

מרץ 2016

בית היוצר לתכנון אסטרטגי

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

רקע

"בית היוצר" לתכנון אסטרטגי במדרשה הלאומית הוא מיזם חדשני להעצמת יכולות החשיבה והתכנון של הדרגים המקצועיים הבכירים במשרדי הממשלה. בית היוצר ישמש אכסניה לתהליכי למידה ותכנון מערכתיים שיתמודדו עם שאלות יסודיות-משרדיות ובין-מגזריות המשפיעות באופן עמוק על העשייה הממשלתית. פעילותו של בית המדרש לאורך זמן תעמיק את יכולות החשיבה והתכנון המערכתיים במערכת הממשלתית הרחבה, תחזיר את הלגיטימציה של עובדי הממשלה 'לחלום' ואת האמונה כי ניתן לממש וליישם הבנות מערכתיות פורצות דרך בעבודת הממשלה.

תוצרים

לבית היוצר תוצרים מיידיים ותוצרים שהשפעתם תימדד בטווח זמן ארוך ובהיבטים נרחבים:

תוצרים בטווח זמן קצר

- **גיבוש רעיון אסטרטגי להתמודדות עם סוגיות נבחרות** - כל פרויקט יפתח הבנות משותפות המאפשרות לקדם פעולה מערכתית (רב משרדית) למול סוגיה אסטרטגית.
- **תכנית עבודה מערכתית ותהליך הטמעה מלווה** - בית היוצר יתגייס לטובת הענקת תשתית לקידום ההשפעה והמימוש של העבודות השונות, באופן שיעצים את יכולתם של המשתתפים לקדם את השינוי והיישום המבוקש.

תוצרים בטווח זמן ארוך

- **מהפכה תפיסתית בממשל** - בית היוצר יהווה תשתית למימוש קפיצת מדרגה ביכולות ההסתגלות וקידום שינויים מערכתיים במערכות הממשל בישראל.
- **העשרת בנק הרעיונות** - בית היוצר יעשיר את בנק הרעיונות ודרכי הפעולה במרחב הממשלתי באופן שישפר לאורך זמן באופן מהותי את החדשנות והרלוונטיות של תהליכי העבודה והתכנון בממשלה.
- **יצירת קאנון של המגזר הציבורי** - בית היוצר בתפקידו יהווה רכיב מרכזי בגיבוש של תפיסה מקצועית בקרב בכירי הממשל בישראל, המבוססת על קאנון רעיוני משותף.

עקרונות והנחות עבודה

- **מהות הסוגיות: טיפול שורש בבעיות ציבוריות** - ניתוח יסודי והגדרה מדויקת של הבעיות הציבוריות, תוך יצירת הבחנה ברורה בין הבעיה לבין סימפטומים חיצוניים וחתירה להתמודדות עם בעיות השורש.

התהליך: פיתוח הבנות משותפות המתבססות על ידע של מגוון גורמים בממשל ומחוצה לו

- **משימה משותפת** - הפעולה במסגרת בית היוצר תתקיים על בסיס 'אגו' של משימה המשותף בין שותפי הלמידה מן המשרדים השונים ואף מחוץ למשרדי הממשלה.
- **הלומדים הם קהילת הבכירים** - המובילים והמשתתפים המרכזיים בתהליכים יהיו קהילת הבכירים בממשלה.
- **'ניצחונות מהירים'** - כחלק מאסטרטגיית הצמיחה של המדרשה המחייבת מימוש של ניצחונות מהירים, הקמת בית היוצר תתבסס על חתירה להישג מהיר ובעל נראות גבוהה לטובת האצת תהליך הצמיחה וההתבססות של הרעיון בעתיד.

המדדים

- **השאת ערך ישיר למזמין** - כל פרויקט יידרש להשיא ערך ישיר ללקוחות או למזמינים ויבחן בכך.
- **שדרוג לאורך זמן של יכולותיהם של המשתתפים וכלל הדרג הבכיר בממשלה במימוש תהליכי תכנון מערכתיים** - המשתתפים בבית היוצר צריכים לעבור חוויה מקצועית משמעותית, מפתחת וייחודית. לצד זאת, יש להנגיש את תוצרי העבודה כמו גם את החומרים התשתיתיים לטובת פיתוח השיח המקצועי הבכיר בממשלה.

מהיכן מגיעים פרויקטים/סוגיות/בעיות?

בית היוצר יקדם תהליכי למידה שיש להם לקוחות ברורים. בתוך כך, יתאפשר קידום של תהליכים בשני אופני פעולה שונים:

- **מלמעלה למטה: שר/מנכ"ל מכוין** - תהליך זה יתבסס על הובלה של דרג בכיר במשרדים מתוך כוונה לקדם נושא הקשור לתחום אחריותו. לאור הדירקטיבה ישלח קול קורא שמטרתו לרתום שותפים מקצועיים ללמידה מקרב המשרדים השונים.
- **מלמטה למעלה: קבוצת רתימה** - קבוצת שותפים שתבקש לקדם נושא מסוים באופן יזום, תידרש לגייס גורמים בכירים (מנכ"לים/שרים) לתמיכה ומתן לגיטימציה לפרויקט, או לחלופין לקדם את התוכנית במשרדים שבהם יש להם יכולות השפעה.

קריטריונים מערכתיים

מאחר וליווי כל תהליך ידרוש השקעה של משאבי זמן רבים מצד הגורמים המלווים, יהיה בהכרח צורך ביצירת קריטריונים לבחירה מושכלת של הפרויקטים. הקריטריון המוביל בבחירת הפרויקטים, בהתבסס על הערך המוסף הייחודי של מיזם בית היוצר, נעוץ בגישה המערכתית של כל המיזם. בתוך כך יש לתת את הדעת להיבטים הבאים:

1. **לפחות שני לקוחות ממשלתיים משמעותיים** - הקריטריון הבסיסי ביותר בהבחנה בין התהליך המוכר ליצירת עבודות מטה בממשל, לבין תהליכי תכנון מערכתי בבית היוצר מתבטא בכך שבמדובר בסוגיה מערכתית אשר לפחות שני משרדים סומכים עליה את ידיהם במשותף. בתוך כך יועדפו יוזמות בהן שותפים ממסגרות רבות ומשמעותיות בעשייה הממשלתית.
2. **יתרון למיזמים בין מגזריים ולשותפויות עם גורמי חברה אזרחית ואקדמיה.**

3. **סוגיה בעלת השלכות נרחבות בעשייה הממשלתית** - תינתן עדיפות לסוגיות אשר ההשפעה שלהן על העבודה הממשלתית הרחבה היא משמעותית.
4. **נושא שנדרש בו "פיצוח"/פיתוח ידע ייחודי** - תינתן עדיפות ברורה לנושאים אשר מבקשים להתמודד באופן חדשני עם נושא שלא מתקדם לאורך זמן, או בנושא המהווה "נקודת עיוורון" בעשיית הממשלה.

התהליך

תהליך העבודה במסגרת בית היוצר מתבסס על השלבים הבאים:

1. **שלב ההתנעה:**
 - **גיבוש ודיוק השאלה המבוררת** - בעזרת צוות בית היוצר יעשה בירור נוסף של השאלה לטובת הסכמה של כלל השותפים המאפשרת יציאה לדרך. במסגרת זו יבוררו האתגרים והבעיות הנדונים לצד ההזדמנויות הגלומות במהלך.
 - **גיוס הלקוחות האסטרטגיים של העבודה** - שיח עם הלקוחות ועם קהילת הלקוחות הפוטנציאליים לטובת יצירת שותפויות ולגיטימציה.
2. **תהליך למידה בן מספר חודשים:**
 - **בירור צוותי** - הצוות יגבש את תהליך הלמידה ויקיים את ליבת תהליכי הלמידה בכל השלבים.
 - **ירידה לשטח** - במסגרת תהליך הלמידה המשתתפים יפגשו עם גורמים רלוונטיים בעשייה הממשית בתחומים הנדונים.
 - **מפגש עם תופעות וגורמים חדשניים ב'אקו-סיסטם'** - הצוות יפגש עם גורמים שסומנו כפורצי דרך בישראל ואף בעולם - אם הדבר יתאפשר.
 - **מיצוי תשתיות ידע קיימות** - יעשה מאמץ להנגיש תשתיות ידע ולהביא מוקדי ידע מקרב הממשל, האקדמיה ומכוני מחקר לטובת הרחבה ודיוק התובנות.
 - **גיבוש עקרונות לפעולה** - לאור ההבנות, בתהליך ינוסחו עקרונות למענה מערכתי בסוגיה.
 - **יצירת מתווים למימוש העקרונות** - התהליך יהיה מחויב לגיבוש מענה הכולל את התהליכים הנדרשים למימוש של העקרונות לטובת התמודדות ממשלתית רלוונטית עם הבעיה הנדונה.
3. **תוצר כתוב משמעותי** - על בסיס תהליך הלמידה ינוסח תוצר המנגיש את ההבנות לפי ההקשר הרלוונטי, ומספק, אם ניתן, את תכניות העבודה הנדרשות למימוש הגישה שהתגבשה בצוות.
4. **הצגה של הפרויקטים באירוע מכובד ורב משתתפים** - התוצרים יוצגו במסגרת 'כנס ירושלים'. הצגה זו נדרשת הן לטובת הרצינות של התהליך, הן עבור קידום תהליך ההטמעה, והן לטובת קידום תרבות למידה נרחבת בממשלה.
5. **תכנית הטמעה / השפעה**

המעטפת

- בית היוצר הוא בעיקרו מעטפת תומכת לתהליכי למידה. על בסיס תפקידו זה, בית היוצר נדרש לספק לכל יוזמה המקודמת במסגרתו את הנדבכים הבאים:
- **קשרי אקדמיה** - בית היוצר ישמש כמרכז לקשרי אקדמיה-ממשל לטובת רתימת מומחים ומיצוי תשתיות ידע קיימות במערכות המחקר הרלוונטיות בישראל ובעולם.
 - **מידענות** - התהליכים בבית היוצר ילוו על ידי שירותי מידענות שיסייעו לשותפים להעמיק ולהרחיב את ההבנות בשאלות הנדונות.

- **מתודולוגיה סדורה** - צוות בית היוצר יפתח מתודולוגיה להובלת תהליכי תכנון מערכתיים ויהיה אחראי על הנחלת המתודולוגיה לצוותי הלמידה המתקיימים במסגרתו.
- **סיוע בכתיבה** - בית היוצר יסייע לשותפים להעלות את הבנותיהם על הכתב ויספק שירותי עריכה מתקדמים לטובת טיוב התוצרים.
- **פלטפורמה למפגשים** - בית היוצר יאכלס את המפגשים בסביבה המקדמת את היצירתיות של אנשי הצוות, ותהפוך את התהליך לנעים ומשמעותי.
- **בעלי תפקידים בהובלת בית היוצר** - לטובת התהליך נדרשות תשומות המגולמות במספר תפקידים (שיתכן וניתן לממשם על ידי אדם אחד או שנים בתחילת הדרך):
 - **מלווה תהליכי** - הגורם שיתכלל את האדמיניסטרציה, קביעת המפגשים, וליווי הלמידה בפועל.
 - **מנהל תהליכי השפעה** - הגורם שיקדם את תהליכי יישום ההבנות.
 - **מנחה מתודולוגי** - גורם שיסייע בתכנון תהליך הלמידה והטמעת כלים ניהוליים ותפיסתיים לטובת הצלחת התהליך.
- **תשתית טכנולוגית תומכת** - בית היוצר נדרש לספק תשתית טכנולוגית ליצירת הידע במשותף, ולהפצתו באופן דיגיטלי לאחר מכן.