

”מחוץ ומעבר לרעיונות
של נכון ולא נכון, משתרע שדה,
אפגוש אותך שם”

ג'לאל א-דין רומי, משורר פרסי 1207-1273



על שותפויות וכוס קפה

הכינו לעצמכם כוס קפה ובחרו בן/בת שיח לעבודה בזוגות
השתדלו לבחור במי שאינכם מכירים או פחות מכירים
בסלסלה שבמרכז החדר ישנן כרטיסיות בשני צבעים (ירוק, סגול)
כל אחד מבני הזוג יבחר כרטיסיה בצבע אחר.

שלב השיח בזוגות:

כל זוג יקיים שיחה קצרה שבה כל אחד עונה על השאלה (5-7 דקות לכל משתתף)
השיבו על השאלה מתוך הניסיון האישי שלכם, שתפו בסיפור, תובנה או דילמה שהתמודדתם איתה
זכרו: השיח פתוח ולא פורמלי – זו הזדמנות ללמוד מנסיונם של אחרים ולזהות תובנות שנוכל לקחת להמשך.
לאחר כ- 15 דקות נשוב למליאה לשיתוף תובנות.

במליאה:

נשמע בקצרה תובנות מהמשתתפים ונסכם יחד את עיקרי הדברים.

מוזמנים להתחיל!



**מרכז השלום
המקומי בישראל**

ד' החינוך

להב פיתוח מנהלים
הפקודה דניהל עיש קורר
אנכיסטת חל אביב

משרד הבינוי והשיכון

חברת החשמל

BTG

Hazera Genetics

שיכון ובינוי
מקבוצת אריסון

**מרכז השלום
המקומי בישראל**

ד' החינוך

להב פיתוח מנהלים
הפקודה דניאל עיש קורר
אנליסטית תל אביב

משרד הבינוי והשיכון

חברת החשמל

BTG

Hazera Genetics

שיכון ובינוי
מקבוצת אריסון





חסמי שיתופי הפעולה

או

מרחבי העיוורון של מנהלים ומנהיגים

הרגל ארוך טווח של העדר מחשבה שמשומו מוטעה,
מקנה לדבר מעטה מלאכותי כדבר נכון

Thomas Paine (1737-1809)

חכם האחריות // Accountability

1

חכם הבירוקרטיה והמבנה הארגוני // סילואים נפרדים

2

חכם התחרותיות // הטמעת תפיסה ותרבות של WIN-WIN

3

חכם משפחת האגו // יוהרה, כבוד ו - NIH

4

חכם רגשי // פחד

5

החכם הבין-תרבותי // Cross Culture^x

6

חכם הכדאיות // ROI

7

חכם התקשורת והיחסים

8

חכם "יהיה בסדר" // הטיית האופטימיות

9

חכם האמון

10

חכם האחריות // Accountability

1



כאשר הפילים רבים,
זה הדשא אשר סובל

פתגם אפריקאי

חכם הבירוקרטיה והמבנה הארגוני // סילואים נפרדים

2

”
אנחנו בונים יותר מדי חומות
ופחות מדי גשרים
”

ניוטון



"In addition to being a fascinating and colorful read, this book is an indispensable guide to organizational change." – WALTER ISAACSON

TEAM — OF — TEAMS

NEW RULES OF ENGAGEMENT
FOR A COMPLEX WORLD

GENERAL STANLEY
McCHRYSTAL

U.S. Army, Retired

with Tatum Collins, David Silverman,
and Chris Fussell

// חסם התחרותיות הטמעת תפיסה ותרבות של WIN-WIN ?

לעולם אל תשחק חתול ועכבר
כאשר אתה העכבר

חסם

// משפחת האגו
יוהרה, כבוד ו- NIH
(לא הומצא כאן)

”
אנחנו יודעים יותר טוב...
אין לנו מה ללמוד מהאחרים
”

” הסוכנויות פועלות כמו צוותי
מומחים בבית חולים, כל אחד
מזמין בדיקות, בודק
סימפטומים, ורושם תרופות.
מה שחסר זה הרופא האחראי
שמוודא שהם עובדים ביחד ”

The 9/11 Commission Report

הפיגוע הגדול
והקטלני בהיסטוריה //
2,996 הרוגים

”
אני צודק...
אתה טועה...
”

חסם רגשי פחד מ...

מלאבד
שליטה מלאה

מאבדן כוח,
נכסים ויכולות

מלהיפגע

משינוי

מלהיתפס כחלש

מטשטוש גבולות,
אחריות וסמכות

מיצירת תלות

מהחלשת השפעה
על קבלת החלטות

// החסם הבין-תרבותי Cross Culture^x

”
אנשים אינם מסתדרים מכיוון שהם
חוששים זה מזה. הם חוששים זה
מזה מאחר והם לא מכירים זה את זה
”

מרטין לותר קינג

// חסם הכדאיות ROI

7



השקעה
מוגזמת



"עודף"
שיתופיות



הערכה מוטעית
של עלות-תועלת



העדר
השקעה



רומנטיזציה
של שיתופיות



"השוטף והדחוף הורג"
את השיתופיות



שיטתיות // ROI 7.



חסם התקשורת והיחסים

8

כאשר אתה מדבר, אתה בסך הכל חוזר על מה
שאתה כבר יודע. אולם כאשר אתה מקשיב,
אתה עשוי ללמוד משהו חדש.

דלאי למה



חסם

// "יהיה בסדר" הטיית האופטימיות

”
לאחת הבעיות הכואבות שלנו יש שם,
שם פרטי ושם משפחה - זהו צירוף שתי
המילים "יהיה בסדר"
”

יצחק רבין

בהעדר אמון, מילים נדמות כצליל
החלול של מקוש חלול. בהינתן אמון,
המילים הן החיים עצמם.

John Harold

חכם האחריות // Accountability

1

חכם הבירוקרטיה והמבנה הארגוני // סילואים נפרדים

2

חכם התחרותיות // הטמעת תפיסה ותרבות של WIN-WIN

3

חכם משפחת האגו // יוהרה, כבוד ו - NIH

4

חכם רגשי // פחד

5

החכם הבין-תרבותי // Cross Culture^x

6

חכם הכדאיות // ROI

7

חכם התקשורת והיחסים

8

חכם "יהיה בסדר" // הטיית האופטימיות

9

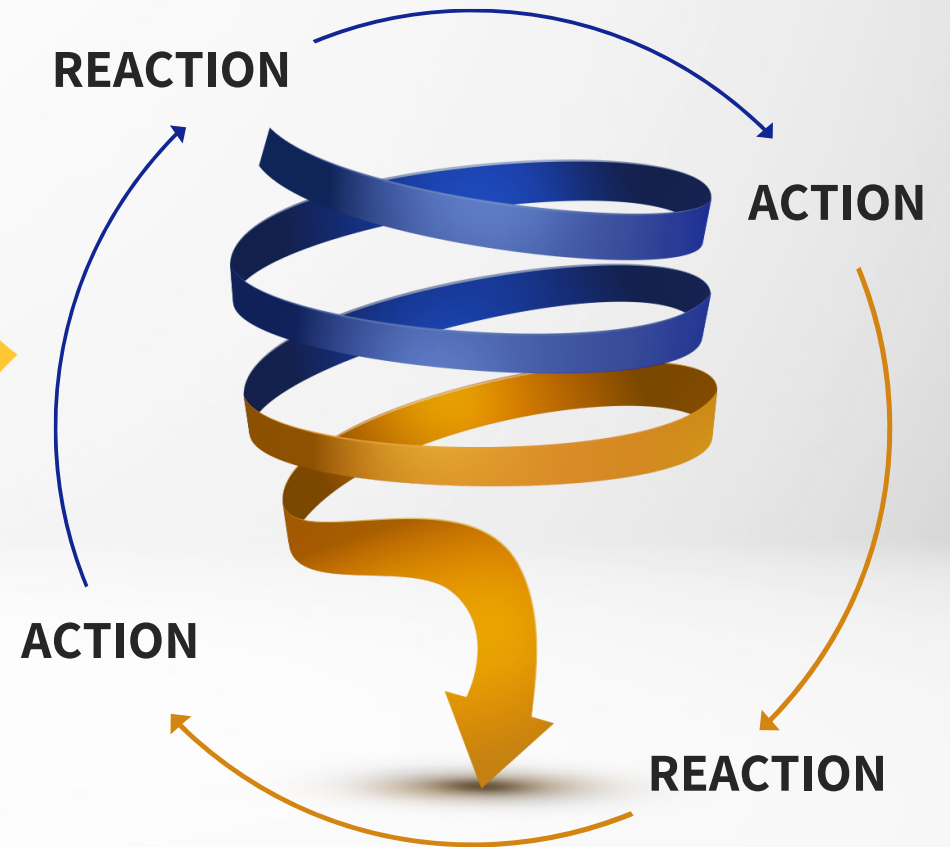
חכם האמון

10

WASTE CYCLE

מעגל הבזבז

- תלונות כרוניות שחוזרות ולא נפתרות
- מעקב דל אחר מימוש החלטות
- צמצום האינטראקציה
- תפיסת האחר כאחראי לכישלון שיתוף הפעולה
- הידרדרות ביחסים
- חוסר אמון
- עוינות וחשדנות
- ריבוי אסקלציות
- קונפליקטים
- פגיעה בערך – לאנשים ולארגון



מעגל הערך // VALUE CYCLE



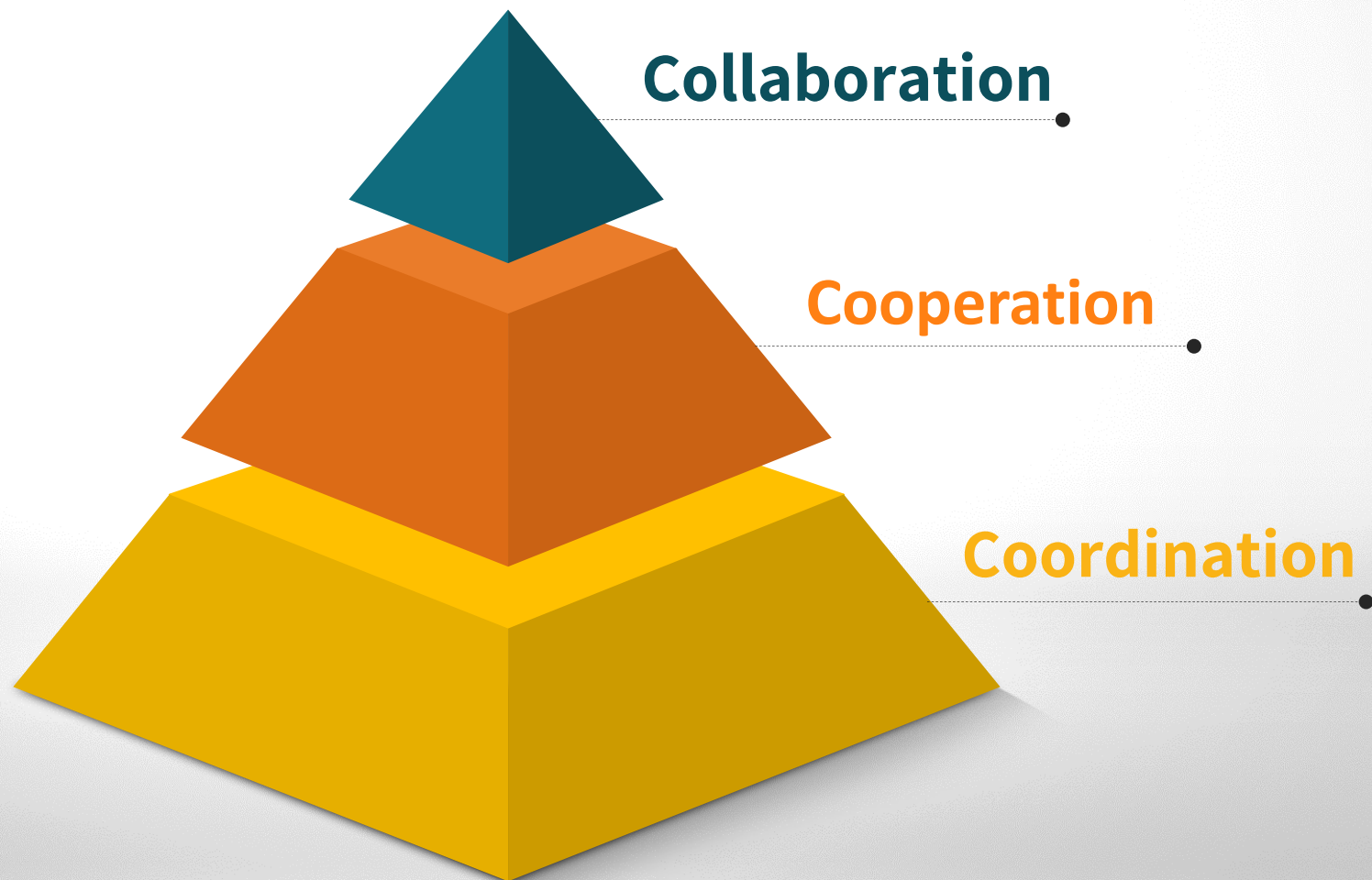
ארכיטקטורה שיתופית

פרדיגמה חדשה // שיתופיות מובנית ושיטתית



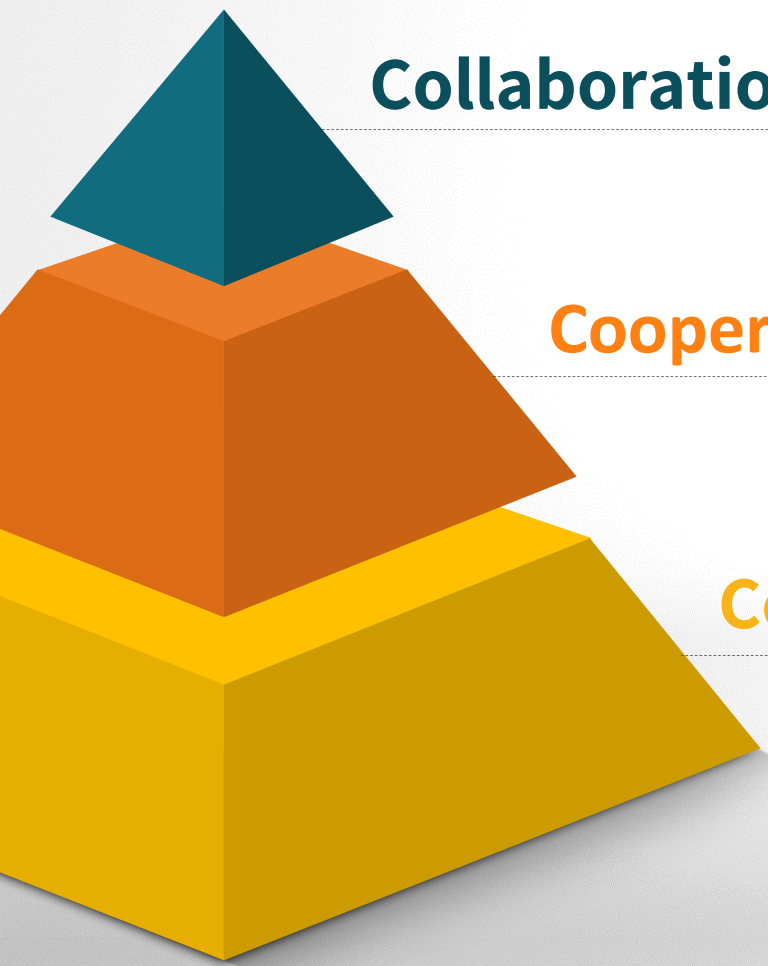
ECA

- Effective
- Collaboration
- Analysis Model



ECA

- Effective
- Collaboration
- Analysis Model



שיתופיות / Collaboration

רלבנטיות // יצירת תפיסה, שפה משותפת, וטיפוח תרבות ארגונית שיתופית, נורמות, מבנה ארגוני, תלות הדדית ותהליכי עבודה תומכים

שיתוף פעולה / Cooperation

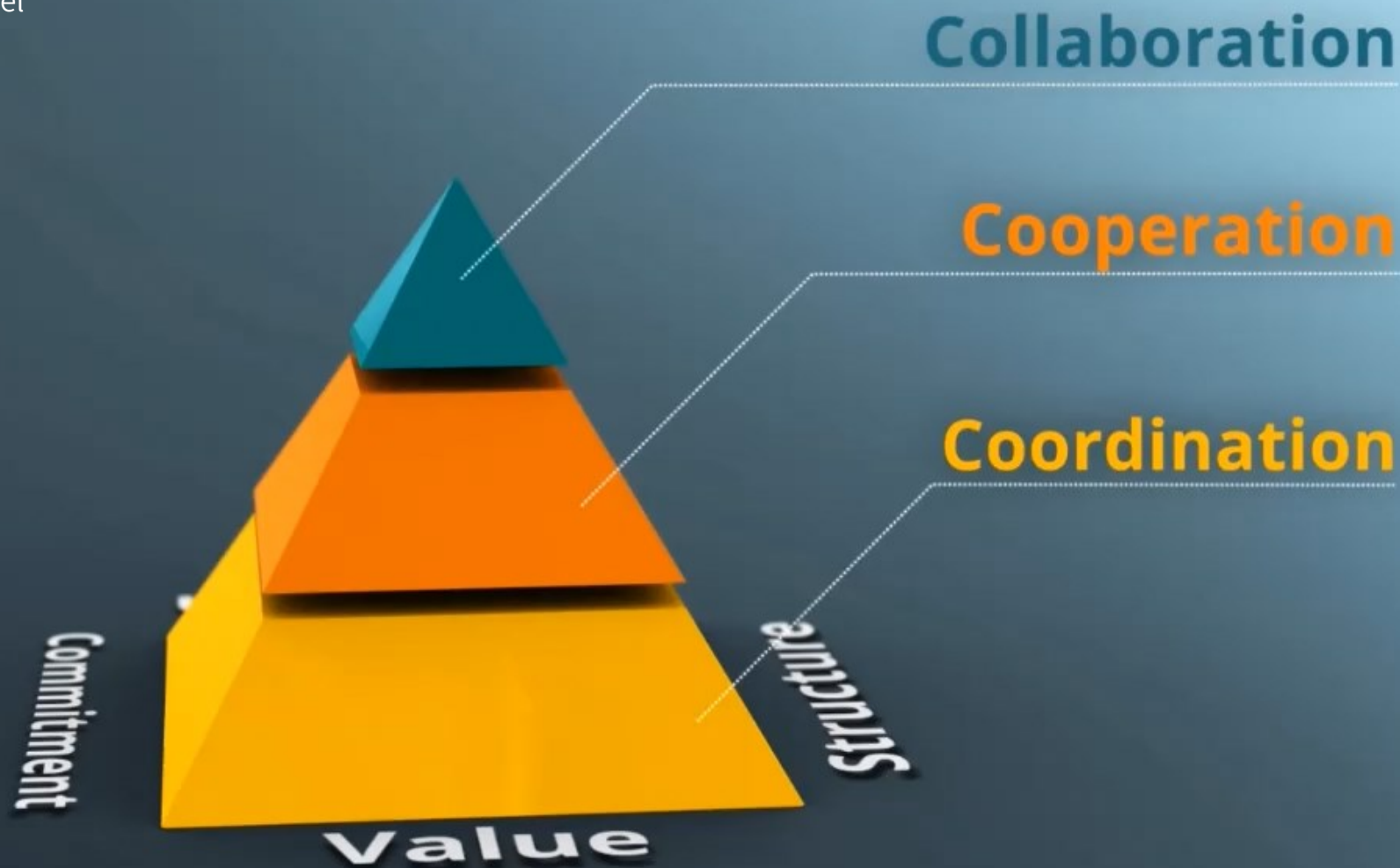
אפקטיביות // פעולה משותפת, הרחבה ומקסום של יכולות, כשירויות והזדמנויות

שיתוף במידע / Coordination

למידה ושיפור ביצועים // תאום וסנכרון, העברת מידע ולמידה

ECA

- Effective
- Collaboration
- Analysis Model

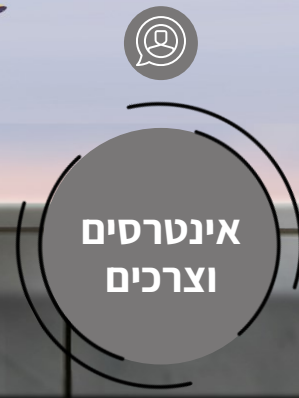


למה? // ערך Why? // Value

The secret of getting
ahead is getting started

Mark Twain

1. Value // אלמנט הערך: "למה?"



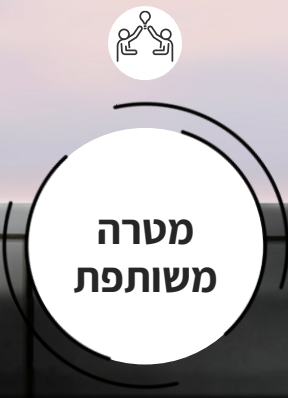
מתן מענה לצרכים
והאינטרסים
של השותפים



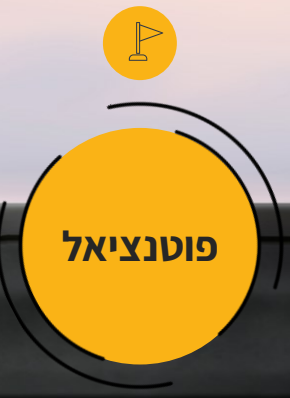
התרומה להגשמת
החזון והערכים
של כל צד



התרומה לקידום
המטרות הייחודיות
של כל שותף



הבנת המטרה
העומדת בבסיס
שיתוף הפעולה



האפשרות
האופטימאלית
למימוש ערך/רווח

Value // שיתופיות מבוססת אינטרסים וצרכים

1

עמדה

עמדה

אינטרסים
וצרכים

אינטרסים
וצרכים



חפיפה –
בסיס להסכמות

1

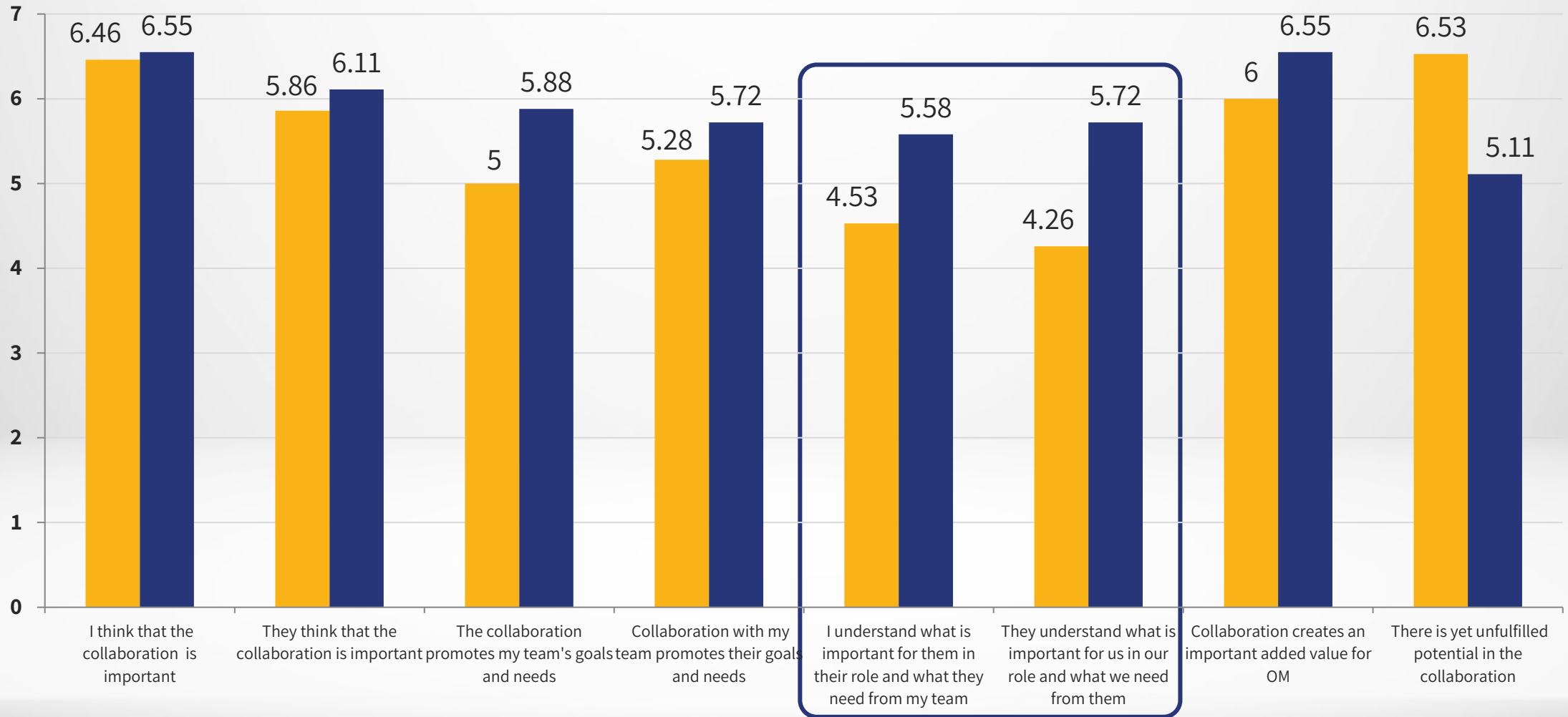
// ערך - Value הצרכים הסמויים מהאוזן...

כמו בכל שנה בחודש הבא אנחנו
יוצאים לחופשה המשפחתית שלנו.

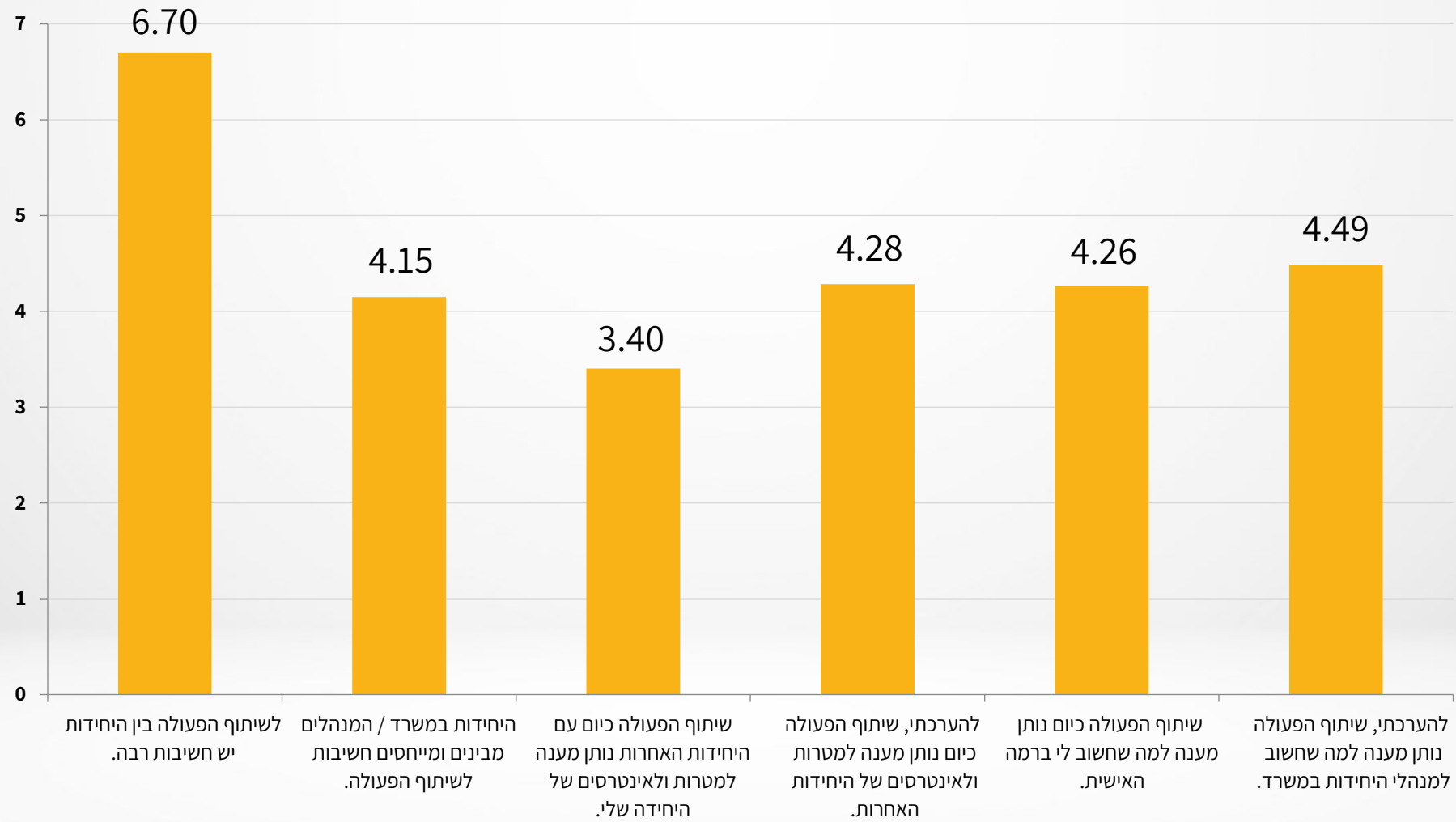
1. ערך - Value // "דבר אלי בצרכים"...



ערך - Value 1



עורך



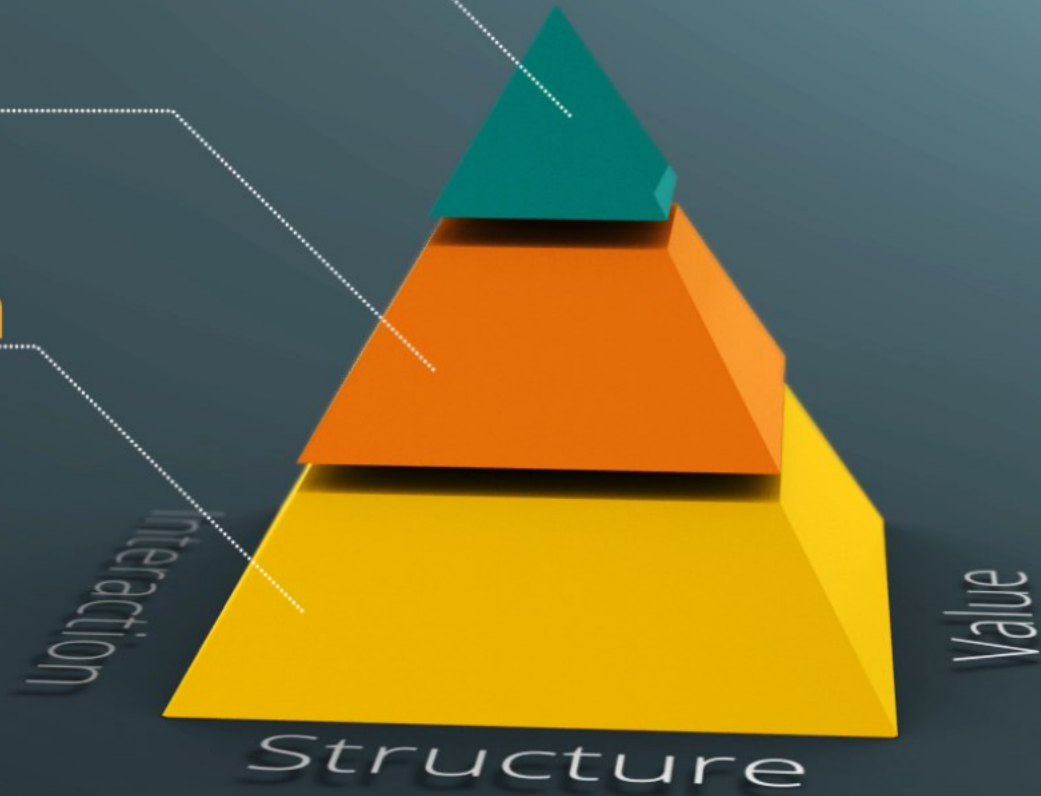
ECA

- Effective
- Collaboration
- Analysis Model

Collaboration

Cooperation

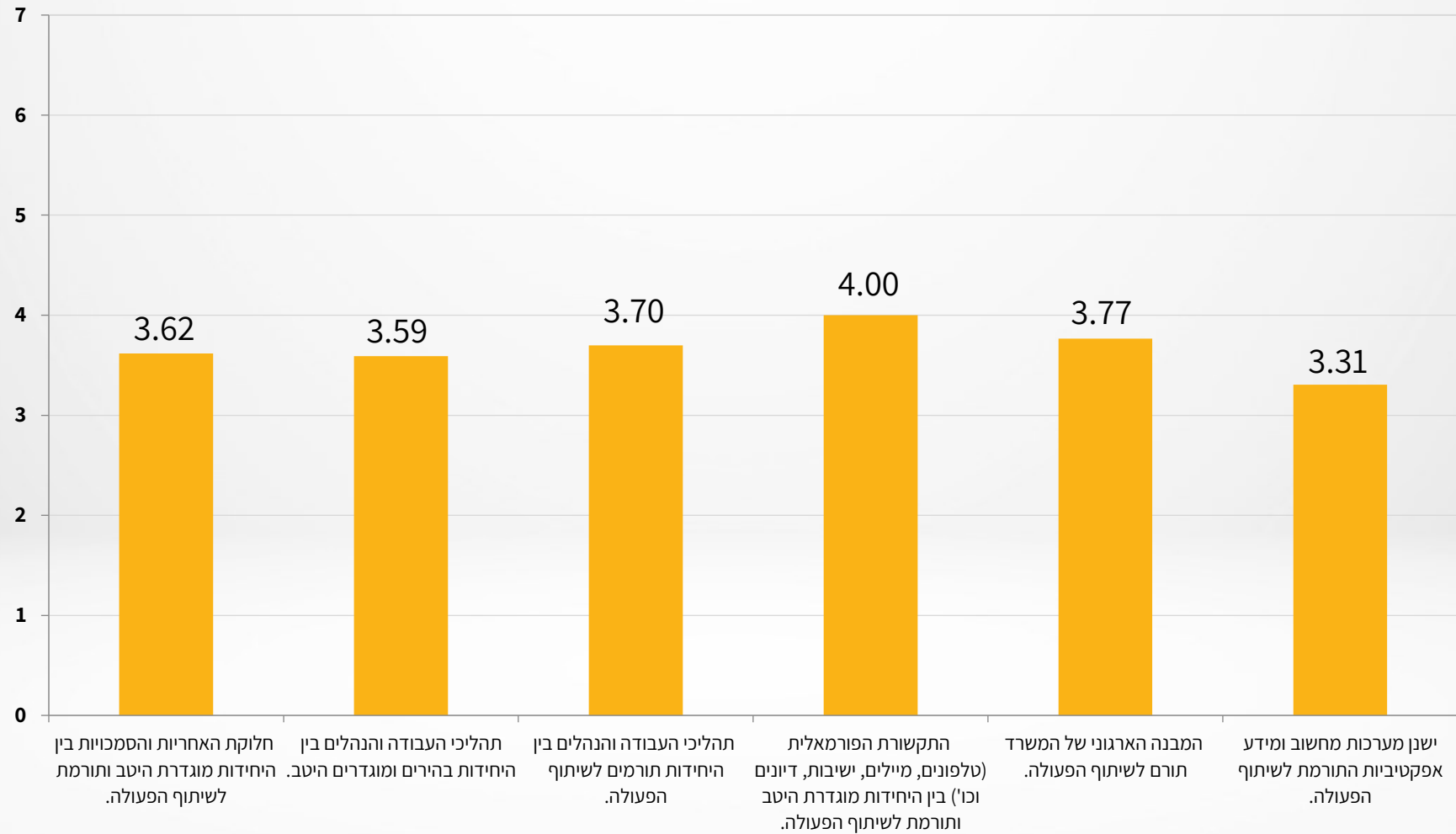
Coordination



2. Structure - // מבנה איך? "פורמלי"



מבנה



// Structure

מענה מבני, שהוא גם חזון



CCO

Chief Collaboration Officer
& Chance Management or
Community Management

ECA

- Effective
- Collaboration
- Analysis Model

Collaboration

Cooperation

Coordination



Relationship - מערכת יחסים //

"איר?" - לא פורמלי

3

יש לפתח מערכת יחסים של שיתופי פעולה,
כך שכאשר מגיע הסכסוך,
אתם מאמינים כי אתם בעלי ברית.

Dean Tjosvold

Relationship - מערכת יחסים // "איך?" - לא פורמלי

3



טיפול
בקונפליקטים

ניהול הקונפליקטים
בצורה אפקטיבית

תקשורת
ואיכות
השיח

פתיחות, כבוד,
הדדיות, אמפתיה,
הגינות ואינטימיות

אמון

מידת האמון ההדדי
הקיימת בבסיס
היחסים

תחושת
השותפות

הרגשה של שותפות
בין הדרגים

PDI
Power
Distance
Index

מידת ההשפעה של
ההירארכיה על איכות
האינטראקציה
וקבלת החלטות

הכלה

מידת ההכלה של
תפיסות שונות ורגישות
לצרכים אישיים

סובלנות

מידת הסובלנות
להבדלים
בין-אישיים ותרבותיים

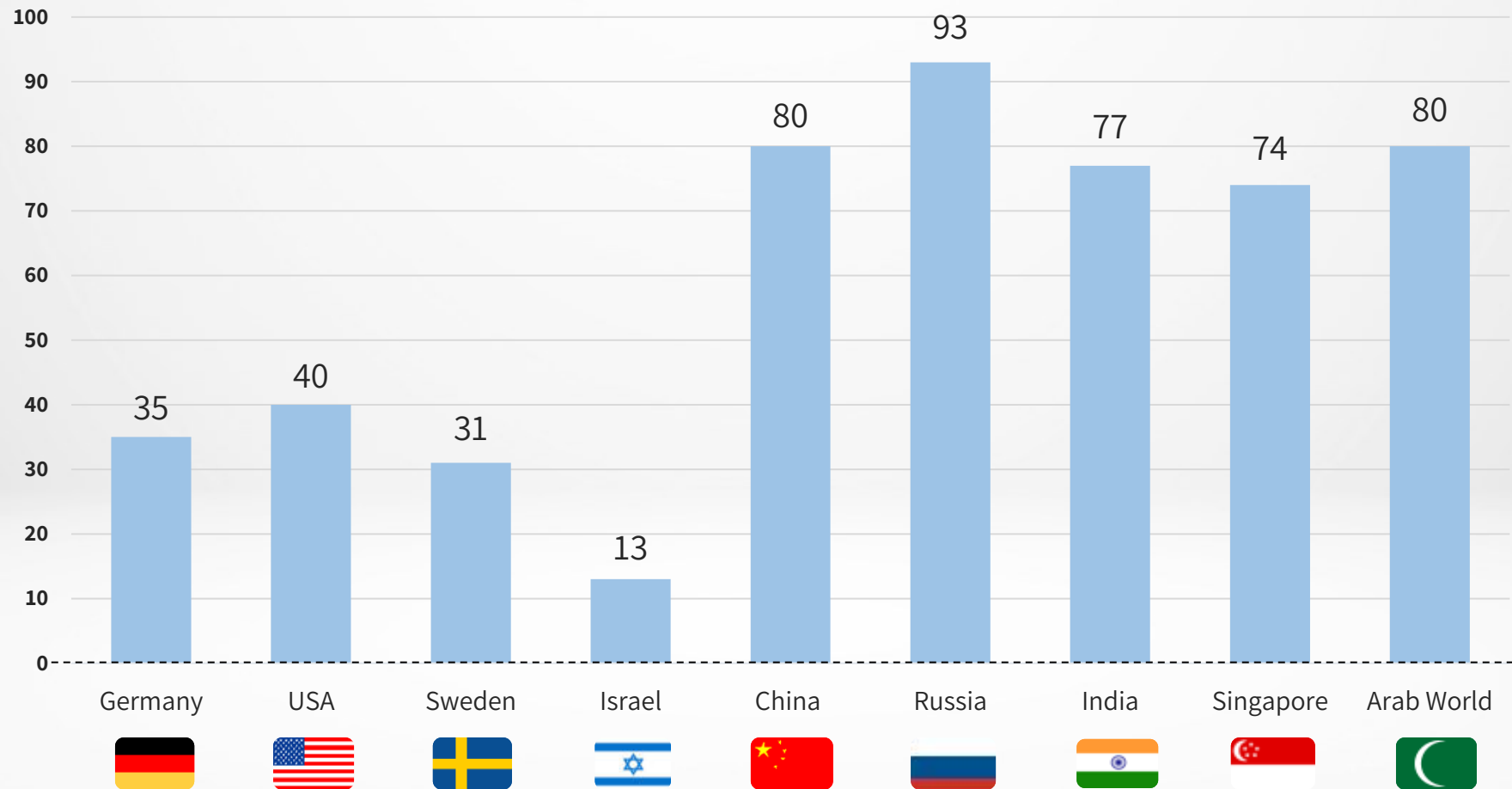
3

Relationship // מערכת יחסים "הכל אישי..."



PDI – Power Distance Index → Mitigation // Relationship

3



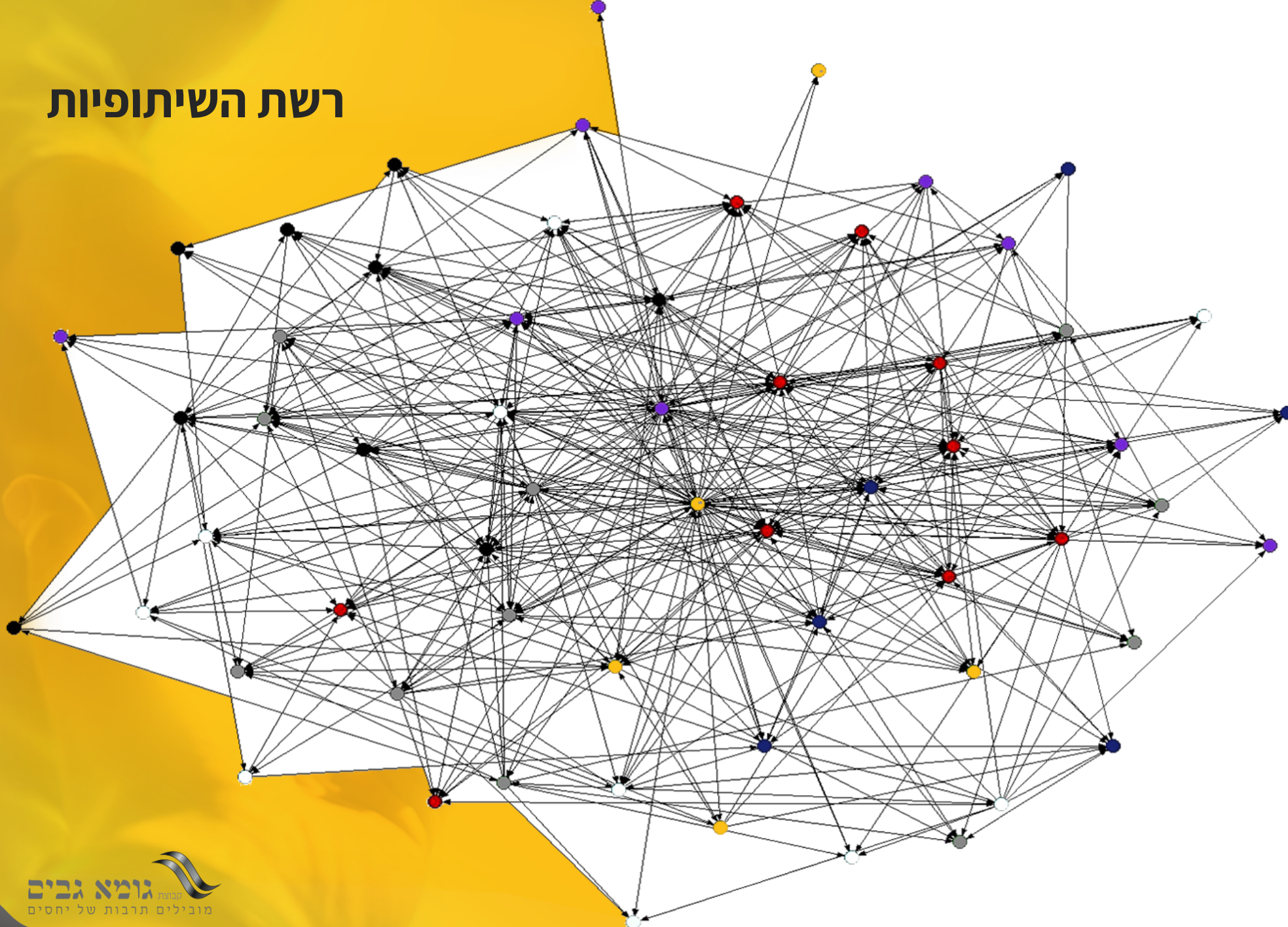
PDI & Mitigation in Organizations



רשת השיתופיות

3

מערכת יחסים



3

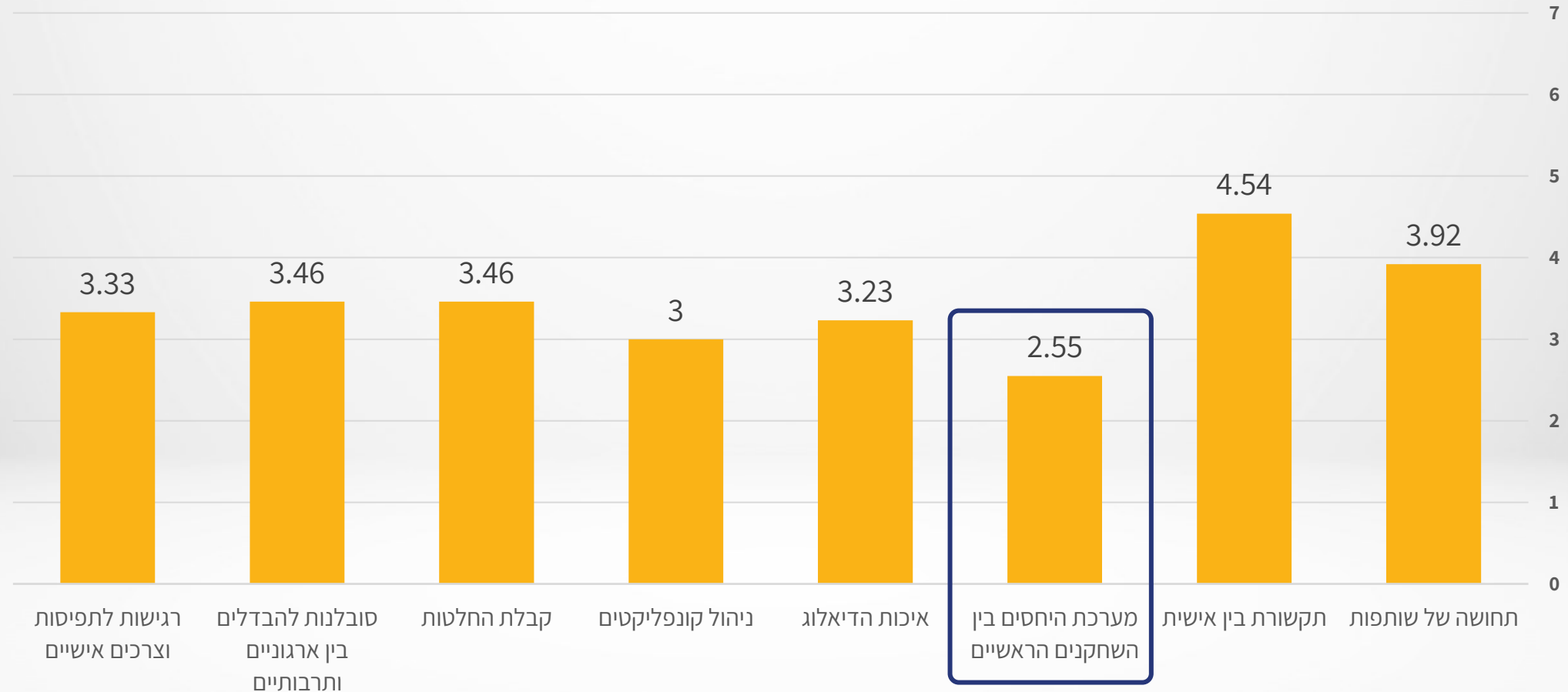
מערכת יחסים

חוסר אמון



מערכת יחסים // ממשק בין שלושה ארגונים

3



מחויבות // Commitment

4



// Commitment "מה?" - אלמנט המחויבות והיישום

התמודדות
עם ניגודי
אינטרסים

קיומם של כלים
מובנים למניעה
והתמודדות

יישום
בפועל

קשר בין רמת
ההצהרה לרמת
הפרקטיקה

תהליכי
קבלת
החלטות

מידת השיתוף
וההסכמה
בתהליכים אלו

זמינות

פניות
והשקעת זמן

משאבים

השקעת
המשאבים
הדרושים ע"י
כל השותפים

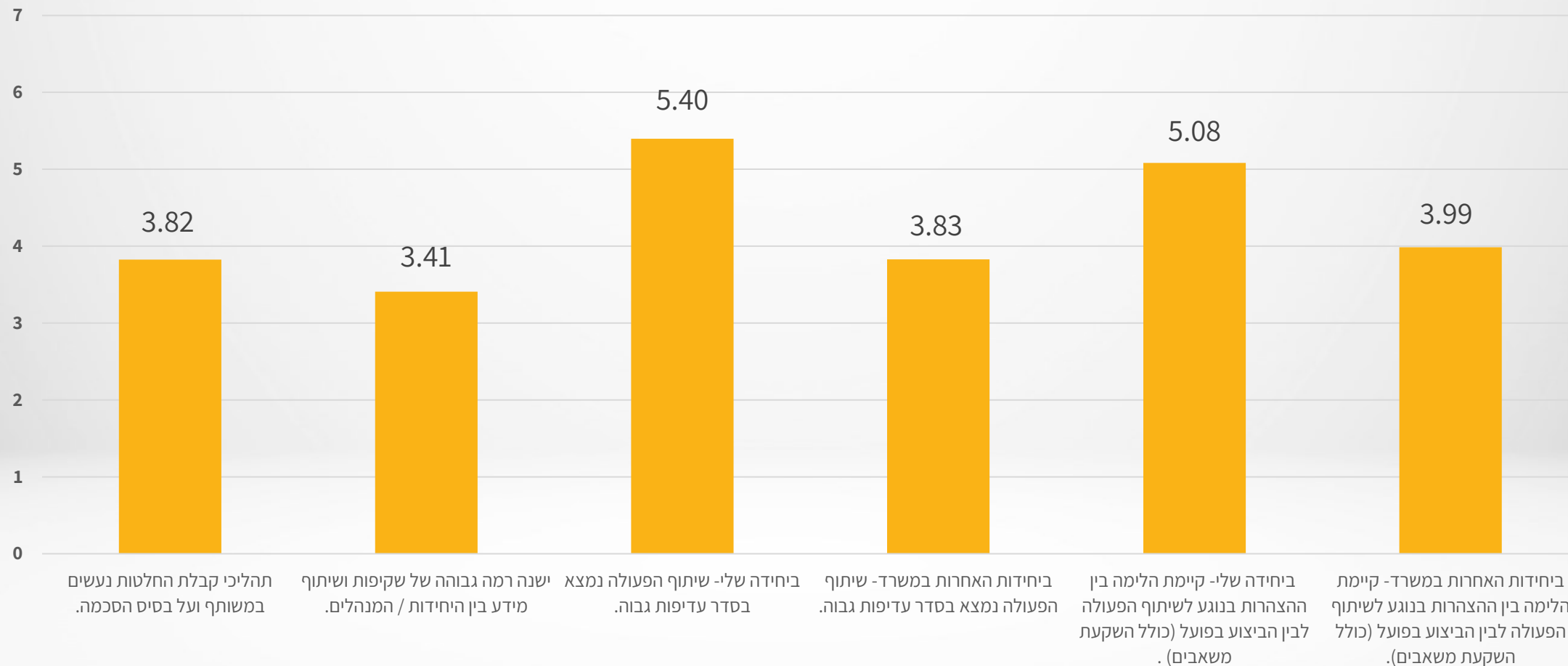
סדר
עדיפויות

מיקום שיתוף
הפעולה בסדר
העדיפויות
הניהולי-ארגוני

שקיפות

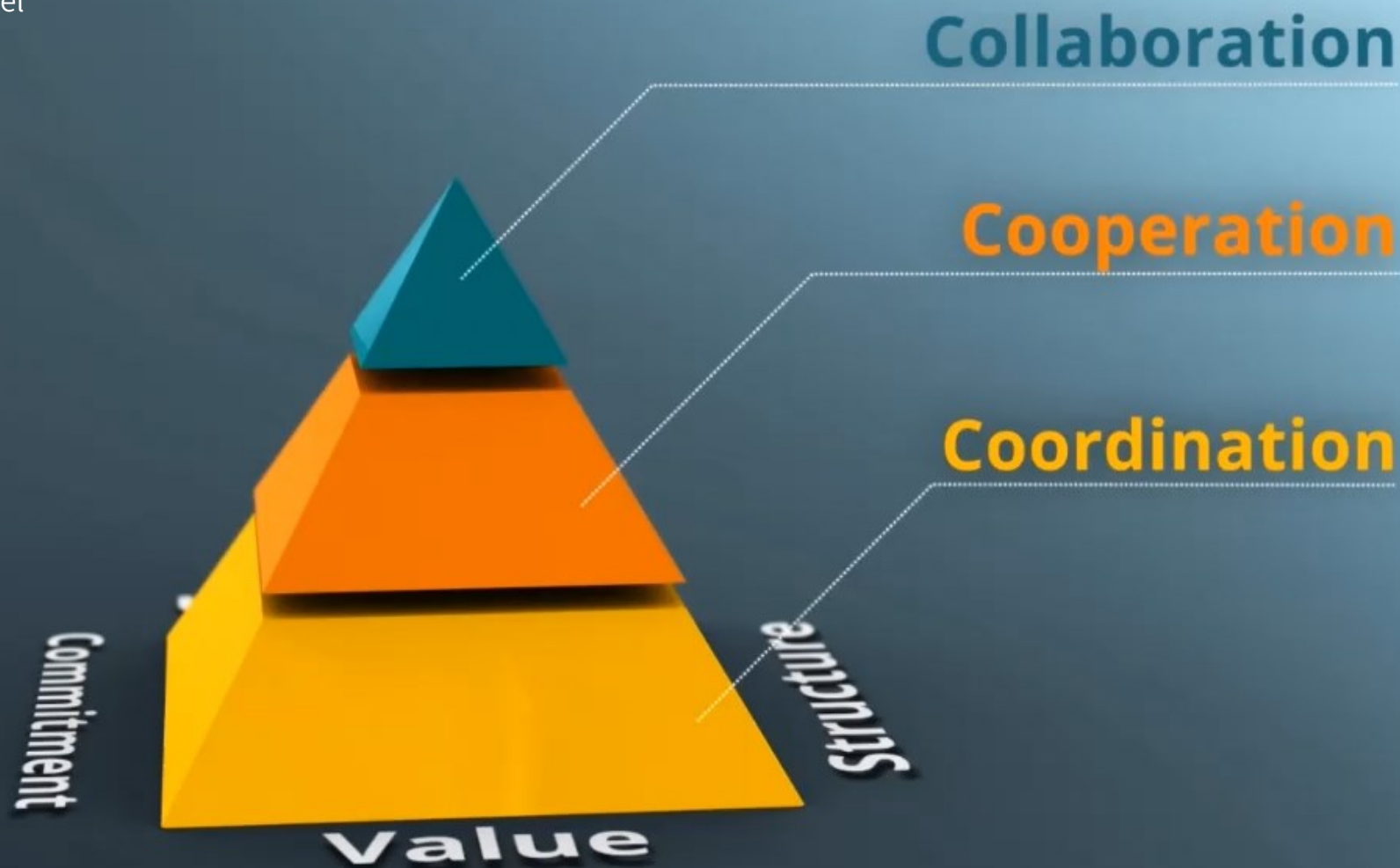
מידת השקיפות
ושיתוף המידע
בין השותפים

מחויבות ויישום

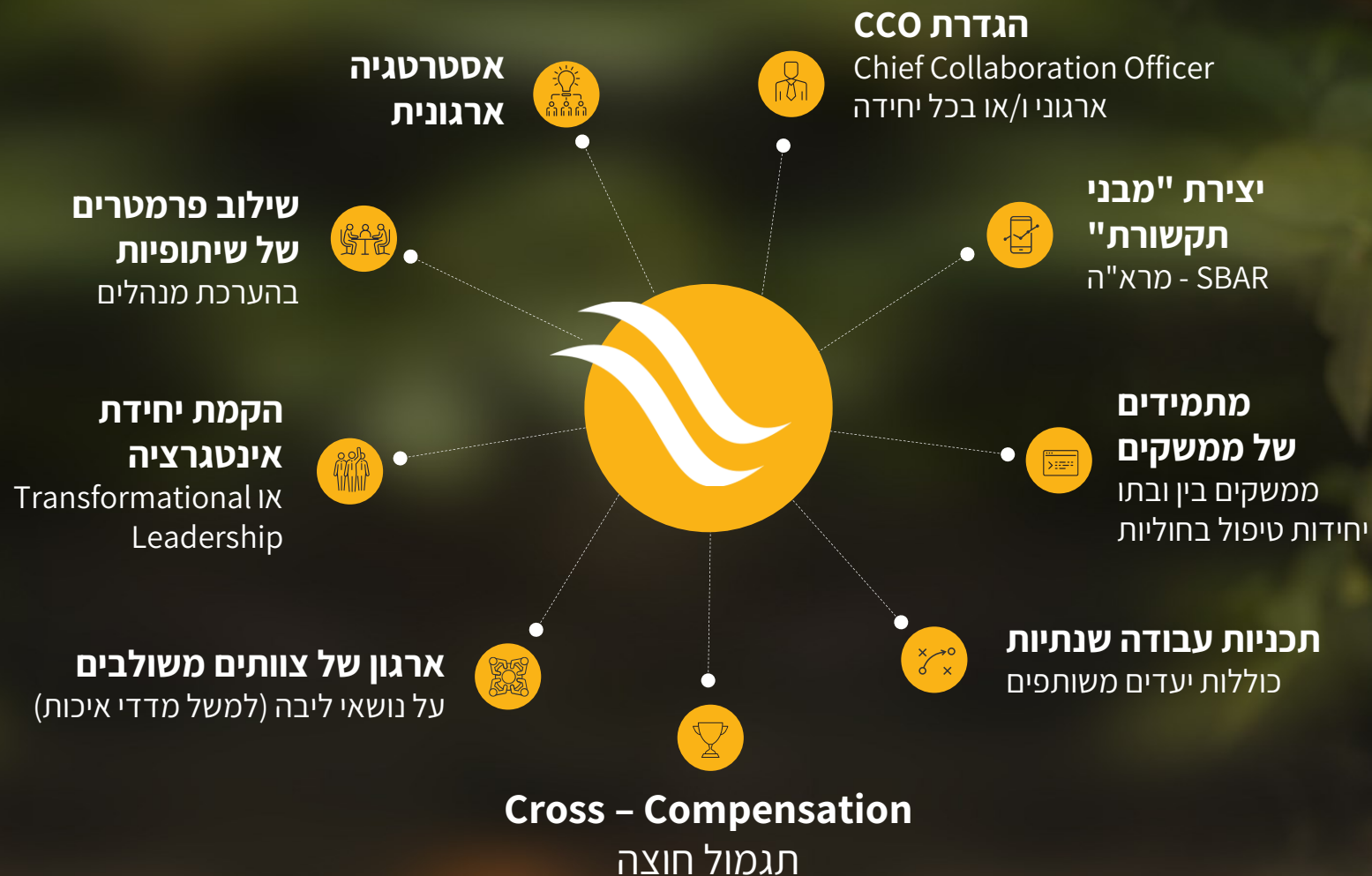


ECA

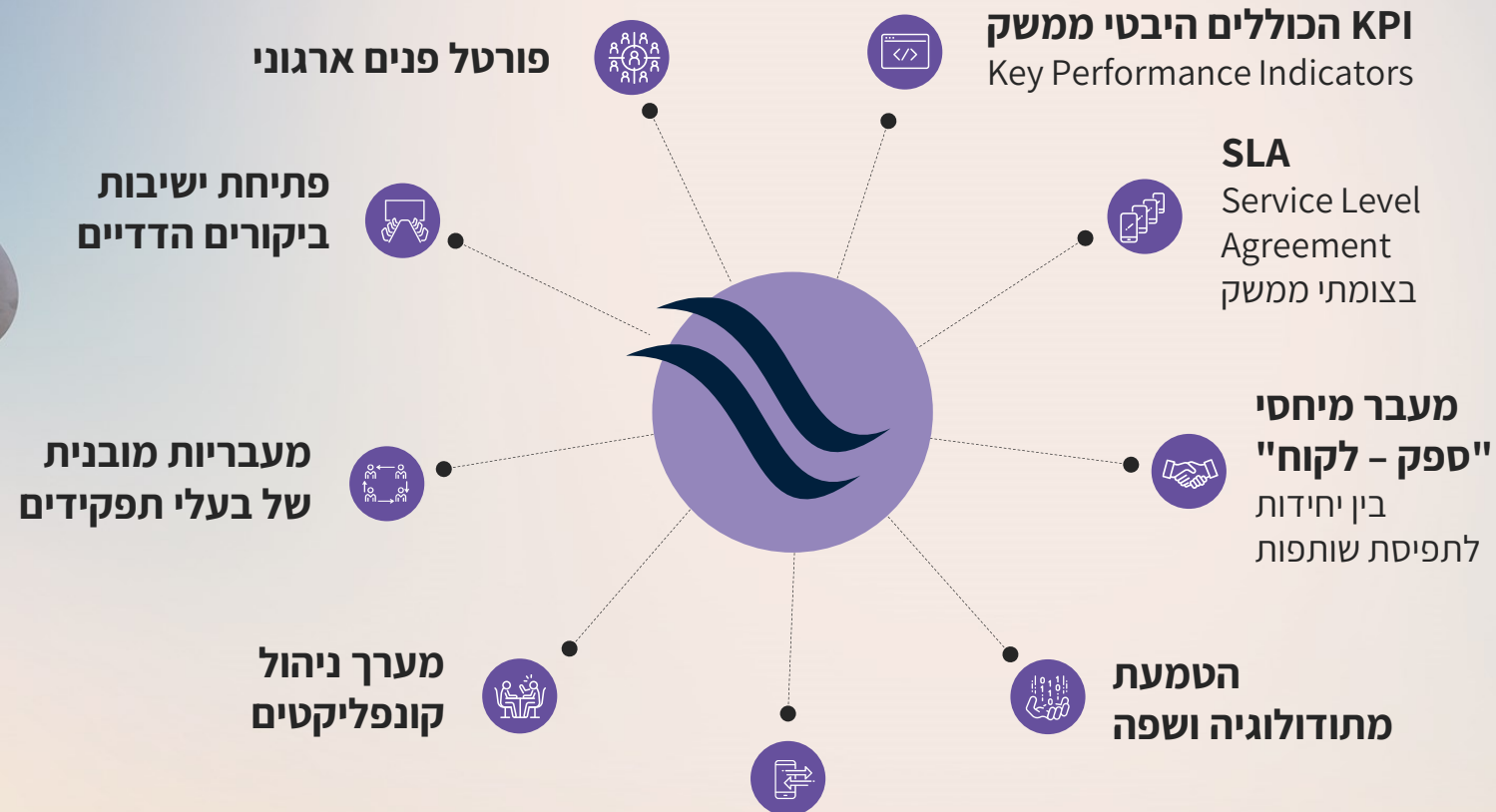
- Effective
- Collaboration
- Analysis Model



יישומים שונים בארגונים:



יישומים:



יישומים:

