

אמנות התכלול – אגף שח"ר

ד"ר אורנה אבני

"משאבי ידע יועצים בע"מ"

תכלול = אינטגרציה !!

<http://www.youtube.com/watch?v=XDYiRA8KZxM> •

מי מקבל את ההחלטה?

- מי מקבל את ההחלטה? אם לא מגיעים להחלטה אז ראש המשלה...?
- אני לא נכנס לתהליך שלמישהו אחר יש זכות וטו...
- צריך לקבל החלטה: איך מקבלים החלטות?

CASE MANAGEMENT

- **ניהול מומחים:** מטבע הדברים מצד אחד תהיה ציפייה לשיתוף פעולה אבל מצד שני תהיה אולי התמודדות (על משאבים או על סדר הפעולות).
- **האם המתכלל צריך להיות המומחה?** או מישהו שהניסיון שלו יהיה בידע בתהליכי עבודה, בניהול תקציב, בניהול פרויקטים?
- **המ"מ הוא החייל הכי טוב במחלקה.** המ"פ הוא החייל הכי טוב בפלוגה. אבל המג"ד הוא לא בהכרח החייל הכי טוב בגדוד, כי הגדוד שלו זו כבר (הוא לא הצלף, הקשר, או התחזוקן הכי טוב?)
- **מנהל מחלקת אף אוזן גרון- מנהל בית החולים...**

נוהל קברניט

- בלבנון הסתובבו לוחמים, כלבנים, תותחנים...היה קצת בלגן..

- "נוהל קברניט": הקברניטות עוברת מאדם לאדם לפי האירוע ותחום המומחיות

- ילדים ונוער בסיכון- מקרה של הטרדה מינית המומחה יהיה מי שמתמחה בנערות במצוקה.

האם בעל המשאבים הגדולים ביותר הוא האדם המתאים לתכלול?

- החלום: להגיע לתקציב אפס עכשיו אני רוצה לחלק את זה לפי מה שבאמת צריך
- המציאות: תקציב תוספתי, תקנות תקציביות
- השאיפה: להיות כמה שיותר קרוב לחלום
- הדרך: חיבור לחזון משותף

אינטגרציה בענף בטיחות מבנים

- במבני ציבור קיימות מערכות: חשמל, מעליות, מדרגות נעות, מיזוג אוויר, גלוי וכיבוי אש ועוד.
- על מנת שיעבדו בצורה נכונה בזמן חירום עליהן להיות משולבות על פי תכנון מראש ותקנים
- בפרוץ שריפה מערכת גילוי האש לוקחת פיקוד על מערכות אחרות: מפסיקה את פעולת המעליות- מפעילה אמצעי כיבוי- צופרים – קריאות מוקלטות מראש – מפסיקה מיזוג אוויר וחשמל
- וכיוצ"ב
- כמה פשוט....

אמנות התכלול

- מה צריך לתכלול? ידע/תהליכים/משאבים/רגשות
- איך מתכללים?
- סגנון ניהולי מתכלל
- תרבות של ארגון מתכלל: ערכים/ניהול הידע
- מבנה ארגוני תואם
- איגום משאבים

"מחיר" (עלות) מול תועלת

"מחירים"

- 1. וויתור על זהות עצמית מוחלטת**
- 2. השקעת זמן בשותפים**

תועלות

- 1. יצירת כוחות סינרגטיים**
- 2. איגום כוחות להתמודדות עם התופעה**
- 3. תיעול השקעת הכוחות לאפיק חיובי**

מתח השותפויות


שותפות
אסטרטגית

ארגון
א'

שמירה על זהות
ארגונית
מוחלטת

מיזוג

ארגון
ב'



שותפות
אסטרטגית

אתגרים ביצירת שותפות

■ אתגר ראשון

יצירת **חזון** משותף, יצירת **שפה** משותפת של מושגים ו**עמדות** ערכיות – אידיאולוגיות מוסכמות לטובת השותפות.



שותפות
אסטרטגית

אתגרים ביצירת שותפות

■ אתגר שני

שמירה על כבוד הדדי ויצירת **אמון** בין השותפים תוך
הבנה והכרה בערך המוסף של כל צד לשותפות.


אתגרים ביצירת שותפות
שותפות
אסטרטגית

▪ אתגר שלישי

הסכמה על הדרך.

הסכמה על התפוקות והתוצאות.

שתי שאלות:

- מה עושים כשמישהו לא רוצה שיתכללו אותו...?
- מי כן רוצה שיתכללו אותו?

למה לתכלל?

- המון גורמים מגיעים לרשות , לא יודעים אחד על השני, כל אחד מעביר הכשרה, כל יחידה עורכת כנס משלה...
- אינטגרציה בין כל הגורמים
- איך יוצרים שיתופי פעולה?
- חשיבה מערכתית

ניגודי אינטרסים

- הדבר המרכזי שמפריע לארגונים לפתור בעיות זה ניגודי אינטרסים בין בעלי הסמכות, העוצמה וההשפעה...!
- איך גורמים לאנשים לעשות משהו בניגוד לאינטרס שלהם?
- מחפשים אינטרס לטווח הארוך...!

מיפוי בעלי עניין

- וילדבסקי: ריבוי בעלי עניין יוצר "מורכבות של הפעולה המשותפת" ומכאן גם מקשה מאוד על היישום. במצב של ריבוי בעלי עניין יהיה קשה לבחור את המתכלל.
- האם ניתן לקבוע כללים וקריטריונים מי רצוי שיהיה המתכלל או להשאיר זאת פתוח ולאפשר ל CAPI להגיע להסכמות.
- מה עושים למי שאינו מוכן להשתתף במשחק? נוקטים בסנקציות? מכריחים?

PAEI

- אין חיה כזאת...
- ניהול טוב דורש צוות משלים העובדים ביחד ומשלימים זה את זה
- נגזרת: קבלת החלטות נכונה צריכה: 1. להתקבל ע"י צוות משלים 2. למרות הויכוחים כל אחד מהצוות יעמוד אחרי ההחלטה שהתקבלה
- מילת מפתח: כבוד הדדי

Integrator

- שיתוף פעולה
- טיפוח מחויבות הדדית
- עבודת צוות



תפקיד המתכלל

- לאפשר לאדם המתאים להוביל בכל פעם לפי הסיטואציה וסוג המומחיות

תכלול הידע

- אנשים....
- אוהבים לשתף בידע?
- או לא?

שיתוף בידע

- מה חוסם אנשים בתהליכי ניכוס הידע?
- מה מעודד אנשים לשתף בידע?

למידה ארגונית

ORGANIZATIONAL LEARNING

- תהליך בו תוצרי הלמידה האישיה של פרטים בארגון מוטמעים במערכת והופכים לנחלת כלל הארגון.
- תוצרים אלה, משולבים ובאים לידי ביטוי בתהליכים הארגוניים באמצעות: נהלים, הנחיות, הדרכות וכיו"ב.
- תוצרי הידע האישיים, מהווים את בסיס המידע של ה"זיכרון הארגוני" ועל-כן הם נגישים לשימוש הארגון.

Google











