ליווי תהליכי חשיבה מערכתים

כנס ממד"ה - מאי 2017

"**למידה של ממש יורדת לשורש המשמעות של היותנו בני-אנוש.** באמצעות הלמידה אנחנו מעצבים את עצמנו מחדש. באמצעות הלמידה אנחנו מסוגלים לעשות דברים שלא יכולנו לעשות קודם לכן. באמצעות הלמידה אנו רואים את העולם ואת יחסנו אליו באור אחר. באמצעות הלמידה אנו מרחיבים את היכולת שלנו ליצור ולהיות חלק מהתהליך היצירתי של החיים... זהו אפוא המשמעות הבסיסית של "הארגון הלומד" - ארגון המרחיב ללא הרף את יכולתו לעצב את עתידו."

הארגון הלומד, פיטר סנג'י

DOAlogue Rethink Strategy

האתגר: "מעולם לא ידענו כל כך הרבה והבנו כל כך מעט"

מערכת בטחונית כבדה

סביבה אסטרטגית דינאמית

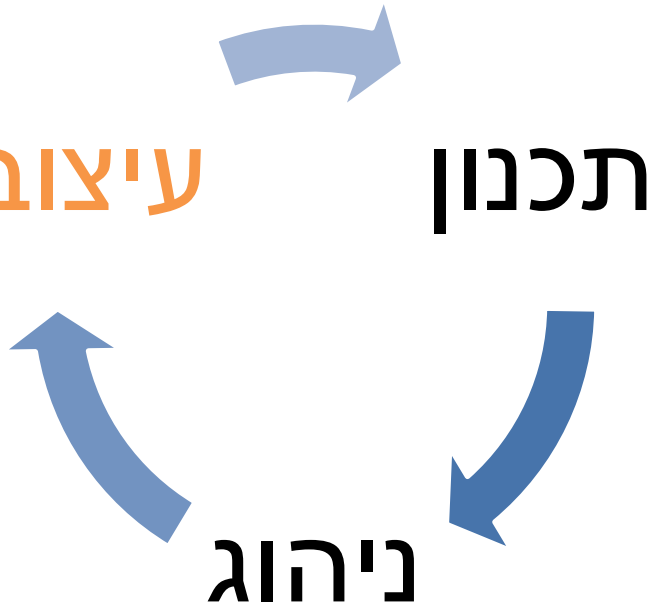
קושי להניע שינוי בהעדר הבנה של השינוי והאתגרים הנובעים ממנו

- אין תפיסת למידה מודיעינית מוסכמת

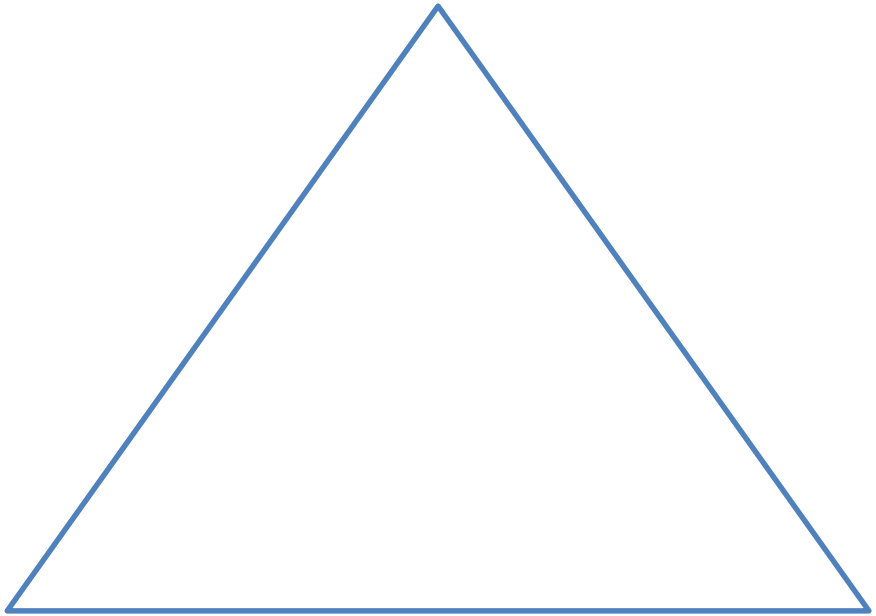
- מהם תהליכי חשיבה?
- ההבדל מתהליכי הלמידה הרגילים בצבא
- תפקיד היועץ בתהליך
- כלים והמלצות

תהליכי חשיבה: הכרח מערכתי בעידן של שינוי

- כלי מרכזי בניסוח והבנה של **ההיסט בהקשר הנוכחי**
- **פיתוח שפה עשירה** אודות האתגר
- **פיתוח הבנות אסטרטגיות/אופרטיביות**
- **תשתית עיצובית לתהליכי תכנון**


תכנון
ניהוג
עיצוב

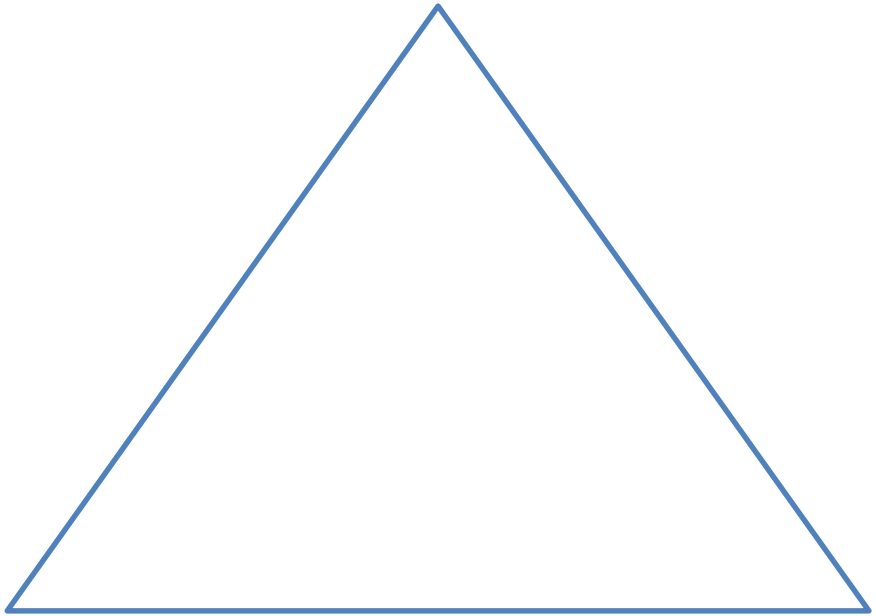
אמנות מערכתית
לעצב מערכות / לפעול בכאוס



חשיבה מערכתית
להבין מערכות

מערכת
להיות מערכות,
לחיות בתוך מערכות

אמנות מערכתית
לעצב מערכות / לפעול בכאוס



חשיבה מערכתית
להבין מערכות

מערכת
להיות מערכות,
לחיות בתוך מערכות

חשיבה מערכתית: לעזור למערכת להבין

- **תהליכי למידה** מערכתיים (מתמשכים / אד-הוק)
- פיתוח והטמעה של **תפיסה** מערכתית
- ריבוי נקודות **חיכוך**
- **המשגה** של השינויים ודרכי הפעולה למולם

ההבדל

"למידה של הקבוצה 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

DOAlogue Rethink Strategy

למה ללמוד בקבוצה?

- **היתוך** של פרספקטיבות שונות
- יצירת **שפה משותפת**
- חילוץ **הנחות היסוד**
- **ניהוג משותף** של בירור הרלוונטיות המשתנה (מי הלקוח?)
- כלי **מכיל לאי-וודאות**
- מאפשרת **חשיבה לא לינארית**

למה זו לא הערכת מצב?

- הדומה:
  – יש חשיבות לדרג (כבסיס להבנה)
  – הכרח של נוכחות מפקד
  – יש מקום לסבב מסכם

למה זו לא הערכת מצב?

- השונה:
  - תהליך ולא מופע חד פעמי
  - דיון לתכלית הידע ולא לתכלית של קבלת החלטות בטווח הקצר
  - היררכיה מול קבוצה
  - פופקורן למול סבב
  - שותפים ולא פוזיציות

למה לא "עבודת מטה"?

- הדומה:
  – עבודה שיטתית משותפת
  – חתירה להתמודדות עם אתגר מערכתי

עבודת מטה רגילה במטה הכללי העוסקת בבניין כוח היא רצף של דיונים סוציאליים שבהם כל אגף במטה הכללי שולח נציג לדיון, כזכור בדרך כלל זוטר. בפועל, מי שקובע מי ישתתף הוא ראש הלשכה המזמן את הדיון. החל מיום ד׳ (לוחות זמנים בצה״ל מסוכמים סופית בערב יום ה׳ לשבוע העוקב) מתחיל משא ומתן בין הלשכות השונות של התא״לים: מי יגיע לדיון. מלחמת לוחות הזמנים (לו״ז) היא מלחמת פשרות בין לו״ז ״מתנגש״. ובסופו של דבר, היא מלחמה על דרגות המשתתפים ובכירותם ולא על העומק המקצועי וההתמחות שהם מביאים לדיון. בסוף הפשרות מגיעה קבוצה של נציגים שברוב המקרים אינה תורמת לדיון, אך מחייבת את הגוף שהשתתף לתוצאות הדיון (הרי הוא היה שותף). באמת-באמת, כך לא מקיימים תהליך למידה! אין מומחים, אין חקירה, אלא יש נציגויות – ״כמות על חשבון איכות״.

אלוף תמיר היימן, בין הכתבים

	עבודת מטה	עיצוב
ההיבט המערכתי	מענה לבעיה הדורשת **תשומות של גורמים שונים** במערכת	מענה לבעיה המחייבת **חשיבה הוליסטית חדשה** על המערכת
מהות הלמידה	**מיצוי הידע המקצועי**	**קפיצה תפיסתית**
אופי הלמידה	**למידה טכנית/מצבית** - איגום הידע הקיים בתוך התפיסה הנוכחית	**למידה בסיסית –** יצירת תשתית תפיסתית חדשה
השותפים	נוכחות של גורמים מייצגים ומארגן למידה	שותפות של אנשים רתומים, בעלי ידע ויכולת למידה ומצביא.
קשב פיקודי	**קשב מוגבל** – בתחילה ובסוף	מחייבת **מצביאות**
התוצר	**חלופות** לבחירת גורם הסמכות	**צורה אופרטיבית** למימוש המתבססת על תפיסת מציאות חדשה

למה זה לא דיון סיעורי?

- הדומה:
  – אין משטור לאור כללי טקס
  – מרחב פתוח לרעיונות
  – רתימה של המרכיב הכאוטי של החשיבה

למה זה לא דיון סיעורי?

- השונה:

– מסגור מתמשך (בתחילת הדיון, בסופו, בין מפגש למפגש)

– תהליך למידה (ולא מופעים נפרדים)

– אין השהייה של התפקידים

– פיתוח משותף של הרעיונות

תפקיד היועץ

"הדיסציפלינה של הלמידה הקבוצתית מתחילה ב"דיאלוג", כלומר, יכולתם של חברי הקבוצה להניח הצדה 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

DOAlogue Rethink Strategy

היועץ כמלווה למידה

- אי אפשר להבחין את התוכן מהתהליך
- שותפות תוכנית ותהליכית עם מוביל התהליך (עיצוב>תכנון>ניהוג)
- המלווה הוא שותף לכל דבר
- אחריות יתרה למתודולוגיה

אחריות

- **הבניה** – גיבוש הקבוצה (רתימת המשתתפים), תכנון התהליך (טנטטיבית!), תמיכה בהתנעה
- שמירה של **מבט מהמרפסת** (מערכת הזיקות האסטרטגית)
- **מכוונות מושגית**
- אחריות ל**הבהרת הערפל** (מתודולוגיה)
- אחריות טכנית ל**תוכן** ולעיבודו

כלים והמלצות

"יש כאן כאוטיות
שמייצרת את הידע,
אבל יש גם ארגון
מתמשך של ההבנות
ויש טכניקות שעוזרות
לעשות את זה"

משתתף

DOAlogue Rethink Strategy

משתתפים

- מתח בין מגוון, אחרות ושותפות
- יכולת להכיל אי וודאות
- גרעין ליבה אינו עולה על 10 משתתפים
- פוזיציות מערכתיות
- מחויבות

(ותמיד אפשר לסמוך על האבולוציה...)

שגרת למידה

- זמן קבוע!
- מחויבות

ניהול ומשטור

- להבין כל הזמן "לשם מה"
- להחזיק מבט מאקרו
- להבין ולשקף את מצב הידע הנוכחי

מתודולוגיות חשיבה

- כינוס>פיזור>כינוס | שלם > פירוק > שלם
- מפות מושגיות
- טקסטואליזציה
- בירור מתמשך של ההיסט

מה עושים כשנתקעים?

- שימוש בתהליכים חיצוניים (תהליך אופרטיבי, שינויים במציאות וכו')
- שימוש במשאבים פנימיים
  - בירור מחלוקות פנימיות
  - דם חדש
  - פזילה לנושאים מחוץ לתחום האחריות
  - מתודות ייחודיות (למשל – טקסטים)

רלוונטיות

- תוצרי ביניים!
- מי הלומד הראשי?

אז למה לא?

DOAlogue Rethink Strategy

- חרדת תוכן
- ניתוק ממוסדות הלמידה (דיסציפלינות מקבילות)
- גישה חוץ-צבאית
- צבע פוליטי
- העדר כלים ותרומה

להרחבה

- קבוצת למידה
- חשיבה מערכתית
- המשגה
- פער רלוונטיות
- מסגור מחדש