

על קולקטיב אימפקט והמגזר העסקי

השתתפות **מגזר עסקי במהלכי 'קולקטיב אימפקט'** מזמנת לו ולמגזרים האחרים מצב חדש – מאתגר ומבטיח מכמה סיבות:

- 'קולקטיב אימפקט', כשמו כן הוא **פעולה קולקטיבית** של ריבוי שחקנים – גם ממגזרים אחרים, וגם מתוך המגזר העסקי עצמו. שותפות רב-מגזרית זו מפגישה בין שפות מגזריות מגוונות: תפיסות עולם, אינטרסים וצרכים, טרמינולוגיות וציפיות, קצב עבודה ומחויבויות. גם 'בתוך המגזר', הפעולה המשותפת מפגישה את העסק האחד עם עסקים נוספים, חלקם דומים, חלקם שונים וחלקם אפילו מתחרים.
- ל'קולקטיב אימפקט' יש מסגרות עבודה ומנגנונים מוגדרים בהם אפשר וצריך לקחת חלק. מדובר במהלך דינמי, אינטנסיבי וחיוני שמכוון לחולל השפעה. המשמעות היא, שכלל המגזרים צריכים לפעול במשותף לטובת מטרת המיזם על אף ובזכות השונות ביניהם, המיזם מחויב לפתח דרכי עבודה מיטביות עם המגזר העסקי.

ארגז כלים זה נבנה במיוחד על ידי שיתופים וציונות 2000, כדי לסייע בהתמודדות מיטבית עם האתגרים הללו, באופן שיאפשר גם את מינוף ההזדמנויות הכרוכות בהם.

'ציונות 2000', עמותה הפועלת למעלה מ-25 שנה להטמעת אחריות חברתית בקרב המגזר העסקי ובקידום מעורבותו במהלכים חברתיים כלכליים לפתרון בעיות חברתיות. פעילותה כוללת ליווי מקצועי למאות עסקים ופיתוח ויישום של תוכניות עם מגוון שותפים ממגזרים שונים. בעשור האחרון, העמותה מתמקדת בגיבוש והטמעת תפיסת האחריות בליבה, דרך יצירת השפעה בתחומי הרכש, התעסוקה, והמוצרים/שירותים, על בסיס הידע, הניסיון, המשאבים והעוצמה של המגזר העסקי.

ארגון 'שיתופים', בית לקולקטיב אימפקט בישראל, משמש כארגון השדרה של שלוש יוזמות קולקטיב אימפקט הפועלות בשלוש זירות שונות:

- **יוזמת TOP15 להרחבת מעגל המצוינות בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי**
- **יוזמת 'קווים אדומים – השותפות למניעת אלימות בזוגיות'**
- **היוזמה לצמצום הבדידות ושיפור איכות החיים בזיקנה**

עסקים בקולקטיב אימפקט ניהול מתחים בתוך המגזר העסקי ובינו לבין מגזרים אחרים



מטרת הכלי

מכנה משותף ויכולת עבודה משותפת הם תנאים בסיסיים לתהליך 'קולקטיב אימפקט', ולהשגת ההשפעה המשותפת. פעולה משותפת של שחקנים שונים, בפרט ממגזרים שונים, צפויה באופן 'טבעי' לייצר מתחים. מנקודת המבט של המגזר העסקי, אם לא יהיה ניהול של המתחים, הם עלולים לכגוע גם במחויבות של העסקים וגם באפקטיביות של היוזמה.

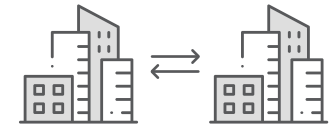
מטרת כלי זה היא להפנות תשומת לב לסוגי מתחים אפשריים ולבחון דרכים לניהולם ולצמצומם כמו: טיפוח מודעות למתחים קיימים ופוטנציאליים, הבנת שורש הבעיה, תיווך ובניית תקשורת פתוחה ורציפה בין כלל השותפים.

מקורות למתחים בתוך המגזר העסקי ובינו לבין מגזרים אחרים



- באופן כללי, מתחים יכולים לנבוע ממספר מקורות:
- שונות בין תרבויות עבודה שונות.
 - רקע מקצועי שונה והבדלים בין סוגי מומחיות בתחום.
 - שיקולים שונים ואופן קבלת החלטות שונה.
 - ניגודי אינטרסים עסקיים בין ארגונים עסקיים השותפים ביוזמה.
 - ניגודי אינטרסים ושיקולים מתערבים הנובעים מפעילותם של עסקים או עמותות הפועלות כספקים של המגזר הציבורי.

מפת המתחים וכלים לניהול שלהם על ידי ארגון השדרה



בין עסקים לעסקים אחרים

האם יכולה להיות פתיחות ושקיפות בין עסקים? שיח פתוח ושקוף חיוני לבניית השותפות. מה עסק מוכן לחשוף בפני עסקים אחרים?

כלי ניהול מתאימים: ● ● ● ●

האם עסקים מתחרים יכולים להיות שותפים? חשש משימוש במידע עסקי/ ארגוני שיעלה בפעולת היוזמה ע"י עסקים מתחרים.

כלי ניהול מתאימים: ● ● ●

יחסי ספק-לקוח – האם עסק ספק ועסק לקוח רוצים ויכולים לשבת יחד במיזם ולדבר בפתיחות ולשתף פעולה?

כלי ניהול מתאימים: ● ●

"הגודל כן קובע"? חשש שעסק גדול יהיה גם הדומיננטי, בעל ההשפעה הגדולה ביותר בהחלטות, ויקבל בולטות חריגה, מול שותפים אחרים והציבור רחב. לאור מתח זה האם זה נכון שעסקים גדולים וקטנים ישבו ביחד?

כלי ניהול מתאימים: ● ● ● ● ●

שונות בהשקעה כספית ו/או שוות כסף: האם היקף המשאבים המושקעים ביוזמה תשפיע על הדומיננטיות של העסק בקבלת ההחלטות?

כלי ניהול מתאימים: ● ● ● ●

נציג הארגון – איזה דרג ארגוני יהיה מעורב והאם כל ארגון שולח דרג מקצועי / ארגוני זהה או מותאם לגודל שלו?

כלי ניהול מתאימים: ● ●

כלים לניהול המתחים

* כל כלי לניהול מתחים מסומן בנקודה צבעונית משלו. הנקודות המלוות מצביעות על הכלים הרלוונטים לניהול כל מתח

● הגדרת קריטריונים ברורים ושקופים לבחירת עסקים המשתתפים בצוות המוביל וברשת ולגבי היקף ההשקעה המצופה.

● הסכמות לגבי תהליך קבלת ההחלטות בחדר.

● קיום מפגשי קבוצות שווים מהעסקים בכל מנגנון של היוזמה, הפרדה בין מפגשי בכירים, מפגש אנשי מקצוע.

● הדגשת שיח ערכים מוספים (על בסיס מפת נכסי העסק) כדי לאזן את השפעת הגודל.

● שיתוף שוטף ושקוף של מנהל המיזם אל מול המובילים – להבטיח חוויית שוויון בין העסקים המובילים.

● הסכמה על כללי אתיקה, סודיות והתנהלות:

● דברים שנאמרים במפגשי הצוות המוביל, אם נדרש אזי להציע אפשרות להתחייבות חתומה לסודיות.

● הסכמה על כללי אתיקה והתנהלות בנוגע לנראות החיצונית – אזכור שוויוני של לוגואים, שמות ארגונים וכדומה.

● החלטה עקרונית של מנגנון הניהול של היוזמה או ארגון השדרה: האם כל העסקים בצוות המוביל מחויבים לאותו סכום כסף או שיוגדר מדרג של מימון.

● הטמעה של מדידה וחשיבה תוצאתית, איסוף נתונים ומעקב.

● היכרות בלתי פורמלית לשינוי דעות קדומות – תיאום מפגשים אינטימיים בין קבוצת שותפים להכרות אישית ועם פועלם של השותפים בשדה המיזם.

● חשיפה והנכחה של הערכים המוספים והנכסים של העסקים אשר אינם רק משאבים כספיים.

● ארגון השדרה יתווך את הקולות השונים (הריבוי קיים גם במגזר העסקי...)

● מחויבות לתוכנית ארוכת טווח – הסכמה על פעולות בטווח בינוני וארוך אשר יעידו על מחויבות.

● שיח פתוח והסכמות בהירות לגבי אופן הפעולה של העסקים.

● הסכמה על דרכי הפעולה המשותפים במה שקשור לפרסום ואתיקה.

מפת המתחים וכלים לניהול שלהם על ידי ארגון השדרה



בין העסקים לבין שותפים מהמגזרים הציבורי והחברתי

קצב התנהלות – חשש של המגזר העסקי מקצב התנהלות איטי יותר של מגזרים אחרים.

כלי ניהול מתאימים: ● ● ●

שפת המדידה הלכה למעשה – חשש משימוש בשפה חברתית על חשבון השפה התוצאתית שנחוצה לעסקים לשימור מעורבותם ביוזמה.

כלי ניהול מתאימים: ● ●

ספקנות לגבי יכולת הביצוע של המגזרים האחרים להוציא לפועל החלטות בגלל סוגיות פוליטיות, תרבות ארגונית וקצב עבודה ומחסור במשאבים.

כלי ניהול מתאימים: ● ● ●

האם רוצים בעיקר את הכסף שלי? חשש שמעוניינים רק במשאבים הכספיים של העסק ולא במעורבותם בפיתוח מענים ותהליכים.

כלי ניהול מתאימים: ● ●

חשש מריבוי קולות וקושי ביצירת הסכמות מצד משרדי ממשלה שונים.

כלי ניהול מתאימים: ●

כלים לניהול המתחים

* כל כלי לניהול מתחים מסומן בנקודה צבעונית משלו. הנקודות המלוות מצביעות על הכלים הרלוונטים לניהול כל מתח

● הגדרת קריטריונים ברורים ושקופים לבחירת עסקים המשתתפים בצוות המוביל וברשת ולגבי היקף ההשקעה המצופה.

● הסכמות לגבי תהליך קבלת ההחלטות בחדר.

● קיום מפגשי קבוצות שווים מהעסקים בכל מנגנון של היוזמה, הפרדה בין מפגשי בכירים, מפגש אנשי מקצוע.

● הדגשת שיח ערכים מוספים למיזם (על בסיס מפת נכסי העסק) כדי לאזן את השפעת הגודל.

● שיתוף שוטף ושקוף של מנהל המיזם אל מול המובילים – להבטיח חוויית שוויון בין העסקים המובילים.

● הסכמה על כללי אתיקה, סודיות והתנהלות:

- דברים שנאמרים במפגשי הצוות המוביל, אם נדרש אזי להציע אפשרות להתחייבות חתומה לסודיות;
- הסכמה על כללי אתיקה והתנהלות בנוגע לנראות החיצונית – אזכור שוויוני של לוגואים, שמות ארגונים וכדומה.

● החלטה עקרונית של מנגנון הניהול של היוזמה או ארגון השדרה האם כל העסקים בצוות המוביל מחויבים לאותו סכום כסף או שיוגדר מדרג של מימון.

● הטמעה של מדידה וחשיבה תוצאתית, איסוף נתונים ומעקב.

● היכרות בלתי פורמלית לשינוי דעות קדומות – תיאום מפגשים אינטימיים בין קבוצת שותפים להכרות אישית ועם פועלם של השותפים בשדה המיזם.

● חשיפה והנכחה של הערכים המוספים והנכסים של העסקים אשר אינם רק משאבים כספיים.

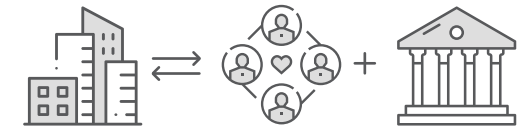
● ארגון השדרה יתווך את הקולות השונים (הריבוי קיים גם במגזר העסקי...) של משרדי הממשלה ושל השחקנים האחרים.

● מחויבות לתוכנית ארוכת טווח – הסכמה על פעולות בטווח בינוני וארוך אשר יעידו על מחויבות.

● שיח פתוח והסכמות בהירות לגבי אופן הפעולה של העסקים.

● הסכמה על דרכי הפעולה המשותפים במה שקשור לפרסום ואתיקה.

מפת המתחים וכלים לניהול שלהם על ידי ארגון השדרה



בין המגזרים החברתי והציבורי והעסקים

חשש שאין לעסקים סבלנות לתהליכים, חשש מלחץ וקצב עבודה הדוחף לעמידה ביעדים על חשבון תהליכי עומק, חשיבות למדדים תוצאתיים וכחות מדדים תהליכיים. חשש שהעסקים לא יתמידו לאורך זמן במעורבותם במיזם.

כלי ניהול מתאימים: ● ● ●

מה העסק רוצה להרוויח – חשדנות לגבי האינטרסים הכלכליים והרווח הפוטנציאלי של העסק המצטרף למהלך.

כלי ניהול מתאימים: ● ●

ספקנות ביחס להבנה של העסקים בנושא היוזמה, מחזקת את החשד במוטיבציה להצטרפות ומובילה לזלזול בתרומה הפוטנציאלית.

כלי ניהול מתאימים: ● ●

חשדנות כלפי העמדת פנים ו"ניצול" תקשורתי של המהלך לטובת יחסי ציבור, ניכוס ההצלחה של היוזמה ויחסי ציבור תוך התעלמות מהשותפות.

כלי ניהול מתאימים: ● ● ●

כלים לניהול המתחים

* כל כלי לניהול מתחים מסומן בנקודה צבעונית משלו. הנקודות המלוות מצביעות על הכלים הרלוונטים לניהול כל מתח

● הגדרת קריטריונים ברורים ושקופים לבחירת עסקים המשתתפים בצוות המוביל וברשת ולגבי היקף ההשקעה המצופה.

● הסכמות לגבי תהליך קבלת ההחלטות בחדר.

● קיום מפגשי קבוצות שווים מהעסקים בכל מנגנון של היוזמה, הפרדה בין מפגשי בכירים, מפגש אנשי מקצוע.

● הדגשת שיח ערכים מוספיים למיזם (על בסיס מפת נכסי העסק) כדי לאזן את השפעת הגודל.

● שיתוף שוטף ושקוף של מנהל המיזם אל מול המובילים – להבטיח חוויית שוויון בין העסקים המובילים.

● הסכמה על כללי אתיקה, סודיות והתנהלות:

- דברים שנאמרים במפגשי הצוות המוביל, אם נדרש אזי להציע אפשרות להתחייבות חתומה לסודיות;
- הסכמה על כללי אתיקה והתנהלות בנוגע לנראות החיצונית – אזכור שוויוני של לוגואים, שמות ארגונים וכדומה.

● החלטה עקרונית של מנגנון הניהול של היוזמה או ארגון השדרה האם כל העסקים בצוות המוביל מחויבים לאותו סכום כסף או שיוגדר מדרג של מימון.

● הטמעה של מדידה וחשיבה תוצאתית, איסוף נתונים ומעקב.

● היכרות בלתי פורמלית לשינוי דעות קדומות – תיאום מפגשים אינטימיים בין קבוצת שותפים להכרות אישית ועם פועלם של השותפים בשדה המיזם.

● חשיפה והנכחה של הערכים המוספיים והנכסים של העסקים אשר אינם רק משאבים כספיים.

● ארגון השדרה יתווך את הקולות השונים (הריבוי קיים גם במגזר העסקי...) של משרדי הממשלה ושל השחקנים האחרים.

● מחויבות לתוכנית ארוכת טווח – הסכמה על פעולות בטווח בינוני וארוך אשר יעידו על מחויבות.

● שיח פתוח והסכמות בהירות לגבי אופן הפעולה של העסקים.

● הסכמה על דרכי הפעולה המשותפים במה שקשור לפרסום ואתיקה.