

ניווט במורכבות

מסע בעולם מפתיע

מדריך להובלת
חברות, ארגונים וקהילות
במציאות מורכבת

פרק 11

מחוברות – הולכים
יחד מגיעים רחוק

ד"ר שי בן יוסף



הולכים יחד מגיעים רחוק

הובלת שותפות לשינוי

למה? עם מי? ואיך?

22.3.22

ד"ר שי בן יוסף - ניווט במורכבות

www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383

”כשטיפת גשם נופלת מהשמייים:

**אם היא נתפסת בידיי הנקיות, היא טהורה מספיק
לשתיה.**

**אם היא נופלת לביוב, ערכה נופל עד כדי כך שלא
אוכל להשתמש בה אפילו לרחיצת כפות רגליי.**

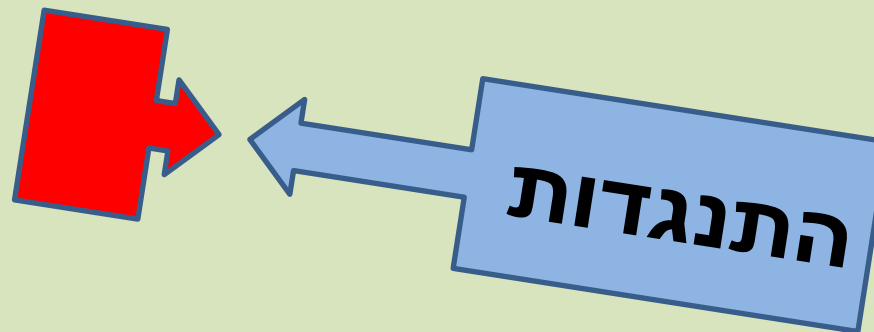
אם היא תיפול על משטח לוחט היא תתאדה.

**אם היא תיפול על עלה כותרת של פרח הלוטוס היא
תזהר כמו פנינה,**

**ולבסוף, אם היא תיפול על צדפה היא תהפוך לפנינה.
הטיפה נשארת אותה טיפה אבל קיומה וערכה תלויים
במה שהיא מחוברת אליו.”**

סוואמי ויוקננדה

בואו נדבר על



נדרש הכפר כולו?



- "אין דבר החשוב לעתידנו יותר מרווחתם של ילדים, כי הלא ילדים חיים בליבנו – לא רק כיצורים פגיעים הזקוקים לאהבה ולטיפול, כי אם בעיקר, כאבן פינה מוסרית בתוך כל המורכבות והניגודים של החיים המודרניים. ממש כמו כפר שצריך לגדל ילד, כך גם ילדים צריכים לגדל את הכפר כדי שיתפתח לכל מה שעליו להיות.
- הכפר שאנו בונים, כאשר אנו חושבים עליהם יהי המקום טוב יותר עבור כולנו."
- (הילארי קלינטון נדרש הכפר כולו ע' 280)

שאלת הלמה - מדוע נדרש הכפר כולו?

- מודלינג – יצירת
- תרבות ארגונית
- ...

- קבוצה עושה יותר
- משאבים: הון אנושי, הון חברתי,
- יחסים
- יתרון יחסי
- שיתוף פעולה של אלו שאנחנו
- חפצים לשנות אצלם משהו
- החינוך הוא תוצאה של גורמים
- משפיעים רבים נשפיע עליהם
- השפענו על החינוך
- חינוך למעורבות
- גיוון כערך
- שייכות ומשמעות
- ...



מי הם 'מחזיקי העניין'?

כל המערכת בחדר

All the system ARE IN the same room

Weisbrod, M. & Janoff, S. (2007). Don't just do something, stand there!

- **Authority – מחזיקי סמכות**
- **Resources – מחזיקי משאבים**
- **Expertise - מומחים**

- **Information – מחזיקי מידע רלוונטי**
- **Need (affected population) - מוטבים**

- **Legitimacy – נותני לגיטימציה**

שום דבר עלינו
בלעדינו

	גיוון	
3	X	3



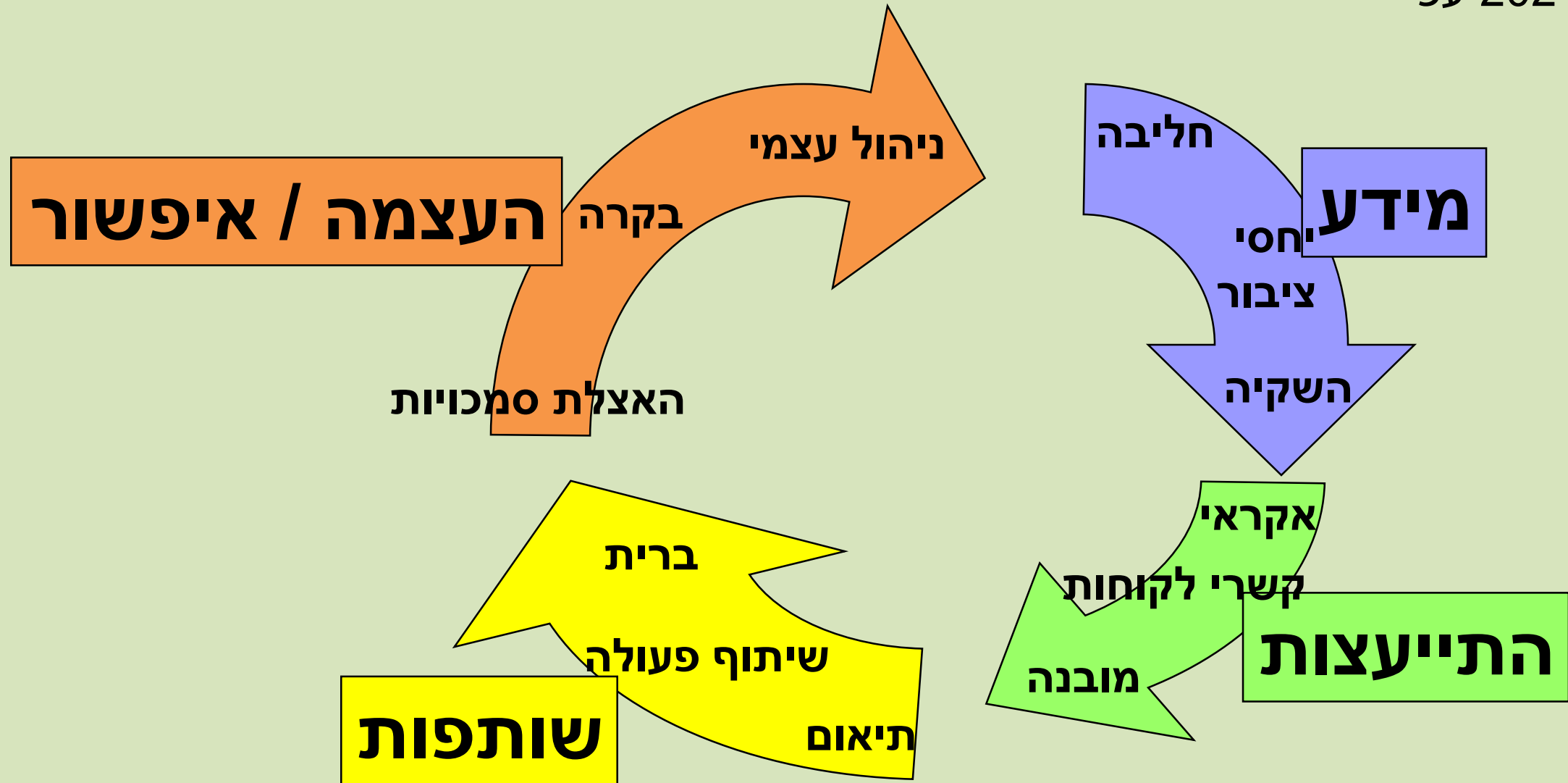
שאלת האיך - עצות טובות לשותפות במיטבה

תוצרי מפגש 22.3.22 All <4<2

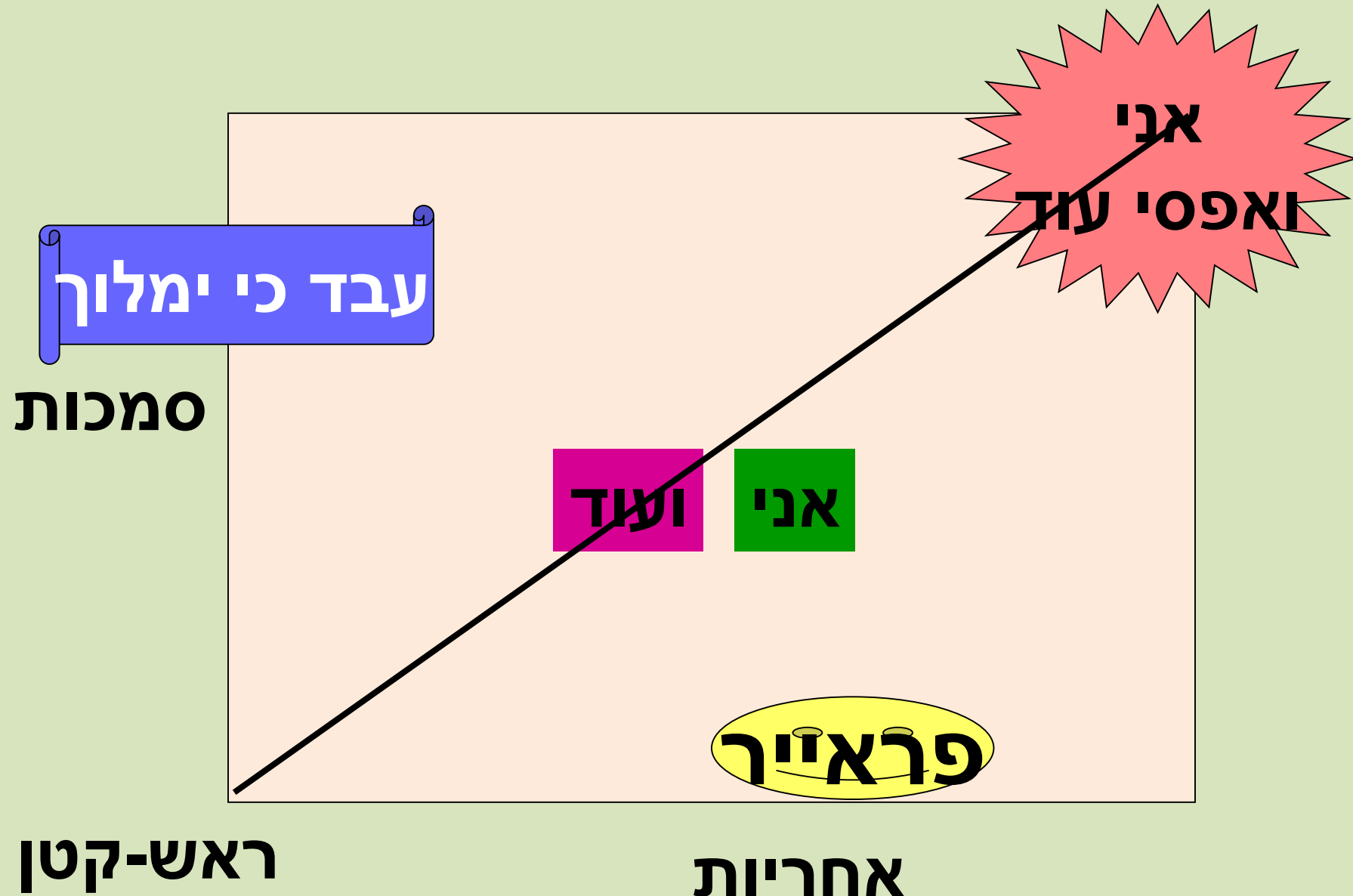
- ...
- יצירת עניין וחיבור אישי
- חשיפת החזון
- חייבים להסביר את הלמה? לכל שותף
- שולחנות עגולים
- הרגשת חיוניות
- מתן הזדמנות
- לשותפים צלהביע עמדתם
- להתחיל עם המעוניינים
- חלימה משותפת
- תחושת דחיפות

גלגל המחברות

Davidson S. Spinning the wheel of empowerment. Planning 1262(3 April) 14-15(1998) בן יוסף 2021 עפ"י



יחס בין סמכות לאחריות



מודל TORI לפיתוח צוות
תודה להרי גוטסדינר

פירגון, תלות הדדית
Interdependency -

יישום - Realization

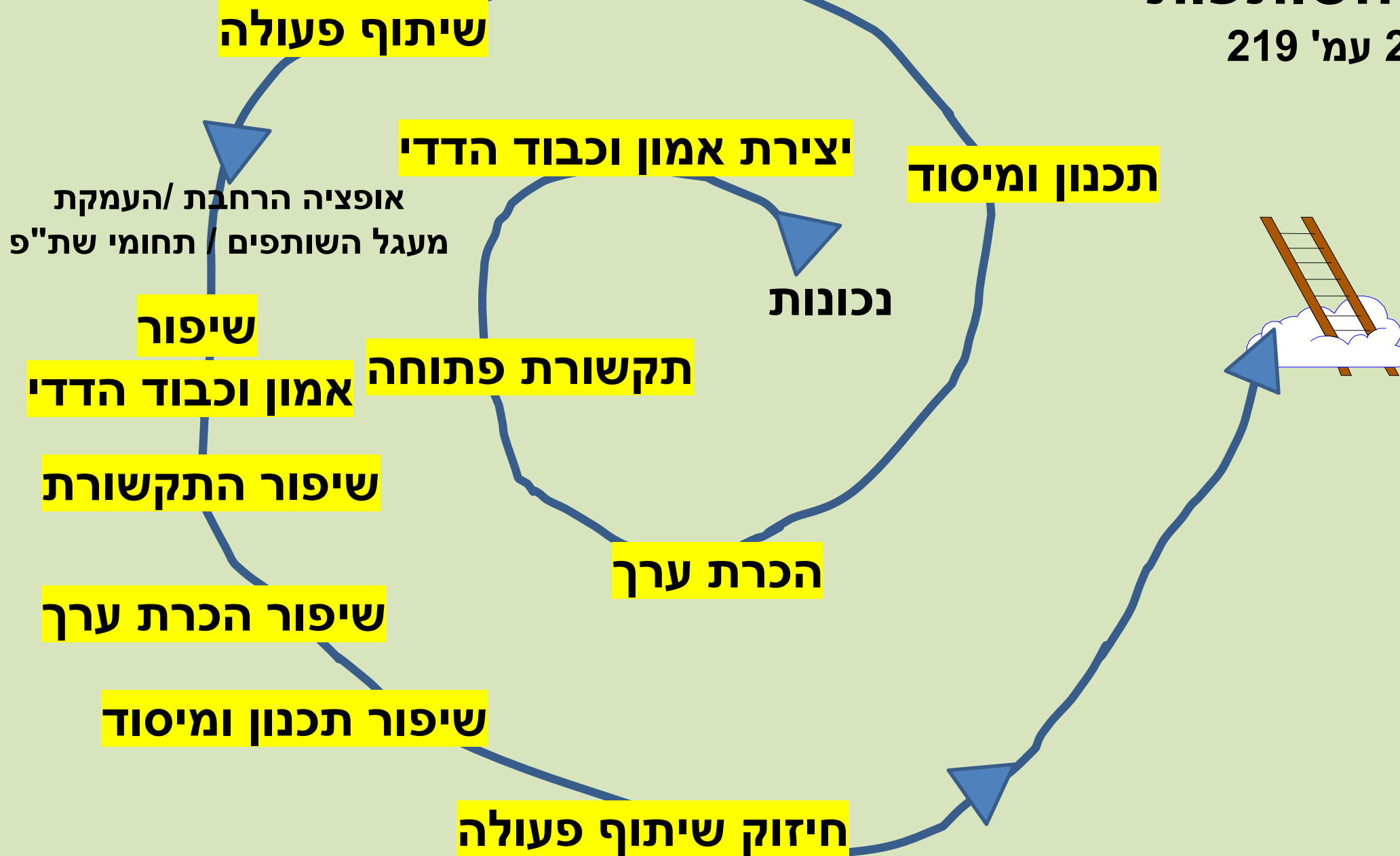
פתיחות - Openness

אמון - Trust

**Gibb, Jack R. 1972. "Tori Theory: Nonverbal Behavior and the Experience of Community"
Comparative Group Studies, Volume: 3 issue: 4, Nov. 1972 page(s): 461-472**

ספירת השותפות

בן יוסף 2021 עמ' 219



מקורות על פיתוח שותפויות

- בן יוסף שי 2021 פרק 11 מחוברות – הולכים יחד מגיעים רחוק, בתוך "ניווט במורכבות – מסע בעולם מפתיע"
- עמרי גפן 2020 עוצמת השיתופיות הוצאת מטר
- בן יוסף, שי. (2016) "השתתפות ושותפות הציבור בקהילה כפרית" בתוך: דיניסמן דגני, אורית (עורכת) ניהול היישוב הכפרי, מפעם משרד הפנים, עמ 67-75.
-
- Scharmer, O. and Kaufer, K. 2018. The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications. San Francisco, CA; Berrett-Koehler Publishers
- Morris, D. and Gilchrist A. (2011) Communities Connected: Inclusion, Participation and Common purpose. RSA



רכישת הספר באתר [ניווט במורכבות](#)
או בלחיצה על התמונה

תודה
Thanks



ד"ר שי בן יוסף Shay Ben Yosef Ph.D.
ניווט במורכבות Navigating Complexity

www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383

“תמיד אמרנו שהון אנושי
הוא ליבה של הכלכלה החדשה.
אבל ההון החברתי
הוא שקובע את היכולת לגרום לדברים לקרות,
לשתף פעולה.
זהו מרכיב הקסם שעושה את כל השינוי.”

טוני בלייר, 1999, כנס המועצה הלאומית של ארגוני המתנדבים, בריטניה

הון חברתי (Social Capital).



• פטנאם (Putnam1995) הבחין בין שלוש צורות מבניות של הון חברתי:

הון מגבש (Bonding): קשרים היוצרים לכידות פנים קבוצתית ומאפשרים לקבוצות להשיג את מטרותיהן

הון מגשר (Bridging): קשרים בין קבוצות המאפשרים להן להוות משאב זו לזו. גרנובטר מצא כי דווקא לקשרים רופפים חוצי השתייכות קבוצתית הייתה השפעה קריטית על יכולתם של אנשים להשיג עבודה, להפיץ אָפנה ואפילו למצוא בן זוג (Graanovetter 1983).

הון מקשר (Linking): קשרים חוצי מעמד חברתי. שהוכחו כמסייעים לקהילות להשיג משאבים חיצוניים במצבי חירום (Berke ,Victoria2003 , et al 1993).

• פקסטון (Paxton 2002) מתארת שני סוגי הון חברתי: הון חברתי אובייקטיבי המתבטא ברשתות חברתיות ובהתארגנויות הון חברתי סובייקטיבי הנוגע לתחושת האמון והמחויבות לנורמות.



מידע – מחליבה להשקייה

1. תקשורת מינימלית:

- נכונות לקבלת הערות ותלונות
- מידע כללי במסגרת עיתונאית

2. מידע מוגבל:

- מפיצים מידע רק על מה שמעונינים שהציבור ידע
- טכניקות: יחסי ציבור, דפי מידע וקמפיינים

3. מידע איכותי:

- מספקים מידע שהציבור מעוניין בו ו/או רלוונטי
- פרסום החלטות, תוכניות פיתוח – בזמן שעוד אפשר להשפיע
- טכניקה- נוהל פרסום שוטף של מידע

התייעצות – מאקראיות לשיטתיות

4. התייעצות מוגבלת:

- התייעצות אקראית
- פרסום מידע תוך מתן הזדמנות לקהילה להגיב
- טכניקה, סקרים ושאלונים, פרסום הודעות ומודעות

5. טיפול בלקוח:

- שירות ממוקד לקוח
- טכניקות: ראיונות עם לקוחות, נוהל לטיפול בתלונות, משוב

6. התייעצות מובנית:

- התייעצות בציבור לפני כל החלטה או נקיטת פעולה
- טכניקה: קבוצות מיקוד, שימוע בפני אזרחים

שותפות – מחלוקת רכוש לניהול משותף

7. תאום בין גורמים:

• חלוקת עבודה , העברת מידע, רגישות הדדית

8. שיתוף פעולה:

• שיתוף פעולה כולל השפעה הדדית לשינוי במהלך הביצוע

9. ברית (שילוביות):

מחוייבות הדדית רחבה שלא תלויה בפעולה זו או אחרת
המאפשר לכל שותף להשתמש
ביכולות של האחר כאילו היו שלו.

שותפות - אחריות סמכות והשפעה

כל שותף אחראי למימוש חלקו בשותפות כתנאי להצלחת המשימה המשותפת.

השותף מצויד בסמכויות המאפשרות לו להחליט כיצד למלא את אחריותו

השותפים מגדירים את האילוצים, נקודות המפתח והמנגנונים להשפעה הדדית והחלטות משותפות.

העצמה – סוד הצימצום

10. שליטה ייצוגית:

- נציגי הקהילה מקבלים החלטות ומפקחים על ביצוע,
- כגון: ועדת רפרטואר במתנ"ס

11. שליטה עצמאית:

- הממסד מחליט לאפשר להתארגנות קהילתית
- אחריות מלאה לתכנון וביצוע - גן הורים.

12. הפקדת השליטה:

- האחריות, ההחלטה, הביצוע והפיקוח
- נתונים בידי התארגנויות קהילתיות – גמ"ח קהילתי