



## שלבם בהתפתחות של שותפות

איך מתחילים? איך יודעים שאנו בדרך הנכונה?  
השלבים השונים הנדרשים, לפעמים, לשיתוף פעולה

ראס לינדן

כאשר מתחילים בשיתוף פעולה, אך טבעי הוא לשאול האם קיימת רשימת תיוג? למרבה הצער התשובה היא: בהחלט לא! שיתוף פעולה מופיע בצורות רבות, ומשפיעים עליו גורמים רבים שאינם בשליטתכם. לפרויקטים שונים יש חיים משלהם, ואין רק דרך אחת ויחידה.

לאחר שקבענו זאת, בחלק מהיזמות של שיתוף פעולה קיימת מערכת של שלבים. מי שמעדיף גישה מובנית יותר לשיתוף פעולה, שלבים ומשימות אלה עשויים להועיל לו, אך אל יפתע אם וכאשר יתברר שהדברים מתפתחים אחרת.

## שלב ראשון: חיזור

שאלות שצריך לשאול בשלב זה:

מה אנו מנסים ליצור? מה משותף לנו? איזו תועלת תצמח לנו? לאחרים? מה נפסיד אם נצטרף לפרויקט? האם נוכחים האנשים הנכונים? מהם המניעים הנסתרים?

### משימות חשובות בשלב החיזור

- להבהיר את אופי הבעיה/ הצורך.
- מהי המטרה או היעד המשותף?
- לזהות את גבולות היוזמה; מה נמצא ומה אינו על סדר היום, לדין ולפעולה?
- להתמקד בדברים הבסיסיים; האם זו קדימות חשובה לכולם? האם נוכחים האנשים הנכונים? האם אנו יוצרים תהליך פתוח ואמין? האם יש לנו מי שמוביל את המאמץ?
- לעשות כל מאמץ לדבר בכנות: מה היא התועלת לכל צד? מהם החששות ו/או הסיכונים של כל צד? מה הוא הדבר בסביבה שגורם לכך שפרויקט זה חשוב? מהו הדבר אשר עלול לסכן את הפרויקט?
- לנסות פרויקט קטן או שניים ביחד, כדי לבנות ביטחון, אימון ותנופה.
- לזהות רכז לשיבות, ולפתח כללים בסיסיים לקבוצה.
- לקבוע האם הקבוצה זקוקה למנחה ניטרלי.
- לגלות מהם היתרונות והמשאבים של כל צד, אשר יכולים לתמוך במאמץ.

**שלב החיזור: איך יודעים שמוכנים להתקדם לשלב הבא?**

במצב טוב	במידה מועטה	לא	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ברור מהם המטרה והיעדים המשותפים. (לא/ קצת/ בסדר גמור)</li> <li>• דיברנו בכנות על "מה יוצא לי מזה".</li> <li>• נוכחים האנשים הנכונים.</li> <li>• יש לנו תהליך פתוח ואמין.</li> <li>• מתחיל להתגבש אימון הדדי מסוים.</li> <li>• יש לנו תוכנית כללית של היוזמה.</li> <li>• זיהינו כמה פרויקטים שאפשר לעבוד עליהם</li> <li>• יש לנו מוביל.</li> <li>• הערות</li> </ul>

## שלב שני: Getting Serious

שאלות שצריך לשאול בשלב זה:

האם אנו (האנשים הנוכחים והארגונים שהם מייצגים) מהווים צירוף מוצלח? האם אנו יכולים בכנות שלא להסכים ממש כפי שיכולים להסכים? האם יש לקבוצה וליוזמה פוטנציאל לטווח רחוק? האם אנו יכולים להיות פתוחים מספיק לגלות את מה שאיננו יודעים או שאיננו מטיבים לעשות? האם מישהו עדיין תקוע לגבי "מה יוצא לי מזה"?

### משימות חשובות בשלב Getting Serious

- לפתח תוכנית מפורטת יותר לפרויקט, כולל יעדים, משימות, תפקידים ולוח זמנים. מה צריך לבצע השנה? בשנה הבאה? כיצד נגרום לעצמנו להיות אחראים?
- לגבש יחסים אמיצים. להכיר זה את זה, לפתח יכולת לטפל במחלוקות ובקונפליקטים (שלב ה"סערה" של התפתחות הקבוצה).
- להביא למעורבות כל צד באופן שיבטא את יתרונותיו.
- לקבוע האם ישנן משימות שלהן דרושים כישורים/ משאבים שאינם קיימים בקבוצת הגרעין. לצרף נוספים לפי הצורך.

- להכיר את "יתר בני המשפחה": לבצע ניתוח של בעלי העניין כדי לזהות ולהביא למעורבות אנשים וארגונים אחרים שיש להם עניין בתוצאות.
- להרכיב מבנה שליטה אשר יתמוך במאמץ. בכמה יוזמות בקנה מידה גדול, יש מבנה בן שני חלקים: (1) קבוצת מנהיגות של מנהלים בכירים מכל יחידה או ארגון, אשר קובעת כיוונים ומדיניות כללית, מספקים משאבים ועוסקים בנושאים שהם מעבר לתחום העיסוק של קבוצת העבודה; (2) קבוצת עבודה של מנהלים ומומחים טכניים האחראים לתפעול היוזמה (נפגשים לעתים קרובות, יוצרים את תוכנית הפרויקט, מבצעים אותה, וכו').
- לזהות מנהיגים בכירים בארגונים, שיש להם עניין מהותי ביוזמה. לדעת מה הם רוצים להשיג ממנה ולבקש את תמיכתם.

### שלב ה- Getting Serious: איך יודעים שמוכנים להתקדם?

במצב טוב	במידה מועטה	לא	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ביצענו כמה פרויקטים קצרי טווח. (לא/קצת/ בסדר גמור)</li> <li>• קיבלנו תגובות/ הערות מאת בעלי עניין.</li> <li>• יש לנו מבנה שליטה אפקטיבי.</li> <li>• יצרנו תוכנית מפורטת של הפרויקט.</li> <li>• מרבית חברי הקבוצה מחויבים למאמץ; הם באים לישיבות, דואגים שבעלי העניין יהיו מעורבים ותורמים באופן פעיל.</li> <li>• זיהינו את המשאבים/ הכישורים הנדרשים.</li> <li>• אנו יכולים שלא להסכים, באופן מקצועי.</li> <li>• נחתמו מזכרי ההבנות הדרושים.</li> <li>• קיימות תחושה הולכת וגוברת של אנרגיה ותנופה.</li> <li>• הערות:</li> </ul>

## שלב שלישי: מחויבות

שאלות שצריך לשאול בשלב זה:

האם אנו מוכנים למחויבות ארוכת טווח בשותפות זו? האם אנו יוצרים משהו גדול יותר מכל ארגון בנפרד? האם סביר שמאמץ זה יפיק ערך בר קיימא עבורנו, ללקוחותינו ו/או לבעלי העניין? האם נדרשים שינויים בתהליכים ובמערכות כדי לקיים את המאמץ?

### משימות חשובות בשלב המחויבות

- להפיק הצלחות הנראות לעין, אשר משפיעות השפעה משמעותית על לקוחותינו ו/או בעלי העניין.
- למדוד ולעקוב אחר התוצאות; לשגר אותם כך שבעלי העניין יוכלו לעקוב אחריהם.
- להבטיח את הכישורים והמשאבים הדרושים לניהול היוזמה.
- להביא למעורבות קבוצת מפתח פנימית וחיצונית, כדי שאלה יידעו איזו תועלת גלומה להם וייהפכו לתומכי היוזמה.
- לפתח הזדמנויות לרבים מחברי קבוצת הגרעין, כדי להמחיש "מנהיגות בשיתוף פעולה" (למשל ע"י כינוס ישיבות, הנהגת פרויקטים, הצגת היוזמה בפני גורמי חוץ, וכו').
- לקבוע האם נדרשים תקנות, כללים, חקיקה, וכו' לתמיכה בפעילויות מסוימות.
- לעדכן את המנהיגות הבכירה של הארגונים לגבי התקדמות ו/או בעיות, להביא למעורבותם בתכנון לטווח רחוק ולאפשר להם להיות שותפים להצלחה.

### שלב המחויבות: איך יודעים שמוכנים להתקדם?

במצב טוב	במידה מועטה	לא	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• הושגו המשאבים הנדרשים. (לא/ קצת/ בסדר גמור)</li> <li>• יש לנו תמיכה טובה ברמות הבכירות.</li> <li>• חברי קבוצת הגרעין פתוחים מאד זה כלפי זה.</li> <li>• אנו עוקבים אחר ההתקדמות.</li> <li>• אנו מתקשרים את התוצאות עם קבוצות חיצוניות.</li> <li>• חברי הקבוצה מתנדבים כאשר דרושה מנהיגות.</li> <li>• חברים חדשים מחליפים חברים וותיקים ללא הפסד בתנופה הקבוצתית.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ליוזמה יש זהות משלה, והיא מהווה "מותג" בזכות עצמה.</li> <li>• אנו אומרים הרבה יותר פעמים "אנחנו" מאשר "אני".</li> <li>• הערות:</li> </ul>
--	--	--	--

## שלב רביעי: למידה ומורשת

שאלות שצריך לשאול בשלב זה:

האם חברי הקבוצה לומדים איש מרעהו? האם הם משלבים את מה שלמדו בפעילות יחידותיהם שלהם? האם ארגונים/קהילות אחרים לומדים ממאמץ זה?

### משימות חשובות בשלב הלמידה והמורשת

- להטמיע תהליכים ושיטות עבודה שפותחו במסגרת היוזמה, בתוך הפעילויות של חברי קבוצת הגרעין.
- להזמין צד ג' להעריך את היוזמה ולדווח על התוצאות.
- להביא למעורבות בעלי עניין מרכזיים, כדי לקבוע שיטות לשם שיפור מתמיד ולהזרים אנרגיה ביוזמה.
- ליידע אחרים (ועידות, מאמרים, אתרי אינטרנט, פעילות שטח, וכו') על התוצאות ועל התהליכים שהפיקו אותן.
- לקבוע האם וכיצד השותפות יכולה לצמוח או להתרחב.