

גורמי הצלחה חיוניים

שבעה גורמים חיוניים להצלחת השותפות

1. הבנת הפערים הרב-תרבותיים
2. טקטיקה לניהול שותפות מוצלחת
3. קונצנזוס וגיבוש החלטות
4. דיאלוג מתמשך
5. מניעת הפתעות
6. תיאום בין השותפים
7. חדשנות וחשיבה יצירתית

גורם הצלחה 1: הבנת פערים רב-תרבותיים

בעולם הגלובלי של היום, אחד מגורמי המפתח להצלחת שותפות זה לגשר בין התרבויות השונות שמהן באים החברים השונים בשותפות. ישנם שלושה פערי תרבות עיקריים בשותפויות שצריך לגשר ביניהם:

- הפער הקיים בין תרבות ישראלית והתרבות של הקהילה בחו"ל
- הפער הקיים בין תרבות הרשות המקומית ותרבות ההתנדבות
- הפער הקיים בין התרבות של המתנדבים שתורמים משאבים פיננסיים והתרבות של המתנדבים שתורמים משאבים אחרים.

הבדלי התרבות מתבטאים בשלוש דרכים שונות:

1. פערי תקשורת בין כוונת המסר המקורית והאופן שבו הוא מובן על ידי מקבל המסר.
2. פערים בין שיטות של גיבוש החלטות
3. פערים בין שיטות של יישום החלטות.

לא צריך להתייחס לפערים אלה כבלתי ניתנים לגישור, או כסוגיה "שקופה" שרצונם הטוב של הצדדים יצליח לצלוח בכל מקרה. בשיבות השותפות (ובייחוד בפגישות הראשוניות), מומלץ להתייחס לשלושת הפערים האלה על ידי השלמת משפט כגון, "הנטייה שלנו היא ל...". הגישה הטובה ביותר לעסוק בהבדלים בין-תרבותיים דורשת הכרה בלגיטימיות שלהם ולהעלותם לדיון, כחלק אינטגרלי של השיח בשותפות. לא רצוי להתייחס לתרבות אחת כ"הדרך הטובה ביותר" כאשר אחרת נחשבת נחותה. המטרה צריכה להיות ליצור "תרבות שלישית" הינה ייחודית לשותפות, ושעובדת לטובת השותפות ומנצלת את המיטב מהתרבויות של השותפים.

הפער הקיים בין תרבות ישראלית והתרבות של הקהילה בחו"ל

הפער הזה הוא הבולט ביותר. על פי הסטראוטיפים המקובלים, בארץ יש יותר יזמה (לעומת הקהילות בחו"ל), יש פחות תכנון, ממהירים להוציא דברים לפועל ("נעשה ונשמע") עם מעט חשיבה, יש יותר



אלתור ("לזרום"), יש פחות רשמיות ופחות דגש על ניואנסים תרבותיים. כל אלה צריכים להיתפס כמאפיינים כלליים, אשר בנסיבות מסויימות תורמים לשותפות ובמצבים אחרים פוגעים בה ובהשגת יעדיה.

הפער הקיים בין תרבות הרשות המקומית ותרבות ההתנדבות

הפער הזה פחות מושך תשומת לב אך הוא יותר בעייתי מהקודם. חלק מהשותפים בארץ הם רשויות מקומיות עם מאפיינים תרבותיים טיפוסיים של כל ארגון ממשלתי, ושונים מאד מאלה של השותפים בחו"ל שמייצגים את הקהילה היהודית. למשל, בארגון ממשלתי בארץ ההיררכיה מוגדרת היטב ומדוייקת, כאשר ראש הרשות המקומית הוא הסמכות המכריעה בכל ענין. אנשי הצוות הינם עובדים בשכר במערכת ביורוקרטית פורמלית. ראש הרשות הינו נבחר ציבור ומייצג מפלגה. ההחלטות שלו מושפעות על ידי המפלגה שלו ועל ידי רצונו להיבחר שוב.

לפדרציה יהודית בחו"ל יש היררכיה ברורה למרות שלפעמים היא מטושטשת במידת מה, הודות ליחסים המורכבים הקיימים בין מתנדבים ואנשי מקצוע (תוך מתן כבוד למתנדבים שנותנים מזמנם וכספם). המתנדבים נותנים מזמנם החופשי ואינם רגילים לקבל הוראות או לפעול בהתאם לכללים ביורוקרטיים קשיחים. היות יושב הראש של הקהילה נבחר, וגם "מנדב", לתפקיד הוא אינו מחוייב למפלגה מסויימת אלא לקבוצת אנשים שתמכו בו, ושדרך כלל הינם חבריו מחייו האישיים. בדרך כלל, יושב ראש פדרציה אינו מוטרד מענייני בחירות.

ניתן לגבש החלטות ברשות מקומית בצורה פשוטה למדי, באמצעות הצבעה וללא צורך בקונצנזוס. לעומת זאת, בקהילות בחו"ל השגת קונצנזוס זו הינה קריטית לעצם קיומה של הקהילה. לעתים, השמירה על הקונצנזוס הינה חשובה יותר מגיבוש ההחלטה עצמו.

הפער הקיים בין התרבות של המתנדבים שתורמים משאבים פיננסיים והתרבות של המתנדבים שתורמים משאבים אחרים

במקומות שונים בעולם, ובייחוד בארה"ב, מתנדבים תורמים לא רק מזמנם אלא גם מכספם. על פי הדגם המקובל בעולם היהודי של ארה"ב, בדרך כלל, מתנדב שמבקש להיבחר לתפקיד חשוב ובעל השפעה בקהילה חייב לתרום סכום כסף נכבד.

בארץ, פעילותו של מתנדב אינה כרוכה בתרומה כספית אלא בתרומה של זמן, ידע, מעורבות וכו'.

מנהל שותפות חייב לדעת איך לגשר על הפער בין סוגי מתנדבים שונים, ועל הפער בציפיות בקרב האמריקנים, בנוגע לתרומות הכספיות של מתנדבים ישראלים.



גורם הצלחה 2: טקטיקה לניהול שותפות מוצלחת

השותפות הינה מערכת חייה ודינמית, ואינה מובנת מאליה. המערכת מבוססת, בעיקר, על רצונם הטוב של אנשים ועל אמון הדדי. בנוסף לניהול השוטף של פעילות השותפות, יש להתייחס גם לטיפוח היחסים הבינאישיים שמאפיינים את השותפות.

צריך לבחון פרוייקט מחדש כל כמה זמן, בנקודות זמן קבועות מראש, וכך גם היחסים הבינאישיים בשותפות זקוקים לתחזוק תקופתי. התחזוק מתבצע במגוון אופנים:

א. **טקסים:** יש לתכנן וליישם "טקסים" של השותפות. יש לתכנן את הטקסים (כגון ציון הישגים, מפגשים חגיגיים של וועדת ההיגוי, ציון תרומתם של מתנדבים וכו') שיהוו הכרה של משתתפי השותפות, ולערוך אותם באופן תדיר, על מנת ליצור תחושה של אמון.

ב. **אבני דרך:** עבודת התכנון של כל פרוייקט צריכה לכלול אבני דרך להערכת הנושאים להלן:

- תוצאות הפרוייקט.
- הצורך בשינויים לפרוייקט, או יציאה.
- האם הושגה תוצאה משמעותית שניתן לחגוג/למנף על מנת לגייס משאבים ו/או רצון טוב נוספים.

ג. **הדרכה עובדים שוטפת:** חברי וועדת ההיגוי ייפגשו (עם או בלי חברי וועדות המשנה) באופן תקופתי (למשל, פעם בשלוש שנים) לצורך בחינה ופיתוח. המפגש יוקדש לבחינת החזון, למידה מנסיון, רכישת כלים ליישום פרוייקטים ודיון בטיפוח קשרי השותפות. חשוב שהמפגש לא יכלול גיבוש החלטות תפעוליות. זה צריך להתבצע בישיבות צוות רגילות.

ד. **דיאלוג ככלי ניהולי מרכזי:** דיאלוג שוטף ומתוכנן, שכולל הערכה של רמת ההבנה ההדדית, מהווה כלי ניהולי מרכזי עבור השותפות.

ה. **שמירה שוטפת על קונצנזוס:** רצוי לגבש החלטות בהתאם לקונצנזוס ולהימנע מקבלת החלטות לפי הרוב, עד כמה שניתן. יש להכיר בלגיטימיות של חילוקי דעות ולעשות מאמץ למצוא פתרונות יצירתיים שיהיו מקובלים על הרוב. חתירה מתמשכת להשיג קונצנזוס דורשת זמן ואנרגיה אך משתלמת במובן של טיפוח מערכות יחסים לטווח ארוך.

ו. **הבעת צרכים/ייצוג של כל הקהילות:** ניהול נכון יכלול הבטחה שהקהילות (בארץ ובחו"ל) מרגישות שהשותפות מספקת ייצוג הולם של הרצונות והצרכים שלהן. השותפות לא צריכה רק "לעשות טוב" אלא גם "להיראות טוב" בעיני הקהילות השונות. שקיפות הינה חשובה ביותר במסגרת ניהול השותפות.

ז. **פרגון:** במתן פרגון בתוך שותפות, צריך להתייחס ל-"zero sum game". רצוי לחפש הזדמנויות לציין כוונות טובות, להישגים ולחשיבה בונה, למספר רב ככל האפשר של יחידים וישויות, בתוך השותפות וגם מחוצה לה. למשל, כשאתה מתחיל דיון, נאום חגיגי או סקירה, רצוי להעניק הכרה למספר רב ככל האפשר של אנשים וגופים. כמו כן, יש לאפשר לדוברים מכל הצדדים לברך, להציג סוגיות וכו' בישיבות של השותפות.



גורם הצלחה 3: קונצנזוס וגיבוש החלטות

בפרוייקטים התנדבותיים, קונצנזוס מהווה כלי חיובי לגיוס רצון טוב של כל הצדדים המעורבים. היות והשותפות הינה גם מטרה בפני עצמה, חשוב ביותר לנסות להשיג קונצנזוס רחב ככל האפשר.

התהליך של יצירת קונצנזוס דורש השקעה של זמן, מאמץ ויכולת ניהול מו"מ. חשוב להבין שיצירת קונצנזוס זה לא תהליך "ליניארי" שבו נוצר קונצנזוס רחב יותר אחרי כל "סיבוב" (פגישה). יצירת קונצנזוס דומה יותר למניפה או אקורדיון שנפתח ונסגר. לעתים קרובות רואים צמצום הקונצנזוס ופחות הסכמה לעומת העבר. זהו תהליך טבעי וצריך לדאוג לכך שיש התכוונות לקראת הסכמה בטווח הארוך.

אם נראה שיש חילוקי דעות בנושאים שכבר הושגה הסכמה לגביהם בשלב מוקדם יותר, במקום לסרב להכיר בהם יותר נכון לשאול איזה מידע חדש נוצר מאז שלב ההסכמה הקודם, שהוביל לשינוי בעמדות.

אולם, אם מתברר שנעשה מאמץ הוגן להשיג קונצנזוס, אך ללא הועיל, אזי חשוב, בשלב מסוים, "להפסיק את הדיון" ולהתקדם. הסכנה של מצב שבו מאפשרים ליצירת הכרעה להמשך לאורך זמן, בלי להגיע לקונצנזוס טמונה בתרבות של "וטו" שתשבית את השותפות. "הפסקת דיון" זה אומר הצגת הסוגיה להצבעה רק לאחר שהמשתתפים מבינים את סוגיה במלואה.

גורם הצלחה 4: דיאלוג מתמשך

האופי של השותפות דורש דיאלוג מתמשך ככלי ניהולי חיוני. מנהל השותפות צריך ליזום דיאלוג בנוגע לשותפות, יעדיה, מטרותיה, הפרוייקטים שלה ואופן היישום שלהם, אומדני הצלחה, הערכה, ערכים אישיים וארגוניים וכו'. ניהול דיאלוג אפקטיבי לא יכול לחכות לשיבות של וועדות היגוי או פגישות של עובדים מקצועיים. מנהל השותפות צריך ליזום דיאלוג באופן רציף, ולא להסתפק בתגובות ליזמת המתנדבים או הרשות המקומית.

גורם הצלחה 5: מניעת הפתעות

- ישנן מספר סיבות מדוע קיימת רגישות גבוהה במיוחד להפתעות בשותפות, ולכן רצוי להמנע מהן.
- **צרכים מגזריים:** השותפות הינה, למעשה, שילוב של "נציגים" (אולי "בלתי רשמיים") של שתיים או יותר קהילות. מצב כזה מעודד דינמיקה בין-קבוצתית בכל היבטיה. אחד המאפיינים של דינמיקה זו זה הצורך של כל "נציג" לגבש החלטות שניתן "למכור"/לשווק בקלות כאשר הוא/היא חוזר/ת לקהילה שלו/שלה (או כאשר עובד ממשלה חוזר למשרד הממשלה שבו הוא מועסק). במצב כזה יותר קשה לגבש החלטות ספונטניות היות וקיימת אפשרות שלא תהיינה מקובלות על קבוצת המקור שלו.
 - **זמן איכות משותף:** המרחק הגיאוגרפי בין שותפים, העובדה שלפחות חלק מהנציגים נוסעים מרחק רב על מנת להגיע לשיבות, והזמן הרב והיקר שיחלוף עד הישיבה הבאה, מחייבת שהישיבות תיערכנה ביעילות רבה ככל האפשר. ניתן להגיע לרמת היעילות הדרושה באמצעות



הכנה מפורטת שתקטין את סכנת ההפתעות שתבזבז את הזמן ואת האנרגיה הרגשית של השותפים בישיבה.

- **הבדלים בין-תרבותיים בין השותפים:** אחד המאפיינים של תרבות הישראלית זה "לחשוב תוך כדי". ברוב התרבויות, כולל אלה של קהילות השותפות, מאפיין זה נתפס כחסרון שמוביל לישיבות בלתי אפקטיביות. על פי המאפיין התרבותי הנגדי, שהוא טיפוס לקהילות בחו"ל, אנשים מגיעים לישיבות מוכנים עד לפרט האחרון, ועם תמונה ברורה לגבי התוצאות הרצויות מהישיבה. פער בין-תרבותי זה, לעתים קרובות, יוצר מצב שבו הצד הישראלי "מפתיע" את השותפים מחו"ל בלי להתכוון לכך. הסיבות האלה מצביעות על חשיבות הרבה שהשותפים מייחסים לצורך בהכרת "השטח" בעוד מועד, ולא לפעול באופן ספקולטיבי או להיות מופתעים בישיבות, או שיחות וועידה. על מנת לקיים דיונים אפקטיביים, ולגבש החלטות שקולות, הנציגים צריכים להגיע לישיבות כשהם מוכנים היטב. לכן, צריך להפיץ חומרים, לוחות זמנים ומצגות זמן רב לפני קיום ישיבה או דיון. כמו כן, התהליך דורש התייחסות לשינויים שנידונו מחוץ לחדר הישיבות, לפני קיום הישיבה, בנוסף להסבר מפורט של הצורך בשינוי.

גורם הצלחה 6: תיאום ציפיות בין השותפים

תיאום ציפיות מוגדר כתיאום בין יעדי המתנדבים ואלה של השותפות. ככל שתיאום הציפיות יותר קרוב, המתנדבים ישקיעו מאמץ רב יותר בהשגת יעדי השותפות, והשותפות תצליח יותר בגיוס משאבים. תיאום ציפיות הנו נכס מוחשי עבור כל שותפות. שיפור תיאום הציפיות בשותפות מהווה אחת המטרות של תכנון אסטרטגי.

מנהלי שותפויות, יושבי ראש וראשי צוות יכולים להעלות את רמת תיאום הציפיות באמצעות שיחות אישיות עם מתנדבים, והבהרת הצרכים האישיים שלהם, מעבר לצרכים "ציוניים" בלבד. שאלות כגון:

- מה גרם לך להצטרף לשותפות?
- אישית, מה היית רוצה להשיג מהשותפות?
- מה גורם לך סיפוק מהשתתפותך בשותפות?
- מתי הרגשת שאתה מפיק את התועלת הרבה ביותר, או התרגשת הכי הרבה, מהשותפות?

אלה שאלות שצריך לשאול כל מתנדב שמצטרף לשותפות, וצריך לשאול את כל המתנדבים בשותפות את השאלות האלה מדי פעם. כמו כן, חשוב ששיחה הזו תתקיים באווירה מתאימה – אחד על אחד וברגישות – ורצוי להקשיב למתנדב בצורה נאותה.

צריך לקחת בחשבון שמעבר לאידאולוגיה (שהיא חשובה משל עצמה) והערכים שגורמים למתנדבים להצטרף לשותפות, למתנדב יש צרכים/יעדים נוספים שגם הם לגיטימיים במסגרת השותפות. מטרות



שיחה על תיאום ציפיות אינה לענות על צורך מסויים של מתנדב אלא לשלב צרכים אלה במרקם השותפות.

תיאום ציפיות הינו, למעשה, כלי ניהולי. כמו שמכונת זקוקה לטיפול 10,000 גם מתנדבים זקוקים תיאום ציפיות תקופתי יזום.

גורם הצלחה 7: חדשנות וחשיבה יצירתית

תוכנית שותפות ביחד הינה בעצמה יזמה ארגונית, ויש מעט תוכניות דומות בעולם (אם בכלל). עובדה זו הופכת את השותפות למשהו דומה לחברת הון סיכון במגזר החברתי. יזמה זו מהווה תרומת השותפויות לעם היהודי וגם נקודת התורפה שלהן. תרומתה של תוכנית שותפות ביחד נובעת מפיתוח "משוואה" שעונה על בעיה אקוטית שאיתה מתמודד העם היהודי. נקודת התורפה שלה נובעת מכך שהפתרון המוצע טרם פותח מספיק ודורש רמות גבוהות מאד של יזמה ורגישות לאורך חיי השותפות. לכן, קיים סיכוי רב שהשותפות תחווה כישלונות וודאיים, כמו בכל יזמה. באופן פרדוקסאלי, הדרך הטובה ביותר להתמודד עם הסיכון זה לקחת עוד סיכונים קטנים מחושבים. הסיכונים יהיו יזמות שהינן גם יצירתיות וגם ישימות. ולכן, כל שותפות מוזמנת ליזום שינויים קטנים ויצירתיים על בסיס של ניסוי וטעיה, ולהכניס שיפורים מקומיים בשותפות. חלק מהניסויים האלה יצליחו ואותם צריך לחלוק עם שותפויות אחרות.

