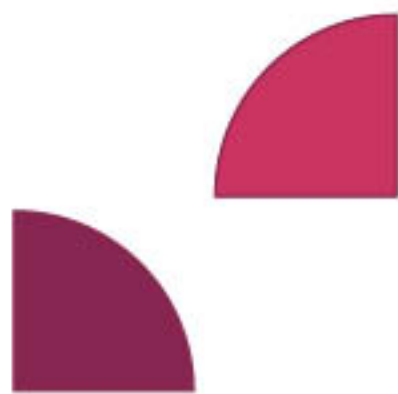




אסדרה דינמית הלכה למעשה

או מבוא למודל הפרח

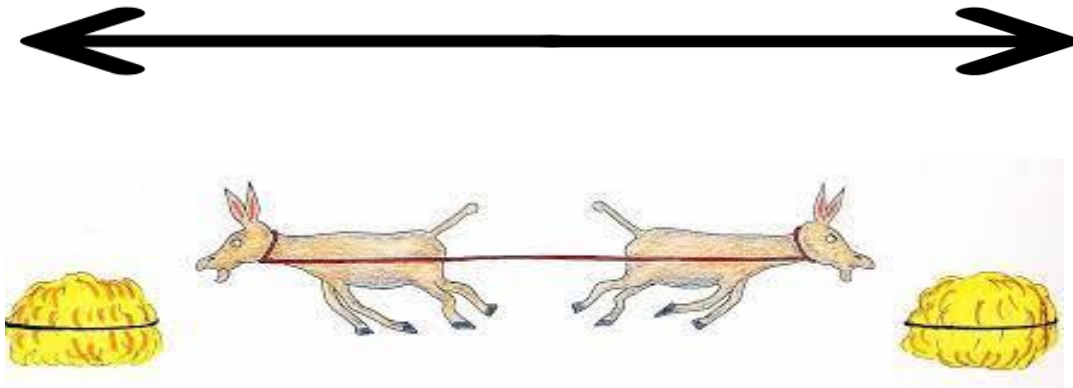
כתבו: ד"ר טל שריר וד"ר עדית קמחי,
מטה הוועדה לבתי ספר ייחודיים על אזוריים
ומרחבי חינוך



הובלת שינוי במדיניות

רגולציה היא שם כולל להסדרה של פעילויות שונות במדינה באמצעות חוקים, תקנות, כללים, צווים והוראות מנהל שונות והוא כלי מדיניות גנרי מרכזי. בכל תחום ציבורי במדינה מתוקנת ישנם שני שחקנים מרכזיים: הרגולטור ושחקני השדה שהרגולטור אמון עליו, קרי, מווסת את מה שקורה ולא קורה בו על ידי הגבלות והגדרות. המטרה היא לאפשר למדינה לשמור הן על יציבות והן על פריצת היציבות לשם ועל ידי תנועה קדימה (עקרון האופניים). כאשר הגישה היא סטטית, כל שחקן "תופס" צד, מתבצר בעמדתו וסבור שהוא נושא את הדגל היחיד החשוב, מבסס את בצדקתו שלו ועסוק בהאשמתו של השחקן השני. כך נוצר מישור מקוטב.

אסדרה סטטית – משילות מבוססת עימות COORDINATION



שני השחקנים מחפשים דרכים אפקטיביות לאלץ את השחקן השני לחדול מפעולתו. גם אם מתנהל שיח הוא שיח מונולוגי ללא הקשבה וחשיבה משותפת. שיח שהצדדים יוצאים ממנו בדיוק כפי שהם נכנסו אליו, אולי רק טעונים יותר על הצד האחר. כל שנשאר הוא "לתאם" יומנים על ידי זימון לערכאות ו/או לאמץ התנהגות בריונית פחות מנומסות. יתכן שהעימות ימצא את פתרונו באמצעות ערכאות גבוהות ותיווצר מציאות חדשה שמאתחלת את השיח מנקודה חדשה. יתכן שהחוק גם ינציח בעיה ובכל מקרה גלגליו איטיים והמציאות לא מחכה לו.



באותו זמן, במקביל לנתיב הפעולה הזה קורה משהו ברובד פנימי. הצדדים מגלים שהכחשה אינה אסטרטגיה¹. כל צד מוצא את כוחותיו ואת חולשותיו בעימות. יתכן שהרגולטור יגלה שיש פרצה בחוק שמאפשרת ליזם לפעול כרצונו, יתכן שהיזם יגלה שקופתו מצומצמת ואינו יכול לשרוד לאורך זמן ללא תמיכה כספית ממשלתית, יתכן שבזמן הביניים היזם קובע עובדות בשטח שהרגולטור אינו יכול לעצור, יתכן שהיזם מתחיל להבין שלפעולתו יש השלכות רוחב על כלל המערכת שהרגולטור מנסה למנוע, יתכן שהרגולטור יכיר בסגולות השינוי והקדמה שבפריצת הדרך המוצעת ועוד כהנה תהליכים פנימיים בקרב כל צד. בנוסף, הצדדים גם מתעייפים ואולי גם הפרסונות

¹ הכחשה כוללת כאן שימת דגש קטן ושולי כגון רווח אישי או קבלת שקט תעשייתי, לפני השיקול המרכזי – טובת המערכת הציבורית ומטרותיה.

מתחלפות ויש רוח חדשה או תסכול מכך שצריך להתחיל לריב מההתחלה. כל שחקן מאבחן את יכולתו לנצח את השני ומגלה את המורכבות של המצב בו מתקיים מתח בין שני השחקנים, כשבכל צד יש ערכים אחרים וגם אלה וגם אלה חשובים. דילמה מהסוג שלא ניתן לבטל בה שום צד. הרגולטור מתחיל להבין שהוא בולם יוזמות חשובות והיזם מתחיל להבין שהמדיניות הממשלתית אינה סתמית ועליו לקחת אותה בחשבון משום שאינו פועל בתוך חלל ריק.

ברבות הימים מתרחש היפוך. ההיפוך לא מונע מאהבת מרדכי או משנאת המן אלא מהתפתחות שעברו הצדדים על ידי העימות בו משכו את החבל חזק כל אחד כלפי הקוטב שלו. הצד שמגיע ראשון לנקודת ההיפוך מפסיק למשוך חזק את החבל ומניח אותו לרגע. בדרך כלל הצדדים מגיעים לנקודה הזו בסמיכות זמנים. ה"שיח" על ידי עימות גם הוא סוג של הכרות ו"תיאום" שמטבעם מכיילת את הצדדים בהתאמה. כשמניחים את החבל ניתן גם להתחיל לייצר אמון בין הצדדים. אמון המבוסס על השאיפה של הצדדים למצוא דרכים לפרוץ גבול אבל לשמור על יציבות. זה השלב בו מתפתחת האסדרה הדינמית.

אסדרה דינמית – משילות מבוססת ניהול מתח COOPERATION



נקודת ההיפוך

הדרך המיטבית להביא לפיתוחו של המשק בכלל או של שוק או מערכת ציבורית מסוימת, היא באמצעות עידוד וקידום החדשנות והיזמות. על מנת להשיג תוצאה זו, המערכת הרגולטורית צריכה לדעת להגיב בזמן קצר לבקשות מאתגרות רגולציה, באופן שלא תבלום את היוזמות, אלא רק תתעל או תעצב אותן למצב עניינים חדש, דהיינו: "רגולציה (אסדרה) דינמית". סביר להניח שהקורא הממוצע לא נתקל עד כה בצירוף המילים הללו. הסיבה לכך היא שהמונח 'אסדרה דינמית' לקוח משדה הביולוגיה, הגנטיקה והביוכימיה. הוא משמש לתיאור תמציתי של אופני הפעולה של מנגנוני וויסות, בקרה והחלטה בגוף האדם, למשל, הדרכים שבהן חומר גנטי "עורך" את עצמו או כיצד האקסון "לומד". השם הושאל בשנים האחרונות על ידי עולם המשפט, המבקש לתת מענה ליוזמות וחדשנות. מאחר שחדשנות מטבעה פורצת היא את גבולות העבר, וגבולות אלה "מסומנים" בדרך כלל באמצעות מערכת חוקים ותקנות, הריי שמתעורר הצורך, כשחברה מעוניינת לעודד חדשנות, לבחון דרכים להגמשה של אותם "גבולות" ולעשות זאת במסגרות זמן רלוונטיות לקצב ההתפתחות של העולם הטכנולוגי, הפיננסי, העסקי ועוד. אגף מו"פ, ניסויים ויוזמות במשרד החינוך, הקים בשנת 2016 את היחידה לאסדרה דינמית. מהלך זה נעשה בעקבות מדיניות של טיוב רגולציה שהונחתה על ידי משרד רה"מ בהשראת מסמך RIA של ה-OECD. מהותה של רגולציה זו היא דיאלוג אסטרטגי ומקצועי שמקיים המגזר הציבורי בשדה החינוך עם האליטה היזמית, במהלכו היזמים זוכים לתנאים אחדים שמאפשרים להם להמשיך ולפעול כ"קטר" לכלל המערכת הציבורית. במקביל היזמים נדרשים לעמוד בתנאים מסוימים המבטיחים שה"קטר" יישאר מחובר לשאר ה"קרונות", ובכך תישמר הלכידות הבסיסית אך גם המשיכה קדימה, לעבר המודלים המחדשים שמייצרים עתודות חיוניות לחוסנה של המדינה כולה. בית המשפט הגבוה לצדק מצא כי המדיניות המיושמת על ידי משרד החינוך בכלל ועל ידי הוועדה להכרה בבתי ספר ייחודיים ומרחבי חינוך בפרט, באמצעות רגולציה דינמית היא סבירה, אחראית ואפקטיבית בניהול המתח הבלתי פתיר בין ערך חירות הפרט והאוטונומיה ההורית לבין ערך שוויון ההזדמנויות בחינוך. אבל איך עושים את זה?

אסדרה דינמית – משילות על ידי אסדרה שיתופית COLLABORATIVE REGULATION

מטבעה היא בנויה מצעדים קטנים ומדודים שמשקמים את הכאבים ההדדיים שנוצרו בשלב העימות וחשוב שייעשו ברגישות על ידי אנשי מקצוע מיומנים. על מנת להתקדם מכאן חייבים לייצר מרחב התפתחות שמעמיק ובוחן את סוגיית העומק שמוחזקת על ידי המדיניות שנקבעה ואת סוגיית העומק שבבסיס המודל פורץ הדרך של הפדגוגיה החדשנית.

כמו שאיינשטיין אמר, לא נוכל לפתור בעיות באמצעות אותה צורת חשיבה שהשתמשנו בה כדי ליצור אותן. לא נוכל להתקדם אם לא נעמיק למבנה היסוד שמתחת לעימות לכאורה. עלינו לפתוח פרספקטיבה רחבה יותר על הסוגייה המקוטבת ולשם כך נצטרך לתכנן מסלול עבודה הכולל איסוף ובדיקת הנתונים המעורבים בכך לאשורם וגם להיוועץ עם הגורמים הממשלתיים השונים כמו גם עם מומחים שיכולים להאיר בזרקור היבטי-משנה גם מתוך המחקר העדכני ביותר.

בעוד אנו חוזרים לשולחן השרטוט עלינו לזכור שגם האיך חשוב, ולא רק המה. נקפיד לתכנן כך שההליך יהיה שקוף ומסודר, שמי שצריך להשתתף בו יוכל ויוכל לבוא אליו מוכן. אם כך, יתכן שיש צורך להכין חומרים לצורך הכנה. חשוב גם שההליך יתועד ברגישות ובמקצועיות, בידיעה שהפיתוח הזה הולך ומייצר את המרחב בו יצוצו תובנות חדשות והתוצר ישמש גם לרבים אחרים.

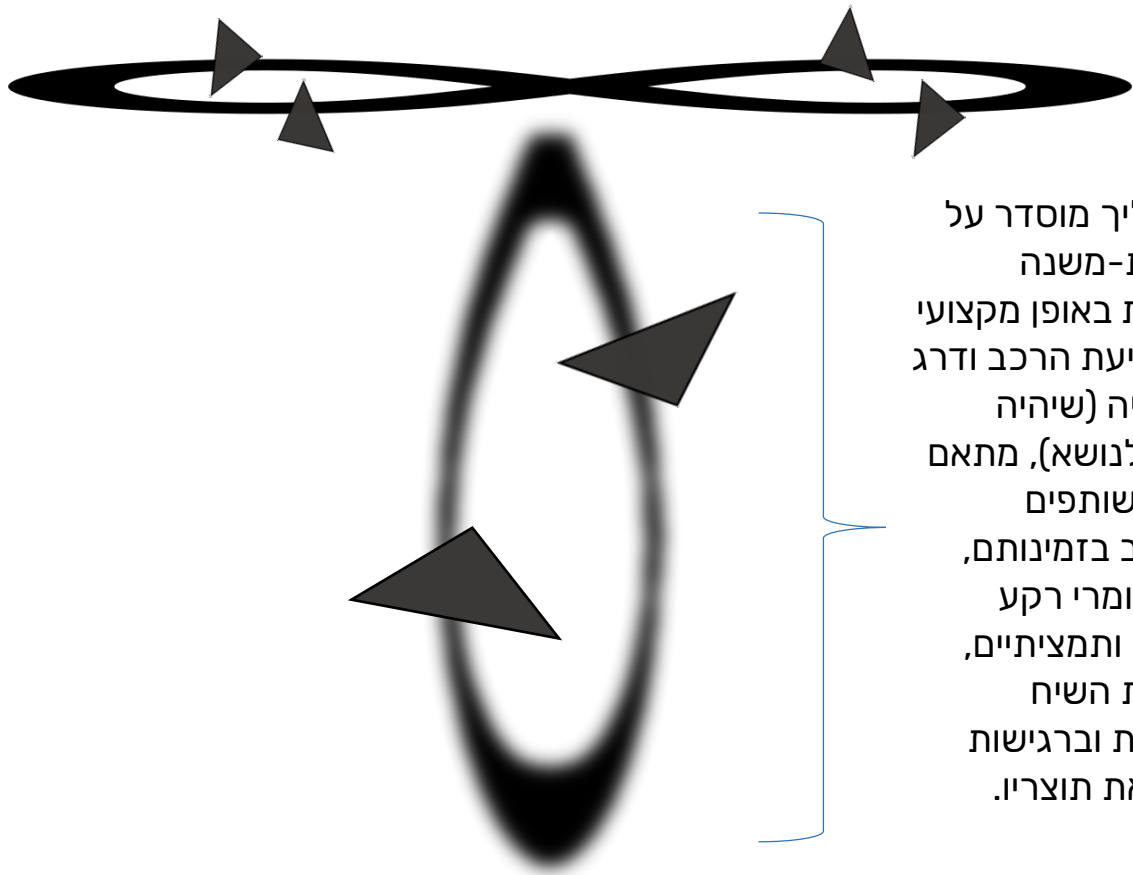


למציאות הפיזיקלית המוכרת לנו יש כללים חדים וברורים. אבל כשיורדים לקנה המידה של החלקיקים הזעירים באמת, כללי המשחק משתנים. בחינת מבנה העומק הוא יצירה של מרחב של סופרפוזיציה או סופר-מיקום בעברית. המשמעות של מרחב סופר-מיקום היא שהחוקים והכללים הקלאסיים משתנים, אנחנו עוברים לחשוב במונחים של ההסתברות שיש לעמדות שונות על ידי כך שמפרקים את המבנה הקיים ליחידות הקטנות ביותר ומעלים לגביהן שאלות ומייצרים עבורן אפשרויות תיאורטיות שונות. הפעם אנחנו עושים זאת תוך כדי הכלה של הרעיון היזמי, מה שמייצר הגיון חדש שבמוקדם ובמאוחר "קורס" ממש כמו פונקציה שברגע המדידה "בוחרת" מתוך האופציות הקיימות. התנאי ליצירה מרחב של סופרפוזיציה הוא שלא באים לשיח עם דעה נחרצת ביחס למה יהיה או צריך להיות בסוף התהליך.

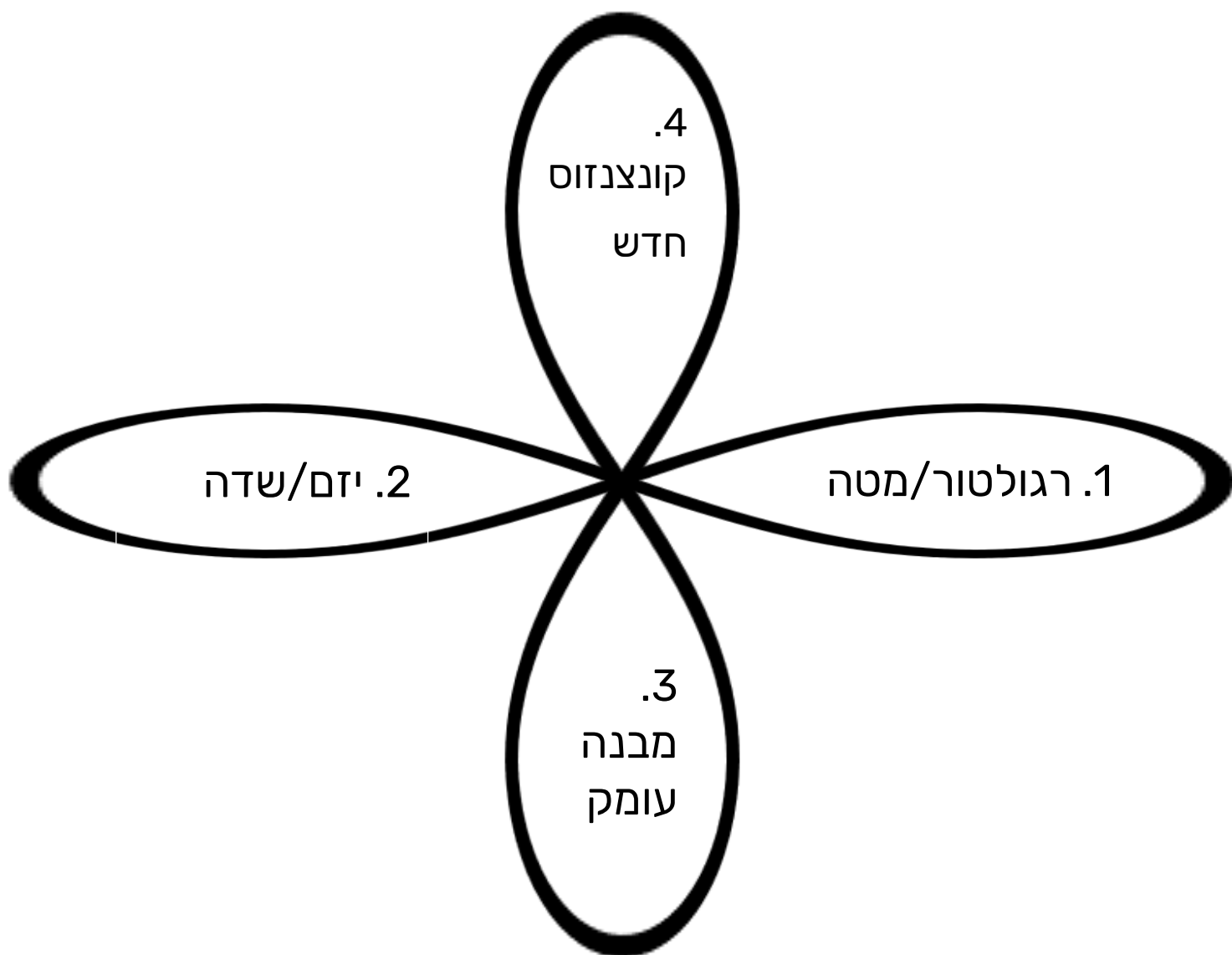
מה שמפתיע הוא שברוב המקרים נוצרת הזדמנות למענה מתאים ללא שינוי של התקנות הקיימות. מסתבר שכאשר קוראים את התקנות הקיימות ב"עיניים" אחרות נפתח עוד מרחב התנסות בתוכם שלא היה מוכר קודם. רק לעתים רחוקות יש צורך לשנות או לעדכן את התקנות הקיימות. כאן המקום לציין שאסדרה דינמית אינה הורדת חסמים ואינה וויתור על עקרונות וערכים חשובים למערכת ואינה עוסקת ב"הכשרת השרץ". תוצר האסדרה הדינמית יכול להיות אחת ההבניות הבאות:

1. מיסגור חדש משותף בתוך צירי המתח שבגבולות קיימים.
2. החרגה לשם ניסוי מוסכם שיוביל לבחינת ושינוי מדיניות או לביטול המשך הניסוי.
3. מיסגור חדש משותף שמפרש אחרת את הגבולות הקיימים.

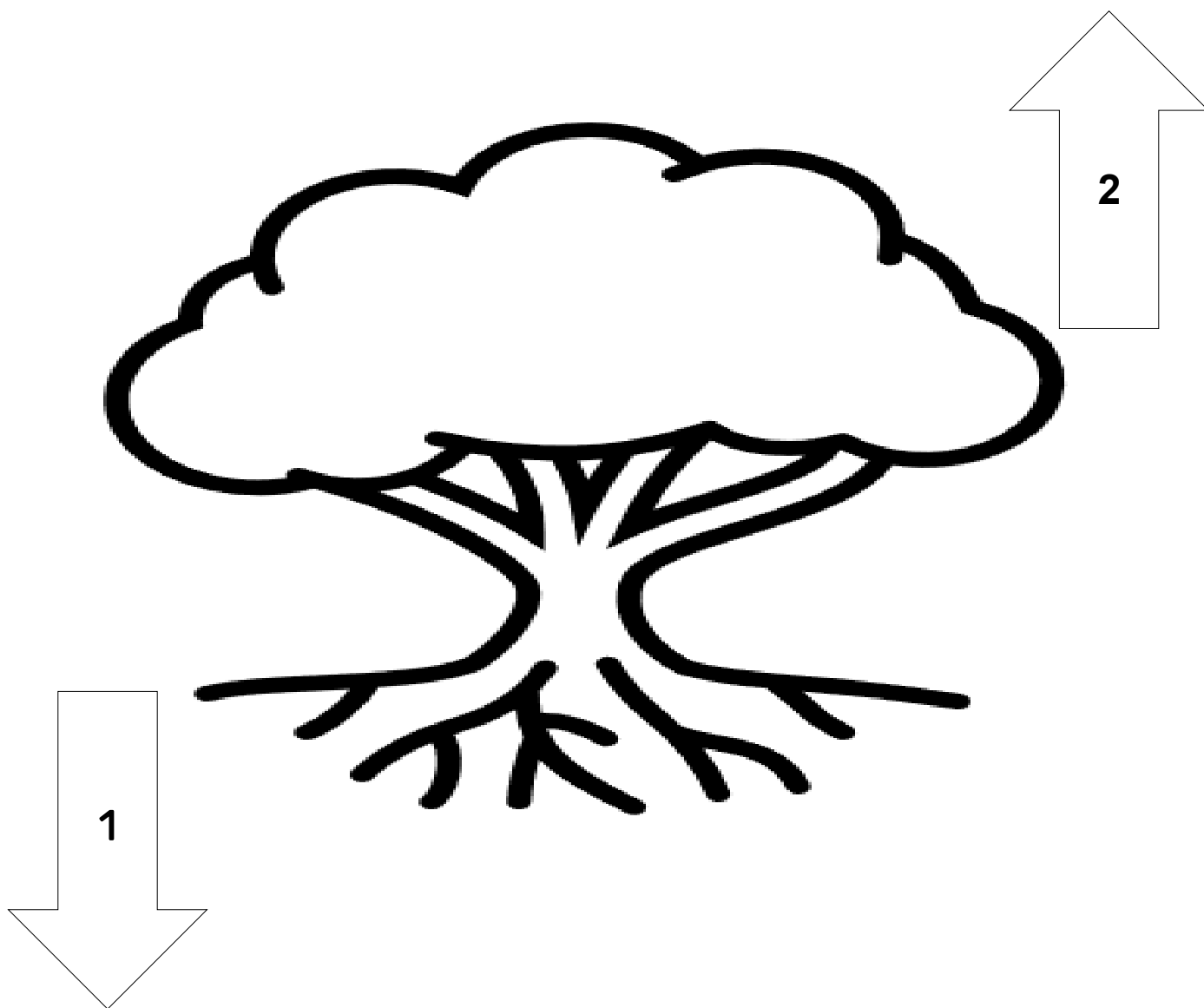
כאשר היוזמה היא מורכבת והיא מאתגרת את הרגולציה באופן שזה נוגע לגורמים רבים במטה או לבעלי אינטרסים שונים, ומכאן גם שקשה לחזות את השפעותיה האפשריות על הכלל, יש נטייה להימנע משיח מחשש לעיכוב, למורכבות, לסיבוך, להדלפות. עם זאת, הניסיון מלמד כי לעתים קיצור התהליך גורר ביקורת שבסופו של דבר מובילה לעיכוב משמעותי עוד יותר ואילו קיום שיח מכנס את הצדדים לפתרון.



ניהול הליך מוסדר על ידי וועדת-משנה המרוכזת באופן מקצועי כולל קביעת הרכב ודרג של חבריה (שיהיה רלוונטי לנושא), מתאם בין כל השותפים בהתחשב בזמינותם, מספק חומרי רקע איכותיים ותמציתיים, מנהל את השיח בשיטתיות וברגישות ומתעד את תוצריו.



כעומק הבחינה והשיח כך רוחב הקונצנזוס החדש



שאלה: האם שלב העימות הוא הכרחי?

התשובה היא כן ולא. הוא הכרחי אם השחקנים מרוויחים מהקיטוב יותר מאשר מהשיח. אם השחקנים מרוויחים זמן או שקט על ידי התנגדות והתבצרות והם יכולים להמשיך לנהוג בדרכם (הרגולטור בהתבצרות והיזם בביסוס עובדות בשטח) בידיעה שבמוקדם או במאוחר יגיעו לערכאות ועד אז לא יידרש מהם כל "מחיר" או מחיר קטן, והערכאות אינן מרתיעות. אבל אם לשחקנים לא נוח במצב הקיטוב והם מפסידים ממנו יותר מאשר במצב של שיח – למשל, אם לא מאפשרים להם להמשיך ולנהוג בדרכם או שהשלב המכריע הנו גם מרתיע – אזי שלב העימות אינו הכרחי.

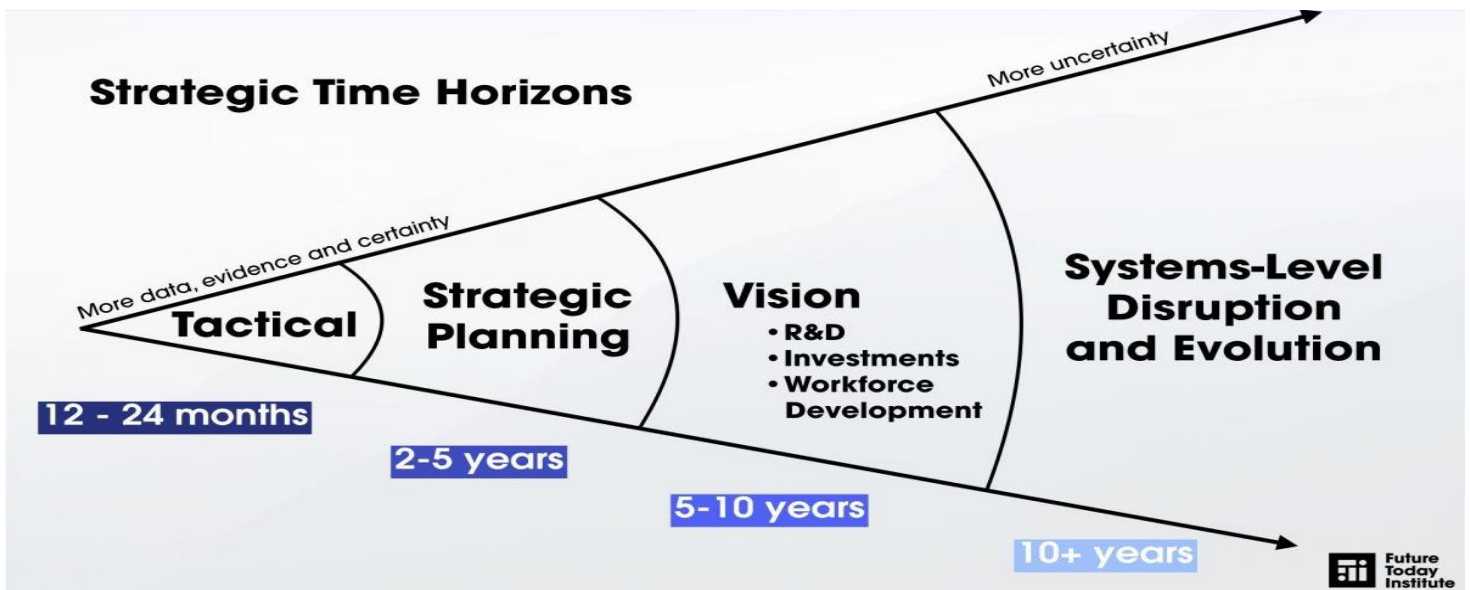
עימות הכרחי כאשר לא ניתן לייצר מרחב פעולה על ידי שיח אסטרטגי, והעיקרון המנחה הוא שאם השיח האסטרטגי אינו מביא לתוצאות הרי שבמוקדם או במאוחר יחזור שלב העימות. על כן, מנגנון אסדרה דינמית רזה, אשר מגיב בזמן אמת, ויכול להפוך את השיח למקצועי, מעמיק, מכבד ואפקטיבי – הוא תנאי חיוני להתייתרות שלב העימות.

המשמעות של מנגנון אסדרה פרו-אקטיבי, כזה שיודע לבחון יוזמות באופן מקצועי, מערכת, בזמן אמת תוך שיתוף כל הצדדים, הוא ששלב העימות יכול להיות מצומצם ביותר ועד ללא קיים. יש לציין שבשלב העימות מתבזבזים משאבי זמן, אנרגיה וכסף לריק.

ראה דוח מגמות עתיד.

שאלה: מה התנאי לריקום² "מודל הפרח"?

התנאי הוא שהמעורבים מתנהלים בתודעה אקו ולא בתודעת אגו. בתודעה אקו אנחנו נמצאים כל הזמן במצב של למידה. איננו באים אליו יודעים. ההישג כאן איננו אישי ואיננו מזכה אף אחד בתהילה. ההישגים כאן אינם על חשבון אחרים או בתחרות עם אחרים. בתודעת אקו מכלילים את כל השיקולים ולא מדירים אף גורם. תודעת אקו מנצלת את משאביה על מנת לראות למרחוק ולא על מנת לבסס או לקדם מעמד. תודעת אקו עושה שימוש במשאביה על מנת לייצר יציבות פנימית, מאחר שנמצאת תדיר באזורי אי-וודאות, שיבוש ואזור של תזוזות טקטוניות.



² ריקום מלשון ניהול ולרקום, כי זהו ניהול במתודה של רקמה שתי וערב, כולל ערכים אסטטיים של תוצרים שהם תוצאה של קולבורציה.

מודל הפרח כתפיסה מבנית שמעגנת תהליכי מו"פ אחרים ולא רק אסדרה דינמית

מה הם צירי המתח המרכזיים? מה הם הקטבים או האינטרסים הנוגדים לכאורה? אלה מייצגים פרדיגמה קיימת. תהליכי מו"פ בהכרח יבקשו לייצר פרדיגמה חדשה או נוספת על זו הקיימת ומגבילה אותנו. את החיפוש הזה נעשה בממד העומק, נבין לעומק וברזולוציות מגוונות מיקרו וטלסקופיות מה המרכיבים של המבנה הקיים ונחפש לייצר מרחב של סופרפוזיציה שיכול להוליד את הקונצנזוס הבא שיספק יציבות ל"עידן" חדש.

