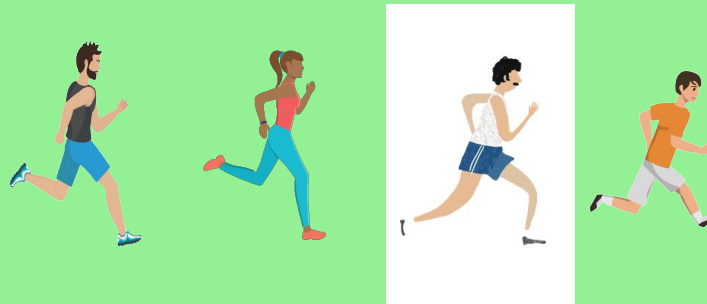




לרוץ מהר vs לרוץ רחוק

עקרונות לעיצוב וניהול שותפויות

"אם אתם רוצים לרוץ מהר, רוצו לבד. אם אתם רוצה לרוץ רחוק – רוצו יחד..."

התנסות

עיינו בבריסטולים שלכם - המשאבים שחבריכם מבקשים מכם



האם הכול מוכר וצפוי?

האם משהו הפתיע אותי?

מה חדש לי?

מה חסר?

על מה נדבר?

למה?

#הצורך הגובר והולך ביצירה, ניהול ותחזוקה של שותפויות

#ניהול ההזדמנויות

איך?

#ניהול האתגרים ביצירת שותפויות

#זיהוי חסמים מרכזיים המקשים על יצירת שותפויות

#זיהוי גורמי מפתח להצלחה של שותפויות

כללי

#נרשא שכולנו עוסקים בו

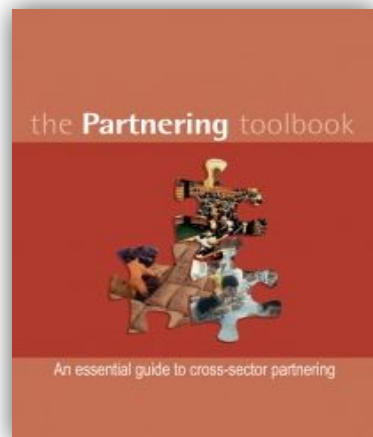
... common sense #

מקורות הידע המרכזיים:

מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל



ארגון TPI



עולם משתנה

#הצפת מידע

#טכנולוגיה

#התחדשות מתמדת ומהירה

#מורכבות אינסופית

#עמימות וחוסר ודאות



חשיבת זמן אמת



חשיבת מידע



חשיבה חברתית רגשית



חשיבה צילומית חזותית



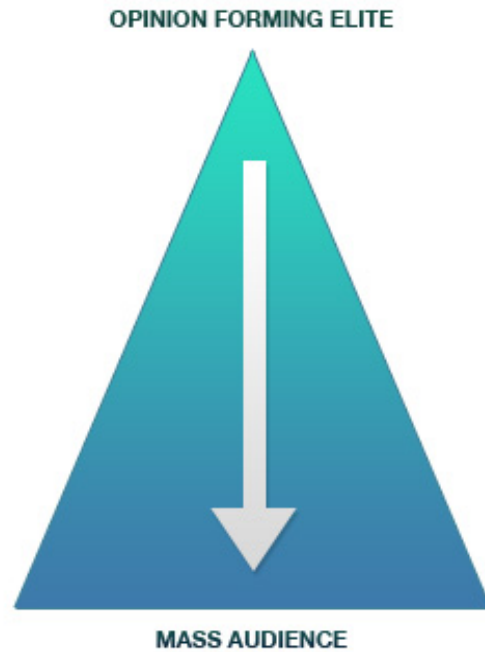
חשיבה מסתעפת



חשיבת שיעתוק

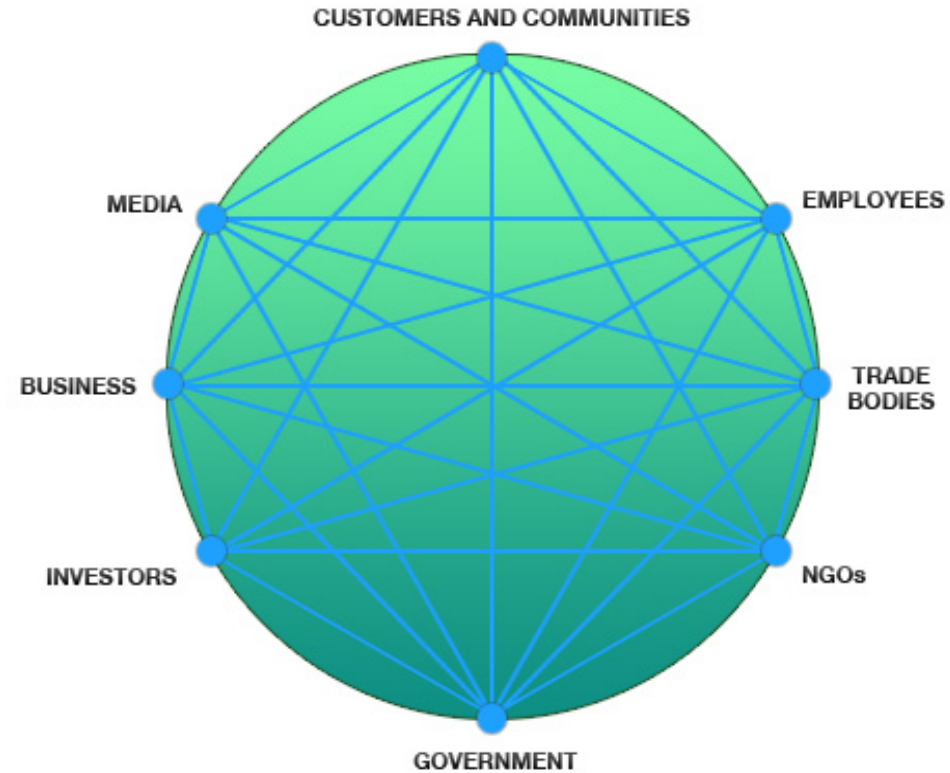
למה שותפויות?

PYRAMID OF INFLUENCE



THE TRADITIONAL MODEL

SPHERE OF CROSS INFORMATION



THE EMERGING MODEL

למה שותפויות?

"...הפיצוליות המרובה מייצרת ראייה סקטוריאלית ולא ראייה מערכתית, שהשלכותיה הן האטה ואף עצירה של תהליכי יישום בממשלה. זה כמו המישל של קרילוב, על איך כולם מושכים את העגלה לכיוונים מנוגדים והעגלה לא זזה, גם אצלנו לב הבעיה היא שאין אף אחד שמרכז את התהליך, כי אין לאיש סמכות לרכז..."

פרופ' יוג'ין קנדל – לשעבר, ראש המועצה הלאומית לכלכלה



למה שותפויות? המשילות החדשה

"In the modern world there are many challenges that cannot be met by central government acting alone – and to address those challenges effectively, we need to harness the energy and innovation of front-line professionals, local government, citizens and communities".

(Tony Blair, 2008)



מה? הגדרת שותפות



מערכת יחסי עבודה **מתמשכת** בין ארגונים ממגזרים שונים **המשלבים** את **המשאבים**

ו**היכולות** שלהם, חולקים בסיכון ובהצלחה לקראת השגת יעדי שותפות מוסכמים תוך מיקסום

ערך נטו לכלל השותפים

למה שותפויות? המשילות החדשה

NPG	NPM (שנות ה-80 של המאה ה-20 עד שנות האלפיים)	PA (החל מסוף המאה ה-19 עד שנות ה-80 של המאה ה-20)	
המדינה, המגזר הפרטי והשלישי והאזרחים	המדינה, המגזר הפרטי והשלישי	המדינה	מי מייצר את השירות הציבורי?
שותפות	תחרות	אחידות	מה היחסים בין השחקנים?
אמון, האזרח במרכז	יעילות כלכלית	מקצועיות והליך נאות	ערכים מרכזיים
טכנולוגיה, אמון	אינטרס עצמי	שליטה מרכזית	אמצעים להגשמה
דו-מוקדית: מוכוונת תוצאה ותהליך- שותפות ואמון	מוכוונת תוצאה - יעילות כלכלית	מוכוונת תהליך	שיטת ניהול

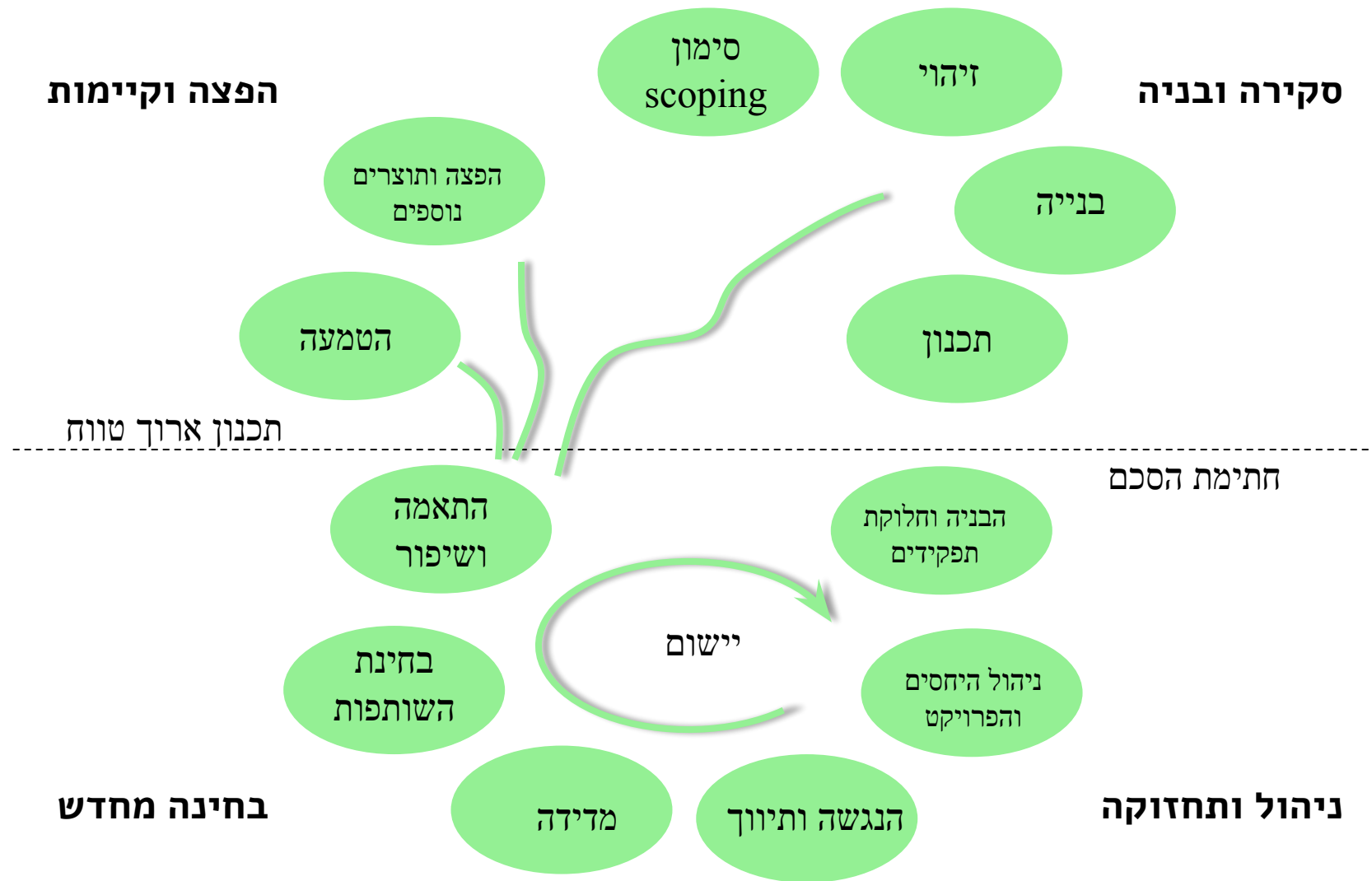
איך? הכרת השותפים השונים



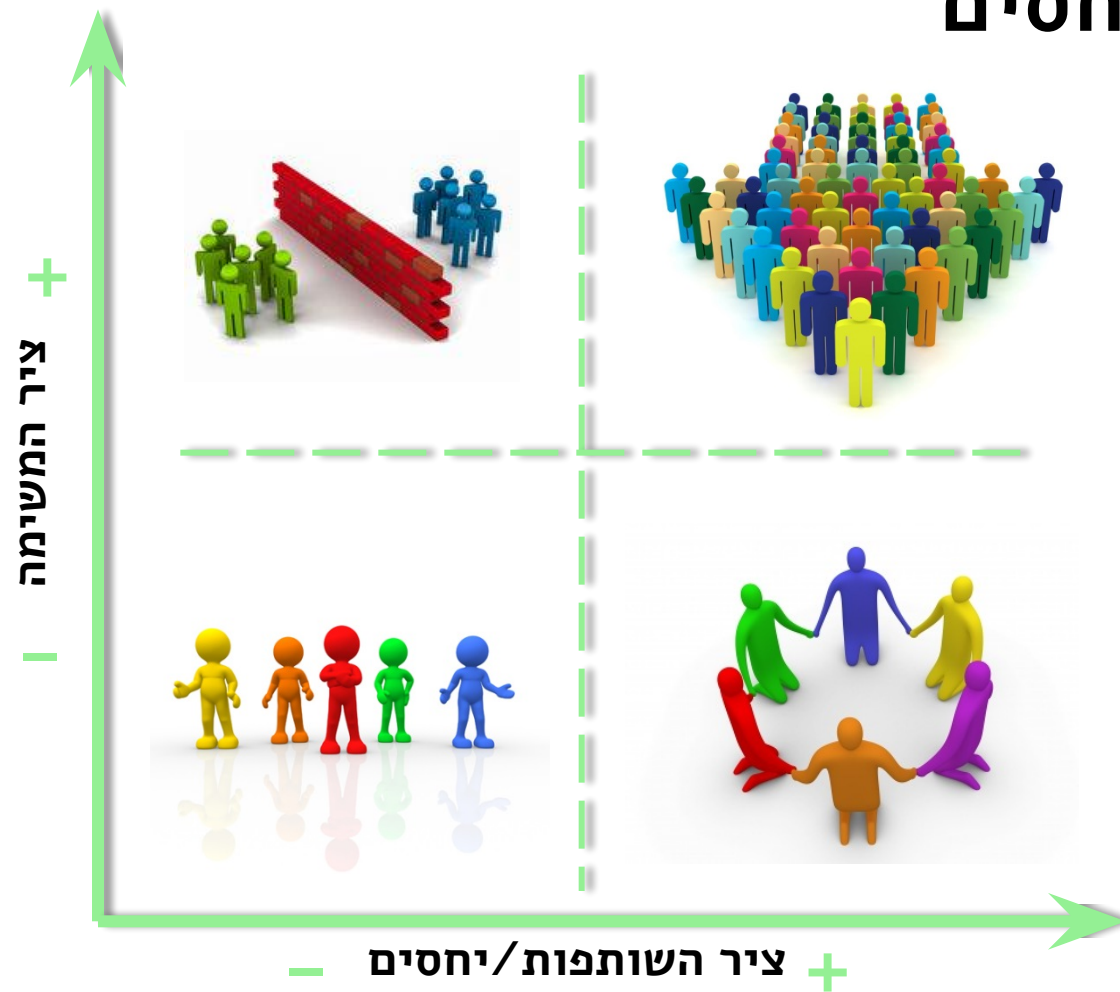
מוטיבציות וחסמים בכניסה לשותפיות

חששות מהשותפות	תועלות מהשותפות	תרומות לשותפות	
•אבדן בלעדיות בתחום הפעולה •לקיחת סיכון •יצירת התחייבויות/בזבוז משאבים •פגיעה במעמד הציבורי •פגיעה בממלכתיות	•הרחבת משאבים •התמקצעות ופיתוח שירותים	•לגיטימציה •סמכות רשמית •נגישות לאוכלוסייה, למידע ולמוסדות •ידע מקצועי •תקציב •המשכיות ורציפות	המגזר הציבורי
•פגיעה במוניטין •פגיעה במעמדו המוסרי בקהילה •הססת פעולת הארגון	•קידום מטרות קהילתיות •הרחבת משאבים •מיצוב משמעותי •התמקצעות	•קרבה לשדה •ידע ונסיון •גמישות פעולה •משאבים •רשת קשרים בשדה ההתנדבות •מחויבות והנעה ערכית	המגזר השלישי
•פגיעה במוניטין •אבדן משאבים •יחוסר היכרות	•סיוע בהכוונה של מעורבות חברתית •פרסום ולגיטימציה •התמקצעות •חיזוק נאמנות ולכידות ארגונית	•משאבים •ידע ניהולי •יוקרה וקשרים	המגזר העסקי

איך? בניית השותפות



איך? שותפות מוצלחת היא שילוב של שני יסודות: משימה ויחסים



עתי
Team

* ההפרדה היא מתודולוגית בלבד

איך? עקרונות פעולה לשותפויות שילוב מיומנויות "רבות" ו"קשות"

M indset	U nderstanding of other sectors	S kills Human / relationship	T echnical partnering knowledge
• Humility to realize others may have more appropriate knowledge / resources • Inclination to reach out to work with others • Willingness to give up autonomy of decision-making • (Measured) risk taking • Propensity for innovation • Ability to work for the benefit of the partnership as a whole	• Culture • Interests • Motivations and drivers • Resources and capabilities • Capacity limitations • Legal limitations • AND Understanding of your own!	• Ability to look from others' perspectives • Networking and connecting • Approaching and engaging potential partners / selling ideas • Relationship / trust building • Interest-based negotiation • Facilitation • Communication • Coaching / mentoring • Mediation / conflict resolution / troubleshooting	• Understanding the partnering lifecycle • Key principles of partnering • Best practice approaches to setup and governance • Ability to assess critically when and when not to partner • The partnering black box of trust, equity, and power • Partnership agreements • Reviewing partnerships • Developing exit strategies

דוגמאות לשותפויות ברמה הלאומית



לסיכום: שותפות היא דרך ארוכה ומלאת הפתעות...





"אם ברצונכם להגיע מהר, רוצו לבד
אם ברצונכם להגיע רחוק, רוצו ביחד"

אנחנו לא מפחדים מדרך ארוכה...

תרגיל שותפויות – יצירת שותפות לפרויקטים שלכם

1 # בחרו ארגונים/ים שתרצו לבנות איתם את הפרויקט –
מובן מאליו והם כאן

לא נמצאים כאן אך די ברור שמתאימים

לא מובן מאליו, מאתגר ומחוץ לקופסא

2 # בחרו ארגונים שותפ/ים בחדר - לא מובן מאליו

שבו ביחד וצרו את השותפות, צעדים ראשונים

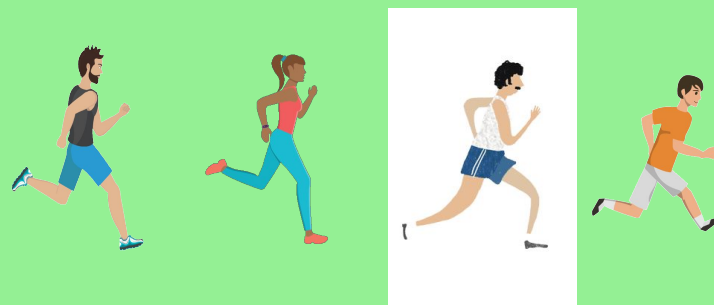
3 # סבב 1 – מה יש לי לתרום לשותפות? כל אחד

סבב 2 – מה יש לכל אחד לתרום לשותפות? כל אחד אומר על האחרים,

לא על עצמו

סבב 3 – מה אני עלול/ה להפסיד? מה החששות שלי?

סבב 4 - התחלה של "טיפול" בחששות



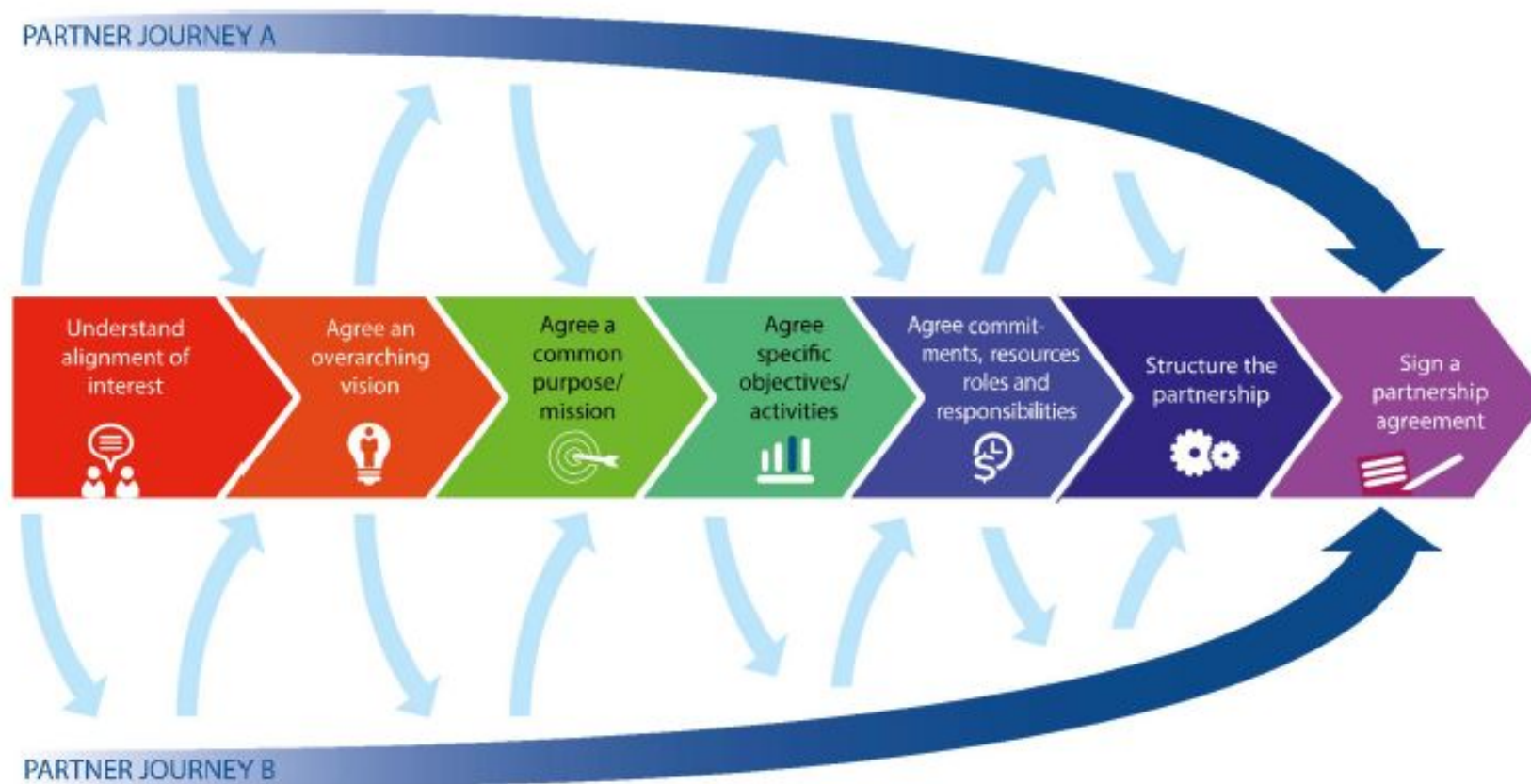
תודה רבה

מרץ 2018

עתי
Team

איך ? – "ריקוד" השותפות

מודל להבנית שותפות



איך ? – ניהול שותפות א-סימטרית עקרונות מפתח

- הבנת הערך והתפקיד הייחודי של כל שחקן

- "מניות" בשותפות לכל אחד מהשחקנים

- יצירת ערך לכלל השחקנים

- תחזוק מערכת יחסית ☐ אמון

קולקטיב אימפקט

הגדרה: תהליך מובנה להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות באמצעות מחוייבות של שחקני מפתח ממגזרים שונים לסדר יום משותף והוצאתו לפועל

אג'נדה משותפת

מערכת מדידה משותפת

Mutually Reinforcing Activities
 פעולות סינרגטיות

תקשורת רציפה בין בעלי העניין והמשתתפים

ארגון שידרה

איך ? – איתור והשפעה על בעלי עניין (stakeholders)

- רקורד / מוניטין טובים
- מעמד טוב בתוך המגזר שלהם
- מעמד טוב מול מגזרים אחרים ושחקני מפתח
- ייצוגיות אמיתית ורלוונטית כאשר נדרש
- בעלי קשרים בשדה (אשר מוכנים לחלוק)
- גישה למידע / נסיון / משאבים
- יכולות משלימות
- הנהגה וממשל איכותיים
- יציבות פיננסית
- צוות יציב, איכותי ובעל יכולות תקשורת טובות

(זיהוי וחיבור בעלי עניין בהתאם להגדרות תפקיד בשותפות (ראו כלי זיהוי שותפים)

סקירה ובניה

- סימון scoping

- זיהוי

- בניה

- תכנון

ניהול ותחזוקה

- הבניה וחלוקת תפקידים
- ניהול היחסים - ביסוס האמון
- ניהול הפרויקט

- מדידה

- בחינה של השותפות – האם כולם מרוויחים?

- התאמות, תיקונים ושיפורים

הפצה וקיימות

- הטמעה
- הפצה ויצירת תוצרים נוספים בזכות השותפות