

סוציאקרטיה 3.0 מדריך מעשי

הקדמה

סוציאקרטיה 3.0 - מדריך מעשי לארגוני מתפתחים חסוניים וэмביישים

שיתוף פעולה אפקטיבי בכל קנה מידת

- **מבוססת על עקרונות:** דרך עקבית ליצירת ישרה ארגונית ופיתוח דפוס חסיבה סוציאקרטי וэмבייש
- **גמישות:** תכניות הבנות להתקנות להתקנות, עצמאיות ומחזקות זו את זו, כדי לעזור לכם עם כל ההיבטים של שיתוף הפעולה
- **חינוך:** licensed under a Creative Commons Free Culture License

מה יוצא לי מזה?

Sociocracy 3.0 — **a.k.a. “S3”** — brings you an extensive collection of guidelines and practices (patterns) that have proven helpful for organizations to **improve performance, alignment, fulfillment and wellbeing**

S3 מסייעת לכם לגלוות כיצד להגיע בצורה הטובה ביותר אל היעדים שלכם ולנحوו מורכבות, צעד אחד בכל פעם, **לא הצורך בהערכת החדש רדייקלית פתאומית או תכנון יוזמת שינוי גדולת אורך טווח:**

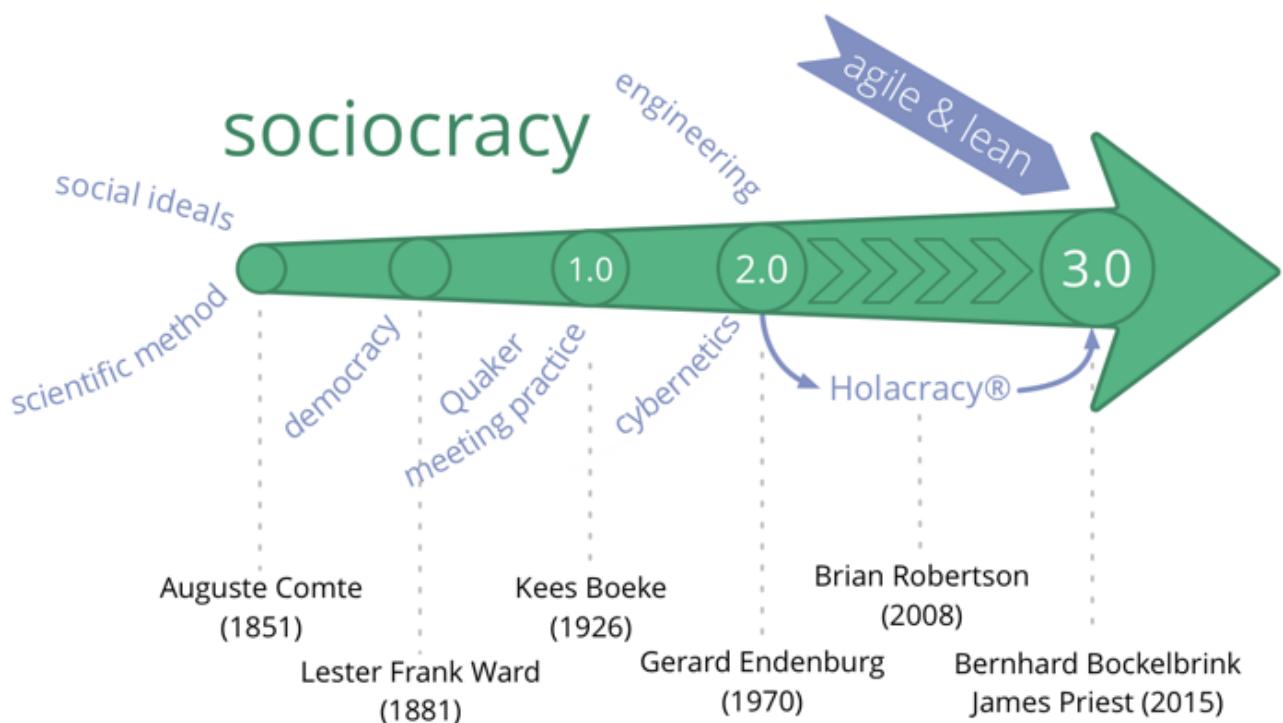
- פשוט התחילו עם אזכור הצורך הגדל ביותר שלכם, בחרו תבנית אחת או יותר לנשות, **נוועו בקצבם** ופתחו מיזמנויות תוך כדי.
- **לא משנה מה העמדה שלהם בארגון,** אתם תמצאו תבנית רלוונטית ומעילה עבורכם.

תוכן

- סקירה קצרה של כמה מושגים בסיסיים מאחורי S3

- תיאור של כל התבניות ב- S3
- נספח
- רשימת שינויים
- מידע על המחברים ותודות
- הרשיון
- מיליון מונחים ואינדקס

השפעות וההיסטוריה



מניעים לייצרת סוציאוקרטיה 3.0

בשנת 2014 התאחדו כדי ליצור במשותף גוף של Creative Commons licensed learning resources, מסנחים רעימת מסוציאוקרטיה, פיתוח תוכנה וניהול שימוש ורזה. גלים של ארגונים בכל הגדלים צריכים תפירט גמיש של שיטות ושל מבנים – המתאים להקשר הספציפי שלהם – אשר מאפשר את ההתפתחות של צורת חסיבה סוציאוקרטית ומיישה כדי להשיג יעילות, התאמה, הגשמה, ורווחה רבות יותר.

מושגי יסוד

לפנינו הצלילה אל תוך התוכן, שקלו לקחת זמן כדי ללמידה כמה מושגים בסיסיים מאחוריו S3:

- מהי תבנית?
- שבעת העקרונות

- מניעים, ערך ובזבז
- תחומיים, האצלת סמכיות ואחריותיות
- מדיניות, התארגנות-עצמית ואוטונומיה-חלקית

עבור כל מושג שאותם לא מבינים בדקו במלון המונחים בסוף.

tabniot

co-creation and evolution

peer development

enablers of co-creation

building organizations

bringing in S3

defining agreements

focused interactions

meeting practices

organizing work

organizational structure

דף זה Tabniot לניוט בהצלחה של הקשר ספציפי.

- Tabniot S3 מתגלות באמצעות ציפוי על ארגונים רבים בזמן שהם פותרים בעיות וונעים להזדמנויות
- Tabniot S3 יכולות להתפתח, ולהיות מותאמות כדי שיהלמו הקשרים נבדלים
- Tabniot מוקובצות לפי נושא לעשר קטגוריות

כל התבניות מבוססות על שבעת העקרונות

שבעת העקרונות

עקרון המועילות: הקדישו זמן רק למה שמביא אתכם קרוב יותר להשגת המטרות שלכם.

עקרון ההסכמה: העלה, חפש ופתרו הסתיגיות להחלטות ופעולות.

עקרון הנסתננות: בדקו את כל ההנחות באמצעות ניסויים ותיקים מתחמכים.

שבעת העקרונות (...)

עיקרן השיפור התמידי: עשית שינוי בהדרגתית כדי לסגל במידה אמפירית יציבה.

עקרון השקילות: עירוב אנשים בקבלה ובפיתוח החלטות שימושיפעות עליהם.

עקרון השקיפות: הפיכת כל המידע לנגיש לכל אדם בארגון, אלא אם כן יש סיבה לשודיות.

עיקרן האחריותית: להיענות כמשמעותו נדרש, עשו את מה שהסכמתם לעשות וקחו בעלות על מהלך הארגון.

עיקרן האחריותיות

להיענות כמשמעותו נדרש, עשו את מה שהסכמתם לעשות וקחו בעלות על מהלך הארגון.

פועל במסגרת המגבילות של כל ההסכםים המסדירים את התחום שיש לך אחריותיות עליהם, כולל הארגון עצמוו, קבועות שאתה חלק מהן ותפקידים שאתה נושא.

האחריותיות הראשית של כולם היא שיתוף פעולה אפקטיבי בمعנה למניעים ארגוניים.

יחידים אחרים גם על עבודתם, על במידה מתמשכת ופיתוח, ועל תמייה אחד בשני.

כולם בארגון אחרים על התאמת הפעולות עם הערכים הארגוניים.

מניעים

מניע הוא הסיבה של אדם או של קבוצה להגיב למצב מסוים.

מניעים:

- יכולים לשמש כדי להפיק מטרות, יעדים, כוונות, שליחות, חזון, תוכנית
- יכולים להשתנוות לאורך הזמן

מניעים: ערך ובזבוז

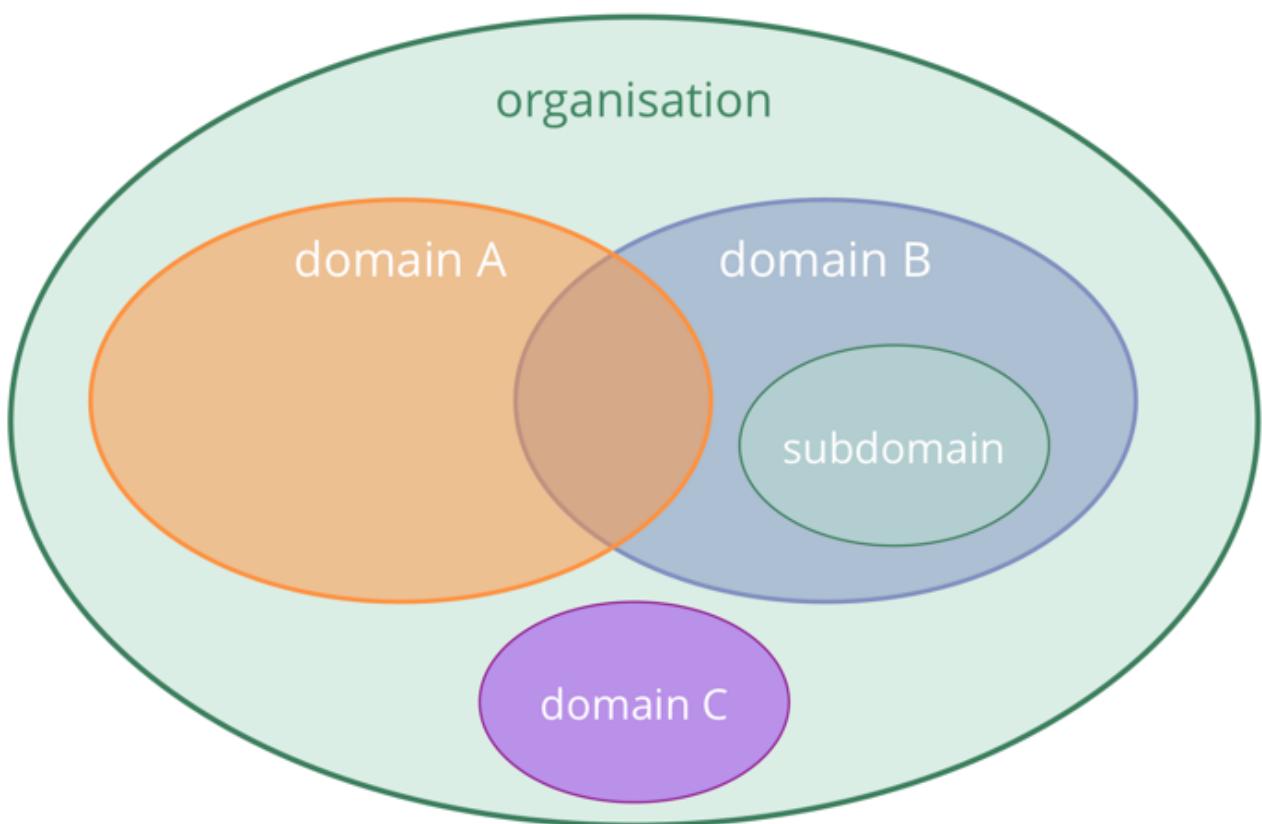
ערך הוא החשיבות, הערך או השימושות של משהו ביחס למניע.

בזבוז זה כל דבר לא הכרחי עבור — או עומד בדרך ל — מענה אפקטיבי (ויתר) למניע.

על ידי אימוץ התפיסה של ערך ובזבוז, שיטות ורעיוןות רבים מ-**יצור רזה** ו-**פיתוח תוכנה רזה** יכולים להיות מנוצלים על ידי כך שארגונים ימשכו תכניות 3S:

- מיפוי זרימת הערך
- אסטרטגיות שונות עבור מניעת בזבוז
- שיטת קנבן

תחומיים



* **תחום**** הוא שטח מובהך של השפעה, פעילות וקבלת החלטות בארגון.

כל התחומים נמצאים בתחום הכללי של ארגון ועשויים להיות חופפים ו/או להיות כלולים באופן מלא בתחוםים אחרים.

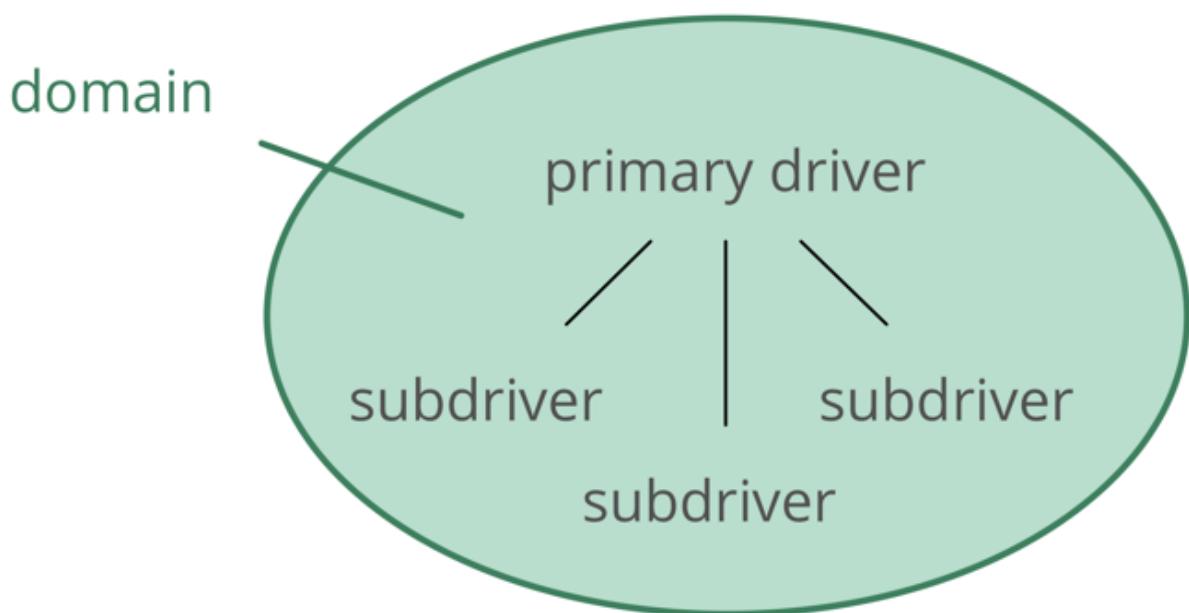
תחומים מואצלים לאנשים (למשל יחידה, מחלקה, צוות או יחידים), שלוקחים אחריות עבור התחום ופועלים במסגרת המוגדרות שלו על השפעה ואוטונומיה.

האצלת סמכויות לתחומיים

אליה שמאצלים סמכויות לתחום (המאצלים) עדין שומרים על אחריות כוללת עבור תחום זה, ולעתים קרובות מגדירים:

- **אחריות עיקריות** (עבודה וקבלת החלטות חיוניות שהואצל)
- **מגבלות לאוטונומיה ולהשפעה** לאליה שהתחום מואצל אליו (המאצלים), בדרך כלל קשור לארגון עצמו (למשל תקציב, משאבים, רמת יופי הכוח, דיווח)

מניעים ותחומיים



ניתן גם להבין תחום ביחס למניעים ארגוניים:

- התחום של **המניע העיקרי** - המניע הראשי שהאנשיים שאחראים לתחום זה (המאצלים) מגיבים אליו
- המערכת של התת-מניעים שהארגון עשוי להפיק תועלות מלהתייחס אליהם כאשר מגיבים למניע העיקרי, הcoliילים:
 - **אחריות מפתח** (כל מניע הבא ישירות מן המניע העיקרי של התחום)
 - drivers for **constraints of the domain** (which typically relate to the organization's wider context)

משילות, אוטונומיה-חלקית והתארגנות- עצמית

משילות: לקבל ולפתח החלטות לגבי מה לעשות כדי להשיג מטרות, וקבעת מגבלות על איך ומתי הדברים יעשו.

משילות-עצמהית: אנשים המנהלים את עצם במסגרת מגבלות של תחום.

התארגנות-עצמית: אנשים המארגנים עבודה במסגרת המגבילות שהוגדרו באמצעות מדיניות.

תפועל (עשיות העבודה): העבודה הנעשית כדי ליצור ולהעביר ערך, המונחה על ידי המדיניות.

אוטונומיה-חלקית: האוטונומיה של אנשים ליצור ערך, מוגבלת על ידי המגבילות של התחום (כולל ההשפעה של המאצל ושל הנציגים), ועל ידי הסטייגיות מאחרים.

משילות או תפועל?

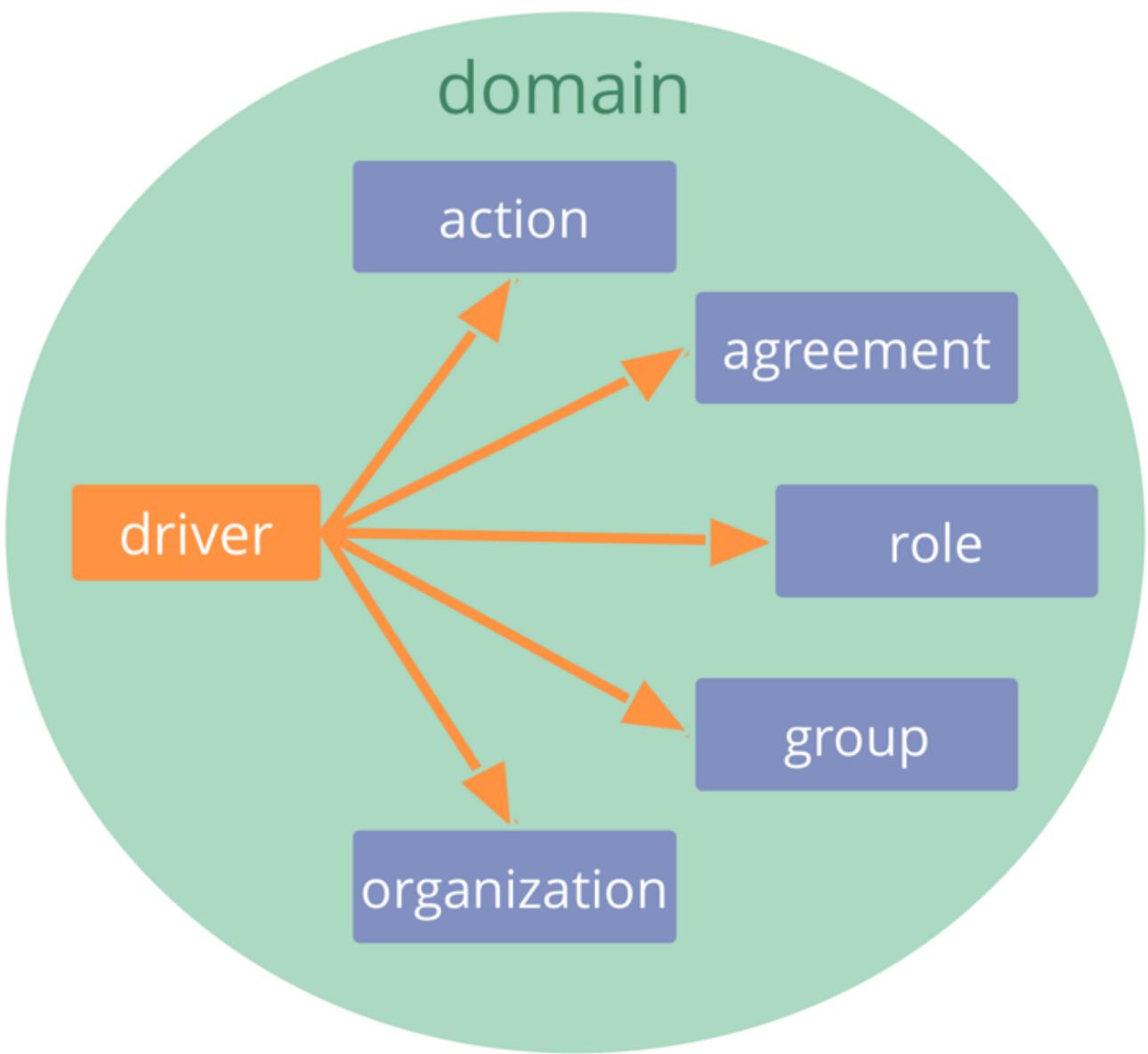
אם זה דרש או מפיק תועלת מהחלטה של יחידים או של קבוצה?

- כן: משילות
 - אינו מכוסה על ידי הסכם קודם
 - זה צריך להיות מוסכם, מוחלט או מתוקן
- לא: תפועל
 - זה מכוסה על ידי הסכם קודם (אליה שאחראים חופשיים לפועל)
 - זה צריך להיעשות

התבניות

יצירה משותפת וה��פתחות

תבנית 1.1: מענה למניעים ארגוניים



הבהירו את המניעים הארגוניים (כלומר מה קורה ומה נדרש ביחס לארגון), והענו כיצד.

מענים למניעים ארגוניים כוללים:

- פעולה ישירה (תפעול)
- ארגון אין העבודה מתבצע
- קבלת החלטות מדיניות

המענה למניע ארגוני מטופל בדרך כלל כńskiי המוערך ומתפתח לאורך זמן.

תיקוף מניעים ארגוניים

מבחן נחشب **מניע ארגוני** אם היענות אליו תסייע לארגון לייצר ערך, למנוע בזבוז או למנוע נזק.

דרך פשוטה לתקן האם המניע נופל בתחום של הארגון היא על ידי בדיקה:

אם זה יעזור לארגון אם נענה למניע זה? או שזה יפגע בינו אם לא?

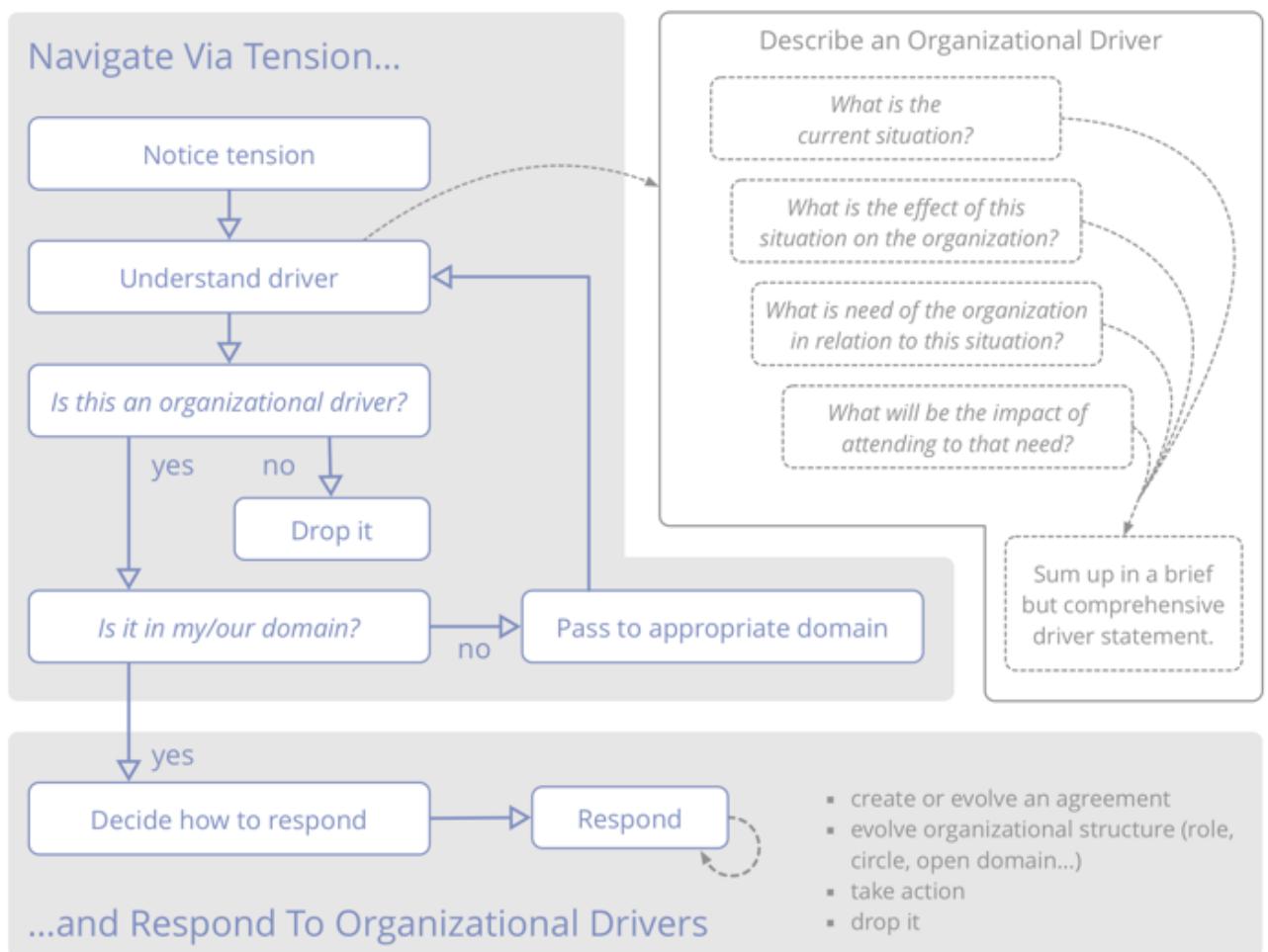
תבנית 1.2: ניוט דרך מתח

Pay attention to tension you experience in relation to the organization, investigate the cause and pass on any organizational drivers you discover to the people accountable for the appropriate domain

****אתגרים והזדמנויות** ** עברו ארגון נחשפים כאשר אנשים מבאים מודעות לשיבות מדוע הם חווים מתח.

הערה: בהקשר זה, מתח הוא חוויה אישית: סימפטום של דיסוננס בין תפיסתם של היחידים למצוות, לבין הציפיות (או העדפות) שלהם.

כדי לגלוות מניעים, חקרו מה מעורר מתח ותארו מה קורה ומה נדרש. לעיתים קרייה מגלה תפיסות מוטעות והמתח נעלם.



תבנית 1.3: תיאור מניעים ארגוניים

תארו את המניעים הארגוניים על מנת להבין, לתקשר ולזכור אותם.

דרך פשוטה לתאר מנייע היא עם **הצהרה קצרה** המסבירה:

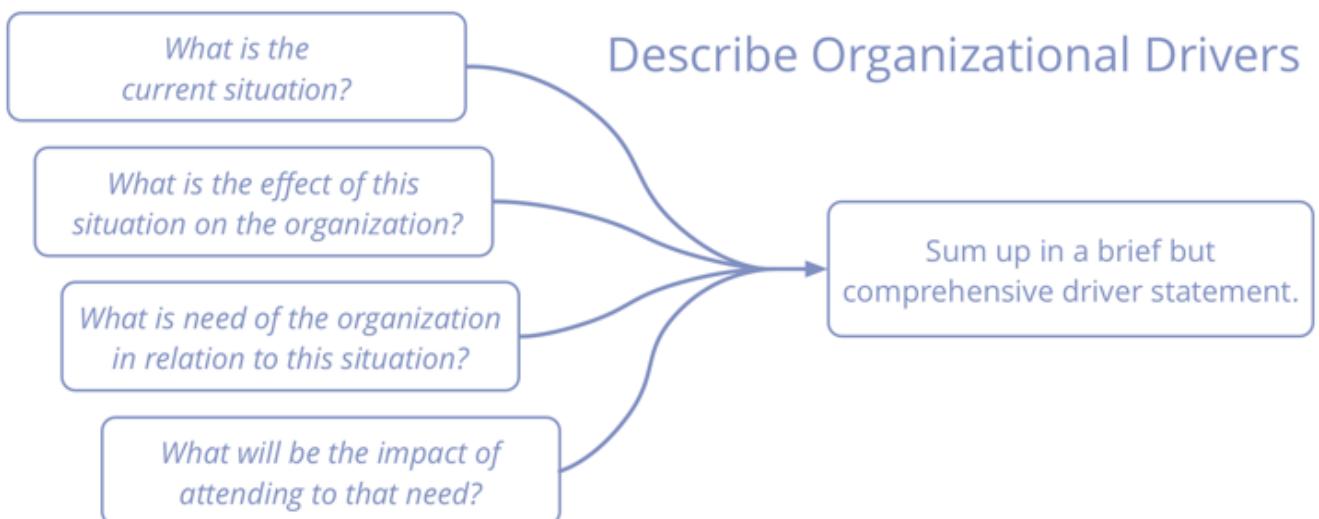
- מה קורה....

- המצב הנוכחי
- האפקט של מצב זה על הארגון
- ... ומה נדרש:
- הצורך של הארגון ביחס למצב זהה
- ההשפעה של ההתychות לצורך זהה

בהתאם לנקודת המבט שלהם, אדם או קבוצה עשויים להחליט לתריר מנייע כבעיה שיש לפתור או כהזדמנויות למינוף.

**** הצהרת מנייע *** היא סיכום קצר אך מקיף של המידע הדרוש להבנת המנייע.

הצהרת המנייע מכילה בדיק מספיק מידע כדי לתקשר את הצורך בפועל או החלטה. בדרך כלל, ניתן לסכם את הצהרת המנייע במשפט אחד או שניים. בנוסף להצהרת המנייע הקצרה, מידע נוסף על היקף המנייע ופרטיו עשוי להיות רשום ביוםן.



דוגמה של הצהרת מנייע:

"המטבח מבולגן: אין כסות מקוית, הכירור מלא כלים, ולא ניתן לתפוא במהירות קפה ולהזר חזרה לעבודה. אנחנו צריכים את המטבח במצב שימושי כך שטכל להישאר ממוחדים בעבודה שלם."

1. המצב הנוכחי

"המטבח מבולגן: אין כסות מקוית, הכירור מלא כלים..."

תארו את המצב הנוכחי:

- בקצרה LICDO את עיקרי הדברים של מה שקרה.
- הי אובייקטיביים: תארו תוצאות והימנו מהערכה.

2. אפקט

“...לא ניתן לתפוא מהירות קפה ולהזור חזרה לעבודה.”

הסבירו את האפקט של מצב זה על הארגון:

- הבהירו מדוע המצב מציר תשומת לב: איך הוא משפייע על הארגון?
- היו מפורשים לגבי האפקטים בין אם הם נוכחים או צפויים.
- הסבירו את האתגרים, ההפסדים, ההזדמנויות או הרוחחים.

3. צורך

“אנכם צריכים את המטבח במצב **שמיש**...”

הסבירו את הצורך של הארגון ביחס למצב זה:

- **נדרש** של ארגון הוא כל דבר שקבוצה (או יחיד) צריכים להיות אחראים באופן מועיל עבור תחום.
- היו ספציפיים לגבי של מי נדרש זהה (“ אנחנו צריכים”, “ הם צריכים”, “ אני צריך”).
- אם יש מחלוקת לגבי הצורך, זה עוזר להתרחק מפתרונות ספציפיים ולהתמקד بما שחשר לארגון במצב זהה.

4. השפעה

“...כדי שנוכל להישאר מモקדים בעבודה שלם.”

תארו את ההשפעה של ההתייחסות לצורך זה:

- הסבירו את התוצאה המיועדת, תועלות או ההזדמנויות פוטנציאליות.
- ההשפעה עשויה להיות ברורה או משתמעת, במיוחד כאשר האפקטים של המצב הנוכחי כבר מתוארים.

סקירת הצהרות המניע

הקפידו לסקור את הצהרות המניע על בסיס קבוע, על מנת להעמיק את הבינה של מה קורה, ומה נדרש.

שאלות מועילות לסקירה כוללות:

- האם התיאור של המצב (עדין) נכון?
- האם אנחנו עדין משייכים את אותם הרצכים עם המצב?
- האם המניע עדין נמצא בתוך התחום שלנו?
- האם המניע עדין רלוונטי?

תבנית 1.4: קבלת החלטה בהסכמה

Present Driver

Consent to Driver

Present Proposal

Clarifying Questions



Brief Response



Check for Objections



Resolve Objections

Celebrate Agreement



(Consider Concerns)

תהליך קבוצתי (מונייה) לצורך קבלת החלטות: מזמן הסטיגיות, ושוקל מידע ידוע שהתגלו כדי לפתח עוד יותר הצעות או הסכמים קיימים.

הצעות הופכות להיות הסכמים כאשר הן נחבות טובות מספיק לעצמי ובתוחות מספיק כדי לנסות עד הסקירה הבאה.

הסטיגיות לא מטופלות מונעות מההצעות להפוך להסכמים.

המנעות מהסתיגיות יכולה לפגוע במטרות של הקבוצה או הארגון.

חוזה משתמע של הסכמה

1. בהעדר הסטיגיות נגד הסכם, אני מתכוון להמשיך עם ההסכם על פי מיטב יכולתי.
2. אני מסכים לשתף הסטיגיות ברגע שאני אהיה מודע אליהן.

תבנית 1.5: הסטיגות

** הסטיגות ** זו הסיבה מדוע עשית משהו שעמדת בדרך של מענה אפקטיבי (יותר) למניע ארגוני (כלומר דרישת ארגונית).

הסטיגיות מכילות מידע החושף** תוצאה ודאית או סבירה של נזק ** ו/או **הזרדיות לשיפור מיידי** של הצעות, החלטות, הסכמים או פעולות קיימות.

הסטיגות (...)

זו האחريות של יחידים להעלות הסטיגיות פוטנציאליות.

המנעות מהסתיגיות יכולה לפגוע ביכולת של יחידים, קבוצות או של כל הארגון מלתת מענה למניעים ארגוניים.

היכולת להעלות הסטיגיות פוטנציאליות בכל רגע אומרת שהחלטות צריכות רק להיות טובות מספיק לעצמי ובתוחות מספיק לנסות.

אלו שאחראים לפעולה או להסכם (המוצע) הנדון, אחרים על לקיחתה בחשבון של טיעונים וטיפול

כאשר מ Chapman הסטייגיות אפשרית, קחו בחשבון:

- מדוע התוצאה המיועדת לא תושג (במלואה): **מעילות**
- למה זה יהיה בזבזני המשיך כפי שהוצע (או כפי שהסבירו בעבר): **יעילות**
- השלכות השליליות שהיו למשהו במקום אחר (באותם תחום, או בארגון הרחב יותר או מעבר לו):
תופעות לוואי

הידע הנחוץ על ידי הסטייגיות יכול לשמש לשיפור:

- פעולה נוכחית או מתוכננת
- איך אנשים מבצעים החלטות
- הסכמים קיימים
- הצעות
- הבנה משותפת של מניעים

תיקוף הסטייגיות

לא כל הטיעונים שהועלו הם הסטייגיות. הפרידו בין הסטייגיות, אשר תמיד חשופות מידע שימושי, וטיעונים אחרים המבוססים רק על דעה, העדפה או דאגה.

כדי לגלוות אם טיעון תקף כסטייגות, בהקשר קבוצתי, יכול המנחה לשאול:

"אם אתם חושבים שהטיעון זהה נחשב כהתנגדות?"

אם אף אחד לא חולק על הטענה, ההSTEIGIOT בדרך כלל תקפה. אחרת כונו לגלוות את ההSTEIGIOT בפועל או לחשוף תפיסות מוטעות כלשהן.

הבנת הסטייגיות

כמה שאלות מעילות:

- איך הטענה מתייחסת להצעה או להסכם ספציפי זה?
- האם הטיעון חושף כיצד **פעולה או הסכם (מורים או נוכחים)**:
 - פוגעים במנה למנהל ארגוני כלשהו?
 - ניתנים לשיפור עכשווי?
 - מונעים או ממצמנים את התרומה של מישחו לפני מענה למניע?
 - מתנגדים עם ערכי הארגון?
 - נחשים לא בטוחים מספיק לנסות?

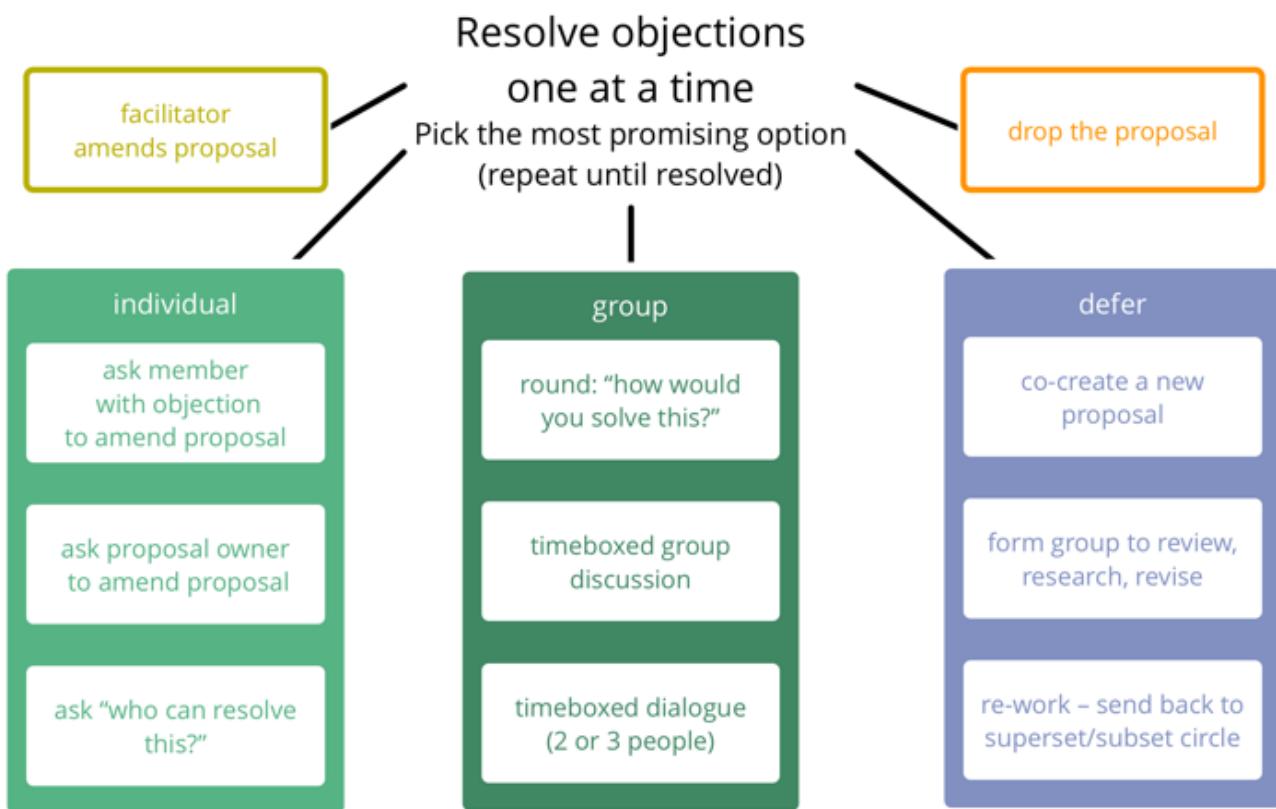
חששות

** חשש ** היא הדעה שלעשות משה (אפיון בהדר הסטייגיות) ** עשוי ** לעמוד בדרך מענה יעיל

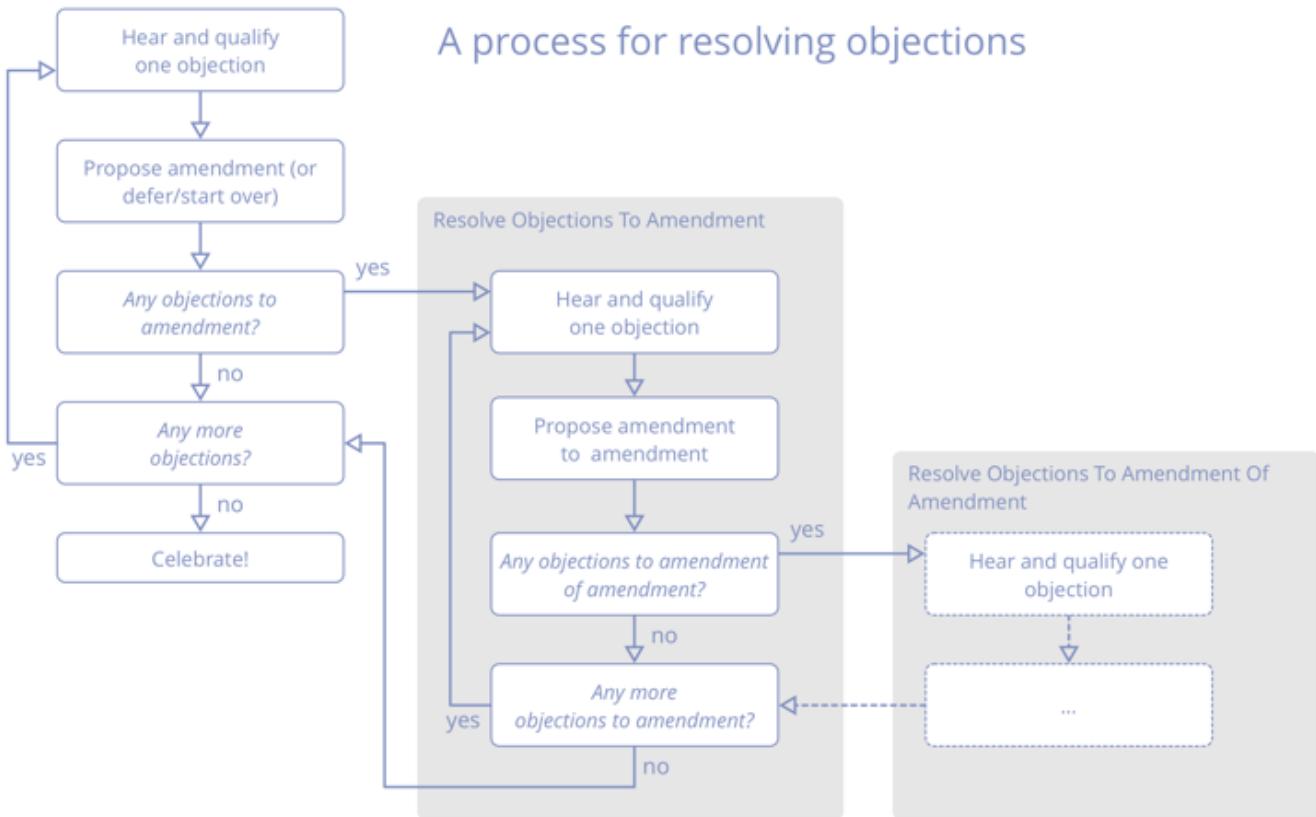
בקבالت החלטות בהסכם, חמשות יכולים לידע על דרכי להפתחות נוספת של הסכמים (כולל קритריונים להערכת ותדרות הערכה).

הלו חמשות אם אתם מעריכים אותם חשובים לפחות רישמו אותם יחד עם הקритריונים להערכתם. אם יש לך ספק האם יש לך הסתייגות או חשש, בדוק את זה עם אחרים האם הם חשובים שזה נכון כסתיגות.

תבנית 1.6: פתרת הסתייגויות



A process for resolving objections



תבנית 1.7: להעיר ולפתח הסכמים



ללא הרף לפתח את החלק העיקרי של הסכמים, ולסלק את הפסולת.

סקירה סדירה של הסכמים היא תרגול חינוי עבור ארגון לומד:

- התאמו הסכמים בהתאם להקשר המשתנה
- שלבו במידה כדי להפוך אותם למיעילים יותר

וודאו שלכל ההסכם יש תאrik סקירה ראוי.

להעריך ולפתח הסכמים (...)

הערכת הסכמים יכולה להיות פשוטה כמו בדיקה האם זה עדין רלוונטי, ואין הסתייגות להשאיר את ההסכם כפי שהוא.

הסכם נסקרים לעתים קרובות ב-פגישות המדיניות, אולם לעיתים זה מועיל לتاאם מפגש יי'עודי.

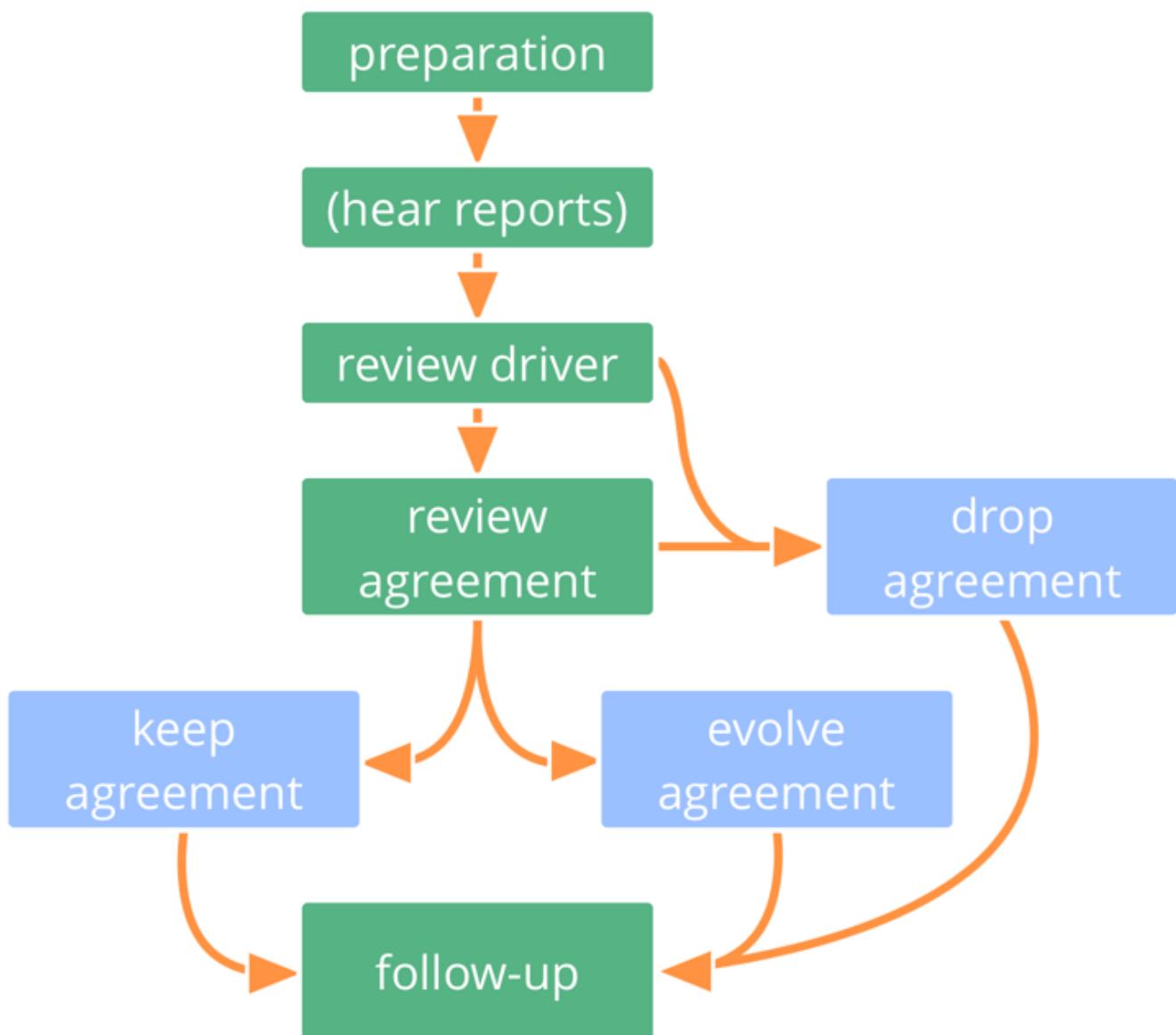
התאיםו את תדירות הסקירות לפי הצורך, וסיקורו מוקדם יותר אם נדרש.

אלמנטים של תבנית זו יכולים לשמש גם אנשים כדי להעריך את החלטותיהם שהם עושים.

פורמט קצר להערכת הסכמים

- כיצד הסכם זה עזר לנו?
- האם יש סיבה לבטל הסכם זה?
- כיצד ניתן לשפר הסכם זה?
- הסכמה על תאריך הסקירה הבאה.

פורמט ארוך להערכת הסכמים



הכנה:

- תזמון מועד לסקירה.
- לוודא שכל המידע הנחוץ מצוי.

- הסכמה על תאריך הסקירה הבאה.
- לתעד החלטות ומשימות, ולשתף עם האנשים הרלוונטיים.
- לנקח בחשבון השפעות על כל ההסכםים הקשורים.

תבנית 1.8: אלה שמוספעים מחליטים

עירבו אנשים בקבלת החלטות המשפיעות עליהם, כדי לשמור על שיקילות ואחריות, ולהגדיל את כמות המידע הזמין בנושא.

עבור קבוצות גדולות יותר:

- הנחו את התהילה במספר שלבים וצרו קבוצות קטנות יותר שיבחרו נציגים
use an online tool and conduct an asynchronous, time-boxed and staged process
- שקלו לכלול את אלה שמוספעים גם בסקירות ובפיתוח החלטות.

תבנית 1.9: יזירה משותפת של הצעה

חברו בין אנשים כדי ליצור הצעות משותפות כמענה למניעים ארגוניים: עשו שימוש באינטלייגנציה הקולקטיבית, בנו תחושת בעלות והגדילו את המעורבות ואת האחריות.

ישנן דרכים רבות ליצור בשותף הצעות. הן בדרך כלל הולכות אחר דפוס פעולה דומה:

1. הסכמה על המנייע (או בעיה / הזרמתן / צורך)
2. לחקור את הנושא ולהבין אילוצים
3. ליצור רעיונות
4. תכנון הצעה (לעתים קרובות נעשה על ידי קבוצה קטנה יותר)

דרך אחרת משותפת ליצור הצעות היא להשתמש בתבנית גיבוש הצעה של 3S.

יזירה משותפת להצעה (...)

Title of Proposal

Evaluation Date and/or Frequency

Driver

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Who is accountable for what?

- [REDACTED]
- [REDACTED]

Description

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Evaluation Process and Criteria

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

כדי לקבל החלטה עבור שלבים 2 ו- 3, הסתכלו על טכניקות הנחיה קבוצות קלאסיות או תכננו פעילויות חשיבה.

מלבד מבסדנת פנים אל פנים, באפשרותכם להתאים את התהילה זהה עבור פגישות מקוונות. תוכלו אפילו להשתמש בהזאה באופן א-סינכרוני (וגם על פני תקופה ארוכה של זמן) כדי לכלול אנשים רבים.

tabnitah 1.10: גיבוש הצעה

Consent to Driver

Questions about Driver



Record Considerations



Information Gathering Questions

Prioritize Considerations

Collect Ideas



Choose Tuners

Design Proposal(s)

תהליכי קבוצתי (מונייה) לייצור משותפת של מענה למניע.

- מtabס על האינטיליגנציה הקולקטיבית ועל מגוון הפרספקטיביות בתוך קבוצה
- מערב אנשים ביצירה משותפת של הסכמים
- מטפח אחריות ותחששות בעלות

גיבוש הצעה עשוי להיות גם בשימוש על ידי אדם יחיד.

שלבי גיבוש הצעה

- **הסכימו למניע** האם המניע הזה רלוונטי עבורנו כדי להגיב אליו? האם הצהרת המניע מתאראת תיאור מדויק של מה שקרה ומה שנדרש?
- **העמקת הבנה משותפת של מניע**: מזמןה שאלות חיוניות כדי להבין את המניע בפירות רב יותר.
- **אוסף שיקולים** המנושחים כשאלות המתיחסות לפתרונות אפשריים. שאלות חשפות אחת מן השתיים או מגבלות (שאלות איסוף מידע) או אפשרויות (שאלות יצרניות).
- ענו על כל שאלות איסוף המידע אם אפשר.
- **תתעדפו שיקולים**.
- **איספו רעיונות** כמרכיבים אפשריים עבור הצעה.
- **תכנו הצעה** על מנת לטפל במניע בהתחשב ברעיונות היוצרים ובמידע שנאוסף עד עכשיו. זה בדרך כלל נעשה על ידי קבוצה קטנה יותר "כווננים".

בחירת מכובדים

Title of Proposal

Evaluation Date and/or Frequency

Driver

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Who is accountable for what?

- [REDACTED]
- [REDACTED]

Description

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Evaluation Process and Criteria

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

- מי צריך להיות שם?
- מי רוצה להיות שם?
- מי עוד יכול לתת תרומה משמעותית?
- שקוֹל מומחיות, מבחוץ והשראה

בין שניים או שלושה מכוונים זה בדרך כלל מתאים.

בדקו אם יש הסטייגיות למכוון(ים) המוצע(ים).

תבנית 1.11: בחירה לתפקיד

Present Role Description

Record Nominations

Reasons for Nominations 

Information Gathering

Nomination Changes 

Propose a Nominee

Check for Objections 

Address and Resolve

Celebrate



תהליך קבוצתי לבחירת אדם לתפקיד על סמך חזק הסיבה.

במקרה פשוט להקצות אנשים לתפקידים, או לעשות בחירה המבוססת רק על הרוב, השתמשו בתהליך בחירה לתפקיד כדי:

- לנצל את האינטיגננציה הקולקטיבית על ידי שמיעה ובחינה של הסיבות למעמדיות
- להגדיל את הבשלות על ההחלטה
- להבטיח תמיכה לנושא בתפקיד על-ידי אלה שמושפעים.

בחירה לתפקיד (...)

** 1. הציגו את תיאור התפקיד: ** במידת האפשר, שלחו מראש את תיאור התחום של התפקיד.

** 2. רישום מעמדיות: ** המשתתפים כתבים את שם המועמד שלהם על פיסת נייר. אנשים יכולים למנוע את עצמם, מישם אחר, או להימנע.

** 3. סיבות למעמדיות ** כל אדם משתף את מי הוא הצייר ומדוע.

** 4. איסוף מידע: ** המשתתפים משתפים או מבקשים כל מידע עשוי לתרום בקבוצה בבחירה המתאימה.

בחירה לתפקיד (...)

** 5. שינויים במעמדיות: ** בדקו אם מישם רוצה לשנות את המועמד שלו לאור הסיבות והמידע ששוטף עד כה, ושמעו את הסיבות עבור כל שינוי.

** 6. הצעת מועמד ** לתפקיד: המנחה מנהה את התהליך כדי לזרות מועמד מתאים על סמך הסיבות שנשמעו, למשל. על ידי:

- הצעת מועמד בעצמו או לבקש מחבר בקבוצה
- הזמנה (כמה) מעמדים להסכים מי צריך להיות מוצע
- הזמנת דיאלוג קבוצתי כדי לסייע לחושף את המועמד החזק ביותר

בחירה לתפקיד (...)

** 7. בדקו את הסטייגיות: ** שאל את המשתתפים (כולל את המועמד המוצע) לציין בו זמינות אם יש להם הסטייגות.

8. **התיחסו ופתרו הסטייגיות**, התחלו עם אחת כלשהי לגבי המועמד המוצע. ניתן לפטור הסטייגיות בדרכים רבות, כולל תיקון תיאור התחום של התפקיד או על ידי מינוי אדם אחר. כאשר כל הסטייגיות נפתרות, בדקו שוב עם המועמד (הסופי) אם הוא מקבל את התפקיד.

9. **לחגוג**: הכירו בהגעה להסכמה והודיעו לאדם שמעכשו ישא בתפקיד.

בחירה לתפקיד (...)

כדי להימנע מהשפהה על אחרים, יש להימנע מלהביע עבון איש או דעתם לפני שהבחירה מתרכחת.

לפעמים בחירה לתקין מגלח חסור יכולת, ניסיון רלוונטי, תכונות או מימוננות. קבוצה תצטרכ אז לשкол מעמדים מבחו, לשкол מחדש עדיפות או למצוא דרך חלופית לקחת אחריות על התהום.

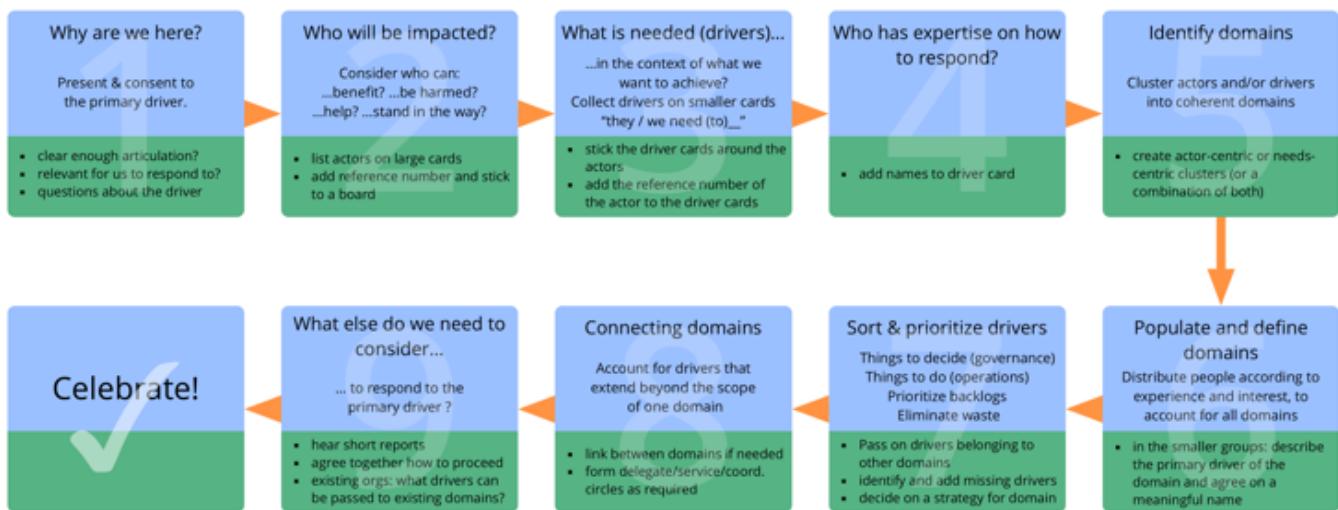
דפו זה יכול לשמש גם בכל מצב בו יש צורך לבחור בין מגוון רחב של אפשרויות.

מבנה 12.1: מיפוי מניעים

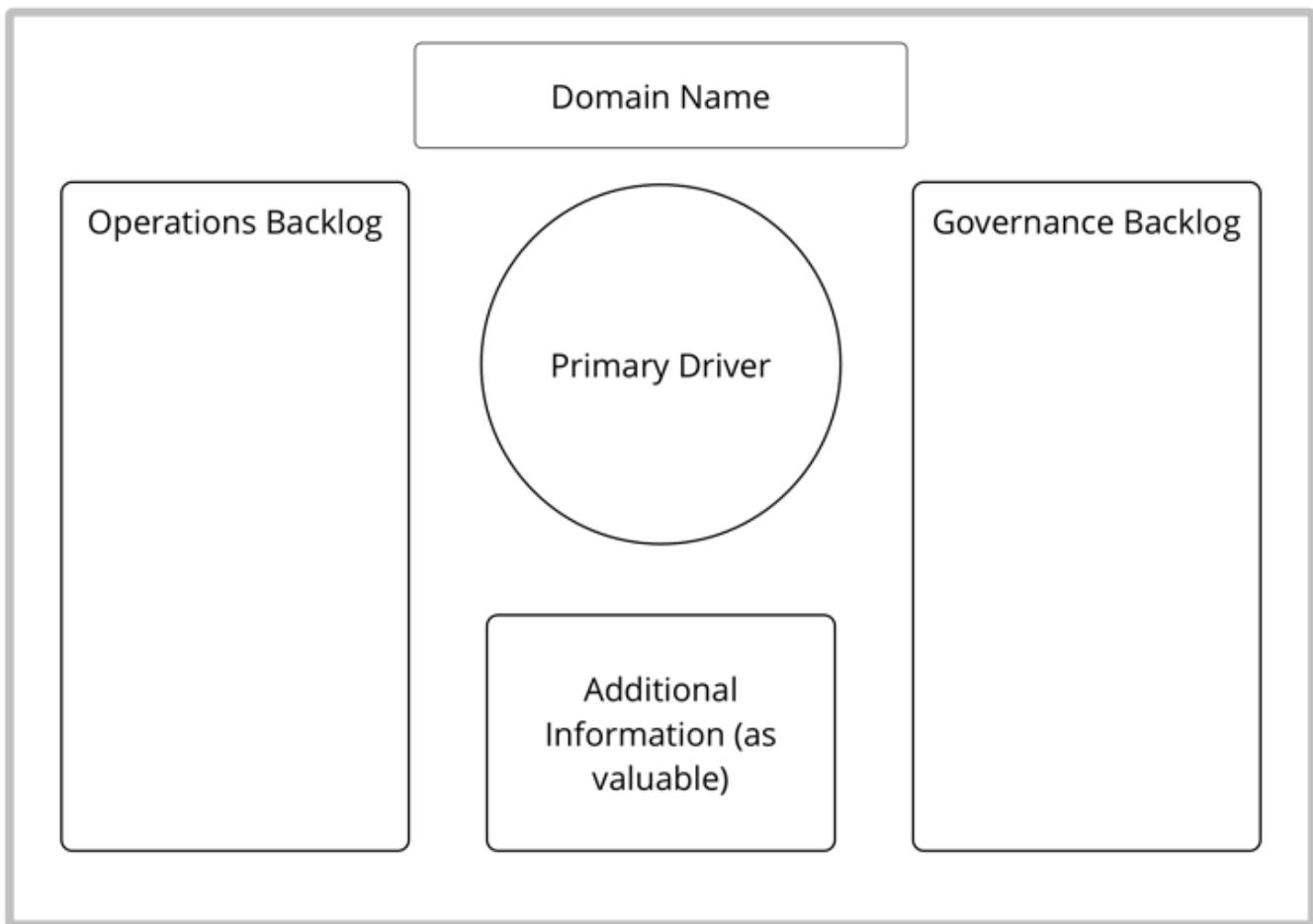
פורטט של סדנה ל>Zיהוי מענה אפקטיבי למצב מורכב: לארגון סטארט-אפים, להרץ פרויקטים, להתמודד עם מכשולים או הזרדמנויות מסוימות, לפתח מבנה ארגוני כדי לאפשר טוב יותר את זרימת הערך.

קבוצות קטנות או גדולות מזרחות וمتעדפות מניעים, מתקדמות במהירות מהריעון לפעולה בקבוצות בהתרוגנות- עצמית.

מיפוי מניעים (...)



מיפוי מניעים: תבנית עבור תחומיים



פיתוח עמיתים

תבנית 2.1: בקשת עזרה

פרוטוקול פשוט ללמידה, שיתוף מיומוניות, ובנייה קשטים, עם כבוד ליכולת הפעולה העצמאית של האנשים.

שאל מישחו, “אם אתה מוכן **לעוזר לי עם ... ?**” האדם שנשאל יסכים או ידחה עם “/” או “לא” פשוטים.

- אם הבקשה נדחתה, האדם המבקש מקבל את התשובה ללא משא ומתן או חקירה
- אם הבקשה אינה ברורה, שאל לגבי מידע נוסף
- אם אתה מקבל את הבקשה לעזרה, תමוך בעמיה שלך בצורה הטובה ביותר שאתה יכול

תבנית 2.2: משוב עמיתים

זמן עמיתים כדי לתת לך משוב בונה על:

- הביצועים שלך בתפקיד
- השתתפותך ותרומתך הכללית
- איזשהו היבט מסוים שאתה עשוי להיות מעוניין בו

- הזמן עמידים לקחת קצת זמן כדי להתכנס
- הזמן גם הערכות וגם הצעות **ישימות לשיפור**
- שאל שאלות כדי להבין טוב יותר את המשוב, והימנע מלדון או לשפוט אותו
- החלט בעצמך מה תעשה עם המשוב שתקבל

מבנה 2.3: סקירת עמיתים



תמכו זה בהזה כדי ללמידה ולגדול בתפקידים ובקבוצות שבהם אתם משרתים.

נושא התפקיד — או הקבוצה — מוביל את סקירת העמיתים על ידי הגדרת התהילה ומדבר ראשון בכל שלב.

ודא להזמין אנשים עם פרספקטיביות משלימות לתרום לסקירה, וכן מנהה.

הצעות לשיפור עשויות להתייחס לתפתחות אישית, לשיתוף פעולה, לעדכונים לתיאור התחום (כולל הצהרת המנייע) ולאסטרטגיה.

סקירת עמיתים (...)

SHIPOR מתמיד ביכולתם של אנשים לשמור על תפקידים או שיתוף פעולה愉快. בקבוצות.



תבנית 2.4: תוכניות פיתוח

תוכנית יצד לפתח דרכים אפקטיביות יותר של **ליקחת אחריות עבור תחום, מוסכמת בין מאייל הסמכויות למוואצל**.

תוכנית הפיתוח עשויה להתייחס לאדם בתפקיד, או ל专家组 (למשל, מחלקה, מיגל, צוות או תחום פתוח).

הפיתוח עשוי להתרחש בצורה של **דיק htiaor של המנייע והתחום, עשיית תיקונים לאסטרטגיה או להסכים חדשים או מעודכנים ופעולות ספציפיות שיש לנקט או בתחום של מאייל הסמכויות, או בתחום של המואצל**.

תוכנית פיתוח (וכל המלצות הנלוות לשינויים בתיאור התחום ובהצהרת המנייע) מחייבת הסכמה של מאייל הסמכויות ושל המואצל.

Development Plan for <Domain Name>

Date/Version

Review Date

Amendments to Strategy

-
-
-

Action Items

-
-
-

Evaluation Criteria

-
-
-

Amendments to Domain Description

-
-
-

Minutes of Peer Review

Current Domain Description

-
-
-

Appreciations

-
-
-

Actionable Improvement Suggestions

-
-
-

אפשרים של יצירה משותפת

תבנית 3.1: השתתפות מיומנת

“Is my behavior in this moment the greatest contribution I can make to the effectiveness of this collaboration?”

להתחייב לעשות כמויטב יכולתך להתנהג ולפעול בדרכים המאפשרות שיתוף פעולה יעיל.

השתתפות מיומנת עשויה לכלול הפרעה, הסתייגות או שבירה של הסכמים.

השתתפות מיומנת (...)

- **השתתפות מיומנת*** היא ** מחויבות אישית ** ל:
- באופן פעיל **לקחת בחשבון ולקוב אחר כל ההסכםים שנעשו**, בצורה הטובה ביותר האפשרית, בהתחשב בנסיבות
- **לפתח מודעות והבנה לצרכים של הפרט והקולקטיב**
- **לפתח את ה联系方式 הדרושים**
- **תמוך באחרים להשתתף בצורה מיומנת**
- **להביא לתשומת הלב של אחרים מכשולים והצעות לשיפור במידת הצורך**

ה יתרונות של השתתפות מיומנת



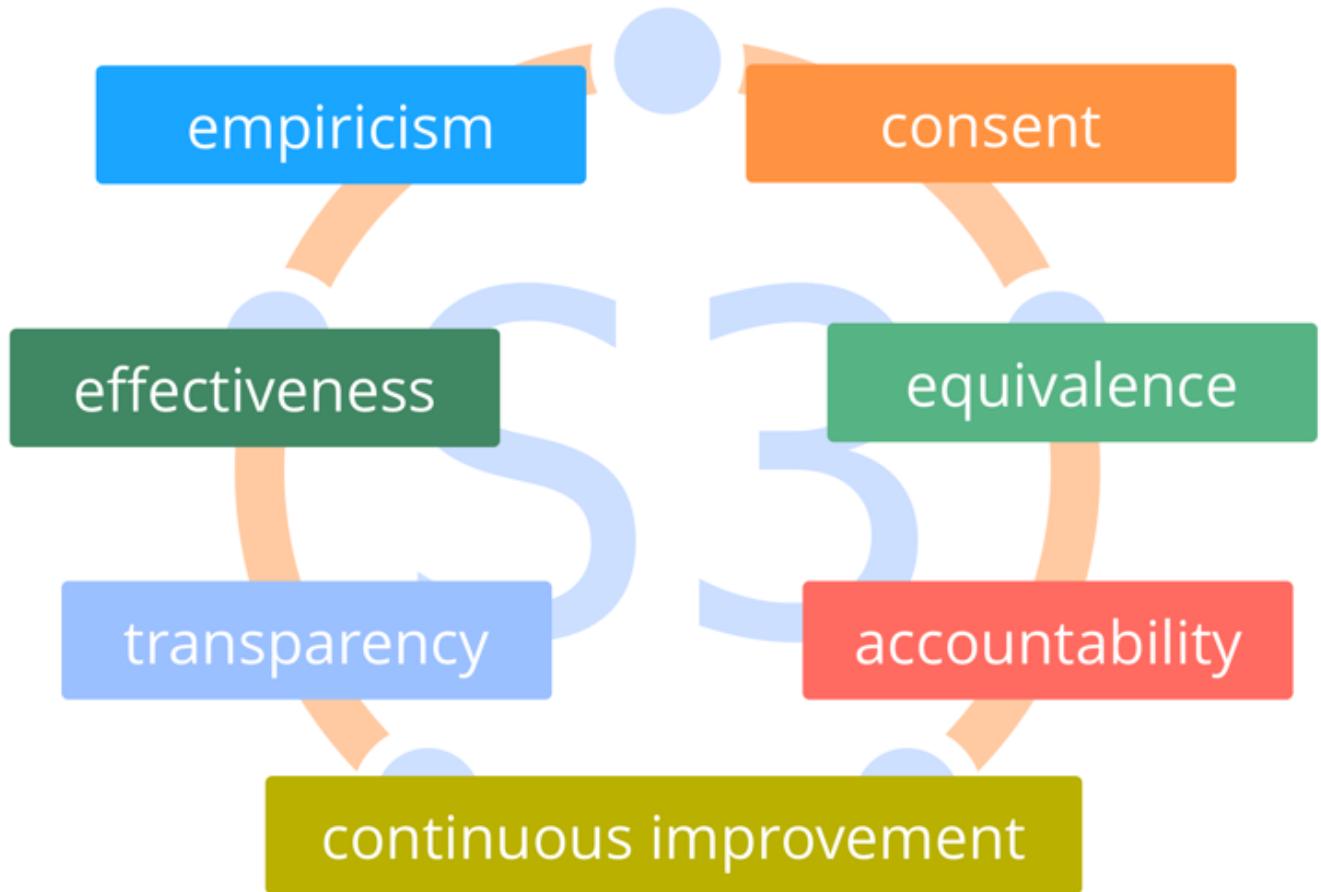
השתתפות מיומנת:

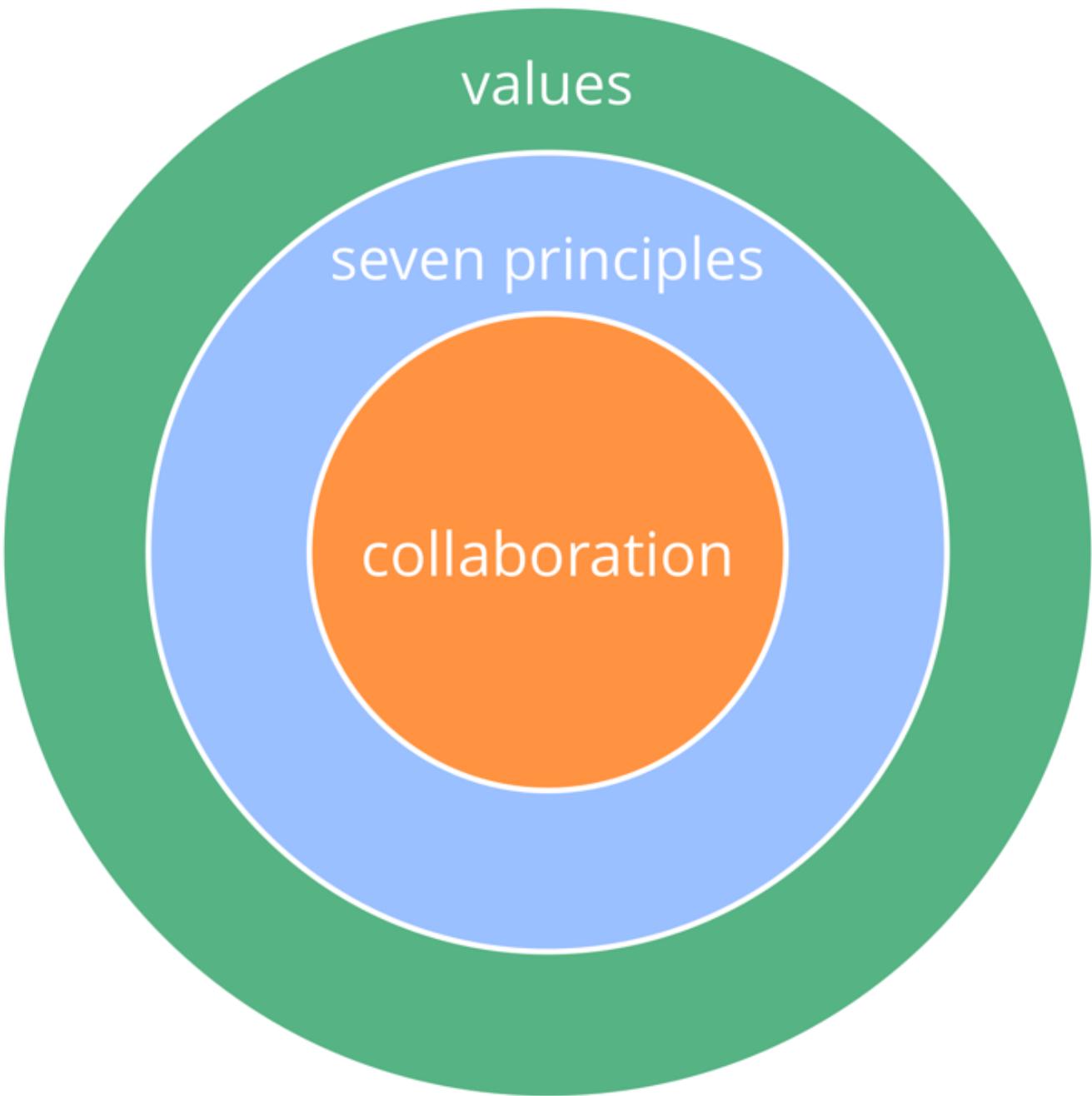
- מאפשרת יירה משותפת והתפתחות של הסכמים
- עוזרת ליצור צוותים חזקים יותר
- בונה אחריות אישית, יושרה ואמון
- יוצרת תרבות של תמיכה הדידית ושיתוף פעולה הדוק
- היא יותר חזקה כאשר מאומצת על ידי רבים

השתתפות מיומנת: הערכה עצמית

- כיצד אוכל לתרום בעצמי ובאחרים להשתתף בצורה יותר מיומנת?
- היכן האינטראקציות שלי עם אחרים אין עזרות או לא מועלות?
- אילו הסכמים קשה לי לקיים? מה אוכל לעשות כדי לטפל בכך?
- אילו מיומניות אני יכול לפתח, אשר יתמכו בי להשתתף בצורה יותר מיומנת?
- מה המשמעות של השתתפות מיומנת ביחס ל:
 - פעילויות היומיומיות שלי?
 - שיתוף הפעולה ולאינטראקציה עם אחרים?
 - ארגון? ... ל��חות או לצרכים שלנו?

תבנית 3.2: לאמץ את שבעת העקרונות





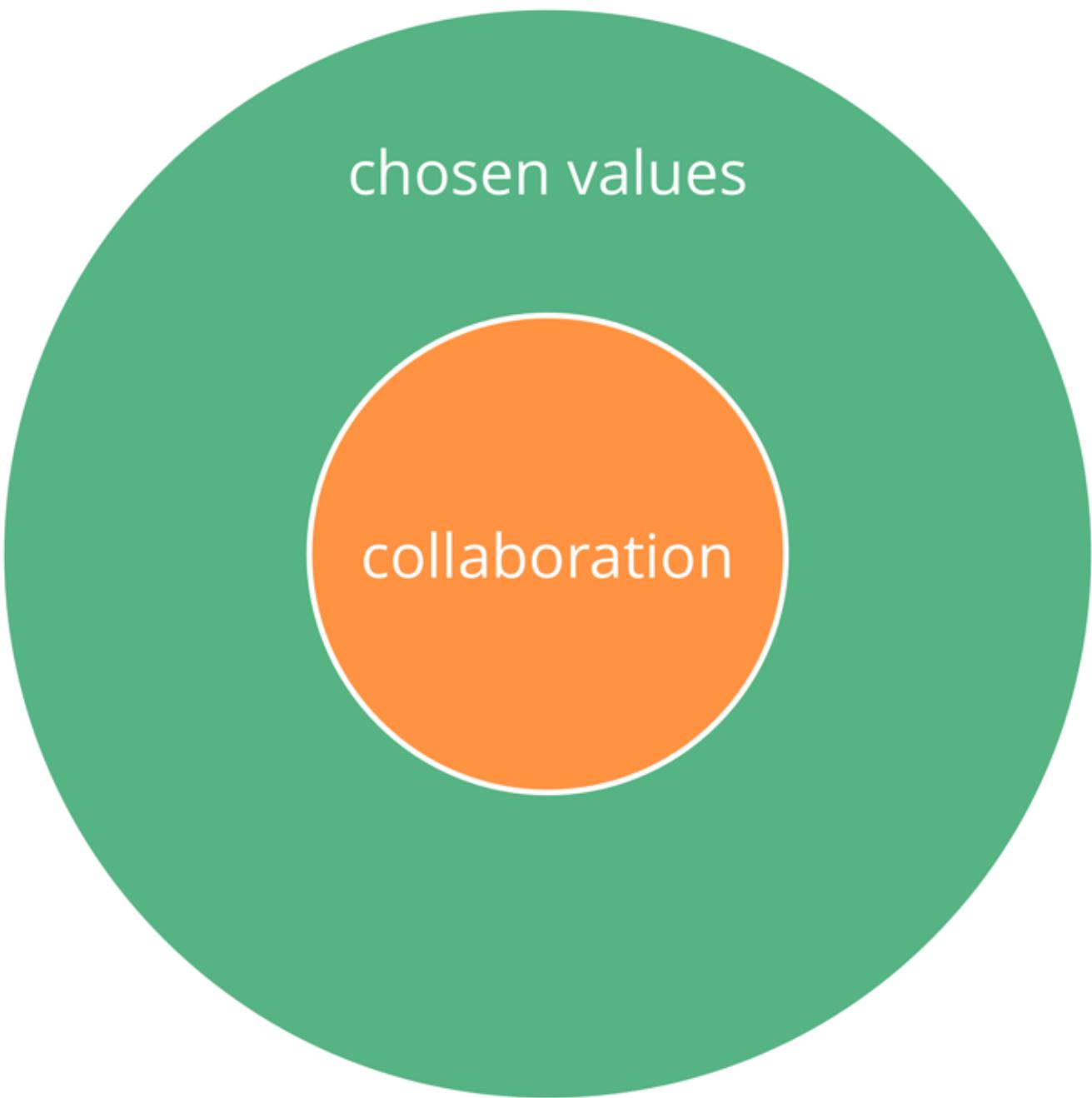
לאמץ את שבעת העקרונות (...)

תיאום שיתוף הפעולה עם שבעת העקרונות.

אימוץ שבעת העקרונות מקטין את מספר ההסכמים המפורטים הנדרשים, ומונחה את ההתאמה של תבניות S3 כך שייתאימו להקשר של הארגון.

ערכי הארגון צריכים לכלול את שבעת העקרונות.

תבנית 3.3: הסכמה על ערכים



במכoon מפתחת את התרבות בארגון שלהם.

ערכיהם הם עקרונות מושרדים המנחים הנהגות. ערכים מגדירים את היקף הפעולה ואת המוגבלות האתית.

- כל חבר מביא את הערכים שלו לארגון בהתבסס על חוויות אישיות ואמונות
- קבוצה או ארגון יכולים לבחור באופן קולקטיבי לאמץ ערכים כדי להנחות את שיתוף הפעולה שלהם

הסכמה על ערכים (...)

ערכים מציעים הנחיות לקביעת הפעולה המתאימה, גם בהעדר הסכמים מפורטים.

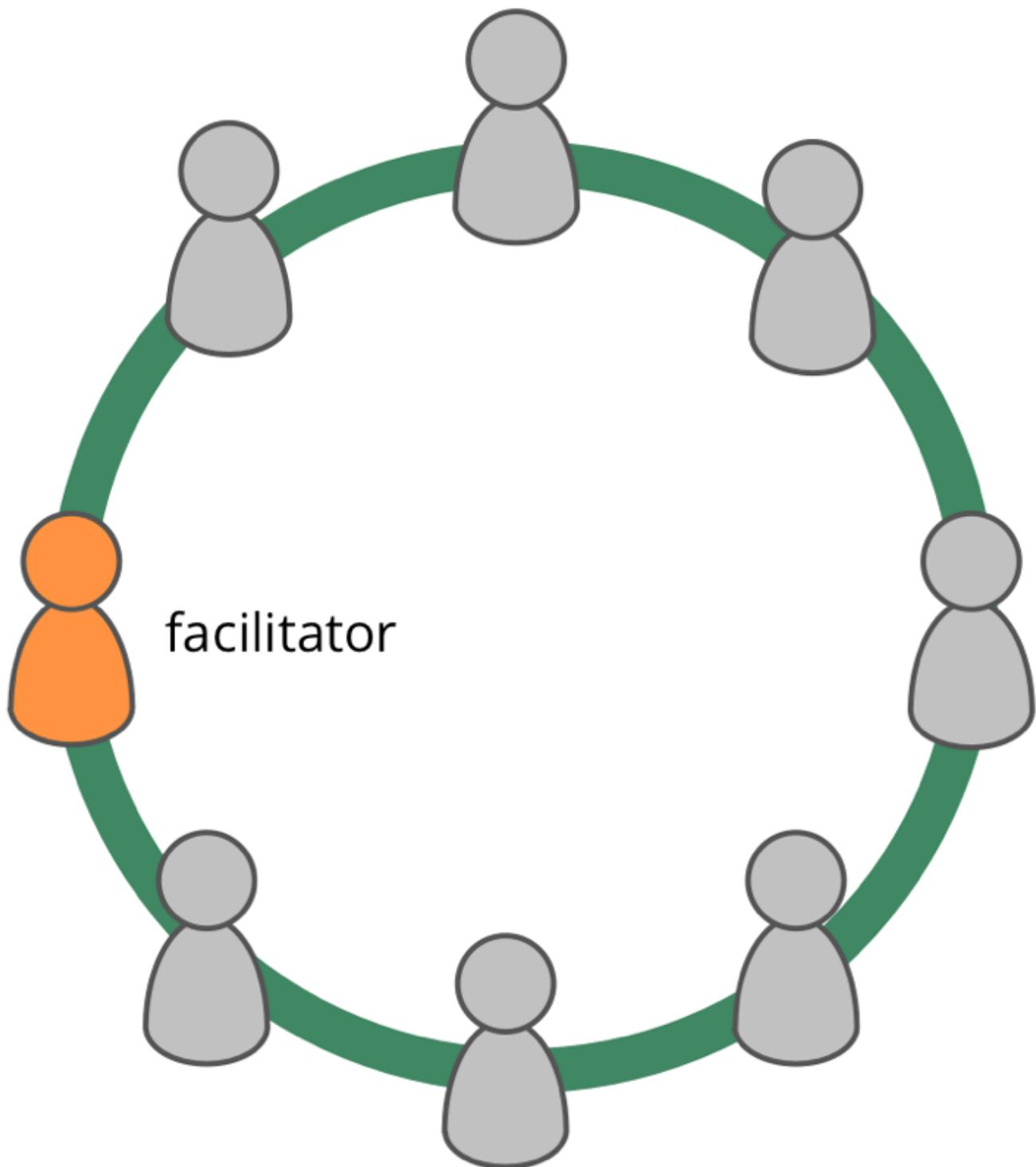
:Collectively adopting a set of values supports the effectiveness of an organization

- מפחיתה את הפוטנציאלי לא-אי הבנה

- עוזר ליישר קו בין קבלת החלטות ומעשים
- מושכת חברים חדשים, שותפים ולקוחות שנמצאים בקו אחד עם הארגון

הערכים שנבחרו הם הסכם הנהנה מסקירה סידרה.

תבנית 3.4: מנהה מדיניות (תפקיד)



בחור מישחו להנחיית פגישות מדיניות.

מנהל מדיניות:

- מבטיח כי ישיבות המדיניות יישארו על המסלול ושהם עוברים הערכה
- הוא (בדרכו כלל) נבחר על ידי קבוצה מבין חברות (ולתקופה מסוימת)
- מתוודע בעצמו עם בקלוג המדיניות
- לעיתים מזמן אחרים כדי להנחות חלק מהדברים שעל סדר היום

מנחה מדיניות (...)

כמנחה מדיניות, שקלול ללמידה על השימוש בתכניות הבאות מ- 3S כדי לטפל ביעילות במדיניות:

- סבבים
- גיבוש הצעה
- קבלת החלטה בהסכמה
- בחירה לתפקיד
- הרכבת פגישות
- פתרת הסתיגיות
- סקירת עמיתים

תבנית 3: שבירת הסכמים

שבירת הסכמים היא לפעמים הכרחית, אך עשוי להגיעה במחיר לכהילה.

היו אחרים:

- נקי הפרעות
- עירכו מעקב בהקדם האפשרי עם אלה שנפגעו
- שנו את ההסכם במקום שוב ושוב לשבור אותו

תבנית 3: חוזה לשיתוף פעולה מוצלח

תמכו בשיתוף פעולה מוצלח מההתחלת ובנו אמון בין הצדדים על-ידי יצרה משותפת של תועלת הדדית וחוזים חזקים מבחינה חוקית.

חוזה הוא אוסף של הבטחות שני הצדדים או יותר מסכימים להפוך מחייב מבחינה משפטית, כולל אם הבטחות הללו מופרות, הצד הנפגע זוכה לגישה משפטית (או חליפית) לתקנות.

פיתוח הבנה משותפת לגבי הנסיבות והציפיות חיוני עבור שיתוף פעולה מוצלח.

תור כדיל משא ומתן והסכם על חוזה,>Create את תרבות שיתוף הפעולה שאתם רצאים להשיג, ובנו מערכת יחסים חיובית עם הצדדים האחרים המעורבים.

חוזה לשיתוף פעולה מוצלח (...)

תבנית זו מתיאhorת לחוזים הקשורים לשיתוף פעולה סביר כל עסקה עסקית בין ארגון לבין צדים אחרים

(כגון עובדים, יועצים, ספק' שירותים, בעלי מנויות או לקוחות). ובמיוחד בעניינים הנוגעים לערכ או התחייבות ממשמעותיים. לדוגמה:

- חוזי עבודה ו חוזים עם קבלנים חיצוניים או יועצים בתפקידי תמייה (כולל כל הסכם המביא שינוי של שכר או שעות עבודה)
- חוזים המסדרים את שיתוף הפעולה עם לקוחות, ספקים או נותני שירות
- הסכמים עם בעלי מנויות

הערה: הסכמים רבים בנושא שיתוף פעולה בתוך ארגון אינם דורשים חוזים ייעודיים, לאחר שהם כבר מוסדרים על ידי או כפופים לחוזים קיימים.

קריטריונים לברית מוצלחת בין הצדדים שעורכים הסכם

בעת ניהול משא ומתן על חוזה, ודאו ש:

- יש הבנה משותפת לשיבת לשיתוף הפעולה, כמו גם לתוכאה המזעדה ולמגבלות חשובות
- כל הצדדים מבינים מה מצופה מהם
- כל הצדדים המושפעים מהחוזה מעורבים ביצירת החוזה, ונכנסים אליו בהתקנות
- הציפיות מציאותיות
- ההסכם מועיל לכל הצדדים
- כולם מתכוונים לשמר על ההסכם שנעשה

אם מסיבה כלשהי אחד או יותר מהקריטריונים הללו לא ניתן לקיימו, זה נראה חכם לא להמשיך.

יצירה משותפת של החוזה

הדרך שבה משא-ומתן על חוזה מתקיים יכולה לתרום באופן משמעותי לקראת בניית אמון בין הצדדים. גשו ליצירת החוזה מנקודת המבט של ייצור הסכם בין שותפים, לא יריבים: צרו במשותף את החוזה, התאימו אותו להקשר הספציפי שלו, והבטיחו שהוא חוקי מבחינה משפטית.

- כלו את כל הציפיות של הצדדים המעורבים, והסבירו כל אחד מהם בפירוט הולם
- השתמשו בשפה פשוטה וברורה כך שכל הצדדים יכולים להבין, והיו ברורים וחד משמעיים לגבי השלכות המשפטיות
- אם עלייכם להשתמש במושגים טכניים או משפטיים ספציפיים שאחד הצדדים עשוי לא להכיר, הסבירו אותם במילון מונחים שהוא חלק מהחוזה
- התייעזו עם עורך דין אשר תומך בתרבות שאותם>Showifs אליה והוא מוסמך בתחום של העסקים שאתם נושאים ונותנים

כאשר יוצרים במשותף חוזה:

- וודאו שלכל הצדדים יש משלחת הכוללת יציג של כל התחומים המושפעים (למשל: לא רק מכירות, אלא גם פיתוח/יצור/תמייה, וכו')

- בምפורש תארו את התרבות שברצונכם לפתח, עם לקיחה בחשבון של הרקע המשותף ושל ההבדלים התרבותיים בין הצדדים
- ציינו את הסיבות לשיתוף הפעולה המוצע, והיו שkopים לגבי הציפיות והצרכים של כל הצדדים
- חישפו את כל המידע הרלוונטי (אם יש צורך תחת הסכם סודיות)
- הסכימו תחילה על תנאי היחסים והציפיות של כל הצדדים, אז שיקלו כיצד באפשרותם להפוך אותם לחזקים מבחינה משפטית
- עירכו רשימה של חוקים ותקנות ספציפיים שהחוזה צריך לצית אליהם
- עירכו משא ומתן במספר חזירות, המאפשר זמן לשקלול השלכות ולהציג תיקונים
- שימרו על פרוטוקול של כל פגישה כדי להפחית את הפוטנציאלי לתפיסות מוטעות

תמכו במחזור החיים המלא של שיתוף הפעולה:

נתן לשנות כל חוזה בכל עת, בתנאי שכל החתוםים מסכימים. עם זאת, זה מקטין מאוד את הפוטנציאלי לעימות מאוחר יותר אם אתם לוקחים בחשבון את מחזור החיים המלא של שיתוף הפעולה בחוזה:

- נקטו באמצעותם כדי להתחיל בהצלחה על ידי הגדרת נHALIM לחיפוי have a probationary period – where all parties can try out the collaboration
- להגדיר ולבנות בתוך החוזה, פגישות ביקורת סדירות שבנה החתוםים ביחד ייחד כדי לשתף למידה ולהחליט כיצד החוזה עשוי להיות מתוקן כדי להתאים להקשר המשותה
- כללו נHALIM ברורים להפרת החוזה
- שקלו יצירת אמצעים החלופיים זמינים עבור סכוסכים, כגון: גישור, פיוו או בוררות
- שקלו להגביל את החוזה לתקופה זמן קבוע ולאחר מכן יהיה מחדש אם נדרש

תרבות

כל חוזה משפייע על תרבות שיתוף הפעולה שהוא מסדייר, גם כאשר זה נראה שהוא רק מתאר מה צריך להיות מועבר:

- בכוונה צרו את התרבות של שיתוף הפעולה שברצונכם לראות על-ידי הכללת הציפיות של AI/deliberations צרכים להישות
- התאימו את החוזה לתרבות הארגונית (של כל הצדדים) ולדרישות החוק
- בנו חוזים המאפשרים ומעודדים אחריותיות

אם אתם מוצאים כי חוזים סטנדרטיים בתעשייה שלכם לא תואמים עם התרבות שאתם רוצה ליצור, בנו מאגר משלכם של תבניות עבור חוזים וועיפים ושקלו לשותף אותו עם אחרים, כך שתוכלו למנף את ניסיון העבר בעת יצירת חוזים חדשים.

תבנית 3.7: שקייפות שכר

צרו נוסחת שכר הוגן והפכו אותה לשקופה.

Transparent salary (also referred to as “open salary”) is the practice of making the salary

formula — and often individual compensation as well — transparent to all members of an organization, and sometimes to the public.

נוסחת שכר שקופה צריכה להיות של הארגון, ולהתפס כהוגנת על ידי כל בעלי העניין.

תפישת הוגנות משתנה מאדם לאדם, לפי ההקשר, ולכן יצרת נוסחה לשכר מחייבת פיתוח הבנה משותפת של מה נחשב הוגן.

שקיפות שכר (...)

כאשר מחליטים (או מסכימים) על נוסחת שכר עבור ארגון או מחלקה, שקלו:

- מה יהיה מתאים להבטחת קיום קבוע
- כיצד ליחס פיצוי לפি הצורר, השקעה, פרודוקטיביות או הצלינות
- כיצד לחלק את רוחוי הארגון וביטחוני הפסדים בהתאם לציפיות ולצרכים של בעלי העניין השונים

להחלטת כיצד לטפל בגורם על שינוי תפקיד וליצור אסטרטגיה כיצד לעבור לחזים חדשים ולהסכים פיצוי.

שתי דרכים לחשיפת משכורות

Transparency-First Approach



Fairness-First Approach



תבנית 3.8: תפקיד תומך

החלת התבנית התפקיד על קבלנים חיצוניים.

- להבהיר ולתאר את המנייע עבור התפקיד
- ליצור תיאור של התפקיד
- אם בעל ערך, לישם תהליך בחירה

- הגבלת תקופת החוזה
- סקירת עמידים סדרה מובנית

קבלנים חיצוניים מסכימים לחתום על עצם את התפקיד.

ראו גם: [חוזה עבור שיתוף פעולה](#)

תבנית 3.9: תקנון

אבטו את העקרונות והמבנה של 3S בתקנון שלכם על פי הצורך כדי להגן על **תקינות משפטית** ועל **התרובות הארגונית**

שקלו:

- הסכמה ושיקולות בקבלת החלטות
- תהליך בחירה לתפקיד מנהיגות
- מבנה ארגוני, ערכיים ועקרונות
- השפעת הבעלים או בעלי המניות
- שיתוף רוחים ועלויות

בנייה ארגונית

תבנית 4.1: האצלת השפעה

מפרשת את הכוח להשפיע, כדי לאפשר לאנשים להחליט ולפעול בעצמם בתוך אילוצים מוגדרים.

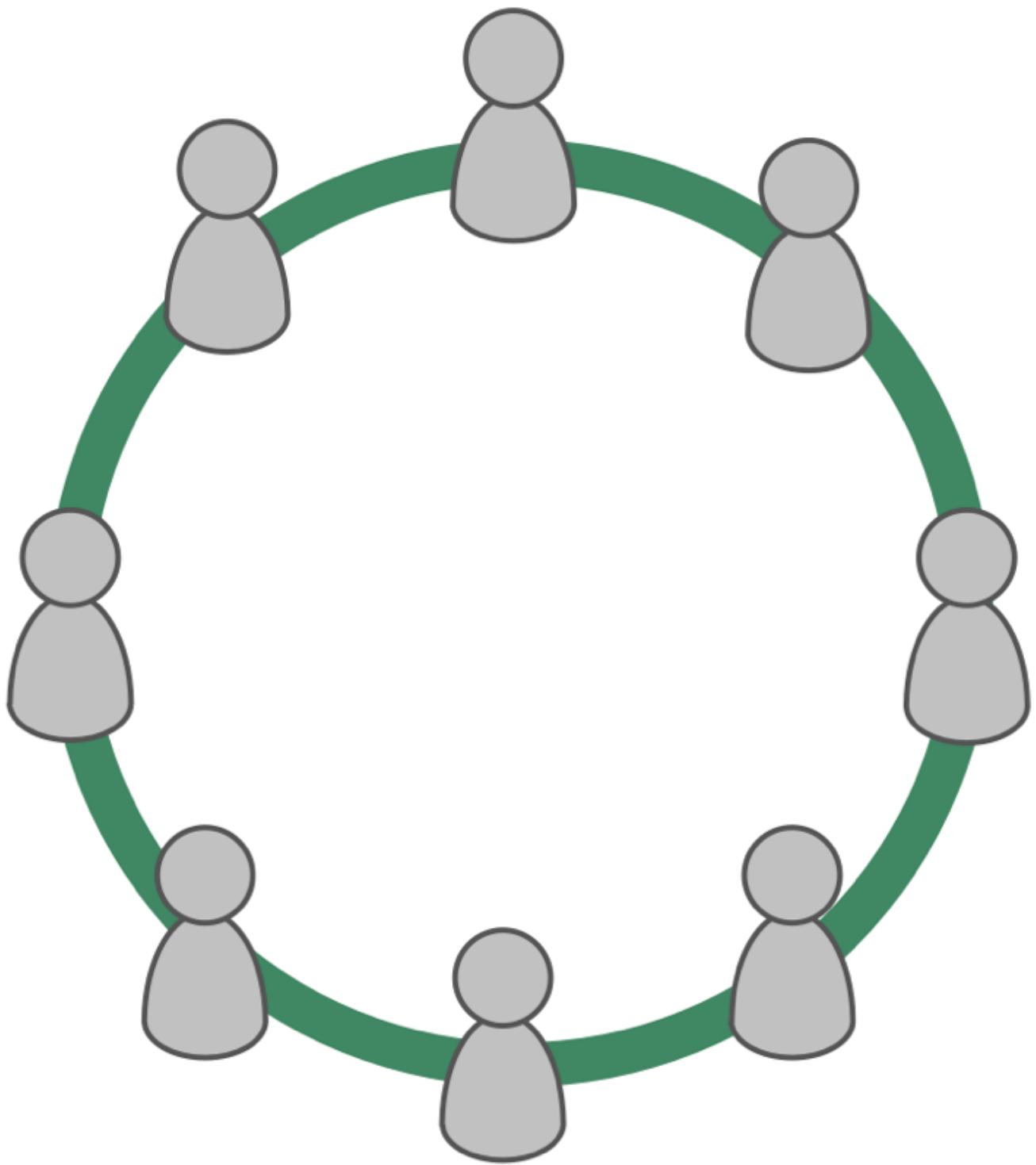
מאצל הסמכות יכול לתמוך בנציגים לספק ערך על ידי:

- הגדרה ברורה של תחומי אוטונומיה ואחריות
- הבטחה שיישן ההזדמנויות למידה ופיתוח
- מתן תמיכה אם נדרש

התאמת מגבלות באופן הדרגתי, בהתאם ביכולות, במהימנות ובתוצאה.

ביזור כל האפשר, ושימור השפעה על פי הצורך.

תבנית 4.2: מעגל



מעגל זה קבוצת אנשים שקופה, בעלת משילות-עצמית וחצי-אוטונומית, המשתפים פעולה כדי לנקחת אחריות על תחום.

מעגל:

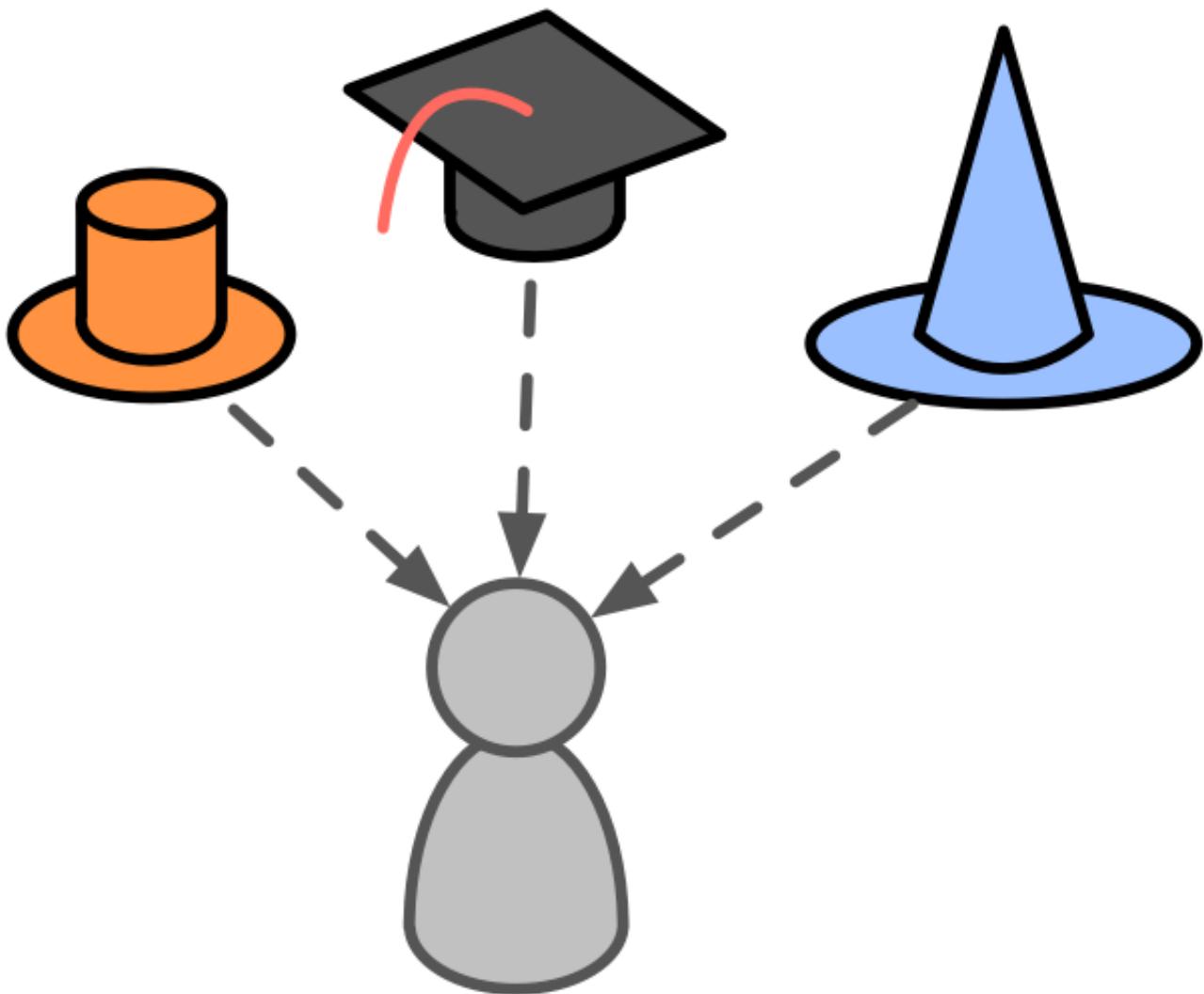
- יכול להיות קבוע או זמני
- עשוי להיות בהתרוגנות-עצמית
- אחראי להתפתחות של עצמו ולהסכמים שלו

• אוטונומיה-חלוקת:

- חברי מעגל פעילים במסגרת מגבלות תחום שלהם.

- כל מעגל יכול ליצור ערך באופן אוטונומי.
- **משילות- עצמאיות:**
- חברי מעגל באופן קבוע ומתמשך מחליטים יחד מה לעשות כדי להיות אחראים לתחום שלהם, ומציבים מגבלות על איך ומתי הדברים יעשו.
- **שיקיות של חברי המעגל**
- כל חברי המעגל אחראים במידה שווה לمدنויות של תחום המעגל.

תבנית 4.3: תפkid



האצלת אחריות עבור תחום ליחידים.

תפקיד הוא אזרור של אחריות (תחום) המואצל לפרט (**נושא התפקיד**), מי שיש לו אוטונומיה להחליט ולפעול במסגרת המגבילות של תחום התפקיד.

נושא התפקיד מוביל ביצירת אסטרטגיה על האופן שבו הם יקחו אחריות התחום שלהם.

תפקיד הוא דרך פשוטה לארגון (או קבוצה) להאצל משימות חוזרות או אזרור מסוים של עבודה וקבלת החלטות לאחד מחבריה.

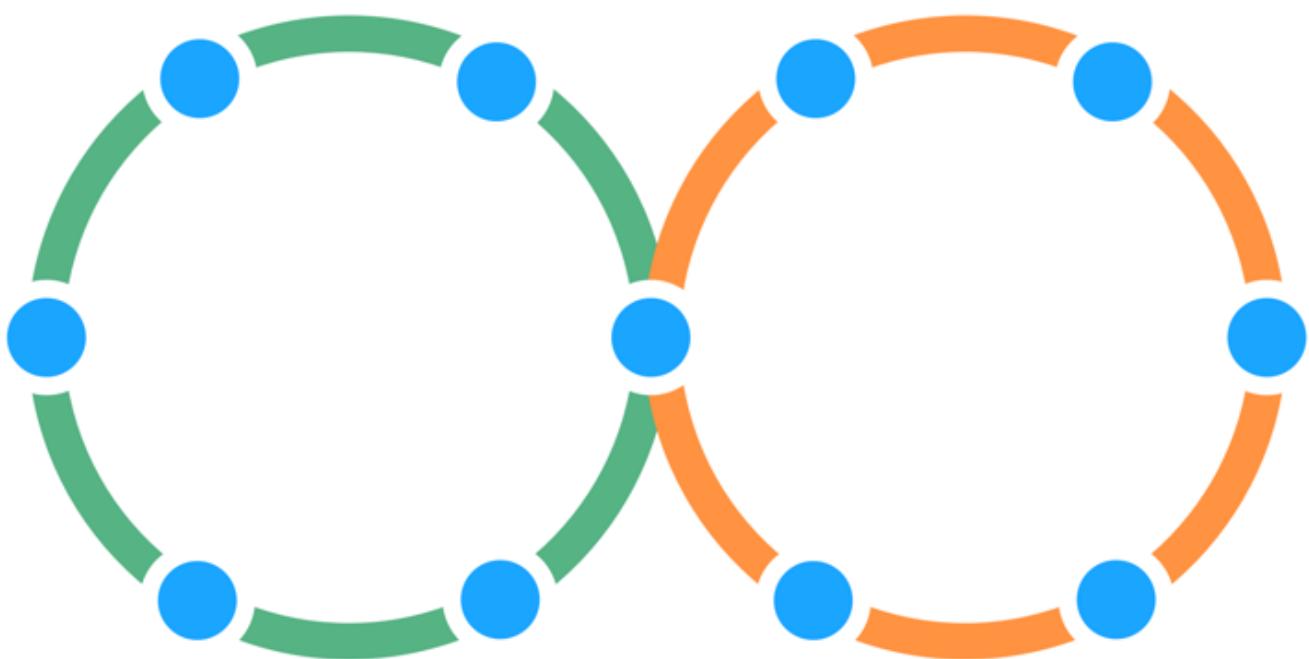
תפקיד (...)

- אנשים יכולים לנקחת אחריות על יותר מ תפקיד אחד
- במקומות להגדר רשמית קבוצה חדשה, לפחות זיה פשט יותר לחלק תפקיד אחד בין כמה אנשים
- נושא תפקיד נבחרים בהסכמה ולתקופת זמן מוגבלת
- עמידתיים תומכים אחד בשני על מנת להתפתח בתפקידים שהם מלאים

שומר תפקיד יכול לקיים בקלאג של מדיניות, וומן כדי לרשום ולעוזר לו לפתח את הגישה שלו לקרה מתן ערך.

הערה: ב-3S, הנחיות, תהליכי או פרוטוקולים שנוצרו על ידי אנשים בתפקידים מטופלים כמו הסכמים.

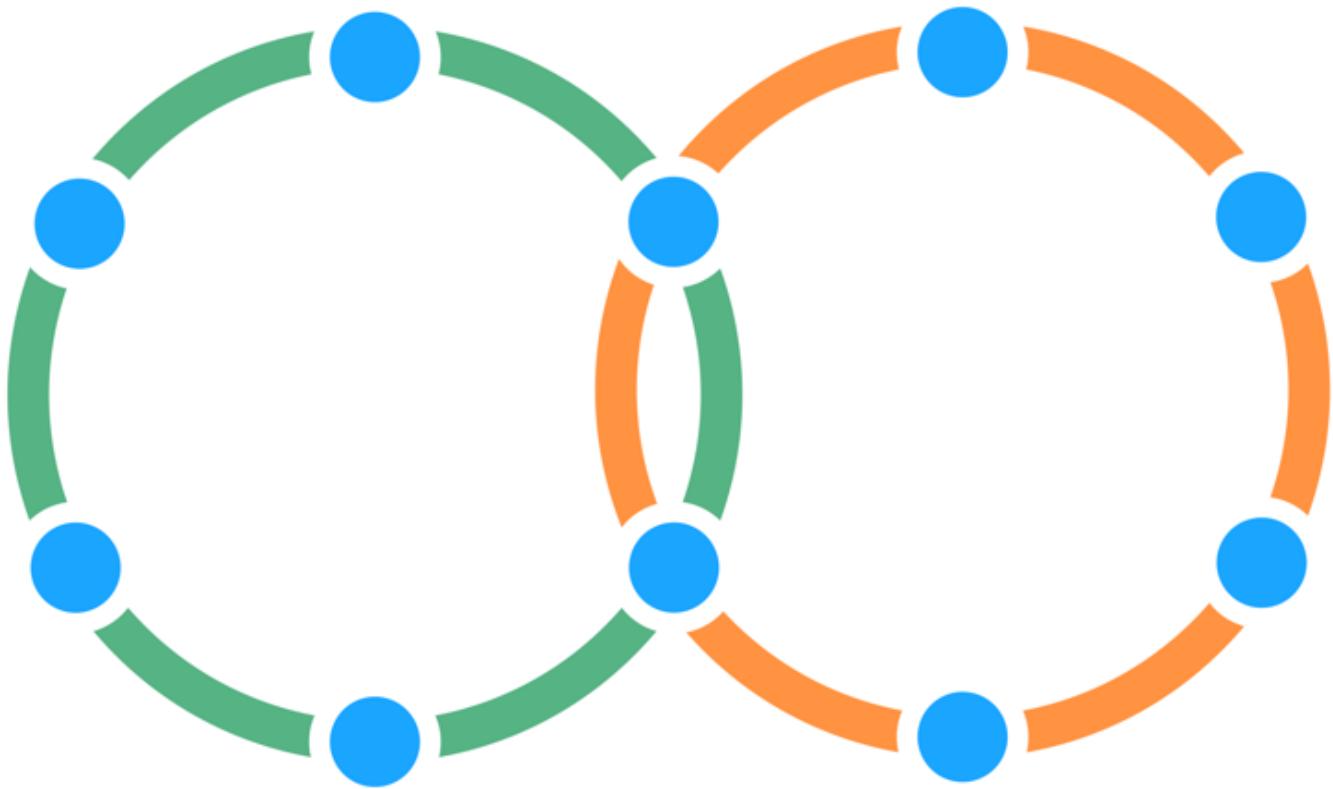
מבנה 4.4: קישור



אפשר את זרימת המידע והשפעה בין שתי קבוצות.

קבוצה בוחרת את אחד מחבריה כדי לייצג את האינטרסים שלה בקבלת החלטות המדיניות של קבוצה אחרת.

מבנה 4.5: קישור כפול



אפשר את הדמייה הדו-כינונית של מידע והשפעה בין שתי קבוצות.

שתי קבוצות התייחסות זו לזה כל אחת בוחרת את אחד מחבריה כדי לייצג את האינטרסים שלה בהחלטות המדיניות של הקבוצה השנייה.

קשר כפול אפשר שיקילות בין שתי קבוצות ויכול לשמש למשיכת מידע בעל ערך במבנה היררכיים.

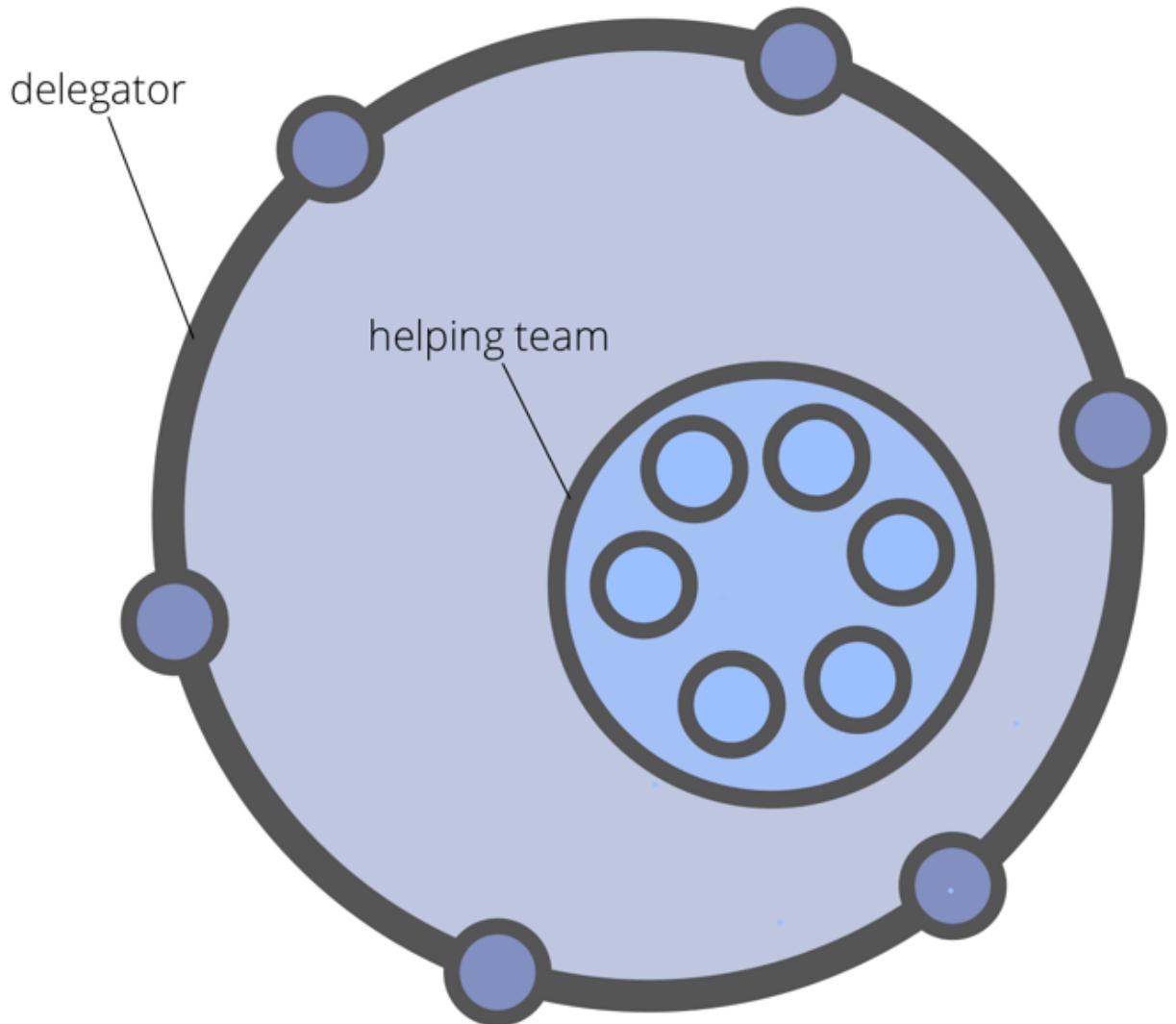
תבנית 6.4: נציג (תפקיד)

בחרו חבר בקבוצה על מנת שישתתף בקבלת החלטות המשילות של קבוצה אחרת כדי לאפשר זרימת מידע והשפעה.

נציגים (מוכר גם בשם **קישורים**):

- מייצגים את האינטרסים של קבוצה אחת בקבוצה אחרת
- נבחרים לתקופת זמן מוגבלת
- משתתפים בקבלת החלטות המדיניות *:of the group they link with, and can influence*
- להעלות פרטיהם אל סדר היום
- להשתתף בגיבוש הצעות
- raise objections to proposals and existing agreements

תבנית 4.7: צוות מסיע



Bring together a group of equivalent people with the mandate to execute on a specific set of requirements defined by a delegator

צוות מסייע:

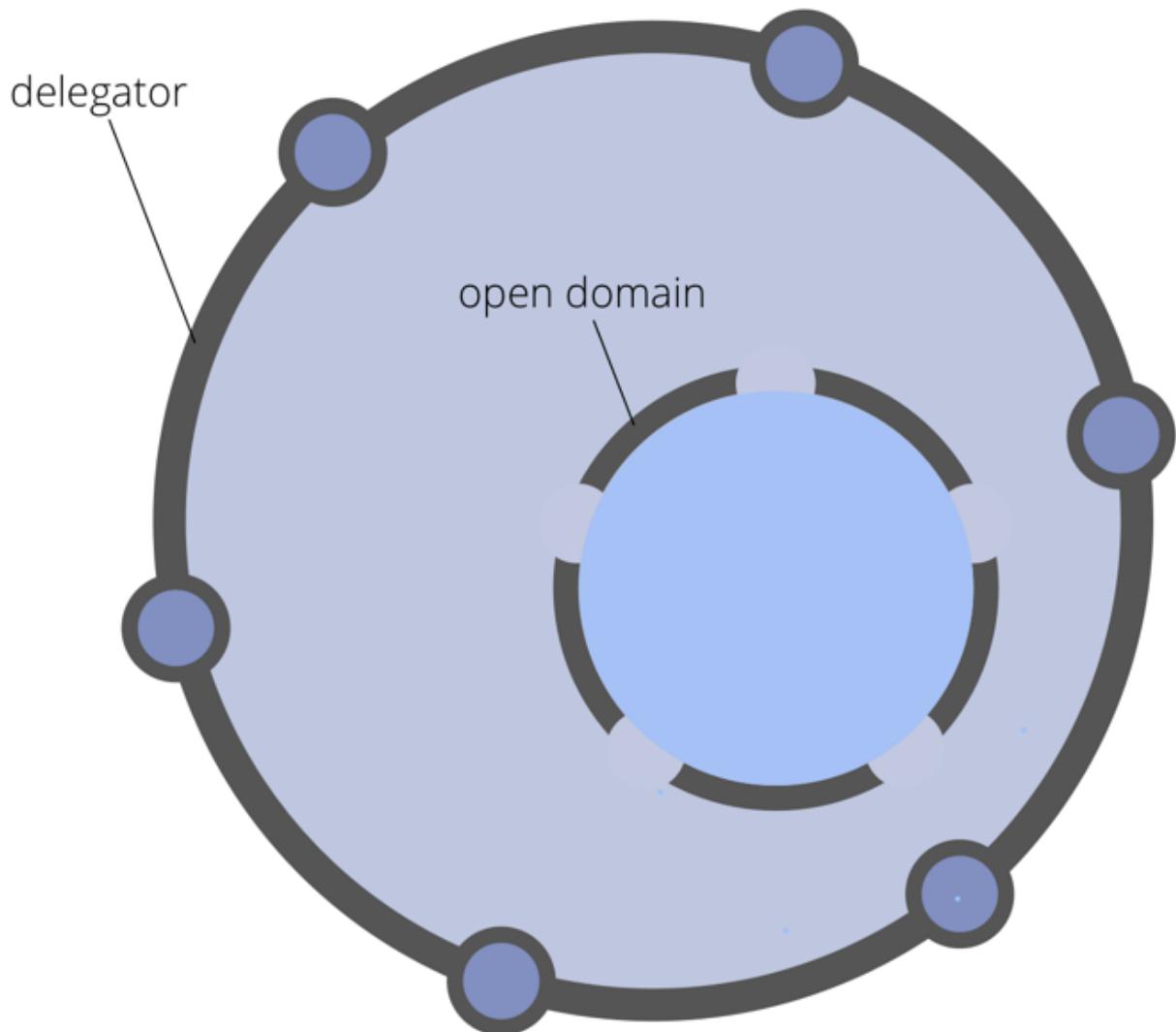
- מהו זה דרך לאמץ סמכויות להרחבת יכולת שלו
- עשוי להיות בהתקנות-עצמית או מונחה על ידי רכז שנבחר על ידי אמץ סמכויות
- נשלט על ידי אמץ סמכויות
- מפיק תועלת מתחום המוגדר בבירור

צוות מסייע (...)

חברי הצוות המסייע:

- יכולים להסייע להחלטות אמץ סמכויות שמשמעותם עליהם
- יכולים להוסיף פריטים לביקול המדיניות של אמץ סמכויות
- עשויים להיות מוזמנים לבחור נציג שישתתף בקבלת החלטות המדיניות של אמץ סמכות

תבנית 4.8: תחום פתוח



באופן מכון לוקח אחריות עבור תחום ע"י הזמנה במקומ הקצאה ובקשה מלאו שהוזמנו לתרום מתי שהם יכולים.

מציל הסמכויות של התחום הפתוח מבהיר:

- את המנייע הראשי, את האחריות העיקרית ואת הגבלות של התחום הפתוח
- מי מזמין לתרום לתחום הפתוח
- הגבלות הקשורות להשתתפותו של מציל הסמכויות במדיניות של התחום הפתוח

תחום פתוח (...)

בהתאם למוגבלות שנקבעו על ידי המציג, התורמים יכולים רק לארגן ולעשות עבודה, או ללקחת חלק גם במשילות.

מציל אחראי לביצוע סקירות קבועות כדי לתמוך באפקטיביות של העבודה ושל כל החלטה שנעשהית בתחום פתוח.

תבנית 4.9: מערכות פתוחות

במכoon תתקשרו ותלמדו מאחרים מחוץ למערכת שלכם.

יחידים, קבוצות וארגוני שלמים יכולים להכיר בתלות הדדית ולהזמין בכוונה אנשים מחוץ למערכת שלהם להביא ידע, ניסיון והשפעה כדי לשיעם בקבלת החלטות ותמייה במידה קולקטיבית.

מערכות פתוחות (...)

- **מורים חיצוניים** יכולים להציג נקודת מבט חיצונית ולהביא ידע, הבנה ומינימיות
- **נציגים של צדדים מסווגים** יכולים להביא מידע ולהשפעה על קבלת החלטות בדרך המביאות תועלת ליעדים הכלליים (ראה אלה שימושיים מחייבים)

S3 הכנסות

תבנית 5.1: התאמת התבנית להקשר

התאיםו ופתחו את **תבניות S3 כדי שיתאיםו להקשר הספציפי שלכם.**

Understand Context

Understand Pattern

Proposal for Adaptation

Consent to Adaptation

Test Adaptation

Evaluate and Evolve

ודאו שכל מי שמשפיע:

- מבין מדוע שינוי התבנית נחוץ (או מועיל)
- נכון או מוצג כאשר מחליטים כיצד לשנות אותה
- השתמשו בעקרונות S3 כמדריך להסתגלות.

הריצו ניסויים עם התאמות במשר מספיק זמן כדי ללמידה על היתרונות ועל מלכודות פוטנציאליות.
שתף התאמות בעלי ערך עם קהילת S.

תבנית 5.2: צרו מערכת משיכה לשינוי ארגוני

צרו סביבה המזינה ומאפשרת לחבריו הארגון להניע את השינויים.

שנו דברים כאשר יש ערך לעשות זאת:

- הכניסו תכניות שפותרות בעיות נוכחות ובעיות חשובות.
- אל תקלקלו את מה שכבר עובד!
- פיגשו את כולם היכן שהם נמצאים...
- ... ותנו להם לבחור את הקצב שלהם.

תבנית 5.3: היי השינוי

הובילו ע"י מתן דוגמה.

התנהגו ופלו בדרכים שתרצו אחרים יתנהגו ויפעלו.

תבנית 5.4: הזמיןו את השינוי

הבהירו את הסיבה לשינוי והזמיןו אנשים לחת חלך.

הזמנה במקום כפיה שינויים מסוימת בהפחחת ההתנגדות ומאפשרת לאנשים לבחור בעצמם.
כשועשים את הזמן:

- הי ש קופים לגבי הסיבה לשינוי
- הבהירו ציפיות ואילוצים
- הימנעו מכפיה או מניפולציה
- הכירו בכל הספקנות והספקות

.Include the people involved and affected in regular evaluation of outcomes

תבנית 5.5: מרחיב פתוח לשינוי

הזמיןו את כולם ליצור ולהריץ ניסויים לפיתוח הארגון.

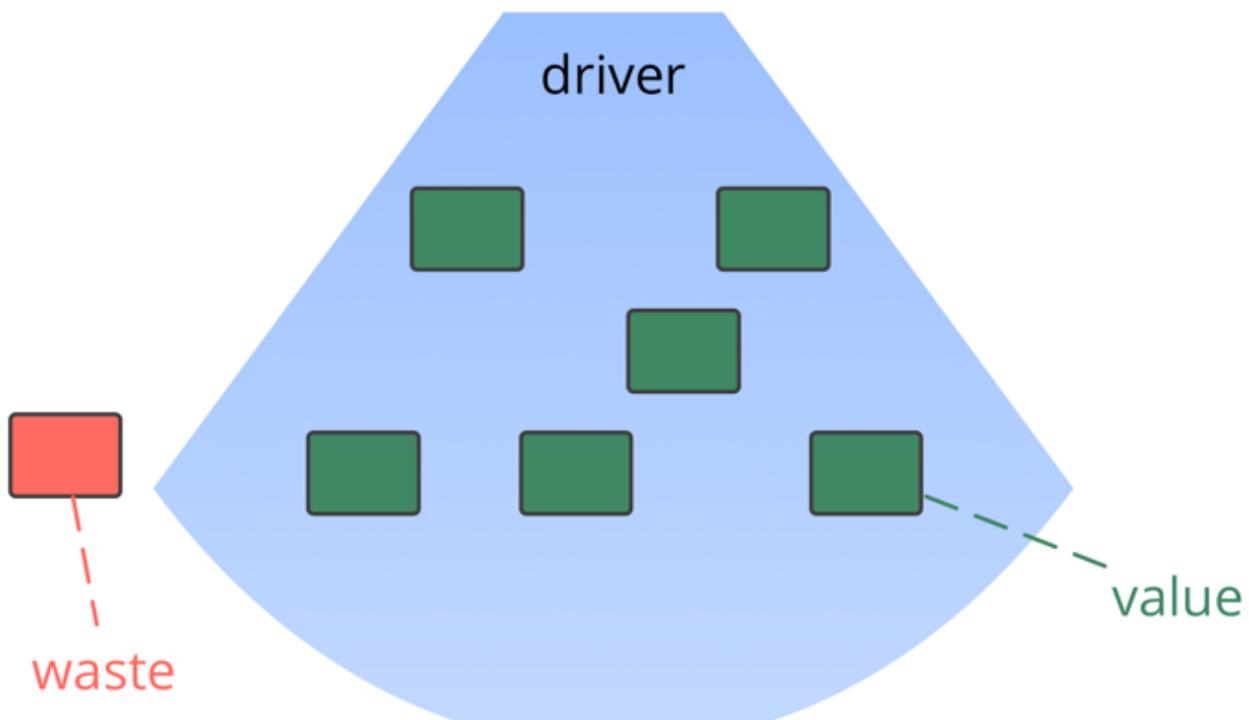
- הבהירו את המנייע לשינוי
- תזמןו אירועי מרחיב פתוח באופן סדרי:
- הזמיןו את כל החברים ליצור ולהריץ ניסויים
- הגידרו אילוצים עבר הניסויים המאפשרים פיתוח של חשיבה סוציאוקרטית וزمישה (למשל

תבנית 6.5: שיפור תמידי של תהליכי העבודה עם S3

לחשוף את המניעים וליצור מערכת משיכה מבוססת מדדים לשינוי ארגוני, באמצעות שיפור ודיקת מתמיד של תהליכי העבודה.

- הציגו את העיקרונות של הסכמה וניטוט דרך כדי לפתח תהליכי עבודה בקבוצה
- שיקלו בחירת מנהה כדי להנחות תהליכי קבוצתיים ולבחרת ערכיים להנחתית הקבוצה
- initiate a process of continuous improvement, e.g. through Kanban or regular retrospectives
- חברי הקבוצה ימשכו תבניות S3 עפ"י הנדרש
- אם זה בעלי ערך, הרחיבו באופן איטרטיבי את הטווח של הניסוי לקבוצות אחרות
- חפשו בכונה מכשולים

בזבוז ושיפור תמידי



בזבוז זה כל דבר לא הכרחי עברו — או עמד בדרך ל — מענה אפקטיבי (ויתר) למניע.

בזבוז קיים בנסיבות שונות, בرمמות שונות של הפשתה (פתרונות, תהליכי, מבנה ארגוני, מודלים מחשבתיים...)

יצירת תהליכי עבודה מנעה מתמשכת של בזבוז מאפשר התפתחות טبيعית של ארגון לקראת יעילות רבה יותר והסתגלות להקשר משתנה.

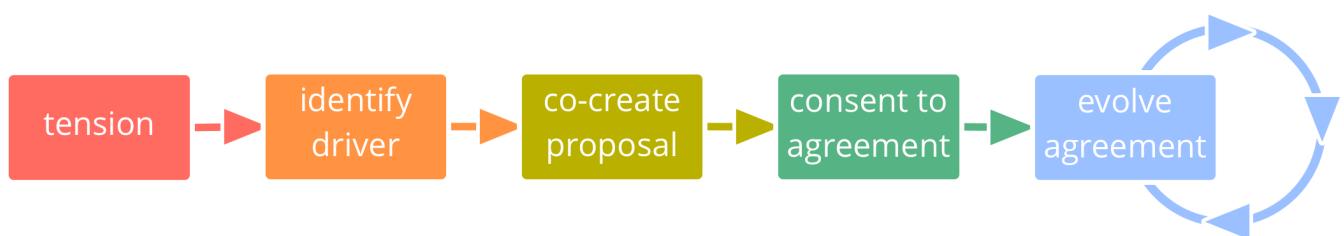
Identify Motivation

Design Experiment

Commit to Run Experiment

Review and Evolve

מחזור החיים של הסכם



תבנית 6.1: הסכם

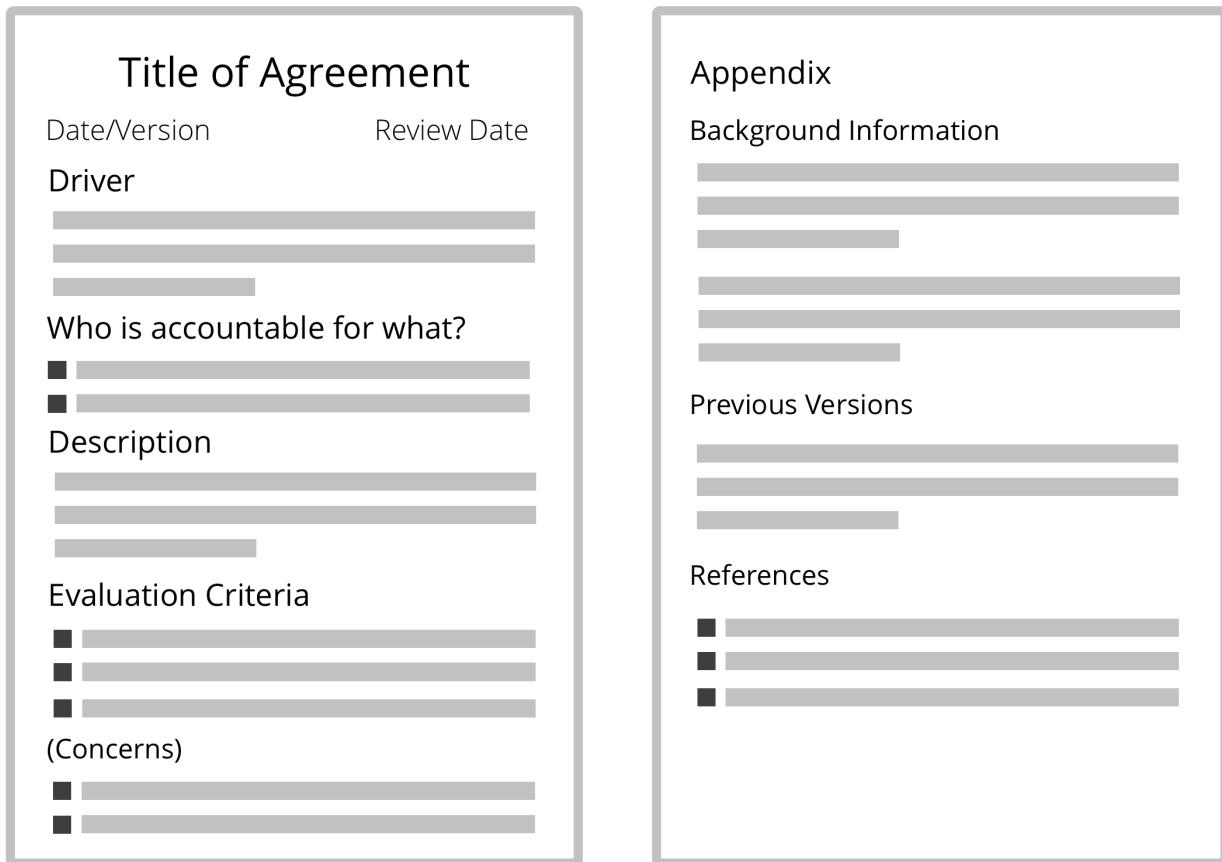
* *הסכם** הוא הסכמה על קו מנהה, תהליך או פרוטוקול שנועד להנחות את הזרימה של הערך.

- הסכמים נוצרים כמענה למניעים ארגוניים
- **אחריותות כוללת** להסכם טמונה באנשים שעושים אותו
- הסכם יכול לכלול האצהה של אחריות ספציפית ליחידים או לקבוצות

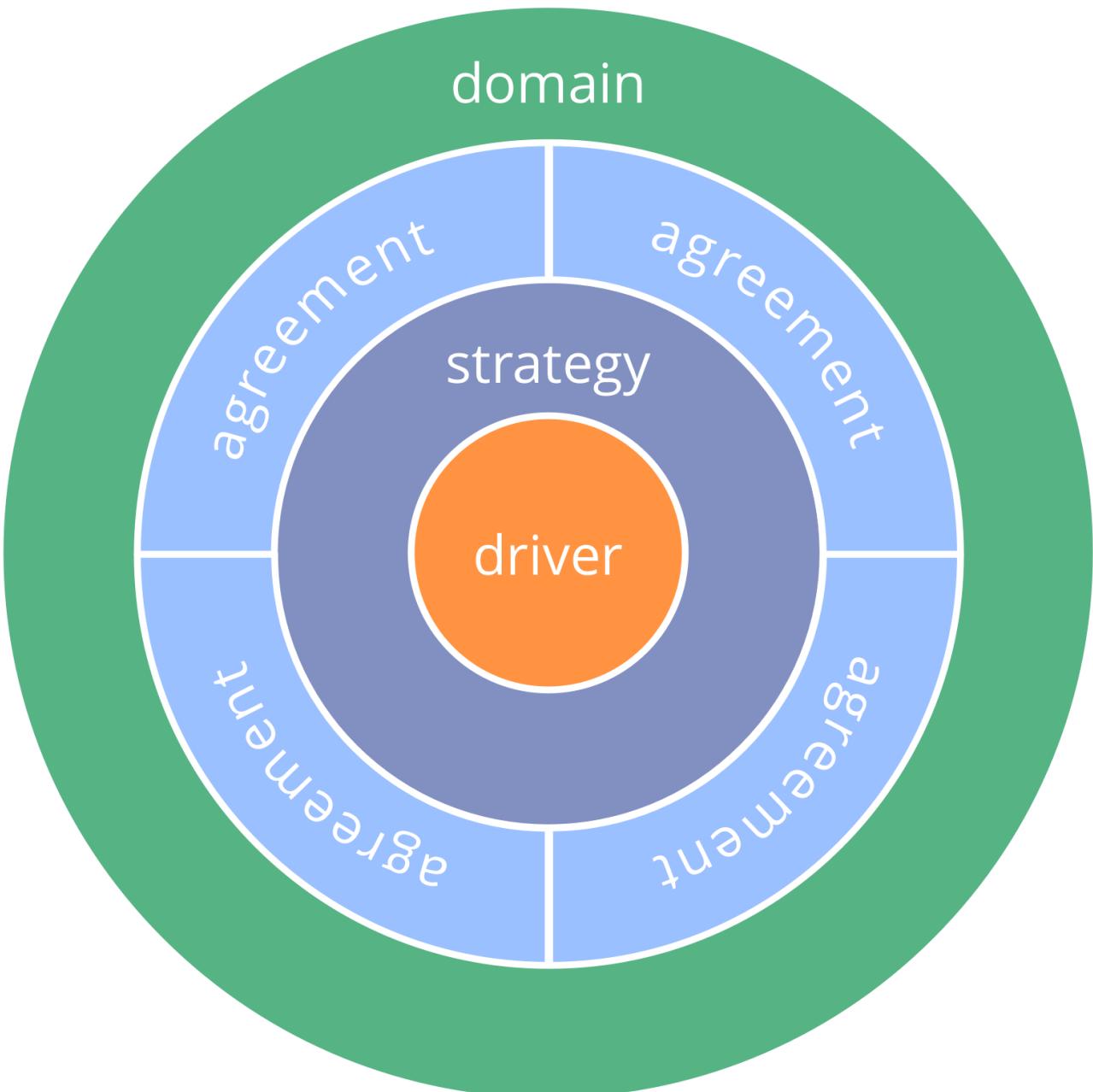
- הסכמים נסקרים באופן קבוע, ומפותחים על פי הצורך
- רישמו הסכמים אלו יתכן שתרצו להתייחס אליהם מאוחר יותר

הערה: ב-3\$, הנחיות, תהליכיים או פרוטוקולים שנוצרו על ידי אנשים בתפקידים מטופלים גם כהסכמים.

מבנה עבורי הסכמים



תבנית 2.6: פיתוח אסטרטגיה



אסטרטגיה היא גישה ברמה גבוהה של איר אנסים יצרו ערך על מנת לקחת אחריות בהצלחה עבורה תחום.

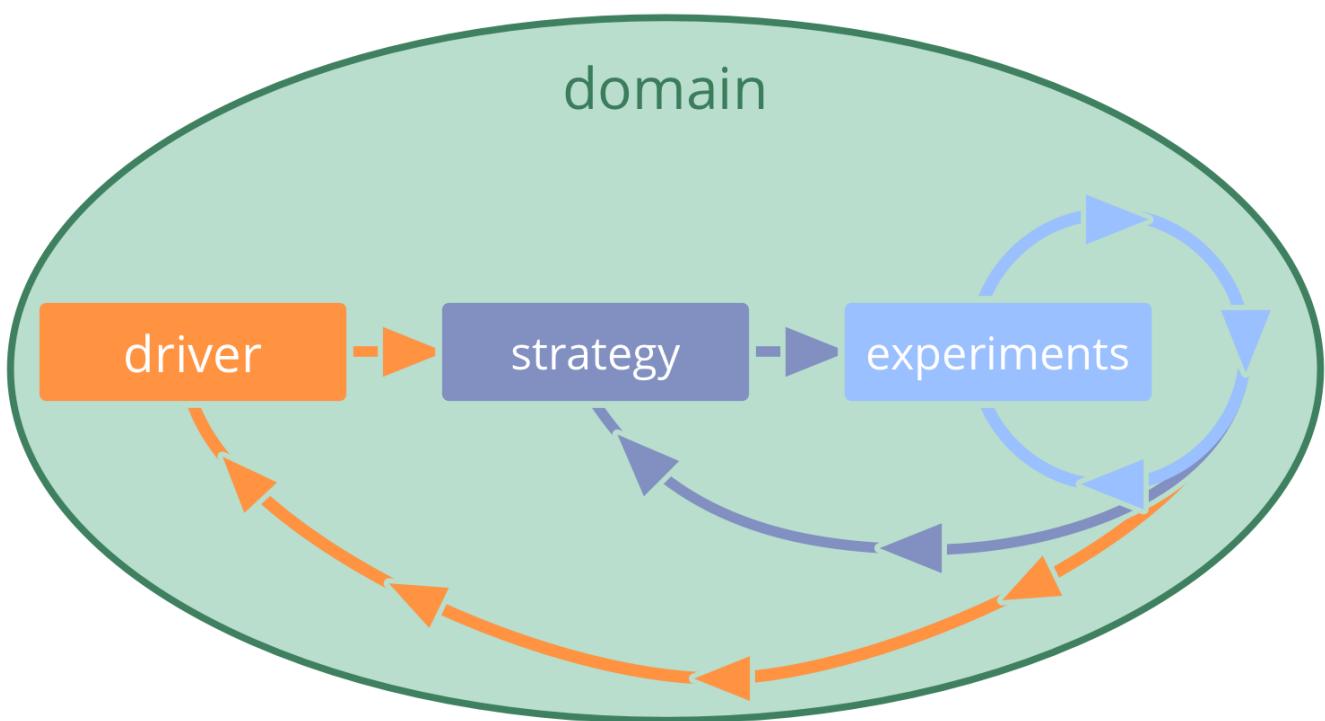
זה בדרך כלל יעיל יותר אם קבוצה או נושא התפקיד מובילים בפיתוח האסטרטגיה שלהם.

אסטרטגיה יכולה לעיתים קרובות תיאור של התוצאה המיועדת.

מאחר שמאצלי הסמכויות חולקים באחריות על התחומיים שהם מאצליים, חשוב שהם יסקרו את האסטרטגיה של הנציג, כדי לבדוק את המכשולים הפוטנציאליים ולהציג דרכים לשיפור.

אסטרטגיה היא הסכם משותף בין מאצלי(ים) הסמכויות לבין המואצל(ים) שננקר באופן שוטף, ומעודכן במידת הצורך (לשנות או להת媚ד)

פיתוח אסטרטגיה (...)



אסטרטגיות מקבלות תוקף ומחודדות דרך התנסות ולמידה.

תבנית 6.3: הבהרת תחומיים

Name of the Domain

Date/Version

Review Date

Primary Driver

Term (for a role)

Key Responsibilities

- [REDACTED]
- [REDACTED]

Constraints

- preferred/required skills, qualities, experience
- resources, budget, permissions
- time

Evaluation Criteria for Peer Review

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

הבנה ברורה של תחומי האחריות והאוטונומיה של אנשים מאפשרת ייעילות רבה יותר, שיתוף פעולה אפקטיבי וэмישות ברוחבי הארגון.

דרך פשוטה כדי להבהיר את התחומים היא עם **תיאור תחום המכיל:**

- מניע ראשי
- תחומי אחריות עיקריים
- מגבלות
- קרטירונים לערכה עבור סקירת עמיתים

- תקופת כהונה (לתקיד)
- (גירסאות קודמות)

הבהרת תחומיים (...)

ניתן ליצור תיאורי תחומיים עבור תפקיד, עמדה, מעגל, צוות, תחום פתוח, מחלוקת, יחידה או הארגון כולו.

אחת הדרכים להבהרת תחום היא על ידי [מילוי טופס האצלת סמכויות של S3](#).

תבנית 4.6: הבהרת תוצאה מיועדת

Intended Outcome



Metrics



Evaluation Criteria



היו מפורטים לגבי התוצאות הצפויות של הסכמים, פעולות, פרויקטים ואסטרטגיות.

תעדו והסכימו על תיאור תמציתית של התוצאה המיועדת.

ניתן להשתמש בתוצאה המיועדת להגדרת קритריונים להערכת מדדים לבדיקת התוצאות בפועל.

תבנית 6.5: תיאור תוצרים

תארו בבירור תוצרים בהקשר של הסכם, כדי לתמוך בהבנה משותפת של הציפיות.

** תוצר ** הוא מוצר, שירות, חומר גלם, ניסיון או טרנספורמציה, המסופק כתוצאה מהסכם.

כאשר מתארים תוצרים:

- כולל את כמות הפרטים הדרושים
- הפניה למסמכים אחרים כאשר הם מעילים או נחוצים

תיאור תוצרים (...)

הגדרה מפורשת של תוצרים יכולה להיות מועילה לשיפור:

- אסטרטגיה ארגונית
- האסטרטגיה של קבוצות או יחידים
- תוכניות פיתוח
- תיאורי התחום
- כל הסכם אחר (למשל ייעדים עסקיים, מדיניות התהילה, תקשורת עם לקוחות)

תבנית 6.6: קритריונים להערכת

פתחו קритריונים להערכת מוגדרים היטב כדי לקבוע אם לפועלה על פי הסכם הייתה את האפקט הרצוי.

- לכו על קритריונים פשוטים וחד משמעיים ותעדו אותם (כדי להימנע מדין או דיאלוג בעת סקירת הסכמים שלכם)
- הגדרו מדדים ייחודיים כדי לעקוב ברכזיות אחר השפעות ואייתור סטיות מן התוצאה המיועדת
- שקלו להוסיף קритריונים אשר יעשו את זה מפורשות, מתי התוצאה של הסכם תיחס לא מוצלחת
- בעת סקירת הסכם, שקלו לפתח את הקритריונים להערכת התבוסס על מה שלמדו

תבנית 6.7: יומן (לוגבוק)

שימרו על מערכת עקבית ונגישת המאחסנת את כל המידע הדרוש לשיטוף פעולה.

יומן הוא מערכת (דיגיטלית) לאחסון כל המידע הרלוונטי להפעלת הארגון והצווותים שלו. היומן נגיש לכל חברי הארגון, והמידע נשמר חסוי רק כאשר יש סיבה טובה לעשות זאת.

פלטפורמות נפוצות עבור יומי נומי מסע הם Wikis (e.g. Dokuwiki, MediaWiki, Confluence), מערכות

תוכן היום

תוכן הקשור לארגון כולל:

- מנייע ראשי, אסטרטגיה וערכים ארגוניים
- מבנה ארגוני (תחומים, והקשרים ביניהם)
- הסכמים

תוכן הקשור לקבוצה או תפקיד מסוימים:

- תיאור התחום והאסטרטגיה
- הסכמים (כולל תיאורי התחום, אסטרטגיות ותוכניות פיתוח של המואצלים)
- בלוגים ומידע נוסף הקשור לעבודה ולמדיניות

תבנית 6. יומנאי (תפקיד)

בחרו חבר בקבוצה שלכם שיהיה אחראי באופן ספציפי לשימורה על רשותות מעודכנות של כל המידע שהקבוצה דורשת.

הយומנאי אחראי לניהול היום של קבוצה על-ידי:

- תיעוד פרטני ההסכם, תיאורי התחום, בחירות, מועדី הערכה, פרוטוקולים של ישיבות וכו'.
- ארגון מידע רלוונטי ושיפור המערכת כאשר זה בעל ערך
- שימירה על רשותות מעודכנות
- הבטחת הנגישות לכל מי שבקבוצה (בארגון הרחב כפי שהוסכם)
- לשימם לב לכל היבטים הטכניים של הטיפול ביום (הלוגבוק)

אינטראקציות ממוקדות

תבנית 7. פגישת מדיניות

Opening Round



Administrative Matters

Agenda Items

Meeting Evaluation

Closing

קבוצות נפגשות במרוחchi זמן קבועים כדי להחליט מה לעשות כדי להשיג את היעדים, וכדי להגדיר מגבלות על איך ומתי דברים יעשו.

פגישת מדיניות בדרך כלל:

- מונחיית
- מוכנת מראש
- קצובה בזמן של 120-90 דקות
- מתזמנת כל 4-2 שבועות

פגישת מדיניות (...)

פגישת מדיניות טיפוסית כוללת:

- opening: opening: check in with each other and attune to the objective of the meeting
- עניינים מנהליים
- לבודק הסכמה לפרטוקול של המפגש האחרון
- להסכים על תאריך הפגישה הבאה
- לברר אם יש פריטי סדר יום כלשהם של הרוגע האחרון, והסכימו על סדר היום
- פריטים על סדר היום
- הערכת הפגישה: הרהרו על האינטראקציות שלכם, תחגגו הצלחות ושתפו הצעות לשיפור
- סגירה: לבדוק מה המצב אחד עם השני. לפני שאתם עוזבים את הפגישה

פגישת מדיניות (...)

פריטי סדר יום טיפוסיים כוללים:

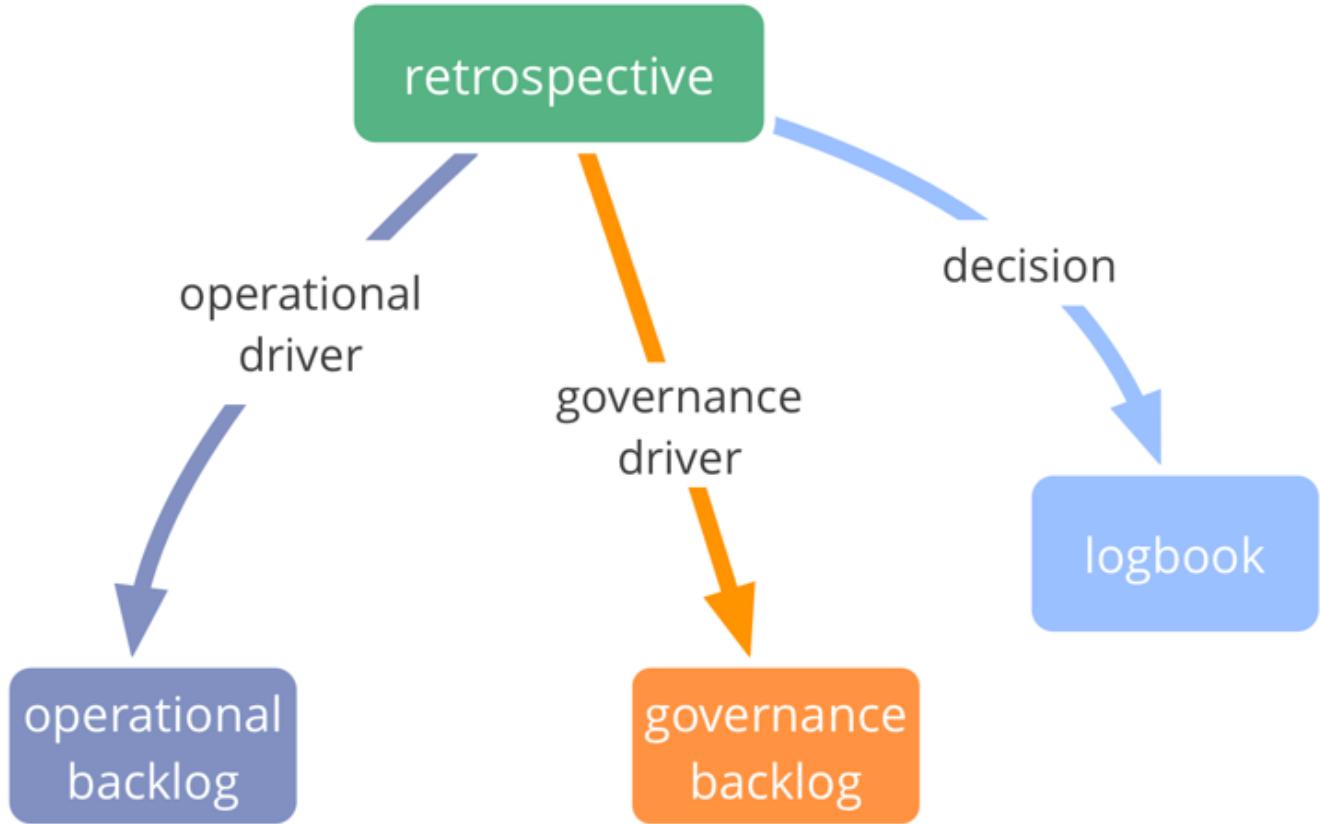
- דיווחים קצרים
- הערכת הסכמים קיימים שהגיעו מועד הסקירה שלהם
- בחירת אנשים לתפקידים
- מניעים חדשים הדורשים החלטות לצרכים להישות, כולל:
 - גיבוש הצעות
 - עשיית הסכמים
- תכנון תחומיים, וקבלת החלטה על לקיחת אחריות עבורם (למשל: תפקידים, מעגנים, צוותים או תחומיים פתוחים חדשים)

תבנית 7.2: רטראנספקטיבה

הקדישו זמן כדי להרהר על ניסיון העבר, למדיו והחלטתו כיצד לשפר את תהליך העבודה.

- תnobה: שינויים לתחביב העבודה, משימות חדשות, הסכמים ומניות על הדרך, המחייבים הסכם
- פגישה מונחת (שעה 1)
- מרוחך זמן קבועים (4-1 שבועות)
- להסתגל למצב ולהקשר

התנובה של רטראנספקטיבה

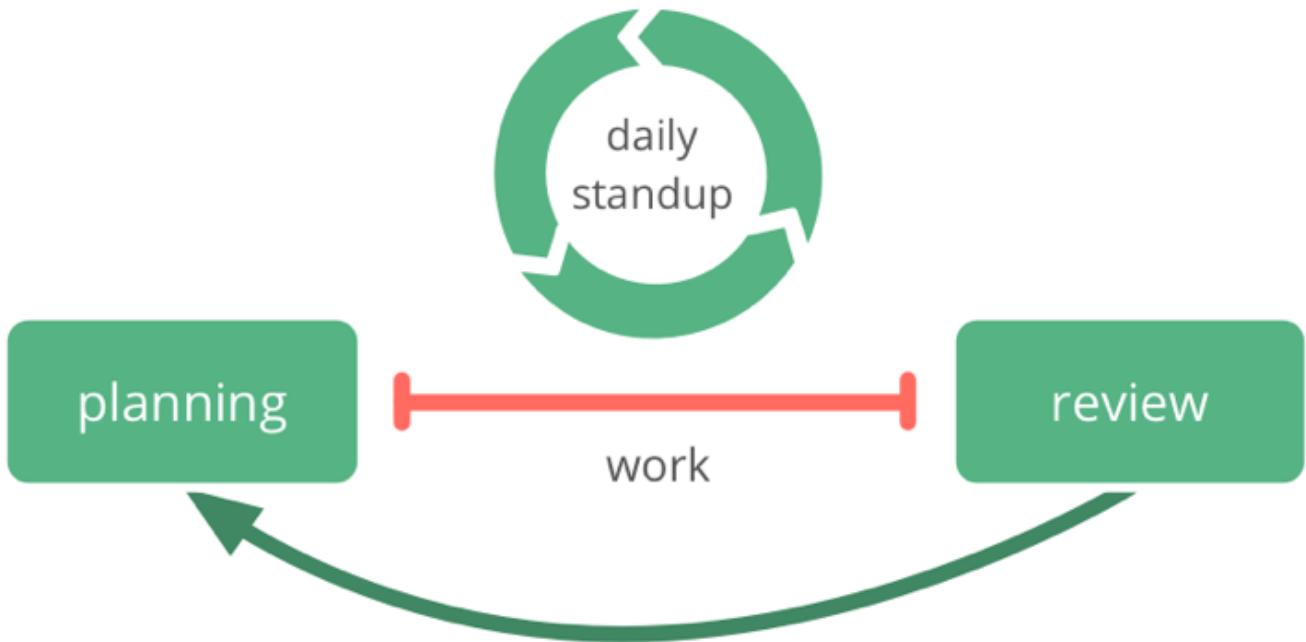


חמשת השלבים של פגישת רטרוספקטיבית

1. הגדרו את השלב
2. איספו נתונים
3. הפיקו תובנות
4. החליטו מה לעשות
5. סיימו את הרטרוספקטיבית

ניתן למצוא פעילויות רבות רבות עברו כל שלב בכתבota plans-for-retrospectives.com

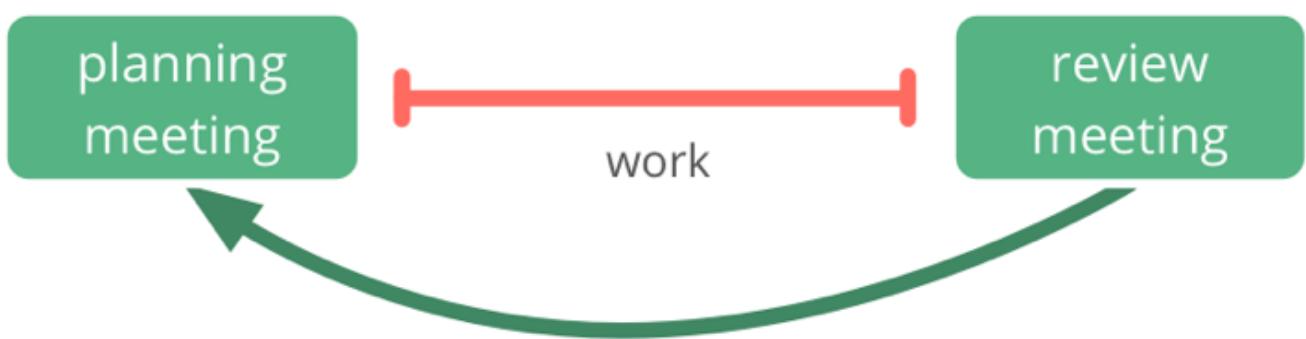
תבנית 7.3: פגישה יומית קצרה



היפגשו מדי יום כדי לארגן עבודה, להנחות למידה ולשפר את הפרודוקטיביות והאפקטיביות שלהם.

- קצובה בזמן (בדרך כלל 15 דקות)
- נערכת כל יום באותה השעה
- הקבוצה מתחספת סביר לוח/כלי ניהול פרויקטים גלוי כדי:
 - לארגן עבודה יומית
 - לטפל במכשוריהם/חסמים
 - להסתגל להסכםיים קיימים או ליצור הסכםיים חדשים על המקום

תבנית 7.4: פגישות תכנון וסקירה



אנשים נפגשים במרוחך זמן קבועים (4-1 שבועות) בפגישות מוקצבות בזמן כדי לתכנן ולסקור את העבודה.

תכנון פגישה: לבחור ולהעיר פריטי עבודה לאיתרציה הבאה (חזרה הבאה).

סקירת הפגישה: לסקור פריטי עבודה שהושלמו ולהחליט על עבודה חדש ושינויים עבור האיתרציה

תבנית 7.5: פגישת תיאום

פגשים באופן קבוע (בדרכ כל שבוע) עבור דיוח על ותיאום העבודה בין תחומיים.

- הначית הפגישה (דיאלוג מוקצב בזמן ושימוש בסביבים היכן שיש לזה ערך)
- כאשר שימושי, להכין סדר יום לפני הפגישה ולשתף אותו עם המשתתפים מראש
- כלו פרטיהם על כל התנאים המוקדמים שיכולים לעזור למשתתפים להתכנס
- פרטיים נוספים לסדר היום עשויים להופיע כאשר שומעים דוחות מצב

פגישת תיאום (...)

Opening Round



Hear All Status Reports

Agenda Items

Meeting Evaluation

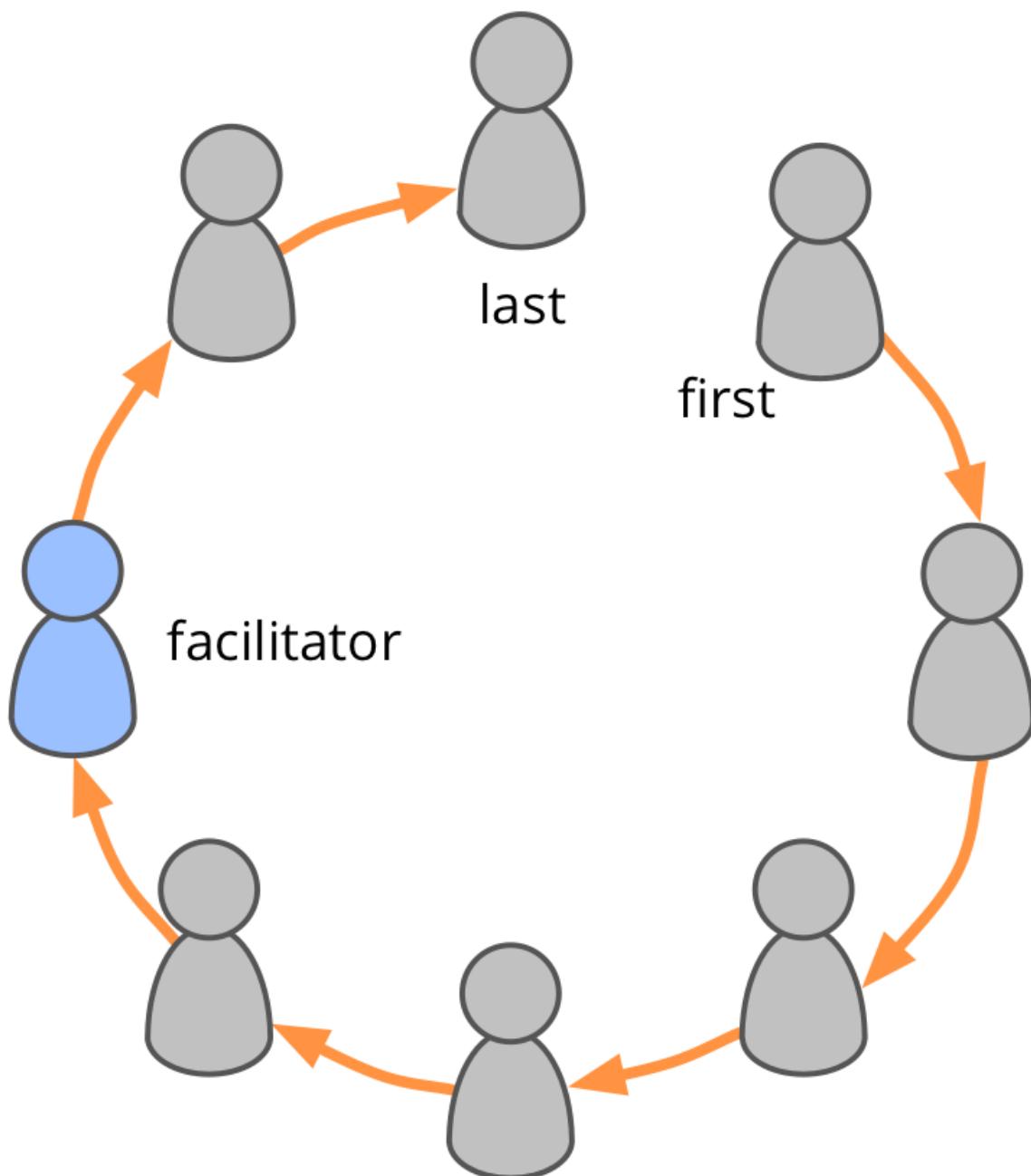
Closing Round



- סנכרון ותיאום בין תחומיים
- סדרי עדיפויות והפצה של עבודה
- להגיב למכשולים

שיטות מפגש

תבנית 8.1: סבבים



בפגישה קבוצתית, לעשות סבב בمعالג נותן לכולם את ההזדמנות לדבר בתורם.

סבבים הם טכניקת הנחיה קבוצות לשמירה על שקלות ותמייה בדיאלוג מועיל.

להיות ברורים לגבי המטרה והתוצאה המיועדת של כל סבב.

Sit in a circle, begin each round with a different person, and change direction (clockwise or counterclockwise) to bring variation to who speaks first and last, and to the order of contributions.

תבנית 8: הנחיתת פגישות

בחרו מישוהו שינחה את הפגישה כדי לעזרך לקבועה לשומר על מיקוד, לשומר שהפגישה תהיה על המסלול ולמשור את היצירתיות והתבוננה של המשתתפים.

לפני כל פגישה, הכינו סדר יומם של נושאים ובחרו מנחה כדי:

- שיחזק את המרחב, ישמר על הזמן וינוט את סדר היום במהלך הפגישה
- שינחה פעילות מתאימה עבור כל נושא
- שינחה הערכה בסוף של הפגישה

לשקל בחירת מנחה לתקופה זמן מסוימת. אפילו מנהה לא מנוסה יכול לגרום לשינוי חיובי.

תבנית 8: להתכוון לפגישות

התכוונו מראש כדי להפוך את הפגישות למעילות יותר.

כמה שיקולים להכנה מוצלחת של פגישה:

- להבהיר ולהעביר את המנייע, ואת התוצאה המיועדת של הפגישה
- להחליט את מי להזמין
- ליצור סדר יומם
- לזמן את הפגישה מספיק זמן מראש, כך שלאנשים יהיה זמן להתכוון
- לבחור משך זמן מתאים לפגישה
- להיות ברורים מי ינחה את הפגישה, מי ירשום את פרוטוקול הפגישה, מי ידאג למשך נדרש

הכנות סדר היום

ערבו אנשים בהכנה תעדוף סדר היום ושלחו את זה מראש

לכל פרט בסדר היום הסכימו על:

- המנייע
- התוצאה המיועדת
- התחילה
- הזמן שאתם רוצים להשקייע בו
- מה אנשים צריכים לעשות כדי להתכוון

תמיכה בהתקנות של המשתתפים

- לחשב מה ניתן לעשות מראש כדי להתכוון לפגישה
- להודיע לאנשים על ציפיות ועל תנאים מוקדמים
- לעשות את כל המשאבים שאנשים עשויים להזדקק להם כדי להתכוון זמינים

כמשתתף

- לשקל את תבנית השתתפות מיומנת
- לסקור את סדר היום ולשקל איך אתה יכול לתרום לכל פריט
- להעלות הסטייגיות לסדר היום, ואם אפשר לפתור אותן לפני הפגישה
- לסקור הצעות לשיפור המרבית הפגישה הקודמת ולשקל כיצד אתה עשוי לפעול על פיהן

תבנית 4.8: צ'ק-אין (דו'ח מצב)

וזר לאנשים להיות מודעים לעצם ולאחר מכן להתמקד, להיות נוכחים ומעורבים.

כדי לעשות צ'ק-אין, חשוף בקצרה מהו לגבי מה המצב איתך ואיך אתה, חשוף מחשבות, רגשות, הסחות דעת או צרכים.

צ'ק-אין עשוי להופיע בצורה סבב פתיחה או סגירה בישיבה קבוצתית, או רק בחילופי דברים קצרים בפגישה 1:1.

ניתן גם לבקש צ'ק-אין קבוצתי במהלך פגישה, או אפילו לבחור לבצע צ'ק-אין באופן אישי כאשר אתה חושב שהוא חשוב עבור הקבוצה.

בצ'ק-אין קבוצתי, אפשר לאנשים לוותר אם יבחרו.

כאשר עושים צ'ק-אין, במתכונת חדשה, אנשים יכולים להגיד את שם ומיהican הם בהם, דרך להציג את עצמם. (ឧזה: להימנע מלדבר על תפקיד, דרגה וכו', אלא אם כן יש סיבה לעשות זאת)

תבנית 5.8: הערכות פגישות

Opening

Workshop/Meeting

Evaluate interactions, process
and outcome

Closing

קחו את הזמן ללמידה בסוף כל מפגש או סדנה.

הרשו על האינטראקציות, חגגו הצלחות ושתפו הצעות לשיפור לפני סגירת הפגישה.

- שירינו 5 דקות לשעה אחת, ו-15 דקות LSDנה של יום שלם
- תעדו את הלמידה ויסקרו אותה לפני הפגישה הבאה

פורמטים קצרים שנייתן להשתמש בהם:

- יותר מ/פחות מ/להתחיל/להפסיק/להשאיר
- שיפורים חיוביים/קריטיים/מוסעים

הערכת פגישות: גירסה ארוכה

בקש מכולים בסבב לשיקוף על אחד מהנושאים הבאים או על כולם בשיתוף קצר, ולדוח על נקודות מפתח שתרצה לזכור לפחות פעם אחת:

- האפקטיביות והפורמט
- ההנחייה וההשתתפות
- הטעונים הרגשיים
- הערכות והישגים (אהבת...)
- האתגרים וההצעות לשיפור (הלוואי...)
- רעיונות פרועים וההצעות רדיקליות (מה אם...)

תבנית 6.8: מארח הפגישה (תפקיד)

בחרו מישחו שיקח אחריות להכנה ולמיעקב של מפגשים, סדנאות או אירועים אחרים.

אדם עשוי ליטול על עצמו את התפקיד של מארח הפגישה עבור אירוע ספציפי או עבור מספר אירועים על פני תקופה של זמן.

האחריות של מארח הפגישה

הכנה:

- לזהות את המטרות ואת התוצאות
- להכין ולהפיץ את סדר היום
- לזהות ולהזמין את המשתתפים
- להעריך את הזמן הנדרש ולתזמן את הפגישה/הסדנה
- להזמין את המקום (ותחברה במידת הצורך)
- להכין את המרחב ולספק את החומרים ואת המידע הדורשים
- להבטיח בחירת מנהה ומתעד שיכתוב זיכרון דברים, אם מתאים

לאחר הפגישה: לנحوת את המקום, להחזיר את המפתחות, לקשר את כל הקצוות הפתוחים ולודא שהפרוטוקול מופץ.

תבנית 7.8: בקולוג מדיניות

בקולוג מדיניות הוא רשימה גלויה מתועדת של פרטיים (מנועים) הקשורים למединיות התחום ודורשים תשומת לב.

בקולוג מדיניות מכיל:

- עניינים הדורשים החלטה
- הצעות שיש ליצור ולש��ול
- בחירת אנשים לתפקידים

הערה: דיווחים והסכם קרובים שמועד סקירתם הגיע מתווספים בדרך כלל ישירות אל סדר היום (ולא

ארגון העבודה

תבנית 9.1: בקלוג (צבר)

A **backlog** (*to-do-list*) is a list of (often prioritized) uncompleted work items (*deliverables*),
.or (*drivers*) that need to be addressed

Consider making backlogs visible, not only to other members of a group, but also to the
.wider organization

סוגים של בקלוג כלליים:

- בקלוג מדיניות
- בקלוג תפעולי
- בקלוג ספרינט
- בקלוג מוצרים
- בקלוג מכשולים

בקלוג (...)

:**Implementation**

- **בקלוג אנלוגי:** פתקים דבקים על הקיר, או כרטיסיות, מגנטים, לוח ציור
- **בקלוג דיגיטלי:** e.g. [Google Sheets](#), [Trello](#), [Kanban Flow](#), [Jira](#), [Asana](#)

בקלוג (...)

:Each item on a (prioritized) backlog typically contains

- תיאור קצר או הצהרת מניע
- מספר הפניה ייחודי (או קישור) עבור כל פריט עבודה
- (את הסדר של פרטי העבודה)
- יחסיתות לפרטיו עבודה או פרויקטים אחרים
- תאריך יעד (אם יש צורך)
- (אופציונלי) מدد עבור ערך
- (אופציונלי) מدد להשקעה (לעתים קרובות אומדן זמן או מרכיבות)

תבנית 9.2: תעדוף בקלוגים

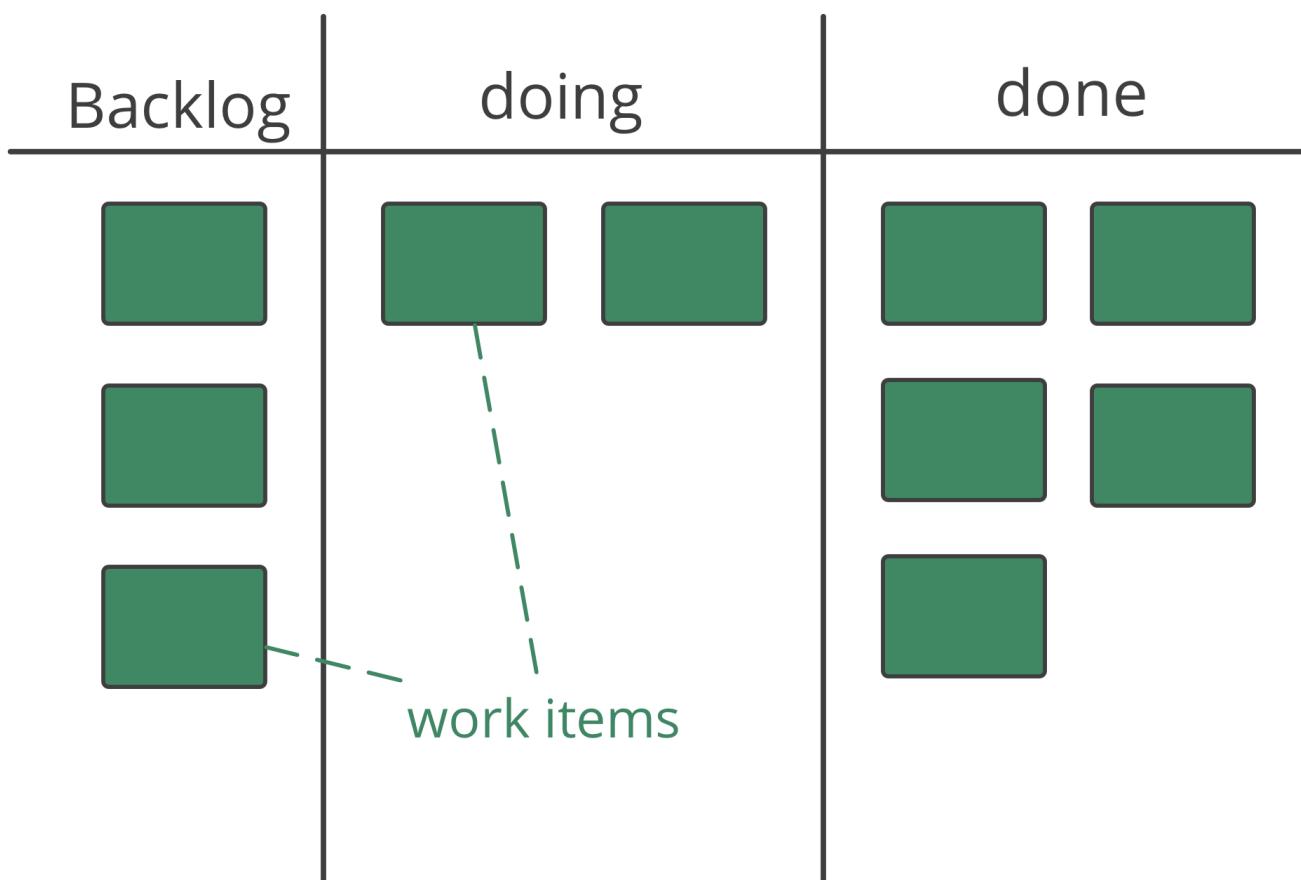
לסדר את כל פרטי העבודה שלא הושלמו עם הפריטים החשובים ביותר תחילת, ולאחר מכן למשוך

פריטי עבודה מלמעלה בכל פעם שיש קיבולת חדשה.

אין שני פריטים שיכולים להיות בעלי חשיבות שווה, כלומר יש צורך להסכים על סדרי עדיפויות ולעשות בחירות קשות.

בקלוג מתועדף עוזר לשמר את המיקוד על הפריטים החשובים ביותר.

תבנית 9.3: נראות העבודה



מקיימת מערכת המאפשרת לכל בעלי העניין לסקור את המצב של כל הפריטי העבודה שכרגע בהמתנה, בתהילך או שהושלמו.

- בעלת ערך עבור התארגנות-עצמית ומערכות-משיכה
- המערכת חייבת להיות נגישה לכל מי שמושפע ממנה
- **אנלוגית:** פתקים דבוקים על הקיר, או כרטיסיות, מגנטים, לוח ציור
- **דיגיטלית:** [Trello](<https://trello.com/>), Kanbanery, Leankit, Jira, Google Sheets, etc

דברים שיש לעקוב אחריהם:

Update the fiddly things
it no longer breaks
somebody looks at it
sideways.



#37



- **סוגים של פריטי עבודה** (למשל בקשנות הלוקח, מיפויות הפרויקט, משימות דיווח, ועבודה חוזרת)
- **תאריך התחלתה** (ותאריך יעד אם יש צורך)
- **סדרי עדיפויות**
- **שלבי ** העבודה** (למשל "לעשות", "בתהليلר", "סקירה", "נעשה")
- **מכשולים/חסמים**
- **מי עובד על אילו פריטים**
- **הסכם וציפיות המנהחים את זרימת העבודה** (למשל, הגדרה של נעשה, מדיניות, תקני איכות)
- **השתמשו בצבעים, סמלים, מדגשים וכו'.**

תבנית 9.4: מערכת-משיכה של עבודה

אנשים מושכים פריטי עבודה חדשים כאשר יש להם יכולת (במקום שהעבודה תוקצה או תידחף אליהם).

תעדוף פריטי עבודה ממתינים כדי להבטיח שפריטים חשובים יעבדו עליהם תחילת.

משיכת עבודה מונעת עומס יתר על המערכת, במיוחד כאשר העבודה בתהlixir (WIP) לאדם מוגבלת.

תבנית 9.5: הגבלת עבודה בתהlixir

להגביל את מספר פריטי העבודה בכל שלב של התהlixir העבודה שלך.

עבודה בתהlixir כוללת את:

- מספר הפריטים בבלוג
- הפרויקטים או הפעולות הנוכחיים לקבוצות או ליחידים
- המוצרים בתיק העבודות

כasher פועלה חורגת מעבר לגבול מוסכם של פריטי עבודה בתהילך, צריך להעלות את זה עם הקבוצה לפני שימושיכם.

תבנית 9.9: פעילות קצובות בזמן

הגדרת אילוץ זמן כדי להישאר מוקדים, מביאה את המודעות בזמן שיש לכם וכי צד אתם משתמשים בו.

זמן קצוב הוא פרק זמן קבוע המוקדש לפעילויות ספציפית (שאיינה בהכרח מסתויימת עד סוף הזמן הקצוב):

- כדי לקבל ערך מהזמן הקצוב, היו ברורים מה אתם רוצים להשיג
- הסכימו על משך הזמן הקצוב ועשו את הזמן גלי לעין
- נ haloו משא ומתן והסכימו להאריך את הזמן הקצוב לפני שהזמן נגמר
- חלקו פעילות ארכוכות יותר לזמן קצובים שקל לנוהל אותם
- שקלו סקירה תקופה של ההתקדמות
- שקלו בחירה במישהו ("שומר הזמן") כדי לסייע לאחרים להישאר מודעים בזמן

פעילויות קצובות בזמן (...)

אתם יכולים לקצוב זמן ל:

- פגישות, שיחות, דיאלוג
- משימות
- ניסויים
- ניסיון לפטור בעיה
- בדיקת מיילים
- הפסוקות
- מחזור אחר של עבודה (ספרינט)

תבנית 9.7: תיאום הזרימה

כדי לתמוך בזרימה רציפה של ערך, העבירו את קבלת החלטות קרוב למקום שבו נוצר הערך, וסדרו את זרימת המידע בהתאם.

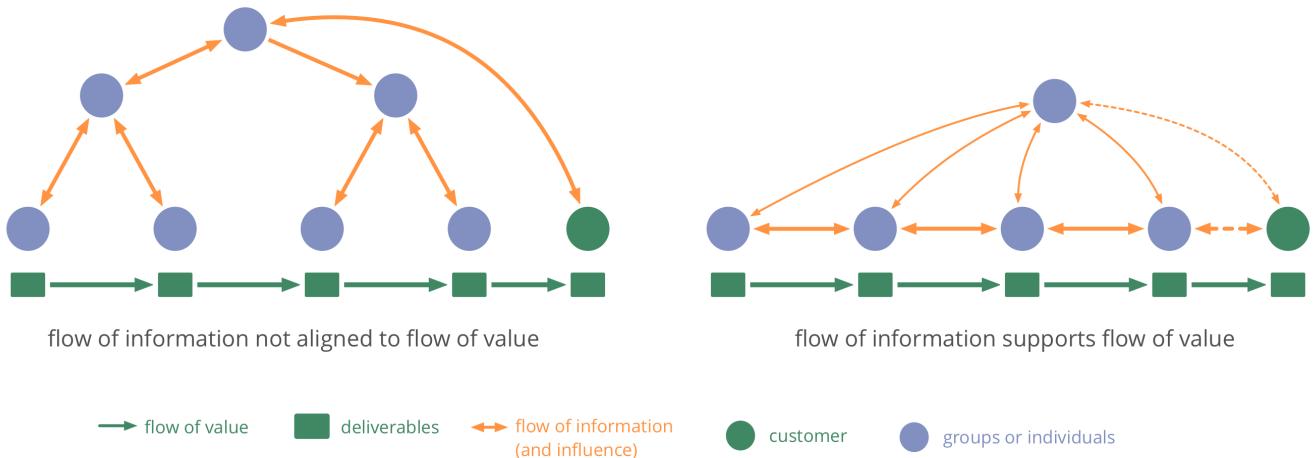
זרימה של ערך:творכים עוברים דרך ארגון לכיוון הלקחות או בעלי עניין אחרים.

משיגה ושומרת על התאמת הזרימה דרך ההתפתחות המתמשכת של אוסף ההסכם של הארגון:

- וודאו שככל החלטות המשפיעות על זרימת הערך אכן תומכות בזרימה של הערך

- אפשרו לאנשים בעלי מיומנויות רלוונטיות וידע להשפיע על החלטות
- הופכת כל מידע מועיל לזמן
- מכוונת לlolאות משוב קצרות יותר ומגבירה את הלמידה.

כאשר קבלת ההחלטה מתבצעת קרוב למקום שבו נוצר הערך וזרימת המידע תומכת בזרימה רציפה ויציבה של הערך, פוטנציאלי הצבירות הפסולות מצטמצם.



תבנית 9.8: רcz (תפקיד)

אדם הממלא תפקיד של_rcz אחראי ל**תיאום הפעולות של התחום** והוא נבחר ל**תקופת זמן מוגבלת**.
 ה_rcz יכול להיבחר על ידי הקבוצה עצמה, או על ידי מציג הסמכויות.
 מספר_rczs עשויים לשתף פעולה כדיلسנכרן את העבודה בין תחומים מרוחקים.
 במקרה בחירת_rcz, קבוצה יכולה לבחור להתארגן-עצמהית.

מבנה ארגוני

המבנה הארגוני הוא הסידור בפועל של התחומים והקשרים שלהם. הוא משקף היכן הכוח להשפיע ממקום, ועל הערכות שדרכם מידע והשפעה זורמים.

באופן מתמשך פתחו את מבנה הארגון שלכם על מנת:

- לתמוך בזרימה הרציפה של הערך
- לאפשר שיתוף פעולה יעיל סביב תלוות
- להבטיח שהמידע זמן לאלו שצרכיכם אותו
- להפיץ כוח להשפיע על פי הצורך

מבנה ארגוני (...)

בנייה הבסיסית עבר ממבנה ארגוני הימם תחומיים מחוברים התלויים זה בהה.

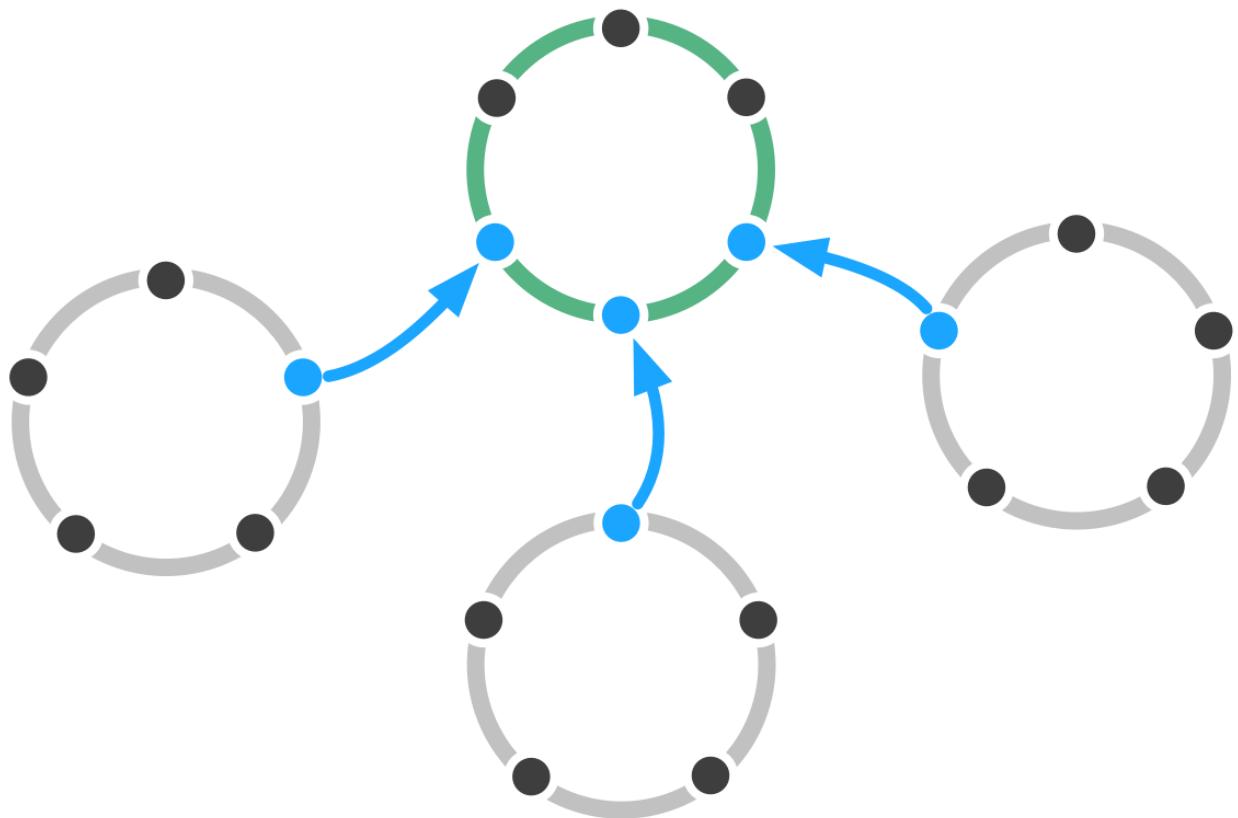
דומיננס יכולים להיות מקוררים כדי ליצור היררכיה או **הטיררכיה** (המורכמת גם בשם מערכת מורכבת מסתגלת או רשותנות, בה מספר מבנים פונקציונליים יכולים להתקיים).

tabniot_mbbniot

socioratica 3.0 מתארת מגוון רחב של tabniot לצמיחה מבנה ארגוני.

- tabniot חולות על שכבות שונות של הפשתה
- tabniot מבניות שונות משרתו מניעים שונים
- tabniot מבניות ניתנות להתקאה ולשיולב לפי הצורך
- עוד tabniot נמצאות שם בחוץ והן תגלוינה

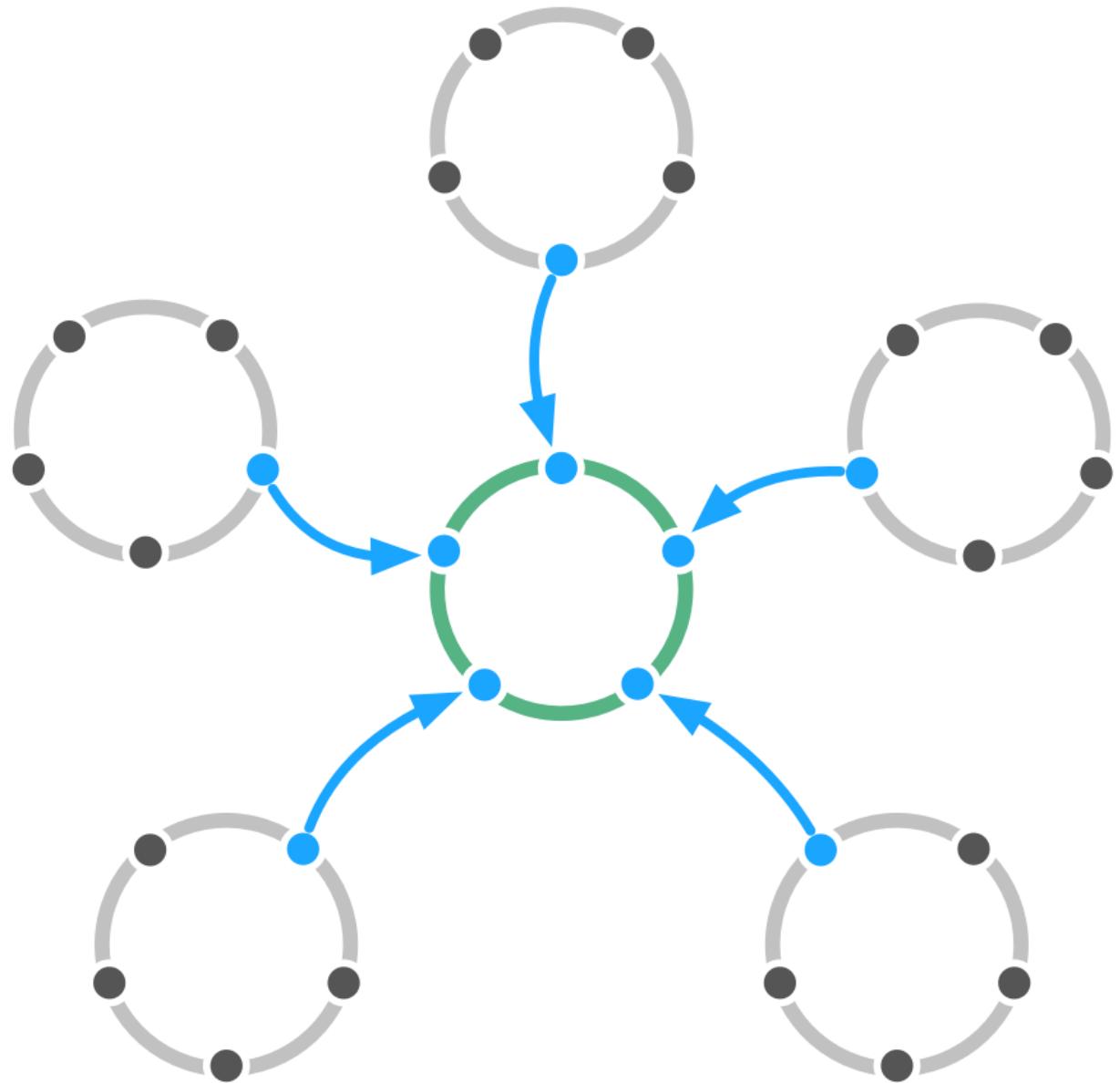
tabnita 10.1: מעגל שירות



מידור חזץ של שירותים הנדרשים על ידי שני תחומיים או יותר.

מעגל השירות יכול להיות מאוכלס על ידי חברי התחומיים שהוא משרת ו/או גם על ידי אנשים אחרים.

tabnita 10.2: מעגל נציגים



האצת קבלת החלטות לכיצד להיענות למניעים המשפיעים על תחומיים מרובים, לנציגים.

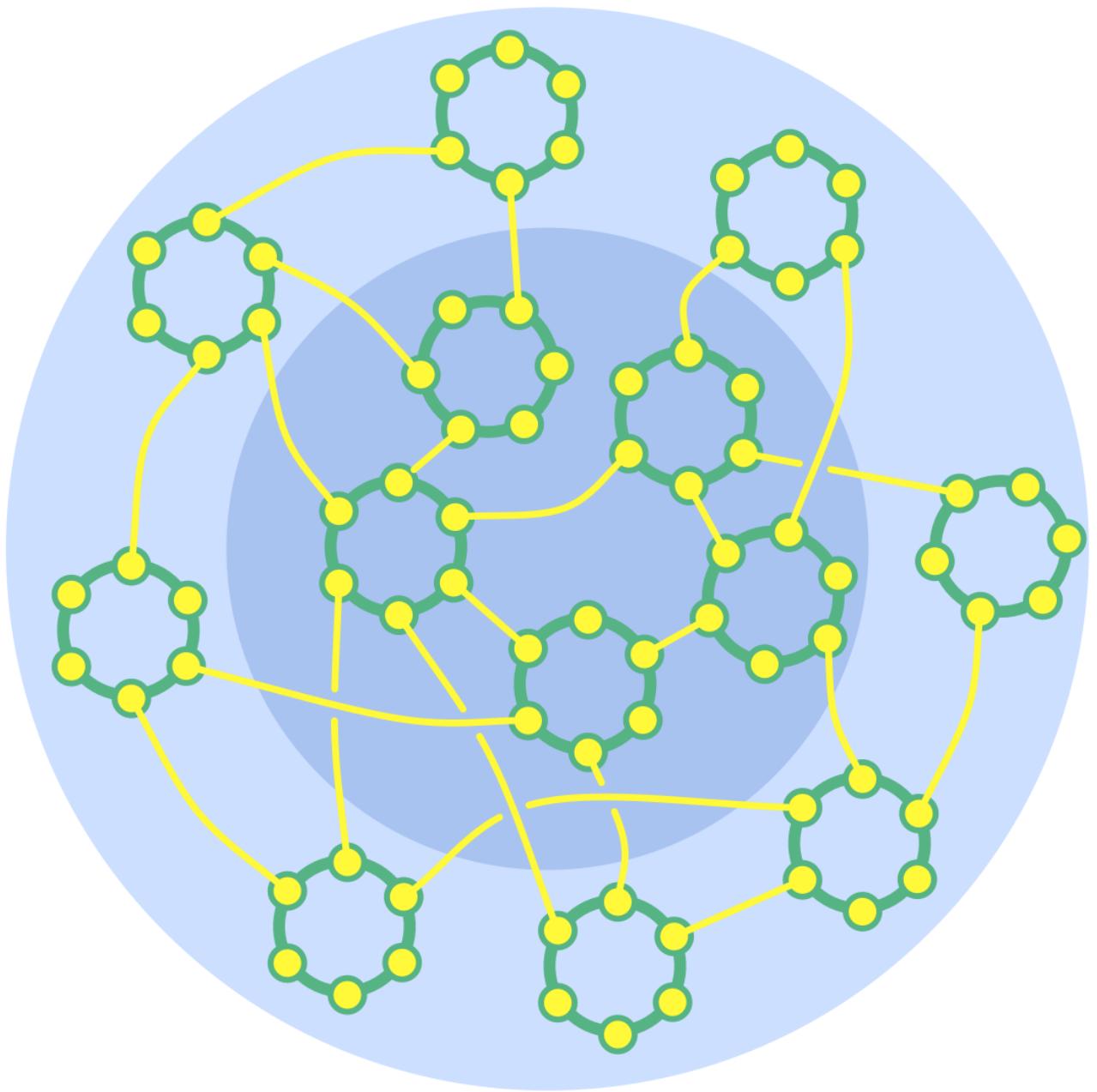
כדי לקבל החלטות מדיניות באותו שם, בעלי העניין שולחים נציגים כדי ליצור מעגל של נציגים.

החלטות מדיניות שנעשה במעגל הנציגים פועלם על פיהן בתחוםים השונים שהוא משרת.

מעגלי נציגים מספקים דרך להנהי ארגונים בהתאם לזרימת הערך, ולהביא מגוון של נקודות מבט לתהיליך קבלת החלטות המדיניות.

מעגלי נציגים עשוי להביא אנשים אחרים (למשל מומחים חיצוניים) כדי לשיע בהחלטות ספציפיות, או אפילו חברים במעגל.

תבנית 10.3: ארגון אפרוסק



ספק ערך בסביבה תחרותית ומורכבת באמצעות ביזור (של משבבים והשפעה) ומכוון את האינטראקציה בין אלה שיוצרים ערך, והלקחות שהם משרתים.

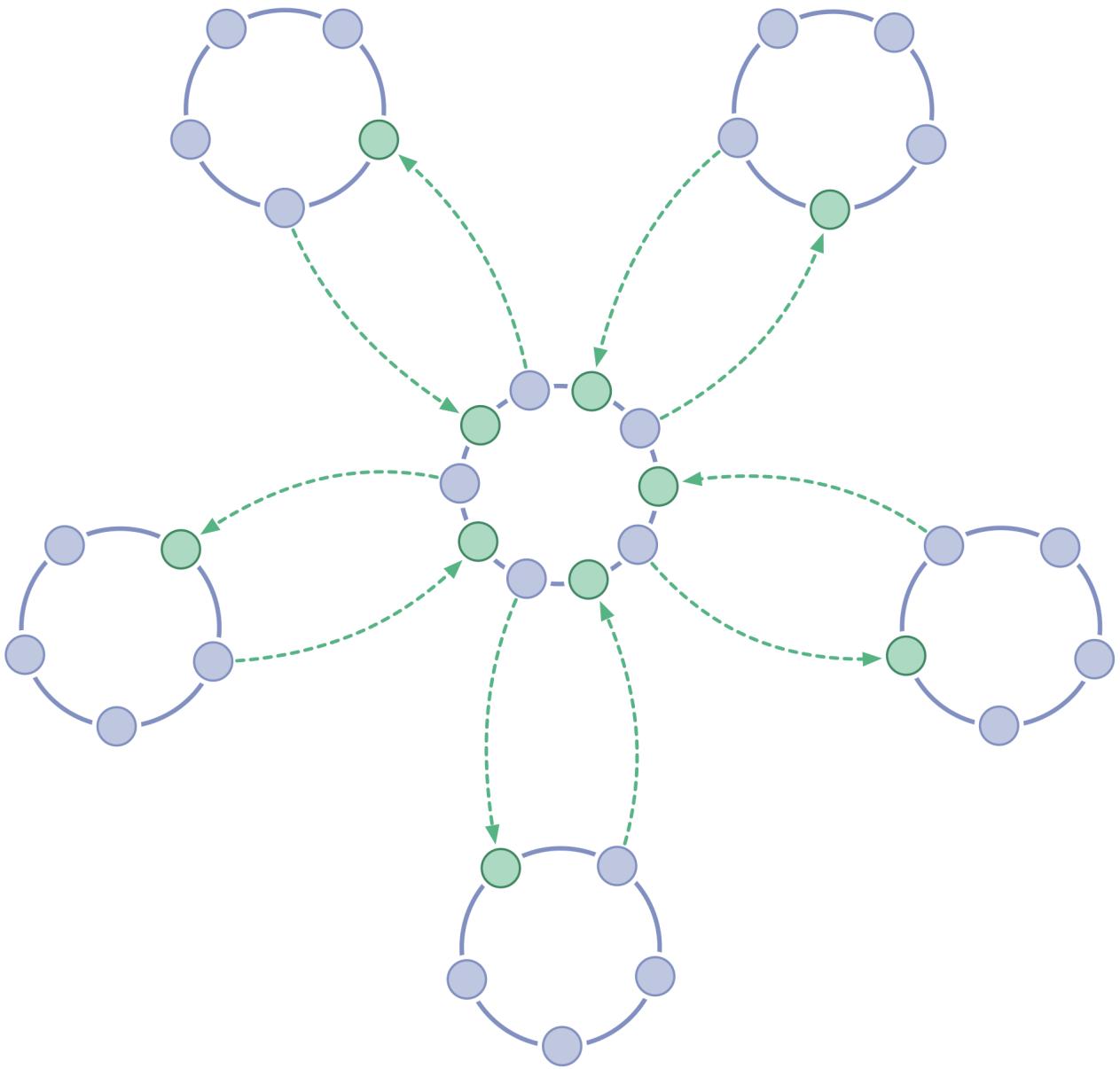
קבוצות בפריפריה:

- מספק ערך בהחלפה ישירה עם העולם שבוחז (לקחות, שותפים, קהילות, רשותות מקומיות ועוד).
- מנהל את המשבבים הכספיים ומונוט את הארגון

המרכז מספק שירותים פנימיים כדי לתמוך בארגון.

תחומים מקוישרים כפי שנדרש כדי להזרים מידע והשפעה, ולתמוך בשיתוף פעולה סביב יחס תלות.

תבנית 10.4: היררכיה קישור כפול



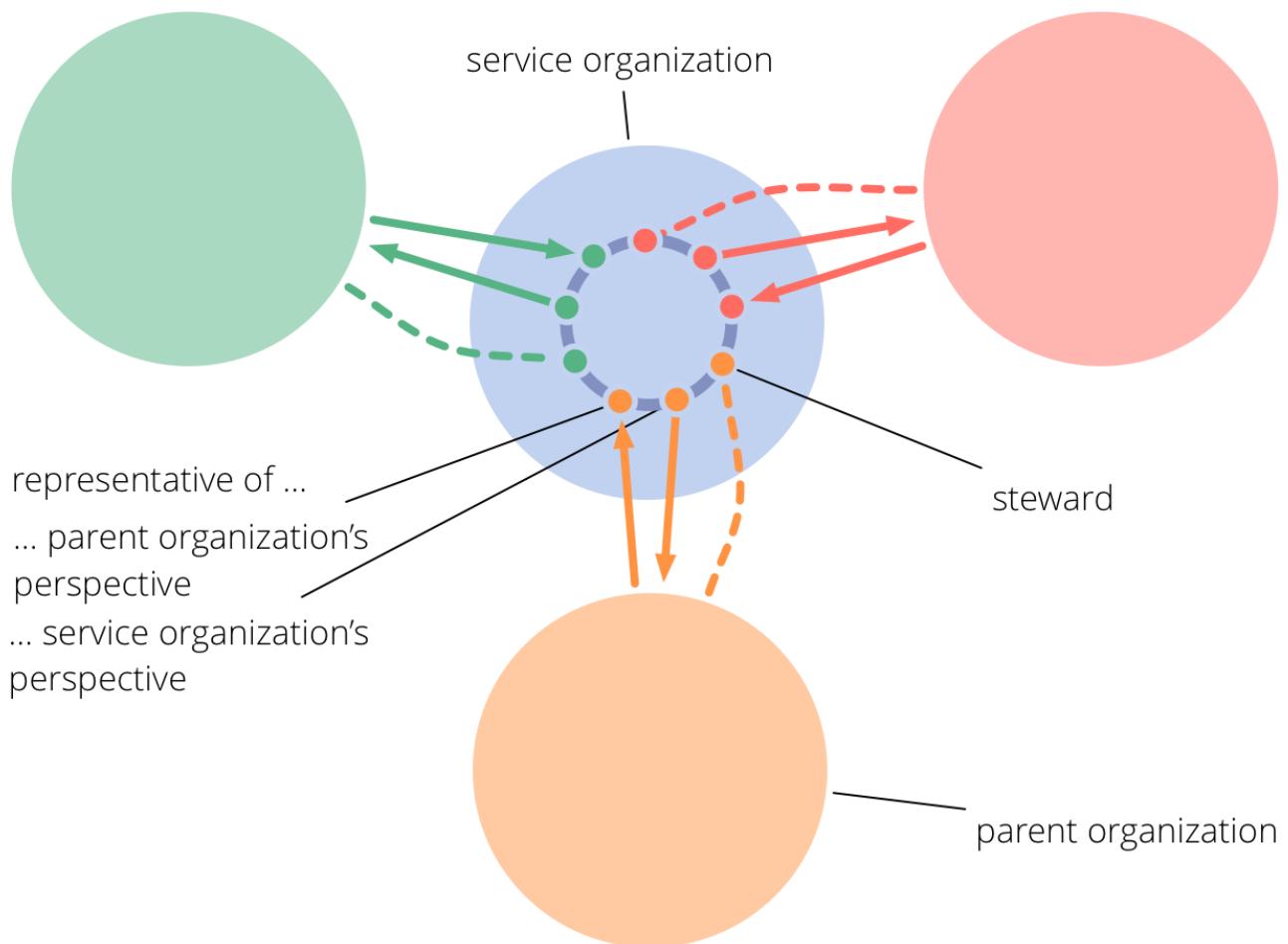
מאצילה את כל קבלת החלטות למעגלים עם משלות-עוצמת המקושרים זה לזה בכל רמות ההיררכיה, כדי לעبور מהיררכיה מסורתית כלפי המתאים יותר לניצול האינטיליגנציה הקולקטיבית ולבנית מעורבות.

1. מעבירה קבלת החלטות מדיניות מיחדים לקבוצות על ידי ייצור מעגלים עם משלות-עוצמת בכל רמות הארגון שלכם.
2. כל חברי המعال בוחרים אחד מהקבוצה שלהם כדי לייצג את האינטרסים שלהם ולהשתתף בהחלטות המדיניות של המعال העליון הבא, ולהיפך.

היררכית קישור כפול:

- מביאה שקלות למשילות
- שומרת על הפוטנציאל להיררכיה תפקודית (אם היא מאפשרת את זרימת הערך).

תבנית 10.5: ארגון שירות

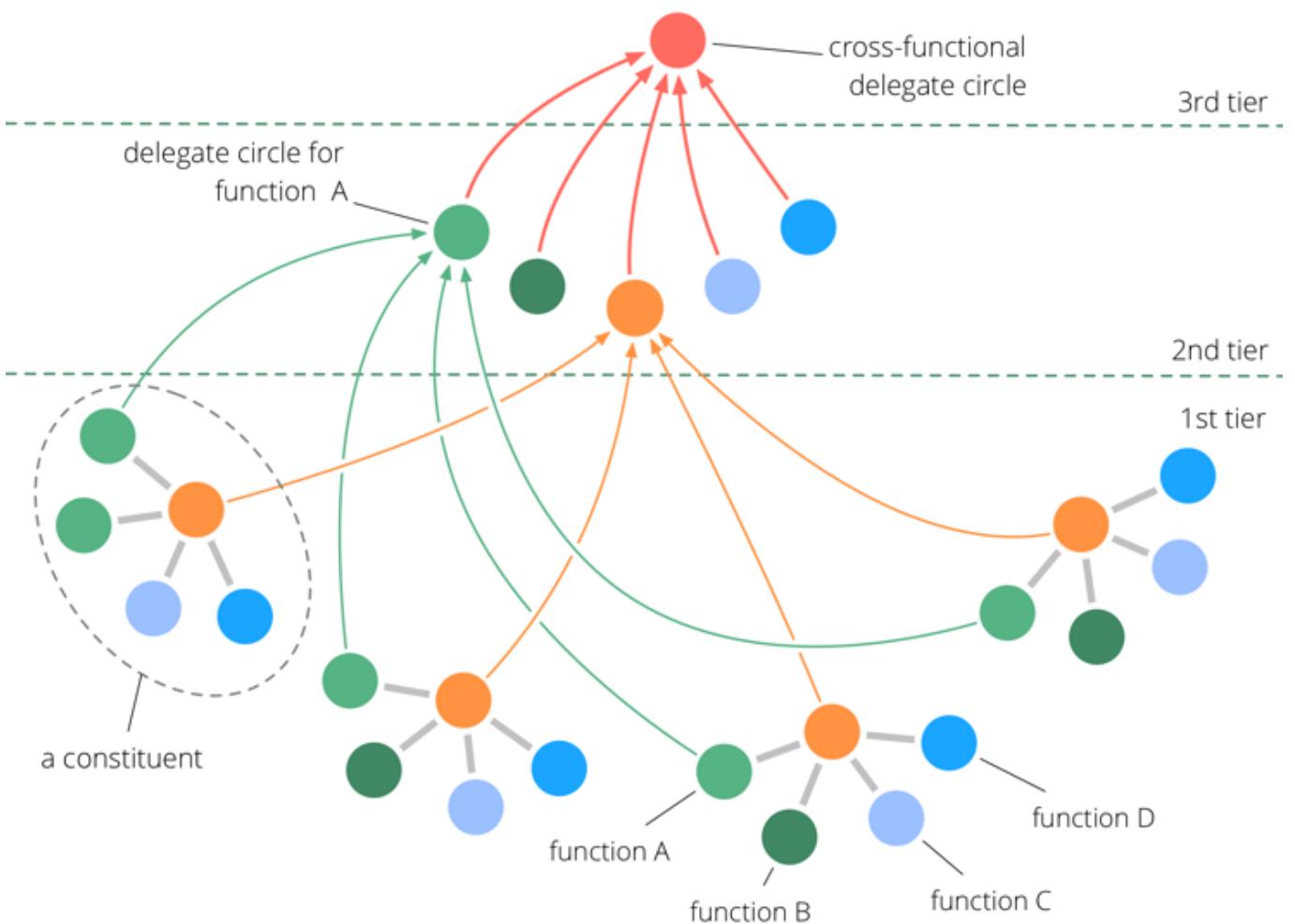


שיתוף פעולה של בעלי עניין רבים והתיישרות כלפי מניע (או יעד) משותף.

- מsharp את פוטנציאל השקלות בין ישויות שונות
- מגביר את התיאום הבין-מחלקות/ארגוני
- תומך בשיתוף פעולה רב-משרדי בין מחלקות/ארגוני בעלי מניעים ראשיים שונים, או שנמצאים בקונפליקט
- מתאים לפרויקטים חד פעמיים או לשיתוף פעולה מתמשך

הערה: ארגון שירות לפעמים מכונה **ארגון שדרה (backbone)**.

תבנית 10.6: ארגון פרקטלי



מרכיבים שונים (ארגוני או פרויקטים) בעלי מניע עיקרי ומבנה משותף (או דומה) יכולים לחלק את הלמידה על פני תחומים תפקודיים, בהתאם פועלה ולבצע החלטות מדיניות ברמה גבוהה (לדוגמה, האסטרטגיה הכוללת).

יצירת ארגון פרקטלי יכול לאפשר רשת גדולה לمعנה בmphירות להקשרים משתנים. במידה הצורך, ניתן לחזור על התבנית על מנת לחבר מספר רב של ארגונים פרקטלים לאחד.

תנאים מקדים

ארגון פרקטלי יכול להיווצר או על ידי מספר רב של ארגונים תלויים (-הדידית) החולקים מניע (עיקרי) משותף, או על ידי מספר סניפים, מחלקות או פרויקטים בתוך ארגון גדול יותר.

These constituents (i.e. organizations, branches, departments or projects) need to share at least some – and typically most – functional domains (e.g. accounting, product management, or development).

שכבות

לארגון פרקטלי יש לפחות שלוש רמות:

- שכבה ראשונה: **המרכיבים** (כלומר ארגונים, סניפים, מחלקות או פרויקטים)
- שכבה שנייה: **מעגלי נציגים לפקיד ספציפי** כדי לשתף למידה וליצור הסכמים בשם של תחומים לפקיד ספציפי
- שכבה שלישיית: **מעגל נציגים חזקה תפקידים** כדי ליצור ולפתח הסכמים בمعנה למניעים המשפיעים על הרוב הכלול של המרכיבים

יצירת ארגון פרקטלי

1. **יצירת השכבה השנייה:** בתוך כל מרכיב, החברים של כל תחום תפקוד (ומশמעותיו) משותף, מחליטים מי מביניהם ייצג אותם ב-**מעגל נציגים לפקיד ספציפי**, שבו הם חולקים ידע ולמידה וلتורם לביצוע ופיתוח הסכמים. נציגים נבחרים לתקופה מוגבלת (לאחר מכן בחירה חדשה נעשית).
2. **יצירת השכבה השלישייה:** כל מעגל נציגים בשכבה שנייה בוחר נציג כדי ליצור את **מעגל הנציגים חזקה התפקידים**.

השפעה על הארגון(ים)

כל מרכיב:

- מקבל גישה אל מגוון רחב של ניסיון, חוכמת ומיניות כדי להגדיל יעילות וחדשנות.
- יכול לשתף משאבים, תשתיות וניסיון עם שאר המרכיבים לפי הצורך והיכולת

השכבה השנייה והשלישית:

- יכולות לבחון החלטות בעת ובעונה אחת על פני מספר מופעים של תחום תפקיד ספציפי, מתן משוב מהquivר וلامידה מהירה
- מאורגנות, מתאימות ומנוטות את כל המערכת תוך שמירה על אוטונומיה ועשיה של המרכיבים הבודדים

נספח

יום שינויים

יום שינויים 17-08-2018

שינויים כלליים

- הוסיף ועודכן הסיכום הקצר עבור תבניות רבות
- הוסיף נקודות תבליט לטובת משפטים מלאים בתבניות רבות
- הרבה שיפורים קטנים בדקדוק ובספה
- הכללה של כתובת האתר לגירסת האינטרנט של המדריך המעשִׁי

million monotomes:

- **עודכנו:** אחראי על (פ), חשש, תוצר, מדיניות, הסתייגות, תפעול, מניע ראשי, עיקרון, תפkid, התארגנות- עצמית, אוטונומיה- חלקית, תת- מניע, ערכים
- **הוסף:** מרכיב, תיאום, נציגות, הצהרת מניע, לפתח, זרימה של ערך, צוות מסיע, תחום פתוח
- **הוסר:** מניע עמידים

יום שינוי 17-08-2018 (...)

שינויים למבוא

- הוסף המניע ליצירת סוציאקרטיה 3.0
- שבעת העקרונות:
 - העיקון של נסותנות: הוספה הפניה אל " הפרכה "
 - העיקון של הסכמה מוסבר כתוב בצורה ברורה יותר כ"علاה, חיפוש ופתירת הסתייגויות להחלטות ולפעולות"
- מדיניות, אוטונומיה- חלקית והתארגנות- עצמית: צמצמנו את ההגדרות של מדיניות, תפעול והتארגנות עצמית, הסרנו את כל התיחסות לתיאום" והבהרנו את הבדיקה בין מדיניות לתפעול
- מניעים ותחומים - הבהירנו כיצד תחומים יכולים להיות מובנים ביחס למניעים ארגוניים

יום שינוי 17-08-2018 (...)

- הסכמה על ערכים: תיאור משופר
- תיאום הזרימה: תיאור ואIOR משופרים
- התאמת תבניות להיקשרות: תיאור משופר
- הסכם: תיאור משופר, תבנית מעודכנת
- הבהירת תוכאה מיועדת (שינוי מה- תוכאה מיועדת): תיאור משופר
- קבלת החלטות בהסכם: תיאור משופר, AIOR מעודכן
- שיפור תמדי של תהליך העבודה: תיאור משופר
- מפגש תיאום: הבהיר פריטים על סדר היום, AIOR מעודכן
- מגל נציגים: שיפור תיאור
- האצלת השפעה: תיאור משופר
- תיאור תוצרים: תיאור משופר

יום שינוי 17-08-2018 (...)

- **תיאור מניעים ארגוניים:** צוין במפורש כי הצהרת המניע היא בדרך כלל רק 2-1 משפטים, סעיף מתוקן בנוגע להסביר הצורך, העברת הקטע אודוט סקירת הצהרות מניעים מתוך *הענות למניעים ארגוניים</1><لتבנית זו, והוסף AIOR חדש המסביר *יכיזד * לתאר מניעים ארגוניים</נו>
- **קישור כפול:** תיאור תואם ל קישור
- **היררכית קישור- כפול:** מסובב יותר בפירוט מה זו היררכיה קישור- כפול ואיך הוא נוצר
- **הערצת ופיתוח הסכמים:** סידור מחדש של הטקסט כך שיהיה ברור שיש פורמט ארוך וקצר

- קרייטריונים להערכתה: הצעה להבаратת סך להצלחה, והסבירנו לגבי פיתוח קרייטריונים להערכתה עם הסכמים

◦ הנחיות פגשנות: שיפור תיאור
◦ ארגון פרקטלי: תיאור מורחב ומשופר
◦ בקלוג מדיניות: תיאור משופר/[אנו](#)
#"># יומן שינויים 17-08-2018 (...)

- פגישה מדיניות: תיאור משופר, הבаратת פרייתי סדר הימים
- הזמן שני: התיאור כתעתמך באין להזמין שניי
- קשר: התאמת התיאור לקשר כפוף
- ימן: מובהר כי אין שום הבדל בין יומנים בעבר קבוצות ויוםנים בעבר תפקיים
- נווט באמצעות מתח: תיאור משופר, הוסיף אויר חדש כדי להבהיר את הבדיקה בין נווט באמצעות מתח, תיאור מניעים ארגוניים ו^{*}מענה למניעים ארגוניים *
- הסתייגויות: הבаратת ההבדל בין הסתייגות לבין חשש, הובהר מה נחשב כסתיגות, וכייד לתקף הסתייגויות בהקשר קבוצתי
- תחום פתוח: תיאור משופר ואIOR מעודכן
- מערכות פתוחות: תיאור משופר
- מרחב פתוח לשינוי: השם שונה מאיזס S פועל, תיאור משופר
#"># יומן שינויים 17-08-2018 (...)

- ארגון אפרסק: מובהר הקשר בין הפריפירה והמרכז
- גיבוש הצעה: הטקסט והאוויר שונים כדי להפוך את תהליך בחירת המכוננים ליוטר ברור, תבנית מעודכנת לגיבוש הצעה כדי שתהיה תואמת לתבנית של הסכם
- נציג: תיאור משופר
- פתרת הסתייגויות: עדכון שני האירורים
- הענטת למניע ארגוני: תיאור משופר, תיקוף פשוט של מניעים ארגוניים
- תפkeit: תיאור משופר
- בחירה ל_fkid: תיאור משופר, הוסיף תיאורים של כל שלב
- סבבים: תיאור משופר
- שכר שקוּף: הוסיף עוד פרטים על הגינות ועל כיצד לפתח נוסחה לשכר
#"># יומן שינויים 17-08-2018 (...)

שינוי שם לתבניות:

- הערכת הסכמים ל-הערכת ופיתוח הסכמים
- תוצאה מיועדת להבаратת התוצאה המיועדת
- איזס S פועל ל-מרחב פתוח לשינוי

תבניות שהוספו:

- צ'ק-אין (DOI, מצב)
- יצרה משותפת של הצעה
- הכנות לפגישות

◦ פעילות קצובות בזמן

#"># יומן שינויים 21-03-2018

◦ שינוי שם התבנית תיאור מניעים לתיאור מניעים ארגוניים

◦ _תיאור מניעים ארגוניים_: הסבר על ארבעת ההיבטים של המנייע: המצב הנוכחי, האפקט של המצב על הארגון, הצורך של הארגון ביחס למצב זה, ואת ההשפעה של התוצאות לצורך זה

◦ הוספה צריך ליותר המונחים

#># יומן שינויים 16-11-2017

◦ תיקונים קטנים

◦ התאמת ערכי מיליון המונחים עבור מעגל ו-תפקיד לתבנית טקסט

◦ תוכנית פיתוח: הבקרה של האחריות

◦ תפקיד: הובירה האבולוציה של האסטרטגיה

#># יומן שינויים 10-11-2017

◦ מגוון הבדיקות ותיקונים קטנים

◦ מעגל: הבהיר הקשר בין המעגל והתחום

◦ תפקיד: תיאור משופר

◦ סבבים: תיאור משופר

◦ תחום פתוח, צוות מס"ע ו-מערכות פתוחות עברו לקטגוריה "מבנה ארגוני"

◦ הוסף מספר מונחים ליותר המונחים

#># יומן שינויים 21-10-2017

◦ לילiana דיויד הוספה למחברים

◦ הושמטה המונח "Framework" (הוחלף עם "מדריך מעשי")

◦ עודכן סדר התבניות

◦ הוספה אינדקס של כל התבניות

◦ הוספה מיליון מונחים

◦ הוספה תודות

◦ מגוון הבדיקות ותיקונים קטנים לטקסט ולאירורים

◦ תבניות מעודכנות עבור הסכם ותוכנית פיתוח

#># יומן שינויים (...) 21-10-2017

◦ מבוא:

▪ הוספה "מה יוצא לי מזה?"

▪ נספו הגדרות למבוא עבור ממשיות, התארגנות-עצמית, אוטונומיה חלקית, פעולה

▪ הבהיר תחומים והקשר שלהם למניעים

▪ הסבר מורחב של מושגי היסוד

▪ הפיכת כל העקרונות למעשיים

#># יומן שינויים (...) 21-10-2017

◦ השתתפות מיזמנת: תיאור משופר

- הסכם: מובהר שהרעיון של ההסכם חל על אנשים בתפקידים
 - הברחת תחומיים: תיאור משופר
 - מעגל: הגדרה מעודכנת של "מעגל", תיאור משופר
 - משמעות התפתחות: תיאור משופר, תבנית מעודכנת
 - פיתוח אסטרטגיה: הגדרה מעודכנת של "אסטרטגיה", תיאור משופר
 - הרוכית קשר כפלי: אויר חדש
- #"># יומן שינויים 2017-10-21 (...)

- ערכת הסכמים: שאלות מתואמות לסקירת עמיתים
- בקלוג מדיניות: תיאור משופר
- יום רישום: הוספו פרטים לגבי משלות ליום רישום אישי
- הסתיגות: הברהת תיקוף הסתיגויות
- סקירת עמיתים: תיאור משופר
- הענות למניע ארגוני: שלוב מידע אודות תיקוף מניעים
- *תיקיד/*0*:> הברהת נושא התקיד עשוי לתחזק בקלוג משלות, הצגת מונח "נושא התקיד"
- לאדם בתפקיד/*n*>

- גיבש הצעה: הוספה קритריונים לבחירת מכוננים, הוספה שלב עבר מתן עדיפות לשיקולים, הבהירות קטנות
 - פתירת הסתיגויות: עדכון האIOR כדי שיישקף טוב יותר את התהלים/*nh*>
- #"># יומן שינויים 2017-10-21 (...)

שינוי שם לבניות:

- ארגון שדרה ל-ארגון שירות
 - סקירה אפקטיבית ל-סקירת עמיתים
 - אסטרטגיה ל-פיתוח אסטרטגיה
 - תיאור תחום להברהת תחומיים
 - תיאור תוכרים ל-תיאור תוכרים
- #"># יומן שינויים 2017-10-21 (...)

בנייה שהוסף:

- האצלת השפה
- תיאור מניעים
- תחום פתוח

בנייה שהוסרו

- מעגל תיאום
- תחומיים מקוונים
- תיקוף מניעים

קישורים

הגרסה האחרונה של המדריך המעשִׁי:

- גרסה מקוונת: (עם אינדקס תבניות הניתן לחיפוש) <http://patterns.sociocracy30.org>
- פורמטים שונים וสภาพות אחרות: <http://sociocracy30.org/guide>

/More S3 Resources: <http://sociocracy30.org/resources>

Main S3 website: <http://sociocracy30.org>

עיקבו אחרים בטוויטר: sociocracy30@

רישוי

עבודה זו נוצרה על ידי ברנהרד בוקלברינק, ג'יימס פריסט וליליאנה דיוויז במסגרת רישיון Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0. כדי לצפות בעותק של רישיון זה, בקרו באתר <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

תודות

התוכן של סוציאקרטיה 3.0 משקף את הניסיון המצטבר וחוכמת התורמים לאורך הדורות. אנשים אלה חלקו מסע משותף לפיתוח דרכי מועילות, הרמוניות ומודעות יותר לשיתוף פעולה.

הכרה מיוחדת הולכת לג'רארד אננדנבורג ואחרים לאורך השנים אשר השקיעו זמן משמעותי לkrarat פיתוח ותיעוד שיטת המעלג הסוציאקרטי, אשר תרמו לכיוון והיו השראה עבור האבולוציה של סוציאקרטיה 3.0.

כמו כן, אנו רוצים להכיר בכל אלה שעבדו באופן נרחב על מנת לאפשר את הופעתה של חשיבה יצירתית ורזה יותר, ובאה שפיתחו וחלקו שיטות שונות עם העולם.

לבסוף להכיר בעמיתים רבים שלנו, לקחות, קליניטים ו משתתפים בקורסים של סוציאקרטיה 3.0 אשר בחרו להתנסות עם סוציאקרטיה 3.0. אנו מודים לכם על שתרמתם את המשוב המתמשך שלכם כדי לעזור לנו לפתח את התבניות ולאפשר לכלנו ללמידה ולצמיחה.

תודות (...)

רשימה בהחלט לא מצאה, ברצונו להציג את הערכתנו לאנשים הבאים אשר תרמו שירות לפיתוח סוציאקרטיה 3.0, או שעבודתם השפיעה על מה שהוא היום:

Gojko Adzic, Lysa Adkins, Christopher Alexander, David J. Anderson, Ruth Andrade, Jurgen Appelo, Kent Beck, Sue Bell, Angelina Bockelbrink, Jesper Boeg, Kees Boeke,

Mary Boone, John Buck, Betty Cadbury, Diana Leafe Christian, Mike Cohn, Stephen Covey, Gigi Coyle, Jef Cumps, David Deida, Esther Derby, Kourosh Dini, Jutta Eckstein, Frands Frydendal, Gerard Endenburg, Andreas Hertel, Andrei Iuoraia, François Knuchel, Diana Larsen, Helmut Leitner, Jim and Michele McCarthy, Pieter van der Meche, Daniel Mezick, Susanne Mühlbauer, Niels Pfläging, Mary and Tom Poppendieck, Karl Popper,

Brian Robertson, Marshall Rosenberg, Dave Snowden, Hal and Sidra Stone, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Sharon Villines, Nathaniel Whitestone, Ken Wilber, Jack

.Zimmerman

ג'יימס פרווט



משרת ברחבי העולם, מספק ייעוץ לפיתוח ארגוני, ליווי למידה, וחוונכות עבור אנשים המעניינים לפתח ארגונים שיתופיים, מסתגלים בקנה מידה.

thriveincollaboration.com

james@thriveincollaboration.com

ברנהרד בוקלברינק



... הוא מאמין אג'יל, מכשיר וייעץ התומך באנשים, צוותים וארגוני בניהoot ארגונים מורכבים ובפיתוח תרבותות של שיתוף פעולה אפקטיבי, מודע ושמח.

evolvingcollaboration.com

bernhard.bockelbrink@evolvingcollaboration.com

לייליאנה דיביזייד



משרתת ברחבי העולם, מספקת הכשרות, הנחייה והדרכה לקבוצות וארגוני המעוניינים לפתח אפקטיביות

מילון מונחים

Operations Backlog: רשימה גלויה של פריטי עבודה (творים) שלא הושלמו (בדרך כלל מתועדים).

(Sociocratic Circle-Organisation Method (SCM): שיטת ממשל שוויונית לארגוני המבוססים על חסיבה סוציארטית, שפותחה בהולנד על ידי ג'רארד אננדנבורג.

אוטונומיה-חלקית: האוטונומיה של אנשים ליצור ערך, מוגבלת על ידי המגבילות של התחום (כולל ההשפעה של המאצל ושל הנציגים), ועל ידי הסתייגויות אחרים.

אחראי על (פ.): לקחת אחריות על משהו.

אחריותות (עיקרון): להיענות כמשמעותו נדרש, עשו את מה שהסכמתם לעשות וקחו בעלות על מהלך הארגון.

אסטרטגייה: גישה ברמה גבוהה של איך אנשים ייצרו ערך על מנת לקחת אחריות בהצלחה עברו תחום.

ארגן: קבוצת אנשים המשתפים פעולה לקרה מניע (או יעד) משותף.

בזבוז: כל דבר לא הכרחי עברו — או עומד בדרך ל — מענה אפקטיבי (יותר) למניע.

בקלוג - צבר, רשימת מטלות: A list of (often prioritized) uncompleted work items (מניעים) הקשורים למידיניות התחום ודורשים .(deliverables), or (drivers) that need to be addressed

בקלוג מדיניות: רשימה גלויה מתועדת של פריטים (מניעים) הקשורים למידיניות התחום ודורשים תשומת לב.

האצלת סמכויות: הענקת הסמכות על ידי צד אחד (המאצל) לאחר (המאצל) כדי לתת דין וחשבון לתחום, (כלומר לעשות דברים מסוימים ו/או לקבל החלטות מסוימות), אשר עברום המאצל שומר על אחריות כולה.

הסכם: הסכמה על קו מנהה, תהליך או פרוטוקול שנועד להנחות את הזרימה של הערך.

הסכם (עקרון): העלה, חפש ופטור הסתייגויות להחלטות ופעולות.

הסתיגות: הסיבה_מדוע עשיית שהוא עומדת בדרך של מענה אפקטיבי (יותר) למניע ארגוני (כלומר דרישת ארגונית).

הצהרת מניע: סיכום קצר אך מקיף של המידע הדרוש להבנת המניע.

התאמה: התהיליך של הבאת הפעולות של כל החלקים של ארגון בקנה אחד עם יעדו הארגון.

התארגנות-עצמית: אנשים המארגנים עצמם במסגרת המגבילות שהוגדרו באמצעות מדיניות.

זרימה של ערך: תוצרים עוברים דרך ארגון לכיוון הלקחות או בעלי עניין אחרים.

חשש: הדעה שלעשות שהוא (אפילו בהעדר הסתייגות) ** עשוי ** לעמוד בדרך למענה יעל (יותר) למניע הארגוני.

יומן: מערכת (דיגיטלית) לאחסון כל המידע הרלוונטי לניהול הארגון.

מצציל הסמכויות: יחיד או קבוצה המצצילים בתחום לאחרים) לחתת אחריות עליו.

מדיניות, משלות: לקבל ולפתח החלטות לגבי מה לעשות כדי להשיג מטרות, וקביעת מגבלות על איך ומתי הדברים יעשו.

מוחצץ: פרט או קבוצה המקבלים אחריות על תחום שהואצל אליהם.

מעוילות (עקרון): הקדישו זמן רק למה שambil אתכם קרוב יותר להשגת המטרות שלכם.

מורכבות: סביבה שבה הנעלמים לא ידועים, הסיבה והתוואה ניתנות להבנה רק בדיעבד, והפעולות מובילות לשינויים בלתי צפויים. [סנוון ובון]

מניע: המניע של אדם או של קבוצה להגיב על מצב מסוים.

מניע ארגוני: מניע נחשב **מניע ארגוני** אם היענות אליו תעזר לארגון ליצור ערך, למנוע בחוז או למנוע נזק.

מניע ראשי: המניע הראשי של תחום הוא המניע העיקרי שאנשים שאחראים לתחום מגיבים אליו.

מניע-על: ראה תת-מניע.

معالג: קבוצת אנשים שקופה, בעלת משלות-עצמית וחצי-אוטונומית, המשתפים פעולה כדי לחתת אחריות על תחום.

מרכיב: קבוצת אנשים (למשלمعالג, צוות, מחלקה, סניף, פרויקט או ארגון) המצצילים סמכות לנציג לפעול בשםם בקבוצות או בארגונים אחרים.

משילות-עצמית: אנשים המנהלים את עצם במסגרת מגבלות של תחום.

מתח: חוויה אישית, סימפטום של דיסוננס בין תפיסתו של אדם לגבי המצב, לבין ציפיותו או העדפותיו.

נסותנות (עקרון): בדקו את כל ההנחות באמצעות ניסויים ותיקונים מתמשכים.

סוציאקורטיה: הלך הרוח שבו אנשים המושפעים מוחלטות יכולים להשפיע עליהם על בסיס סיבות לעשות זאת.

עקרון: רעיון בסיסי או כלל המנחה התנהגות או מסביר או שולט איך שהוא או עובד.

ערך: החשיבות, הערך או השימוש של משהו ביחס למניע. כמו כן, "עיקרון עם משמעות כלשהי המנחה את ההתנהוגות" (משתמשים בו בעיקר "בלשון רבים", "ערכים" או "ערכים ארגוניים").

ערכים: עקרונות מוערכים המנחים ההתנהוגות. לא להתבלבל עם "ערך" (יחיד) בהקשר של מניע.

ערכים נבחרים: סט של עקרונות שקבוצה (או ארגון) בחרה לאמץ באופן קולקטיבי להנחות את ההתנהוגותם בהקשר של שיתוף פעולה שלהם.

פתח (פ): כדי לפתח בהדרגותיות.

צ'ק אין (לבדוק מה קורה): גילוי קצר שבו אתה משתק משהו לגבי איך הדברים עוברים ואיך אתה, חשוב מחשבות, רגשות, הסחות דעת או צרכים.

צוות מסיע: קבוצה שකולה של אנשים עם המנדט לפעול על פי סט ספציפי של דרישות.

צורך: העדר של משהו רצוי או שנחשב הכרחי (דרישה).

SHIPOR מתמיד (עיקרון): עשיית שינוי בהדרגותיות כדי לסגל למידה אמפירית יציבה.

שקלות (עיקרון): עירוב אנשים בקבלת ובירית החלטות שמשמעותם עליהם.

שקייפות (עיקרון): הפיכת כל המידע לנגיש לכל אדם בארגון, אלא אם כן יש סיבה לסתירות.

תאום: התהלהך המאפשר ליחידים או לקבוצות לשותף פעולה ביעילות בין תחומיים שונים על מנת להשיג מטרות מסוימות.

תבנית: בניית ניוט בהצלחה של הקשר ספציפי.

תוצאה מיועדת: התוצאה צפויה של הסכם, פעילות, פרויקט או אסטרטגיה.

תוצרים: מוצר, שירות, חומר גלם, ניסיון או טרנספורמציה, המסופק כתוצאה מהסכם.

תחום: שטח מובהק של השפעה, פעילות וקבלת החלטות בארגון.

תחום עמית: שני תחומיים עמייתיים כלולים בתחום אותו תחום-על מיידי, ויכולים להיות חופפים.

תחום פתוח: תחום שנלקחה עליו אחריות על ידי קבוצה של אנשים המזמינים לתורם כאשר הם יכולים.

תחום-על: תחום שמכיל לחלוין תחום אחר.

תחומי אחריות עיקריים: עבודה חיונית וקבלת החלטות הנדרשות בהקשר של הדומין.

תפועל: העבודה הנעשית כדי ליצור ולהעביר ערך, המונחה על ידי המדיניות.

תפקיד: תחום המואצל לייחיד.

תת-מניע: תת-מניע מתעורר כתוצאה מהענות למניע אחר (מניע-העל) והוא חיוני על מנת להיענות ביעילות למניע-העל.

סוציאקרטיה 3.0 מדריך מעשי

תודות	sociocracy30 	v2018-08-17a-he-0.01
פיצול ב-GitHub	אתר סוציאקרטיה 3.0	The official description of Sociocracy 3.0
יצירת קשר: bernhard.bockelbrink@gmail.com		- All patterns, the Seven Principles and key concepts. Maintained by Bernhard Bockelbrink, James Priest and Liliana David

עבודה זו על-ידי ברנרד בוקלברינק, ג'יימס פריסט וליליאנה דייוויד מופיעה תחת רישיון

Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International Licens