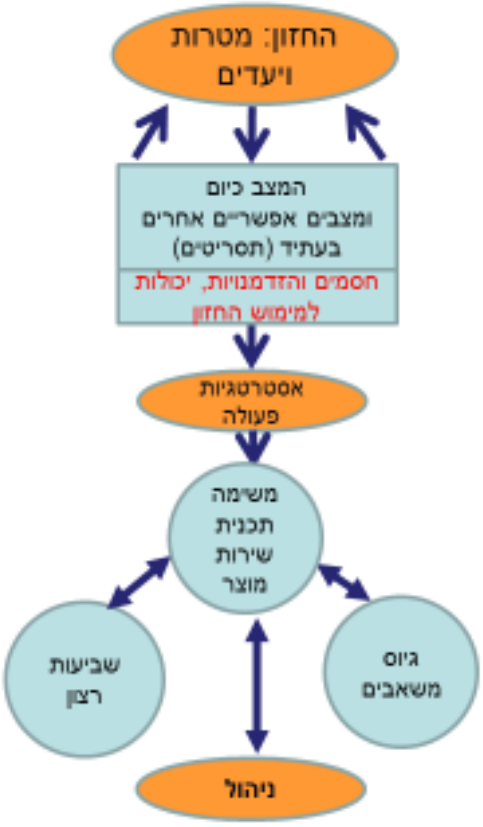
ערכת חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים

פרופ' שלמה חסון

רקע- מהו הכלי? חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים

הכלי של חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים נועד לסייע לרשות המקומית לפתח ראייה **מתכללת הצופה פני עתיד תוך התוויית חזון ודרך למימושו. באופן מעשי, נועד** הכלי להתוות **כיוון** לפיתוח הרשות המקומית, להרחיב את **ההבנה והתובנות** באשר לכיווני התפתחות אפשריים של הרשות בעתיד ולסייע בגיבוש **דרכי פעולה מעשיות** למימוש הכיוון שנבחר בטווח הקצר, הבינוני והארוך.

חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים



המטרות- למה חשוב להפעילו בכלל וברמה המקומית בפרט? הפעלת הכלי מאפשרת השגת שלוש מטרות:

1. **התוויית חזון** האומר לאן רוצים להגיע בטווחי זמן שונים: קצר, בינוני וארוך – היכן היתה הרשות המקומית רוצה לראות את עצמה בטווחי זמן אלה?
2. **פיתוח תסריטים** המאבחנים את **העתידים האפשריים השונים** של התפתחות הרשות המקומית בטווחי זמן שונים,
3. **פיתוח אסטרטגיות פעולה** שמגשרות בין העתידים האפשריים, תסריטים, לחזון וגזירה של **מיזמים ושירותים** מאסטרטגיות אלה

השגת שלוש המטרות הוא חיוני לפיתוחה וביסוסה של הרשות המקומית.

השיטה - כיצד מפעילים אותו? איך הופך לפרויקט מקומי?- שיטה מפורטת ומלהיבה היא קריטית לכנסת המובילים והפעילים לעניין.

והתוצאה - מה מרוויחים? כיצד מחולל שינוי?

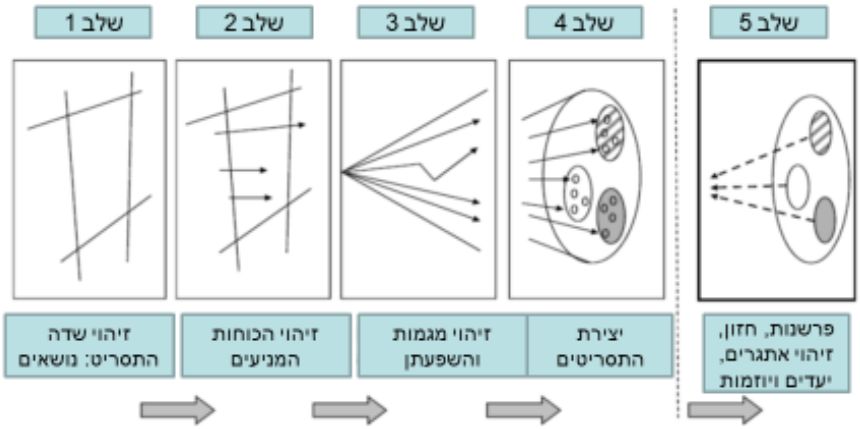
חזון. לא ניתן לפתח את הרשות המקומית ללא **בחינה מעמיקה הבנה וניסוח** של **האינטרסים, התפיסות והערכים המנחים את הפיתוח.** זהו בדיוק תפקיד החזון. בפיתוח החזון צריכים ליטול חלק בעלי עניין האחראים על פיתוח הרשות המקומית, בעלי מקצוע מובילים ונציגי תושבים. השיטה שבה פועלים היא גישה משתפת שבמהלכה מביעים בעלי העניין את דעתם באמצעות **דימויים** היכולים לשמש ככלי למיתוג הרשות בעתיד או **באמצעות מסע בזמן** לעבר מרחב רצוי בעתיד. **החזון** צריך להיות מלהיב וסוחף ולשמש כמכשיר מרכזי בביסוס מנהיגות, בגיוס משאבים ובהשגת לגיטימציה.

תסריטים. אף שפיתוח החזון הוא דבר חשוב מאוד בפני עצמו, **אין בו די**. במציאות פועלים **כוחות מניעים** רבים, חברתיים, ערכיים, כלכליים, סביבתיים, טכנולוגיים ופוליטיים, היכולים להטות את הפיתוח לכיוונים שונים ובכלל זה כיוונים הפוכים מאלה המותווים בחזון. פיתוח התסריטים כרוך בזיהוי **הכוחות המניעים**, **בירור מגמות התפתחותם והשפעתם, ויצירת התסריטים באשר להתפתחויות האפשריות של הרשות המקומית**. אחת התועלות של פיתוח התסריטים היא האפשרות ללמוד על **עתידים חלופיים** שלא ניתן לחזות אותם מראש ובאופן זה לספק **תובנות חדשות** לגבי אפשרויות ההתפתחות של הרשות המקומית.

פיתוח התסריטים מתחיל תמיד **מהמצב הקיים בהווה** וכולל: זיהוי הגורמים המעצבים כיום את הרשות המקומית, מגמות התפתחותם והשפעתם של כל אלה על התפתחות הרשות המקומית בטווחי זמן שונים. זהו תסריט עסקים כרגיל המאפשר להבין את המנגנונים המעצבים את התפתחות הרשות המקומית. אחת השאלות המעניינות היא כיצד יכולים מנגנונים אלה להשתנות לאורך זמן, ומה עשוי להשפיע על התפתחותם. באופן זה יכולים התסריטים לסייע בניתוח המשמעות של המצב הקיים ובהערכת חריגות ממנו על ידי זיהוי מצבים שונים, ובכלל זה מצבים קיצוניים אך עדיין אפשריים מבחינת הסיכונים וההזדמנויות. מעבר להרחבת **התודעה וההבנה**, תורמים התסריטים להבנת **האתגרים וההזדמנויות** הניצבות בפני הרשות מקומית ובכך יכולים לסייע בפיתוח **דרכי פעולה** חדשות ומגוונות.

אסטרטגיות פעולה. פיתוח אסטרטגיות הפעולה נעשה תוך כדי בחינת היחסים בין מה שרצוי, **החזון**, לבין מה שאפשרי שיתרחש, **התסריטים**. בדרך זו ניתן לזהות את הפער בין האפשרי לרצוי, לגלות את החסמים וההזדמנויות למימוש החזון, לפתח דרכי פעולה המצמצמות את החסמים ומגדילות את ההזדמנויות, ולגבש אסטרטגיות פעולה המתאימות למצבים שונים.

שלבים בפיתוח החשיבה האסטרטגית בשיטת התסריטים



אופן הליווי האקדמי- (במרוכז ובאמצעות המובילים)

הליווי יהיה באמצעות שתי סדנאות מרוכזות בנות 3 שעות כל אחת שיינתנו על ידי המנחה האקדמאי. בהן יילמדו: נושא התסריטים, החזון ואסטרטגיות הפעולה. לאחר הסדנאות יעבדו המשתתפים בהנחיית המובילים על מנת להשלים את המשימות שהותוו במפגש המרוכז ובכלל זה: איסוף נתונים, ריאיונות, ניתוח, כתיבה.

הייצוג- כיצד יוצגו התהליך והתוצאה? (כדי לאפשר חשיפה ובהמשך- איסוף, מחקר ותכלול)

העבודה תוצג במצגת פאור-פוינט ובמסמך וורד ותשתמש את הרשות המקומית ואת צוות ישראל 100.