



רשת ערך – פיתוח יחסי גומלין מהנים ומועילים, בהשתתפות רחבה – ד"ר שי בן יוסף

מסמך זה הינו טיוטא ראשונה לדיון בנושא 'רשת ערך'.
אשמח לקבל תגובות המלצות ומחשבות למייל: shayby@post.tau.ac.il

העולם מורכב

טבען של סוגיות מורכבות הוא מעורבות בעלי עניין רבים המייצגים קשת רחבה של אינטרסים, גישות ועמדות. הממשקים בין בעלי העניין טומנים יכולים להיות מרחב הזדמנויות ליצירת 'שלם הגדול מחלקיו' (Gharajedaghi, 2006) ובמקרים רבים שם בדיוק נמצאות נקודות הכשל המסכנות את היכולת המערכתית. ניתן לדמות זאת ליצירת רשת קשרים החוצה גבולות ארגונים ומגזרים. **תאוריית המורכבות** טוענת כי ארגונים רבים מתפקדים בסביבה מרובת הפתעות. לכך תורמים: **קצב שינוי מהיר, השפעות גומלין לא צפויות בין שחקנים 'מרוחקים', תלות הדדית גבוהה.** בעולם מורכב יש עליה דרמטית בכמות אפשרויות הפעולה הפתוחות בפי כל שחקן. עליה זו מזמנת עליה בכמות ההזדמנויות והסיכונים. שלוש התכונות המרכזיות הנדרשות לפעילות מוצלחת בסביבה מורכבת: **גמישות** – הגדלת מגוון יכולות הפעולה לצורך התאמה לסביבות שונות. **זריזות** – תגובה מהירה למצבים משתנים. **שילוביות** – היכולת לשלב ערך הנוצר ע"י מגוון רחב של בעלי עניין להגדלת הערך המוסף הנוצר ע"י הארגון.

משרשת ערך לרשת ערך

גישת ה LEAN מתמקדת ביצירת **שרשרות ערך** בהן כל משתתף אחראי ליצירת מענה לצרכי 'לקוחותיו' (קדם 2001, לייקר 2008). גישות אלו ממוקדות תהליך. בבסיסן שתי הנחות:

1. טבעם הלינארי של תהליכים. קשר ברור בין סיבות לתוצאות.
2. רמת ודאות המאפשרת תכנון מוקדם למיצוי אפשרויות המערכת.

הנחות אלו נכונות במערכות פשוטות באופן יחסי. מחקרים מלמדים כי ככל שעולה רמת המורכבות במערכת, כך היא מתנהגת באופן פחות לינארי. האמר (2002) הציע לארגונים המעוניינים לשגשג בסביבה של השפעות גומלין מרובות ואי ודאות לפתח רשת קשרים ותהליכים חוצי גבולות ארגוניים. במצבים אלו יכולות להועיל גישות השענות על תאוריית המורכבות, עבודה ברשתות ויצירת שיח רבים תכליתי.

דפוסי התנהגות רשתות, משפיעים באופן ניכר על התנהלות ארגונית ואישית (ברבאשי 2003, Luhmann, 2003, Lansing, 1995). מכאן נובעת הגישה של יצירת **רשת ערך** המשלבת מגוון בעלי עניין להתארגנות ופעילות בסביבות מורכבות.

מהי **רשת ערך**? זו גישה, עקרונות פעולה ושיטות פעולה המקדמות יצירת **יחסי גומלין המאפשרים לסוכנים ברשת להביא ערך מירבי אלו לאלו ולסביבתם.**

מהם העקרונות ליצירת רשת ערך?

- **שילוביות** – יצירת תרבות רשתית המטפחת שיתופי פעולה בין סוכנים. הסוכנים ברשת 'חושבים רחב ופועלים ממוקד' כך שיחסי הגומלין שלהם יוצרים **שלם הגדול מחלקיו, Type II property** (Gharajedaghi, 2006)
- **נגישות** – הפחתת 'סף הכניסה' בשישה ממדים: **חומרי, תרבותי, טכנולוגי, כלכלי, מידע וקבלת החלטות.**
- **טיפוס הדרגתי על שלבי סולם הערך** – נכונות, אמון וכבוד הדדי, פתיחות, הכרת ערך, תכנון, ביצוע, פיתוח ותחזוקה.
- **קישוריות** – פעולה מכוונת להגברת הקישוריות בין הסוכנים, הרחבת ערוצי התקשורת, שקיפות המידע ופיתוח מנגנונים לאיתור סינון וסימון מידע רלוונטי למשתתפים (Luhmann 1995)
- **יחסי גומלין רב ממדיים:** חומרי, ארגוני, רגשי, תרבותי (בן יוסף 2010)
- **ניהול מושכל של ממשקים:** מידע, התייעצות, תיאום, שותפות, העצמה (Davidson, 1998)
- **שילוב של תחרות ושיתוף פעולה, כח ואהבה** (Bar-Yam 2004, Kahane 2010)

שיח תכליתי בין משתתפים מרובים - זרז ליצירת רשת ערך.

בעשור האחרון התפתחו מגוון שיטות המאפשרות לנהל שיחות בקבוצות של עשרות רבות, מאות ואף אלפי משתתפים. שיחות המכילות את 'כל המערכת בחדר' משפרות את יכולתם של ארגונים להשיג שיפור משמעותי בזמן קצר (Weisbord & Janoff 2010). 'שיחות' אלו יכולות להתנהל פנים אל פנים או בשימוש במדיה דיגיטלית, בו זמנית או בדרך א-סינכרונית. כך מתאפשר למנהיגים, ארגונים, מעצבי מדיניות ואזרחים לייצור 'רשת ערך', המשלבת את חכמת הרבים ויכולת הביצוע של בעלי עניין רבים.

עקרונות מובילים לגישות אלו:

1. **השתתפות** – אפשר להכיל את כל החפצים בכך, אנשים ממגוון רחב של קבוצות, ארגונים, גילאים, אינטרסים בתהליך משתף, מסיר מחיצות והרארכיה.
2. **הסתמכות עצמית** – שיטות עבודה עם קבוצות גדולות מאפשרות ומעודדות התארגנות עצמית. המשתתפים מוזמנים לקחת אחריות ומנהיגות לקדם את מה שחשוב להם.
3. **גישה מערכתית** – עבודה עם קבוצות גדולות מושתתת על כינוס 'כל המערכת בחדר' התבוננות משותפת על השלם, חשיבה מערכתית, שילוב נציגי בעלי העניין השונים בתהליכי התכנון והביצוע.
4. **דיאלוג** – עבודה עם קבוצות גדולות מזמינה דיאלוג משמעותי בין הנאספים כולל במצבי מחלוקת ויריבויות.
5. **הנעת שינוי** – לעבודה עם קבוצות גדולות יש בדרך כלל תהודה ציבורית רבה. אנשים וקבוצות שקולם לא נשמע, נשמעים היטב. מכאן נפתחות הזדמנויות לחולל שינוי חברתי.
6. **יישומיות** – עבודה עם קבוצות גדולות אינה תרגיל בדינמיקה קבוצתית או מרחב לשחרור לחצים. היא מכוונת ומצליחה להביא לתוצאות ממשיות מתוך צירוף תבונת הרבים, כח הרצון ויכולת ההתארגנות.

פירוט מגוון שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות – ניתן לראות באתר ניווט במורכבות

לסיים

בחיי המקצועיים כיועץ לארגונים וקהילות, עבודתי ארוגה היטב עם עבודת יועצים עצמאיים רבים. בדרכים מפתיעות וללא כל גורם מארגן או מקימים ומשנים שיתופי פעולה, יוצרים ערך זה לזה, לומדים יחד ונהנים

בע"ה, יום שישי י"ז שבט תשע"ב
10/02/2012

מזה. רשת זו פותחת לי ולרבים אחרים מגוון הזדמנויות שלא היה אפשרי בלעדיה. אשמח לסייע לך לארגן רשת ערך לארגון ובתוך הארגון בו אתה פעיל.