

כלים חדשניים לתהליכי חשיבה - גישת דואלוג

"עלינו להבין את השכל האנושי כמו גם את המוח האנושי אם נרצה להבין את האופן שבו מתגבשת אסטרטגיה."
(הנרי מינצברג, ספארי אסטרטגיות)

השיח הרווח על אסטרטגיה עוסק בנתונים, בתחזיות, בניתוחים מורכבים ובתכניות ארוכות טווח. גישה זו מבוססת על ההגות האסטרטגית העסקית שהחלה במחצית המאה ה-20, אך הגיעה למיצוי - לפחות בעולם העסקי - בראשית שנות ה-80. ברגע מסויים האשליה שנוכל לדעת הכל מראש, לפרטי פרטים, ולכן לדעת כיצד לפעול במדוייק התנפצה לרסיסים. בארה"ב, מולדת השיח על האסטרטגיה העסקית, ניפוץ האשליה התרחש כאשר מנהלי התאגידים החזקים והגדולים בעולם - בתחום הרכב כמו גם בתחום האלקטרוניקה - חזו כיצד המפעלים שצמחו בכלכלה היפנית המוכה שלאחר המלחמה עקפו אותם בסיבוב בשלהי שנות ה-70.

בישראל, שמעולם לא היתה מאוד חזקה בחשיבה אסטרטגית, המומנט שהכריע את הכף היה המשבר שחוללה מלחמת יום הכיפורים. האסטרטגיה הישראלית קרסה באחת. מתוך ההריסות באגף המודיעין בצה"ל, יצא צבי לניר, שהיה אז סא"ל למסע לבירור מקורות המשבר. חמוש בהבנות שגיבש באותן שנים זוכה פרס הנובל (לימים) דניאל כהנמן, ועל בסיס הניתוח פורץ הדרך של תומאס קון על התקדמות המדע באמצעות פרדיגמות, הצליח לניר לנסח את חוסר היכולת של בני האדם לזהות בזמן הפתעות אסטרטגיות. אם המידע שאנו קולטים תלוי בהגדרה בפרדיגמה בה אנו אווזים, כלומר בסוג השאלות שאנו מסוגלים בכלל לשאול, אז כל אסטרטגיה שנגבש, ובכלל זאת החלופות שיעלו לדיון, הן מוטות בהגדרה, ועלולות להכשל בשל נקודות העיוורון שמקיפות אותנו.

אבל לניר לא עצר בהבנה הזו, שעלולה להיות מייאשת. הוא גילה במחקר שלו, שיש למוח האנושי מגוון יכולות שמאפשרות לגשש את מה שאיננו יודעים שאיננו יודעים. האתגר הוא שהיכולות האלו אינן נתפסות לרוב כרלוונטיות לסוגיה האסטרטגית. אנו לומדים כיצד לא להפעיל אותן, ולכן מתקשים לרתום אותן לצרכינו. הדגש המרכזי של לניר, בהיבט זה, ובהשען על ההבחנה של כהנמן בין שתי המערכות הקוגניטיביות שלנו (המערכת האינטואיטיבית, המהירה וההחלטית והמערכת הלוגית האיטית והמעמיקה) היא שההבנות פורצות הדרך, כלומר אלו שפורצות את המעטפת הפרדיגמטית הקיימת, מגיעות משילוב של המערכות. המערכת האינטואיטיבית משרדת שהפתרונות הקיימים לא מספקים, או שגילוי חדש הוא מעניין, מסקרן ומלהיב, ואז המערכת הלוגית נדרשת להסביר, להעמיק ולהרחיב את התפיסה.

הבעיה הקוגניטיבית



דניאל כהנמן, לחשוב מהר, לחשוב לאט
הוציא לאור: 2002



מעבר לסיעור מוחות

ההבנה שעומדת מאחורי רעיון "סיעור המוחות", וכן מגוון כלים וגישות דומים, היא שדי בכינוס של דיון לא מוסדר וקליל יותר כדי להניע את המערכת האינטואיטיבית לפעולה. כמעט 80 שנים מאז שמושג סיעור המוחות נהגה, ברור לנו שדיון סיעור לבדו ממש לא מספיק. מחקרים שנעשו על תהליכי סיעור מוחות מגלים שלרוב עולים במסגרתם רעיונות שכבר נהגו בעבר, וכן תובנות ראשוניות שקשה לרתום לעשייה משמעותית. ככל שהנושא הנדון חשוב יותר, או רב סיכון אנו כנראה נמנע מלנהל אודותיו סיעור מוחות חופשי ובלתי מתחייב.



מסיעור מוחות לתהליך חשיבה מערכתית

האתגרים של המערכת הציבורית הם בהגדרה מערכתיים, כלומר סבוכים, רבי היבטים, מרובי שחקנים ואינטרסים. בדיוק בגלל העובדה הזו, קשה כל כך לייצר אסטרטגיה אפקטיבית בעולם הציבורי. הכלים השגורים של חברות הייעוץ הכוללים מחקר של מופעים דומים בעולם (בנצ'מארק) כדי להביא פתרונות שכבר נבחנו בעולם, הם יקרים מאוד (מאחר וצוות הייעוץ נדרש לייצר את הידע מאפס) והאפקטיביות שלהם נמוכה (פתרון שנוצר במדינה אחת לא בהכרח רלוונטי למדינה אחרת). הם גם מדלגים מעל לשלבים הכרחיים של הבנת הבעיה לעומקה. לא פעם אנו מגלים שהעתקנו פתרון שגם במקור שלו היה בעייתי. אבל המחיר הכי משמעותי שלהם הוא שהם מדלדלים את היכולות האסטרטגיות של הארגון ולא מצליחים למנף את הידע הרב שכבר קיים בארגון. הידע הזה חיוני הן כדי לייצר תובנות מחדשות והן כדי להפוך את התובנות האלו ליישומיות.

בעולם הבטחוני, בו היכולת להעתיק פתרונות של אחרים כמעט ולא קיימת בהיבטים אסטרטגיים (מדיניות של מדינה אחת בהגדרה לא תתאים לחברתה), **נוצרו בעשורים האחרונים כלים חדשים לפיתוח ידע. כלים אלו נשענים על ההכרח לפרוץ את הפרדיגמה הקיימת**. לצורך כך, תהליך החשיבה חייב להיות מנוהל, ובאופן שמשלב גמישות רבה עם שיטתיות וסדר. צוות דואלוג ליווה בשנים האחרונות מספר תהליכים מסוג זה בעולם הבטחוני בנגזרות שונות: מודיעיניות, טכנולוגיות ומבצעיות. בכלן, **מתודת תהליך החשיבה הוכחה כאפקטיבית וכזו המחוללת תובנות פורצות דרך**. לאור ההצלחה של המתודה בנגזרות הביטחוניות עשינו מאמץ למדל ולהעביר את המתודה גם לעולמות העסקיים והציבוריים.

כיום דואלוג הוא הגוף המוביל בישראל בניהול תהליכי חשיבה מורכבים בצורה מאורגנת ושיטתית. אנו מלווים את הארגון החל משלב הבניית ותכנון התהליך, מיפוי הסוגיות, רתימת ההנהלה והשותפים וניהול המפגשים ועד לכינוס התובנות לכדי תכנית ישימה. הליווי המקצועי מסייע לייצר מרחב ומסגרת למידה ארגונית, תוך שילוב מתודולוגיות וכלי חשיבה עדכניים לצורך חילוץ וארגון הידע, ומאפשרים לפתח תובנות אסטרטגיות ומבניות במענה לשינויים. **הנסיון הרב בהובלת תהליכים אלו במגזר העסקי, ובמערכות בטחוניות וציבוריות מאפשר לנו להוביל בהצלחה גם תהליכים מורכבים, בתנאי אי-וודאות ובלחץ זמן**.



מבנה תהליך חשיבה "קלאסי"

הכנה

תהליך מקדים עם ההנהלה / הצוות המוביל מטעם המשרד, שנועד להגדיר את מטרות התהליך ואת השותפים, ובכלל זאת:

- / מטרות הלמידה ומיקודה
- / בירור הסוגיות והמבוכות המרכזיות של המשרד/ארגון
- / הבנת מצב הידע הקיים אודות הסוגיות ומיפוי פערים ראשוני
- / מחקר שוק קצר

תכנון תהליך הלמידה

- תכנון מכורט יחסית של התהליך שכולל:
- / בניית גאנט עבודה
- / דיונים מרכזיים – נושאים, משתתפים
- / אבני דרך בתהליך
- / גופי ידע שנדרש להשלים

גיבוש ראשוני של קבוצת הלמידה

- / משתתפים, נושאים, לוח קבוע, תיאום ציפיות

הובלת התהליך

- / קיום רצף עוקב של פגישות, תוך עיבוד התכנים וביצוע עבודת הכנה בין המפגשים
- / גיבוש תוצרים ראשוניים מתוך התהליך:
- / המשגה של הסוגיות, האתגרים וההזדמנויות בתוך החברה ובסביבה החיצונית
- / מיפוי כלל האתגרים
- / פיתוח ראשוני של אסטרטגיה חלופית / מעודכנת

סיכום

- / כינוס התובנות כך שיזינו את בניית תוכנית היישום באופן מוצלח.
- / תיעוד מסכם של התהליך שיהווה הן תוכנית ראשונית למימוש ההבנות והן נקודת ייחוס עתידית לחברה.

בניית תוכנית יישום

- בניית תוכנית מעשית מתוך ההבנות שגובשו הכוללת:
- / שינויים ארגוניים
- / צעדים לבחינת פעילויות חדשות; פריסה תקציבית; שיתופי פעולה, פיילוט
- / שגרות ארגונית חדשות
- / הסטת משאבים וכח אדם



מתודולוגיית העבודה בתהליך

"הדיסציפלינה של הלמידה הקבוצתית מתחילה ב"דיאלוג", כלומר, יכולתם של חברי הקבוצה להניח הצידה את ההנחות שלהם ולפתוח ב"חשיבה משותפת" אמיתית... למידה של קבוצה היא צעד חיוני מפני שהקבוצה, ולא היחיד, היא יחידת הלמידה הבסיסית בארגונים מודרניים. זהו "קו המגע"; אם הקבוצה אינה מסוגלת ללמוד גם הארגון לא ילמד."

הארגון הלומד, פיטר סנג'י

הרעיון של הלמידה הקבוצתית עולה בעשורים האחרונים כמענה הכרחי לארגונים הנדרשים ללמוד ולהסתגל בסביבה דינאמית ומורכבת.

שיטת הלמידה הממומשת על ידי קבוצת הלמידה היא תהליך רציף ומתמשך של מכשירי פיתוח ידע. זאת, באמצעות קבוצה המורכבת ממגוון דיסציפלינות ומנהלת רב-שיח מאורגן, בסוגיה שעל הפרק. במהלך המפגש מתנהלת כתיבה של הנאמר בחדר ובנוסף, מנהל הדיון עוצר מדי פעם לטובת בירור הנאמר או לשם שינוי הכיוון – בעיקר כאשר עולה תחושה של היתקעות בנקודה שאינה מקדמת. בשיטה זו בעצם מיישמים את ההבנה **שרק כאשר שני כוכבים נפגשים נוצר כוכב שלישי, במקרה שלנו ידע חדש אשר לא היה מצוי קודם לכן בראש או במסמך של מי מהשותפים.**

עקרונות לניהול התהליך

- 1 **"פופקורן" ולא סבב** – הדיון מתנהל על בסיס התהוות הרעיונות (כמו בתהליך האקראי של קפיצת הפופקורן), ולא כסבב המוכתב מסדר הישיבה או מתפקידי הדוברים. גישת הפופקורן מתאפיינת בייחוד בכך שהשאלה היא לא "מה נשלחת להגיד" אלא מה התחדש בדיון. עם זאת יש לציין כי כדאי לקיים בסוף הדיון סבב שתכליתו לברר שבלהט השיח לא התכספסו הבנות של מי מהיושבים בחדר.
- 2 **שותפים ולא בעלי תפקידים** – הקבוצה תתבסס על משתתפים קבועים. בניגוד לדיון המחולק לתחומי מומחיות, כל השותפים בקבוצה יוכלו לעסוק יחד בסוגיה גם אם היא לא מצויה באופן פורמלי בתחום מומחיותם, באופן שאפשר לייצר גוף ידע רב פנים בכל שאלה שנדונה.
- 3 **מסגור פתוח של הדיון** – כל מפגש יתחיל בטעינה של המשתתפים, אם בשקף אחד או שניים, אם במונולוג קצר, כאשר תכלית הפתיחה היא יצירת הבנה משותפת של מרחב הבירור, ולא סגירה של אפשרויות הדיון. במידה רבה, דווקא המסגור מאפשר יצירה חיונית ופורייה של תובנות.
- 4 **תהליך למידה ולא מופעי יצירתיות בודדים** – ההיבט הברור ביותר בקבוצה הוא השיטתיות שלה. בשל כך, לא מדובר באירועים נפרדים של סיעור מוחות אלא בידע המתפתח ממפגש למפגש למטרה ברורה.
- 5 **פיתוח משותף של רעיונות ולא יצירתיות של בודדים** – מהות התהליך היא לא יצירה של רעיונות טובים על ידי כל אחד מהמשתתפים אלא אחיזה בגוף ידע משותף. היבט זה מתבטא בכך שניתן היה להמשיך את הדברים זה של זה, ולבנות על ידי כך טיעונים רחבים ועמוקים הרבה יותר משאדם אחד יכול לבדו. כל ההיבטים האמורים מציבים את צורת הלמידה הזו כתהליך למידה פתוח ושיטתי.

כלים לקידום הלמידה בקבוצה

קיימים מספר כלים לקידום הלמידה בקבוצה, הן ברמת המיקרו (ניהול תהליך הלמידה) והן ברמת התוכן (סוגיות אסטרטגיות). הכלים שלהלן רלוונטיים במיוחד באותם זמנים שיש הרגשה שהלמידה מגיעה למבוי סתום, ויש למצוא דרך לחלץ את הקבוצה מהבוץ:

1 כתיבה/טקסטואליזציה – תמלול תוך הצגה בזמן-אמת של המלל לשותפים מאפשר מודעות והתכוונות ייחודית לידע הנוצר. התמלול מסייע לתפוס את הרעיונות הרבים שעולים במהלך הדיונים, וכן מכניס עוד ממד להתייחסות בדיון שמאט במקצת את מרוצת הדיון ומאפשר למי שמדבר לעשות רפלקציה בזמן אמת לדברים שלו עצמו. בין השאר, התמלול מעלה את האחריות של המשתתפים בחדר ביחס לדברים שנאמרים, ומחייב קשב רעיוני רציף הן של המתמלל והן של מוביל הדיון. יש לציין כי התמלול במובן זה איננו סיכום גרידא, ומחייב הבנה ברורה של הדברים שנאמרים (עובדה שתתבטא בעצירות על ידי המתמלל להבהרת המשמעות של חלק מהאמירות).

2 "כן, ו..." – צורת השיח הנדרשת בקבוצת הלמידה היא כזו אשר מסוגלת לפתח יחד רעיונות ולא (רק) לבחון ולברור רעיונות שעולים. הבנה זו מתבטאת ביכולת לקחת רעיון שעולה אצל אחד המשתתפים ולהמשיך לעסוק בו ביחד, כאשר כל אחד ממשיך, מוסיף ומשנה. אנו אימצנו את בכך את האמירה של הפרופ' אורי אלון אשר טוען כי המעבדה שלו הפכה יותר חדשנית מרגע שאמצו את הכלי שנוצר בתיאטרון האלתור לפיו כל שחקן ממשיך את קודמו ב"כן ו...".

"ולאחר שלמדנו דבר או שניים על הענן (עמימות תפיסתית), אנחנו יכולים ללמוד מתיאטרון האלתור גם שיטה אפקטיביות ביותר לניהול דיונים בתוך הענן... מדובר בתגובה "כן ו..." להצעות שמעלים שחקנים אחרים. משמעות הדבר היא שאנחנו מקבלים את ההצעה ומפתחים אותה [...] התגובה "כן ו..." מאפשרת לנו לעקוף את המבקר הפנימי ומשחררת את היצירתיות שחבויה בנו, שעל קיומה לא ידענו אפילו, ואשר לעתים קרובות מאיר את הדרך לתשובה אותה אנחנו מחפשים בענן."

מדוע מדע חדשני באמת דורש קפיצה אל הלא נודע

פרופ' אורי אלון, (TED, doalog.co/urialon)

3 אנלוגיה וגנאלוגיה ככלים לפריצת מחסום המובן מאליו – הכח של האנלוגיה מצוי בכך שהוא משחרר סוגיה מסוימת מתוך הכבלים שבהם היא ארוגה, ומאפשר לראות אותה במבט אחר לאור השוואתה לתחום ידע מוכר. האנלוגיה עשויה במובן זה גם להיות מסוכנת ולכן יש לבחון תמיד את מידת הרלוונטיות שלה, ואת ההבדלים העמוקים שבין הנושאים המשווים. בתהליכי החשיבה אנו נעזרים בכמה סוגים שונים של אנלוגיות, בהן:

/ **אנלוגיות מושגיות** - שימוש במושגים שונים מתחומים אחרים מאלה הנדונים כדי לנסות וייצר משמעות למציאות. האנלוגיה היא לרוב פיגום, אשר אפשר ורצוי לפרקו בתום תהליך הבניה.

/ **גנאלוגיה** - הגנאלוגיה היא סיפור לאחור של המציאות בהווה המאפשר להבין מחדש את המציאות לאור הליכי ההתהוות שלה. הגנאלוגיה מממשת כמה איכויות שונות: היא מייצרת הבנה טובה יותר של ההווה; מאפשרת לקיים דיון ביקורתי על המערכת (כי מדובר באירועים שכבר התרחשו) ומתוך התהליך היא גם מעניקה לנו שלל אנלוגיות מן העבר לשימוש מחודש בהקשר החדש. שאלה קריטית בגנאלוגיה היא מהיכן אנו מתחילים את הדיון, כלומר מה הנקודה המכוננת בזמן שייצרה את המערכת כמו שאנו מכירים אותה.

ארגון וניהול מערכת הלמידה

האתגר העיקרי בקידום למידה מערכתית-אסטרטגית נעוץ במה שנכונה **ארגון מערכת הלמידה**. היצירה של המערכת, שאיננה מתקיימת בכל דיון או מפגש, היא קריטית ביכולת לקדם למידה לאורך זמן, ולכן חיונית כל כך. ארגון מערכת הלמידה מתייחס בעיקר לזמן שקודם לתחילת תהליך הלמידה, לשלבי ההתנעה ולשלבי עצירה משמעותיים במעלה הדרך.

הסוגיות המרכזיות בארגון קבוצת הלמידה

1 בחירה וכינוס של המשתתפים – לכל משתתף קיימת השפעה רבה על מהלך הלמידה, ולכן בחירתם נעשית בקפידה. לאורך השנים זיהינו שלוש פונקציות מרכזיות אשר כל אחד מן המשתתפים חייב להביא, גם אם במינונים שונים מאוד: **הקשר מקצועי** (הבנה בהיבט מסוים אך משמעותי במערכת הנלמדת); **מחויבות לאסטרטגיה** אותה אנו מבקשים לפתח; ו**מסוגלות לסוג הלמידה והדיון בקבוצה**. כאשר תכונות אלו מצטרפות הן מסייעות לנו לשמור על האפיון הבסיסי של תהליך החשיבה המערכתית-אסטרטגי ככזה שכל ההבנות שלו אכן מחוברות למציאות ומשרתות של התכלית האסטרטגית. בתוך כך מנינו מספר נקודות מרכזיות בבחירת השותפים:

2 מגוון, אחרות ושותפות – הניגודיות המשלימה המייצרת שיח פורה קשורה ביכולת להביא אל החדר משתתפים מגוונים, אשר מאירים פינות שונות של המרחב, מביאים ניסיון שונה ומעוררים את הדיון. מנגד, יש צורך לייצר **שותפות** המגולמת בהנחות יסוד משותפות על התהליך (מי שאיננו מאמין שבהכרח שבתהליך למידה מסוג זה יתקשה מאוד לתרום לו) וחותרת להגיע להבנות עומק משותפת בנושא הנדון.

3 אישיות – חבר צוות המשתתף באופן פורה בלמידה, חייב להכיל שתי נטיות המקיימות בניהן מתח: נטייה קבוצתית המבקשת לקדם את הידע המשותף, ועמדה אישית המסוגלת להבדל מן העמדה הרווחת. משתתף שמציג חיבור בעייתי בין שתי תנועות נפש אלו (שמצויות אצל כולנו), עלול לפגוע מאוד בתהליך הלמידה, אם כתוצאה משתלטנות של עמדה אישית, ואם ביצירה של עמדה קבוצתית המתקשה להתקדם ולהתפתח. למי שחוו את הערך בתהליכי למידה מסוג זה יש חיוניות רבה ביחס לקבוצה כולה ובייחוד בתחילת התהליך. שלב זה, רצוף לרוב בקשיים ומאופיין בהתקדמות מהוססת, ומי שמגיע עם ניסיון בתהליכים אלו מסייע בקידום אורך הרוח הנדרש.

4 מספר המשתתפים – התהליך מחייב אינטימיות בין כלל השותפים ולכן מחייב הרכב קבוצתי שבאופן אידיאלי איננו עולה על 12 משתתפים.

5 פוזיציה – מגוון הפוזיציות השונות בחדר משפיעות באופן מהותי על הידע שיתפתח. על בסיס ההבנה כי מהות הלמידה היא ידע שנוצר בהקשר, הרי שהפונקציות השונות מספקות מרחבים שונים של ההקשר במערכת, ומסייעות להבהיר את המשמעויות של הידע ביחס לאסטרטגיה הרחבה.

6 דרג – דרג המשתתפים קשור לשאלה לאילו סוגים של בעיות המשתתפים מתייחסים. יש הכרח שכלל המשתתפים יכירו לעומק את אתגרי הרמה המערכתית והאסטרטגית כדי לשמש חלק מקבוצת למידה מסוג זה. לכן, לגורמים זוטרים או כאלה שאינם במגע עם אתגרים אלה עלולה להיות תרומה שלילית להתפתחות הדיון.

האתגר הגדול ביחס לכינוס המשתתפים נוגע לנושא הרתימה של השותפים בשלבי ההתנעה וליצירת מוטיבציה ומשמעות במעלה הדרך. למרות האתגר הברור שקיים ברתימה של קבוצה מסוג זה, יש מקום גם לסמוך על התהליך האבולוציוני שיתקיים בהכרח ויגרום לחלק מן המשתתפים לעזוב, ולאחרים לשמוע על הקבוצה ולחבור אליה. לשם כך דלתות הקבוצה ישארו, באופן מטפורי, עם סדק מסוים למי שרוצה להיכנס או לצאת. בתהליך זה, מי שלא מתחבר להנחות היסוד גם לא יראה בנוכחות שלו כהכרחית, ולכן לרוב האבולוציה היא תהליך שכמעט ואין צורך לעודד, הוא מתרחש מעצמו.

ניהול תהליך הלמידה

האופי הכאוטי של יצירת הידע בתהליך למידה שכזה, מחייב החזקה שתסייע לידע הזה להמשיך ולהתפתח באפיקים רלוונטיים ולתרום לצרכים שלאורם פותח. החזקת התהליך מתקיימת בשני היבטים נבדלים: / **ניהול התהליך ברמת המאקרו** - התכנון של התהליך מראשיתו, התכנון ממכש למכש, ועצירות יזומות ל"למידה על הלמידה".

/ **פסיליטציה של הדיון עצמו** - ניהול הדיון כך שימצה את התרומה של הנוכחים

בשני היבטים הללו, נדרשים שלושה עוגנים הכרחיים ושונים המספקים אנרגיה להמשך התהליך: / **העוגן האסטרטגי ('לשם מה')** - הכוונה תמידית להקשר אסטרטגי, לעיתים באמצעות ממהלכים יזומים שלנו ולעיתים מהקשר אסטרטגי שנכפה מבחוץ.

/ **הבנת מצב הלמידה** - ערנות רבה לשאלה איפה הקבוצה מצויה מבחינת תהליך הלמידה. החיוניות של קבוצת הלמידה נובעת מההתקדמות שלה בפיתוח ידע, ועל כן נדרשת מודעות לשאלה מתי אנו מצויים בדרך ללא מוצא וכיצד ניתן לפרוץ תקיעויות מעין אלו.

/ **מה קורה במציאות** - השינויים במציאות מהווים עוגן משמעותי להנעת הלמידה, והקשר לתיקוף ההבנות המצטברות.

חלק משמעותי מניהול הדיון קשור בחיבור ועימות מתמיד עם ההבנות המצטברות. **מסגור פורה של הדיון (לפעמים באמצעות שקף, ולפעמים בתיאור מילולי של ההקשר) מסייע מאוד ליצירת קרקע ושפה משותפת שהיא הכרחית ליצירה של הבנות רלוונטיות.** ללא הרפרנס הזה, לא ניתן יהיה לפתח את הידע לאורך זמן, ולא להבין את הקפיצות שיתקיימו במהלך התהליך בהבנות.

במבט מאקרו, התהליך מתקדם באופן בסיסי בתנועה של כינוס < פיזור < כינוס וחוזר חלילה. הכינוס הוא השלב שבו אנחנו עוסקים בשאלות שבליבת האחריות של הקבוצה. הפיזור הוא כניסה לתוך היבט מקומי מצומצם, שניתן ליצור מתוכו הבנות ביחס לשלם. כל התבדרות מסוג זה, אמורה לסייע בשלב הבא לייצר הבנה טובה ומלאה יותר של השלם והמענים הנגזרים ממנו.

למה זה טוב?



אנו מאמינים מאוד בכלי של תהליכי חשיבה מערכתיים. מאמינים כל כך שלמרות שבאופן שבו אנחנו מובילים אותו אנחנו די ייחודיים בנוף הישראלי, אחת המשימות המשמעותיות שלנו היא להנגיש אותו ולהפוך אותו לכלי שלא רק אנחנו עושים בו שימוש עסקי. זו גם אחת הסיבות שהקמנו את **מאגר הידע של דואלוג שמנגיש את רוב הכלים המתוארים, ואנו מכשירים בנושא זה יועצים ומנהלים** בעולם הציבורי (אגף מחקר ופיתוח במשרד החינוך), בעולם העסקי (בתכנית ללימודי תעודה בבר אילן), ובעולם הבטחוני (במערך מדעי ההתנהגות בצה"ל, בשירות בתי הסוהר, במשטרה ועוד).

הסיבה שחשוב לנו כל כך להעביר את הידע*, למרות שלכאורה מדובר בנכס עסקי, היא שההישג המשמעותי ביותר בעינינו, של התהליך, הוא לא רק בתובנות האיכותיות שהוא יוצר, **אלא בעיקר בכך שהוא בונה בקרב הקבוצה ששותפה בו יכולת חשיבה אסטרטגית שמתבטאת לאחר מכן באינספור מערכות שונות.** כך למשל מתוך הקבוצה שהיתה שותפה בתהליך האסטרטגי שהובלנו באמ"ן, רוב הנוכחים הובילו בעצמם תהליכי חשיבה פורצי דרך שסייעו למדינת ישראל להוביל אסטרטגיה רלוונטית ומצליחה גם למול אתגרים מורכבים, כמעט בכל תחומי הפעולה המשמעותיים של מערכת הביטחון.

אתגרי החשיבה האסטרטגית במערכת הממשלתית אינם פחותים מאלו הבטחוניים, גם אם הם לעיתים זוכים לחשיבות קטנה יותר בשיח הציבורי. המערך התומך בגיבוש תובנות אסטרטגיות במערכת הציבורית בוודאי

מצומצם בהרבה מזה הבטחוני. ההכשרה שעובר פקיד ציבור מוביל בנושאים אלו לרוב מצומצמת עד מאוד, ודומה כי הממשלה טרם גיבשה לעצמה גישה עצמאית התואמת לצרכיה, לאתגריה וליכולותיה, של המעשה האסטרטגי הציבורי. לכן, השימוש בכלי של ליווי תהליכי חשיבה מערכתיים אסטרטגיים הוא בעינינו לא רק בגדר מענה מוצלח ואפקטיבי לאתגרים הציבוריים שעל הפרק, אלא כלי לפיתוח יכולות אסטרטגיות שילוו את הגופים הציבוריים למשך שנים קדימה.

*כאן המקום גם להזכיר שגם אנחנו ירשנו נדבכים משמעותיים מאוד של הגישה והכלים מאנשים פורצי דרך במעלה הדרך. שלושת הגופים המובילים שעושים שימוש במערך כלים דומה בישראל היום צמחו בתוך הקהילה הביטחונית: חברת פרקסיס של ד"ר צבי לניר, מכון דדו שמוביל תהליכי חשיבה אסטרטגיים בצה"ל תחת אגף המבצעים במטכ"ל, והמל"ן: המכון לחקר המודיעין באמ"ן, בהובלתו של ד"ר עמוס גרנית. המפגש עם כל אחד מהגופים הללו, שהוא למעשה מפגש עם אנשים שסוגיית גיבוש האסטרטגיה ואיכות האסטרטגיה המתגבשת היא מבחינתם אתגר קיומי, יומיומי, סייע בידינו לבנות את מערך הכלים שאנו כוללים תחת הכלי של תהליך חשיבה מערכתית-אסטרטגי, ועל כך אנו מודים להם.