

”  
אנחנו תמיד יודעים יותר  
ממה שאנו יכולים לומר,  
ואומרים יותר ממה שאנו  
יכולים להעלות על הכתב

דייב סנאדן



## סדנה למנהלים בכירים בעיריות

ניהול מערכתי, חשיבה אסטרטגית ויישום מדיניות בסביבה המוניציפאלית

**הניהול המערכתי** הינה גישה המאפשרת את יישומה של מדיניות בסביבה מורכבת שאינה נמצאת תחת מוטת הניהול והשליטה הישירה של המנהל. אתגרי המנהלים ברשות המקומית נעוצים אף הם באחריות של הרשות על המרקם האורבני, שאינו מנוהל על ידם אך מושפע באופן עמוק מהחלטותיהם. אתגרים אלו מצריכים מן המנהלים הבכירים ברשות שימוש בכלים לחשיבה אסטרטגית והובלת תהליכים במערכות מורכבות. ההכשרה המוצעת מספקת למנהל גישות, ארגז כלים והתנסות קבוצתית להתמודדות עם אתגרים אלו ולמיצובם כמנהלים מערכתיים במרחב העירוני.

### מבנה הסדנה

התהליך מחולק לשלושה מפגשים של חצי יום. לכל מפגש ערך בפני עצמו לחידוד התפיסה ולהיכרות והטמעה של כלים ניהוליים חדשים.

### מפגש ראשון: מבוא לניהול בעולם סבוך

- **מהי מערכת סבוכה** – כיצד מנהלים בזירה בה לא ניתן לשרטט נתיב ברור בין פעולה לתוצאה? הצגת האתגרים וההזדמנויות בעולם הסבוך ודיון במודל להבחנה בין אופי האתגרים.
- **התמצאות במערכת סבוכה** – כיצד מפיקים ידע ניהולי רלוונטי מתוך שגרת הפעולה?

### מפגש שני: הנעת שינוי במערכת סבוכה

- **הבנת האתגר ההסתגלותי דרך החוויה האישית** - נלמד להשתמש בתחושות האישיות כמצפן לחילוץ אתגרים מערכתיים.
- **פיתוח ידע ככלי ליצירת שיתופי פעולה מערכתיים** – מסגור מחדש של אתגר מייצר מגנט של רתימת שותפים למהלכים הסתגלותיים. נלמד כיצד ממשיגים הבנות משותפות והופכים אותם למחוללי פעולה קולקטיבית.

### מפגש שלישי: ניהול מבוסס מערכות

- **בין ניהול פרויקטלי לניהול מוכוון אפקטים** – תפיסת הניהול הרגילה מטילה על המנהל להוציא אל הפועל פרויקטים או משימות ביעילות המירבית. גישה זו מקשה על האינטגרציה של מכלול התהליכים הנדרשים להשגת אפקט בסביבה סבוכה. ניהול מוכוון אפקט, מצריך סל כלים לפיתוח מערכה בעלת כיוון והמשכיות.

” אנחנו תמיד יודעים יותר  
ממה שאנו יכולים לומר,  
ואומרים יותר ממה שאנו  
יכולים להעלות על הכתב

דייב סנואדן



- **עיצוב ותכנון המערכה – גזירת המערכות מהתכלית האסטרטגית.** הצגה והטמעה של כלים למיקוד משימות ניהוליות רבות ולפיתוח רציפות סביב מערכה מרכזית המכוונת להשגת אפקט מהותי במרחב.
- **ניהול המערכה –** כיצד מנהלים לאורך זמן מאמצים מורכבים.

### צורת העברת הסדנאות

הסדנאות משלבות שלושה נדבכים להשגת הטמעת גישות פעולה:

- **הצגת גישות חדשניות לניהול דרך מודלים רלוונטיים** למציאות הפעולה של הארגון והמנהל.
- **הכשרה בכלים יישומיים המממשים את הגישות החדשניות** ומותאמים לסביבת הפעולה, דרך תרגול ורפלקציה.
- **עיסוק בסוגיות החיות והבוערות** של הארגון והמנהלים, תוך שימוש במושגים ובכלים שנלמדו.

### מנחי הסדנה

יובל הולצמן ויותם הכהן שימשו כמנהלי ומפתחי ההדרכה ב**מכון ראות** וכחוקרים ומובילי צוותים ופרוייקטים בתחום החברתי-כלכלי ובתחום הביטחון הלאומי. לצוות דואלוג ניסיון רב בייעוץ והכשרת מנהלים במגזר הציבורי והחברתי והטמעת כלים לניהול מערכת.

לפירוט על עבודות דואלוג במרחב המוניציאלי: [דואלוג ברשויות מקומיות/wiki.doalogue.co.il](http://wiki.doalogue.co.il)

\*הצעות מחיר יידונו לאור התעניינות קונקרטיית