

## שיתופיות בעולם מורכב חוסנה של קהילה

עמרי גפן • קבוצת גומא-גבים

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

ג'לאל א-דין רומי



קבוצת גומא גבים  
מובילים תרבות של יחסים

## העידן החדש – עטלף סיני וברבורים שחורים

# VUCA

Volatility

Ambiguity

Uncertainty

Complexity





# משבר הקורונה במגזר העסקי

*Leaders should foster collaboration and transparency*

McKinsey&Company

*Stay close to your customers.*

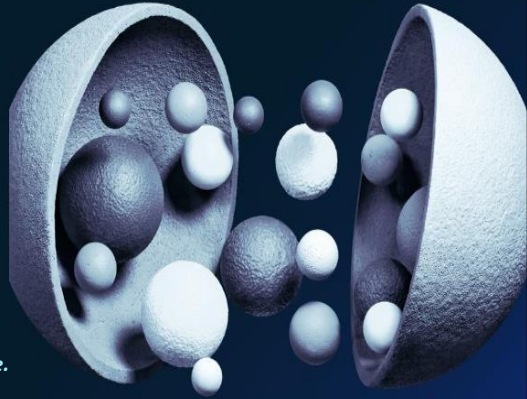
## COVID-19: Implications for business

May 13, 2020 | Executive Briefing

*Demonstrate purpose.*

*Return: A new muscle, not just a plan.*

*Organizing via a network of teams.*



# מאפקטיביות לרלבנטיות



# "Intel In-Car"



## רבולוציה ביצירת ערך



סקופי גלובל  
SCOPIC GROUP

# 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)



### 01 הטמעת תפיסה ותרבות של WIN-WIN?



” לעולם אל תשחק חתול ועכבר כאשר אתה העכבר “



## תרבות ארגונית בתפיסת סילו וריבוי בירוקרטיה

02

” אנחנו בונים יותר מדי  
חומות ופחות מדי גשרים “  
ניוטון

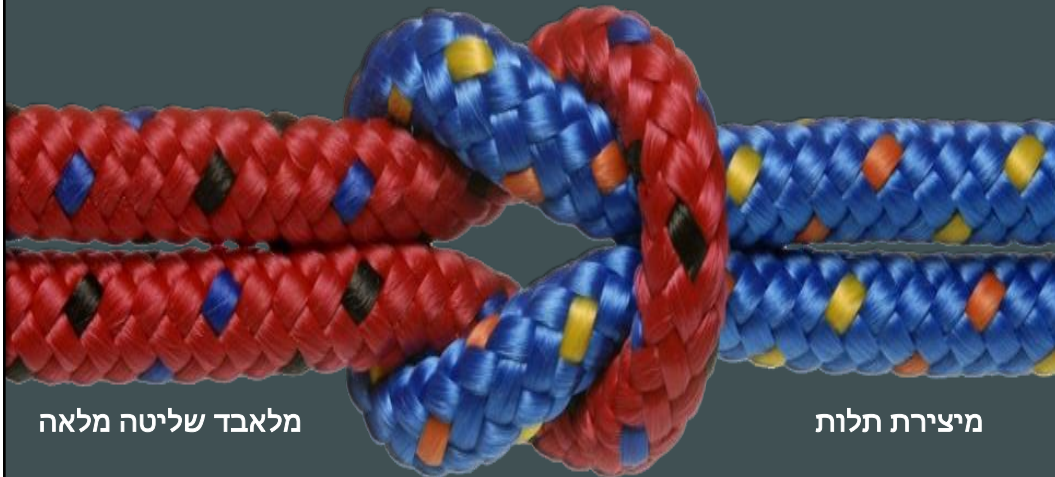


## היבריס - חטא היוהרה | אגו | כבוד | NIH - "לא הומצא כאן"

03

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





מלאבד שליטה מלאה

מיצירת תלות

מאבדן נכסים ויכולת

מלהיפגע

משינוי



” כאשר הפילים רבים, זה הדשא  
 אשר סובל. “  
 פתגם אפריקאי



בין תרבותי - X\* - אתגר בריבוע..

06



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



"יהיה בסדר"

07



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

יצחק רבין





” כל שוטה אינטליגנטי יכול להפוך את הדברים לגדולים  
מכפי שהם, יותר מורכבים...  
נדרשת נגיעה של גאון, והרבה אומץ, לנוע בכיוון ההפוך “  
אלברט איינשטיין



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



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

John Harold



## פרדיגמה חדשה: שיתופי פעולה מובנים ושיטתיים

לנהל את השיתופיות

מדידה שמאפשרת  
בהירות מיקוד ושפה

אחדה

High Velocity Value

Ego-System to  
Eco-System



## ECA - Effective Collaboration Analysis Model

Collaboration | שיתופיות | שילוביות

רלבנטיות

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

Cooperation | שיתוף פעולה

אפקטיביות

פעולה משותפת, הרחבה ומקסום של יכולות, כשירויות והזדמנויות

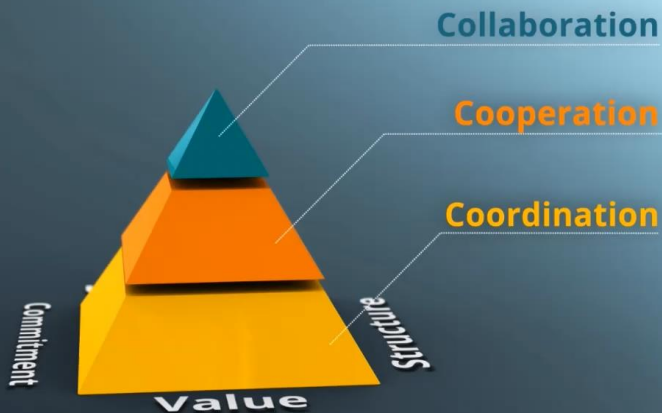
Coordination | תאום והעברת מידע

ידע וסנכרון

מידע וידע מקנים כוח  
סנכרון ותאום המסייעים לשיפור ביצועים ולמידה



## ECA - Effective Collaboration Analysis Model



האפשרות האופטימאלית למימוש ערך/רווח

פוטנציאל

הבנת המטרה העומדת בבסיס שיתוף הפעולה

מטרה משותפת

התרומה לקידום המטרות הייחודיות של כל שותף

מימוש מטרות נפרדות

התרומה להגשמת החזון והערכים של כל צד

חזון וערכים

מתן מענה לצרכים והאינטרסים של השותפים

אינטרסים וצרכים



עמדה

עמדה

אינטרסים  
וצרכים

אינטרסים  
וצרכים



חפיפה - בסיס להסכמות





מידת תמיכת המבנה הארגוני בשיתוף הפעולה

מבנה ארגוני

קיומה של מערכת מחשוב ומידע אפקטיבית

מערכות מידע

הגדרות ברורות של התקשורת הפורמאלית בין השותפים

תקשורת פורמאלית

חלוקה ברורה ותומכת בשיתוף הפעולה

אחריות וסמכות

בהירים, מוגדרים ותומכים בשיתוף הפעולה

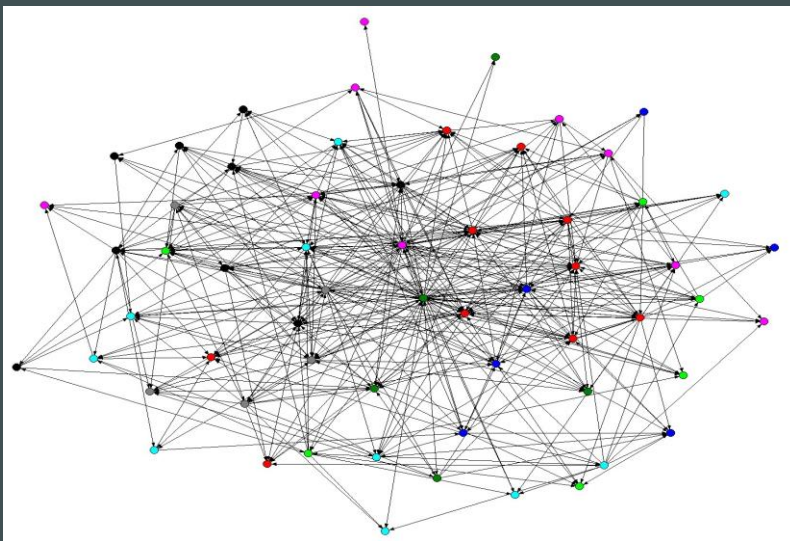
תהליכי עבודה ונהלים



<p>מידת הסובלנות להבדלים בין-אישיים ותרבותיים</p>	<p>סובלנות</p>	<p>הרגשה של שותפות בין הדרגים</p>	<p>תחושת השותפות</p>
<p>מידת ההכלה של תפישות שונות ורגישות לצרכים אישיים</p>	<p>הכלה</p>	<p>מידת האמון ההדדי הקיימת בבסיס היחסים</p>	<p>אמון</p>
<p>מידת ההשפעה של ההירארכיה על איכות האינטראקציה וקבלת החלטות</p>	<p>PDI Power Distance Index</p>	<p>פתיחות, כבוד, הדדיות, אמפתיה, הגינות ואינטימיות</p>	<p>תקשורת ואיכות השיח</p>
		<p>ניהול הקונפליקטים בצורה אפקטיבית</p>	<p>טיפול בקונפליקטים</p>



רשת השיתופיות



מידת השקיפות ושיתוף המידע בין השותפים **שקיפות**

מיקום שיתוף הפעולה בסדר העדיפויות הניהולי-ארגוני **סדר עדיפויות**

השקעת המשאבים הדרושים ע"י כל השותפים **משאבים**

פניות והשקעת זמן **זמינות**

מידת השיתוף וההסכמה בתהליכים אלו **תהליכי קבלת החלטות**

קשר בין רמת ההצהרה לרמת הפרקטיקה **יישום בפועל**

קיומם של כלים מובנים למניעה והתמודדות **התמודדות עם ניגודי אינטרסים**



# תודה

עמרי גפן • קבוצת גומא-גבים



[hadas@gomegevim.co.il](mailto:hadas@gomegevim.co.il)

[omri@gomegevim.co.il](mailto:omri@gomegevim.co.il)



### שירותי קבוצת גומא-גבים במרחב הכפרי

המרחב הכפרי עבר שינויים מרחיקי לכת בעשורים האחרונים ובהם התמורות המבניות, חילופי דורות, צמיחה דמוגרפית וההרחבות קהילתיות, חקיקה ופסיקה הנוגעות לשינוי הסדר הזכויות בקרקע והשפעותיו, והיבטים רבים נוספים. שינויים אלה מעמידים במבחן יומיומי את יכולתם של המנהיגות ומנגנוני הניהול בהתמודדות עם צרכי הקהילה המשתנים והמגוונים ומעוררים קונפליקטים מורכבים הדורשים מענה מקצועי ומותאם.

לצד האתגרים, טומנים בחובם השינויים הזדמנויות רבות לצמיחה והתפתחות ולביסוס שותפויות פנימיות וחיצוניות מחדשות על בסיס דיאלוג והסכמה. מזה שנים רבות, מלווה קבוצת גומא גבים את קהילות ההתיישבות הכפרית בכל רחבי הארץ ומספקת מענה מקצועי נרחב לאתגרים ולהזדמנויות עמם הם מתמודדים. בתהליכים ביישובים, בהכשרה וליווי למנהלי קהילות ולתושבים, ובגישורים ותהליכי בניית הסכמות המכוונים לבינוי, חיזוק והעצמת הקהילה.

### **בינוי קהילתי, תהליכי שיח ובניית הסכמות בקהילה**

תהליכים אלו, המבוססים על מתודולוגיות שפותחו בקבוצה, מאפשרים שיתוף נרחב של חברי הקהילה בעיצוב אורחות חייהם ובפתרון מחלוקות. התהליכים נועדו לסייע באפיקים שונים לבניית חוסן קהילתי, חיזוק עוצמות הקהילה וטיפול בסוגיות קונקרטריות שעל סדר יומו של היישוב. התהליכים רלוונטיים במיוחד בהקשרים הבאים:

- הגדרת אופי וחזון יישובי.
- אורחות חיים וחיים משותפים.
- הבניית מנגנוני ניהול, קבלת החלטות וביצוע.
- צמיחה דמוגרפית, קליטה ושילוב אוכלוסיות.
- יחסי ועד אגודה וועד מקומי.
- טיפול במחלוקות ומשברים קהילתיים.

**תהליך בניית הסכמות – CONSENSUS BUILDING** – נעשה שימוש רב בכלי זה במגזר הכפרי בישראל, כאשר יעדיו ואופיו משתנים ממקום למקום. עוצמתו של התהליך הינה ביצירת דיאלוג רחב, משמעותי ואפקטיבי, המשפיע הן על תהליך קבלת ההחלטות והן על אופי השיח בקהילה בהווה ובעתיד.

### **בניית קהילה בהסכמה - צמיחה דמוגרפית**

לרוב מדובר במיזוג בין קבוצות שונות של אנשים עם מאפיינים וצרכים שונים, ומכאן שתהליכים אלו מזמנים באופן טבעי קונפליקטים רבים. תפיסת התהליך וכן הקונפליקט כהזדמנות ללמידה ולצמיחה משותפת, ביחד עם היערכות מוקדמת ומובנית לצורך מניעה וניהול מושכל של הקונפליקט, מהווים אבני דרך חיוניות בבניית הקהילה המתחדשת. הגדרת המשותף מסייעת בהבנת והגדרת הזהויות הנפרדות, על בסיס כבוד הדדי והבנה. הסיוע המקצועי הינו ביעוץ וליווי הועדים וצוותי העבודה, והן בהבניית תהליכי דיאלוג וקבלת החלטות המאפשרים בנייה משותפת ומוסכמת של הקהילה.



## ליווי, אימון והכשרה להנהגות והנהלות הישובים והקהילות

אתגרי הישוב הכפרי הינם על שולחן מנהיגי ומנהלי הקהילות. השפעתם על ניהול האתגרים ומינוף ההזדמנויות, כמו גם על האקלים בישוב ואיכות היחסים והממשקים, רבה מאד. כך גם אחריותם על ניהול תהליכי משא ומתן חיצוניים שיש להם השלכות רבות על הישוב, הן בהיבט הקהילתי, והן בהיבטי האגש"ח, הפיתוח העסקי וכיו"ב. שירותנו בהיבט זה כוללים ליווי אישי, ליווי הנהלות וצוותי עבודה, והכשרות ייעודיות בהיבטים הבאים:

- דיאלוג אפקטיבי בתוך הקהילה.
- ניהול משא ומתן עם גורמים חיצוניים.
- בין ניהול ומנהיגות.
- ניהול קונפליקטים וגישור בקהילה.

## שירותי גישור

במסגרת ההתמחות במגזר הכפרי והניסיון הרב בעבודה עם עשרות יישובים וקהילות בכל רחבי הארץ, מספקת קבוצת גומא גבים שירותי גישור מקצועיים לסכסוכים בתוך היישוב ובסביבתו בסוגיות מגוונות:

- בין חברים / תושבים לבין עצמם (סכסוכי שכנים וגבולות, מטרדים וכיו"ב).
- בין חברים ליישוב / מזכירות (סכסוכים כספיים ואחרים).
- בין קבוצות שונות ביישוב במגוון סוגיות.
- בין ועד מקומי לוועד אגודה.
- סכסוכים בתוך משפחות.
- בין יישוב ותיק להרחבה.
- סכסוכים בין יישובים שונים ובין יישוב למועצה.

הגישור אפקטיבי במערכות יחסים מתמשכות המאופיינות בתלות הדדית, תוך מניעת נזקים, שימור מערכות יחסים וחיסכון בהוצאות. אנו ממליצים להטמיע את אופציית הגישור בתקנון האגודה כחלופה מועדפת על פני בוררות והליך משפטי.

## קורס גישור בקהילה ומגוון סדנאות קהילתיות

איכות החיים בקהילה מורכבת לא רק מהיבטים פיזיים, שירותיים וכלכליים אלא גם מאופי היחסים החברתיים, מן הממשקים הבין-אישיים בין החברים והתושבים ומאיכות התקשורת והיכולת לנהל מערכות יחסים בריאות בסביבה מורכבת ומשתנה. לאורך שנים של עבודה במגזר הכפרי פיתחה גומא גבים ארגז כלים מקצועיים להעצמת חברי הקהילה בניהול מערכות היחסים והתקשורת ביניהם. בתוך כך מוצע מגוון רחב של סדנאות חווייתיות ומעשירות, המיועדות להקנות שפה שיתופית וכלים מעשיים לשיפור חיי החברה ביישוב. בנוסף, מומלץ לקיים קורס גישור מקצועי במתכונת יישובית. מניסיונו ביישובים שבהם התקיים קורס שכזה, במקביל לתהליך קהילתי או ללא קשר, רכשו המשתתפים כלי עוצמתי להתמודדות עם קונפליקטים בקהילה, והיישוב כולו

יצא נשכר. קורס גישור מקצועי זה, המזכה בתעודת מגשר מוסמך, המוכרת ע"י הנהלת בתי המשפט, ניתן בתוך הישוב בעלות נמוכה יחסית ובדגש על יצירת השיח הגישורי בקהילה.

### סוגיית ההורשה במגזר הכפרי ("בן ממשיך") וסדנאות שיח משפחתי

הסוגיה המורכבת של הורשת נחלות במגזר הכפרי ("בן ממשיך") מהווה כר פורה למתחים ועימותים משפחתיים וכן לסכסוכים ארוכי טווח המגיעים תדיר לפתחו של בית המשפט. למרבה הצער, משפחות רבות נעדרות כלים מקצועיים להתמודדות עם הקונפליקטים המתעוררים על רקע סוגיה זו והתוצאה, לעיתים קרובות, הינה משבר משפחתי חריף, נתק ואף עימותים אלימים. לאור הניסיון הרב שנרכש בגומא גבים, הן במסגרת עבודתנו הענפה במגזר הכפרי והן במסגרת מומחיותנו בתחום הגישור המשפחתי, פיתחנו בשנים האחרונות מכלול שירותים שמטרתם לסייע למשפחות לנהל באופן אפקטיבי ומעצים את היחסים והתקשורת המשפחתית סביב סוגיית ההורשה ונושאים נוספים הנלווים אליה. בכלל זה אנו מציעים:

- שירותי גישור למשפחות.
- סדנאות "שיח משפחתי" יישוביות או אזוריות.
- הכשרות לבעלי תפקידים במועצות.
- הרצאות מקצועיות במסגרת קורסים וכנסים לקהל הרחב.

### הכשרה וליווי לצוות חוסן יישובי – צח"י

החוסן הקהילתי הינו מרכיב חיוני להתמודדות הקהילה במצבי חירום ומשבר ולשם חזרה מהירה לשגרה. כיום מובן בארץ ובעולם כי להתארגנות הקהילה בשגרה ובחירום יש תפקיד מכריע בהתמודדות הפרט והמשפחה עם אירועי חירום ומצבים כגון משבר הקורונה. ניהול אפקטיבי של מצבי חירום מחייב רמה גבוהה מאד של שיתופי פעולה בין כל הגורמים אשר להם קשר ואחריות לניהול האירועים – בתוך הצוות עצמו ובין הצוות לכלל הגורמים המעורבים. בתוך כך, נדרשת שליטה גבוהה בכלים ומיומנויות שיתוף פעולה, המבוססות על מודעות ושפה משותפת. מערכות רבות סובלות מהיעדר מרכיבים אלה. עבודת הפיתוח וההעצמה של הצוות נדרשת בתקופת שגרה במטרה להיערך למצבי החירום. תכנית ההכשרה והליווי של גומא גבים לצוותי חירום וחוסן מכוונת להשגת היעדים הבאים:

- יצירת שפה משותפת ואפקטיבית בין כל הגורמים המחויבים לממשקי עבודה במצבי חירום – בקהילה ובסביבתה.
- שיפור היכולת לנהל מצבי חירום ומשבר באופן המאפשר תמיכה ורציפות.
- שיפור יכולת ההתמודדות העצמית של הקהילה במצבי משבר ומחלוקת.
- העצמת המשתתפים כמובילי דרך ניהוליים ומקצועיים.
- חיזוק ה Networking – ושיתוף עמיתים בתהליכי למידה הדדית, התייעצות ותמיכה.

לפרטים נוספים:

הדס דרור עציון

052-8669915

[hadass@gomegevim.co.il](mailto:hadass@gomegevim.co.il)

## קבוצת גומא-גבים בקהילה

קבוצת גומא גבים מלווה תהליכים במגזר הכפרי מזה 20 שנה ופיתחה ארגז כלים מקצועי להעצמת חברי הקהילה בניהול מערכות היחסים והתקשורת ביניהם.



### הרצאות וסדנאות קהילתיות

#### אזרחים ותיקים

<p><b>הורות בגיל השלישי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ דילמות ואתגרים בהורות לבוגרים.</li> <li>◀ אחריות, מחוייבות ואוטנטיות בתפיסה האימונית.</li> <li>◀ שימוש בכלים האימוניים בשגרת היום ומול ילדינו.</li> <li>◀ האחריות שלנו במצבי קונפליקט בתא המשפחתי.</li> </ul>	<p><b>סבתאות אחרת</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ מבוא לפסיכולוגיה חיובית.</li> <li>◀ התבוננות על חיינו מתוך עוצמות וחוזקות.</li> <li>◀ ליווי הנכדים מתוך התבוננות על עוצמות.</li> <li>◀ חיבור לעולם התוכן של הדור השלישי.</li> </ul>
<p><b>סדנת "שיח משפחתי"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ למידת מיומנויות הגישור בנושא 'הבן הממשיך' וסוגיות הורשה ביישובים.</li> <li>◀ מתן כלים ומיומנויות ליצירת דיאלוג, חיבור ושיח מקדם במצבי קונפליקט ומשבר.</li> </ul>	<p><b>אז מה הלאה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ אבחון עצמי – איפה אני היום בהתייחס למעגל החיים.</li> <li>◀ מהי המטרה האימונית שלי?</li> <li>◀ קביעת הערכים עליהם אני מבקש לנהל את חיי.</li> <li>◀ בניית תמונה עתידית מיטבית ותוכנית פעולה לקריירה השלישית / לפנסיה.</li> </ul>

#### בני נוער

<p><b>מנהיגות וניהול עצמי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ הגדרת מושגי המנהיגות אל מול ניהול עצמי.</li> <li>◀ היכרות עם עולם הערכים שלי.</li> <li>◀ בניית מטרות וחזון לשנה/שנתיים הקרובות.</li> <li>◀ תכנון הדרך להשגת המטרות והחזון.</li> </ul>	<p><b>מה ביני לבין העולם?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ הדרך הטובה ביותר לנהל מערכות יחסים עם עולם המבוגרים (הורים, מורים) ועם קבוצת השווים (מעגלי חברים, בית הספר, זוגיות).</li> </ul>
<p><b>מנהיגות מגשרת</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ הכשרת נוער למנהיגות מובילה לשיח דיאלוגי ותרבות קהילתית שיתופית.</li> <li>◀ הכשרה לפתרון מחלוקות כצד שלישי באמצעות הגישור במסגרת הקהילה.</li> </ul>	<p><b>אני, החלום ומימוש...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ הגדרת החלום שלי.</li> <li>◀ הגורמים שמעכבים אותי להגשמת חלומות וכיצד מתמודדים עם זה.</li> <li>◀ הגורמים שייקדמו אותי להשגת החלומות וכיצד משתמשים בהם.</li> </ul>

## חינוך

<p><b>מיומנויות אימוניות לשיפור הדרכה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ מהי הקשבה אפקטיבית / אקטיבית?</li> <li>◀ טכניקה לשאלת שאלות מקדמות שיח.</li> <li>◀ Reframing ככלי לשינוי פרדיגמות.</li> <li>◀ 'העצמה' ככלי לסייע לנער לראות את חוזקותיו.</li> </ul>	<p><b>כלים אימוניים לרכזי נוער</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ אבחון כתחילת הדרך האימונית - מעגל החיים.</li> <li>◀ עבודה עם הילד מתוך עוצמותיו.</li> <li>◀ בניית תמונה מיטיבית ותוכנית פעולה</li> <li>◀ הגדרת משימות.</li> <li>◀ מערכת יחסים מדריך – מודרך.</li> </ul>
--	---

## הורים

<p><b>הכנסת השפה האימונית למשפחה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ מהי השפה האימונית?</li> <li>◀ תקשורת אפקטיבית – מהי ומה היא מקדמת במסגרת הביתית?</li> <li>◀ כלים קונקרטיים להטמעה בבית - הפיכת תלונה לבקשה, תחקיר מעצים ועוד.</li> </ul>	<p><b>הורות מעצימה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ חוזקות ועוצמות מעולם הפסיכולוגיה החיובית.</li> <li>◀ גילוי חוזקותיו של ילדיך וטיפוחם.</li> <li>◀ הבנת תפיסת עולמו של הילד, רצונותיו, צרכיו וערכיו, וליווי בהשגת מטרותיו.</li> </ul>
<p><b>סדנת "כן לא כן"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ שימור גבולות "הביחד" והעצמת מערכות היחסים עם הילדים.</li> <li>◀ התמודדות אפקטיבית של הורים עם אתגר מרכזי של אמירת "לא" אפקטיבי לילדים.</li> </ul>	<p><b>השלום מתחיל בבית - דיאלוג אפקטיבי במשפחה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ פיתוח מודעות והנחלת נקודת התייחסות שונה לתחום הקונפליקטים במשפחה (דגש על מתבגרים).</li> <li>◀ פיתוח מיומנויות תקשורתיות של הקשבה והבנה, שיתוף פעולה וחשיבה יצירתית.</li> </ul>

## לקהל הרחב

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ <b>במת גישור -</b> סדנא ייחודית להבנת הדרך בה אנו מנהלים קונפליקטים. הפעילות מועברת ע"י מגשר ושחקן תיאטרון מקצועי ומשלבת הומור, אלתור והשתתפות הקהל תוך קבלת ערך מקצועי.</li> <li>◀ <b>קורס גישור מקצועי -</b> קורס גישור במתכונת יישובית המקנה כלים פרקטיים לניהול איכותי של מערכות יחסים והתמודדות עם קונפליקטים במרחב הפרטי, בקהילה ומחוצה לה.</li> <li>◀ ההשתתפות בקורס הינה בעלות נמוכה ומשתתפיו תורמים ליישוב ולתושביו לרווח עצום.</li> <li>◀ הקורס מזכה את בוגריו בתעודת מגשר מוסמך, המוכרת ע"י הנהלת בתי המשפט.</li> </ul>
---

לפרטים נוספים ◀ **הדס דרור עציון**  
**052-8669915**