

—  
COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

# קואופטיציה

על יחסי הגומלין  
בין שותפות ותחרות

תני כ"ץ, מנהל התכנית



# תחרות ושותפות בעולמות שונים

- מהי תחרות?
- מתי היא חיובית ומתי שלילית?
- מהי שותפות?
- מתי היא חיובית ומתי שלילית?
- מתי תחרות ושותפות מנוגדים?
- מה מוביל את מה?
- כיצד תחרות ושותפות יכולים להשלים?



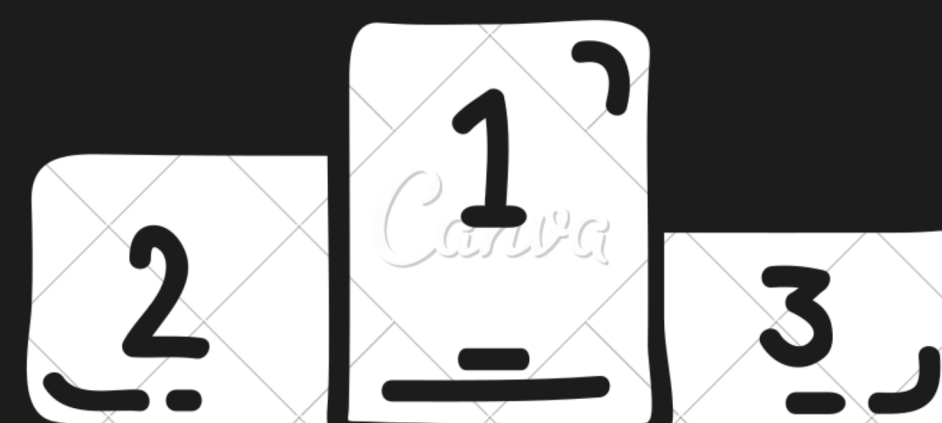
# קואופטציה

קואופטציה (Co-Optation) היא השילוב בין תחרות לשותפות. במערכת ההשכלה הגבוהה התחרות אינה על מחיר אלא על איכות ומשאבים. שנים האחרונות הפכה ההשוואה בין המוסדות למוסדרת בגלל דירוגים כמו מדד שנחאי. שותפות בין גופי ההשכלה הגבוהה תורמת למחקר, במקביל לקידום סוגיות רלוונטיות כמו תקציבים, איגום משאבים ושינויי רגולציה.



# תחרות יש בכל מקום

תחרות היא מושג שכיח עם היבטים חיוביים ושליליים.  
ביכולתה להפוך לכוח מקדם או למערכת דורסנית.



דחיפה למיקסום יכולות

קטליזטור למצויינות

יצירת סולם השוואה

מקבע סולם השוואתי

מחדד מנצחים ומפסידים

ממקד את מערכת היחסים

כנפרדת/עויינת





מגדיל את המשאבים



מאפשר ליותר שחקנים לשחק



מייצר מערכת יחסים נעימה



מעודד בינוניות



מסרב לתהליכים (קונצנזוס)



מציב את מערכת היחסים



לפני המשימה

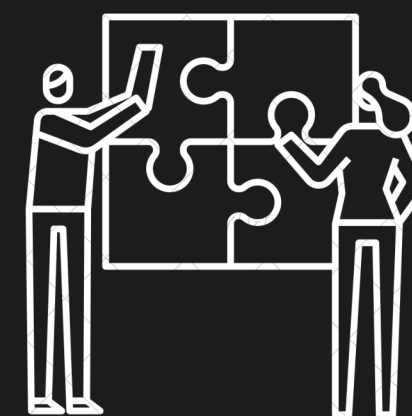
# שיתוף פעולה

## CO-LLABORATION

## CO-OPERATION

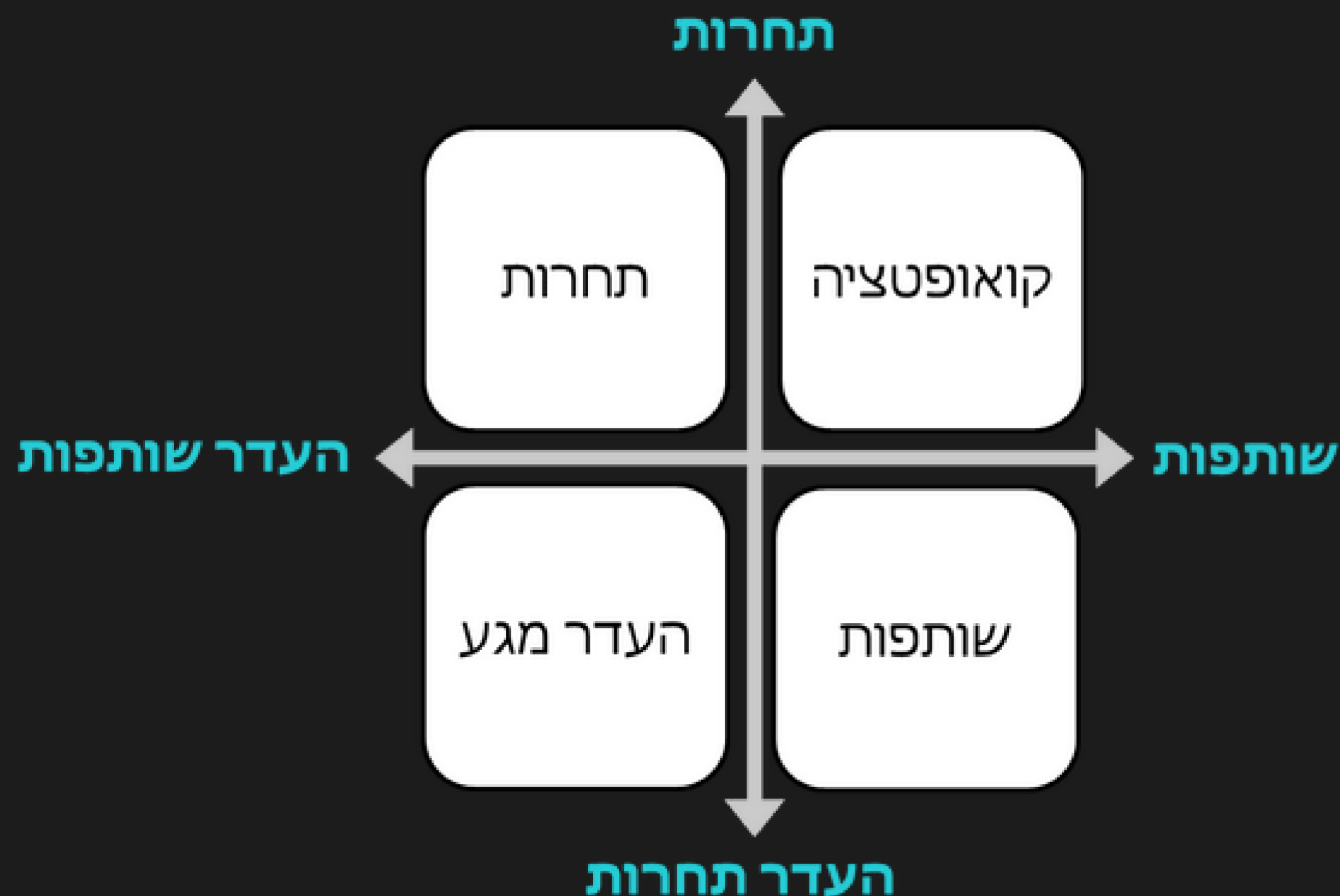
שותפות אמנם נתפסת כחיובית ומאחדת, אך יש לה גם

היבטים שליליים



# אז לכאורה הפכים, אבל האם גם יכולים להתקיים ביחד?

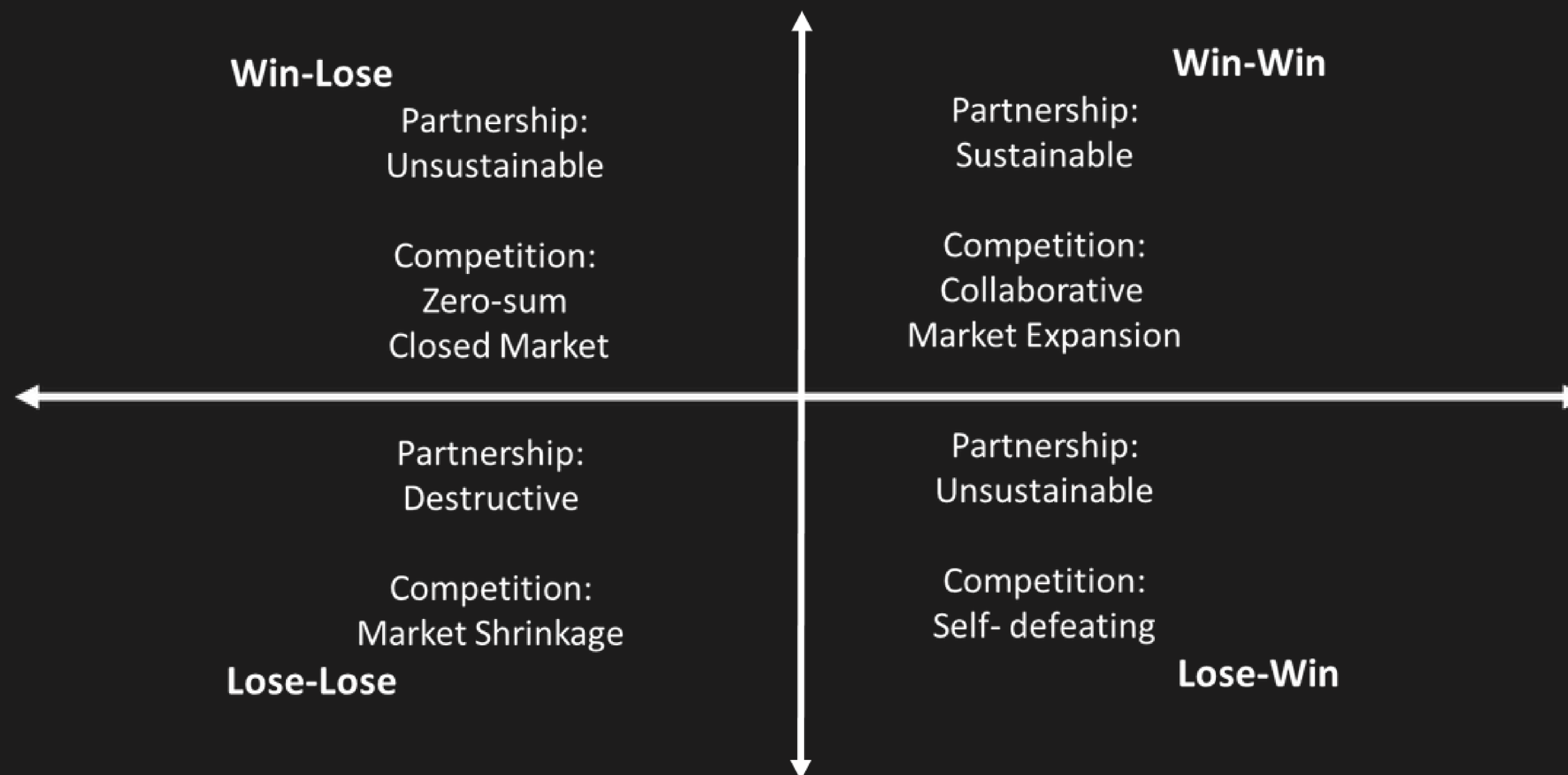
איך משלבים את הטוב משני העולמות: החלקים החיוביים בתחרות לעומת החלקים החיוביים של שותפות.



# אז לכאורה הפכים,

# אבל האם גם יכולים להתקיים ביחד?

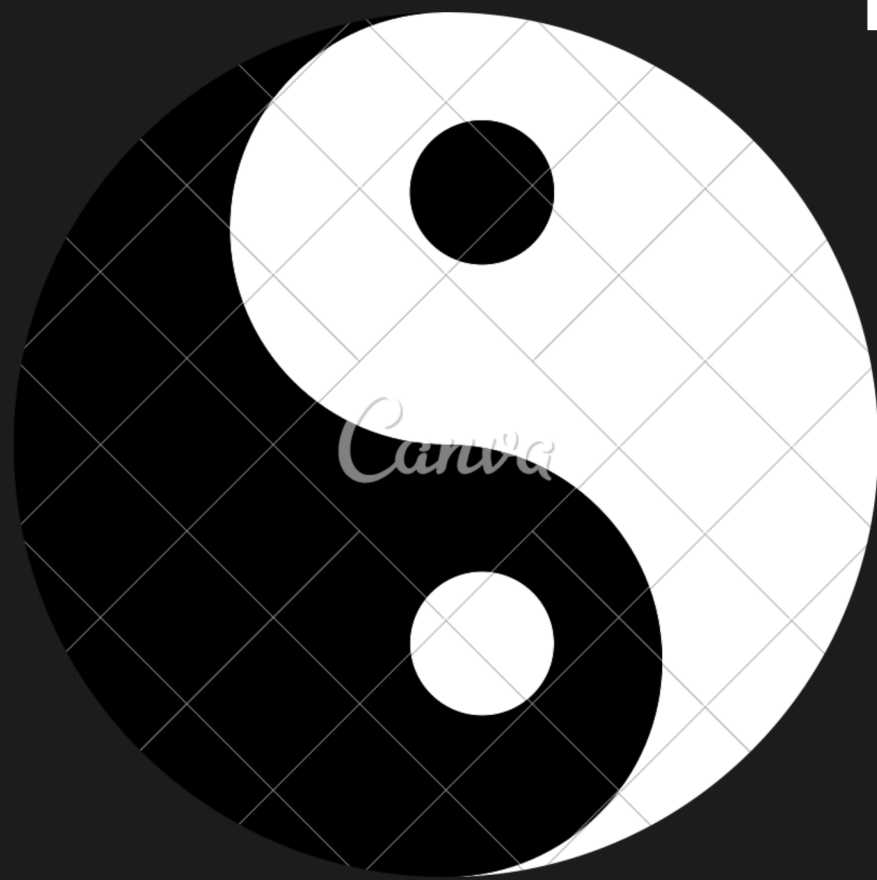
האם יש מצב שבו כולם מרוויחים ומה הם התנאים שבהם הרווח לכול הוא בר קיימא לאורך זמן?





# קואופטיציה: תחרות ושותפות

## כאנרגיה ספיראלית



תחרות ושותפות כשני כוחות מרכזיים בקידום מציאות טובה יותר <

תחרות ושותפות כשני כוחות מנוגדים <

תחרות ושותפות כשני כוחות משלימים <

איך ניתן להיעזר בשותפות כדי לקדם את התחרות? <

איך ניתן להיעזר בתחרות כדי לקדם שותפות? <

מה המנגנון / ההסדרה / הדינמיקה שתאפשר את קיומם הבו-זמנית? <

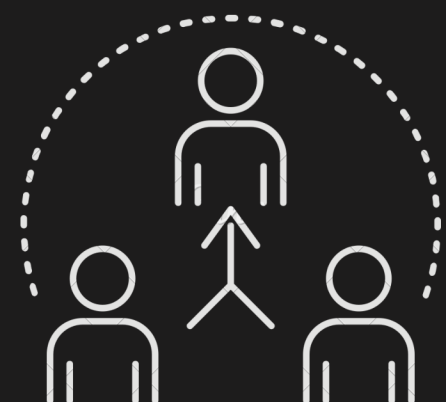


# שיתופי פעולה

## בין מתחרים



כשאי אפשר לבד



גורם שלישי



אותו שוק,  
ללא תחרות ישירה



מטרה משותפת



# תחרות

## בין שותפים

אנחנו לא רוצים לוותר על דרגות החופש והמימוש האישי אך במקביל מעוניינים לתרום לטובת הכלל



ביטוי אישי



תרומה  
אבסלוטית





# אם זה כ"כ מובן מאליו למה זה כ"כ קשה?

ברור ששיתוף הפעולה במערכת האקדמיה, לדוגמה בענייני הרכש, יוצר יתרון מובהק, אז מה מקשה על קידום שיתופי פעולה דומים?

## ברמה הדינאמית



מחייב אמון

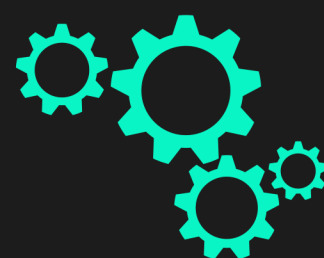


מחייב לשחרר



מחייב לוותר על הוקרה  
בטווח הקצר

## ברמה הארגונית



מחייב מנגנון מסדיר



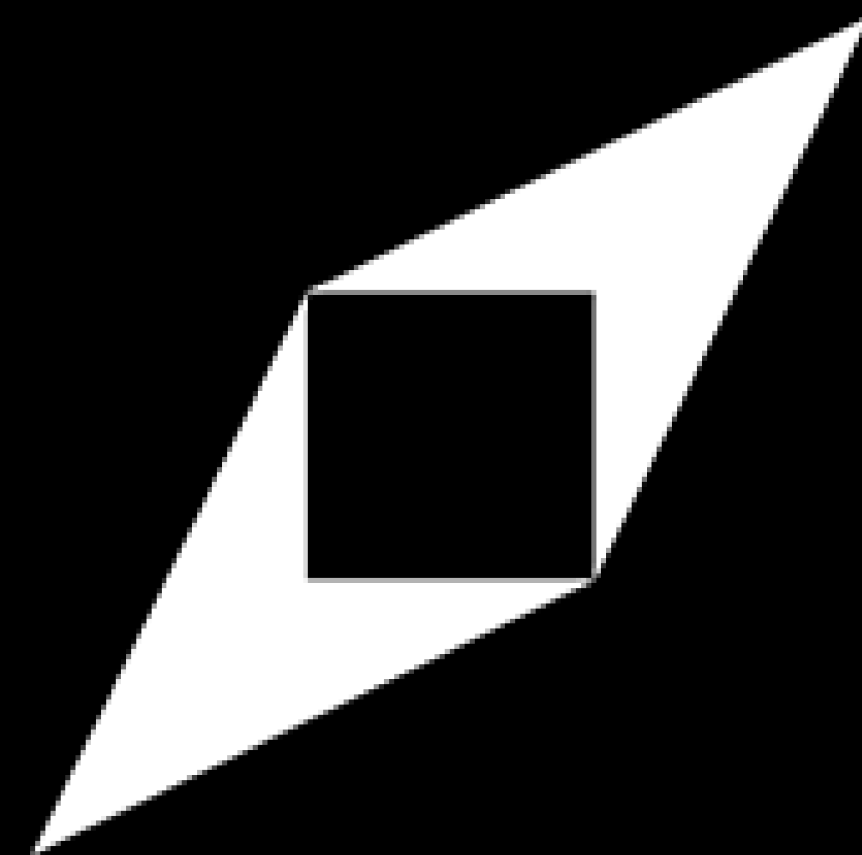
מחייב להגדיר בסיס למדידה



מחייב להגדיר בסיס להכרה,  
הוקרה ותמרוץ



מובילים Leadership  
באקדמיה in Academia

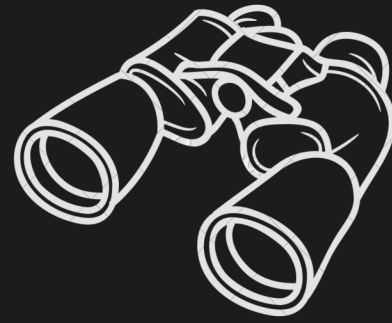


מה הקשר?



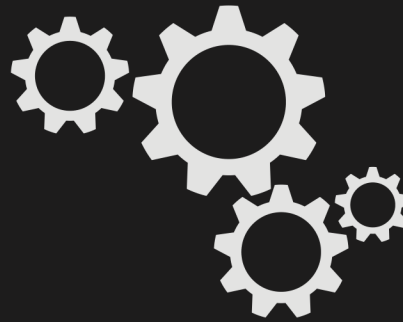
COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

מחייב לראות מעבר



מחייב

מחייב הסדרה של מנגנון



מנהיגות

מחייב הובלה של דינאמיקה



והובלה







COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

# קואופטיציה - מעבר לגדר האקדמיה

הרחבת המושג מעבר לתחומי ההשכלה הגבוהה: איך תחרות ושותפות מתקיימות בתחומים נוספים, במרחבי עשייה שונים וכיצד אפשר לגזור מהן תובנות שעוזרות לקידום מנהיגות והובלה. נדרשת מאיתנו הבנה על האופנים שאנחנו פוגשים את המושג, המקומות הללו הן השראות להבנה של קואופטיציה ולשכלולה.

# אקולוגיה

אקולוגיה היא דוגמה קלאסית כיצד מינים שונים מתחרים על משאבים משותפים. זו דוגמה טובה איך מינים מתמודדים עם התחרות ועם השותפות

יחס גומלין בין פרטים הצורכים משאבים משותפים



מספר סוגי התנהגויות תחרות: תחרות ניצול או תחרות עקיפה



התחרות היא גורם חשוב בהנעת הברירה הטבעית



תחרות תוך-מינית ותחרות בין-מינית



# ספורט

ספורט הוא לכאורה תחום שממקסם תחרות. ההשגים הנדרשים מאוד ברורים. גם הכללים. אבל גם בתחום הזה יש לא מעט אלמנטים של שיתוף פעולה כמו הסכמה על הכללים והעבודה הקבוצתית לטובת הניצחון.

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| תחרות יכולה להתקיים בין פרטים או בין קבוצות |    | תחרות על הישגים                           |    |
| מתיחת גבולות                                |   | התוצאה היא או ניצחון או הפסד              |   |
| הבניית שותפות כאמת מידה בתחרות              |  | תחרות עם כללים המפוקחת על-ידי שופט.ת      |  |
|   |   | הניצחון נקבע על-פי אמות מידה אובייקטיביות |  |





# ספורט

MVP ב-NBA הוא ציון לשחקן מצטיין על בסיס תרומתו לעבודת הצוות ולא רק על בסיס ההשגים הפרטיים. הפיכת המימד האישי לכזה הנמדד דרך השותפות. תחרות שמקדמת שותפות.



משחק קבוצתי  
תוך שימור הרצון  
להצטיינות אישית

- מחוץ לגדר האוניברסיטה -



# עסקים

בעולם העסקים צריך ליצור מצב שהתחרות תורמת בהיבטים שונים וכך נוצרת מערכת עיסקית מתקדמת יותר.

תחרות על הצרכנים, לפי מאפיינים אחידים



תחרות מגדילה את מגוון המוצרים ובכך מורידה מחירים



מידת התחרות תלויה במידת ההיצע ובמידת הביקוש



קואופטציה תיווצר כאשר ניתן לייצר ערך גבוה יותר לצדדים המעורבים מאשר ללא שיתוף הפעולה



COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

# עסקים



חברות שמתחרות אבל משתפות פעולה לטובת השוק ככלל. לדוגמה דלתה ואמריקן איירליינס שמתחרות בתחום התעופה אבל גם משתפות פעולה בפיתוח מטוסי העתיד כחלק מהתחרות שלהן ביצרניות מטוסים אחרות. במקרה זה ההתאגדות כנגד גורם שלישי מביאה לשיתוף פעולה.



- מחוץ לגדר האוניברסיטה -

# מוזיקה

מצד אחד יש הרבה כבוד לנגן הבודד ולאיכות נגינתו ומצד שני לביחד של התזמורת יש חשיבות שגדולה מסך חלקיה. שילוב בין היחיד לעבודת הצוות הוא גם סוג של קואופטציה.

התזמורת הסימפונית של ביה"ס למוזיקה באוניברסיטת ת"א,  
הפכה בשנים האחרונות, באופן מוצהר,  
לתזמורת העתודה של התזמורת הפילהרמונית הישראלית.



חברי התזמורת אינם קבועים, אלא מנגנים רק כל עוד הם  
תלמידים בבית הספר



סטודנטים נגנים מחו"ל



# זוגיות

במערכת יחסים יש שאלה מהו האיזון בין הליכה בדרך כל כל פרט ובין השיתוף. איך יוצרים ביחד וגם שומרים על נפרדות.

הקונפליקט בין הרצון ללכת בדרך שלנו, ובין הרצון למצוא דרך משותפת עם האדם/אישה שאנחנו אוהבים



תחושה גדולה של שותפות



עורך הנפרדות בתוך הביחד





COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

# קואופטיציה בבית

התבוננות סנימית וחקירה אישית - היכן אנחנו מתחרים  
ומתי אנחנו זקוקים לשותפות. האם יש הבדל בין אופני  
הפעולה במצב של תחרות מול מצב של שותפות.





# שותפות ותחרות הזמנה להתבוננות פנימית

איך אני תופסת מתחרה?



איך אני משתף פעולה?



עד כמה השאיפה למימו שעצמי  
ולמצוינות גורמת לי למתוח את  
התחרות למקומות פחות טובים?



מתי הרצון לשתף פעולה והמחויבות  
גורמים לי תחושה של חוסר מימוש?



האם יש הבדל בין האופן שבו אני  
פועלת במרחבים השונים?



## משתף פעולה

שם במרכז את  
הצרכים של אחרים  
ומערכות יחסים

## מאזן

בין תחרות ושותפות,  
בין מערכות יחסים  
ומימוש עצמי

## מתמסר

## נמנע

Canva

## הישגי

דוחף למימוש עצמי,  
חשוב לו  
להשיג מטרות

- התבוננות פנימית -



איך כל זה קשור לרשת?

מה תפיסת המל"ג / ות"ת היום?

מודלים של הצלחה

מאתגרים את האיזון הנכון  
בתפקידי האקדמיה השונים?

ואיך כל זה קשור למוסד שלנו?



# קואופטיציה במרחב האקדמי

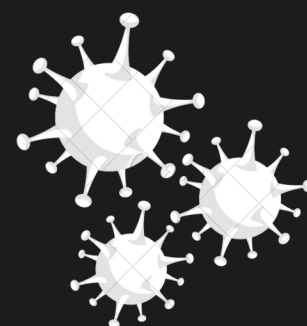
ואם נחזור לתחום העיסוק העיקרי שלנו - מה  
המשמעות של קואופטיציה במרחב האקדמי.



# תחרות ושותפות במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל



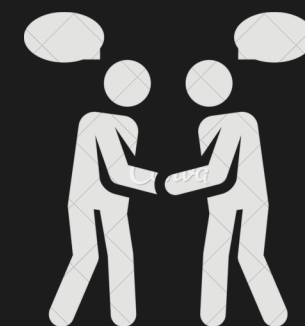
מאבקים על  
קרדיטים



אתגר  
משבר הקורונה



איגום משאבים  
ושמירה על  
הרלוונטיות



שיתופי פעולה  
בינאישיים  
ולא מוסדרים



תחרות  
עם העולם



בבסיס מושתת  
על תחרות

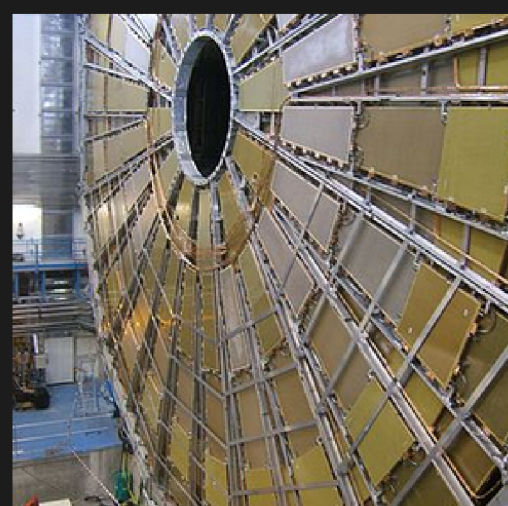


# מקרי בוחן



מערכת ההשכלה  
האירופאית

הרחבת ההיצע להון האנושי -  
מודל בולוניה מסדיר את  
האפשרות של מוסדות השכלה  
גובהה שונים לייצר מערכת  
המאפשרת ניוד של סטודנטים  
וחוקרים על בסיס משותף  
ותשתית למצויינות מדעית.



מאיץ חלקיקים בסרן

פרויקט שהוא דוגמה  
לאיך מספר מדינות  
וחוקרים שמתחרים זה  
בזה מאגמים משאבים  
לטובת יצירת מערכת  
מחקרית מתקדמת  
שתורמת לכולם



אגפי רישום

שיתוף פעולה  
והעברת מידע  
מצליחים במנהל  
הסטודנטים  
באוניברסיטאות  
שונות לאגם  
משאבים ולשכלל  
את השירות.



בית הספר לקיימות  
ושינוי אקלים -  
אוניברסיטת בן גוריון

איך בונים מנגנון כלל  
אוניברסיטאי ורותמים  
להקמתו יחידות  
שמתחרות בשוטף על  
תקנים ותקציבים.



מרכז החישובים  
הבינאוניברסיטאי

ניהול משאבים  
משותפים תוך ניצול  
יתרון הגודל

- קואופוציה במרחב האקדמי -



# פיתוח קבוצתי של אמות מידה וכיווני פעולה קואופטיביים



איך זה יכול לעבוד  
במוסד שלנו?

צריך לראות כיצד הדוגמאות הקיימות מאפשרות פיתוחים דומים בתחומים משיקים. המטרה היא זיהוי העקרונות ולהבנה כיצד אלו יכולים לתרום לעשייה של מנהיגות אקדמית.



מה האיזון  
הנכון?

- קואופוציה במרחב האקדמי -







COOPERATION  
COOPETITION  
COMPETITION

תחרות קריטית כדי לשמר שאיפה  
למימוש פוטנציאל אישי ומערכת



לסיכום החלק הזה -

שותפות הכרחית כדי להרחיב את בסיס המשאבים  
ואת אופן ניצולם על מנת לקדם מטרות משותפות



מה

קואופטציה מאפשרת לנהל נכון את האיזון בין  
שותפות ותחרות ולשמרן לאורך זמן - יש  
פוטנציאל גדול להרחבה!



למדנו על

על מנת להמשיך לחתור למצויינות ברמה  
המוסדית והלאומית נדרשת בחינה  
מתמשכת של האיזון הנכון



קואופטציה?

קואופטציה היא תהליך ספירלי ורב מימדי  
המחייב מנהיגות והובלה

