

The Essential Mindset and Skillsets of Backbone Leaders

אופני החשיבה והכישורים הדרושים למובילי ארגון שדרה

תקציר הרצאה מקוונת של ארגון Tamarack

צפו סיכמו וכתבו: מיכל ירום ושני גלעדי

רקע

במרץ 2022 התקיים מפגש מקוון בהובלת מכון [Tamarack](#) הקנדי בו לקחו חלק מספר נציגות של שיתופים. מסמך זה מביא את עיקרי המפגש, שנערך במתודולוגיה של שאלות ותשובות, והתמקד באופן החשיבה, המיומנויות והתפיסה אותה אמורים להחזיק עובדים ומובילים בארגוני שדרה. ראו כאן [הקלטה של הוובינר](#) וכאן את [מצגת המפגש](#).

אודות המפגש

מנחת המפגש - ליז ויבר (Liz Weaver) היא מנכ"לית שותפה בארגון Tamarack והדובר המרכזי - כריס תומפסון (Chris Thompson), הוא מייסד ונשיא Civic collaboration consultants LLC, מנחה ויועץ לארגוני שדרה ביוזמות קולקטיב אימפקט בתחומי בריאות הציבור, דיור, חינוך ועוד. תומפסון הדגיש בפתיחה כי גישת קולקטיב אימפקט היא 'מסגרת חשיבה' ולא 'מודל' מכיוון שקולקטיב אימפקט הוא **מסגרת עבודה מומלצת** ולא "מתכון שמבצעים בדיוק של 1:1". בהמשך לכך, השתמשה המנחה בביטוי "מיכל" (**container**) כדי לתאר את ארגון השדרה, והוצגו 5 המרכיבים של קולקטיב אימפקט - מצע משותף, מדידה משותפת, מערך פעילות מתואם, תקשורת פתוחה ורציפה, ארגון שדרה. פירוט על כל אלו ניתן למצוא [בספרית הידע](#) של שיתופים, תחת הערך [קולקטיב אימפקט](#).

עיקרי הדברים

שאלה #1

מדוע מובילי [ארגוני שדרה](#) צריכים אופני חשיבה (mindset) וכישורים ייחודיים להם?

תשובה

בכדי לענות על השאלה הזו יש לחזור על תפקידיו המרכזיים של ארגון השדרה: לתכלל ולתאם פעולות משותפות של מגוון השותפים ברשת. ככלל, עובדי ארגוני שדרה עובדים עם **מגוון ארגונים** (בשונה מרוב העובדים, הנוטים לעבוד מול ארגון אחד), דבר המציב אתגרים. לכן, על חברי ארגון השדרה לחשוב בצורה אחרת ולייצר אופן חשיבה (**mindset**) ייחודי להם, ולהשתמש בכישורים שונים מאלו הנדרשים בעבודה מול ארגון בודד.

שאלה #2

במה שונים ארגוני שדרה מארגונים 'מסורתיים' רגילים?

תשובה

על פי רוב ארגונים עובדים בטווח בו הם נמצאים בשליטה. לעומת זאת, ארגון השדרה עובד בטווח בו **אין לו שליטה**. יתרה מזאת, ארגון השדרה נועד לשנות ולערער את הסטטוס קוו במרחב הציבורי סביב הנושא לשמו הוא פועל (אחרת לא יוכל להוביל לשינוי מערכתי) ולכן הוא צריך להיות **אדפטיבי וגמיש** (agile).

שיבוש הסטטוס קוו של יחסי הכח הקיימים - זוהי מהות ארגון השדרה ובסיס חיוני ליצירת שינוי.

ה"מחויבות לשיבוש" היא חלק מהתפיסה (mindset) של ארגון השדרה.

בנוסף, בעוד שכל אחד יכול להקים ארגון ולמנות את עצמו לפעול למען מטרה מסוימת, ארגון שדרה יכול ולקום ולקבל סמכות לפעולה רק על ידי הרשת והצוות שמוביל אותה. אחת המשמעויות הנגזרות מכך היא שכאשר אדם עובד בארגון שדרה הוא לא עובד עבור ארגון ספציפי אחד, אלא עבור הרשת. עוד נגזר מכך כי עלינו לשאול את עצמנו באופן מתמיד 'מי מינה אותי לארגון השדרה? עבור מי אני ארגון שדרה?'

שאלה #3

כיצד טבעו הלא רגיל של ארגון שדרה משפיע על אופני החשיבה של מובילי ארגוני שדרה?

תשובה

מונח המתאר בצורה טובה את הלך הרוח של מובילי ארגון השדרה היא **"משבשים אמפתיים" Empathic disruptors** – והוא מבטא את הייחודיות של אפן החשיבה הנדרש מארגון השדרה. בהקשר הזה התייחסו הדוברים לשני מושגים:

- **אמפתיה** - מוביל ארגון שדרה אינו משבש לבדו (disruptive) אלא הוא מסייע לארגונים בשותפות להיות משבשים בעצמם של יחסי כוח קיימים (למשל: בין ממשלה וארגוני חברה אזרחית, בין גברים לנשים ועוד). בכדי לעשות זאת על מובילי ארגון השדרה להיות אמפתיים.
- **שליטה** - זהו מונח שאינו מומלץ עבור מובילי ארגון השדרה. ארגון השדרה עובד עבור וביחד עם שלל ארגונים מנקודה בה אין לארגון השדרה שליטה, ולכן, ככל שישכיל להיות אמפתי עבורם כך הם יצליחו במשימתם לשנות את הסטטוס קוו הקיים ביחסי הכח הקיימים.

שאלה #4

מהם אתגרי השליטה שאיתם מתמודדים מובילי ארגוני שדרה? האם הם אמורים להיות מומחים?

תשובה

- תפקיד ארגון השדרה הוא יצירת **יחסי כוח (power dynamic) בריאים** ברשת השותפים. זאת משום שהסיבה או הצורך לשינוי נובע מכך שהמצב הנוכחי הוא של יחסי כוח לא בריאים בקרב השותפים. אחת הדרכים ליצר יחסי כח בריאים היא על ידי כוח משותף (**shared power**).
- מרבית יוזמות קולקטיב אימפקט מאורגנות על ידי גופים שיש להם סמכות כח ממוסדת, אולם לארגון השדרה אין סמכות וכוח ממוסדים. לכן הוא עצמו צריך לפעול ממקום צנוע עם הבנה שמקור הכוח והסמכות לא נמצא אצלו. עליו ליצור את מאזן הכוחות הבריא לצורך שיבוש יחסי הכוחות הקיימים בנושא בו פועלת הרשת/היוזמה. מובילי ארגון השדרה חייבים לפעול מתוך הלך רוח זה, להבין מה מקור הסמכות שלהם ולהכיר בכך שאמנם הגדרת התפקיד שלהם היא בכירה אבל הכח והשליטה אינם שלהם.
- התכונות "הרגילות" של מנכ"ל ומנהל בארגון "רגיל" אינן רלוונטיות למוביל ארגון שדרה (הם לא יכולים לחלק פקודות, להורות לאחרים מה עליהם לעשות וכדומה). חברי ארגון השדרה וצוות ההובלה שלו צריכים להרגיש בנח עם המצב הזה, ולדעת לפעול במשולב במימד האופקי של הרשת. בנקודות הספציפיות בהן יש צורך בכך, גם לשלב את הידע והניסיון ההיררכי שלהם בכדי לקדם את מטרות היוזמה והאתגר עימו הארגון והרשת מתמודדים.
- אחד מתפקידי ארגון השדרה הוא לסייע לשותפים לנהל שיח פתוח וכן על יחסי הכוחות ומערך הכוחות, ולנתב את השיח לצורך בניית יחסי כח בריאים, כך שהקול של כלל השותפים ישמע, וניתן יהיה להתקדם לצורך השגת המטרות.

שאלה #5

מהם אופני החשיבה הנוספים שיכולים לסייע לאדם לפעול בסביבה בה אין לו שליטה רבה?

תשובה:

- **אדפטיביות** – מכיוון שהדברים והסיטואציות משתנים.
- **נוחות עם אי ודאות** – להרגיש בנוח עם חוסר יציבות ועמימות ולשאוף כל הזמן להשיג בהירות.
- על חברי ארגון השדרה להיות מונעים מהתוצאות של המהלכים ולא מתהילה ויוקרת מעמד.
- להיות אמיצים ולשאול שאלות שלא תמיד נח לשאול ונושאים שלא תמיד נח לדון בהם.
- לדחוק אנשים לחשוב באופן שונה דרך שאלות הכוונה כמו: "אני תוהה מה היה קורה אילו כך וכך..."

שאלה #6

איזה כישורים חשוב במיוחד שיהיו למובילי ארגוני שדרה?

תשובה

1. **תכלול ותיאום (facilitation)** – לסייע לשותפים לקיים שיח, לקבל החלטות ולנוע קדימה.
2. **יכולת הערכה** – היכולת לנטר ולהעריך התקדמות, שותפות ואת המקום בו כל אחד מהשותפים נמצא.
3. **הבנה של הקשר (context)** - הבנה כוללת של מערך הכוחות, ההתקדמות והשדה. יש צורך בראיה רחבה של 360 מעלות לכל כיוון בכל נושא, במיוחד: סדר עדיפויות, מוטיבציות, אילוצי השותפים.
4. **יכולת חקירה** - לשאול שאלות חדשות ולהקשיב לתשובות שעולות, לדעת את מי שואלים – לא רק את בעלי השליטה, זה כוח העל של ארגון השדרה, היכולת לשאול ולהקשיב.
5. **בניית אמון** – עם השותפים ובין השותפים. לדעת המנחה זוהי המיומנות החשובה ביותר.

שאלה #7

איזו עצה או תובנה תוכל להעניק לאנשים העוסקים בקולקטיב אימפקט?

תשובה

- להודות לצוותי ארגון השדרה על כך שהם פועלים לשיפור פני החברה והקהילה שלנו.
- יש לסייע לצוותי ארגון השדרה לפתח את הלך הרוח (mindset) והכישורים הנדרשים (skills) בכדי לבצע את תפקידים על הצד הטוב ביותר. יצירת מרחבים לתרגול הכישורים הללו.
- כריס מציע לייצר מנגנוני למידה בין ארגוני שדרה הפועלים במרחבים / רשתות דומות.

קישורים מומלצים להרחבה בנושא

במהלך המפגש הזכירו הדוברים מספר מקורות מידע וטקסטים רלוונטיים שכדאי ככל הנראה להכיר:

- [A more beautiful question](#) (ספר)
- [Facilitating breakthrough](#) (ספר)
- [Human system dynamic Institute](#)
- [Humble inquiry](#) (ספר)