המהפכה החוקתית בראי גישת Adaptive Leadership

הרצאה למנהלי מחוזות במשרד המשפטים

DOAlogue Rethink Strategy

מי אנחנו?

- בוטיק אסטרטגיה
- מלווים מנהלים – ממשלתיים, מוניציפאליים, עסקיים - בחשיבה אסטרטגית על אתגרים ושינויים מערכתיים, ומסייעים בפיתוח דרכי פעולה אפקטיביות.
- מייצרים מרחב משותף לבירור המציאות המשתנה, ולפיתוח אסטרטגיה להשגת יעדי השפעה.
- להרחבה: https://doalogue.co.il/

DOAlogue Rethink Strategy

אג'נדה

- מנהיגות הסתגלותית - רקע תיאורטי
- המהפכה החוקתית בראי מנהיגות הסתגלותית
- מה אפשר לעשות עם זה בעבודה השוטפת?

DOAlogue Rethink Strategy

מנהיגות הסתגלותית - רקע

- פרופ' לינסקי וחפץ - בית הספר לממשל בהרווארד
- השראה: מערכות מורכבות מסתגלות (CAS)
- רלוונטיות: מערכות ציבוריות, תאגידים, השפעה ציבורית רחבה.

מנהיגות הסתגלותית - הגדרה

- **מנהיגות הסתגלותית** היא גישה להובלת שינוי ב**מערכות מורכבות**, כאשר אין די בסמכות פורמלית או בכריזמה אישית כדי להביא לשינוי מהותי
- רואה ב**סמכות** כוח משמר, וב**מנהיגות** כוח מוביל שינוי המאפשר הסתגלות של המערכת
- המנהיגות היא אוסף **הכוחות שמניעים באופן מודע שינוי במערכת,** גם ללא סמכות פורמלית

DOAlogue Rethink Strategy

אתגר טכני מול אתגר הסתגלותי

בין אתגר טכני ואתגר הסתגלותי			
הגדרת הבעיה	**הפתרון ויישומו**	**של מי האחריות?**	**סוג העבודה הנדרשת?**
ברורה	קיים	הממסד/סמכות	טכנית
ברורה	דורש למידה	הממסד והציבור/לקוח	טכנית והסתגלותית
דורשת מסגור	דורש למידה	המנהיגות המתהווה	הסתגלותית

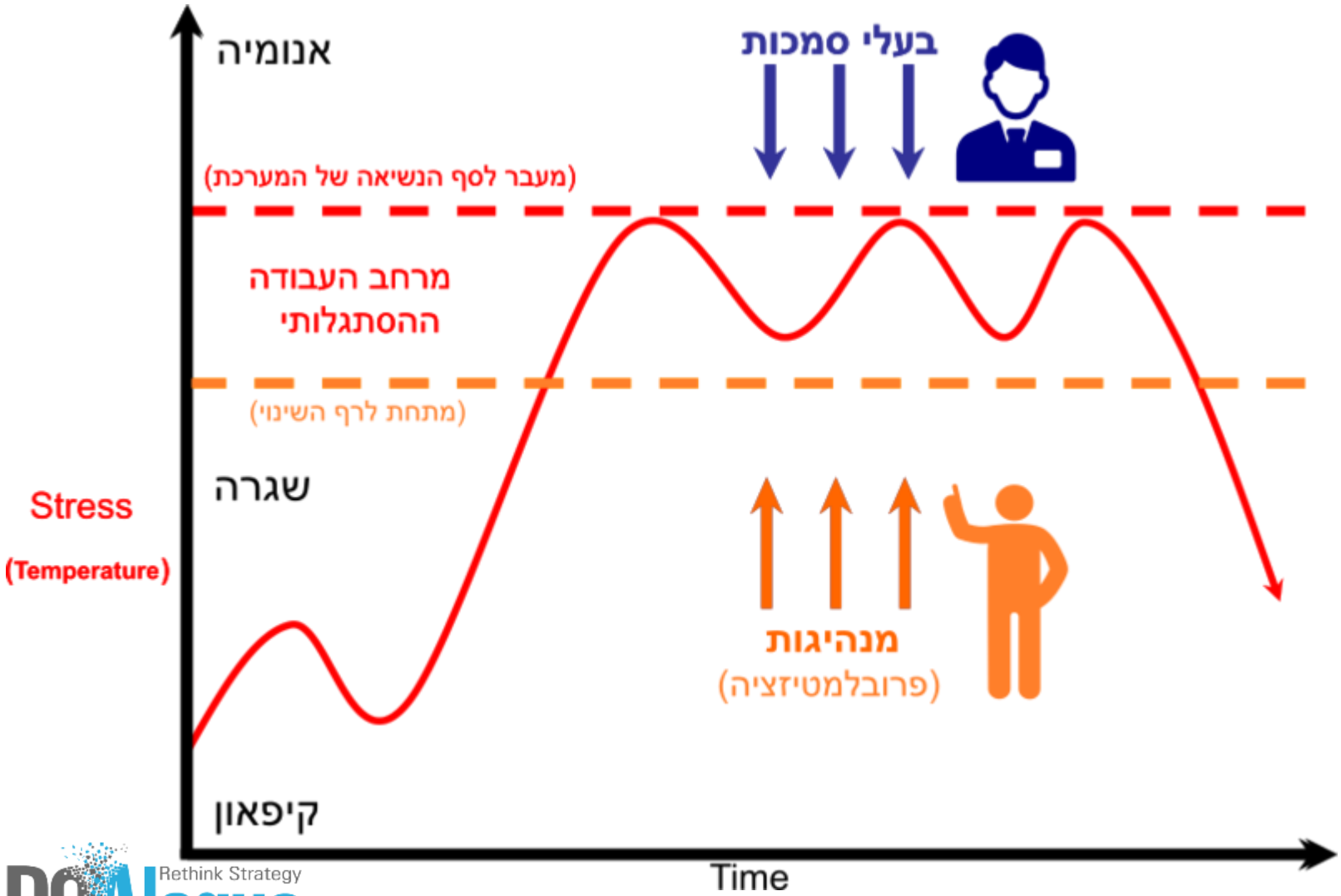
DOAlogue Rethink Strategy

מנהיגות מול סמכות

	אין סמכות	יש סמכות
אין מנהיגות	X	סמכות פורמלית (פקידות)
יש מנהיגות	מנהיגות הסתגלותית (קלאסית)	מנהיגות עם סמכות (מצביאות)

DOAlogue Rethink Strategy

ויסות הטמפרטורה



DOAlogue Rethink Strategy

מנהיגות קלאסית למול הסתגלותית

גישות מנהיגות קלאסיות

- מיקוד במנהיג / מונהגים
- מנהיגות = פוזיציה
- עיסוק בכריזמה
- שיטות השפעה
- דילמות ערכיות
- מנהיג / מונהגים

מנהיגות הסתגלותית

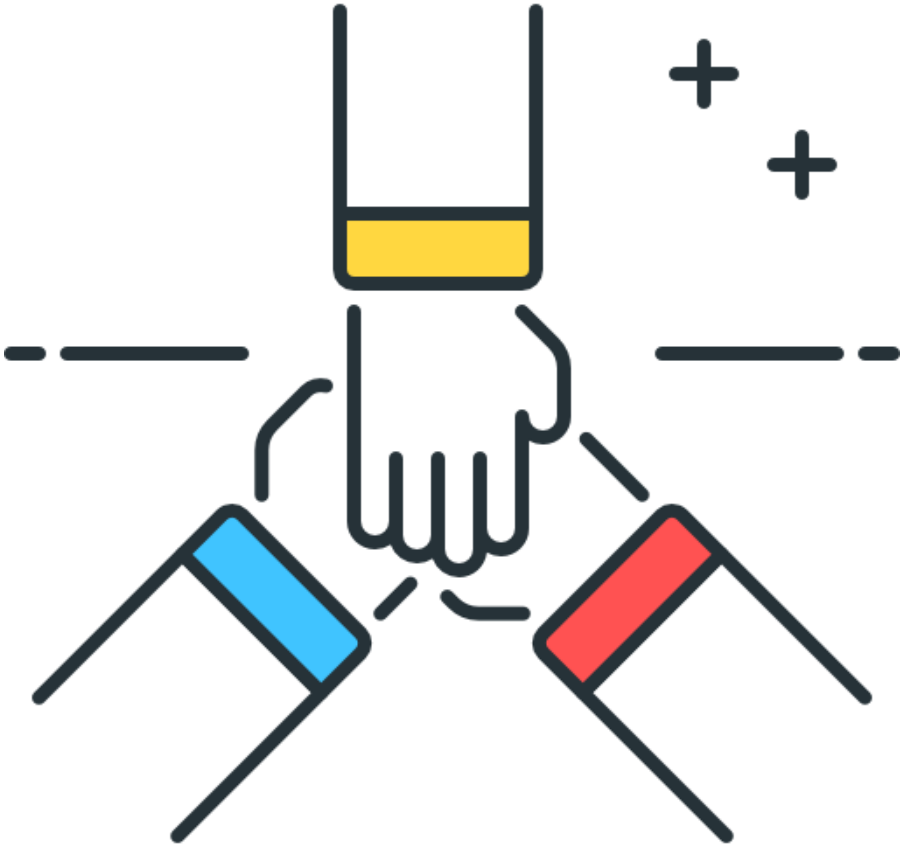
- מיקוד במנהיגות
- מנהיגות ≠ סמכות
- עיסוק בתנאים להובלת שינוי
- פוטנציאל ההשפעה
- הערכים במבחן
- מנהיגות / התנגדות / שותפים

העבודה במרכז ומיפוי הסיעות

אתגר הסתגלותי

DOAlogue Rethink Strategy

רתימת שותפים



DOAlogue Rethink Strategy

החזרת העבודה לבעלי העניין

DOAlogue Rethink Strategy

המהפכה החוקתית – מבט הסתגלותי

מקורות:

ויקיפדיה – "המהפכה השיפוטית"

אהרן ברק – "המהפכה החוקתית –בת מצווה", 2004

כלל ההפניות הן לעמודים במאמר
כלל הציטוטים הינם של פרופ'
ברק אלא אם צויין במפורש אחרת

- **המהפכה החוקתית** בישראל היא תהליך של הרחבת הביקורת השיפוטית על חוקי הכנסת, בעקבות חקיקתם, בשנת 1992, של שני חוקי יסוד העוסקים בזכויות האדם: חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו וחוק יסוד: חופש העיסוק.
- השופט אהרן ברק, בעת שכיהן כשופט בית המשפט העליון ואחר כך כנשיא בית המשפט העליון, התייחס אל חוקים אלה כאל בעלי מעמד על-חוקי הדומה לחוקה, שעל-פיו ניתנה לבתי המשפט הסמכות להכריז על בטלותו של חוק העומד בסתירה אליהם. עם חקיקת חוקי יסוד אלה ופרשנותם באופן זה על ידי בית המשפט, חל שינוי מהותי בצורת השלטון במדינה ובמעמדן של זכויות האדם בישראל, יחד עם עליית כוחו של בית המשפט העליון (בפרט בשבתו כבג"ץ) לעומת הכנסת והממשלה. (ויקיפדיה)

DOAlogue Rethink Strategy

למה המהפכה החוקתית היא תהליך הסתגלותי?

מה הבעיה?

מי מגדיר את הבעיה? האם אכן יש בעיה? האם יכול להיות פתרון?

מי אחראי לפתור את הבעיה?

מה הסמכות שלו לפתור את הבעיה?

איך הוא פתר את הבעיה?

הגדרת הבעיה

לזכויות האדם אין מעמד חוקתי

הכנסת העניקה למדינת ישראל מגילת זכויות אדם חוקתית... היא יצרה נורמה חוקתית על־חוקית. במדרג הנורמאטיבי שנוצר עומדים שני חוקי היסוד בדבר זכויות האדם מעל לחקיקה הרגילה.

עמ' 10

מתח יהודית-דמוקרטית שעלול לפגוע בזכויות האדם - סוציאליזציה

גורם מגשר בין ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית לבין ערכיה כמדינה דמוקרטית, ובהיותו גורם מאחד ומגבש את בני החברה הישראלית, על כל גווניה, לבני חברה אחת, אשר על דגלה חרוט כבוד האדם."

עמ' 24

DOAlogue

או שמא?

מיקומה של מערכת המשפט במערכת הבלמים והאיזונים הישראלית

כי "אם אכן עברנו ב־1992 משיטה של עליונות המחוקק (בחריג של סעיף אחד) לשיטה שיש בה עליונות של כל החומרים החוקתיים – ובהתאם לכך גם ביקורת שיפוטית מלאה על חקיקה ראשית – הרי זו מהפיכה".[52] לדעתי, זה בעיקרו השינוי שהתרחש, ועל־כן

גביזון, עמ' 14

של מי האחריות לפתרון הבעיה?

- הכנסת?
- הממשלה?
- מועצת החוקה?
- מערכת המשפט?
- החברה האזרחית? (מקרה מבחן – הסטטוס קוו דת ומדינה ואמנת כינרת)

DOAlogue Rethink Strategy

האתגר ההסתגלותי

זכויות אדם הן אתגר הסתגלותי ולא טכני.
הפתרון לא יהיה עוד מאותו דבר (עוד חקיקה, עוד פס"ד) אלא מהלך הסתגלותי שמשנה את כל המערכת בסדר גודל:

"התרחשה קונסטיטוציונליזציה של המשפט הישראלי. זכויות האדם החוקתיות מקרינות עצמן לכל ענפי המשפט (הציבורי והפרטי) ומשפיעות על מהותם. אם בעבר נגזרו זכויות האדם מההסדרים בענפי המשפט השונים, הרי מעתה ייגזרו ענפי המשפט השונים מזכויות האדם החוקתיות."

עמ' 34

DOAlogue Rethink Strategy

האתגר ההסתגלותי #2

זכויות אדם הן אתגר הסתגלותי ולא טכני.
הפתרון לא יהיה עוד מאותו דבר (עוד חקיקה, עוד פס"ד) אלא מהלך הסתגלותי שמשנה את כל המערכת בסדר גודל:

לא הכוח

השלטוני באיזונו הראוי הוא שיקבע את זכויות האדם, אלא זכויות האדם באיזונן הראוי הן שתקבענה את הכוח השלטוני. אכן, חל שינוי בנקודת המבט. זו אינה אך מהחוק החוצה אל עבר זכויות האדם, אלא מזכויות האדם החוקתיות פנימה, לעבר מובנו של כל חוק וחוק."

עמ' 53

DOAlogue Rethink Strategy

השפעה מערכתית

מדמוקרטיה פורמלית
לדמוקרטיה מהותית

בעקבות

המהפכה החוקתית גברה ההבנה כי הדמוקרטיה אינה רק דמוקרטיה פורמלית, וכי בצד הדמוקרטיה הפורמלית מונחת הדמוקרטיה המהותית. משמעותה של זו היא שלטונם של ערכי־יסוד, תפיסות־יסוד וזכויות־יסוד, אשר גם הרוב אינו יכול ליטול אותן מהפרט או מהמיעוט. אכן, גברה ההכרה באשר למורכבותה של הדמוקרטיה; גברה ההבנה כי הדמוקרטיה הינה עשירה ורבת־פנים, כי אין להשקיף עליה מנקודת־מבט חד־ממדית, וכי היא מבוססת הן על שלטון הרוב והן על שלטון של ערכים וזכויות שהרוב כפוף להם.

עמ' 54-55

DOAlogue Rethink Strategy

האתגרים בשינוי

שינוי תפיסה, שינוי ערכים

"האחריות המוטלת עלינו, שופטי דור המדבר, היא קשה. אנחנו התחנכנו על ברכי ההסדר החדש. הוא חלק מהקונסטיטוציה הנפשית שלנו. אנחנו תרמנו את חלקינו – כחוליה בשרשרת העשייה השיפוטית – בגיבושו של הדין הפלילי הישן. עתה אנו נדרשים לשנות את הכיוון שבגיבושו היתה לנו תרומה מסויימת. שינוי מחשבתי זה אינו פשוט כלל ועיקר. יש בו, במובן מסויים, יסוד טרגי; הצורך שלך להרוס את המבנים שאתה בעצמך בנית."

DOAlogue Rethink Strategy

האתגרים בשינוי

סמכות ציבורית, אמון ציבורי

"הסיכון הוא במשבר לגיטימיות, אשר מקורו בצורת החקיקה של חוקי היסוד. לא קדמה להם הכנה מספקת של הציבור. המהפיכה החוקתית התרחשה בשקט, כמעט בהחבא. דבר זה עשוי ליצור תחושה, כאילו בית־המשפט מגביל שלא כדין את כוח השלטון; כאילו בית־המשפט נטל לעצמו סמכויות לא לו. הדבר עשוי לפגוע באמון הציבור בשפיטה."

עמ' 22-23

DOAlogue Rethink Strategy

האם המערכת הסתגלה?

האם התגשמו כל תקוותינו? על כך אני משיב בשלילה: קיוויתי כי בחלוף עשר שנים ויותר מהמהפכה החוקתית כבר יושלם מפעל חוקי־היסוד ותהא לנו חוקה ראויה שתכיר במגוון רחב של זכויות אזרחיות וחברתיות – תקווה זו לא התגשמה; קיוויתי כי לא יוטל עוד ספק בלגיטימיות של הביקורת השיפוטית על חוקתיות החוק – תקווה זו לא התגשמה במלואה; קיוויתי שהמחוקק יבטל, בפעולתו־הוא, חוקים ישנים שאינם מתיישבים עם חוקי־היסוד החדשים – הדבר לא נעשה; קיוויתי שכבוד האדם ייהפך לערך־יסוד שיאחד את בני החברה הישראלית – הדבר לא התרחש; קיוויתי שהסובלנות שלנו כלפי זולתנו תגבר – הדבר לא קרה.

עמ' 56

- ❖ לאיזה סיעות הוא מתייחס ולאיזה סיעות הוא לא מתייחס?
- ❖ מה השתנה בסיעות במהלך 15 השנים שחלפו?

DOAlogue Rethink Strategy

המיפוי של ברק

הציבור הישראלי (+רשתות חברתיות)

סיעות בתוך מערכת המשפט (לנדוי, גביזון)

אתגר הסתגלותי –
מעמדן החוקתי של זכויות האדם

המחוקק - הכנסת

DOAlogue Rethink Strategy

אילו סיעות חסרות?

אתגר הסתגלותי –
מעמדן החוקתי של
זכויות האדם

הציבור הישראלי (+רשתות חברתיות)

סיעות בתוך מערכת המשפט (לנדוי, גביזון)

החברה האזרחית

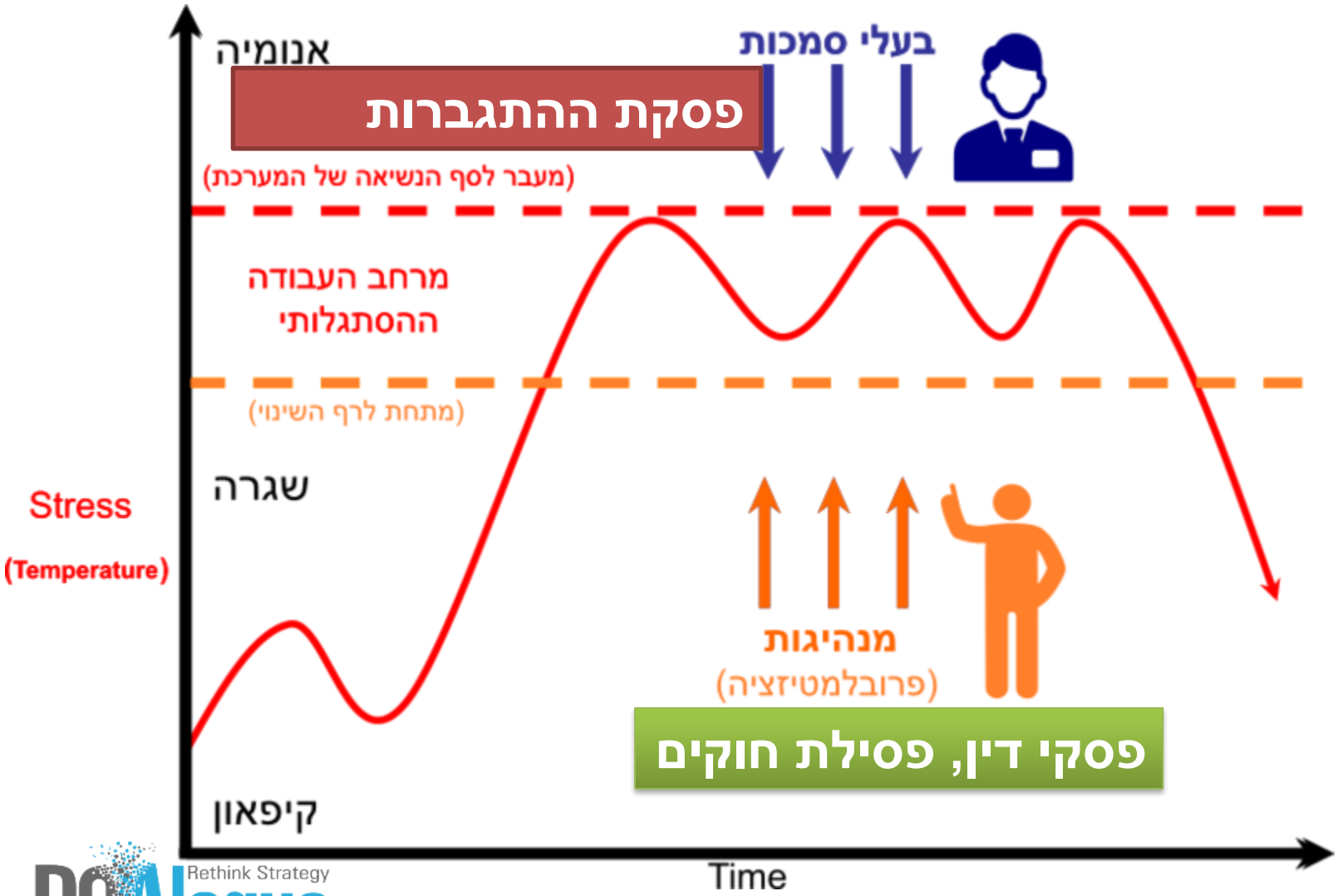
הממשלה

התקשורת

המחוקק - הכנסת

DOAlogue Rethink Strategy

ויסות הטמפרטורה



DOAlogue Rethink Strategy

מה אפשר לקחת מכאן לעבודה?

DOAlogue
Rethink Strategy

- לזהות אתגרים הסתגלותיים
- להבין שתהליכים הסתגלותיים לא קורים מהר; כמעט תמיד לא מושלמים; לא תהליך חד-פעמי
- לאפשר צמיחה של מנהיגות הסתגלותית (מלמטה, ללא סמכות, חדשנות)
- להשתמש בכלי העבודה – עליה למרפסת, מיפוי הסיעות, העלאת הטמפרטורה, גיוון הפרובוקציה

DOAlogue Rethink Strategy

תהליך הלמידה וההכשרה

מנהיגות קלאסית

- הכשרות מנהיגות
- התנסות
- ODT | OJT
- ניתוח אירוע

מנהיגות הסתגלותית

- תחקור כשלונות
- סיפורי השראה
- המשגה משותפת
- יצירת שפה

הסתכלות על העכשיו/קדימה

הסתכלות אחורה

לקריאה נוספת: