות מראשיתו על בסיס של אפס. הווה אומר: בלי לקחת בחשבון את העבר. זאת, מתוך העיקרון שאין לקבל את ההנחה שהפעילות הנוכחית חייבת להימשך ויש לבחון תחילה את

⁴ עוד על 'מה שאינני יודע שאינני יודע' כך אתם מוזמנים לקרוא בנספח א' של מסמך זה.

⁵ אחר רלוונטי הוא אדם אחר השותף אתכם בהתלבטויות נוספות מתוך התנסות ומקורות ידע שהם שונים מכם אך יכולים להשלים אתכם.

היעדים והנסיבות שהשתנו. על כן בשיטה זו כל יחידה בארגון דרשת להצדיק את דרישותיה התקציביות מרמת פעילות אפס, ומכאן גם כינויה של השיטה.

אך האם קיים 'אפס' תפישתי? מסתבר שלא. הסתבר כי 'תקציב על בסיס אפס' אינו תרופת פלא. גם כשאנחנו מנסים להתעלם מהתפישות הקיימות שלנו ולהתחיל מאפס, מסתבר כי בפועל איננו מצליחים בכך. המחשבה אינה יכולה להיות "עם שתי רגלים באוויר". היא חייבת להישען על בסיס תפישתי מסוים ולהשאיר רגל אחת על הקרקע. השאלה היא כיצד לשנות את המסגור התפישתי הקיים שלנו. ולכך שיטות אלה אינן נותנות תשובה הולמת.

עם זאת, שיטה זו נמצאה כיעילה לגבי תכנון ארוך טווח של ניהול מערכות פיזיות דוגמת ניהול מערכות מים, חשמל ואנרגיה או מערכות תחבורה שמאפיינת אותן היכולת להניח יחס ברור בין תשומה לתפוקה ועל כן גם לחזות מה תהיינה התפוקות העתידיות בהנחות מסוימות של תשומות.

מחקר סיבתי רב שכבתי – Causal Layered Analysis (CLA)

זו היא מתודולוגיה שפותחה לצרכי חקירת סיבות העומק של תופעות חברתיות על מנת להפיק מהן ניבויים מעמיקים יותר מאלו שמופקים בשיטות המקובלות של חיזוי עתידיים.

היא פותחה כביקורת על מגבלות התפישות הרציונאליות הצרות המאפיינות את החיזויים של הזרמים הפיוצ'ריסטיים ונטייתם להכללות ללא תשומת הלב הנחוצה לכל קונטקסט וקונטקסט.

היא אינה מתיימרת לנבא את העתיד אלא ליצור מרחב תפישתי ומרחב דיון ומחקר רב ממדי ורב שכבתי שעליו ניתן יהיה לבסס את החשיבה על העתיד. היא עושה זאת על ידי יצירת תפישות אינטגרטיביות הנשענות על מחקרים מתחומים מגוונים של המדע, מדעי החברה, ההגות והמיתולוגיה.⁶

ההנחה היא שיצירת עתידיים אלטרנטיביים המתבססת על בסיס של מרחב דיון ומחקר כה מעמיק וכה רחב תוכל לתרום להבנה עמוקה יותר ומרחיקת ראות מזו המושגת בשיטות האחרות של חיזוי העתיד.

המחקר של ה-Causal Layered Analysis כולל ארבע רמות עומק. רמת אחת היא הטיעונים הפורמאליים שמייצגים את אותם ממצאים על תמונת המציאות שאינה ניתנת להכחשה ([litany](#)); רמה שנייה היא רמת הסיבות החברתיות המסבירות ממצאים אלה והמייצגת את הפרספקטיבה המערכתית של הבעיה; רמה שלישית היא רמת השיח על תמונת העולם הכוללת בירור מה הן אידיאולוגיות ותמונות העולם הבלתי מודעות של הצדדים המעורבים; ורמה רביעית היא רמת המיתוסים והמטאפורות שעושים בהם שימוש בצורה לא מודעת.

האתגר במתודולוגיה זו הוא לנוע למעלה ולמטה בין ארבעת שכבות אלה של ניתוח ובכך לכלול בתהליכי הניתוח, את צורות הידיעה השונות. ההבטחה היא שבכך ניתן יהיה להתגבר

⁶ שיטת ה-CLA פותחה בהשפעת הזרם הפוסט סטרוקטורליסטי.

על בסיס הידע החלקי והטיעונים השטחיים המאפיינים לעיתים את המתודות של חיזוי העתיד. ואכן יתרונה של גישה זו היא בכך שהיא אינה מוטת חיזוי אלא נוטה יותר להבנה של ההווה דרך מחקר עומק של העבר כבסיס ליצירת עתידים אלטרנטיביים רחוקים.⁷

גישת ה-Causal Layered Analysis בביקורתה על השטחיות שבגישות הרציונאליות של מתודולוגיות החיזוי ובתפישתה את חשיבותו של הקונטקסט, עוצבה על בסיס הנחות פילוסופיות דומות לאלה של גישת ה-Systemic Reframing Thinking שתוצג להלן.

אולם בעוד שה-Causal Layer Analysis מציע מתודה שהיא בעיקרה מחקרית אקדמית ואינה מנסה להשיב על האניגמה המהווה את המכשול הקוגניטיבי העיקרי לכל החשיבה על העתיד הבלתי צפוי – 'כיצד אנו יכולים לדעת את מה שעדיין איננו יודעים שאיננו יודעים?', גישת ה-Systemic Reframing Thinking מתמודדת ישירות עם אניגמה זו ומציעה מתודולוגיה וכלים להתמודדות עמה.⁸

פרק 2 - גישת ה-Systemic Reframing Thinking

Systemic Reframing Thinking (SRT) היא שמה של חבילה הכוללת תיאוריה, מתודולוגיה וכלים שפותחה על ידי חברת 'פרקסיס', על מנת לסייע ליחידים ולקבוצות להפשיר את המערכת התפישתית (ה-Mind Set)⁹ שלהם ולעצב תפישה, המשגה וידע מערכתית לפירוש חדש של בעיית ההקשר החדש שעמו עליהם להתמודד.

חבילת ה-SRT מתייחסת לאתגרים העכשוויים של החשיבה האנושית שנגרמת בגלל התאוצה בשינויים הבסיסיים העוברים עלינו כאינדיבידואלים, כארגונים וכחברה. אלו מחייבים לשפר את המתודות באמצעותן אנחנו משנים את המושגים ואת המערכות התפישתיות שלנו על מנת להתאימן לסביבה החדשה שאותה אנחנו נדרשים לפרש ולפעול עליה. השימושים בשיטה זו הם מגוונים החל מתכנון אסטרטגי, למידה ארגונית ועד להקשרים האישיים שבהם האדם נדרש לפרש את עצמו ביחס לשינוי בסיסי שמתרחש בחייו.

חבילת ה-SRT נדרשת כאשר מתרחשים 'שינויים בסיסיים'¹⁰ ונדרשת בחינה מחדש של המערכת התפישתית הקיימת, או כאשר נדרשת גישה יצירתית חדשה לבעיה ישנה שאינה נפתרת במסגרת התפישה הקיימת.

⁷ אחד מיתרונותיה העיקריים של שיטה זו הוא בהיותה מכירה בכך שהאונטולוגיה של הפעולה מושפעת מהאפיסטמולוגיה ולהפך. קרי, ההכרה שלנו משפיעה על המציאות ולא רק המציאות על ההכרה. זו היא הבנה שרוב שיטות החיזוי האחרות מתעלמות ממנה.

⁸ על סוגיה זו והאופן שבה שיטת ה-Systemic Reframing Thinking מציעה להתמודד עימה ראו נספח 1. ⁹ מערכת של מונחים שדרכה אנו תופשים את המציאות ושבה כל מונח קשור בקשר לוגי עם מונחים אחרים. על כן כל ניסיון להעלות תובנות חדשות שנובעות מהיגיון שמחוץ לזה של המערכת מותקף במלוא עוצמת הלכידות שלה בכללותה. מבנה זה מעניק למערכת התפישתית עוצמה רבה של התנגדות לכל שינוי.

¹⁰ שינויים בסיסיים הם שינויים ההופכים את המושגים והתפישות שבאמצעותם אנו מפרשים את עצמנו ביחס לעולמנו לבלתי רלוונטיים. זאת בניגוד לשינוי מצבי שהוא שינוי שאותו אנחנו יכולים להכיל במערכת המושגית הקיימת שלנו.

אחת ההבחנות החשובות בין שיטת ה-SRT ובין המתודולוגיות האחרות של החיזוי שהוצגו בפרק הקודם היא בכך ששיטת ה-SRT אינה מתמקדת רק בפיתוח ידע לחיזוי עתידיים אלטרנטיביים, אלא מציעה תפישה רחבה יותר של 'הניהול השילובי' הכולל את המעגל השלם המתחיל בעיצוב התפישה לגבי העתיד, אך כולל גם את תפישת התכנון והניהול של ההתמודדות עם העתיד¹¹.

השם של השיטה – Systemic Reframing Thinking כולל שלושה מושגים.

המושג הראשון שיש להבהיר בהקשר זה הוא **Systemic**. בשפה העברית אין הבחנה בין Systemic ובין Systematic. שניהם קשורים במושג מערכת. אך יש שתי צורות בסיסיות של חשיבה מערכתית. חשיבה מערכתית במובנה כ- Systematic Thinking וחשיבה מערכתית במובנה כ- Systemic Thinking.

חשיבה מערכתית במובנה כ- Systematic Thinking תקפה בהנחה שהמדובר הוא ב'**מערכת פשוטה**'. מערכת פשוטה היא מערכת שניתן לחשוב עליה בצורה לוגית שיטתית. שכן כל חלק במערכת הוא נפרד בצורה ממצה ומוציאה (Mutual Exclusive) ביחס לחלקים האחרים במערכת והקשרים שבין החלקים האלה הם קשרים סיבתיים של 'אם-אז', של גורם ושל תוצאה, של תשומה ושל תפוקה. על כן ניתן לחשוב עליה כעל מערכת של קשרים סיבתיים בין גורמים ולהניח כי מומחים המפעילים שיטות של ניתוח אנליטי ו'חשיבה מערכתית' במובנה כ- Systematic Thinking, יוכלו להתגבר על הבעיות החשיבתיות הכרוכות במורכבותה, ידי פירוקה לגורמיה והרכבתם מחדש בצורה לוגית סיבתיית. כך גם יוכלו להציע בצורה לוגית סידרה של פתרונות אפשריים והערכה מה מתוכן הוא הפתרון הטוב ביותר.

לא כך הוא הדבר כשמדובר ב'**מערכת סבוכה**'

אך מה היא 'מערכת סבוכה'?

'מערכת סבוכה' היא מערכת שהיחידה הקטנה ביותר שלה מכילה '**ניגודיות משלימה**'¹² שפירוקה גורם גם לפירוק משמעותה המערכתית, ובכך היא מאבדת את מהותה. במהותה מערכת סבוכה היא תמיד בעלת ממדים רבים השלובים זה בזה, ובחינתה על ידי פירוקה, כמו גם הניסיון לבחון כל ממד כזה בנפרד כיחידה מוגדרת וברורה, עשוי ליצור תמונה שטחית ומעוותת של המציאות כמערכת. זאת, להבחין מ'מערכת פשוטה' שהיא כאמור, מערכת שניתן לפרק אותה למרכיביה ולבצע רה-קונסטרוקציה של המרכיבים בחזרה לשלם.

יש לציין כי מערכת פשוטה יכולה להיות מאוד מורכבת, אך בין מורכבות ובין מסובכות יש הבדל מהותי. גם כאשר מדובר במערכת מאוד מורכבת דוגמת לווין תקשורת, שהבנת מורכבותו היא מעבר ליכולת של האדם הרגיל, עדיין זו מערכת שנועדה לבצע פונקציה

¹¹ פרק שלם באוגדן זה – פרק שבע – מוקדש לניהול השילובי.

¹² ניגודיות משלימה מכילה שני היבטים שונים (לפחות) של דבר מסוים שעל פניו אינם מתכנסים, אך ההכרה בשניהם נחוצה על מנת להבין את הדבר.

מוגדרת שנקבעה מראש החוזרת על עצמה ושניתן לפרקה למרכיביה ולהרכיבה מחדש מבלי לאבד את מהותה.

המערכת הסבוכה מתאפיינת בכך שהיא נמצאת כל הזמן במצב של 'התהוות' (Emergence) ונוצרים בה מגמות חדשות ו'מושכים' (Attractors) חדשים אשר מושכים אליהם גורמים שונים ובכך מחוללים תנועה דינאמית בתוך המערכת. 'המושכים' החדשים האלה, שנוצרים על ידי התלכדות של משתנים ממרחבים, ממדים והגיונות שונים, עשויים ליצור 'שינויים בסיסים' שבהקשר זה אנו מכנים אותם 'שינוי שובר מבנה' (Disruptive Change) שכן הוא "שובר" את הגיונם של המבנים התפישתיים והתפעוליים שלנו שדרכם אנו תופסים את העולם ופועלים בו.¹³ לכן אנחנו נידונים להיות מופתעים בסיסית, שוב ושוב על ידי המערכת הסבוכה שבה אנו חיים.

גישת ה-SRT פותחה במקורה מתוך הצורך להקנות יכולות שיאפשרו התמודדות אפקטיבית יותר עם תופעת 'ההפתעה הבסיסית'. היא מקנה כלים המאפשרים התייחסות למערכות סבוכות שמועדות להפתעות בסיסיות. וכזה הוא עולם התופעות של משרד החוץ - עולם סבוך ודינאמי המועד ל'שינויים שוברי מבנה' והפתעות בסיסיות.

אז כיצד ניתן להבחין בהתהוותם של 'שינויים שוברי מבנה'?

שני מושגי מפתח בהבחנה בהתהוות של 'שינויים שוברי מבנה' במערכות סבוכות הם 'מגמות' ו'מושכים'.

אנו מבחינים בין שני סוגים של מגמות - 'מגמות מבצבצות' ו'מגמות עומק'.

'מגמות מבצבצות' הן מגמות שעדיין מהותן ואף התרחשותן אינה מוכרת ככזו. המושג 'אותות חלשים' מתייחס להבחנה ב'מגמות מבצבצות'.

'מגמות עומק' הן מגמות מוכרות המתמשכות כבר זמן רב. לדוגמא עלייתה של סין כמעצמה. או ירידה בכוחה של ארה"ב כמעצמת העל. בניגוד ל'מגמות מבצבצות', לגבי 'מגמות עומק' קיימת כבר הסכמה די רחבה לגבי מהותן וכך גם קיימת מוכנות קוגניטיבית להתייחסות אליהן ככאלה.

ההבחנה ב'מגמות מבצבצות' היא חשובה ביותר במציאות של מערכות סבוכות. זאת מכיוון שמערכות סבוכות הן מערכות שמגלות רגישות גבוהה לשינויים קטנים בתנאי ההתחלה. שינויים אלו יכולים, במערכות סבוכות, להתפתח במהירות לכדי מגמות חדשות.

היכולת להבחין באפשרות היווצרותן של 'מגמות מבצבצות' קשורה ביכולת להבחין מתוך שטף האירועים ב'הפתעות בסיסיות' קטנות. עקרונית לבני אדם יש יכולת קוגניטיבית כזו. כפעוטים אנחנו מפעילים את היכולת הזו להיות מופתעים בהפתעות בסיסיות קטנות. ההתקדמות של הפעוט בהבנת העולם מתרחשת במידה רבה על ידי יכולותיו להפעיל כישורים אלה. כשאנחנו מתבגרים אנחנו מאבדים סקרנות בסיסית זו ונוטים יותר ויותר להסתמך בלמידה שלנו את עולמנו על ההורים, מורים ומי שנתפס כבעל סמכות הידע. כלומר על גורמים חיצוניים ש"יודעים". אלה מיייתרים בנו את הצורך ברגישות להפתעות בסיסיות

¹³ זו היא הסיבה העקרונית לכך שהניסיון המפורסם של מה שקרוי היה The Club of Rome, שריכז את מיטב הפיזיקאים של זמנו, ליצור מודל לחיזוי צמיחה כלכלית וגידול באוכלוסייה התגלה כמאוד מאכזב.

קטנות ובהדרגה אנחנו מאבדים את הכושר שלנו לצוד 'הפתעות בסיסיות' כאלה. יתר על כן, אנו מאבדים גם את היכולת שלנו להפיק לקחים לגבי התהוותן של מגמות חדשות גם בעקבות 'הפתעות בסיסיות' גדולות.

על מנת להחזיר יכולת זו יש צורך תחילה ליצור מודעות לקיומן של הפתעות בסיסיות קטנות ובצורך ברגישות אליהן. בשיטת ה-SRT אנחנו מלמדים ומטמיעים את המודעות לכך.

המושג השני המשמעותי בהבחנה בשינויים בסיסיים הוא מושג ה'**מושכים**'. 'מושכים' הם מוקדי התגבשות של מרכזי כובד, הנוצרים על ידי התלכדות של מגמות ואשר משפיעים על התנהגות המערכת בכללותה ומספקים לה את הגיונה. המושך של המערכת מצביע על הסדר החדש המתהווה במערכת, נותן מידע רב על המערכת וללא הבנתו המערכת נתפסת כמעין עיסה של אירועים ותהליכים.

מציאת המושך היא תהליך קשה ומסובך. עבור מערכות רבות ובמצבים רבים אין יודעים מה היא מהותו של המושך. כל שכן שאיתורו של מושך חדש בהתהוותו מחייב התכוונות והוא נרכש רק לאחר ניסיון ממושך בהתבוננות והתנסות בחיפוש אחר מושכים.

כך לדוגמה במסגרת תהליכי ה-SRT שביצענו בחטיבה הבחנו בשני מעברים בסיסיים כאלה של שינוי המושך בסכסוך הישראלי פלסטיני. הראשון, שאקורד ג'נבה היה שיאו, היה של התנהלות לקראת פתרון הסכסוך. בהמשך התגבש מושך שני שהולך למעבר של המערכת מהגיון מערכתי של חתירה לפתרון הסכסוך להגיון מערכתי של חתירה ל'ניהול הסכסוך'. הגורם לשינוי בסיסי זה הייתה ההכרה בכך שלא ניתן להגיע לפתרון חוזי מוסכם ומה שניתן במציאות שהתוותה הוא רק לנהל את הסכסוך כסכסוך מתמשך שאין לו פתרון (שינוי זה נגרם כתוצאה מתהליכים הרבה יותר מגוונים ממה שמתמצה בטיעון זה).

לאחרונה, ושוב בעקבות תהליך שיטתי של הפעלת מתודת ה-SRT התחלנו להבחין בהתהוותו של מושך חדש בסכסוך הישראלי-פלסטיני כמערכת, זה של תפישת ה-Conflict Transformation¹⁴.

ה'מושך' הופך לכזה בהיותו מושך אליו מגמות שלא היו קשורות קודם ויוצר מוקד שכל שהוא מתחזק הוא מושך אליו מגמות נוספות ובכך מגביר את עוצמתה המערכתית של ההוויה החדשה.

כל עוד לא מתרחשת התלכדות כזו, גם מגמות בולטות וחשובות לא יוצרות 'מושך'. כך לדוגמה תנועת המחאה החברתית הישראלית של 2011 שבשעתו התפרצה בעוצמה גדולה ושגרמה להפתעה בסיסית, לא הצליחה (עד כה?) להפוך ל'מושך' של המערכת השלטונית והפוליטית של הדמוקרטיה הישראלית. ב-2012 נראה היה שהיא מתמזגת במושך הפוליטי החזק של מאבקי המפלגות והזרמים הקיימים הנערכים לקראת הבחירות של פברואר 2013.

מושך חדש נוצר בדרך כלל על ידי התלכדות של 'מגמות עומק' ו'תיקות' יחד עם 'מגמה מבצבצת' חדשה. וכשהמושך החדש נוצר הוא לא רק מושך את המגמות הקיימות אלא גם משנה את התנהגותן של מגמות שמתכנסות בו.

¹⁴ ראו בהקשר זה את המסמכים "Conflict Transformation" ו"תכנון", 'עיצוב' ו'ניהול' בהקשרי הפעולה של החטיבה לתכנון מדיני.

כך לדוגמה שתי מגמות העומק שהוזכרו, עלייתה של סין והיחלשותה של ארה"ב, הם כשלעצמם לא יוצרים מושך חדש. אך התלכדות של שתי מגמות אלה יחד עם 'מגמה מבצבצת' חדשה שמה שמנסה לבטא אותה הוא המושג של G-0 – אפס ממשליות בעולם הבינלאומי, המתבטא בכך שגם המעצמות אינן מוכנות להפעיל את עוצמתן, יכולה ליצור מושך חדש שישנה את השלם המערכתי של עולם מולטי פולארי בהתנהגותו נוכח המשברים שמטרידים את העולם.

'המגמה המבצבצת' של G-0 לא באה מתוך אותו הגיון שאפשר לנו להסביר את עלייתה של סין והיחלשותה של ארה"ב כמעצמות. המגמה הזו נוצרה מ'הגיון אבדוקטיבי'¹⁵ (צידי) של התרחשות במישורים אחרים, שהם עדיין לא מובנים לנו. לא ניתן להסביר את המגמה המבצבצת הזו בהגיון האינדוקטיבי או הדדוקטיבי שבאמצעותו אנו מסבירים את עלייתה של סין כמעצמה וירידתה של ארצות הברית כמעצמת העל של העולם.

גישת ה-SRT למערכות סבוכות גורסת שאסור לנו להסתפק בדיון ובזיהוי של מגמות, אלא כי נחוץ לבחון גם את מערכת היחסים בין המגמות הבשלות ובין 'מגמות מבצבצות' בעודן בהתהוותן ולנסות להעלות אפשרויות חדשות של היווצרותם של 'מושכים' מערכתיים חדשים.

ההוויה בעולם סבוך היא הוויה מתמדת של איום בהתרחשותם של 'שינויים שוברי מבנה' היוצרים 'מושכים' חדשים כאלה. מציאות זו היא שגורמת לכך שהאתגר האסטרטגי העיקרי העומד בפני ארגונים המתמודדים עם סביבה כזו – ומשרד החוץ הוא ארגון כזה, היא לאתר מבעוד מועד את 'פערי הרלוונטיות'¹⁶ שנוצרים בין תפישת הפעולה הנוכחית של הארגון ובין השינויים הבסיסיים במגמות ובמושכים המשפיעים על סביבת הפעולה של הארגון. כישלון בהתמודדות עם אתגרים אלה עשוי לגרום לכך שהארגון ימצא את עצמו שוב ושוב מופתע בסדרה של 'הפתעות בסיסיות' כשהוא ניצב בפניהן, עם מערכת תפישתית ותפעולית בלתי רלוונטית לצורך יצירת מענה אפקטיבי למצבים החדשים המתהווים.¹⁷

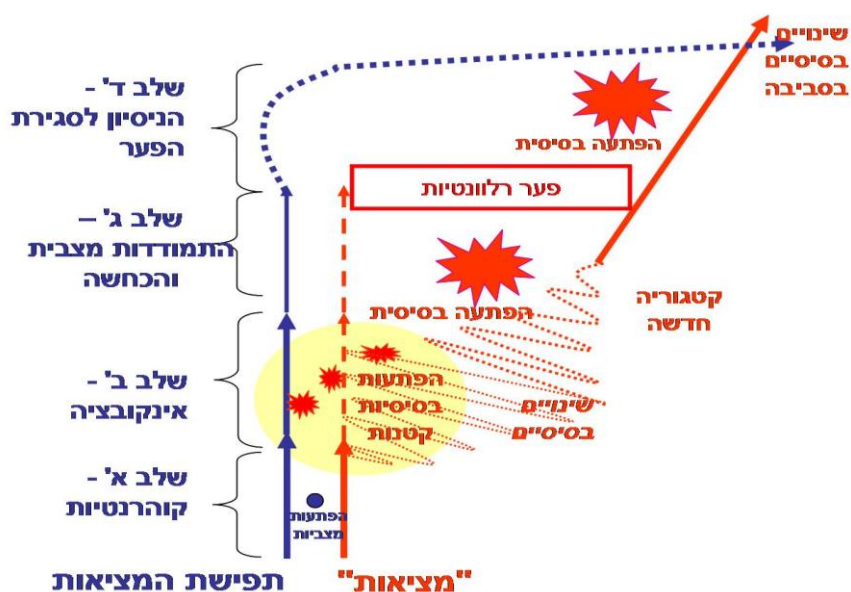
עיון במרשם מטה ממחיש את תהליך היווצרותן של הפתעות בסיסיות אלו ואת חשיבותה של הערנות להפתעות הבסיסיות הקטנות, כהתראה מוקדמת על התהוותן של פער רלוונטיות בין תפישתנו את המציאות לבין המציאות עצמה (אלו מסומנות במרשם בעיגול הצהוב).

¹⁵ אבדוקציה היא צורת הלוגיקה השלישית שמעבר לאינדוקציה ולדדוקציה. מושג האבדוקציה הומצא במקור על ידי צ'רלס פירס, לוגיקן ופילוסוף מסוף המאה ה-19. באבדוקציה ההתייחסות שלנו למסומן היא אינה כאל מידע שצריך לבחון אותו כנכון או לא נכון, אלא כהפתעה בסיסית שמחייבת אותנו לבחון את משמעויותיו לגבי דברים שהם הרבה מעבר לאירוע כשלעצמו.

¹⁶ הפער שבין השינויים הבסיסיים המהירים המתרחשים בסביבה ובין קצב ההשתנות של המערכת המושגית שלנו שבאמצעותה אנו מפרשים סביבה זו. כאשר פער רלוונטיות אינו מאותר או מטופל הוא עשוי להוביל להפתעה בסיסית.

¹⁷ ראו ספרו של צבי לניר "ההפתעה הבסיסית, מודיעין במשבר"

מרשם 1 - האינקובציה של 'פערי הרלוונטיות' והפתעות הבסיסיות



כפי שניתן לראות במרשם בשלב הראשון אנו נמצאים במצב של קוהרנטיות יחסית, שבו המציאות תואמת במידה רבה את תפישתנו אותה (אין מצב של 100% התאמה בין המציאות לתפישתנו אותה). השלב השני הוא השלב שבו מתרחשת האינקובציה של ההפתעה הבסיסית ובו מתחיל להיווצר פער הרלוונטיות בין המציאות המשתנה לבין תפישתנו הסטטית. בשלב זה כבר ניתן להבחין, אם מתכווננים לכך, בהפתעות בסיסיות קטנות. אם לה הצלחנו להבחין בהיווצרותו של הפער הבסיסי ההולך ומתרחב, אנו עשויים למצוא עצמנו בעיצומה של הפתעה בסיסית משמעותית.

המציאות מראה כי גם במצבים שבהם כבר התרחשה הפתעה בסיסית גדולה, עדיין רוב האנשים לא יכירו בכך שהם הופתעו בסיסית, אלא ינסו לטפל בבעיה בצורה מצבית או על ידי הכחשה. רק אחרי שעברו את התהליך הכואב של הכרה בהפתעה הבסיסית שקרתה להם יוכלו להתחיל בתהליך הכואב והמסובך של למידה בסיסית במטרה לנסות ולסגור את הפער.

שיטת ה-SRT פועלת בניסיון למנוע מאיתנו להיקלע להפתעה בסיסית בסדר גודל משמעותי מאוד על ידי תפיסת השינוי המתרחש במציאות עוד לפני שהפער בינה לבין תפישתנו הופך למסוכן¹⁸.

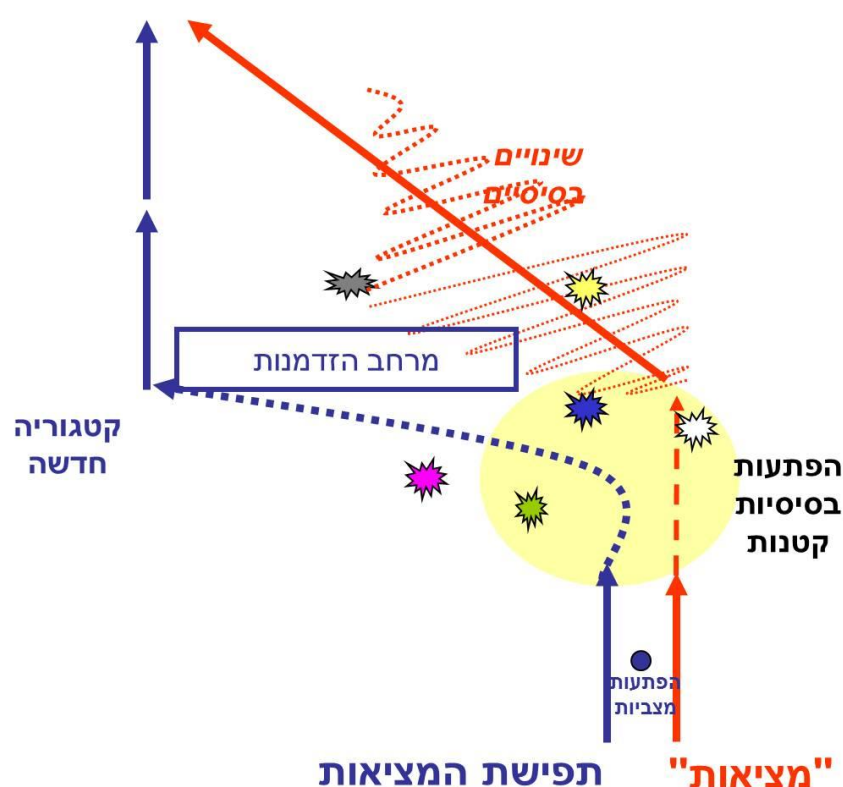
בשנים האחרונות שדה התופעות הגורמות ל"הפתעות בסיסיות" ברמת הביטחון הלאומי נתפשות יותר ויותר כמשולבות - מדיני-בטחוני. זרקור המודעות מופנה גם למשרד החוץ והוא "תופס" את המשרד במצב בו הוא עדיין אינו ערוך להתמודדות שכזו. למערכות הביטחוניות יש מסורת ארוכה וניסיון מכאיב לא מועט בתהליכים אלה, שבמידה רבה עדיין חסרים במשרד החוץ. השאלה היא כיצד משרד החוץ נערך להתמודדות עם אתגר זה? בהקשר זה לחטיבה לתכנון מדיני יש תפקיד מכריע, הן כמי שמחדירה את המודעות לתופעה

¹⁸ פירוט נרחב על שיטת ה-SRT וכליה מופיע בפרק 8.

זו והשלכותיה על תפישת הפעולה של המשרד, והן כמי שמנחה את התהליכים שיובילו בפועל להקניית היכולות החדשות הנדרשות להתמודדות עמה במשרד.

תופעת ההפתעה הבסיסית מוכרת בעיקר בהקשר ובהשלכות שיש לה על המערכות הביטחוניות, והיא מתבטאת באופן מובהק בכישלונות בניהול המלחמות והסכסוכים האלימים. אך למרות שהיא פחות מוכרת ומוחשית לגבי מדיניות החוץ, היא קיימת גם בה¹⁹. בהקשר של משרד החוץ חשוב לזכור שהפתעות בסיסיות אינן מגלמות רק איומים, אלא גם הזדמנויות. מערכת הביטחון מנסה לצפות ולהתכונן לאיומים, אולם על משרד החוץ לגלות מבעוד מועד ולעצב פתרונות גם, ואולי אף בעיקר, להזדמנויות.

מרשם 2 - מרחב ההזדמנויות הטמון בעיצוב מחדש של המערכת התפשית



בדומה לאופן שבו הערנות לשינויים בסיסיים במציאות ולהפתעות בסיסיות קטנות עשוי למנוע היקלעות להפתעה בסיסית גדולה, כך גם ערנות כזו יכולה לשמש ליצירת קטגוריה חדשה שיוצרת מרחב הזדמנות. לשם כך עלינו להיות ערניים גם להפתעות בסיסיות קטנות חיוביות שכל אחת מהן עדיין לא יוצרת מצב חדש שיש בו אופציה לבניית קטגוריה חדשה, אך ההתלכדות ביניהן היא שיכולה ליצור אפשרות כזו (לכך מתייחסים הסימונים בצבעים השונים בתרשים). עלינו גם להיערך הן תפשית והן ארגונית ליצירתה של קטגוריה חדשה.

¹⁹ כמו גם בעולם העסקי המתמודד על מציאות דומה.

צה"ל ומערכת הביטחון מעצם מהות תפקידם נוטים לחשיבה מערכתית הממוקדת באיומים. גישה זו לא רק שאינה מבחינה בפוטנציאל הסיכויים שהמצבים החדשים יוצרים, אלא אופק התפישה המערכתית שלהם ומה שנכלל בה הוא בהכרח מצומצם וממוקד יותר מרוחב הנושאים ואופקי ההתבוננות שמי שמומחיותו היא במדיניות החוץ, אמור להיות מודע להם. ובשני ממדים אלה, מתודולוגית וכלי ה-SRT אמורים לסייע למשרד החוץ ליישם את יתרונותיו הפוטנציאליים ביחס ובהקשר לראיה השלמה של התפישה הביטחונית-מדינית של ישראל.

בהשלכותיה למשרד החוץ כשחקן בעיצוב התפישה המדינית-ביטחונית של ישראל, חותרת שיטת ה-SRT בגישתה לראות במשרד החוץ כ'אחר הרלוונטי' התפישתי-מערכתי המשלים של צה"ל ומשרד הביטחון.

המושג **Reframing** בשמה של שיטת ה-SRT בא לציין את תכליתה של השיטה – שינוי המסגור התפישתי (ה-frame) – מערכת מונחים ואמונות באמצעותה אנו מפרשים את המציאות ופועלים ביחס אליה. המונחים במערכת הממוסגרת תומכים ומתקפים זה את זה בקשרים סיבתיים לוגיים. לכן בהיעדר מתודה מסודרת מתקשים רוב בני האדם לערער את המסגור התפישתי ולשנות אותו. שיטת ה-SRT מתגברת על מכשול זה על ידי "הפשרה" שיטתית של מונחי המערכת לכדי מושגים הפתוחים לפרשנות חדשה ויצירת מערכת מושגית חדשה המאפשרת פירוש מחדש רלוונטי של הסביבה החדשה²⁰.

הערנות לצורך ב-Reframing והיכולת לבצע Reframing נדרשת בכל מצב שבו אנו מבחינים ב'פער רלוונטיות' תפישתי או כאשר אנו חווים 'הפתעה בסיסית'. ה-Reframing הוא התנאי הבסיסי הראשון הנדרש על מנת להבטיח את הרלוונטיות של הארגון והפעולה במציאות של 'שינויים שוברי מבנה'. על כן בתפישה הפרקסיסית, תהליך ה-Reframing צריך להיות מובנה כחלק בלתי נפרד מכל תהליך של תכנון.

בנוסף, ה-Reframing הוא גם תנאי בסיסי לכל עיסוק ב-Next. שכן, כפי שכבר ראינו העיסוק ב-Next שאינו ההמשך הלינארי של קו המגמה התפישתי של ה-Current, כרוך בשאלה 'כיצד אני יכול לדעת את מה שאיני יודע שאיני יודע?'. על מנת להתמודד עם שאלה זו עלינו לבחון תחילה את המערכת התפישית שלנו ולשנות אותה. עם האתגר הזה מתמודדת שיטת ה-SRT דרך המתודולוגיה החשיבתית שהיא מציעה, שתתואר בהמשך בהרחבה (ראה בפרק 8- תהליכי החשיבה והלמידה בשיטת ה-SRT). כן מופנה הקורא בהקשר זה ל'אנקדוטת רמספלד' המופיעה כנספח א של האוגדן.

מאחר ובמהותה המערכת הסבוכה היא מערכת שבה מתקיימת דינאמיות מתמדת של התלכדות חדשה של משתנים היוצרים 'מושכים' חדשים, עלינו לקבל כהנחת מוצא כי הבנתנו את המציאות הזאת היא תמיד חלקית. על כן ה-Reframing נדרש לא רק על מנת לחשוב על העתיד ולא רק כשלב מקדים של עיצוב שלפני הירידה לפירוט התכנון, אלא גם כהליך שצריך להיות ערניים לו ולקיים אותו בצורה שוטפת גם לנוכח ניהול הביצוע בפועל ומתוך מה שניתן ללמוד מהתנסות זו לגבי הבנתנו הבסיסית את המצב.

²⁰ פירוט נרחב על האופן שבו פועלת שיטת ה-SRT להשגת מטרה זו ניתן למצוא בפרק 8 - תהליכי החשיבה והלמידה בשיטת ה-SRT. בפרק זה ניתן גם למצוא הבחנה מפורטת יותר בין 'מונח' ל'מושג'.

לסיכום, Systemic Reframing Thinking היא תיאוריה, מתודולוגיה וכלי לחשיבה על מערכות סבוכות והתמודדות עם השלכות תופעות ה'שינוי' שובר המבנה' התפישתי ו'ההפתעות הבסיסיות'. היא עושה זאת על ידי שינוי המערכת התפישתית שבאמצעותה אנו מפרשים את המציאות שהשתנתה על מנת להתאים עצמה לפירוש רלוונטי של מציאות זו.

חלק ב' – מושגי יסוד בתכנון האסטרטגי

בחלק זה נעסוק בבירור משמעותם של מושגי היסוד בתכנון האסטרטגי, בשינויים שחלו במשמעותם והבנת היחסים שביניהם בשנים האחרונות לנוכח ההכרה במציאות האסטרטגית כמציאות סבוכה שמתרחשים בה 'שינויים שוברי מבנה' תכופים, ונעמוד על מקומה של מתודולוגית ה-SRT בהבנות חדשות אלה. חלק זה יסתיים בהצגת שיטת 'הניהול השילובי' המשקפת תפישה חדשה-משולבת לגבי משמעותם של מושגים אלה וכיצד יש ליישם בפועל.

פרק 3 התרעה והתראה

אנו מכירים את המושג 'התרעה' מתוך ההקשר המודיעיני, שם יש לו משמעות מאוד מסוימת - היכולת לתת התרעה על התקפת האויב.

מקורו של מושג ההתרעה בתיאוריה המודיעינית הוא מחקרה פורץ הדרך של **רוברטה וולשטטר** (Roberta Wohlstetter) על הפתעת פרל הרבור. במחקר זה היא עיגנה את התיאוריה המודיעינית על ההפתעה כתופעה שנגרמת על ידי כישלון המודיעין במתן ההתרעה על המתקפה, למרות שהיה ברשותו מידע שלפחות בדיעבד ניתן לטעון שניתן היה ללמוד ממנו על המתקפה שהתרחשה והמודיעין לא התריע עליה. את הכישלון במתן ההתרעה היא הסבירה בכך ששאלה את הסבר 'האותות החלשים' מתיאורית 'האותות והרעשים' שפותחה לראשונה על ידי שנון (Shannon). התיאוריה עסקה בשאלה הטכנית איזו עוצמה של סיגנל צריך לשדר על מנת ששדר ייקלט בצורה ברורה על ידי המקבל, לנוכח רעשי הרקע שנוצרים במוליכים²¹.

וולשטטר עשתה במושג זה שימוש מטאפורי על מנת להסביר את בעיית ההתרעה כבעיה של הבחנה בין 'אותות' ובין 'רעשים'. היא המחשישה כי דווקא עומס המידע שהיה לפני הפתעת פרל הרבור הוא שהקשה על חוקרי המודיעין להבחין באותה ידיעה שהתקבלה והייתה יכולה – אם הייתה מובחנת ומוערכת נכונה – למנוע את ההפתעה.

מאז, הגישה הרווחת במודיעין לגבי ההתרעה היא בהנחה שידיעת "האמת" גלומה במידע (*The truth is manifested in the information*), והקושי בהבחנה באותה אמת נובעת מכך שהידיעה כסיגנל מלווה תמיד גם ב'רעשים'. לכן חוקרי ההפתעות המודיעיניות הרבו להצביע על כך שבכל הפתעה שהתרחשה, ניתן היה להבחין בדיעבד כי הייתה 'ידיעת זהב' שיכולה הייתה למנוע את ההפתעה, אך היא נעלמה בים הידיעות האחרות ("הרעשים") שהסתירו אותה.

מושג ההתרעה במובנו זה נצרב בתודעה הציבורית הישראלית בעקבות כישלוננו של אמ"ן לספק את ההתרעה במובנה זה ערב מלחמת יום הכיפורים. המלצות ועדת אגרנט והוועדות

²¹ על כך ראה: [Shannon–Hartley theorem](#)

שבאו בעקבותיה ועסקו במודיעין הדגישו את ההתרעה כאחריותו של המודיעין והמבחן העליון שלו.

אך בהקשר שלנו כוונתו למשמעות שונה של מושג זה.

וכנקודת מוצא נביא את ההבחנה שמצויה בתנ"ך בין שני סוגים של התרעה, או ליתר דיוק בין 'התרעה' (ב'ע' מלשון תרועה) ובין **התראה** (ב'א' מלשון להתרות)²².

התרעה ב-ע' היא התרעה על הכוון, העוצמה, השיטה והזמן בו עומד משהו חמור ומוגדר להתרחש.

'התראה' ב-א', במובן שאנו מתכוונים אליה כאן, היא לא התרעה על משהו ספציפי שעומד להתרחש בזמן, במקום, בשיטה או בעוצמה מוגדרים. זו היא התראה על כך שמתרחשים שינויים בסיסיים שאנו יכולים לחוש בהם אך איננו מבינים עדיין את ביטויים הקונקרטיים. זאת אינה התרעה על משהו בעולם, אלא התראה המתייחסת לקוגניציה שלנו ומתרה על אי היכולת של התפישה שלנו והמודלים שלנו להסביר את המציאות המתהווה ולכן על הצורך בעיצוב מחדש של תפישתנו ביחס לבעיה.

ככזו, ההתראה היא נושא רחב יותר מההתרעה. בעוד שההתרעה ב-ע' היא ענינו ותחום אחריותו של המודיעין, ההתראה ב-א' אינה חונה בחצר המודיעין אלא בחצרו של האסטרטג. המודיעין אינו אמור ואינו יכול לעסוק בו, שכן הוא כולל תחומים של עיסוק בהערכת "כוחותינו", שאין המודיעין - שעניינו הוא ה"יריב" - מורשה לעסוק בו, ועיסוק בו נוגד את עקרונות הדיסציפלינה המודיעינית.

ההתראה הבסיסית היא התראה על תהליכים ומגמות שמעבר לאופק התפישתי הקיים של הארגון והיא כוללת הצבעה על פערי רלוונטיות בין המציאות ההולכת ומתהווה, ובין מוכנותו של הארגון, תפישתית ותפעולית, להתמודדות עם מציאות זו.

המודיעין יכול גם לסייע בתהליכים אלה באמצעות הצבעה על מגמות חדשות אצל היריב, אך הוא לא יכול בכוחות עצמו להשלים את תהליך ההתראה הבסיסית במובנו הרחב, כלומר בבחינת ההתאמה של תפישת ההפעלה של הארגון לכך. לכן ההתראה היא תחום שהוא מעניינו של מי שמופקד על התכנון והניהול האסטרטגי, ואין לראות בו כתחום נפרד מהתכנון והניהול. ההתראה האסטרטגית, התכנון והניהול הם שלושה מושגים ותחומים הקשורים ומשלימים זה את זה.

האתגר בהתמודדות האסטרטגית המדינית עם נושא ההתראה הוא להבחין ולהתמודד עם התלכדות של גורמים שעל פי התפישה הנוכחית שלנו איננו רואים את הקשר הסיבתי ביניהם והתוצאה שעשויה להיגרם מהתלכדות זו גם היא אינה מובנת מאליה. לכן, הגישה הפרקסיסית שמה דגש על האתגר הקוגניטיבי של התמודדות זו. היא מתייחסת אל 'אותות החלשים' כאל כאלה משום שהם בשולי אלומת הפנס התפישתי שלנו. הפיכתם ל'אותות חזקים' מחייבת יצירת '**תובנות**' חדשות בנוגע להבנתנו את השינויים הבסיסיים הגלומים

²² על ההבדל בין התרעה להתראה ראה צבי לניר – 'ההפתעה הבסיסית' עמ' 157

בהם, יצירת 'מפה תפיסתית'²³ חדשה ואף להחדיר בארגון שפה חדשה שתאפשר את הבנתם ופעולה עליהם ככאלה.

מכאן שהבעיה העיקרית אינה באותות עצמם אלא בצורך להתייחס ולהתמודד עם המערכת המושגית המפרשת' – ראשית של העוסקים בחשיבה האסטרטגית ובתכנון האסטרטגי עצמם, ושנית - וכאן הבעיה והאתגר גדולים אף יותר - של הארגון כולו ושל העומדים בראשו. הגישה הפרקסיסית שמה את הדגש שלה על המתודולוגיה השיטתית לחשיפתה והעלאתה של המערכת המושגית הארגונית על פני השטח, בחינתה ושינוייה בתהליך ה-Reframing, על מנת להתאימה לפירוש המציאות החדשה המתהווה. מבחינתנו, 'אותות חלשים' הם "חלשים" לא במובן האובייקטיבי אלא במובן זה שהם נעלמים מתפישתנו, והפיכתם ל"אותות חזקים" מחייבת כשלעצמה תהליך של Reframing תפיסתי.

פרק 4 – עיצוב

עיון בספרות הניהול האסטרטגי (Strategic Management) יכול ללמד אותנו כי כבר בשנות השבעים Igor Ansoff, שנחשב כהוגה מושג 'הניהול האסטרטגי', טען שהפרקטיקה של התכנון והניהול האסטרטגיים במציאות של שינויים בסיסיים מהירים מחייב את כל מי שעוסק בה להיות קשוב ל"סיגנלים חלשים" המתייחסים לרלוונטיות של האסטרטגיה ודפוס הפעולה של הארגון.

לפי אנסוף, 'אות חזק' הוא אות שהוא גם נראה וגם קונקרטי, בעוד ש'אות חלש' הוא אות שקשה להבחין בו ובמהותו ולכן הוא אינו מדויק. הסימנים הראשונים לאיומים או להזדמנויות שמעבר לאופק התפיסתי של האסטרטג הם בהכרח עמומים ומשמעותם לא ברורה, אך על המתכננים והמנהלים האסטרטגיים לעסוק בהם כבר בשלב זה שכן בהמשך הם עשויים להפוך ל"אותות חזקים". אם לא יבחינו בהם עוד כשהם בבחינת 'אותות חלשים', המתכננים והמנהלים עשויים לאחר את המועד הנדרש על מנת לבצע את השינויים הנדרשים בתפיסת הפעולה של הארגון, בכדי לקדם בצורה אפקטיבית את המציאות המתהווה החדשה. גישה זו השפיעה בעיקר על העולם העסקי שבו יש חשיבות רבה לידיעה מה יהיה הדבר הגדול הבא ולהתכונן אליו ולהקדים בכך את העסקים המתחרים.

על כך יש להעיר כי הקשיים בהבחנה ובהתמודדות עם 'אותות חלשים' אסטרטגיים בתחומי מדיניות החוץ הם גדולים בצורה משמעותית מזו של ההבחנה וההתמודדות עם 'האותות החלשים' האסטרטגיים במגזר העסקי. מרחבי ההתרחשויות במגזר העסקי הם מצומצמים יותר והאינדיקטורים שלהם די ברורים מלכתחילה. במקרים רבים ניתן לאבחן אותם אף במונחים כמותיים. לא זה הוא המצב בתחומי מדיניות החוץ. 'גבולות המערכת'²⁴ של תחום העיסוק של משרד החוץ הוא לא רק רחב ורב ממדי יותר, הוא עמום יותר וגבולותיו פחות מוגדרים.

²³ מפה הנוצרת במהלך התהליך הפרקסיסי המשקפת את התפישה שלנו בהתהוותה.
²⁴ גבולות המערכת הוא מושג המתייחס למרחב הגורמים שעלי להתחשב בהם, גם אם איני יכול להשפיע עליהם, כאשר אני עומד לצאת למערכה מסוימת. גבולות המערכת משמשים גם לבחינה של התהוויות והתלכדויות של מושכים חדשים שעשויים ליצור לי מערכה חדשה. מושג זה נבדל מהמושג 'גבולות המערכה', שמתייחס לגורמים שעליהם אני יכול וצריך להשפיע במסגרת המערכה.

האסטרטג Richard Rummelt הלך מעבר לטיעונים של איגור אנסוף על 'האותות החלשים' והצורך לאבחן אותם מבעוד מועד. הוא מסב את תשומת לבנו לכך כי למעשה יש שתי דרכים להצליח בעסקים: האחת היא לגלות מבעוד מועד את השינויים בסביבה העסקית - בין אם אלה שינויים טכנולוגיים, שינויים בטעמים של הצרכנים, בחוקים וברגולציות הכלכליות, במחירים, בשוק, או בהתנהגות המתחרים - ולהגיב עליהם על ידי תכנון ויישום השינויים הנדרשים על מנת לעלות ולרכב במהירות על הגל החדש. הדרך השנייה היא לא להסתפק גם בכך, אלא להמציא או לעצב את העתיד – כלומר את מה שעשוי להפוך להצלחה עסקית בעתיד. רוב החברות המצליחות הן חברות שקיימת בהן מודעות ויכולת אסטרטגית במובן שני זה.

אמיתה זו נכונה לא רק לארגונים עסקיים. האתגר האולטימטיבי של כל אסטרטגיה היא לעצב את העתיד.

משמעותה של תובנה זו לגבי החטיבה לתכנון מדיני במשרד החוץ היא שהאתגר העיקרי שלה הוא לא להסתפק בביצוע תהליכי Reframing שיאפשרו להתאים את מדיניות החוץ במובן הדפנסיבי לשינויים שכבר התרחשו בזירה הבינלאומית והאזורית, אלא גם לפתח יכולות Reframing שיאפשרו לה לעצב את העתיד בצורה יזומה²⁵.

בעבודתה של פרקסיס עם החטיבה המחשבו הלכה למעשה את היישום של תהליכי ה-Reframing בשני מובנים אלה. כך לדוגמא, עסק פרויקט ה-'התרסה' בסיכול מגמה שלילית מתרחבת מבחינת מדיניות החוץ. לעומתו, פרויקט ה-'Conflict Transformation' ענינו עיצוב בצורה יזומה של העתיד והוא מדגים כיצד ניתן באמצעות מתודולוגית ה-SRT לבצע תהליכי Reframing שיוליכו לעיצוב יזמי של העתיד.

הצורך בתהליך Reframing המכוון לעיצוב מחדש שכזה רלוונטי גם לגבי מושגי יסוד של פעילות משרד החוץ. לדוגמא, מושג ה'דיפלומטיה' שלגביו קיימים כבר 'אותות חזקים' למדי על אובדן הרלוונטיות שלו במציאות החדשה וברור כי יש צורך בעיצוב מחדש של פונקציה זו לצרכי המאה ה-21. הדימוי של העיסוק של משרד החוץ כ'דיפלומטיה' הוא דימוי מאוד מיושן. הוא מהווה 'עוגן תפישתי' שאיבד מזמן את הרלוונטיות שלו ומצמצם את האופק התפישתי של הארגון בראיית עצמו ביחס לסביבתו, העוברת שינויים בסיסים.

ההבחנה שבין התרעה והתראה והקשר שבין ההתראה והאסטרטגיה עדיין לא הובחנה במידה מספקת בספרות האסטרטגיה הארגונית וכל שכן בספרות זו לא יודעת להציע לנו מתודולוגיה ברורה כיצד לבצע את תהליכי עיצוב דפנסיביים וכל שכן תהליכי עיצוב פרואקטיביים. תהליכים אלה נתפסים עדיין כאומנות של יחידים ולא כתחום שיש לו מתודולוגית לפעולה שיטתית.

במענה לכך מדגישה שיטת ה-SRT את תהליך החשיבה העיצובית עוד לפני תכנון הפתרון. החשיבה העיצובית היא חשיבה שעניינה במה שהמעצב או המעצבים חשים אך עדיין אינם יודעים לתאר לגבי הבעיה.

²⁵ על כך עמדנו כבר במרשמים 1 ו-2 בנושא פער רלוונטיות ומרחבי הזדמנות.

בשיטת ה-SRT אנו מכנים מצב זה כ'ענן הדרקטיבה'. ה"ענן" בא לסמל את היותו של הדבר עדיין לא ברור, גבולותיו לא מוגדרים עדיין וצורתו עדיין לא נקבעה וה"דרקטיבה" באה לסמל את קיומו של הצורך להתקדם לכוון חדש. לחפש את הכוון של התנועה לעבר ה-Next.

התכנון האסטרטגי במציאות של 'שינויים שוברי מבנה' מחייב את המתכנן האסטרטגי לאמץ לעצמו יכולות חשיבה שיאפשרו לו להבהיר את מהותו של 'ענן הדרקטיבה' כתהליך שהוא בלתי נפרד ממה שקרוי 'תכנון'. ומתדולוגית ה-SRT מסייעת לו בכך.

למעשה ניתן לטעון כי העיסוק החשיבתי ב'ענן הדרקטיבה' מתחיל עוד לפני התכנון - כשהאסטרטג מתחיל להיות מוטרד בדבר התרחשותו של 'שינוי שובר מבנה' או נוכח ההכרה שהוא הופתע בסיסית. זה הוא שלב של מודעות שבו חודרת אליו ההכרה שלא רק שאין לו עדיין רעיון כיצד להתחיל ולפתור את הבעיות החדשות שהמציאות החדשה המתהווה מעמידים בפניו, אלא שבמידה רבה הוא עדיין לא מבין את מהותו של השינוי המתרחש ואת גבולותיו.

על מנת להתחיל לחשוב על כך עליו להרחיב ולהרחיק את מרחב החשיבה שלו ולבחון מחדש את משמעותם של משתנים חדשים שעד כה לא נתן דעתו עליהם. במושגים של ה-SRT אנחנו מכנים זאת החשיבה על 'גבולות המערכת' שחייבת להקדים את העיסוק ב'גבולות המערכה'. או מה שנתפס בגישת התכנון המסורתית כתכנון.

פרק 5 – תכנון

ב-1975, הוחלט בעקבות המלצות ועדת אגרנט לקיים גוף מחקרי אסטרטגי גם במשרד החוץ, שיהווה מעין מוקד הערכה שיתקיים בינו ובין גוף המחקר באמ"ן מתח ניגודי שיאפשר למקבלי ההחלטות המדיניים ליהנות מהיתרונות של פלורליזם מחקרי והערכתית. צוות ההקמה של הגוף החדש שהוקם ביוזמתו של שר החוץ יגאל אלון, התלבט בשאלה מה צריך להיות הייחוד של הגוף החדש, ביחס לזה של אמ"ן.

אחת המטרות שצוות ההקמה עיצב לגבי הגוף החדש הוא התפישה הרואה את ייחודו בכך שהוא לא יחקה את תפישת העצמי והמתודולוגיה המחקרית של אמ"ן אלא ישלב בין הפונקציה המודיעינית והפונקציה התכנונית כאשר הראשונה נועדה לשרת את השנייה. כוונה זו בוטאה גם בשם היחידה – 'המחלקה למחקר ותכנון מדיני'.

אולם המערכת לא הייתה בשלה לכך. ועדת אגרנט ולמעשה גם כל הצמרת הביטחונית, חשבה ופעלה בהשפעת הטראומה של הכישלון המודיעיני במלחמת יום הכיפורים והדרישה הייתה לחזק את הפלורליזם המודיעיני במובן מצומצם זה.

בנוסף, גם המתודולוגיה לכך עדיין אל הייתה קיימת. במידה רבה הפיתוחים המתודולוגיים של ה-SRT והתפישה הפרקסיסית של 'הניהול השילובי', כפי שהם מוצגים באוגדן זה מתבססים על המשך פיתוחה של גישה זו שנמשכה על גבי מספר עשורים של מחקר והתנסות שבוצעו בחברת 'פרקסיס'.

מותו הלא צפוי של יגאל אלון ומינויו של משה דיין כשר החוץ שם קץ להמשך פיתוחה של גישה זו במשרד החוץ. משה דיין, שעליו הוטלה במידה רבה האחריות לכישלון במלחמת יום הכיפורים, העדיף להתרחק מכל אחריות להתרעה ולהתראה והעדיף לסמוך על אמ"ן בהקשרים אלה. הוא גם פנה לראש הממשלה דאז והודיע כי החליט להסיר משם המחלקה את פונקציות התכנון ושמה של מחלקה הוסב ל"מחלקה למחקר מדיני" (ממ"ד).

עם הקמת החטיבה לתכנון מדיני מחדש באמצע שנות התשעים על ידי אורי סביר, האלמנט המשמעותי של החטיבה כגוף תכנוני היה אמור להיות בתחום הסיוע בניהול המו"מ עם הפלסטינים. עם השנים אלמנט זה נזנח והמודל שאומץ בפועל, אם כי לא בצורה מודעת היה של מעין "in house think tank".

בעקבות ועדת וינוגרד והבאתו של ערן עציון בחזרה מהמל"ל ומינויו כמנהל החטיבה ב-2008 אומץ המודל האג"תי (אגף התכנון של צה"ל) כמודל החיקוי התפקודי של החטיבה. ממנה חטיבת התכנון של משרד החוץ שאבה את ההנחות שלה לגבי תפקידה ותהליכי העבודה שלה והמבנה הרצוי שלה.

מושג התכנון עצמו מקורו בניהול התעשייתי והוא התייחס במקורו לצורך בתכנון קווי הייצור הסדרתיים של התעשייה המודרנית, שבה צריך היה וניתן היה להתייחס אל מציאות הפעולה כאל מציאות סטנדרטית שמתרחשות בה פעילויות סדרתיות החוזרות על עצמן. במציאות כזו הסטיות המתרחשות לגבי הנחות התכנון הן רק של 'שינויים מצביים'²⁶.

בהקשר זה, התכנון נתפש כפעולה ליניארית שמתרחשת מלמעלה למטה - צמרת הארגון מפרטת בצורה דייקנית ודקדקנית את שלבי ואופן הביצוע הנדרש בכל אחד ממרכיבי התהליך. את עבודת התכנון משלימה תכנית העבודה השנתית והרב שנתית, ויחדיו הם יוצרים את מה שנתפש כ'מעגל התכנון השלם'. ההנחה היא שאם העובדים יפעלו על פי התכנון ככזה תושג התוצאה המיטבית שניתן לצפות לה.

תפישה זו של תכנון התקבלה כחלק חשוב ביותר בדוקטרינת הפעולה של הארגונים העסקיים, ובעקבותיהם במידה רבה גם בארגונים הציבוריים. אולם בשנים האחרונות תפישה זו לגבי מהותו של התכנון השתנתה. במאה העשרים ואחת הארגונים העסקיים מוצאים עצמם פועלים במציאות בה מתרחשים לא רק שינויים מצביים על פני עקומה ידועה, אלא גם שינויים שוברי מבנה שעשויים להפוך את ההנחות הראשוניות שעליהן התבסס התכנון הליניארי לבלתי רלוונטי.

כפי שכבר צוין, אנו חיים ופועלים בתקופה בה מתרחשת תאוצה בקצב התרחשותם של שינויים שוברי מבנה כאלה ומכאן שהם מייצרים מציאות המחייבת רמה של גישות ו-agility בייצור המענים שהתכנון הקלאסי לא יכול לספק. כל אלה גרמו להעלאת סימני שאלה על הרלוונטיות של תפישת התכנון כפי שעוצבה עוד לפני למעלה ממאתיים שנה בהקשר של 'המהפכה התעשייתית'. כיום הנחות התכנון בהקשרו התעשייתי אינן נתפסות עוד כעונות על צרכי המציאות העכשווית, שבה האיום הגדול ביותר על הארגונים הוא אובדן הרלוונטיות

²⁶ שינוי מצבי הוא שינוי שאותו אנו יכולים להכיל בתוך המערכת המושגית הקיימת שלנו.

שלהם לנוכח השינויים שוברי המבנה המתרחשים בסביבת הפעולה שלהם. התכנון במובנו הישן - התעשייתי - עדיין חשוב כתכנון אסטרטגי ארוך טווח כאשר המדובר בהקמה והפעלה של מערכות מכאניות גדולות (גשרים, רשתות של כבישים, מערכות יצור גדולות וכדומה), אך הוא מאבד את תקפותו (ויש שיטענו כי מעולם לא הייתה לו כזו) כאשר המדובר בהקשר של מערכות אנושיות, שמטבען הן סבוכות ומתרחשים בהן שינויים בסיסיים מהירים. כזה הוא התחום של מדיניות החוץ.

התכנון האסטרטגי האג"תי התפתח כדיסציפלינה נפרדת מהתכנון הצבאי הקלאסי של 'בניין הכוח' למלחמה והכנת תכניות העבודה השנתיות והרב שנתיות של הצבא בהקשר זה. הוא התפתח כתחום עיסוק נפרד מתוך ההכרה כי התכנון הצבאי הקלאסי אינו נותן תשובה לסוג אחר של צורך "תכנוני" שעניינו בתחום התפר הביטחוני-מדיני.

המושג 'תכנון' המשיך להיות מוצג בשם החטיבה האסטרטגית באגף התכנון – 'חטיבת התכנון האסטרטגי' כאשר המושג 'אסטרטגי' נועד להבחין בינה ובין התכנון הצבאי של "בניין הכוח" שבו עוסקות החטיבות האחרות של האגף. גם מהותו של שם הפועל של היחידה – 'תכנון' השתנה כאשר הדיסציפלינה של התכנון הקלאסי הנשען בעיקרו על חקר ביצועים נחשב בהדרגה כפחות רלוונטי לבעיות החשיבתיות שעמן מתמודדים אנשי 'חטיבת התכנון האסטרטגי' באג"ת. קיימת קרבה רבה יותר בין אנשי התכנון האסטרטגי של אג"ת לבין אנשי המודיעין, מאשר בינם לבין אנשי התכנון הקלאסי. אחד הביטויים לכך הוא שבפועל גם רוב אנשי החטיבה באים מהמודיעין ורק מיעוטם ממערך התכנון קלאסי.

עם זאת קיימת בחטיבת התכנון האסטרטגי באג"ת המודעות לכך שהגם שקיימת קרבה כזו מבחינת תהליכי החשיבה, התכנון האסטרטגי מחייב פיתוח דיסציפלינה ומתודולוגיות שמעבר לאלה שמנחות את עבודת המודיעין. אך מה הן? על כך עדיין אין תשובות מניחות את הדעת גם באג"ת. המבוכה הדיסציפלינארית והמתודולוגית הזו בלטה בסדנה משותפת לאג"ת ולמשרד החוץ שהתקיימה בדצמבר 2010 ושעניינה היה הדיסציפלינה והמתודולוגיה של התכנון אסטרטגי.

אחת הסיבות העיקריות למבוכה דיסציפלינרית זו קשור בחלוקה הארגונית הקיימת בצה"ל בין החטיבה האסטרטגית, בין חטיבת התכנון ובין חטיבת המבצעים. חלוקה זו מקשה על השילוביות הגמישה שצריכה להתקיים בהתמודדות עם קשיי התכנון המתייחס למציאות של 'שינוי שובר מבנה'. במציאות כזו לא ניתן לפעול כפי שפועלים בתכנון ההנדסי, שבו רק לאחר שהתכנון הושלם עד לפרטים הקטנים ביותר שלו עוברים לביצוע.

בתכנון המתייחס לאתגר של 'שינוי שובר מבנה' התהליך העיצובי של התכנון אינו מסתיים עם גיבוש 'הרעיון המערכתי'²⁷. עיצובו חייב להמשיך לגבי יחידות המשנה, שתוכנית הפעולה החדשה מחייבת אותם לבצע תהליך 'התמרה'²⁸ והתאמה של דפוסי הפעולה שלהם.

²⁷ זהו הרעיון המערכתי הכולל להתמודדות עם בעיה סבוכה ברמת הפשטה גבוהה. יש לגבש רעיון זה עוד טרם יצירת תוכנית פעולה ותפישת הפעולה.

²⁸ תהליך של העברה של ידע ומושגים מהקשר אחד למשנהו. בתהליך הפרקסיסי קיימים 4 סוגי התמרה שיפורטו בפרק 8.

אחת הסיבות לכישלון צה"ל במלחמת הלבנון השנייה הייתה ההתעלמות מתהליך ההתמרה שמשמעותו פירוש המשמעות של הרעיון המבצעי ותפישת הפעולה האסטרטגית להקשר של הרמות האופרטיביות.

שבועות מעטים לפני המלחמה הוחלט בצה"ל לאשר 'תפישת הפעלה'²⁹ חדשה שאמורה הייתה להתאים את הפעלתו לשינוי שובר המבנה שהתרחש באופי האיום שהציבה בפניו האתגר של ההתמודדות הא-סימטרית וצורת הפעלת הכוח הנחוצה על מנת להתמודד עמו.

הגם שתרגיל 'אבני אש' שנערך ימים ספורים לפני המלחמה חשף כי תפישת ההפעלה החדשה לא הוטמעה עדיין בפיקוד הצפון וקיים בלבול רב לגבי המשמעות הפרקטית של המושגים שפותחו במסגרת תפישת ההפעלה החדשה בדרגים האופרטיביים והטקטיים, המטה הכללי התעלם מכך ויצא למלחמה זו בלתי מוכן מהבחינה התפישתית וההפעלתית.

ההתמרה מהווה את אחד האתגרים הקשים שכל ארגון שאמור להתמודד עם שינויים שוברי מבנה צריך לעבור. שלא כצה"ל, שבהיותו גוף ארגוני גדול מתקיימת בו חלוקה המקשה על השילוביות בין חטיבות האסטרטגיה, התכנון והמבצעים, משרד החוץ בהיותו ארגון קטן אמור להיות עקרונית בעל יכולת טובה יותר לקיים את השילוביות בין שלושת הפונקציות האלה ולקיים את תהליכי ההתמרה הנדרשים ליישום אפקטיבי של התכנון. אמור להיות אך בפועל אין זה כך.

פרק 6 – 'ניהול'

למילה 'לנהל' (to manage) אין תרגום אחיד. בתרבויות שונות ובהקשרים שונים משתמשים במושג זה במשמעויות חלופיות – להוביל, לפקח, לנהוג (כמו במכונית), להנחות, לארגן, לעצב, להניע תהליכים, לממש יעדים. כל ארגון צריך לדעת להתאים את תפישת הניהול שלו לצרכים, להקשרים ולתכלית העיקרית שלו.

הדימוי הרווח לגבי משמעותו של ה'ניהול' מושפע עדיין בעיקר מדפוס הניהול כפי שעוצבו לצרכי המהפכה התעשייתית. ניהול במשמעותו זו מטרתו העיקרית היא להבטיח את ביצוע תהליכי הייצור או השירות הסדרתיים, המתבצעים ככל הניתן בצורה סטנדרטית ועל פי סכמות קבועות, מוגדרות וברורות כפי שנקבעו בשלב התכנון.

זה הוא דפוס של ניהול שבו אמורות לעבור הנחיות ברורות בצורה ליניארית מלמעלה למטה – ממשרד המתכננים והמנהלים לאולמות הייצור, כשהפונקציה העיקרית שהניהול צריך להבטיח היא השגת היעדים שהוגדרו בתוכניות העבודה השנתיות, החודשיות והיומיות תוך יעילות מרבית. צורת ניהול כזו מאפיינת עד היום ארגונים תעשייתיים המפעילים קווי ייצור, ובעיקר אלה הפועלים בשיטת הסרט הנע. הם גם קיימים בארגונים שהוקמו על מנת לתת שירות סטנדרטי מהיר ויעיל, החל מחברות מזון מהיר דוגמת מקדונלדס ועד לארגוני שירות תקשורת דוגמת פלאפון.

²⁹ תפישת הפעלה היא התפישת על איך יש ליישם הלכה למעשה את הרעיון המארגן

בעוד שתכליתם העיקרית של הארגונים התעשייתיים והשירותיים היא יצור, שירות ומכירות, תכליתם העיקרית של הארגונים הצבאיים מנוסחת במושגים של 'לכבוש' ו'להשמיד'. על כן בצבא לא מכנים את הפונקציה הזו 'ניהול' אלא מרבים להשתמש במושג 'פיקוד'. זאת גם כשמדובר בפונקציות שבהקשרים אזרחיים נתפסות כפונקציות ניהוליות גרידא, דוגמת הפונקציות של השלישות או הלוגיסטיקה של השירותים שהצבא ומערכת הביטחון מספקים.

הארגונים הצבאיים מתאפיינים במוטת שליטה ברורה ובחלוקה סכמתית של השלם הארגוני ליחידות משנה כשלכל אחד מהם תקן, מבנה ויכולות פעולה מוגדרות והמערכת הארגונית כולה בנויה במעין הגיון היררכי של "בובה רוסית" - 'פיקוד', 'גייס', 'אוגדות', 'חטיבות', 'גדודים', 'פלוגות', 'מחלקות', 'כיתות' ו'צוותים'. חלוקה דומה לזו המתקיימת בכוחות הקרקע מתקיימת גם בכל אחד מהחילות האחרים. כשהארגון מתארגן למילוי תכליתו – המלחמה – הוא מכנס את צירוף היחידות המתאים למשימה.

צורה ארגונית אחרת היא זו של הארגונים האוניברסיטאיים, שתכליתם העיקרית היא פיתוח ידע חדש ושהמושגים העיקריים שבאמצעותם הם מגדירים את עצמם הם 'יצירתיות' ו'חופש אקדמי'. כאן נהגו מסורתית לקיים מבנה שטוח שבמסגרתו להנהלת האוניברסיטה יש ידע ושליטה מוגבלים למדי על הנעשה בכל אחת מהפקולטות. לעומת זאת לראש הפקולטה הנבחר על ידי הקולגות שלו יש עצמאות רבה למדי בקביעת הקידום של חברי הפקולטה, התפתחותה של הפקולטה ודרכי התנהלותה, כשהדברים מנוהלים בדרך כלל באמצעות ועדות פקולטתיות.

בכל אחד מצורות ארגוניות אלה, ההנחה הייתה שהניהול הוא פונקציה של צורת הארגון (במובן של structure) וזה נקבע על פי תכליתו ומטרתו העיקרית של הארגון (במובן של organization).

אך לא עוד. בעשורים האחרונים, נוכח הסיבוכיות הגוברת של המטרות והתכליות השונות של הארגונים ואי היכולת של המבנה הארגוני המסורתי שלהם ושל העקרונות הניהוליים שנקבעו בהגיונו לענות עוד על צרכי הגמישות הסבוכה הנדרשת מהארגונים במאה העשרים ואחת, הניהול העכשווי הופך יותר ויותר לניהול של תהליכים ולא ניהול של מבנים.

התפתחות זו ניכרת כבר הן בארגונים התעשייתיים, השירותיים והעסקיים והן בארגונים הצבאיים. היא מערערת אף את דפוס הניהול המסורתי של האוניברסיטאות ומכוני המחקר.

ההתפתחות הזו והתפישה החדשה על מהותו של הניהול ב'תורת הניהול' העכשווית³⁰, הקשורה בהכרה שאנו פועלים בסביבה סבוכה שבה השינוי הוא דבר קבוע, שעמה הניהול המסורתי הנסמך על מבנים ארגוניים קבועים אינו מצליח להתמודד, עדיין לא חדרה לארגונים הממשלתיים.

אלו גם מתקשים לקבל וליישם מושג מפתח התופס מקום יותר ויותר מרכזי בניהול העכשווי - 'Agility' – אשר מתייחס למספר מימדים. הכוונה לא רק לגמישות במובן של גמישות

³⁰ ראה: - יצחק אדיג'אס **ניהול מהו** מורן הוצאה לאור. תל אביב 2011
גארי האמל **עתידי הניהול** הוצאת מטר 2010

בחשיבה ודרכי הפעולה, אלא גם גמישות ביצירת צירופים "החותכים" את קווי התיחום וגבולות האחריות והסמכות של המבנה הארגוני. יתר על כן, גמישות זו נדרשת לא רק בהתייחסות לגבולות יחידות המשנה בתוך הארגון, אלא גם ביחס לגבולות שבין הארגון ובין ארגונים אחרים במרחב האקו-סיסטם הרלוונטי של הארגון.

הארגונים הממשלתיים מתקשים לקיים שילוביות בין יחידות המשנה באותו משרד ממשלתי. עוד יותר מכך, הם מתקשים לקיים תהליכים שילוביים בין משרדי הממשלה השונים וכל שכן לקיים תהליכים שילוביים בין הארגון הממשלתי ובין ארגונים אחרים – ארגונים חברתיים ועסקיים, הפועלים על פי הגיונות פעולה וקצבים פעולה אחרים.

כשאנו נגשים לבחון את שאלת הניהול בהקשר של משרד החוץ עלינו לשאול תחילה מה היא תכליתו הפרקטית הרלוונטית עתה של המשרד? לאחר מכן עלינו לבחון את הפערים הקיימים בין תכלית זו ובין המבנה הארגוני הקיים ולאחר מכן לבחון כיצד ניתן להתמודד עמם על ידי פיתוח תרבות ארגונית ניהולית של ניהול על פי תהליכים.

תכליתו המסורתית של משרד החוץ נתפסה כייצוג עמדות הממשלה במדינות השונות ובארגונים הבינלאומיים, בסוגיות העולות על הפרק. בהתאם לכך המבנה של המשרד נקבע כמבנה קבוע על פי חלוקה המשרתת פונקציות מטרות עיקריות זו.

אולם בשנים האחרונות המערכת הבינלאומית מתמקדת יותר ויותר בשאלות גלובליות רחבות. שאלות אלו חוצות הגיון זה וההתייחסות האפקטיבית הישראלית להן היא מעבר למה שמתאפשר כאשר אלומת הזרקור היא של נושאי הסכסוך והאינטרסים האסטרטגיים והכלכליים כפי שהממשלה מתייחסת עליהם.

בזירה הבינלאומית מתרחשים שינויים דינאמיים רב ממדיים ורב כיווניים. אלו צריכים להעלות את השאלה כיצד מדיניות החוץ של ישראל יכולה להרחיב את היכולת שלה לאבחן אותם במהירות ולאפשר לגורמים הרלוונטיים בישראל לנוע ביניהם להשתלב בהם.

פוטנציאלית אפשרויות התרומה של ישראל לנושאים אלה היא גדולה לאין ערוך מזו המנוצלת עתה. זאת לא רק בגלל הרמה הגבוהה של ישראל בחדשנות מדעית וטכנולוגית אלא גם בגלל האופי המיוחד של היזמים הישראליים כמי שמצטיינים בכושר אלתור גבוה ויזמות שילובית מהירה לפתרון בעיות סבוכות בשטח. בנוסף, להפעלת פוטנציאל זה עשויה להיות השפעה מצטברת על מעמדה ועל תדמיתה של ישראל. תדמית שאינה נצבעת רק על פי המוקד של הסכסוך ויוצרת מרחב אחר של הערכת מקומה ותרומתה של ישראל למערכת הבינלאומית.

פונקציות מטרות זו אינה רק דורשת גמישות גדולה יותר, אלא היא מרחיבה מאוד את משמעות מושג ה'ניהול' וטווחי ההתעניינות שלו.

שאלת הניהול הופכת לשאלה של איך מנהלים את התנועה במרחב ההזדמנות הזה ולא רק כיצד מנהלים את מדיניות החוץ של ישראל המכוונת על ידי ייצוג המדינה בסוגיות הסכסוך, העיסוק הישיר בשאלות הדה לגיטימציה ובנושאים דומים.

המבנה של משרד החוץ הישראלי, ובמידה רבה גם של רוב משרדי החוץ בעולם, שעוצב על רקע של תפישת התכלית של דיפלומט כשליח להעברת המסרים של הממשלה, אינו הולם עוד את תכליתו האתגרית החדשה. אם משרד החוץ מעוניין להיות רלוונטי להתפתחויות החדשות, הוא יצטרך לסגל לעצמו ניהול של תהליכים כדפוס הניהול העיקרי שלו ולא עוד ניהול על פי הגיון של מבנים.

פרק 7 – 'הניהול השילובי'

התפישה הפרקסיסית את מהותו של הניהול, במשמעותו כמושג מכליל, היא כ'ניהול שילובי'. זהו ניהול שילובי בהיותו מתייחס אל ההתראה, העיצוב, התכנון והניהול לא כאל תהליכים נפרדים המבוצעים זה לאחר זה כתהליכים ליניאריים, אלא כתהליכים מעגליים. הטיעון הבסיסי של הניהול השילובי הוא שמעגליות זו היא שמקנה למערכת את היכולת לקיים את הגמישות והדינאמיות החשיבתית והתפעולית (agility) הנדרשות להתמודדות רלוונטית עם סביבה, המתאפיינת בשינויים בסיסים מהירים.

מרשם 3 - הגישה הטורית

התרעה



עיצוב



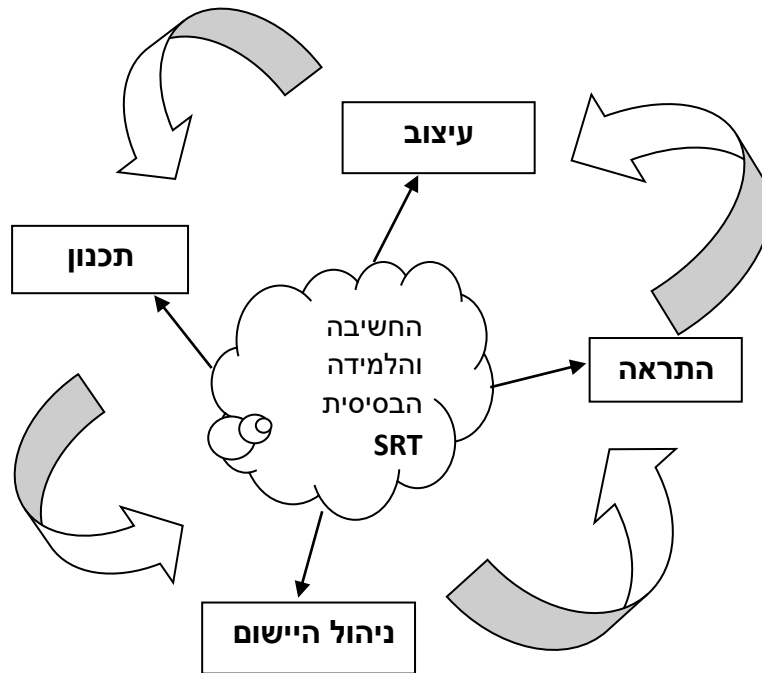
תכנון



ניהול

הליבה של תהליכים אלה היא 'החשיבה והלמידה הבסיסית' שמתדולוגיית ה-SRT ותוכנת ה-Mind the Gap מאפשרים אותה:

מרשם 4 - הגישה המעגלית



הניהול השילובי אינו גורס תהליכים חד כיווניים על פי עקרונות ארגוניים קבועים של סמכות ואחריות. זהו אינו ניהול שבו ככל שהמנוהלים הם נמוכים יותר במדרג הארגוני כך הם מצופים לדעת פחות על התמונה הכוללת. בתפישת הניהול המסורתי רוחב ועומק הראיה והידיעה שנדרשו מהעובדים נקבעו על פי מקומם במדרג ההיררכי. לעומת זאת בתפישת הניהול השילובי, דרגי הביניים ואף הדרגים הנמוכים, אמורים לפתח ידע לא רק לצורך מילוי תפקידם המוגדר, אלא גם על מנת למלא את הפונקציה של חיישנים של 'האותות החלשים' שיכולים להעיד על התהוותם של שינויים בסיסיים המתרחשים בסביבת הפעולה שלהם. זאת מתוך ההכרה כי הראשונים שיכולים לחוש ב'אותות החלשים' הללו הם דווקא הדרגים המתחככים עם השטח (כי "השלג נמס תחילה בשוליים").

הניהול השילובי שונה מהניהול המסורתי גם בדגש שלו על 'אפקטיביות'³¹ המושגת על ידי ניטור מתמיד של השינויים המתרחשים בסביבת הפעולה של הארגון ותגובה רלוונטית להם. הניהול השילובי מייצג איזון חדש בין 'יעילות' - השמה דגש של אותם תהליכים פנימיים החוזרים על עצמם בשגרת הפעולה של הארגון ובין האפקטיביות המושגת על ידי הענות גמישה ורלוונטית לשינויים המתרחשים באקו-סיסטם של הארגון. זאת מתוך הבנה שפעולה יעילה היא לא בהכרח גם פעולה אפקטיבית. יתר על כן, כאשר הארגון מנסה להתמודד עם השינויים הבסיסיים על ידי הגברת היעילות בהגיון פעולה שאיבד את הרלוונטיות שלו לסביבה המשתנה, החתירה להגברת היעילות לא רק שאינה משפרת את האפקטיביות, היא אף פוגמת בה.³²

³¹ אפקטיביות נבחנת במידה שבה השגנו את היעדים שלנו.

³² על השפעת המתח בין יעילות לאפקטיביות בניהול הציבורי ניתן לקרוא כאן:

Christensen, T. & Lægveid, P. (2006b). The Whole-of-Government Approach – Regulation, Performance, and Public Sector Reform. In Stein Rokkan Centre for Social Studies.

הניהול השילובי מתייחס לאקו-סיסטם שלו כאל מערכת המשתנה בתדירות גבוהה. על כן במקום לחשוב על האתגרים של סריקת הסביבה במטאפורה של זרקור, הניהול השילובי בוחן את סביבת האקו-סיסטם שלו כמטאפורה של רדאר על שלוש מאות וששים המעלות של הכיסוי שלו. פונקצית מטרה זו של הניהול השילובי היא שמרחיבה את התפישה הארגונית ומאפשרת את ההבחנה בהזדמנויות חדשות ובלתי צפויות ושילובם במעגל החשיבה והעשייה הניהולית.

מאפיין נוסף המייחד את 'הניהול השילובי' ביחס לניהול המסורתי הוא שהוא נסמך על תהליכים שילוביים חוצי מסגרות ארגוניות. הן מסגרות של יחידות משנה בתוך הארגון עצמו והן שילוביות בין הארגון ובין ארגונים אחרים ושותפים אחרים, זאת מתוך תפישה עקרונית המניחה שאין כמעט נושא שניתן להתמודד עמו תהליכית בתוך מסגרת מתוחמת של יחידה אחת. כמעט כל הנושאים, ובעיקר הנושאים החדשים שעולים מתוך סריקת האקו-סיסטם, מחייבים ניהול של תהליכים חוצי גבולות.

כיצד מבצעים זאת? בכך יעסוק החלק השלישי של האוגדן - *תפישת ההפעלה המשולבת של ה-SRT ו'הניהול השילובי' – מהלכה למעשה.*

חלק ג' – תפישת ההפעלה המשולבת של ה-SRT ו'הניהול השילובי' – מהלכה למעשה

בעוד שהחלק השני של האוגדן עסק בבירור מושגי היסוד ותיאור כללי של תיאורית ה-SRT והגישה הפרקסיסית של הניהול השילובי, בחלק זה של האוגדן ניגש להסבר מפורט יותר של כיצד שיטת ה-SRT פועלת כתהליך חשיבתי וכיצד היא משולבת בתהליך התכנון השילובי.

פרק 8 – תהליכי החשיבה והלמידה בשיטת ה-SRT

החשיבה האנושית היא חשיבה באמצעות שפה. איננו מסוגלים לחשוב ללא שפה וניתן לומר כי החשיבה שלנו "רוכבת" על השפה. איננו מסוגלים לחשוב עם אחרים ללא השפה וללא המפגש השפתי עם האחר, אך גם כאשר אנו חושבים עם עצמנו אנו עושים זאת בכך שאנו "מדברים" ללא קול עם עצמנו. זהו שיח אילם, ללא מילים נהגות או כפי שנוהגים לתאר זאת - חשיבה באמצעות 'השפה הפנימית'.

אנחנו יכולים לעשות שימוש בשפה או במילים בשתי צורות: כ'מונחים' או כ'מושגים'. מונח הוא מילה המצביעה על דבר מוגדר. באמצעות השימוש במונחים השפה משמשת אותנו על מנת להורות על הדברים בעולמנו ולהבחין ביניהם - כ'מסמנים' ל'מסומנים' קבועים. ללא שימוש זה בשפה לא היינו מסוגלים לתפקד בצורה אפקטיבית בפעולות היומיומיות שלנו, לאפשר סדר, ולמנוע תאונות. לשימוש במונחים יש גם שימוש חשוב בפיתוח המדע והטכנולוגיה.

מאידך, השימוש שאנו עושים במילים כ'מונחים' נוטה למסגר את חשיבתנו בתפישה הקיימת. כאשר אנחנו רוצים לבחון ולשנות את התפישה הקיימת, עלינו להפעיל את היכולת השנייה לחשיבה באמצעות השפה - לעשות שימוש במילים כמושגים ובכך לפתוח אותן לפרשנות מחדש.

מה בין מונח למושג?

מונח	מושג
משמעותו קבועה	פתוח לפירושים ומשמעויות
אובייקטיבי	סובייקטיבי
נטול הקשר	תלוי הקשר
ניתן להגדרה	ניתן לתיאור בלבד

כאמור, אנחנו חושבים ופועלים בחיי היום יום באמצעות מונחים המתייחסים ביחס של 'מסמן'/'מסומן' למשהו שנתפס על ידנו כמובן, מוגדר ושניתן להצביע עליו. צורת חשיבה זו

נקראת 'חשיבה מונחית'. הבעיה עם החשיבה המונחית היא שהיא אינה מאפשרת לנו לחשוב ולהבין בצורה חדשה את הדברים שאנו חשים שההגדרה המונחית שלהם אינה מסבירה אותם. למטרה זו עלינו לעבור ל'חשיבה מושגית'. בני אדם מעצם מהותם הם בעלי יכולת לדמיין וליצור מושגים חדשים במצבים שמהותם עדיין אינה מפורשת. באמצעות החשיבה המושגית הם יכולים לפרש את עולמם מחדש בצורה יצירתית. למעשה הבסיס לחשיבת ה-SRT ולתהליך ה-Reframing הוא החשיבה במושגים. מושגים הם המאפשרים לחשוב מחדש ולעצב מחדש רעיונות³³.

החשיבה במושגים היא הגורמת לכך שאין גבולות לאפשרויות הפירוש החדשות שבני האדם יכולים ליצר בחשיבתם, על ידי ייחוס משמעויות חדשות למילים והמצאת מילים חדשות. ככל שעולמנו נעשה סבוך יותר, "יודע" מוחנו לייצר מושגים ופירושים חדשים על מנת לחשוב באמצעותם על העולם. יתר על כן, למושגים יש גם יכולת לברוא מציאות חדשה.

מושגים מופשטים דוגמת "מלחמה", "שלום", "הכרעה", "ניצחון" ו"מפלה" הם מושגים המבטאים רעיונות ותובנות וכתוצאה מכך יוצרים מציאות. הם ממשיים לחיינו לא-פחות מאשר המושג "חתול". לגבי "חתול" אפשר לטעון, כי יש לו קיום עצמאי גם ללא חשיבתנו אותו. לא כך לגבי המושגים "מלחמה", "שלום" "הכרעה" או "הכלה". כיום במעגלים המדיניים ביטחוניים קיימת תחושה שההגדרה הקיימת לכל אחד מהמושגים האלה כבר לא מתארת את המציאות כפי שאנו חווים אותה. לכן נדרשים, וכבר החלו, בירורים מושגיים לתיאור הרעיונות החדשים שיש מאחורי פערי הרלוונטיות הנחשפים. בירורים אלה רלוונטיים כיוון שהרחבה או צמצום תוקפם ושינוי משמעותם יקבעו במידה רבה, למשל, כיצד אנו מנהלים מלחמות, כיצד אנו בונים ומאמנים צבאות או כיצד אנו מפרשים את מצבנו.

תחום מרתק של הפיסיקה העכשווית - מכניקת הקוואנטים, התפתח באמצעות העלאת מושגים ותיאוריות במטרה לתאר רעיונות, גם ללא התנסות בחומרים כשהם לעצמם ואף בטרם המצאנו את הטכנולוגיות שיאפשרו לנו לראות אותם. אנו יכולים "להתנסות" בהם ברמה המושגית.

למושגים השפעה חשובה ביותר על המדיניות שאנו מפעילים. כך לדוגמא, רק כשהומשגה תופעת "ההתחממות הגלובאלית", ניתן היה להתחיל לעצב מדיניות להתמודדות עם השפעותיה ההרסניות על הסביבה ועל בני האנוש. המושג "הלם קרב" הוא ש"עשה" את השינוי במדיניות הטיפול בחיילים שהתמוטטו נפשית נוכח איימי שדה הקרב. למרות שתופעה זו אותרה כבר במלחמת העולם הראשונה, וסביר שהייתה קיימת גם במלחמות שקדמו לה, ההכרה בה כתופעה ייחודית בעולם הרפואה הצבאית נוצרה רק כאשר עוצב לראשונה המושג 'הלם קרב' במחצית השנייה של המאה העשרים.

ועם כל זאת עלינו להכיר בניגודיות המשלימה שבין מושגים ומונחים כמו גם בנחיצותה, קרי בכך שמונחים משמשים לעיצוב רעיונות וליצירת מושגים חדשים ולהיפך. אומנם חשיבתנו מתחילה במושגים המתארים הבנות חדשות לגבי האופן שבו העולם עובד. אך על מנת

³³ מעניין לציין בהקשר זה כי בשפה העברית אין הבחנה בין המושג 'רעיון' במובנו כ-idea, מובנו כ-thought כחשיבה פנימית ובמובנו כ-notion כמושג.

שהרעיונות והתפישות החדשות שלנו יוכלו לשמש אותנו בפרקטיקה עלינו להפוך אותם למונחים. כך לדוגמא 'קו ישר' היה תחילה יצירה מושגית, שכן בטבע אין קוים ישרים. אולם לאחר שהומצא המושג 'קו ישר' היה צורך להפוך אותו למונח על מנת שניתן יהיה לעשות בו שימושים פרקטיים. כיום קשה לתאר את עולמנו ללא מושגים כאלה ש"הומנחו" (הפכו למונח) ושינו את עולמנו. במהלך תהליך ה'**המנחה**', המושג, שתחילה היה פתוח לפירושים ומשמעויות חדשות, מתקבע והופך לבעל משמעות קבועה, אובייקטיבית, וניתן להגדרה על-הקשרית.

'המנחה' כזו היא חיונית הן לצרכי התפקוד והן על מנת לשחרר את המוח ולפנות "מקום" לחשיבה יצירתית חדשה. המוח לא יכול לקיים חשיבה מושגית אם לא היה לו גם מנגנון שמאפשר להנמיח מושגים למונחים.

כישורי החשיבה שלנו מאפשרים לנו לא רק להמציא מושגים חדשים ולאחר מכן להמניח ולקבע את משמעותם כמונחים, אלא גם לבצע את הפעולה ההפוכה – להפשיר מחדש את משמעותו של מונח על מנת להפכו שוב למושג. לדוגמא המושג 'שולחן' שהומנח לכדי מונח, הוא בעל שימושים פרקטיים רבים כמונח, ואנחנו עושים בו שימושים כאלה בחיי היומיום שלנו. אך את המונח 'שולחן' ניתן להפשיר ולשנות את משמעותו מחדש כמושג. לדוגמא, אם נאמר 'שולחן השבת' או 'שולחן ה-T' – אלה מעוררים את חשיבתנו על השולחן לאו דווקא כעצם קונקרטי אלא בהקשר של חווייה חברתית שחווינו. המושג 'שולחן השבת' מעלה אצל רובנו זיכרונות, רגשות, ריחות וטעמים שהם הרבה מעבר למה שהמילה 'שולחן' כמונח, מביעה. את 'שולחן ה-T' רובנו הכרנו לראשונה בצבא כ'שולחן המפקד' בשולחן כזה המפקד יושב בראש השולחן – הקן האופקי של ה-T, וקציני המטה יושבים לפי סדר דרגתם ותפקידם בקו האנכי של ה-T. לעומת זאת, 'השולחן העגול' (כפי שמוכר מאבירי השולחן העגול של המלך ארתור) מעורר בנו אסוציאציה מושגית אחרת המבטאת תפישה אחרת של מנהיגות ושותפות באחריות ותהליכי התייעצות משותפים לפיתוח ידע, בהם כלל המשתתפים בעלי מעמד שווה.

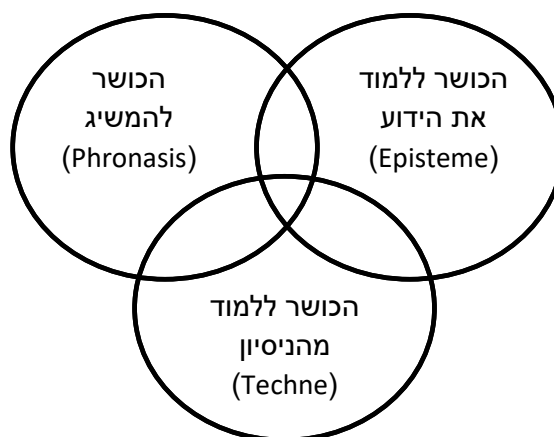
אנחנו מפעילים את החשיבה המושגית שלנו באמצעות הפעלת שלושה כישורים קוגניטיביים שאריסטו תיאר אותם כשלושת ה- Intellectual Virtues האנושיים³⁴: הראשון - 'Episteme', שהוא הכושר ללמוד את הידע הכללי והחוקים הכלליים; השני - ה-'Techne', שהוא הכושר להבין ולחוש מתוך ההתנסות במציאות כי קיים פער בין מה שאנו חווים ובין מה שהידע הכללי (האפיסטמי) מסביר לנו; והשלישי - ה-'Phronesis', שהוא הכושר להמשיג את משמעותו של פער זה. באמצעות כישורי ה-Phronesis שלנו אנו מפשרים את '**המערכת המונחית המפרשת (Mindset)**' שלנו וממשיגים את משמעותה מחדש.

בעקבות תהליך ה-Phronesis אנו יכולים וצריכים שוב להמניח את משמעותם של המושגים שפיתחנו לכדי מונחים אפיסטמיים, באמצעותם אנו מפרשים את המציאות. ההתנסות בהם כמפרשים את המציאות החדשה שנחוה אותה שוב תחשוף את אי המספיקות שלהם

³⁴ פירוט נרחב של שלושת הכישורים מופיע בהמשך הפרק

להסבר התופעות החדשות שאנו חווים, ותחושת פער זה שוב יכולה להניע את התהליך אותו אנו מכנים **המעגל הפרקסיטי**.

מרשם 5 - המעגל הפרקסיטי



כלומר, 'המעגל הפרקסיטי' הוא המעגל הספיראלי של ההתקדמות המשולבת של החשיבה שלנו, יכולת הלמידה שלנו ויכולת הפעולה שלנו.

מתדולוגית ה-SRT באה להתריע בפנינו כי עלינו לגלות תמיד ערנות שלא להילכד באזור הנוחות של האפיסטם. יש נוחות רבה בהתעלמות מהסמנים המעידים על אי ההתאמות בין התפישות האפיסטמיות שלנו ובין 'האותות החלשים' או 'ההפתעות הבסיסיות' הקטנות שאנחנו חווים, להסתפק בהתאמות מצביות של התאוריות הקיימות שלנו ולהימנע מהצורך לעבור את התהליך המכאיב של שינוי התפישות והתאוריות שלנו.

להלן נתאר בקצרה את שלושת כישורי חשיבה אלה וכיצד הם מופעלים במסגרת 'מעגל החשיבה הפרקסיטי':

ה- Episteme

ה-Episteme מייצג את הכישורים החשיבתיים שבאמצעותם אנו לומדים את גוף הידע 'האקדמי' הרלוונטי, התאוריות הקיימות לתיאור העולם ואת סכמות הפעולה הקיימות. באמצעות כישורי ה-Episteme אנו יכולים לבצע למידה מצבית, ולבצע תיקונים מצביים על ידי הפעלת היסקים של סיבתיות פשוטה לפי הלוגיקה ההיסקית של ה'**דדוקציה**' וה'**אינדוקציה**'³⁵.

כישורי האפיסטם נחוצים ביותר ליעילות ביצוע הפעולות שלנו כל עוד אנו יכולים להניח כי המערכת המונחית וסכמות החשיבה והפעולה שלנו תקפות, ואין פער רלוונטיות ביניהן ובין מה שאנו חשים מתוך ההתנסות הלכה למעשה בהפעלתן בסביבה. במציאות הפעולה

³⁵ שני המושגים הם מושגי המפתח בחשיבה המדעית. אינדוקציה משמעותה פירוש התופעה מתוך ההיפותזה שיש לנו עליה ואילו הדדוקציה היא שינוי ההיפותזה לנוכח התוצאה של הניסוי המעבדתי.

במערכות סבוכות עלינו להיות תמיד חשדנים כלפי האפיסטם ולבחון אם אינו מפגר אחר ההשתנות הבסיסית שהתרחשה במציאות.

ה- Techne

ה-Techne מייצג את החשיבה החווייתית באמצעותה אנו יכולים לחוש מהקשר את אותו דבר שהוא מעבר למה שהידע האפיסטמי הכללי מסוגל להסביר לנו בהגיונו. התוצר של הפעלת כושר ה-Techne הוא 'ידיעה סמויה' (Tacit understanding)³⁶ שנוטה לחמוק מתודעתנו וזיכרונו כאשר אנו מחילים עליה את כללי הלוגיקה האפיסטמית של דדוקציה ואינדוקציה.

אנו יכולים להיחלץ מהשלטנות האפיסטמית ומההפעלה של הגיון הדדוקציה והאינדוקציה על ידי כך שנמשיג את משמעות הפער התפישתי שאנו חשים בו. בכך, משמעותה של ההבנה הסמויה לגבי משמעות הפער שבין מה שאנו יודעים מה-Episteme ובין מה שאנו חשים מה-Techne תוכל להפוך לידיעה גלויה לעצמנו ולאחרים.

ה- Phronesis

ה-Phronesis מייצג את כישורי החשיבה שלנו המאפשרים לנו להמשיג את משמעותו של הפער שבין ה-Episteme ובין ה-Techne. פעולת החשיבה המכוונת להמשגת משמעות הפער היא שתאפשר לנו לברר את משמעותן של ההבנות הסמויות שלנו, ולהפוך אותן לגלויות לנו. בו זמנית היא תאפשר גם להפשיר את המערכת המונחית המפרשת לנו לגבי הבעיה. זאת מאחר והבירור באמצעות מושג אחד מוליך אותנו לבירורו מחדש של מושג נוסף וכך הלאה עד כדי יכולת לברר מחדש, להפשיר ולשנות את כל 'המערכת המונחית', כלומר לבצע Reframing. כל המשגה חדשה שנוצרת בתהליך כזה מאפשרת לנו להעביר את התובנות החדשות שנרכשו בהקשר מסוים להקשרים אחרים, ולחשוב דרכם על עולמנו המשתנה.

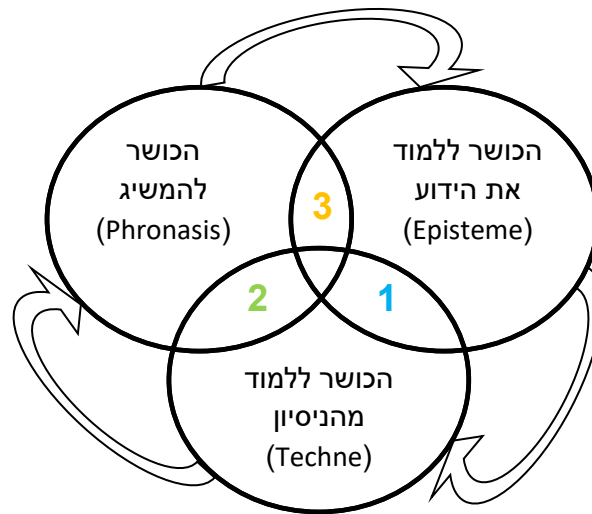
המעבר דרך שלושת שלבי 'המעגל הפרקסיסי' הוא המעבר שמאפשר את היצירתיות האנושית כפי שהיא באה לידי ביטוי במדע, בספרות ובשירה, אך גם בעשייה האנושית המכוונת למטרות פרקטיות. בהקשר הפרקטי הוא משלב בין תהליכי הגילוי ובין תהליכי היישום³⁷. והוא גם המשלב בין תהליכי העיצוב, התכנון וההתנסות בניהול הביצוע.

טבעו השילובי של המעגל הפרקסיסי כמערכת סבוכה בא לידי ביטוי בהנעתו דרך המתח הניגודי המשלים המתקיים בין שלושת כישורים אלה כשהם מופעלים כמעגל אחד – מעגל החשיבה הפרקסיסי.

כיצד מתרחשת ההתנעה של המעגל הפרקסיסי?:-

³⁶ זוהי הבנה שאנו חשים אותה מבלי שיש לנו עדיין תאוריה מסבירה לגביה.
³⁷ המעבר בין שלושת שלבי המעגל הפרקסיסי הם גם המאפשרים את המעברים החשובים שבין התהליכים היוריסטיים (heuristics), המופעלים בעיקר באמצעות האונה הימנית של מוחנו, ובין התהליכים האנאליטיים המופעלים בעיקר על ידי האונה השמאלית של מוחנו.

מרשם 6 – התנועה במעגל הפרקסיסי



'מעגל החשיבה הפרקסיסי' מותנע מההכרה באי התאמה בין מה שחשים מההתנסות לבין הידע האפיסטמי (1). אנו חווים אי התאמה זו בתחושה של חוסר נוחות ואי מספיקות, כאשר אנו מנסים להסביר לעצמנו או לאחרים את משמעות ההבנה ההתנסותית שלנו תוך שימוש במונחי הידע הקיימים שלנו, הידע האפיסטמי.

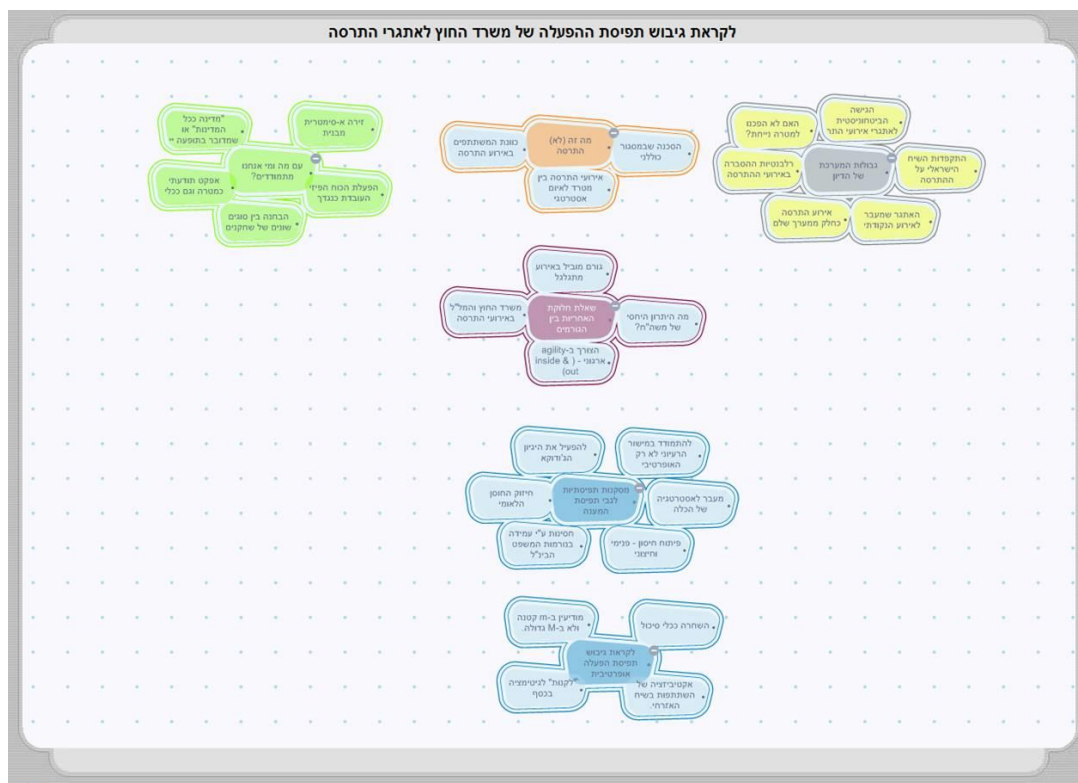
כשאנו חשים במצב זה עומדות בפנינו שתי אפשרויות להשתחרר ממנו: האחת, "לפנות ימינה" במעגל, לחזור שוב ל-Episteme המוכר ולחפש בהגיונו הסבר דדוקטיבי או אינדוקטיבי שיאפשר להכיל גם את מה שחווינו מההתנסות מבלי שנצטרך לשנות את התפישה. זהו המנגנון המוליך אותנו ללמידה מצבית, והוא בד"כ ברירת המחדל של חשיבתנו. אך אם פתרון כזה לא מצליח להניח את דעתנו, ורצוי שנהייה מאד ביקורתיים בשאלה זו, קיימת הברירה השנייה - "לפנות שמאלה" במעגל, לחדד לעצמנו את הייחודיות של הפער שאנו חשים בו ולהמשיג את משמעותו.

כל יוזמה יצירתית מתחילה בבעיה או בהרגשה של אי מנוח ממה שאנו עושים עתה. חוסר מנוח ממידת האפקטיביות של הפעולות שלנו ומההרגשה שניתן לעשות יותר, אחרת, וטוב יותר. כלומר, כל יוזמה של Reframing ארגוני מתחילה בהתראה במובנה זה. אך הנטייה האנושית היא לחזור לאזור הנוחות הקוגניטיבי של הפירושים המזומנים לנו מתוך המערכת המונחית שלנו, וביצוע מתוכם פעולות של מניפולציות לוגיות של דדוקציה ואינדוקציה.

תחת זאת עלינו להתמקד בהפעלת כישורי **החישה** שלנו בנוגע למה שאנחנו מרגישים, אך עדיין לא יודעים להסביר, ולהמשיג את משמעותם של הפערים שאנו חשים בהם (2). אנחנו עושים זאת על ידי הפשרה של המשגות שהונמחו ומתן משמעויות חדשות להם או של יצירת המשגות חדשות. כשאנחנו מתחילים את התהליך הזה אנו מגלים כי הפשרה של מונח אחד מתוך המערכת המונחית שלנו והמשגתו מחדש גורמת להפשרתו של מונח נוסף וכך הלאה,

עד כדי שינוי של כל 'המערכת המונחית' שלנו לגבי הבעיה והרחבת אופק הפירוש שלה על ידי העשרתה בתובנות ומושגים חדשים (3).

תוכנת ה- Mind the Gap המלווה אותנו בתהליך זה מנחה אותנו ליצירת 'מפה מושגית מפרשת' חדשה, שמייצגת את השינוי התפיסתי שעברנו (דוגמא למפה שכזו מובאת מטה מתהליך הברור המושגי שנעשה בחטיבה סביב אירועי ההתרסה).



המפה המושגית המפרשת שיצרנו תוכל עתה לשמש אותנו לבחינת תקפות ההנחות, התובנות והמושגים שהעלנו על ידי איסוף ידע רלוונטי ובחינתו ביחס למערך התפיסתי שיצרנו.

המאפיין את תהליך איסוף וניתוח המידע בשיטת ה-SRT הוא שהוא מתבסס על המפה המושגית שיצרנו כשזו מכוונת אותנו בתהליך לכידת הידע הרלוונטי. המפה נועדה להוות מחסום בפני איסוף אקלקטי וסכנת הטביעה בים המידע והיא מאפשרת את הבנת הקשר בין מה שאנחנו מחפשים ובין 'ענן הדרכטיבה' שלנו – הנושא אותו אנו מנסים לברר.

את הידע אוספים וחוקרים בשיטת ה-SRT בשתי שיטות עיקריות:

Text Transfer

בשלב זה פונים לאיסוף ממקורות ידע, בעיקר רשתיים, דוגמת Google News, wikipedia, Google Insight, Timeline, Web of Science או איסוף נתונים וידע על מגמות עולמיות באמצעות אתרים דוגמת Gapminder. במקרים אלו ההמשגה שיצרנו משמשת אותנו עתה כבסיס למילות חיפוש.

יש להדגיש כי בתהליך כזה חשוב להיות בררניים לגבי מה נכנס למפה שלנו. עלינו לראות במה תורם המידע החדש להבנת המושגים שיש לנו, או שאנו מבינים עתה שחסרים לנו, על

המפה. אם לא נקפיד על הקשר למפה או עשויים למצוא את עצמנו טובעים מול ים של חומר אינפורמטיבי, מבוסס ומעוגן במקורות רבים שלמושג הראשוני שלנו יהיה קשה לעמוד מולם.

Expert Elicitation

בניגוד ל- Text Transfer בו או נפגשים עם חומר אפיסטמי, למפגש אישי עם מומחה יש יתרון בכך שאנו יכולים להנחות אותו לנתב את האפיסטם שלו להקשרים המעניינים אותנו, מה שבהכרח מאתגר את המומחה ותפישותיו/ה.

לקראת המפגש עם המומחה ובהתבסס על המפה המושגית שלנו נייצר שאלות מאתגרות לראיון עם המומחה. מאחר ואלו נובעים ממערכת המושגים שלנו ולא מנימוקי ההיפותזות והטיעונים של המומחה, אלה הן שאלות שגורמות למומחה להגיב בדרך כלל באמירה דוגמת "מעולם לא אתגרו אותי בצורה כזו. אתם מעלים שאלות מחקריות חדשות שלא חשבתי עליהם".

הגם שהאיסוף של מידע וידע בשתי שיטות אלה מאפשרים לנו לחשוף כמה מהשאלות הנסתרות של ענן הדרקטיבה שלנו, אין להסתפק בכך. החזרה למפה והעימות של הידע שאספנו מבחוץ, עם המערכת המושגית העשירה שיצרנו, היא המאפשרת לנו לראות את המורכבות של הסוגייה בה אנו מתעמקים.

מתודולוגיה זו של מחקר בשיטת ה-SRT מאפשרת חקירה לא פחות מעמיקה, אך יותר ממוקדת ממחקרי העומק המבוצעים בשיטת המחקר הסיבתי הרב שכבתי – Causal Layered Analysis (CLA). אנחנו תמיד נמצאים בשלב זה במתח בין הקושי האנרגטי להתפרס על כל מרחבי המידע והידע מחד ובין ההכרה בכך שתמיד קיימת האפשרות שפספסנו משהו. הידע, כמו ההבנה שלנו, הם תמיד רק חלקיים.

תוכנת ה- Mind the Gap

בביצוע תהליכי החשיבה, המחקר והלמידה בשיטת ה-SRT או נעזרים בתוכנת ה- Mind the Gap - תוכנה מיוחדת שעוצבה על ידי חברת 'פרקסיס' לצרכי החשיבה והניהול השילוביים.

התוכנה משמשת אותנו לתהליך ה-Reframing החשיבתי וליצירת המפה המושגית המפרשת החדשה. בהמשך היא גם משמשת אותנו ככלי מלווה לתהליך השלם והמעגלי הנע בין העיצוב ההתראה, התכנון, וניהול הביצוע.

התוכנה מאפשרת לנו לנהל תהליכים אלה כשלם מעגלי אחד ולהבחין ביחסים שביניהם.

תכונותיה אלה של תוכנת ה-Mind the Gap הופכת אותה לכלי חשיבתי משולב לשימושים האישיים, הקבוצתיים והפרויקטליים בשיטת ה-SRT.

פרק 9 - הצוות השילובי

עד כה עסקנו בתהליכי חשיבת ה-SRT שמבצע האדם החושב כיחיד. אך יחידת היסוד של 'הניהול השילובי' היא 'הצוות השילובי' המקיים את תהליכי ה-SRT.

צוות שילובי מוקם כאשר נחשף פער תפישתי בין תפישת הפעולה הרווחת במשרד ובין התהוותן של סוגיות חדשות שבפניהן צריכה להתמודד מדיניות החוץ של ישראל.

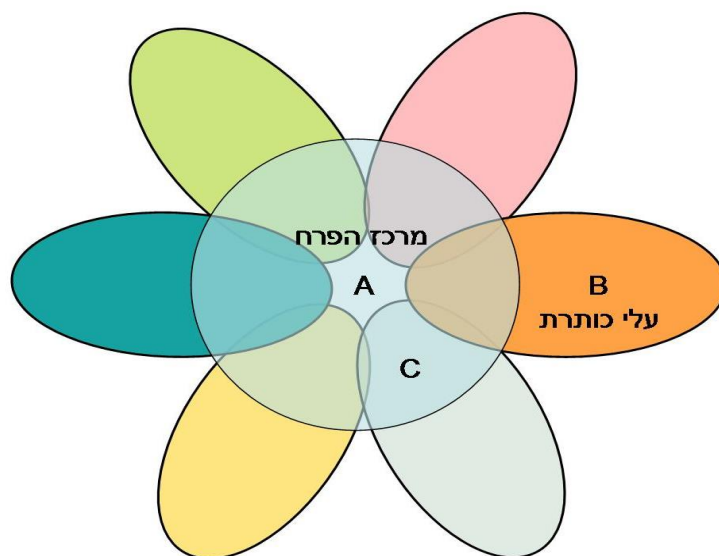
כפי שכבר הסברנו, מדיניות, ובכלל זה מדיניות חוץ, פועלת בתוך מערכות סבוכות המתאפיינות בכך שהן נמצאות כל הזמן במצב של השתנות מתהווה (Emergence). נוצרים בה כל העת 'מושכים' (Attractors) חדשים על ידי התלכדות של משתנים ממרחבים, ממדים והגיונות שונים, ואלה יוצרים 'שינויים שוברי מבנה' במערכת כולה.

אחד התפקידים המרכזיים של חטיבת התכנון המדיני היא ההבחנה באותם 'אותות חלשים' המעידים על אפשרות של התהוות של 'שינוי שובר מבנה' חדש. כאשר מבחינים בכך הנושא מועלה לדין ראשוני אצל מנהל החטיבה. בסמכותו ליזום הקמת 'צוות שילובי' לבחינת הנושא, משמעויותיו והשלכותיו, ולהעלות המלצות לצורת ההתארגנות הנדרשת במשרד על מנת לתת לו מענה.

'הצוות השילובי' הוא כזה בהיותו משלב אנשים מיחידות שונות במשרד על פי הנושא, והוא פועל במשולב לפיתוח התפישות החדשות. אך השילוביות איננה רק ארגונית, אלא תפשית בעיקרה. היא מתרחשת דרך המפגש החשיבתי ש'בין' התפישות, ההתנסויות והדיסציפלינות של הגורמים השונים המשתתפים בתהליך. מה שמאפשר התרחשות כזו היא המתודולוגיה והתוכנה באמצעותן מתבצעים תהליכי החשיבה והלמידה בצוות.

מטאפורת ה'פרח' מתארת כיצד מתבצעים תהליכים אלה:

מרשם 7 – הפרח השילובי



במטאפורה זו **'עלי הכותרת'** (אזורי B בתרשים) מייצגים את המשתתפים ואת תחומי הידע, כישורי החשיבה, ניסיונות החיים והתפישות השונות שמהם יופרה התהליך. **'מרכז הפרח'** (אזור A בתרשים) מייצג את התובנות, המושגים, והידע השילובי החדש שמפתח הצוות. תהליך פיתוח הידע המשותף ב'מרכז הפרח' נשען על החפיפה החלקית בלבד בין התפישות של 'עלי הכותרת' (אזורי C בתרשים) ועל המפגש התפישתי של השונות שביניהם.

ב'מרכז הפרח' מתפתח הידע השילובי שנמצא מעבר לידע הקיים של כל אחד מהמשתתפים בתהליך. ידע זה מתפתח על ידי הגירויים החשיבתיים שהתהליך של המפגש השילובי הזה יוצר בין המשתתפים בו, דווקא משום השונות המתקיימת ביניהם בהתמודדות החשיבתית עם בעיה משותפת.

היכולת לקיים במקביל שיח בין התפישה המשולבת המתפתחת ב'מרכז הפרח', לבין חומרים המאתגרים אותה מכמה הגיונות שונים במקביל (אזורי C של 'עלי הכותרת'), מגדילה את הסיכוי לחוש בפערי הרלוונטיות הקיימים עדיין בתפישה המשולבת המתפתחת ביחס לנושא המשותף, ומניעים קדימה את תהליך החשיבה המשותף.

מתרחש כאן מעין "ריקוד" חשיבתי שמתקדם דרך האימפרוביזציות ש"הרקדנים" מקיימים בין ה"ריקוד" המתפתח ב'מרכז הפרח', והתגובות עליו של "הרקדנים" האחרים המשתתפים בו. אלה יוצרים את היצירתיות השילובית המשותפת, ועם זאת גם האינדיבידואלית של כל אחד מהמשתתפים ב'**איזור ההתפתחות השילובית**'³⁸ שנוצר.

ב'מרכז הפרח' עלולות **תובנות אבדוקטיביות**³⁹ של המשתתפים, שכל אחד מהם חש בדרכו באי המספיקות של הידע האפיסטמי, להסביר את מה שהוא מבין מהתנסותו האישית. אין כאן העברה של ידע ותובנות ממישהו שכבר יודע למישהו שעדיין לא יודע. כל המשתתפים הם בחזקת 'יודעים ולא יודעים', והתובנות החדשות המתפתחות הן ב'מרכז הפרח' והן אצל כל אחד מ'עלי הכותרת' נוצרות דווקא בגלל היותו מפגש בין 'יודעים ולא יודעים' שונים, ההופכים למודעים למצב זה ומפתחים ומתפתחים ממנו.

ה'פרח' הוא מפגש של '**אחרים רלוונטיים**' זה לזה לא רק מבחינת תחומי הידע ונקודות המבט הנובעים ממיקומם ומתפקידיהם, אלא גם מבחינת המפגש בין הכישורים הקוגניטיביים האישיים שלהם. 'האחר הרלוונטי' הוא רלוונטי משום שהוא חושב על אותה בעיה בצורה אחרת ולעיתים אף מתוך יכולת לראות את גבולות הבעיה בצורה אחרת.

למשתתפים יש מיומנויות חשיבתיות שונות. בתהליכי פיתוח התפישות והידע המתרחשים ב'**איזור ההתפתחות השילובית**', אלה המצטיינים במיומנויות חשיבה מסוימות (לדוגמא, 'מיומנויות ה- 'Techne') מעשירים את אלו של האחרים שאין להם אותן באותה מידה, אך

³⁸ זהו מושג פרקסיסי שמתבסס על המושג 'אזור ההתפתחות הקרוב' שהומצא ונחקר על ידי חוקר התפתחות חשיבת הילדים, ויגוצקי. ויגוצקי מצביע על כך כי ההתפתחות של בני האדם איננה עניין אינדיבידואלי בעיקרו (כפי שהניח פיאזה) אלא היא תהליך מחשבתי שמתרחש במפגש בין אחרים רלוונטיים זה לזה, כשלכל אחד מהם יש יכולות ותכונות שונות אשר בתהליכים השילוביים שביניהם מאגברים זה את זה. בצוות השילובי בו אנו מקיימים את אזור ההתפתחות השילובי אין לנו עדיין את התאוריה (הנכונה) או ידיעה של מהי האמת. דווקא תהליך זה של חיפוש משותף יש לו אפקט מאגבר על הפעלה ערנית של כישורי החשיבה של המשתתפים.

³⁹ על האבדוקציה כתבנו בהערת שוליים מספר 12

יתכן והם יכולים להעשיר את הקבוצה במיומנויות אחרות (כגון מיומנויות ה- 'Phronesis'). כלומר ההעשרה מתאפשרת על ידי 'השונות המשלימה' בין האחרים הרלוונטיים, המתקיימת ביניהם לא רק בידע, אלא גם בכישורים ובמיומנויות. בתהליך כזה **המעגל הפרקסיטי השילובי** שנוצר במרכז הפרח, והעוררות שמפגש זה מקיים במעגלי הפרקסיס האישיים של המשתתפים האחרים, מזינים ומאגברים אלה את אלה.

במהלך הדיון אנו מקפידים על שלושה עקרונות פשוטים:-

1. כל השיח מוקלד במפת Mind the Gap ומוקרן על הקיר. המשתתפים מתבקשים להאט את קצב הדיבור שלהם ולוודא שמי שמקליד ('לכוד תובנות') לכד בצורה נכונה את התובנה שהם העלו. האטת הדיבור מעוררת את החשיבה הרפלקטיבית ומעלה את המודעות למילים ולרעיונות שנהגים.

2. לכל משתתף יש את "זכות הגמגום" ואסור להפריע לו במהלך הדיבור. תהליך חשיפת התובנות המתרחש בעבודה הוא תהליך רגיש ועדין וצריך לאפשר למי שמדבר לבטא את רעיונותיו במלואם, גם אם הם לא לגמרי קוהרנטיים בשלב זה. זהו שלב של 'הקשר הגילוי'⁴⁰ ולכן אין לצפות כי טיעונים אלו יהיו כבר מנומקים ומגובשים.

3. השיח מתנהל כ"סקווש" ולא כ"פינג-פונג" – כלומר מה שאומרים הדוברים צריך להתייחס למה שמוקרן על הקיר – המקום המייצג את מרכז הפרח – ולא לשיח או להתנצחות עם דובר אחר בקבוצה.

בצורה כזו ניתן מקום מרכזי לכוחה של החשיבה העצמית והעצמאית המבחינה בין המשתתפים בתהליך ונמנעת, במידת האפשר, השתלטות 'החשיבה הקבוצתית' אך עדיין נשמרת החתירה המשותפת ליצירת תפישה מארגנת חדשה⁴¹.

התהליכים המתבצעים במרכז פרח הם מאוד סבוכים ומחייבים משטר, התנהלות וכלי עזר מאפשרים מיוחדים. תכנת ה-Mind the Gap והמתודולוגיה ה-SRT מותאמים לקיום דיון קבוצתי שילובי מסוג זה.

התוכנה מותאמת לתהליך זה כיוון שהיא מציגה בכל שלב את הבעיה שברצוננו לברר (אנו קוראים לכך '**מרחב הברור**') ומזמינה את המשתתפים לבחון אותה מחדש.

גם הכלים האחרים אותם מציעה התוכנה משרתים את המתודולוגיה, דוגמת היכולת להתמקד ב'שכונת' מושגים מסוימת מבלי לאבד את תמונת מערכת המושגים הרבה שיצרנו במפה ולראות את ה'שלם', (על ידי תנועה פשוטה בין 'zoom in' ו-'Zoom out'). כלים אלה

⁴⁰ 'הקשר הגילוי' הוא ההקשר שבו אנו מגלים דברים חדשים. 'הקשר הגילוי' מתייחס לתהליכים החשיבתיים המוליכים לגילוי של רעיון או ידע חדש.

⁴¹ JaVictis, I., L., (1972) "Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes" Boston: Houghton Mifflin

מסייעים הן להתמקד בהקשר מסוים והן להעלות את משמעותו לרמות הפשטה גבוהות יותר.

המפה המושגית שמפותחת תוך כדי תהליך זה היא מפה המייצגת את פערי הרלוונטיות הקיימים ואת האפשרויות העקרוניות לגבי כיצד ניתן לסגור אותם.

פרק 10 - המעבר ל'ניהול השילובי'

תהליכי החשיבה בצוות השילובי ותוצריהם הם בעלי חשיבות רבה והם דורשים מאמץ רב ומתודולוגיה מסודרת. אך מאמץ זה עשוי לרדת לטמיון אם לא נדע כיצד להעביר את תפישותינו החדשות למקבל ההחלטות ולאחר שיאושרו על ידיו, להעבירם לפסים פרקטיים ולניהול שילובי של מימושם.

המשוכה הראשונה אותה עלינו לעבור היא שכנוע מקבל ההחלטות. הקושי העקרוני בתהליך זה היא העובדה שגם מקבל ההחלטות מעוגן ב'מיסגור' (ה-frame), שבאמצעותו חושב ופועל.

על מנת להתגבר על ה-frame התפישתי של מקבל ההחלטות עלינו להגיע למפגש עימו עם frame שלם משלנו, שכן רק frame, ולא טיעונים מבודדים, יכולים לשנות frame. המפה המושגית שפיתנו בשלב הקודם מהווה בסיס לשיח עם הקברניט המכוון לשינוי ה-frame שלו.

התהליך מתחיל בכתיבת מסמך המיועד למקבל ההחלטות, המסכם את המלצות הצוות להיערכות לפעולה. כתיבת מסמך כזה מחייבת מעבר מהקשר הגילוי להקשר הצידוק⁴² שמצריך סידור מחדש, הבהרה וניסוח מחדש של הרעיונות שהצוות פיתח בתהליכי 'הקשר הגילוי'. זאת על מנת שיהיו מובנים למי שלא השתתף ביצירת התפישות, המושגים והידע החדש, ויאפשרו לו להתמיר אותם להקשר שלו. עלינו לנסות לחשוב מהן הבעיות המטרידות את מקבל ההחלטות, היכן נמצא העוגן התפישתי שלו, היכן נמצאות "נקודות העיוורון" של תפישתו וכיצד ה-frame התפישתי שיצרנו עוזר לו בהתמודדות עימן. במעבר ל'הקשר הצידוק' יש לשנות את המיקוד מההתמודדות חשיבתית עם הבעיה העמומה להתמודדות על ניסוח מדויק שלה בצורה שתהיה ברורה לקורא המסמך ושתוכל להתמודד אל מול ה-frame של מקבל ההחלטות.

הדרך הטובה ביותר לבטא frame בצורה קוהרנטית היא באמצעות סיפור. בני אדם רגישים מאוד לסיפורים ומסוגלים לקלוט דרכם מסרים רבים, בין אם מפורשים ובין אם לא. על כן נסו במגבלות הצורך להיות תמציתיים ונהירים ככל האפשר, לשלב את עיקרי ה-frame שלכם בצורה סיפורית שתיקלט בצורה טובה יותר. הסיפור מאפשר במובן מסוים לעקוף את הקושי

⁴² זהו ההקשר שבו אנו מנסחים ומתארים את אותם דברים חדשים שגילינו. 'הקשר הצידוק' ענינו בניסיון שלנו להצדיק את מה שגילינו על מנת להסביר אותו לנו ולאחרים.

שבהתמודדות מול frame, שכן הסיפור מייצר חבילה לוגית שלמה ולא טיעונים חלקיים אותם ניתן לתקוף ולדחות בהיגיון של ה-frame.

בעקבות מסמך כזה סביר שמקבל ההחלטות יזמן את הצוות לפגישה שבה צפוי שהוא יעלה שאלות משלו ויתפתח שיח בינו לבין הצוות. בדומה למפגשי הצוות גם את מפגשי השיח הזה מנהלים בשיטת הפרקסיס על גבי מפת Mind the Gap תוך כדי הקרנת המפה על המסך.

לקראת השיח עורכים מחדש את 'המפה המושגית' בצורה שתאפשר תחילה להתמקד רק באותם מושגים שהועלו במסמך שנשלח לקברניט ובהיגיון הסיפורי שמחבר ביניהם. כל מושג כזה מגובה ב'**שכונה מושגית**' שבשלב הראשון של ההצגה תהיה מוסתרת וניתן יהיה לפתוח אותה לפי הצורך, בהתאם לשאלות שיעלה מקבל ההחלטות ולהתפתחות השיח, ולהציג את התובנות המרחיבות והמעמיקות שיצר הצוות על הנושא.

הסיבה העקרונית לכך היא שבני אדם מתקשים קוגניטיבית לתפוס בבת אחת מערך של יותר מ-5 עד 7 מושגים והיחסים שביניהם. על כן יש להשקיע מחשבה מה הם המושגים שיוצגו תחילה, ואיזה מושגים יוסתרו, ויוצגו רק מאוחר יותר על פי צרכי התפתחות השיח.

במהלך השיח עשויות לעלות שאלות ותובנות חדשות שאותן מקלידים תחת הטקסט של המושג המתאים. במידה ועולה מתוך השיח מושג חדש ניתן לפתוח גם תיבת '**חלוק נחל**⁴³ חדש למושג החדש שהועלה. השיח שהקלדנו על המפה עם מקבל ההחלטות מאפשר לחשוף את הנחות היסוד של הקברניט ביחס לנושא ואת המונחים שבהם עשה שימוש בשיח.

המונחים והנימוקים שבהם משתמש מקבל ההחלטות הם הייצוג הטוב ביותר לגבולות 'העיגון החשיבתי' שלו - כיצד ועל מה הוא חושב, מה מטריד אותו, על מה הוא אינו חושב ולא נתפס על ידו כמטריד. בחינה מעמיקה של טקסט השיח שהתנהל מאפשרת לצוות לחשוף את גבולות 'העיגון החשיבתי' ואת ה'לאקונות המושגיות' של מקבל ההחלטות ביחס לבעיה. בחינה כזו לאחר המפגש היא חשובה על מנת להפוך את המפגשים העתידיים עם הקברניט ליותר אפקטיביים.

בכל מקרה שבו השיח עם מקבל ההחלטות מגיע לשלב בו הוא נותן את הסכמתו להתנעה של פרויקט שילובי ליישום ההמלצות שהועלו על ידי הצוות, אין להסתפק בהסכמה או הוראה עקרונית. פרויקטים שילוביים מחייבים שיתוף של גורמים מתוך יחידות שונות במשרד. אלו אינן מורגלות לשיתוף פעולה כזה והוא נתפס לעיתים על ידי מנהליהם כפגיעה בגבולות הסמכות שלהם. לכן על מנת שפרויקט כזה יוכל להצליח יש צורך שמקבל ההחלטות יקבע מי יוליך את הפרויקט ויוציא כתב המינוי לחברי '**הצוות השילובי האופרטיבי**' שיוקם על מנת לממש אותו. בכתב המינוי יקבע גם לוח זמנים לדווח למנכ"ל על התקדמות⁴⁴.

יש לחזור ולהדגיש בהקשר זה כי פרויקטים שילוביים המופעלים על ידי צוותים שילוביים הם צורת ניהול המאפשרת את קיומה של הגמישות החשיבתית והתפעולית הנדרשת בסביבה

⁴³ זוהי התצורה שבה משתמשים בתכנת ה-Mind the gap לייצוג מושג
⁴⁴ כתב מינוי כזה יכול להסתכם גם בסיכום הדיון אצל המנכ"ל ובחלוקת משימות ע"פ סיכום הדיון

בה מתרחשים שינויים בסיסיים מהירים, גם במציאות שבה נשמרת היציבות הארגונית מאחר וההתמקדות היא בתהליכים ולא בשינויים ארגוניים מעוררי התנגדויות.

חלק מחברי 'הצוות השילובי האופרטיבי' שימונו יהיו מטבע הדברים חברים מתוך צוות החשיבה והלמידה השילובי, אך יש חשיבות מיוחדת לכך שישולבו בו אנשים מתחומי הביצוע. אלה יבחרו על פי הקריטריון של היותם בעלי הידע ויכולות הביצוע הנדרשות לקיומו של 'השלם המערכתי' של הנושא החדש. בנוסף לחברים הקבועים של הצוות, בנושאים מסוימים יהיה צורך לצרף לצוות גם מומחים ובעלי עניין שלא מהמשרד.

הצוות השילובי האופרטיבי הוא אופרטיבי במשמעותו כצוות שילוה את כל תהליכי היישום, כולל גיבוש דפוסי ותהליכי הפעולה של הפרויקט השילובי מתוך הלמידה שתתרחש במהלך כל התהליך. בעוד שמי שיזם ובדרך כלל גם ריכז את צוות החשיבה והלמידה השילובי, שעסק בבירור הראשוני של הנושא החדש, הייתה החטיבה לתכנון מדיני, תפקידה של חטיבת התכנון המדיני בצוות האופרטיבי יהיה מעתה בעיקר בהכוונה וסיוע במתודולוגיה ובכלים של התהליך.

המשימה הראשונה של הצוות השילובי האופרטיבי היא לגבש את 'הרעיון המערכתי המארגן' - הרעיון המערכתי הכולל להתמודדות עם הבעיה, המנוסח עדיין ברמת הפשטה גבוהה. על בסיס רעיון זה יגבש הצוות בהמשך את תכנית הפעולה האופרטיבית. מעבר זה לרעיון מערכתי מארגן ולתכנית פעולה אופרטיבית צריך להיות מודגש ומובהר כיעדו של מפגש ההתנעה הראשון של הצוות השילובי האופרטיבי, שהוא במידה רבה מפגש של 'העברת מקל' מצוות החשיבה. לשם כך יש ליצור בסיס ידע משותף ראשוני לצוות החדש שיהווה את קו ההתחלה המשותף של הקבוצה להמשך העבודה. על בסיס זה, תוצג דירקטיבת העבודה של הצוות ויתקיים דיון ראשוני עליה.

לקראת מפגש ההתנעה יש לבצע מספר הכנות מקדימות שעיקרן:

1. הכנת מפה חדשה שבה יוצגו עיקרי התובנות שקבוצת העבודה הראשונה הגיעה אליהן. בדרך כלל יהיו אלה אותן תובנות כפי שנוסחו ב'תמצית המנהלים' שנשלחה למנכ"ל וקיבלה את אישורו.

2. ניסוח דירקטיבה לצוות האופרטיבי על בסיס השיח שהתנהל עם מקבל ההחלטות והנחיותיו.

הקושי הראשון שצריך להתמודד עמו במפגש ההתנעה של הצוות האופרטיבי, הוא למנוע מצב בו תתרחש חזרה שוב אחורה לתהליך אותו כבר ביצע צוות החשיבה. לכן מיד לאחר הצגת הדירקטיבה ועוד לפני ההתייחסות של המשתתפים לדירקטיבה, יוצגו התובנות שהושגו לגבי הנושא על ידי פתיחת 'חלוקי הנחל' שבהם מצויות כבר הגדרות מנוסחות בבהירות שממצות את התובנות והמסקנות הנגזרות מהן. ככל שהתובנות שהושגו תהיינה מנוסחות בצורה בהירה יותר, כן ניתן יהיה למנוע אי הבנות שיגזלו זמן וחזרה לדיונים ובירורים שכבר בוצעו.

מיד לאחר מכן יש לאפשר שאלות הבהרה ודיון. זאת מאחר והניסיון מלמד כי לא רק חברים חדשים שלא השתתפו בקבוצת החשיבה זקוקים לכך, אלא גם מי שהשתתף בה זקוק לאזכור תמציתי וברור של התובנות שהשתתף ביצירתן ולהתמקדות חדשה במשמעותם ביחס לדירקטיבה. את עיקר הזמן בפגישת ההתנעה יש להקדיש לברור משותף המתמקד במשמעויות הדירקטיבה, כשבירור זה נועד להבהיר את תפקידו של הצוות בגיבוש של הפרויקט ולהבהיר את תהליכי העבודה שידרשו לכך. גיבוש הבנות אלה יחייב העלאה ופיתוח מושגים קונקרטיים יותר מאלה שהועלו בצוות החשיבה.

הבחנה מרכזית אותה אנו עושים ברידה לגיבוש 'הרעיון המערכתי המארגן' היא ההבחנה בין 'גבולות המערכת' ל'[גבולות המערכה](#)'. בגבולות המערכת אנו מתייחסים לתופעות ומגמות שמייצגות את מרחב ההבנות של המערכת הכוללת שעשויות להיות להן השלכות והשפעות על ההתמודדות שלנו עם הדירקטיבה ושמנה עלינו לגזור את 'גבולות המערכה' שננהל.

העיסוק בגבולות המערכת ממחיש את מהותה של המערכת כ'מערכת סבוכה' ומתוך הדיון בהם עולים השיקולים שצריכים להשפיע על קביעת 'גבולות המערכה'.

חשיבותה של החשיבה על 'גבולות המערכת' היא גם בכך שהיא יוצרת ערנות לבחינת אותם גורמים שעשויים להתלכד בעתיד לכדי מושגים חדשים שעשויים לחייב שוב לשנות את 'גבולות המערכה'.

לעומת זאת, 'גבולות המערכה' מתייחסים לגורמים הממשיים המשפיעים על היכולת להוציא לפועל את הרעיון המערכתי. הם מותנים בגבולות ההרשאה שיש לנו, במשאבים שעומדים לרשותנו, בלוחות הזמנים וכדומה. כל אלה בשילובם הם שצריכים לקבוע את גבולות המערכה.

לעיתים עשוי הדיון ביחס שבין 'גבולות המערכת' ו'גבולות המערכה' לחשוף כי לא ניתן יהיה להשיג את היעדים שלנו במערכה אחת, ויהיה צורך לתכנן סידרה של מערכות עוקבות כאשר כל end state של מערכה אחת יוצר את תנאי ההתחלה הנחוצים למערכה הבאה.

תהליך הבירור המושגי של 'גבולות המערכת' ו'גבולות המערכה' נעשה בצורה מעגלית כאשר האחד מניע ומזין את השני ורק בסופו אנו מגיעים לכדי תפישה של '[הרעיון המערכתי המארגן](#) עליו ניתן לבסס את '[עיקרי תפישת ההפעלה](#)'.

בירור של 'עיקרי תפישת ההפעלה' מייצר הבנה של התחומים שבהם צריך לפעול, עיקרי תפישת לגבי כיצד צריך לפעול והצבעה על הגורמים והשחקנים ששיתופם חיונית להשגת היעדים. הגדרה זו מאפשרת להתחיל בגיבוש תכנית פעולה מפורטת.

פרק 11 - הניהול השילובי בפעולה

גישת הניהול השילובי שמה דגש על המערכת כולה כ'מערכת סבוכה' שיש להתייחס אליה ולקיים אותה ככזו. על פי תפישה זו יש להימנע מפירוק מהותה המערכתית לגורמים בדידים.

מאחר וכל גורם במערכת הסבוכה קשור בגורמים האחרים במערכת, הסיבוכיות הזו יוצרת בעיה קריטית בפני ניהולה הפרקטי של המערכת הסבוכה. כיצד מקיימים את המערכתיות הסבוכה הזו ביחידות קטנות יותר שהן בגודל שניתן לניהול? (במובן של היותן manageable).

התשובה לכך היא פעולה ב'שלמים מערכתיים מינימאליים (שמ"מים).

השמ"ם הוא יחידת חשיבה ופעולה הכוללת את **מינימום** האלמנטים שנדרשים על מנת להשיג 'אפקט מערכתי'.

אפקט הוא המידה שבה המטרות הושגו או הבעיות נפתרו. מושג האפקט (effect) מועמד כניגוד למושג יעילות (efficiency). בעוד שיעילות משמעותה לעשות את הדברים בצורה נכונה ("doing the thing right"). אפקטיביות משמעותה לעשות את הדברים הנכונים ("doing the right thing").

"לעשות את הדברים הנכונים" בצורה שיצרו את האפקט המערכתי, מחייב שהדברים יעשו בצורה ובהגיון של ניהול מערכתי. והפעולה ב'שלמים מערכתיים מינימאליים' היא תנאי הכרחי לכך.

הבחירה של השמ"מים מתוך השלם המערכתי הכולל, אינה דבר פשוט כלל וכלל. שכן, פעולה זו מחייבת חשיבה על האופן שבו ניתן לפרש בצורה קונקרטי את האסטרטגיה שעוצבה להשגת המטרה, על מנת להפיק ממנה יחידות מערכתיות קטנות יותר שהן ברות התמודדות ושכל אחת מהן יכולה להביא לתוצאה אפקטיבית ביחס לשלם המערכתי האסטרטגי.

זו היא פעולת חשיבה ובחינה שנעשית על פי הכללים הבאים:-

השמ"ם הוא יחידת חשיבה ופעולה הכוללת את **מינימום** האלמנטים שנדרשים על מנת להשיג אפקט מערכתי. לא פחות מכך, אך גם לא מעבר לכך. ניתן לחשוב על הגיון מערכתי זה באמצעות המטאפורה של עגלה – על מנת שתפעל כמערכת אפקטיבית מן הראוי שיהיו לעגלה ארבעה גלגלים, עגלה שיש לה רק שלושה גלגלים, לא יושג בה האפקט וכך גם עגלה שיש בה חמישה גלגלים. הגלגל החמישי יוצר יתרות שמפריעה להשגת האפקט המערכתי.

היקף הפעילות שצריך להיכלל בשמ"ם צריך להיות כזה שניתן יהיה לנהל אותו תוך כדי ירידה לפרטי הפרטים הטקטיים של הפעולה אך מבלי לאבד את הקשרם – כלומר כיצד הם אמורים להשפיע ולהיות מושפעים מהשלם המערכתי של התכנון האסטרטגי.

יש לברר מלכתחילה כיצד האפקטים המצופים מכל אחד מהשמ"מים אמור להשפיע על השגת המטרה של האסטרטגיה. מאחר וכל דיון בשמ"ם מעלה את הצורך בבירור

המשמעויות האסטרטגיות של הפרויקט כולו וביטויים בו, הדיון בשמ"מ מהווה לא רק מסגרת לבירור מהן הפעולות האופרטיביות והטקטיות המערכתיות הניתנות לשליטה ולבקרה ביחס לשלם המערכתי האסטרטגי, אלא גם העיסוק בשאלות אלה מעשיר ומחדד את הבנת האסטרטגיה.

בכך, הפעולה בשלמים מערכתיים מינימליים מאפשרת את היישום של עיקרון מרכזי בשיטת הניהול השילובי – ניהול המשלב תהליכי Top-Down ו-Bottom-up הדוקים, המעשירים אלה את אלה.

הכוונה היא בכך שהשמ"מ מאפשר הסתכלות מערכתית שבה ניתן לפרק את התפישות האסטרטגיות ליחידות ברות ניהול ברמה האופרטיבית וברמה הטקטית.

התוכנה מהווה פלטפורמה לקיומו של השיח והלמידה המשותפת האופקית והאנכית והשילוב שביניהם.

לניהול השיח והלמידה האנכית תוכנת ה-MtG כוללת כלי המאפשר לתמוך בהבחנה וניהול השילוביות האנכית הזו בין האסטרטגיה, האופרציה והטקטיקה.

פלטפורמת ה-MtG מאפשרת מעקב אחר שלושת הרמות כמערכת אחת – הרמה הראשונה היא הרמה המופשטת האסטרטגית. הרמה השנייה היא הרמה האופרטיבית שעניינה בתרגום ופירוש של החשיבה המופשטת האסטרטגית ל"רעיון המארגן האופרטיבי" ולשממ"ם. הרמה השלישית היא הרמה שבה מתבררות בעיות הביצוע שמתגלות ונלמדות במהלך הדרך וכן גם ההזדמנויות החדשות שנחשפות בתהליך הביצוע.

ככזו, המפה המושגית של הפרויקט מייצגת לא רק את השלם המערכתי האופקי אלא גם האנכי ואת היחסים שביניהם, ובתוך כך גם לבחון את כל שלוש הרמות – האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית, והיחסים שביניהם. תוך כדי תהליך כזה מתגלים פערי רלוונטיות בתפישה המערכתית האופקית – שבין תפישת הארגון ובין סביבת פעולתו, וגם ברמה האנכית, אשר נלמדים ומצטמצמים, אם כי לעולם לא נעלמים.

כך, תוך כדי קיומם של תהליכי למידה מתמשכים אלה נוצרת התאמה בין תפישת ההפעלה החדשה והמציאות עמה היא אמורה להתמודד. מה שמאפיין תהליך זה הוא שהוא תמיד מחדש הן בשאלות שהוא מעלה, הן במידע שהוא מבקש, (אשר במקרים רבים מסתבר שאינו קיים עדיין), והן בפתרונות שהוא יוצר.

המפה המושגית ששימשה אותנו ככלי בפיתוח התפישה המערכתית החדשה שלנו משמשת אותנו עתה ככלי גם בליווי תהליכי ניהול היישום. במהלך תהליך זה מתפתחת גם שפה חדשה הכוללת מושגים מפרשים חדשים.

פרק 12 – מתיאוריה ליישום

חבילת המתודולוגיה, התוכנה ושיטת 'הניהול השילובי', כפי שהוצגה באוגדן זה, אמורה לספק לחטיבה, ובאמצעותה גם לגורמים אחרים במשרד, את הידע והכלים שיאפשרו להם לשפר מהותית את היכולת לעצב תפישות הפעלה התואמות מציאויות משתנות, ולתכנן ולנהל באפקטיביות וביעילות את הנדרש על מנת להתמודד עמן.

אולם היישום של גישה זו במשרד החוץ, ובמידה רבה גם בחטיבה עצמה, דורש לא פחות מאשר שינוי תפישתי ותרבותי. על מנת להשיג שינוי כזה נדרשת התמדה והתקדמות מדורגת שתמשך מספר שנים.

קדמה להכנת אוגדן זה עבודה מתמשכת עם החטיבה ביצירת הכרות, בלימוד ובתרגול של מתודולוגית ה-SRT. התהליך כלל גם הנחיה וליווי הלכה למעשה של מספר פרויקטים בשיטת ה-SRT - 'הפיאדיזים', 'ההערכות לספטמבר השחור', 'אירועי ההתרסה' ו-'Conflict Transformation'.

אך הטמעת מתודולוגית ה-SRT בחטיבה עדיין לא הושלמה. ההערכות לקראת יישום עקרונות הניהול השילובי, נמצאת בראשית דרכה.

המטרה העיקרית בכתיבת אוגדן זה היא להציג בצורה מגובשת ומקיפה את כל היבטי הנושא כבסיס לשינוי הנדרש בחטיבה ובמשרד בהשקעת המשאבים ובמינון בין טיפול בנושאי ה-current וטיפול בנושאי ה-Next וה-After Next.

לגבי החטיבה עצמה אין חידוש רב בהבנה כי בין יתר תפקידיה קיים גם תפקיד משמעותי להאיר על הבעיות וההזדמנויות שבאופק ושמעבר לאופק הנוכחי, שעדיין אינן מובחנות ככאלה. אך בפועל, למרות הוכחת ההיתכנות וההצלחות החלקיות שכבר הושגו (למשל, בהקשר הפיאדיזים ו"ספטמבר השחור") החטיבה עדיין לא הצליחה להשיג איזון אחר בהשקעה הנדרשת בין העיסוקים ב'כאן ובעכשיו' ובין החשיבה והתכנון לגבי ה-Next וה-After Next.

עוד פחות מכך היא ערוכה לבצע את 'העברת המקל' הנדרשת ליחידות האחרות במשרד על מנת לממש את התכנון ולנהל את המעברים הנדרשים. כאמור, במציאות של שינויים שוברי מבנה, המגמות החדשות מתפתחות 'בין' התחומים המסורתיים ואלה אינם מטופלים על ידי יחידות המשרד בגבולות האחריות והמומחיות שלהן. האתגר הניהולי של החטיבה בהקשר זה הוא לפתח ולספק את המתודולוגיה, התהליכים והכלים להתארגנות ופעולה משולבת כזו בתחומי ה'בין', כשכל יחידה במשרד תורמת את תפישותיה ויכולותיה מנקודת המבט שלה להתמודדות משותפת כזו.

עד כה גישת הניהול השילובי ונחיצותו בהקשר של משרד החוץ לא הוצגה להנהלת המשרד. לא נוצרה עדיין הכרות מספקת של הנהלת המשרד עם שיטת 'הניהול השילובי' לקראת קבלת החלטות על תחילת הפעולות הנחוצות ליישום תהליכים אלה במשרד. ההתקדמות

בשלב הראשון צריכה להיות בתוך החטיבה עצמה, אך אין להסתפק בכך שכן ללא התקדמות במעגלים רחבים יותר של המשרד, האפקט הכולל יושג רק חלקית.

מתיאור ההתפתחויות העכשוויות בתיאוריה, ובעיקר בפרקטיקה הניהולית, עולה הבדל מהותי מתפישת הניהול של העידן התעשייתי. בתפישה הישנה קוימה הקפדה על קו תיחום ברור בין מה שהוא הארגון ובין כל מה שהוא מחוץ לו והניהול התייחס רק למה שהוא בתוך הארגון. לעומת זאת, התפישה החדשה של ניהול ה-Agility מדגישה את הצורך בגמישות בהתייחסות לגבולות הארגון ולגבולות ההתייחסות הניהולית שלו. תפישה זו אינה מציבה קו תיחום ברור בין הארגון ובין האקו-סיסטם שלו, ומנסה לקדם שילוביות ניהולית לא רק בתוך הארגון אלא גם בין הארגון והגורמים הרלוונטים מתוך האקו-סיסטם שלו.

ציינתי בהקשר זה כי בסקטור העסקי קיימת כבר המודעות, הנכונות והיכולת להתנהל באקו-סיסטם כזה. ההכרה היא בהכרחיות של התנהלות כזו להמשך שרידותו ושגשוגו של העסק. המודעות והנכונות לכך קיימת כבר גם בהקשר לאקו-סיסטם של מה שקרוי מערכת הביטחון. במשך שנים רבות צה"ל ראה עצמו כמי שהביטחון הוא בתחום סמכותו. אך גם בכך התרחשו בשנים האחרונות, ועדיין מתרחשים, שינויים משמעותיים. כיום קיימת הכרה מסוימת בצה"ל ובמערכת הביטחון כי יש להתייחס לנושאי הביטחון הלאומי כנושא החורג בהרבה מההיבטים הצבאיים גרידא. החטיבה לתכנון מדיני במשרד החוץ היא היום כבר גורם המוכר כמי שיש לשלב אותו בתהליכי החשיבה הביטחוניים-אסטרטגיים. תהליך הפתיחות השילובית מתרחש לא רק לגבי משרד החוץ, הוא מתרחש עתה גם לגבי משרדים וגורמים אחרים ששילובם מתחיל להיתפס כחינוי להבנה והתמודדות עם השלם הביטחוני-מדיני-כלכלי-חברתי.

גם במשרד החוץ עצמו מתגברת ההכרה כי מדיניות חוץ אינה עוד פונקציה המתבצעת באופן בלעדי על ידי דיפלומטים וכי יש צורך בקיומה של שילוביות דומה. גורמים חברתיים וכלכליים שונים הופכים לחלק אינטגרלי של מדיניות החוץ. בנוסף, ההכרה בצורך בשילוביות הזו מתחילה להתקיים כבר גם לגבי נושאים אחרים שבהם יש צורך להיערך לשילוב גורמים חברתיים וכלכליים שעד כה הוגדרה מערכת היחסים ביניהם באופן שאינו משקף יכולות אמיתיות במציאות.

עולה השאלה איך מניעים תהליכי חשיבה, תכנון וניהול במשרד החוץ כשהבעיות גם חורגות בהרבה מהיבטים דיפלומטיים או ביטחוניים דיפלומטיים גרידא? יש צורך בהרחבה משמעותית של תפישת הניהול של משרד החוץ, גמישותו וטווחי ההתעניינות שלו.

על פי תפישת הניהול השילובי ביישומה למשרד החוץ, השגרירויות הן שאמורות להפוך לסנסורים של המטה ולמלא תפקיד חשוב באיתור 'אותות חלשים'.

במצב הנוכחי המטה איננו ניזון מספיק מתבוננת השגרירויות (השטח) בהשלכותיה להפעלת תהליכי הניהול שלו. יישום עקרונות הניהול השילובי אמור לשפר מהותית את היכולת של המטה להפיק את התבונה של השגרירויות ולהתעשר ממנה. כמו כן הוא אמור לשפר את יכולתן של השגרירויות להתמיר את התפישות החדשות המתהוות במטה לכדי התנסות בתהליכי פעולה חדשים בשטח. הכוונה היא שהשגרירויות לא יהוו רק גורמים של איסוף מידע וידע אלא יוכלו לפעול כגורמים אקטיביים המתמירים את משמעותיות הקונספטים שמעוצבים בינן לבין המטה ומפעילים תפישות הפעלה תואמות להקשרם.

אנחנו נמצאים ופועלים בעידן בו מתרחש תהליך מעמיק של ביזור הגורמים המשפיעים על מדיניות החוץ. לנציגויות, מלבד התפקידים הרגילים של ייצוג האינטרסים של המדינה במדינת-השירות ושמירת הקשר עם ציבורים וקהלים רבים ומגוונים, יש להוסיף את תפקיד החיישן של המגמות העולמיות, האזוריות, החברתיות, הכלכליות ואחרות עבור המטה. יתר על כן, בהקשר זה, אמורות הנציגויות להוות מעין ממברנה⁴⁵ של משרד החוץ. כלומר, הן אמורות לתפקד כחיישן אקטיבי, המזהה מגמות והזדמנויות, ומסוגל להביא מידע רלבנטי שיפרה את העשייה הכלכלית, הטכנולוגיות והתרבותית בתוככי ישראל.

לדעתנו, על מנת להיות משמעותי לכלל המערכת הלאומית, אחד מתפקידי המפתח של משה"ח צריך להיות לא רק ב'בוא' חומרים כאלה דרך תהליכי החיישנות, אלא גם ייצוג תוצרים של תהליכים מתוכללים רלבנטיים למדינת ישראל.

נקודות התורפה העיקריות בהערכות לכך הן:-

- א. נקיטת היוזמה וריכוז תהליכים כאלה בשלל התחומים של מדיניות החוץ בהובלה של משרד החוץ. משרד החוץ חלש מאוד ביכולתו להוביל את המערכת הלאומית. לא תהיה הגזמה רבה לומר כי עד כה הוא נרתע מכך.
- ב. עיצוב סדר היום של מדיניות החוץ לא רק על פי שטף האירועים (Current) אלא גם מתוך ראייה ונכונות ארוכת טווח להשקעת משאבים לקידום מיזמים בהתאם להערכת המצב המדינית-אסטרטגית, השנתית והרב שנתית.
- ג. רבים מבין אנשי משרד החוץ רוצים להמשיך ולשהות בחמימות המוכרת והנוחה של תחומי הדיפלומטיה המסורתית.
- ד. עד כה היו חסרים המתודולוגיה והכלים הנחוצים להערכות לכך תפישתית וניהולית. הגישה הפרקסיסית מתייחסת לכך ומציעה מתודולוגיה וכלים ליישום תהליכים אלה.

אז איך מתקדמים מכאן? הניסיון לימד אותנו כי רפורמות מעוררות התנגדויות שקשה לגבור עליהן. על מנת לייצר רתימה של המערכות השונות לתהליכים מערכתיים רחבים עדיף לפעול על פי עקרון ה'שלמים המערכתיים המינימאליים'. כלומר, לרתום אל התהליך את הגורמים השונים היכולים להביא אל השולחן תובנות הן מעולמות הפעולה המדיניים והן מעולמות הפעולה הפרוצדוראליים-משאביים; הן מהרמה האסטרטגית והן מהרמות האופרטיבית והטקטית; הן מהמטה והן מהשטח הרלבנטי שיכול להצביע על ההיתכנות והרלבנטיות של הדברים.

משמעותו של יישום עקרון זה הוא התקדמות דרך פרויקטים מוגדרים בהיקפם, שבהם ניתן להשיג תוצאות נראות לעין. הכוונה היא לפרויקטים שאינם מחייבים שינוי מבנה וכפיפויות. הם עוסקים בהתארגנויות פרויקטליות לביצוע תהליכי חשיבה ופעולה שילוביים תוך כדי עמידה בהסדרים הקיימים של מבנה וכפיפויות.

⁴⁵ המטאפורה כאן היא של ממברנה ביולוגית היודעת לקחת דברים מחוץ לתאים ולהכניסם אל תוך התא בצורה סלקטיבית, ובמקביל לקחת דברים מתוך התא להוציאם אל התווך החיצוני.

היישום בפועל הוא דרך התנסות בפעולה של התארגנויות 'פרח' זמניות לביצוע תהליכים שילוביים מתוך המבנה הארגוני הקיים. פעילויות 'פרח' כאלה אינן סותרות את המבנה הקיים שנוצר על פי הגיון של חלוקה דיסציפלינארית, פונקציונאלית ואזורית. יתר על כן, במהותה הגישה השילובית היא גישה הגורסת מתח של 'שונות משלימה' וככזו היא רואה תועלת משלימה בקיומן של התמחויות דיסציפלינריות, פונקציונליות ואזוריות שונות.

על כן הגישה הפרקסיסית של הניהול השילובי חותרת לקיומה של גמישות תפישתית וניהולית בתוך מבנה יציב. הגמישות השילובית "יוצאת" מתוך היציבות והיא זו המאפשרת את קיומה הרלוונטי במצבים דינמיים. מטאפורה אחת לחשוב על לכך הוא הג'ירוסקופ המייצר יציבות בתוך מערכת על ידי גמישות גדולה לאפשרויות של תנועה, כמו בסגווי.

דרך תהליכים כאלה וההתנסויות בשינויים כפי שהם מתרחשים בפועל אנשים משנים את תפישותיהם. תוך כדי התנסויות אלה הם לומדים את ההיגיון החדש ואמונם בו מתחזק ככל שנוצרות חוויות מוצלחות. יתר על כן, התנסויות תהליכיות אלה מספקות גם למוליכי השינוי את ההזדמנויות החשובות ללמידה מתמשכת ושיפור הדרגתי בהפעלת השיטה הלכה למעשה. חשוב להדגיש כי סביר שתתרחשנה גם התנסויות פחות מוצלחות, אך זהו סיכון שצריך לחיות איתו. המדובר בתהליך ארוך ומתמשך המייצר שגרה של למידה מתוך ההתנסויות המוצלחות והפחות מוצלחות ואשר מוליך לשינוי אבולוציוני בארגון.

המעבר הנדרש והשינויים התהליכיים, ההתנהגותיים וההדרכתיים הנדרשים במשרד אינם יכולים להתרחש באבכה אחת. מה שנדרש לקיומם הוא מחויבות להתקדמות מתמשכת ורציפות גם נוכח התנגדויות הנובעות מהרגלים המעוגנים בתרבות הארגונית. השגת השינוי תחייב מחויבות ואורך רוח שהיא מעבר לטווחי קדנציה מסוימת של שר, מנכ"ל, או מנהל החטיבה, כשההתקדמות היא תמיד על ידי יצירת איזונים חדשים בין הישג ובין החדש.

במשרד יש כיום מגמות סותרות – חלקן מושכות אל המוכר והידוע בדפוסים הישנים וחלקן מושך לכיוונים חדשים. לחטיבה לתכנון מדיני צריך להיות תפקיד מוביל בהקשרים אלה של המגמות הסותרות – היא יכולה לעשות זאת על ידי הבהרה, העברה והפצה של הניהול השילובי, תחילה בהנהלת המשרד ובהמשך במשרד כולו. כמו כן, עליה לקחת חלק במעקב, ליווי וייעוץ מתמשך להנהלת המשרד ביישום תפישת הניהול השילובי.

בשנים האחרונות החטיבה עסקה בקידום תהליכי עבודת מטה מסודרים יותר במשרד. היא עשתה זאת על בסיס אותה תפישת הפעלה לשיפור תהליכי העבודה המוכרים מצה"ל ומגופי Pol-Mil מהעולם. פעילות זו עסקה בעיקר בהקשר של שילוב משרד החוץ בתהליכי קבלת ההחלטות הלאומיים בהיבטים מדיניים-ביטחוניים.

במקביל, בשנים האחרונות החטיבה קידמה בהצלחה את תהליכי 'הערכת המצב' השנתיים והעיתיים, ובהצלחה פחותה מכך, את התאמת תכניות העבודה ותקציב המשרד לשינויים בהערכת המצב. אולם במידה רבה בנושאים אלה היא מתקרבת לישורת שקפיצת מדרגה נוספת ממנה מותנית ביכולות החטיבה לקדם את התפישה והתהליכים השילוביים הנדרשים בתוך המשרד.

לקידום יעד זה נדרש איזון חדש בין תפישת התפקיד של החטיבה כמופנה כלפי "מעלה" ובין תפישתה כלפי "מטה" וכלפי "הצדדים" (בארגון ומחוצה לו). החטיבה לתכנון מדיני רואה כיום את תפקידיה וחובותיה בעיקר כלפי מעלה – כלפי המנכ"ל והשר, כפי שמשתקף בהגדרה הפורמאלית הנוכחית של תפקידיה: "קידום תהליכי החשיבה, העיצוב והתכנון, עבור מנכ"ל המשרד והנהלתו". מבלי להמעיט בחשיבות תפקיד זה, על החטיבה לפתח גם יכולות חדשות של ניהול תהליכי עבודה שילוביים שישלבו את דרגי הביניים ודרגי השטח במשרד במעגלי למידה שונים.

כיום מנהל החטיבה, ובעקבותיו גם עובדי החטיבה האחרים, מוצפים במשימות דחופות של בעיות Current המופנות אליהם "מלמעלה" או כתוצאה משטף ההתפתחויות. אין מספיק זמן לחשוב על ה- Next. הגם שצריך להמשיך ולפתח את היכולות של החטיבה בפעילויות ה- Current יש מקום לשקול כבר עתה יצירת איזונים חדשים לטובת פיתוח היכולות והעיסוק ב- Next. זאת, מתוך ההבנה שמצד אחד עיסוק כזה משרת את החשיבה על ה- Current ומוסיף לה רבדים חדשים, ומצד שני הוא שמאפשר התחלת התייחסות ל- After Next.

המשמעות הפרקטית המיידית של דרישה זו היא התפנות גדולה יותר לייזום פרויקטים של הפעלת 'פרחים' שילוביים, דוגמת אלה שכבר נרכש לגביהם ניסיון לא מועט. יש להעמיק בפרויקטים מסוג זה ולחצות את המכשול שבמעבר מהפקת מסמכים המצביעים על ה- Next, לפיתוח תכניות פעולה, אישורם בהנהלת המשרד והשתתפות מלווה ומנחה של ניהול תהליכי היישום.

גם לגבי החטיבה עצמה יש וניתן להתמקד בקידום תהליכים אלה ללא צורך בשינויים במבנה הארגוני הפנימי, אלא על ידי שינוי בדגשים, בגישה ובתהליכים.

בעבודתנו המשותפת עם החטיבה הונחו כבר התשתיות והושגה גם התנסות לא מעטה בקידומן של יכולות אלה, בעיקר במחלקה של רונית שכבר היום רואה את יעודה בפיתוח היכולות האלה, ייצוגן וקידומן הן בתוך החטיבה והן במשרד.

גם ההכוונה של המחלקה לניהול סכסוכים לתחום החדש של Conflict Transformation תורמת לכך, בהיותה מקדמת את ה- Next בתחום חשוב זה.

הכוונה היא שהמחלקות האחרות בחטיבה ימשיכו לעסוק במשימות ה- Current, כאשר מדי פעם הן ישולבו בעבודת צוותי 'הפרח' שיופעלו מתודולוגית בעיקר על ידי רונית והצוות שלה.

סוף דבר שהוא התחלת ההמשך

לסיכום יש לחזור ולהדגיש כי השתדלנו באוגדן זה לספק הסבר המקיף את כל היבטי הנושא מהרמה התיאורטית ועד תיאור התהליכים כפי שהם אמורים להתבצע בפועל, כולל את הקשיים הצפויים ביישום. לא הסתרנו את הדרך הארוכה שיש עוד לעבור עד להתבססות היכולות החדשות הנדרשות להתמודדות אפקטיבית עם ה- Next וה- After Next של המציאות הסבוכה של סוגיות מדיניות החוץ במאה העשרים ואחת.

ההתחלה היא תמיד יותר רוויית מכשולים ועיקובים. אך כשבוחנים את מה שכבר הושג מתוך נקודת מוצא זו, ניתן לראות בסיפוק גם את מה שכבר עברנו וההישגים שכבר הושגו, למרות כל הקשיים, ובהתחשב בנסיבות - ואלה אינם מעטים. אך לא פחות מכך, ניתן גם להעריך את כובד המשימה והדרך הארוכה שעוד לפנינו.

הגישה הפרקסיסית גורסת כי התקדמות תמיד נעשית בשלבים כאשר ההישג של שלב אחד מהווה בסיס שעליו ניתן להשעין את הפעולה וההישג של השלב העוקב. מבחינה זו ניתן לומר בסיפוק כי ההישגים ביישום שהושגו עד כה יצרו את התשתית הראשונית שממנה ניתן עתה להמשיך את המסע הארוך שעוד לפנינו.

נספח 1 – אנקדוטת ראמספלד - איך אני יכול לדעת את מה שאיני יודע שאיני יודע?⁴⁶

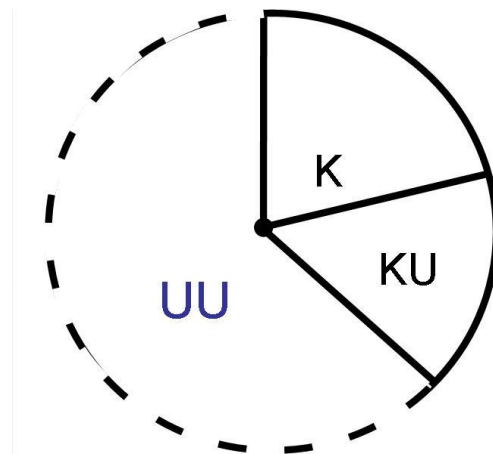
בתדרוך עיתונאים במשרד ההגנה האמריקאי ב-12 בפברואר 2002 נשאל שר ההגנה דאז, דונלד ראמספלד (Rumsfeld), האם לא יכול היה לדעת שלעיראק למעשה אין נשק להשמדה המונית. כזכור, הטענה כי לעיראק יש נשק כזה הייתה העילה העיקרית ליציאה למלחמה. על כך השיב:

"There are known knowns. These are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we don't know we don't know."⁴⁷

גם לעיתונאים שהורגלו כבר לשנינותו של ראמספלד נדרש זמן להתאושש מתשובתו המתוחכמת. אכן כיצד ניתן להאשים את הממשל האמריקני ואת ראמספלד אישית בדבר שהוא לא ידע שלא ידע? אך האם אכן הייתה זו תשובה ניצחת? האומנם אין דרך לדעת את מה שאיננו יודעים שאיננו יודעים? בואו נבחן הנחה זו.

עקרונית אנו נוהגים להבחין בין שלוש אפשרויות לגבי ידע - הידע כפי שאנו יודעים אותו (אותו נסמן כ-K - Known), הידע שאנו יודעים שהוא חסר לנו על פי הגיונו של הידע שיש לנו (אותו נסמן כ-KU - Known - Unknown), והידע שאיננו יודעים כלל שאיננו יודעים אותו (אותו נסמן כ-UU - Unknown - Unknown). את שלושתם אני מציג בתרשים 'עוגת הידע':

מרשם 8 - עוגת הידע



⁴⁶ פרק זה מופיע לראשונה ב'פנקס הכיס של השועל' (צבי לניר) והוא מובא כאן בשינויים והתאמות נדרשים.

⁴⁷ Department of Defense news briefing, February 12, 2002 - <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=2636>

ואגב מעניין בהקשר של אנקדוטת ראמספלד גם לצטט מהדיאלוג "מנון" כתבי אפלטון, כרך א', (הוצאת שוקן- תרגום: י. ליבס), עמ' 430. "מנון: ובאיזו דרך תחפש, סוקראטס, אחרי דבר שאינך יודע כלל מהו? שהרי מה בין הדברים של ידעתם תשים לך מטרה בחיפושך? ואפילו יזדמן לך כאשר יזדמן- כיצד תכירנו לדעת שהוא דבר זה שלא ידעתו? סוקראטס: מבין אני מה ברצונך להגיד, מנון. הלא אתה מעלה טענה נצחנית זו: שאי אפשר לו לאדם לחפש, לא אחרי מה שידע, ולא אחרי מה שלא ידע? כי מה שידע, ודאי לא יחפש- שהרי כבר ידעו. ודבר כזה אינו טעון כלל חיפוש: ולא מה שלא ידע- שהרי לא ידע כלל מה יחפש?"

ה-K בתרשים זה מייצג את מה שהאדם יודע מתוך המערכת המושגית המפרשת או המודל התפישתי המעוגן בו. ה-KU מייצג את מה שהאדם יודע שאינו יודע מתוך אותו מודל תפישתי, בהנחת תקפותו, והוא מכוון לחפש אותו. ה-K וה-KU למעשה מייצגים את המערכת התפישתית הקיימת שלנו. ה-UU מייצג את הידע שאיננו יודעים שהוא קיים, כי אין לנו מודל תפישתי לגביו. הוא מעבר לאופק המפרש של ה-Mind Set שלנו.⁴⁸

בפעולה שלנו בעולם אנו נדרשים לפעול גם באזור הפתוח האינסופי של ה-UU, כלומר גם במרחבי מה שהוא בחזקת מה שאיננו יודעים שאיננו יודעים. למעשה מצבים כאלה הם יותר שכיחים מאשר אנו מוכנים להודות בהם, אך אנחנו מעדיפים להתעלם מכך. המערכת התפישתית המעוגנת בנו כוללת אותנו בתחומי מרחב ה-K וה-KU, בעוד שהאיומים והזדמנויות שוברי המבנה מופיעים מבחינתם בתחומי ה-UU.

בפעולות היומיום השגרתיות שלנו, בשאלות ובבעיות איתן אנו מתמודדים בשגרה אנו נעים במרחב החשיבה והפעולה שבין ה-K ל-KU שלנו: "מה מצב הבורסה ותיק ההשקעות שלי היום?", "מתי עלי להיות מוכן לצאת מהבית על מנת שאספיק להביא את הילד שלי לגן ולהגיע בזמן לפגישה החשובה שיש לי הבוקר?". למעשה אנחנו מוצפים מדי יום בשאלות כאלה. גם בארגונים אנו עסוקים כל הזמן באיסוף אובססיבי של ידע על מה שאנו לא יודעים, מתוך מה שאנו כן יודעים (KU), ופועלים במרחב זה. כך לדוגמה אנו מפעילים מערכות 'ניהול קשרי לקוחות' על מנת לאסוף ולנתח כל פיסת מידע זמינה על הלקוחות שלנו, כיצד לפנות אליהם ולהיענות להם בצורה האופטימאלית. אך אנו מנסים גם להבין מתוך אותו מידע מי הם הלא-לקוחות שלנו. בארגונים עסקיים גדולים אנו מפעילים גם מערכות 'תכנון משאבים עסקיים' שנועדו לאסוף ולנתח את כל המידע שנתפש כנדרש על פי ה-K של הארגון, על מנת לאפשר לנו לקיים בקרה ושליטה על הפעילויות המתרחשות בתוכו.

כלומר אנחנו חיים ופועלים בתרבות שמחנכת אותנו לחפש תשובות ל-KU מתוך תפישת ה-K. חינכו אותנו לכך עוד בבית הספר, כשביקשו מאתנו לפתור משוואה של שני נעלמים בשיעורי המתמטיקה, ורובנו הבנו את השאלה כדרישה לפתור את בעיית KU מתוך הלוגיקה של K. עתה Google מחזקת עוד יותר מגמה זו, כשהיא מסייעת לנו לשלוף במהירות רבה כל פיסת KU אפשרית מתוך הלוגיקה של ה-K שלנו, באמצעות מילות החיפוש שאנו מקלידים.

במצב עניינים כזה אכן השאלה "כיצד אנו יכולים לדעת ולפעול לגבי מה שאיננו יודעים שאנו צריכים לדעת?" נראית מביכה. מוטב שנשאיר שאלה זו לפילוסופים. שהרי הם אלה שעיסוקם הוא בשאלות שאינן ניתנות לפתרון, ושאלת ה-UU נראית לכאורה כשאלה שאין עליה תשובה. אולם זאת רק מאחר ואנו מתעלמים מהצורך ומהחובה שלנו להפעיל את

⁴⁸ אני חייב להודות כי יש משהו מטעה בתרשים של עוגת הידע שהבאתי כאן. שכן מה שמייחד את ה-UU מה-K וה-KU הוא שבעוד שאת האחרונים אכן ניתן לצייר ככלואים בתוך מעגל, מה שאיננו יודעים שאיננו יודעים לא ניתן לכלוא אותו בכל גבול שהוא ולכן הקו התוחם אותו הוא מקווקוו. וכבר אמר על כך קרל פופר כי "הידע הוא תמיד סופי וחוסר הידע תמיד אינסופי".

הכשרים האינטלקטואליים המצויים בכל אחד מאתנו. אלה יכולים לאפשר לנו להבחין ולהבין מתוך התנסותנו גם דברים שאין לנו עדיין מודל תפישתי ברור לגביהם, ולפעול ביחס אליהם.

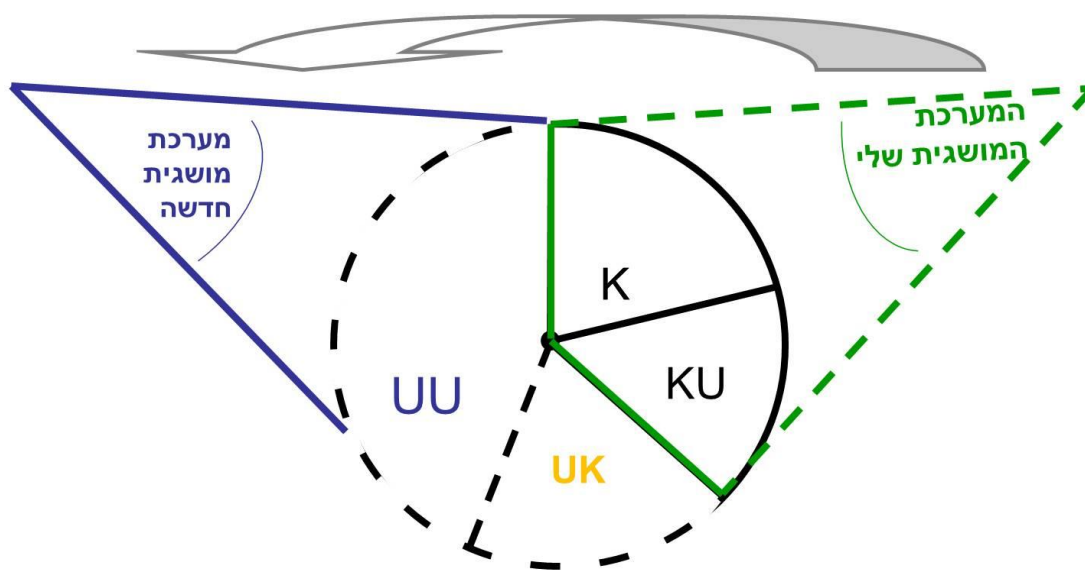
עם הפרדוקס הבלתי פתיר לכאורה הזה של "כיצד אני יכול לדעת ולפעול ביחס למה שאני יודע שאיני יודע", ניתן להתמודד דרך כך שנפתח את היכולת שלנו ללמוד מתוך ההבנות הסמויות (Tacit Understandings)⁴⁹ שאנו יכולים להעלות מתוך ההתנסות שלנו בפעולה או בחוויה, עוד לפני שיש לנו מודל תפישתי על הדבר.

היכולת הזו קיימת אצל כל אחד מאתנו, אך איננו מפעילים אותה. כך לדוגמא כשהיינו ילדים למדנו כיצד לרכב על אופניים עוד לפני שהיה לנו מודל או ידע על חוק שיווי המשקל. למעשה את רוב התחושות וההבנות החדשות שלנו אנו יכולים להשיג מתוך הפעולה, עוד בטרם יש לנו מודל או ידע אפיסטמי של מהותם.

ניתן לסמן ידע סמוי זה כ- UK (Unknown - Known), כלומר ידע מתוך ההתנסות בפעולה, או ידע ש"אני לא יודע שאני יודע". זהו ידע שאני חש מתוך ההתנסות שלי ושעדיין אין לי מודל תפישתי⁵⁰ שמסביר לי אותו.

נצייר מחדש את תרשים 'עוגת הידע' שלנו והפעם נבחן מה יכול לחולל בו ה- UK:

מרשם 9 - עוגת הידע עם UK



הידע הסמוי העולה מתוך ההתנסות הוא מקור העושר היצירתי החבוי בנו דווקא בשל היותו סמוי, שהרי הוא סמוי משום שאינו תואם את המודלים התפישתיים הקיימים שלנו. תכונתו זו - היותו לא-מוסבר במסגרת המודלים הנתונים שלנו - יש בה פוטנציאל לאפשר לנו לצאת אל מחוץ למודלים שלנו, לשנותם ולהעשירם, ובעצם לדעת מה שקודם לא הבנו כי עלינו לדעת.

⁴⁹ המושג הרווח יותר הוא tacit knowledge אולם אני משתמש במתכוון במושג tacit understanding במובנו כהבנה סמויה שקודמת לכל ידע מודע. בהמשך אשתמש לסירוגין גם במושג ידע סמוי (UK) במובנו כהבנה סמויה.

⁵⁰ ב'מודל תפישתי' אינני מתכוון בהכרח למודל מפורש ומוגדר, דוגמת מודל מתמטי, אלא לכך שיש לי כבר תפישה לגביו שמאפשרת לי לדעת איך לקשר אותו לדברים אחרים.

על מנת שנוכל לעשות זאת חשוב שנסגל לעצמנו את ההרגל להכיר בכך **שבכל רגע נתון יש דברים שאנחנו לא יודעים שאנחנו לא יודעים אותם**. על כן עלינו להיות ערניים לידע הסמוי הזה שלנו. כלומר, ל'מה שאיננו יודעים שבעצם אנחנו יודעים'. בעוד שרובנו בדרך כלל כלואים בתחומי מרחב ה-K וה-KU, מן הראוי שנשקיע את חשיבתנו ב-UK.

עלינו להכיר גם בכך שהידע שלנו תמיד יהיה רק חלקי ובעל תוקף זמני. לעולם לא נדע את "הכול" ולא נוכל לפעול על הכול. ה-UU הוא אין סופי וחסר גבולות והוא כל הזמן משתנה ונגלה לנו בפנים אחרות. ה-K והנגזרת שלו – ה-KU, הם רק כגרר באוקיינוס האין סופי של הלא נודע. בערמת הסיבוכיות של עולמנו תמיד קיים גם אותו "קלף" UK שאם נדע לשלוף אותו ולהבין את הפוטנציאל שבו, נוכל שוב להתקדם צעד אחד אל תוך מרחבי ה-UU.

בניגוד לגישות המחקריות המקובלות שבהם תהליך החשיבה מתחיל מה-Epistem, עקרון יסוד בשיטת ה-SRT הוא בהתבססות בראש ובראשונה על ניסיון החיים והיבטי ה-Techne- אצל האנשים השונים השותפים לשולחן פיתוח התפישות והידע. למעשה, כל אחד ואחד מהשותפים של 'פרח חשיבה' כלשהו, מוזמן בתהליכי פיתוח התפישות והידע להביא אל השולחן את הניסיון שלו על חוסר המספיקות של התפישות והידע האפיסטמי למה שלמד מההתנסות ה-Techne שלו. השיתוף החשיבתי השילובי בשיטת ה-SRT מאפשר להביא אל השולחן כמה וכמה היבטים שונים, אך משלימים, של פערים כאלה בין ה-Epistem ובין מה שנלמד מה-Techne ואלה מגדילים את עוגת ה-UK המשותפת וממנפים את התהליך המוליך לצמצום מרחב ה-UU המשותף.

עקרון זה מופעל גם במעבר לניהול השילובי בו כל אחד מהשותפים לקידומו של 'השלם המערכתי המינימאלי' אמור להביא תובנות חדשות הנובעות מההתנסות האופרטיבית שלו אל השולחן המשותף ובכך להשפיע הן כלפי מטה – על ניהול המשימות הספציפיות; והן כלפי מעלה – על עדכון תפישת ההפעלה של הפרויקט.

נספח 2 - מילון המושגים הפרקסיסי

Agility ניהולי

מושג זה קשור בניהול השילובי, ומשמעותו היא גמישות של שינוי תפישת התכנון ודרכי הפעולה תוך כדי ביצוע, מתוך התחככות עם המציאות כפי שמתנסים בה במהלך התהליך. זאת בניגוד לגישה הניהולית המסורתית שקובעת קווי תיחום ברורים בין התכנון והביצוע, כשהתכנון מקדים את הביצוע, וכששינוי התהליכים מתבצעים בדרך כלל על ידי אנשים שונים במקומות שונים ובזמנים שונים.

Current, Next & After Next

ההתמודדות עם ה-Current היא ההתמודדות הנעשית על פי המודלים והתפישות הקיימות, על מנת לענות על בעיות מוגדות וידועות.

ההתמודדות עם ה-Next היא התמודדות עם נושאים שבשלב זה עדיין אינם נתפשים כבעיות, אך ניתן להכיר בתהליכי התהוות שמעידים כי אלה יאלצו התמודדות בעתיד הקרוב. צורתם והשלכותיהם אינם ברורים עדיין, ועל כן אנחנו מתייחסים אליהם כאל ענן.

בעוד שה-Next נמצא בתחום האפור בשולי אלומת האור התפישתית הנוכחית שלנו, ה-After Next נמצא בתחום שמעבר ליכולת להשפיע עלינו בטווח הקרוב והבינוני, אך לטווח ארוך ההתעלמות מהם עשויה להיות בעוכרינו. על כן אסור לנו להתעלם מהצורך להשקיע מחשבה גם בתחומי ה-After Next.

האתגר העיקרי של החטיבה לתכנון מדיני הוא לקיים חשיבה כוללת על ה-Current, ה-Next וה-After Next, והיחסים שביניהם כמדיניות ותפישה תכנונית כוללת.

Reframing

תהליך של שינוי המערכת המושגית המפרשת שלנו. על מנת לעבור תהליך ריפריימינג יש לבצע 'חשיבה בסיסית' שבמהלכה מפעילים את כל שלושת הכישורים של מעגל החשיבה הפרקסיסי.

אבדוקציה

צורת הלוגיקה השלישית שמעבר לאינדוקציה ולדדוקציה. מושג האבדוקציה הומצא במקור על ידי צ'רלס פירס, לוגיקן ופילוסוף מסוף המאה ה-19. האבדוקציה היא כלי עוצמתי להתמודדות עם מה שאנו יודעים מבלי להיות מודעים לכך (UK) מאחר וידיעה זו מצויה מחוץ למעטפת הפירוש של המערכת המושגית שלנו. בו בזמן ידע זה מאפשר גם הזדמנות לשנות

את המערכת המושגית שלנו ולהתאימה לשינויים הבסיסיים המתרחשים בסביבה. אם נתייחס אליו ככזה נוכל למנף זאת על מנת לשנות את המערכת המושגית שלנו ולהתאימה לשינויים הבסיסיים המתרחשים בסביבה, אך אם נפעיל את הלוגיקה הדדוקטיבית או האינדוקטיבית, ההזדמנות הזו תחמוק מאיתנו.

באבדוקציה ההתייחסות שלנו למסומן היא אינה כאל מידע שצריך לבחון אותו כנכון או לא נכון, אלא כהפתעה בסיסית שמחייבת אותנו לבחון את משמעויותיו לגבי דברים שהם הרבה מעבר לאירוע כשלעצמו. התהליך האבדוקציוני מייצר טיעוני משמעות שעדיין אינם ברורים ושהמטרה שלהם היא לעודד חיפוש אחר תובנות חדשות להבנת לא רק התופעה עצמה אלא גם את השלכותיה על תופעות אחרות ודרכי הפירוש שלנו אותם.

אזור ההתפתחות השילובי

זהו מושג פרקסיסי שמתבסס על המושג 'אזור ההתפתחות הקרוב' שהומצא ונחקר על ידי חוקר התפתחות חשיבת הילדים, ויגוצקי. ויגוצקי מצביע על כך כי ההתפתחות של בני האדם איננה עניין אינדיבידואלי בעיקרו (כפי שהניח פיאז'ה) אלא היא תהליך מחשבתי שמתרחש במפגש בין אחרים רלוונטיים זה לזה, כשלכל אחד מהם יש יכולות ותכונות שונות, אבל בתהליכים השילוביים שביניהם הם מאגברים זה את זה.

בעוד שויגוצקי התייחס באחרים הרלוונטיים בעיקר לילדים בגילאים שונים, מורים והורים, ומשמעות הדבר היא שתמיד בקבוצה יש גם מי שיודע יותר מן האחרים ויכול להדריך אותם, הרי בצוות השילובי בה אנו מקיימים את אזור ההתפתחות השילובי אין לנו עדיין את התאוריה (הנכונה) ואין גם מי שיורה לנו על מהי האמת. דווקא תהליך זה של חיפוש משותף יש לו אפקט מאגבר על הפעלה ערנית של כישורי החשיבה של המשתתפים.

אפקטיביות

אפקטיביות נבחנת בהיותה משיגה את היעדים שלנו. אנו יכולים להיות מאוד יעילים בפעולותינו ועם זאת לא להיות אפקטיביים. על מנת להשיג את האפקטיביות עלינו תחילה להבהיר לעצמינו הבהרה עשירה של מה שאנחנו רוצים ויכולים להשיג בפעולה.

אחר רלוונטי

אחר רלוונטי הוא אדם אחר השותף איתך בהתלבטויות מתוך התנסות ומקורות ידע שהם שונים ממך אך יכולים להשלים אותך. אחר רלוונטי יכול להיות שותף בצוות עלה הכותרת, שותף בדיון מרכז הפרח ואף אנשים שמחוץ למעגלים אלה שהם רלוונטיים לך לפיתוח התפישה והידע בנושא המעסיק אותך.

אחר רלוונטי הוא חשוב לפיתוח תובנות וידע חדשים לא רק משום שהוא מייצג ידע והתנסות אחרת אלא גם מאחר ואנשים שונים הם בעלי כישורי חשיבה שונים. השילוב בין כישורים אלה (בעיקר בין כישורי האפיסטם, הטקנה והפרונסיס) יכול להאיץ הן את תהליך החשיבה המשותף ואף לשפר יכולות אלו בקרב המשתתפים.

אסוציאציות רחוקות

צירופים שהקשר ביניהם נראה תחילה כבלתי קיים או כמוזר, אך בחינה מעמיקה בהם מעוררת הבנה של רבדים חדשים בקשר לחלקי הצירוף השונים.

גבולות המערכה

גבולות המערכה הם הגבולות שבהם עלינו לפעול והם נקבעים על פי הגזרה שתוחמה לנו, על פי המשאבים שעומדים לרשותנו, ולעתים גם על ידי דימויים שיש לנו לגבי גבולות הבעיה. מאחר וגבולות המערכה מתוחמים, לעתים ההתמודדות עם הבעיה תחייב פעולה במספר מערכות עוקבות שכל אחת מהן משיגה רק מטרה חלקית במסגרת היעד הרחב (בהקשר הצבאי מבחינים בין קמפיין למבצע).

גבולות המערכת

המושג גבולות המערכת בא להזהיר אותנו מפני התמקדות חשיבתית מיידית באיום כשלעצמו כפי שהוא נראה ברגע זה, מבלי לקחת בחשבון את הגורמים במרחב הגדול יותר שעשויים להשפיע על יכולתנו להתמודד עמו. על כן התכנון מתחיל בתהליך של חשיבה על גבולות המערכת ורק לאחר מכן עוברים לדיון בגבולות המערכה.

עלינו לבחון את גבולות המערכת במקרים שבהם אני עומד לצאת למערכה מסוימת ועלי להבין מה הם הגורמים הרחבים יותר שעלי לקחת בחשבון ושעשויים להשפיע עלי, גם אם אני איני יכול להשפיע עליהם. אך עלינו לבחון אותם גם במקרים שבהם המערכה עצמה עדיין אינה מבוררת לי ואני מעוניין לבחון האם אני מזהה התהוויות והתלכדויות של מושכים חדשים שעשויים ליצור לי מערכה חדשה.

דוקציה ואינדוקציה

שני המושגים הם מושגי המפתח בחשיבה המדעית. אינדוקציה משמעותה פירוש התופעה מתוך ההיפותזה שיש לנו עליה ואילו הדדוקציה היא שינוי ההיפותזה לנוכח התוצאה של הניסוי המעבדתי.

במציאות סבוכה שבה לא ניתן לבצע את המשחק המדעי כפי שניתן לבצע אותו במעבדה, החשיבה בדידוקציה ואינדוקציה למעשה מנציחה את העוגנים החשיבתיים במיינד-סט שלנו.

דיוק מעובה (Thick Precision)

הבנת תופעה דרך הטלת מספר רב של היטלים תפישתיים שבאים מהקשרים והגיונות שונים על התופעה. אף אחד מהיטלים אלה אינו מדויק, אולם ככל שהם יותר עשירים, כך אנו מצליחים להגיע להבנה מעמיקה ועשירה כאחת של התופעה.

הבנה סמויה (tacit understanding)

זוהי הבנה שאנו חשים אותה מבלי שיש לנו עדיין תיאוריה מסבירה לגביה.

המנחה מושגית

מצב שבו גם מה שהתייחסנו אליו בשעתו כאל 'מושג', שהוא פתוח לפירוש על פי ההקשר - 'הומנח' - כלומר, במהלך הזמן משמעותו התקבעה. זה קורה מתוך שכחת הייחודי והשונה. מאידך, תמיד תוכל לקחת מונח, להפשיר את משמעותו, ובכך להחזיר לו את איכותו המושגית.

הפתעה בסיסית

הפתעה החושפת מערכת תפישתית בלתי-רלוונטית להתמודדות עם הסביבה.

הפתעה מצבית

הפתעה לגבי המקום, הזמן, העוצמה, הטכנולוגיה ו\או שיטת הפעולה, שנובעת מחוסר ידיעה מוקדמת. ההפתעה המצבית איננה מערערת את תקפות המערכת המושגית שלנו. אדרבא, בעקבות הלמידה שאנו מבצעים בעקבות ההפתעה המצבית משתפר כושר ההכלה של התפישה והאמון בה גובר.

הקשר הגילוי

'הקשר הגילוי' הוא ההקשר שבו אנו מגלים דברים חדשים. אלו הם אותם הדברים שלא הבנו אותם ואף לא חשנו בהם לפני כן. 'הקשר הגילוי' מתייחס לתהליכים החשיבתיים המוליכים לגילוי של רעיון או ידע חדש.

הקשר הצידי

'הקשר הצידי' הוא ההקשר שבו אנו מנסחים ומתארים את אותם דברים חדשים שגילינו. 'הקשר הצידי' ענינו בניסיון שלנו להצדיק את מה שגילינו על מנת להסביר אותו לנו ולאחרים.

התהוות (Emergence)

התהוות היא אחד המאפיינים העיקריים של מערכות סבוכות. התהוות של תהליכים ומגמות חדשות נוצרים על ידי התלכדות של גורמים שלא היו עד כה נתפסים כקשורים זה בזה בצורה סיבתית ברורה. חשיבותו של מושג ההתהוות בהקשר של עיצוב מדיניות חוץ הוא בכך שהוא מחייב ערנות לגבולות המערכת של נושאים, בעיות וגורמים שב-current אינם נתפסים כמתלכדים מבחינה לוגית או עניינית.

התמרה

בגישה הפרקסיסית מבחינים בין ארבעה מצבי התמרה:-

התמרה מס' 1

תהליך העברה של ידע ומושגים שבמהלכו המקבל משנה את משמעותם על מנת להטמיע אותם בידע ובמערכת המושגית שלו. אם לא הושלם תהליך זה בהצלחה הידע והמושגים החדשים אינם מוטמעים אצל המקבל.

התמרה מס' 2

התמרה של הידע והמושגים מההקשר שבו הם הוטמעו, להקשר חדש. גם במהלך זה משמעותם של הידע והמושגים משתנה ומתעשרת.

בעוד שהתמרות מס' 1 ומס' 2 מתייחסים לתהליכי החשיבה והלמידה האישיים, התמרות מס' 3 ו-4 מתייחסות לתהליכי החשיבה והלמידה הבסיסית המתרחשים בצוות השילובי.

התמרה מס' 3

התמרה של תובנות שהובאו על ידי 'עלה הכותרת' במהלך השיח הפרקסיסי המשנים ומעשירים את 'מפת מרכז הפרח'. במהלך התמרה זו הן משמעות התובנות המותמרת שמביא 'עלה הכותרת' משתנה והן 'מפת עלה הכותרת' מתעשרת ומשתנה.

התמרה מס' 4

התמרה של תובנות ומושגים המתרחשת במהלך וכתוצאה מההתנסות בפועל ביישום התפישות שגובשו ב'מפה המושגית' של הצוות.

התרעה מצבית והתראה בסיסית

התרעה מצבית היא התרעה על פי סימנים מעידים שנקבעו מראש על פי הנחות של התהליכים והשלבים שהיריב חייב לבצע אותם על מנת לממש את האיום.

התראה בסיסית מורה על היותה של המערכת המושגית באמצעותה אנו מתמודדים עם האיום או עם ההזדמנות לא אפקטיבית להתמודדות עמם.

מכאן שבעוד בהתרעה מצבית ההנחה היא שיש לנו מודל תקף של המצב ואפשרויות התפתחותו, התראה בסיסית מצביעה על כך שאין לנו מודל רלוונטי להבנה והתמודדות עם הבעיה.

חלוק נחל

זהו הסימן המוסכם בתוכנת Mind the Gap למושג. מושג מובחן ממונח בכך שגבולותיו אינם מוגדרים, וחלוק הנחל בהיותו צורה לא מוגדרת (לא מלבן ולא ריבוע) משמשת אותנו כייצוג למושג.

חשיבה באמצעות השפה

האדם חושב באמצעות השפה. ניתן לומר כי החשיבה "רוכבת" על השפה. בתהליך הפרקסיסי אנו מעודדים ותומכים בתהליכי חשיבה דרך השפה, בכך שאנו מאפשרים ואף מעודדים את החושב "לחשוב בקול רם", מקלידים ומקרינים את אמירות החשיבה שלו ומאפשרים לו לעיין בהם ולעשות לגביהם רפלקציה.

חשיבה רגשית

בדרך כלל נוהגים להתייחס אל הרגש כנחות לשכל וכביכול כדבר שיש לדחות אותו בפני הלוגיקה השכלית. אולם בתפישה הפרקסיסית אנו מתייחסים אל הרגש והרציו כשני דברים המשלימים זה את זה. אנו מתייחסים אל הרגש כשאל עצמו גם כן כחשיבה. המושג האנגלי "mind" הוא מושג שמצביע על השילוב בין הרגש והשכל, אך אין לו תרגום מילולי מתאים לעברית.

ידע אפיסטמי

ידע שאנו רוכשים מתוך מקור חיצוני ומניחים שידע זה הוא בדוק ותקף.

יעילות

יעילות משמעותה כיצד לבצע פעולה נתונה במינימום של השקעת משאבים וזמן.

למידה מצבית

זוהי למידה המאפשרת לנו לעשות את מה שאנו עושים בצורה מדויקת, מהירה ומשוכללת יותר, ולפתור בעיות בתוך גבולות העוגנים המפרשים הקיימים שלנו.

למידה בסיסית

זוהי למידה שבמהלכה נדרשת בחינה מחדש של 'המערכת המושגית המפרשת' שלנו.

מגמות מבצעות

מגמות שעדיין מהותן ואף התרחשותן אינה מוכרת ככזו. המושג 'אותות חלשים' מתייחס להבחנה ב'מגמות מבצעות'.

מגמות עומק

מגמות מוכרות המתמשכות כבר זמן רב. לדוגמא עלייתה של סין כמעצמה. או ירידה בכוחה של ארה"ב כמעצמת העל. בניגוד ל'מגמות מבצעות', לגבי 'מגמות עומק' קיימת כבר הסכמה די רחבה לגבי מהותן וכך גם קיימת מוכנות קוגניטיבית להתייחסות אליהן ככאלה.

'מונח' לעומת 'מושג'

'מונח' הוא מילה או צירוף מילים המורה על מסומן מוגדר בעולם (לדוגמא - 'מעבר חציה'). המשמעות שלו היא קבועה, אובייקטיבית ונטולת הקשר, בדומה להגדרה במילון. לעומת זאת, 'מושג' הוא מילה או צירוף מילים שמשמעותן פתוחה לפירוש מחדש על-פי ההקשר (לדוגמא - 'אהבה'). מושג אינו ניתן להגדרה אלא לתיאור בלבד והינו סובייקטיבי.

מושגי מטריה

מושגים שמתייחסים למספר תופעות שונות, כאשר כל אדם יכול להבין את משמעותם בצורה שונה, מבלי שעובדה זו מובחנת.

מושכים

המושכים הם אותן ההתלכדויות שהמפגש ביניהן יוצר את ההתהוויות החדשות במערכת סבוכה.

מעגל החשיבה הפרקסיסי

מעגל החשיבה הפרקסיסי מצביע על שלושה כישורי חשיבה מרכזיים המצויים בכלנו, אשר נחוצים לצורך יציאה מעבר לתובנות ולידע הקיימים במערכת התפישתית הקיימת שלנו על מנת ליצור ידע ותובנות חדשים ורלוונטיים למציאות.

שלושת כישורי החשיבה הם:

אפיסטם (Episteme)

האפיסטם מייצג את הכישורים החשיבתיים שבאמצעותם אנו לומדים הן את החוקים, הכללים, התיאוריות והמושגים הקיימות לתיאור העולם, והן את השימוש בהם תוך ביצוע מניפולציות לוגיות ('היסק', סיבתיות לוגית וכד'). כישורים אלה כוללים הן את הדדוקציה והן את האינדוקציה.

התוצרים הרווחים של האפיסטם הם: מונחים מילוניים, סמנטיקות, בנקי מידע, אינציקלופדיות, ספרי חוקים, נהלים, מדריכי הפעלה, ועוד. המשותף לכולם הוא היותם בעלי תוקף כללי שהוא מעבר לכל הקשר נתון. לכן האפיסטם תמיד מפגר אחרי המציאות.

טקנה (Techne)

בכל הקשר חדש יש תמיד משהו שהוא מעבר למה שהחוקים או המערכת המושגית המפרשת שלנו מסוגלת להסביר לנו. הטקנה מייצג את הכישורים החשיבתיים האנושיים באמצעותם אנו יכולים לחוש מההקשר את אותו דבר שהוא מעבר להסבר המערכת המושגית שלי גם ללא קיומו של ידע אפיסטמי מספק תחילה. באמצעות כושר אנושי זה אנו יכולים לדעת את הדברים מניסיונו לפני שיש לנו תיאוריה או הבנה מופשטת של הכללים שאנו מפעילים. כושר זה ממלא תפקיד חשוב בשרידות התפעולית והתפישתית שלנו. כל המצאה אנושית מתחילה מהפעלת כישורי הטקנה.

התוצר של הפעלת הטקנה הוא 'הבנה סמויה' (Tacit Knowledge), שהיא הבנה קדם-המשגתית. הבנה סמויה תוכל להפוך ל'הבנה גלויה' לעצמנו ולאחרים רק לאחר שמשמעותה תומשג ותיוחס להמשגות הקיימות שלנו.

פרונסיס (Phronesis)

הפרונסיס מייצג את כישורי החשיבה המאפשרים לנו להמשיג את משמעותו של הפער שבין האפיסטם ובין מה שאנו חשים מתוך ההתנסות, ובכך למנוע את התפוגגותן של ההבנות הסמויות בהן חשנו בעזרת הטקנה. דרך ההמשגה אנו מסוגלים להעביר את התפישה שנרכשה בהקשר מסוים להקשרים כלליים רבים אחרים ולחשוב דרכם על עולמנו. בירור ההבנות הסמויות שלנו באמצעות מושג אחד מוליך אותנו לבירור מחדש של מושג נוסף וכך הלאה עד כדי יכולת לברר מחדש ולשנות את כל 'המערכת המושגית המפרשת' שלנו.

כל תהליך של גילוי מתחיל מהטקנה ולא מהאפיסטם. אך אנו לא מאומנים בהפעלת כישורי הטקנה שלנו ועוד פחות מכך להפעיל את כישורי הפרונסיס שלנו.

Mind Set - מערכת מונחית

מערכת מונחית היא מערכת מושגית מפרשת שקפאה, כלומר התמסדה ואיבדה את הגמישות והפתיחות שלה, ואת היכולת שלה להשתנות. מונחים אינם מופיעים בחשיבתנו כיחידות מבודדות אלא כמערכות שבהן כל מושג קשור בקשר לוגי עם מונחים אחרים. על כן כל ניסיון להעלות תובנות חדשות שנובעות מהיגיון שמחוץ לזה של הקבוצה מותקף במלוא עוצמת הלכידות של הקבוצה בכללותה. מבנה זה מעניק למערכת המונחית עוצמה רבה של התנגדות לכל שינוי.

מערכת מושגית מפרשת

במהלך תהליך החשיבה בצוות השילובי הולכת ונוצרת מפה מושגית עשירה המהווה בשלמותה מערכת מושגית מפרשת חדשה של הנושא וכיצד ניתן להתמודד עמו. יש לשים לב לכך שבדרך כלל היא מקיימת את מהותה כמערכת מפרשת וגמישה רק כשאנחנו ממשיכים לבחון אותה ואת משמעותה ומשנים אותה ביחס למה שאנחנו לומדים מתוך הניסיון לפרש באמצעותה את המציאות. על כן יש חשיבות גדולה לכך שנמשיך לקיים את המפה המושגית שלנו ונחזור אליה כל פעם מחדש במהלך התהליך.

מערכת סבוכה

מערכת שהיחידה הקטנה ביותר שלה מכילה ניגודיות משלימה, שכל ניסיון לפירוקה יגרום לאיבוד איכותה המערכתית כ'מערכת סבוכה'.

מערכת פשוטה

מערכת שניתן לפרק אותה לגורמיה ולבצע רה-קונסטרוקציה של כל החלקים לכדי השלם. מערכת כזו יכולה להיות מאוד מורכבת ועדיין היא 'מערכת פשוטה' (מחשב הוא מערכת מאוד מורכבת בת מאות חלקים, אך על פי הגדרתנו הוא עדיין 'מערכת פשוטה').

מפה תפישתית (מפה מושגית מפרשת)

מפה הנוצרת במהלך התהליך הפרקסיסי המשקפת את התפישה שלנו בהתהוותה. התפישה במפה מיוצגת על ידי מושגים הפתוחים לפירוש בהמשך התהליך. על כן היא נקראת גם 'מפה מושגית מפרשת'.

מרחב הברור ('ענן הדירקטיבה')

המושג 'מרחב הבירור' בא לסמן את מרחב השאלות שאנו עוסקים בהם. זהו 'מרחב' שאין לו גבולות מוגדרים והוא מתאפיין בכך שגבולותיו משתנים במהלך התהליך. 'מרחב הבירור' הראשון בתהליך הוא ה**דירקטיבה** הנמסרת על ידי נותן הדירקטיבה. אך בהמשך התהליך היא משתנה ו'מרחב הבירור' בא לאפיין את 'מרחב הבירור' שבו מצוי צוות החשיבה.

מרחב התלבטות

מרחב התלבטות הוא מרחב היוצר טריאדה על ידי הפגשה של שני מושגים הבאים מ'שכונות' שונות במפה ושהקשר ביניהם אינו טריוויאלי, כאשר המתח שנוצר ביניהם מקדם אותנו בפירוש ההקשר שאותו אנחנו רוצים לברר ('ענן הדירקטיבה'). ככזה הוא כלי נוסף חשוב לחיזוק החשיבה האבדקטובית שלנו.

בירורו של מרחב התלבטות אחד מוליך שוב למרחב התלבטות שני (על ידי החלפת אחד המושגים, או שניהם) וכך התהליך הופך לתהליך של בירור ושינוי רב מושגי, כאשר השיח השילובי במרחבי ההתלבטות יוצר תובנות ומשוגים חדשים.

ניהול שילובי

זוהי צורת ניהול המקיימת את עיקרון השילוביות לא רק בתהליכי החשיבה (כפי שמתקיים בקבוצות חשיבה) אלא גם בצורת ההתנהלות של תהליכי יישום התוכניות והמדיניות.

בניהול השילובי מתקיים מעגל מהיר של למידה בין התכנון, ההבחנה בפער שבין התכנון ובין הביצוע תוך ההתנסות ומימוש התכנון, ובין המשגת הפער ועדכון התכנון.

הניהול השילובי הוא שילובי בכך שהוא תופס את השלם כמשלב דיציפלינות, תחומים, וגורמים שהם חותכי גבולות פורמאליים של תת היחידות בארגון, ולעתים כולל גם גורמים שהם מחוץ לארגון.

ניגודיות משלימה

היחידה הבסיסית הקטנה ביותר של מערכת סבוכה מכילה בתוכה ניגודיות משלימה. ניגודיות משלימה מכילה שני היבטים שונים (לפחות) של דבר מסוים שלמראית עין אינם מתכנסים, אך ההכרה בשניהם נחוצה על מנת להבין את הדבר.

הניגודיות המשלימה נמצאת בכל מה שהוא אנושי, ובכל מה שהוא חברתי, וכן בחשיבה ובשפה האנושית מעצם היותן מערכות סבוכות.

'עיון' ו'עדכון'

ה'עיגון' הוא המבנה התפישתי הראשון שאותו אנו שולפים ממוחנו, או זה המוצע לנו, והוא הופך למעין עוגן שקובע את גבולות ה'עדכון' שלנו, שיהיו תמיד סביב עוגן.

פיגום מושגי

מושג שאנו יודעים שאינו מניח את דעתנו במידת האבחון שגלומה בו, אבל מאחר שאין לנו עדיין מושג מאבחן טוב יותר, אנו משתמשים בו באופן זמני כמעין פיגום תפישתי הכרחי. אנו מקפידים להסיר את הפיגום המושגי לאחר שאנו משלימים לבנות את 'הבנין' – כלומר את הבנתנו את הדבר המסוים שאנו חווים אותו אך עדיין אין לנו מילה מתאימה לתיאורו. דרך ההתלבטות בחיפוש אחר המילה המתאימה גם נבין אנו עצמנו את משמעותו בצורה שלא הייתה מחוורת לנו לפני כן.

פער רלוונטיות

הפער שבין השינויים הבסיסיים המהירים המתרחשים בסביבה ובין קצב ההשתנות של המערכת המושגית שלנו שבאמצעותה אנו מפרשים סביבה זו. כאשר פער רלוונטיות אינו מאותר או מטופל הוא עשוי להוביל להפתעה בסיסית.

קטגוריה

הקטגוריה היא אמצעי לפשט את המסובכות של העולם הסבוך. זוהי "חבילה" מצומצמת בתכולתה אשר מייצרת היגיון מערכתי חלקי וזמני מתוך צירוף של כמה מושגים. קצב התחלפותן של קטגוריות הוא מהיר ביותר ומהותן זו אינה מאפשרות התגבשות לכדי פרדיגמות יציבות.

קטגוריות נוצרות "מלמטה", מתוך ההתמודדות היומיומית של האדם בפעולה והצורך שלו לפתור את בעיותיו. הן לא נוצרות מתוך אחריות-על כלשהי, לכנסיה, למדע, למדינה, או לכל מבנה על אחר של ידע, אלא לאדם המפלט דרכו במציאות סבוכה ורבת שינויים.

רעיון מערכתי מארגן

זהו הרעיון המערכתי הכולל להתמודדות עם בעיה סבוכה ברמת הפשטה גבוהה. הצוות השילובי מגבש את הרעיון עוד בטרם תורגם לתוכנית פעולה ולתפישת הפעלה.

שילוביות

צורת חשיבה ופעולה אשר שואפת ליצור תובנות ומושגים חדשים 'בין' תחומי ידע וניסיון שונים, מבלי לפגוע בייחוד ובהבדלים שביניהם. בעזרת השילוביות ניתן ליצור מערכות מושגיות רלוונטיות יותר למציאות ולנצל את היתרון של כל אחד מהחלקים שביניהם יוצרים את השילוביות, מבלי לנסות לאחד אותם.

שינוי בסיסי

שינויים ההופכים את המושגים והתפישות שבאמצעותם אנו מפרשים את עצמנו ביחס לעולמנו לבלתי רלוונטיים. זאת בניגוד לשינוי מצבי שהוא שינוי שאותו אנחנו יכולים להכיל במערכת המושגית הקיימת שלנו.

שינוי שובר מבנה

המושג "שינויים שוברי מבנה" פותח בעיקר בהקשר הטכנולוגי, ואף נקרא כך (disruptive technology). אנו עושים שימוש במושג "שינוי שובר מבנה" בעיקר במשמעותו הקוגניטיבית. כלומר, כשינוי השובר מבנה תפישתי.

על "שינויים שוברי מבנה" ראה:

Bower, J.,L.. & Christensen, C.,M. (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review, January-February 1995

שכונה מושגית

זוהי הקבוצה של מושגים מפרשים שיש ביניהם קשר לוגי או ענייני, שאנו יוצרים על מנת להבחין ביניהם ובין מושגים אחרים שעוסקים בתת נושאים אחרים של המערכת המושגית המפרשת. אנו עושים שימוש בשכונות מושגיות במפה המושגית, ומבחינים ביניהם על ידי מתן סימן מיוחד (בדרך כלל צבע) לכל שכונה. אנו נוהגים לתת גם שם לכל המושגים, והתוכנה מאפשרת שני מצבים. האחד הוא ייצוג רק של שם השכונה, והשני פתיחה של כל השכונה עצמה. הייצוג של שמות השכונות בלבד מאפשר להבחין ולחשוב על ההקשרים שבין כל תת המערכות הנושאות של הנושא הסבוך, ואילו פתיחה של השכונה מאפשר להתעמק במושגי השכונה כשלעצמה.

שלם מערכתי מינימאלי (שמ"מ)

זהו אחד ממושגי המפתח של הניהול השילובי. הניהול השילובי של בעיה סבוכה כולל משתנים רבים ואת היחסים ביניהם, וככזה, מבחינה פרקטית, לא ניתן לפעול כאחד על כל השלם המערכתי. השלם המערכתי המינימאלי הוא יחידת תפישה ופעולה הכוללת את כל המרכיבים שיוצרים שלם מסוים מתוך הנחה שאם יחסר מרכיב מסוים לא יושג היעד, אך אם ייוספו עליו משתנים ונושאים נוספים גם הם יפגעו בהשגת היעד.

בעת התכנון השילובי מגדירים את השלמים המערכתיים המינימאליים ומייצגים אותם במפה בצורה שמאפשרת לראות את היחסים שביניהם ובין השלם המערכתי הכולל מחד, ולבחון מאידך את תרומתו של כל שמ"מ לשלם המערכתי הכולל.

תובנה

תובנה היא הבנה חדשה שנוצרת במהלך תהליכי השיח השילובי. בניגוד ליחסי הבנה בהם יש מישהו שיודע ומישהו שאמור להבין את מה שהיודע מוסר לו, תהליך יצירת התובנה מתחיל בחיכוך של התפישות והידע שבין המשתתפים בתהליך השיח השילובי. תובנה היא דבר מאוד חמקמק ולכן חשוב להמשיג, וכך ללכוד, את התובנות אליהן אנו מגיעים.

תפישת הפעלה

תפישת הפעלה היא התפישה על איך יש ליישם הלכה למעשה את הרעיון המארגן שגובש במהלך החשיבה השילובית על הבעיה איתה אנו מתמודדים.