

# מנהיגות מגייסת – אתגרים בהובלת הקיבוץ המתחדש



עו"ד חן גביע, ראש תחום מרחב כפרי - מודוס תהליכים שיתופיים

**מודוס** מתמחה בייעוץ אסטרטגי ובניהול והנחיית תהליכים מורכבים המבוססים על דיאלוג בין בעלי עניין, גישור רב צדדי ושיתוף ציבור בסוגיות קהילתיות, ארגוניות ותכנוניות.

מודוס מובילה בקיבוצים וביישובים רבים במגזר הכפרי, תהליכים של גיבוש תכניות אסטרטגיות וחזון יישוביים, מבנה ארגוני, שינוי והתאמת אורחות חיים, עיסוק בסוגיית ריבוי הסטטוסים, שיוך דירות, צמיחה דמוגרפית, שיוך פירות נכסים, פתרונות דיור חדשניים, תכנון מרכז היישוב ועוד.

**צוות מודוס מביא עמו ערך מוסף ייחודי**, הנוצר מחיבור תחומי ההתמחות של אנשי הצוות: יעוץ אסטרטגי, ייעוץ ארגוני, הנחיית תהליכים שיתופיים, תכנון בהתמחות חברתית, גישור ובניית הסכמות, רקע משפטי, יעוץ כלכלי.

---

- ניהול הקיבוץ במציאות של ריבוי קבוצות אינטרס
  - יישום החלטות שהתקבלו
-

# הזווית הישראלית - ארבעת השבטים (הנשיא רבלין)



## הזווית הישראלית - ארבעת השבטים (הנשיא רבלין)



"אין עוד רוב ברור, ואין מיעוטים ברורים"



"החברה הישראלית משנה את פניה"



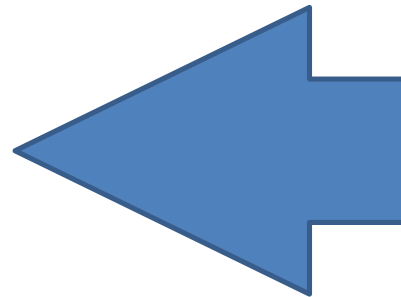
"בירור מהותה של השותפות הזאת, היא משימה של החברה הישראלית כולה."



"מבנה הבעלות" על החברה הישראלית ומדינת ישראל  
משתנה לנגד עינינו."

## הזווית הקיבוצית

מהם השבטים שלנו?



## הזווית הקיבוצית: ניהול קיבוץ מרובה קבוצות אינטרס

איך זה משפיע עלינו כהנהלה וכקהילה?

- ריבוי סוגי חברות – מביא לריבוי קבוצות אינטרס
  - התלכדות אינטרסים זמנית
  - טובת הקיבוץ מול טובת הפרט
  - גידול בכוחו של המיעוט במניעת ביצוע החלטות
-

מה הגורמים למצב הקיים (רשימה חלקית)

- חיזוק מעמדו של הפרט על חשבון הקהילה – לגיטימציה לשיח אינטרסים
  - שינוי דמוגרפי - צרכים ואילוצים חדשים, שפה חדשה
  - שיוך נכסים (יצרניים ודירות) – שיח נדל"ני, כלכלי
  - משפטיזציה והוראות רשויות חיצוניות המעניקות כוח רב לחבר הבודד
-



## ארבעת השבטים – מה מציע הנשיא?



**"לעבור מהתפיסה המקובלת של רוב ומיעוט, לתפיסה חדשה של שותפות"**



ומה עושים אצלנו?

**שינוי פרדיגמת הניהול:**

מ- "קבלת החלטות על פי רוב שולט" ל - "מנהיגות מגייסת"



- הכרה באתגר ובריבוי הקבוצות – [צעד ראשון לפתרון](#)
  - מיפוי האינטרסים – [תורם לפתרון רלוונטי ויעיל](#)
  - ניהול משתף – הפיכת החברים לשותפים מגדילה את התמיכה ויכולת היישום
  - תכנון אסטרטגי – [רב תחומי ורב שנתי](#)
-

## סיכום – מנהיגות מגייסת

- השינוי בקיבוצים מוביל לשינוי בשיח הציבורי והקהילתי ולריבוי קבוצות אינטרס
  - יש להתאים את פרדיגמת הניהול למציאות המשתנה
  - שיתוף החברים, תכנון אסטרטגי ושימוש בכלים לניהול מחלוקות, תורמים להפחתת הקונפליקטים והגדלת יכולת היישום של ההחלטות המתקבלות
  - יישום ההחלטות הוא לעיתים אתגר משמעותי לא פחות מקבלתן
-

# ועכשיו לגייס...



**תודה על ההקשבה**

עו"ד חן גביע – ראש תחום מרחב כפרי בחברת מודוס

רח' אתגר 2 טירת כרמל 39032 | טלפון במשרד 04-8122080 | פקס 153-4-9112633

## מה עושים - הכרה באתגר ובריבוי הקבוצות

מנגנוני יישום רלוונטיים:  
**האתגר המרכזי אינו רק קבלת  
ההחלטה, אלא היכולת  
ליישמה**  
יש להמנע מעריצות המיעוט



הרחבת פרספקטיבה  
(מכאן זה מתחיל):

יותר צרכים

עוד יותר פתרונות



## מה עושים - למה לשתף?

- יצירת אמון בין הקהילה והמנהלים - מצרך חיוני להצלחה
- האוכלוסייה הפכה הטרזגנית יותר - אינטרסים מגוונים יותר
- החברים דעתניים וביקורתיים יותר - קיימת ציפייה לשיתוף, במיוחד באמצעות תקשורת דיגיטלית.
- מידע שלא יימסר באופן יזום יגיע חלקי ולא נכון לציבור
- שיתוף ייצר אוירה ותרבות קהילתית איכותית - תושבים מעורבים
- סיכויי היישום גדלים משמעותית



## מה עושים - תהליך אסטרטגי

**המקרה: תקיעות ארגונית - מבנה ארגוני לא מתאים ולא ניתן לשינוי**

מיפוי הקבוצות - חברים מלאים/בעצמאות כלכלית



מיפוי אינטרסים:

- צורך בהגנה על זכויות בסיסיות של חברים ותיקים
- רצון של החברים בעצ"כ לקחת חלק בניהול הקיבוץ



תהליך אסטרטגי:

- הסדרה והגנה על זכויות בסיסיות
- מבנה ארגוני מוסכם

**התוצאה: ניהול שוטף תקין, יעיל ומותאם לצורכי היישוב**

