



בכירים מובילים חדשנות ציבורית



ג'וינט ישראל חל"צ

# קש"ת

## קידום שותפויות בין מגזרים בשדה המקומי

## מדריך לניהול והנחיית שותפויות בין מגזריות



סדרת תאוריה ופרקטיקה

קש"ת | מדריך לניהול והנחיית שותפויות בין מגזריות



הממשק הבין-מגזרי מקבל נפח הולך וגדל בהתנהלות המרחב הציבורי. התרחבות המופעים של קשר ושותפי פעולה בין המגזרים מלמדים על שינוי בתפיסת המשילות המסורתית לכיוון שניתן לכנותו כ"משילות משולבת". על פי גישה זו, מתקיים מפגש משלים בין שני מרכיבים: מצד אחד, מורכבות והיקף הסוגיות במרחב הציבורי, והצמצמות המשאבים הציבוריים. מצד שני, רצונם, יכולתם והציפייה מן המגזרים האחרים לתרום ולפעול במרחב הציבורי. הממשק הבין-מגזרי מתאר התארגנות חדשה סביב האתגרים שמציב המרחב הציבורי בעידן הנוכחי, כאשר המדינה משמרת את תפקידה כסמכות נבחרת וכריבון, אולם משתפת את המגזרים האחרים בחשיבה, בניתוח צרכים, בתרומת משאבים ובהוצאה לפועל של יעדי מדיניות.

חוברת זו עוסקת בהפעלה של שותפות בין-מגזרית. היא מציגה צורת עבודה להשגת מטרות במרחב הציבורי באמצעות שילוב כוחות בין מגזרים שונים, ומפרטת ידע הנסמך על ניסיון בשדה לגבי אופן הקמה וניהול מוצלחים של דפוס פעולה זה. מיקודם של הדברים הוא בשאלות הפעלה סביב "איך נכון לפעול?". זאת, מבלי להיכנס לשאלה היסודית יותר, הנוגעת למהותה ולהצדקתה של צורת פעולה זו.

החוברת מבוססת על הנסיון שהצטבר בהפעלת שותפויות תלת-מגזריות במסגרת תכנית קש"ת (קידום שותפויות תלת-מגזריות) שפותחה על ידי אלכא ג'וינט ישראל, ציננות 2000 ושותפים.

מטרתה של התכנית היתה ליצור פעילות שתכליתה התנסות בהקמת והפעלת שותפויות בין מגזרים ברשויות המקומיות, באמצעות קידום מיזם מקומי המזוהה כבעל חשיבות על ידי הצדדים.

אנו מקווים כי התובנות שגובשו במהלך הפעלת התכנית, והמובאות בחוברת זו, יסייעו לכם בהבנת המורכבות הכרוכה בהפעלת שותפויות תלת-מיגזריות, ויספקו לכם כלים מעשיים בעזרתם התמודדו עם האתגרים שעמדו בפנינו.

[www.elka.org.il](http://www.elka.org.il)

אלכא | ג'וינט ישראל חל"צ

ת.ד. 3489, ירושלים 91034

טל': 02-6557165 | פקס: 02-5664221

[elka@jdc.org.il](mailto:elka@jdc.org.il)



# קש"ת

קידום שותפויות בין מגזרים בשדה המקומי

מדריך לניהול והנחיית שותפויות בין מגזריות

## קש"ת קידום שותפויות בין מגזרים בשדה המקומי

פיתוח וכתביבה: מוטי טליאס, אירית היימן, תקווה עברון ודיאנה שמעוני  
צוות היגוי:

אירית היימן, אלכא ג'וינט ישראל  
מוטי טליאס, מכון צפנת  
ד"ר ישראל כ"ץ, מכון צפנת  
שרי נוריאל, ציונות 2000  
גלי סמבירא, שיתופים  
תקווה עברון, אלכא ג'וינט ישראל  
דיאנה שמעוני, אלכא ג'וינט ישראל

צוות המנחים היישוביים והרשויות המקומיות שהשתתפו בתכנית:

אבי אחיון, חברת כיוונים - עיריית באר שבע  
הילה אופיר, ציונות 2000 - עיריית טירת כרמל  
עדי בן דוד, מנחה עצמאית - עיריית עפולה  
אורנית לוי ספקטור, אלכא ג'וינט - עיריית יקנעם  
מייקל מנסקי, חברת אשחר - מועצה אזורית גליל עליון  
יעל סלבין, מנחה עצמאית - נצרת עלית  
תקווה עברון, אלכא ג'וינט - עיריית אשדוד ועיריית שדרות  
אורי פינטו, ציונות 2000 - מועצה מקומית ירוחם

תכנית קש"ת ופיתוח המדריך מומנו הודות לתרומות ייחודיות של הקהילות היהודיות בצפון אמריקה (ה-UJC).

עריכה: עופר המבורגר

עיצוב: Davidson Design

הבאה לדפוס: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל  
הוצאה לאור: טוביה מנדלסון, אש"ל, ג'וינט ישראל  
ירושלים, 2010

כל הזכויות שמורות לאלכא, ג'וינט ישראל  
השימוש בחומרים מתוך הפרסום רצוי, ובלבד שיצוין המקור

# תוכן העניינים

6.....	פתח דבר.....
7.....	פרק א' - שותפות בין מגזרים ותכנית קש"ת.....
8 .....	תכנית קש"ת.....
9 .....	מוקד העבודה של תכנית קש"ת.....
10.....	פיתוח הידע בתכנית קש"ת.....
11.....	תוכן ומבנה החוברת.....
12.....	פרק ב' - הרשות המקומית בשותפויות בין מגזרים.....
16.....	פרק ג' - בחירת תחום פעולה בשותפות בין מגזרים.....
16 .....	1. תחום הפעולה של שותפות בין-מגזרית.....
19.....	2. תהליך בחירת תחום פעולה לשותפות בין מגזרים.....
21.....	פרק ד' - הרכב קבוצת שותפים בשותפות בין מגזרים.....
26.....	פרק ה' - עבודת שותפות בין מגזרים.....
26.....	1. ציר המשימה בעבודת השותפות.....
30.....	2. ציר התהליך בעבודת השותפות.....
33.....	פרק ו' - הנחיה בשותפויות.....
33 .....	1. סוגיות כלליות.....
35.....	2. ערכים מוספים של מנחה בשותפות.....
36 .....	3. אתגרי המנחה בשותפות.....
33.....	נספח - ציטוטים נבחרים ממשנתפי תכנית קש"ת.....

# פתח דבר

חוברת זו הינה חלק מסדרה של פרסומים העוסקים בשותפויות שיצאו לאור על ידי אלכא בשנים האחרונות.

לצד הניסיון לחדד את השפה ואת ההמשגה הקשורה למושג "שותפויות", הופעלה באלכא תכנית קש"ת (קידום שותפויות תלת-מגזריות), הבאה לתקף את המושג ולבנות כלים מעשיים שיבטיחו הצלחה במימוש המושג הלכה למעשה במרחב המקומי.

הנחת היסוד שעמדה בפנינו בבואנו להפעיל את תכנית קש"ת היתה, כי קפיצת מדרגה במרחב מוניציפלי תתאפשר באמצעות הסרת חסמים וקידום שותפויות בין מגזריות, אשר יבטיחו את קיימות הפעולה והשפעתה.

לתכנית קש"ת קדמה הכשרתם האינטנסיבית של מנחים אשר הובילו את תהליך הבנייה וניהול השותפויות בשטח.

בחוברת זו באים לידי ביטוי הידע הרב והתובנות שנצברו במהלך הפעלת התכנית סביב ניהול שותפויות תלת-מגזריות במרחב המקומי, בגיבושה של "תפיסת הפעלה", ובבניית תשתיות לפעולות בנות-קיימא שמטרתן לאפשר לרשויות המקומיות להתמודד טוב יותר עם האתגרים הרבים הניצבים בפניהן.

בטוחני כי הפצת הידע תעניק ערך מוסף לקוראיו המתעניינים בתחום.

בהזדמנות זו, ברצוני להודות למנהלים מהמגזר העסקי והחברתי, לראשי הערים, למנכ"לים ולמנהלים ברשויות, על שיתוף הפעולה והנכונות להשקיע מעצמם בהליך מורכב זה. אני מודה לגורמים שהיו מעורבים בעיצוב מודל הפעולה וביישומו בשטח: ל"ציונות 2000", ל"שיתופים" ולמכון צפנת.

לבסוף, ברצוני להודות לכל אנשי אלכא שיזמו, הובילו ופיתחו את תכנית קש"ת: דיאנה שמעוני, יואב דוניץ, אירית היימן, רות ויינשנק-ונו, תקווה עברון ולכל היועצמים והמנחים שהיתה לנו הזכות לעבוד איתם.

**ד"ר מיכל חמו-לוטם**

מנכ"לית אלכא, ג'וינט ישראל

# פרק א' - שותפות בין מגזרים ותכנית קש"ת

החברת שלפניכם עוסקת בהפעלה של שותפות בין מגזרים. היא מציגה צורת עבודה להשגת מטרות במרחב הציבורי באמצעות שילוב כוחות בין מגזרים שונים, ומפרטת ידע הנסמך על ניסיון בשדה לגבי אופן הקמה וניהול מוצלחים של דפוס פעולה זה. מיקודם של הדברים נוגע בשאלות הפעלה סביב "איך נכון לפעול?". זאת, מבלי להיכנס לשאלה היסודית יותר הנוגעת למהותה ולהצדקתה של צורת פעולה זו.

אף שאין מניעה מלעסוק רק בשאלות ההפעלה, חשוב להתעכב, כחלק מההקדמה, על שאלת המהות ביסוד העבודה הבין-מגזרית. שאלה זו זכתה להתייחסות מרחיבה בחוברת הקודמת שפורסמה על ידי אלכא, "ציונות 2000" ו"שיתופים" ב-2007, ועסקה בנושא שותפויות בין מגזרים. לפיכך, נחזור כאן על הדברים בצורה ממוקדת וקצרה, ונתייחס בעיקר לבחירות שנעשו במסגרת תכנית זו.

ממשק בין-מגזרי, בהקשר הנדון כאן, מציין מצבים של קשר בין לפחות שניים משלושת המגזרים (המגזר הציבורי, המגזר השלישי והמגזר העסקי) שמטרתו קידום מטרות במרחב הציבורי. כלומר, במוקד הדברים עומד הציבור - איכות חיו, איכות המרחב בו הוא חי, ואיכותה של "הספֶּרָה הציבורית" המתבטאת במידת המעורבות, האחריות וההשתתפות הציבורית של הקהילה, ובהתנהלותו של השלטון כלפיה באורח משתף, שקוף ובלתי מפלה. גם אם כל אחד מהמגזרים עשוי להפיק מקשר זה רווחים משניים, הרי שהפעולה איננה מיועדת לשרת אינטרס ישיר של מי מהם.

הממשק הבין-מגזרי מקבל נפח הולך וגדל בהתנהלותו של המרחב הציבורי. התרחבות המופעים של קשר ושיתופי פעולה בין המגזרים, מלמדת על שינוי בתפיסת המשילות המסורתית לכיוון שניתן לכנותו כ"משילות משולבת". על פי גישה זו, מתקיים מפגש משלים בין שני מרכיבים: מצד אחד, מורכבות והיקף הסוגיות במרחב הציבורי, והצטמצמות המשאבים הציבוריים. מצד שני, רצונם, יכולתם והציפיה מן המגזרים האחרים לתרום ולפעול במרחב הציבורי. הממשק הבין-מגזרי מתאר התארגנות חדשה סביב האתגרים שמציב המרחב הציבורי בעידן הנוכחי, כאשר המדינה משמרת את תפקידה כסמכות נבחרת וכריבון, אולם משתפת את המגזרים האחרים בחשיבה, בניתוח צרכים, בתרומת משאבים ובהוצאה לפועל של יעדי מדיניות.

העיסוק בקידום הממשק הבין-מגזרי מזמין שני מוקדי עבודה: הפצת ידע בנושא ותמיכה בעבודה משותפת. המוקד הראשון, מכוון לפעולות שתכליתן הפצת ידע וחיזוק המודעות לגבי אפיק פעולה זה, תוך הבהרה שאיננו מסמן שבר או פתולוגיה בניהול המרחב הציבורי, כי אם התאמה נכונה ואף עדיפה למול המציאות הנוכחית ואתגריה. הגדלת האחריות והמעורבות של כל המגזרים, תוך הגדרת מקומו וחלקו הנכון של כל צד, צריכה להיתפס כמפתח להישגים ציבוריים משופרים.

במשך שנים רבות פעל המגזר הציבורי באופן בלעדי בתחומים כגון רווחה או חינוך. הישגיו החלקיים בתחומים אלה ואחרים מעידים, לדעת רבים, כי כושר השינוי של המגזר הציבורי מוגבל כאשר אין רתימה של הקהילה, וכאשר הבעיות אינן נתפסות גם כנחלתן של הקהילות עצמן. עמדה זו מתחזקת ככל שעוסקים בנושאים בהם לשני המגזרים האחרים (המגזר השלישי והעסקי) יש נגיעה והשפעה רבה בנושאים כגון הגירה, תעסוקה או איכות סביבה.

מוקד העבודה השני מכוון, כאמור, לתמיכה בעבודה משותפת. גם אם הצדדים מגלים רצון לעבודה משותפת, הרי שהם חסרים תשתית לניהול מפגש זה באופן מוצלח. בעוד שכל אחד מן הצדדים מקיים, מאז ומתמיד, מפגש ושיתופי פעולה עם חברי המגזר שלו, הרי שהמפגש בין המגזרים היה עד לשנים האחרונות נדיר, ולרוב עסק באינטרסים הצרים של כל צד. כתוצאה מכך, יש פער בשפה, אולם עוד קודם לכן, יש פער בין התרבויות מהן מגיעים הצדדים, וקושי לסנכרן בין הצרכים והדגשים שכל צד מביא עמו למפגש. כפי שנראה להלן, תכנית קש"ת התמקדה בתחום פעולה זה.

## תכנית קש"ת

קש"ת היא תכנית ברמה מקומית ויישובית. התכנית מזמינה התנסות ולמידה של צורת עבודה במרחב הציבורי, המדגישה מעורבות וסולידריות של שלושת המגזרים (ציבורי, עסקי ושלישי) ומשלבת את יתרונות החיבור שביניהם. מטרתה של התכנית היתה ליצור פעילות שתכליתה התנסות בהקמתן והפעלתן של שותפויות בין מגזרים ברשויות המקומיות, באמצעות קידום מיזם מקומי המזוהה על ידי הצדדים כבעל חשיבות. הכוונה היא, שההתנסות הממוקדת תיצור בקרב השותפים היכרות עם התחום הבין-מגזרי, שפה לעבודה משותפת, ומודל עבודה ומוטיבציה לשימוש בפלטפורמה זו גם לאחר סיום פעולת התכנית, במקרים שהיא מתאימה לקידום יעדים ציבוריים.

תכנית קש"ת פעלה במספר יישובים, שמרביתם ממוקמים בפריפריה הדרומית או הצפונית של ישראל. מתוך רצון ליצור התנסויות מגוונות, התכנית כללה יישובים בעלי שונות בממדים של גודל אוכלוסייה, לאום (יהודים וערבים), ומעמד מוניציפלי (מועצות מקומיות, מועצות אזוריות וערים). בחירת היישובים התחשבה גם במצבה של הרשות, בכל הנוגע לתפקוד שוטף ויכולת עמידה בעומס הנוסף שיוצרת התכנית.

הכניסה לתכנית היתה כרוכה בהצהרת מחויבות של ראש הרשות להפעיל את התכנית, להעמיד גורם בכיר מטעמו להובלת התכנית, ורכז בהיקף של כרבע משרה. למול מחויבות זו, העמידה התכנית מנחה אישי לכל יישוב, בהיקף של כ-30 שעות חודשיות, שנתן ליווי מקצועי בהקמתה ובניהולה של השותפות הבין-מגזרית, וכן תקציב בסך כ-50,000 ש"ח לפעילות השותפות. משאבים נוספים ניתנו באמצעות הנחיה ותמיכה מקצועית למנחים היישוביים. התכנית פעלה לאורך התקופה שבין יוני 2007 לבין יוני 2009.

מהלך התכנית ביישובים כלל מספר שלבים: בחירה של סוגיה מתאימה לקידום במסגרת שותפות בין מגזרים, גיבוש צוות שותפות בין-מגזרי, בניית תכנית עבודה סביב הנושא הנבחר, וביצוע פרויקטים להשגת היעדים שסומנו



במסגרת הנושא הנבחר. כל אחד משלבים אלו נוגע במגוון רחב של סוגיות הקשורות בניהול שותפות בין מגזרים, ולפיכך יזכה לפירוט מורחב בהמשך הדברים.

## מוקד העבודה של תכנית קש"ת

תכנית קש"ת התמקדה במתן תמיכה לעבודה בין-מגזרית משותפת. למרות מיקודה במתן תמיכה ארגונית, הרי שעצם הזמנת המגזרים לפעול יחד, והעיסוק בכך, תורמים לחיזוק התודעה והידע בכל הנוגע לבין-מגזריות. מכל מקום, קש"ת התמקדה לא רק בתמיכה לעבודה בין-מגזרית, כי אם בדגם מסוים של מפגש בין-מגזרי. אף שבשדה ניתן למצוא מודלים שונים ואפשריים של קשר בין-מגזרי (כגון תרומה, התנדבות או הפעלת שירות), הדגם בו עסקה קש"ת הוא שותפות בין מגזרים. דגם זה מאופיין בפעולה להשגת מטרה משותפת, הכרוכה במעורבות בין-מגזרית גבוהה לכל אורך התהליך – החל בזיהוי המטרה, דרך גיבוש התכנית, ועד הוצאתה אל הפועל.

מעבר לשאלת המיקוד של עבודת קש"ת בזירת הממשק הבין-מגזרי, התכנית מתאפיינת במספר ממדים נוספים ביחס לפעולה בזירה זו, כפי שמפורט להלן:

◎ **פעולה בזירה המוניציפלית** – התכנית הופעלה במסגרת רשויות מקומיות, אף ששותפויות בין-מגזריות יכולות להתפתח ברמה אזורית, מחוזית או ארצית. מניסיון קודם, ידוע כי הזירה המקומית ייחודית בכל הנוגע למפגש הבין-מגזרי, משום שמתקיימת בה תפיסה חזקה של סולידריות קהילתית, ישנו קשר מתמשך בין הצדדים מעצם השהייה באותו מרחב, ורווחת יותר תפיסה של קשר בין-מגזרי כערך ולא רק כאמצעי.

◎ **תלת-מגזריות** – מודל קש"ת כיוון לשותפות תלת-מגזרית, ושאיף לשלב בכל שותפות נציגות מכל אחד מהמגזרים. שכן, שותפות בין-מגזרית הבנויה על שלושת המגזרים מנצלת טוב יותר את יתרון הבין-מגזריות. הידע המובא בחוברת מתייחס לעבודה תלת-מגזרית, אף שבמציאות (כמו גם בחלק מן היישובים בהם פעלנו) עשויות להיבנות שותפויות דו-מגזריות, בשל היעדרו של אחד השותפים או בשל קושי לגייסו. אתגרי היסוד של ניהול שותפות בין מגזרים נוכחים ברובם גם בשותפות בין שני מגזרים בלבד.

◎ **הצמחת שותפויות** – קש"ת זיהתה יישובים ופנתה אליהם בהצעה להקים שותפות בין מגזרים. למעשה, היוזמה להקמת השותפות היתה של התכנית. אף כי ייתכן שהשותפות היתה מתנהלת באופן דומה לו היה זה היישוב עצמו שיזם את השותפות, יש להתחשב בהשפעותיו של נתון זה.

◎ **העמדת משאבים** – קש"ת העמידה לטובת כל אחד מן היישובים משאבים בדמות ליווי הנחייתי ותקציב פעולה מוגבל. משאבים אלו, גם אם נתפסו על ידי חלק מן היישובים כקטנים, וגם אם נוכחותם לא הצליחה להשפיע על שותפויות שלא התרוממו, הרי שהם גורם מסייע ותומך שיש להתחשב בקיומו בקריאת הידע.

על אף שניתן להניח כי רבות מהתובנות המוצגות בחוברת לגבי ניהול שותפויות בין מגזרים רלוונטיות לשותפויות שלא במודל הפעולה של קש"ת, חשוב לזכור את התנאים הייחודיים בהם פעלה התכנית ושעליהם מתבסס ניסיונה.

## פיתוח הידע בתכנית קש"ת

לצד צבירת ניסיון לגבי הקמה, הפעלה והנחיה מלווה של שותפויות בין מגזרים, תכנית קש"ת נועדה לאפשר שימוש בידע שכבר פותח, תיקופו של ידע זה והרחבתו בהיבטים של פרקטיקת עבודה בשותפויות בין מגזרים והנחיה בהם. סיכומו של הידע שנצבר בתכנית קש"ת מובא בחוברת הנוכחית, בליווי המשגות והכללות למצבי עבודה שונים.

פיתוח החומר בחוברת זו מתבסס על ניתוח ועיבוד של הניסיון הנצבר מהפעלת התכנית בשטח. ניסיון זה נאסף במהלך התכנית באמצעות הדרכה אישית של המנחים היישובים, דוחות יישוביים שהפיקו המנחים מדי חודש, מסמכים שהופקו במסגרת פעולת השותפויות ביישובים, וכן באמצעות ביקורים תקופתיים של צוות ניהול התכנית ביישובים, לדיון על התקדמות העבודה.

תהליך הפיתוח עצמו מתבסס על עבודה מתמשכת שנעשתה לכל אורך התכנית, תוך התייחסות לניסיון בשטח ולחומרים שנאספו. מהלך הפיתוח נעשה בארבעה מוקדים: בפורום המנחים, בצוות פיתוח מצומצם, בוועדת ההיגוי ובביקורים בשטח. פורום המנחים קיים מפגשי הדרכה ולמידה סדירים של קבוצת המנחים היישוביים. במהלך מפגשים אלו, נדונו סוגיות מרכזיות בעבודת השותפות, בהתאם להתקדמות העבודה, ונוסחה תפיסה מהודקת יותר בסוגיות אלו. כך, לדוגמה, נדונו במפגשים אלו שאלות של בחירת סוגיית עבודה לשותפות, מעמד הרשות המקומית בשותפות, הרכב השותפות, הכנת תכנית עבודה, והגדרת מדדי הצלחה בשותפות.

במסגרת צוות הפיתוח המצומצם, התקיימו מפגשי עבודה קבועים של צוות הניהול הארצי של התכנית. מפגשים אלו עסקו גם הם בשאלות מרכזיות לפעולת השותפויות בשטח, אם כהכנה לקראת מפגשי המנחים, ואם בעיבוד החומרים בעקבות מפגשי המנחים. כל החומרים הנ"ל שימשו להכנת מתווה כללי לעיבוד וכתיבת החוברת.

את התכנית ליוותה ועדת היגוי, שתרמה תרומה נוספת למהלכי הפיתוח. הוועדה, שהתכנסה מדי מספר חודשים, נחשפה לחומרים מקצועיים מתוך העבודה בשדה, וקיימה דיונים בנושאים אלו לצד דיוני היגוי שוטפים.

מרכיב משלים ואחרון לפיתוח, היה סדרה של ביקורים ביישובי התכנית וראיונות עם חברי השותפות, שהתקיימו סמוך לכתיבת החוברת. ראיונות אלו אפשרו ללמוד מכלי ראשון על אודות החוויה של עבודת התכנית בשדה, וכן לקבל התייחסויות באופן ישיר מחברי השותפויות לגבי הידע ההולך ומתגבש.

תהליכי הלמידה והפקת הידע שפורטו לעיל, אשר ליוו את התכנית לכל אורכה, הבהירו עד כמה סיפורה של כל

שותפות מקומית הוא ייחודי ודינמי. ייחודיות זו נובעת מהרכב הגורמים השותפים, מהנושא שנבחר לעבודת השותפות, מתנאי המסגרת שמציבה הרשות בה פועלה השותפות, וכן מהתפתחויות אישיות וארגוניות לאורך חי השותפות. יחד עם זאת, פיתוח ידע כתורה מקצועית מנחה מחייב הבלטה של המשותף, הקבוע והמאחד. לכן, על אף המודעות לשונה ולייחודי, והתייחסות לא מעטה אליהם לאורך החוברת, נעשית הבלטה מודעת לכל אשר אנו רואים כיסודות מארגנים וכקווים מנחים מרכזיים להקמתה וניהולה המוצלח של שותפות בין מגזרים.

## תוכן ומבנה החוברת

חוברת זו היא השלישית בסדרה שמפיקה אלכא בשנים האחרונות בנושא שותפויות. לחוברת האחרונה, שפורסמה ב-2007 ועסקה בנושא שותפות בין מגזרים, קדמה חוברת נוספת שעסקה בנושא הכללי של שותפות בין ארגונים, ופורסמה ב-2004. בין החוברות הללו קיים קשר משלים, כאשר הידע על שותפות בין מגזרים נשען, במידה רבה, על היסודות של שותפות בין ארגונים. לאור זאת, יש לראות חוברת זו כחוליה המשכית המניחה היכרות של הקורא עם ידע בסיסי בנושא שותפויות, ואין לחפש בה חומרים המתייחסים לידע זה. למעוניינים לקבל תמונה שלמה של הידע שנצבר עד כה בנושא שותפויות, מומלץ מאוד לקרוא את החוברות הקודמות.

החוברת בנויה ממספר פרקים. הפרק הבא, מתמקד במקומה של הרשות המקומית בשותפויות בין-מגזריות. הפרק השלישי, עוסק בבחירת תחום פעולה בשותפות בין מגזרים, תוך הדגשת שני המרכיבים החשובים לביצוע בחירה נכונה, והם אופיו של התחום ותהליך בחירתו. הפרק הרביעי, מתמקד בהרכב קבוצת השותפות, במכלול הסוגיות הקשורות ביכולת ליצור הרכב שותפות מוצלח, ומצביע על אתגרים ועל כיווני פתרון אפשריים. הפרק החמישי, מתמקד בניתוח מרחב העבודה של שותפות בין מגזרים. הפרק השישי והמסכם בחוברת, מוקדש לתפקיד ההנחיה בשותפות. הפרק עוסק בייחודה של הנחיה בשותפות, תוך ניתוח אופייה של השותפות כמרחב הנחייתי.

# פרק ב' - הרשות המקומית בשותפויות בין מגזרים

מקומה של הרשות המקומית בתפיסת הפעולה של שותפות בין מגזרים בזירה המוניציפלית הוא מרכזי. כלומר, ההנחה היא שלא רצוי ולא ראוי לפעול בשותפות מבלי ידיעתה, הסכמתה, השתתפותה הפעילה, ואף לקיחת מקום מוביל ומנהיגותי על ידה. מסיבה זו, התנעת הפעולה של הקמת שותפות בין מגזרים במסגרת תכנית קש"ת החלה, בכל המקרים, בפניה אל הרשות וגיוסה למהלך. ואכן, הניסיון בתכנית מוכיח שיש קשר בין סיכויי ההצלחה של שותפות בין מגזרים לבין מעורבות הרשות ומקומה המנהיגותי. התנגדות ראשונית או לגיטימציה חלקית הם לרוב סימן מבושר רעות לבאות. מנגד, תמיכה ומעורבות של הרשות, מביאים עמם נכסים חיוניים להצלחת השותפות.

מרכזיותה של הרשות המקומית נובעת ממספר סיבות: היותה גוף נבחר בעל מנדט ציבורי ביחס לרשות המקומית כטריטוריה; היותה גורם קבוע והמשכי; העובדה שהשותפות מכוונת לעסוק בסוגיות הקשורות למרחב ציבורי שבאחריות הרשות; היותה גוף רשמי לצורך פנייה, יצירת קשרים והסתייעות במערכות ממלכתיות חיצוניות (רשויות מקומיות שכנות, משרדי ממשלה, חברות ציבוריות, יחידות סמך ממשלתיות); והיותה כתובת רשמית לתלונות וקובלנות של תושבים וגופים הפועלים ברשות. מסיבות אלו, כפי הנראה, יש גם ציפייה מצד השותפים האחרים למנהיגות של הרשות המקומית בשותפות.

למרות ההכרה בחשיבות מקומה המרכזי של הרשות המקומית בשותפות, והשאיפה להשגת אחריות ומעורבות גבוהים מצדה, המציאות יוצרת אתגרים מסוגים שונים סביב סוגיה זו, שיש להתחשב בהם ולהתמודד עמם. בהמשך מפורטים כמה מן האתגרים הללו.

© **עמדת מוצא של הרשות כלפי שותפות בין מגזרים** - השתתפות בשותפות בין מגזרים, ובוודאי הובלה של שותפות כזו, דורשת מודעות והיכרות עם אפיק פעולה זה, גישה אוהדת ועניין לפעול באמצעותו. רשות המורגלת לפעול באופן ריכוזי וללא שיתוף הקהילה או גורמים חיצוניים לה, תהיה בעלת נטייה לא להיכנס למהלך שותפות בין מגזרים או תתקשה לפעול במסגרתו. רוב הרשויות מקיימות אמנם ממשק עם המגזר השלישי ועם זה העסקי, אולם קשר זה הוא בדרך כלל בעל אופי של הפעלת שירותים או קבלת תרומות, ואיננו דומה לשותפות הדורשת תכנון, קבלת החלטות וביצוע משותפים. שותפות בין מגזרים מזמינה את הרשות המקומית כריבון לחלוק מעוצמתה ולהיות מאותגרת. הזמנה זו דורשת מידה לא מבוטלת של אמונה בדרך, פתיחות וביטחון עצמי. לאור כל הדברים הללו, יש מקום לברר כמהלך מקדים את מצבם של תנאים אלו ברשות נתונה, והאם נדרשות פעולות מקדימות לחיזוק "אוריינות" של הנהגת הרשות ובכירה בנושא עבודה בין מגזרים.

© **עמדת מוצא של הקהילה וגורמים חיצוניים כלפי הרשות** - מעמדה של הרשות נובע מחוזקה הניהולי. מרכיב זה יכול להיות מנותק מסיווגה של הרשות על פי המפתח הסוציו-אקונומי שבו מדורגות רשויות בישראל. ייתכן אף

שרשות מדורגת באופן ממוצע מבחינה סוציו-אקונומית בשל תנאי בסיס חלשים (פרופיל אוכלוסייה ורמת הכנסתה, מיקום גיאוגרפי ומקורות הכנסה מעסקים), אולם תאופיין כחזקה מבחינה ניהולית. סיווג זה יתייחס, בין היתר, לכוחות המקצועיים בתוך הרשות, לאופן ניהול והתנהלות הרשות, לקשר בין היחידות המקצועיות, למנהיגות הדרג הנבחר וליחסיו עם הפקידות המקצועית. כל אלה, מתורגמים ליכולתה הביצועית במתן שירותים ובקידום מהלכים לפיתוח הרשות. חוזק או חולשה של רשות מהיבט זה יתבטאו במעמד ובהערכה לה זוכה הרשות בקהילה, וצפויים להשפיע על רצונן של נציגויות המגזרים האחרים (מקומיים וחיצוניים) להיכנס לשותפות עמה. רשות בעלת מעמד חזק צפויה להיות בעלת כוח גיוס ומשיכה גדול יותר מרשות בעלת מעמד חלש. אולם, חשוב לשלב בין מאפיין זה למאפיין הקודם שמנינו: רשות חזקה עשויה אמנם להיות מוערכת בקהילה, אולם דווקא בשל מעמדה בקהילה וביטחונה העצמי, עשויה להיות בעלת עניין חלקי בשותפות עם המגזרים האחרים הפועלים בקרב הקהילה.

© **מעמדו של מוביל השותפות מטעם הרשות המקומית** - נוכחותה של הרשות המקומית בשותפות בין מגזרים מתקיימת באמצעות גורם מוביל מטעמה. מינוי הגורם המוביל נעשה לרוב מטעמים של זיקה מקצועית לסוגיה בה עוסקת השותפות (חינוך, רווחה, איכות סביבה וכדומה) ולרוב יתבצע מינוי של מנהל האגף הרלוונטי. על אף חשיבותה של נוכחות האגף הרלוונטי בתוך השותפות, יש לבחון את המינוי בכמה ממדים. ראשית, מעמדו של האגף ושל העומד בראשו בתוך הרשות: מהי בכירותו של האגף ברשות, עד כמה האגף הספציפי נחשב למוערך ברשות, ועד כמה מוערך ראש האגף על ידי עמיתיו ועל ידי ראש הרשות. שנית, תפיסתו המקצועית המערכתית של המוביל ועמדתו ביחס לרעיון של שותפות בין מגזרים. שלישית, מידת העניין שיש לו בקידום הנושא הנבחר, ורביעית, אישיותו ומנהיגותו האישית. מדובר בשילוב בין מרכיבים אישיותיים, מקצועיים וארגוניים אשר משפיעים יחדיו על רמת מחויבותו של המוביל, על יכולתו לגייס כוחות מתוך הרשות ולרתום גורמים מחוצה לה, ועל יכולתו למצב את מהלך השותפות כאירוע יוקרתי ומושך שיש רצון להיות חלק ממנו. נציגות חלשה תשפיע לשלילה על היבטים אלו, ותחליש את המהלך. ניתן להתמודד באופן חלקי עם חולשה של אגף, באמצעות צירוף בעלי תפקידים אחרים ברשות, כדוגמת מנכ"ל, מזכיר, מנהל יחידה אסטרטגית או סגן ראש רשות. אולם, במקרה זה, יש משמעות להיקף מעורבותם ולפרופיל האישי שלהם.

© **פוליטיקה רשותית** - רשויות מקומיות הן מערכות פוליטיות. הפוליטיקה - במובן של מאבקי כוחות בין נבחרים ציבור, חשש מביקורת ציבורית ורצון להשיגים המחזקים מעמד ציבורי - מצויה באופן קבוע ברקע פעולתן של הרשויות המקומיות. מציאות זו רלוונטית גם לגבי הניסיון להקים ולהפעיל שותפות בין מגזרים, ולכן חשוב להיות ערים לה. הפוליטיקה מופיעה בהקשר של ירידת פניות לקראת בחירות ולאחריהן. לוח הזמנים הפנימי של הרשות מושפע ממחזוריות הבחירות. כמו כן, מופיעה הפוליטיקה בהקשר של בחירת שותפים גם על בסיס בדיקת נאמנות פוליטיות, וכן בהקשר של בחירת סוגיה בהתייחס להשלכותיה הציבוריות. שתי דוגמאות מהתכנית ימחישו נקודה זו: באחת המועצות האזוריות בצפון זוהה עסק מסוים כרלוונטי לשותפות מתגבשת. עם התקרב מועד הבחירות, מועמדותו לשותפות נפסלה כאשר התברר שהוא מזדהה עם מועמד מתחרה לראש הרשות. ברשות אחרת בצפון, הוצע תחילה לעבוד על נושא של יחסי שכנות בין יישובים. הנושא נפסל לבסוף משיקולים של רגישות ציבורית גבוהה וחששה של הרשות מהתמודדות עם רגישות זו.

© **מעורבות ראש הרשות** – ראש הרשות מייצג למעשה את מנהיגותה הרשמית של הרשות. מסיבה זו, כמובן, הפנייה לקדם שותפות במסגרת התכנית נעשתה אליו, ויש להניח שכל ניסיון לשותפות בין-מגזרית יצטרך להגיע לשולחנו. קידום מהלך שותפות מחייב קבלת אישורו גם בשל היותה של הרשות מערכת פוליטית והיותו של ראש הרשות נבחר ציבור. אולם, העומס השוטף על ראש הרשות והיקף הנושאים בטיפולו הישיר איננו מאפשר מעורבות אישית גבוהה מצדו בשום פרויקט, ובודאי שלא בניהול שותפות הכרוכה בהשקעת תשומות רבה. יחד עם זאת, יש לצפות לשונות ברמות מעורבותם של ראשי רשויות בשותפות בין מגזרים. ראשי רשויות עשויים להיות מעורבים ברמה גבוהה יותר כאשר הרשות תחת ניהולם קטנה, וכאשר הסוגיה בה מתמקדת השותפות גדולה ומשמעותית לרשות. ראש רשות מעורב יכול, מעצם מעמדו, לתרום רבות לגיוס שותפים ולשימור השותפות. מצד שני, וללא קשר לגודל הרשות או הסוגיה, ראשי רשויות עשויים לקיים מעורבות קטנה בשותפות כאשר יחסיהם עם הכפופים להם טובים ויש להם אמון רב באנשי המקצוע המובילים את השותפות מטעמם.

אף שרמת מעורבותו האפשרית של ראש הרשות יכולה להיות שונה נוכח הדברים הללו, חשיבותו המכרעת לקידום השותפות מחייבת לשמור אותו בתמונה: באמצעות השתתפותו בישיבות השותפות, על ידי העברת חומרים לקריאתו, ובאמצעות עדכונו האישי ושיתופו בצמתי החלטה מכריעים. פיתוח תיירות בירוחם היה על סדר היום ביישוב במשך תקופה ארוכה. ראש הרשות זיהה את הפוטנציאל שטמון בקש"ת לקידום הנושא, הוביל את צוות השותפות כבר מהקמתו, והיה מעורב באופן אינטנסיבי בתהליך. הידיעה שהוא עצמו חלק מהתהליך, הגדילה את מחויבותם ומעורבותם של השותפים והעצימה את האמונה בסיכויי הצלחתה של השותפות. לאור כל הדברים הללו, ברור כי במקרה של חילופי גברי בתפקיד ראש רשות לאחר בחירות, נדרש להשקיע מאמץ לחבר את ראש הרשות החדש למהלך ולא להתייחס לקידום התחום הנבחר והשותפות כמשהו ברור ומובן מאליו. ללא פעולה אקטיבית לחיבורו, עשויה השותפות להיתפס על ידו כמורשתו של ראש הרשות היוצא, לה אין הוא מחויב בהכרח.

© **המרחב המקומי** – מקובל להבחין בין רשויות מקומיות לפי מעמדם החוקי: ערים, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות. ערים ומועצות מקומיות הן דגמים מוניציפליים למרחבים עירוניים עם רציפות גיאוגרפית, כאשר ערים מאכלסות מספר רב יותר של תושבים. מועצות אזוריות, לעומת זאת, הן דגם מוניציפלי המותאם למרחב הכפרי, עם דגמי יישוב קהילתיים ועם פיזור גיאוגרפי נרחב של יישובים בתחום שטח השיפוט. אבחנות נוספות ובלתי פורמליות בין רשויות מקומיות קשורות למיקומן הגיאוגרפי במרחב, במקום מרכזי או פריפריאלי. אבחנות אלו מביאות עמן אפיונים רלוונטיים לשותפות בין מגזרים ולמקומה של הרשות המקומית בשותפויות אלו. לדוגמה:

- בערים ובמועצות מקומיות במרכז נמצא לרוב את כל שלושת המגזרים, בעוד שבפריפריה מתמעט והולך מקומו של המגזר העסקי בדגמי יישוב אלה. גם פרופיל העסקים, ככל שקיים, מאופיין כתעשייה מסורתית או טכנולוגיה נמוכה (low tech).
- בעוד שלמגזר השלישי נוכחות רבה בערים ובמועצות המקומיות (ללא קשר למקומן הגיאוגרפי), נוכחותו של המגזר השלישי במועצות האזוריות היא מועטה.
- רשויות מקומיות בפריפריה משמשות גורם מרכזי בחיי התושבים. בשל מיעוט התושבים, בידוד גיאוגרפי, וחוסר נגישות למוקדי כוח והשפעה חלופיים – נוצרות קרבה והזדהות גבוהה יחסית בין הקהילה לבין הרשות. לקרבה

זו יש ממדים חיוביים ושלייליים, שלא כאן המקום להרחיבם. בכל הנוגע לשותפות בין מגזרים, המשמעות היא שמקומה של הרשות דומיננטי מאוד ביישוב, דבר אותו יש לקחת זאת בחשבון.

- רשויות בפריפריה מאופיינות בקהילתיות חזקה מרשויות במרכז. לרוב, קיימת שגרה של ממשק בין הרשות המקומית לבין המגזר השלישי או עסקים הפועלים בתחום הרשות, ככל שגורמים אלו הם באופיים מקומיים. לאור זאת, פיתוח שותפות בין מגזרים ברשויות אלו מתחיל ממקום של היכרות קודמת אותה יש לברר. יכולה להיות זו תשתית תורמת, כאשר מערכת היחסים היא טובה, או תשתית מקשה, כאשר קיימת היסטוריה של יחסים מתוחים.

עוד נחזור לאפיונים אלה בהמשך, כאשר נעסוק בבחירת סוגיה לשותפות ובהרכב השותפות.

### **נקודות סיכום לפרק ב':**

- מקומה של הרשות המקומית בתפיסת הפעולה של שותפות בין מגזרים בזירה המוניציפלית הוא מרכזי.
- מרכזיותה של הרשות המקומית בשותפות נובעת מהיותה גוף נבחר בעל מנדט ציבורי, היותה גורם קבוע והמשכי, ומכך שהשותפות מכוונת לעסוק בסוגיות הקשורות למרחב שבאחריותה.
- מרכזיותה של הרשות בשותפות מחייבת פעולה בהסכמה של הרשות, השתתפות פעילה מצדה, ואף לקיחת מקום מוביל ומנהיגותי על ידה.
- התמקמות מעורבת ומובילה של הרשות המקומית מושפעת ממספר תנאים:
  1. עמדת מוצא חיובית של הרשות כלפי שותפות בין מגזרים, מודעות והיכרות עם אפיק זה ורצון לפעול באמצעותו, וגישה אוהדת לפעולה בשיתוף הקהילה.
  2. הערכה של גורמים חיצוניים כלפי הרשות המקומית כגורם המתנהל במקצועיות.
  3. מעמדו ברשות של מוביל השותפות מטעמה, עמדתו המקצועית כלפי הגישה הגלומה בשותפות בין מגזרים, וסגנונו האישי.
  4. מצב הפוליטיקה ברשות כולל מצב היחסים בין הנבחרים לבין עצמם, בינם לבין הפקידות, ומרכזיותם של שיקולים פוליטיים בהחלטות הרשות.
  5. מעורבות חיובית ותומכת של ראש הרשות באופן ישיר או באמצעות בכירי הרשות.

# פרק ג' – בחירת תחום פעולה בשותפות בין מגזרים

שותפות היא התכנסות של מספר גורמים או ארגונים להשגת מטרה משותפת, מתוך ידיעה והבנה כי השגת המטרה דורשת שילוב כוחות ואיננה יכולה להיות מושגת על ידי אחד הגורמים בלבד. זוהי תשתית לפעולה ארגונית, וככל פעולה ארגונית היא נמדדת, קודם כול, בתפוקותיה. לכן, בליבת כל שותפות מצויה בהתחלה בחירת משימת העבודה והגדרתה, ובהמשך, מימושה של המטרה. עיקרון זה תקף ביסודו גם לשותפות בין מגזרים. בסופו של יום, תיבחן השותפות על פי המידה בה השיגה את התכלית שהגדירה לעצמה.

ניתן לחלק לשניים את העיסוק בהשגת מטרתה של שותפות: זיהוי המטרה והדרך להשגתה. אופייה של שותפות בין מגזרים משפיע על שני המרכיבים הללו באופן ייחודי ושונה משותפויות אחרות. בעוד שקיימת זהות בין תכלית קיומה של כל שותפות לבין מטרתיה המשימתיות, ביסודה של שותפות בין מגזרים עומד גם רצון ליצירת אחריות בין-מגזרית כלפי המרחב הציבורי. ניתן לומר, כי השותפות משמשת בו זמנית מסגרת להשגת תכלית מוגדרת, ומסגרת למפגש ודיאלוג בין-מגזרי. לכן, יש שאיפה שתהליך בחירת תחום העבודה ואופיו ייתנו ביטוי לשתי המטרות הללו ויאפשרו, ככל הניתן, לממש את שתיהן במקביל.

ייחודו של העיסוק במטרה נובע, בנוסף, גם ממעמדם השונה של השותפים הפעילים בשותפות בין מגזרים. בעוד שבכל שותפות אחרת מעמדם הפורמלי של כל השותפים זהה, שותפות בין מגזרים מכירה במעמדו הייחודי של השותף הציבורי, מהסיבות שנמנו בפרק הקודם. יש שאיפה, אם כן, לתת ביטוי למעמד זה בבחירת מוקד העבודה בשותפות.

את ביטויין של נקודות ייחוד אלה והשאיפות הגלומות בהן, ניתן למצוא ברשימת ההיבטים הבאים, העוסקים בבחירת תחום עבודה בשותפות בין מגזרים. הרשימה מבחינה בין מאפיינים של זיהוי תחום פעולה מתאים לשותפות בין מגזרים, לבין תהליך הבחירה של תחום העבודה – כשני מוקדים בעלי חשיבות.

## 1. תחום הפעולה של שותפות בין-מגזרית

© **תחום פעולה המאפשר מרחב השפעה בין-מגזרי** – שותפות בין מגזרים מעוניינת לשלב תשומות של גורמים משלושת המגזרים למען המרחב הציבורי, ולאפשר להם תחושת השפעה. על מנת להשיג מטרה זו, חשוב לבחור תחום המזמין תרומה ומאפשר השפעה של כולם. כלומר, תחום שאיננו מצוי בתחום אחריות, סמכות וידע בלעדיים של המגזר הציבורי, או בתחום שיש ציפייה ממנו למלא אותו באופן מלא ונפרד כאקט שלטוני. לדוגמה: הרעיון



לעסוק בתחום של תכנון פיסי והגדרות ייעוד של אחד ממתחמי הרשות כבסיס לשותפות בין מגזרים באחת הרשויות הגדולות במרכז נפסל, כאשר ברור היה שהוא נוגע ברובו לתחום אחריותם של גורמי תכנון סטטוטוריים ולא ברורה היתה תרומה אפשרית של המגזרים האחרים. במהלך שכזה, קיים גם חשש מחיבור בין גורמי הון לשלטון. אין משמעות הדברים שתחום תכנון איננו יכול להוות בסיס לשותפות בין מגזרים. לדוגמה: מהלכים של פיתוח עירוני או התחדשות עירונית (לאחר שהתקבלה החלטה) הנפוצים כיום, יכולים בהחלט להוות בסיס שכזה. שכן, כרוך בהם דיאלוג בין-מגזרי סביב עיצוב המרחב, ופוטנציאל גבוה לתרומה מצד המגזר השלישי והעסקי.

מגזרים אלו יכולים לתרום בתחום שיתוף הציבור, בגיוס הציבור למהלך למול אי הנוחות הצפויה, וכן בגיוס משאבים למשיכת תושבים להתגורר באזור המתחדש או בהקלה על מחירים כלכליים שעשויים לשלם בעלי עסקים במהלך תקופת השינוי. ככלל, חשיבה יצירתית על קידום תחומים מסורתיים מסייעת בגיוס שותפים ומגדילה את יכולת ההשפעה של כל אחד מהם.

◎ **תחומים הקשורים לסדר יומה של הרשות -** בשל מרכזיותה של הרשות המקומית בשותפות בין מגזרים, ומיקוד העיסוק של השותפות במרחב שבאחריותה הפורמלית, תחום העבודה בשותפות צריך להיות מונח על סדר יומה של הרשות. ניתן לאתר תחומים כאלו בשיחות עם הנציגות הבכירה של הרשות, ובמקרים רבים ימצא להן ביטוי במסמכי תכנון שונים (תכנית אסטרטגית, תכניות אב, תכנית עבודה רב שנתית וכדומה) - ככל שהם קיימים. אין מניעה שהצעת התחום תיעשה שלא על ידי הרשות המקומית, כי אם על ידי נציגות המגזר השלישי או העסקי בשותפות, אולם חשוב לוודא שהוא מתקשר לסדר יומה של הרשות וכי הרשות מעוניינת לקדמו. במידה שהתחום הנבחר לא יהיה מונח על סדר היום, קיים חשש שלא יהיה מי שיירתם להוביל את הנושא מתוך הרשות. לדוגמה: במועצה האזורית גליל עליון הסתיים תהליך אסטרטגי בו זוהה תחום הצמיחה הדמוגרפית כנושא בו תתמקד המועצה. תכנית קש"ת שימשה פלטפורמה לקידום הנושא במעבר מתכנון ליישום, תוך שילוב נציגים מהמגזרים השונים ששמחו לתרום ולהשפיע בסוגיה מערכתית.

◎ **תחומים הקשורים לסדר יומם של כלל השותפים -** על מנת ליצור בסיס לשותפות טובה, אין די שהתחום הנבחר יהיה קשור לסדר יומה של הרשות. עליו להיות קשור באותה מידה למוקד עניינם של המגזרים האחרים. המושג "סדר יום" מקבל משמעות אחרת כאשר עוסקים במגזרים הללו. אין מדובר בנושא שהוא בתחום אחריותם, כי אם בנושא שנוגע לתחום עיסוקם הציבורי - כאשר מדובר במגזר שלישי או שחשוב להם לקדמו משום שהוא מתיישב עם תחום פעילותם העסקית, משרת את פעילותם העסקית, או שהוא סומן כנושא שיש להם רצון לקדמו מתוקף חזון קהילתי של העסק - כאשר מדובר בחברה עסקית. לדוגמה: חברות היי-טק התעניינו בקידום חינוך טכנולוגי בעיריית נצרת עילית, ועסקים שונים התעניינו בקידום צמיחה דמוגרפית במועצה אזורית גליל עליון, מתוך רצון שתרחיב את מאגר כוח האדם הפוטנציאלי להשתלב במפעליהם. סדר יום במגזר החברתי הוא פרי רצון וולונטרי, בעוד סדר יום של הרשות מתבסס על מנדט ציבורי. המפגש בין השניים הוא מהותה של השותפות הבין-מגזרית.

◎ **תחומים עם השפעה קהילתית וראייה אסטרטגית -** שותפות בין מגזרים היא פרי מאמץ ייחודי מבחינת שלושת המגזרים. היא הזמנה לחלום במשותף על איכות החיים בקהילה ולחולל בה שינוי מהותי. על כן, חשוב לאתר נושא

עבודה בעל מנוף אסטרטגי, וככל שניתן, אף כזה המבטא שינוי בעל חזון כדוגמת קידום צמיחה דמוגרפית, קידום תיירות כבסיס לפיתוח קהילתי, שימור ומשיכת צעירים, ועוד. תחומים אלו מייצגים דוגמאות מהיישובים שפעלו בתכנית. באותה מידה, יש חשיבות לכך שהתחום יהיה קשור לקהילה במסגרתה נעשית השותפות וביחס אליה מבקשים לחולל שינוי. עוד נעמוד בהמשך על השייכות הקהילתית כמפתח לגיוס שותפים, אולם כבר בשלב זה חשוב להדגיש את התרומה הרבה של בחירת תחומים קהילתיים. שכן, הם יוצרים תיחום של בעיה לגבולות גיאוגרפיים מוגדרים, מחדדים את האחריות המקומית (ולא זו הארצית או הממשלתית), מפגישים את השותפים עם אחריותם לסביבה בה הם ובני משפחותיהם חיים, ועם יכולתם לחולל בה שינוי.

### **איכות סביבה וצמיחה דמוגרפית כתחומים לשותפות בין מגזרים**

במסגרת תכנית קש"ת בלטו שני נושאים בחשיבה סביב תחומי פעולה אפשריים לפעולת השותפויות, ובחלק מן המקרים בבחירות שנעשו לבסוף על ידי השותפויות. שני נושאים אלו היו איכות הסביבה וצמיחה דמוגרפית. מעבר לעובדה שהבחירה בנושאים הללו משקפת תמונת מצב ביחס לנושאים שהעסיקו קהילות רבות בתקופה שבה פעלה התכנית (ומבחינה זו, ייתכן שאילו היתה נערכת הפעילות בזמן אחר היו נבחרים נושאים אחרים), הרי שביור יסודי שלהן מלמד על קיומם של מרכיבים חיוניים מהם ראוי ללמוד, המסייעים להקמתה ולהצלחתה של שותפות בין מגזרים.

שני הנושאים עוסקים בבעיות נורמטיביות ואסטרטגיות בעלות אופי קהילתי, הנוגעות לעתיד, ולהן השלכות כלפי כל אחד מן המגזרים, ונושאים עמם תרומה פוטנציאלית משמעותית של כל אחד מן המגזרים לקידומם. איכות הסביבה איננה רק עניין של רגולציה, אלא היא נוגעת לחינוכה של הקהילה לאימוץ תרבות התנהגות סביבתית, ולבחירתם של עסקים בהתנהלות סביבתית מעבר למחויב בחוק. השפעותיה של התנהלות סביבתית מזיקה נוגעות לאיכות החיים של כל אחד מחברי הקהילה, ובעלות השלכות עתידיות באשר לקיימות של הקהילה, הן מבחינה חברתית (המשכיות הדור הבוגר והצטרפות חברים חדשים מבחוץ) והן מבחינה סביבתית.

באותה מידה, צמיחה דמוגרפית היא שאלה הנוגעת לכל אחד מן המגזרים, ולכל אחד מהם יש יכולת לסייע בקידומה. זוהי שאלה קיומית העוסקת בהמשכיות הקהילה, ביכולתה ליצור, להתחדש, ולבסס דור חדש של חברים ומנהיגות. צמיחה דמוגרפית קשורה בשורה רחבה של נושאים: איכות חיים, תעסוקה, מגורים, תרבות ופנאי. גם בנושא זה, כמו בנושא איכות הסביבה, תרומתו של כל מגזר היא חיונית. מתן הטבות על ידי הרשות צריך לפגוש קהילה מזמינה, מושכת ותומכת, ומגזר עסקי המוכן לרתום את עצמו לעניין ולהשקיע מעבר לתמורה המיידית.

## 2. תהליך בחירת תחום פעולה לשותפות בין מגזרים

בחירת תחום העבודה של השותפות היא שלב ראשון בהתנסות העבודה של השותפות. לתהליך יש חשיבות עצומה, הן כחוויה מכוננת בעיצוב הקשר בין השותפים, והן לגבי תחושת הבעלות של כל השותפים על התחום שנבחר. מכאן נובע הצורך לטפל בשלב זה בזהירות יתרה, תוך שימת לב לנקודות המפורטות בהמשך.

© **איתור תחום העבודה לשותפות** – אף שקיימת אפשרות תיאורטית שהשותפות תבחר במשותף את תחום העבודה, ושעיקרון הסימטריה מכוון אינטואיטיבית לתהליך שכזה, רצוי להימנע מכך וזאת מכמה סיבות: קיים קושי לגייס שותפים רק על בסיס הכוונה לקיים שותפות בין-מגזרית. שותפות בין-מגזרית, כשלעצמה, עדיין איננה מזוהה כיום כמטרה בעלת יכולת גיוס. לכן, יש צורך בסימון כיוון לשותפים. הגדרת תחום היא גם אמצעי לזיהוי וגיוס שותפים פוטנציאליים רלוונטיים. כפי שכבר הוזכר, שותפים בוחרים להצטרף בהתאם לזיקה שבין התחום לבין סדר היום הארגוני שלהם. לבסוף, קיימת ציפייה בלתי מבוטאת מן המגזר הציבורי להיות מסוגל להגדיר בכל זמן נתון מהו התחום העיקרי המצוי על סדר יומה של הרשות. בעובדה זו, כשלעצמה, יש עוצמה ויכולת גיוס של המגזרים האחרים. אכן, בכל המקרים בתכנית הצטרפו השותפים מן המגזרים העסקי והשלישי לאחר שהרשות סימנה את התחום שברצונה לקדם באמצעות השותפות.

© **הבחנה בין זיהוי תחום לבחירת סוגיה** – כפי שכבר צוין, שותפות בין מגזרים במרחב מוניציפלי מחויבת לתת מעמד ייחודי לרשות המקומית. מעמד זה צריך למצוא ביטוי גם בבחירת מוקד העבודה, אולם יש להיזהר מכך שלא יפגע בעיקרון הבחירה המשותפת. דרך נוחה לעקוף זאת היא להבחין בין "תחום" לבין "סוגיה". בעוד תחום מסמן זירה מקצועית לפעולה (תיירות, חינוך, איכות סביבה), סוגיה מתארת בעיה (או מספר בעיות) הממוקדת בתוך התחום. כך, אפשר שהרשות תסמן את התחום שנמצא על סדר היום הרשותי, ואילו השותפות, כקבוצה, תעשה בחירה של הסוגיה או הסוגיות שבהן תעסוק השותפות.

© **בחירה משותפת של סוגיית העבודה** – שותפות מתבטאת ביכולת השפעה, ובמיטבה תוצר של פעולתה משקף שיג ושיח בין הגורמים השונים החברים בה. על כן, יש להימנע מ"הכתבת" סוגיית העבודה על ידי אחד הצדדים, ויש להקפיד על מתן אפשרות לכל אחד מהשותפים להשפיע על הבחירה. במיוחד חשוב הדבר בשותפות בין מגזרים בה שאלת יחסי הסימטריה בין השותפים הינה רגישה, ויש חשש של השותפים מהמגזר השלישי והעסקי כי נוכחותם נועדה רק לצורכי כיסוי או גיוס משאבים. החוויה המשמעותית שמציינים השותפים בשותפויות בין-מגזריות מוצלחות היא תחושת ההשפעה על מוקדי העבודה של השותפות. לדוגמה: בבאר שבע בחרו להתמקד בקידום צעירים מוכשרים בתחומי האמנות והתרבות. במהלך מפגשי השותפות התקיימו דיונים למיקוד הסוגיה והתאמתה לשותפים. חלק מהשותפים חשבו שכדאי ורצוי להתייחס לכלל הצעירים היזמים בבאר שבע, ולא להגביל את הסיוע רק לתחומי האמנות והתרבות. זאת, כדי לאפשר להם להביא לידי ביטוי את יכולותיהם בסיוע ותמיכה לצעירים. הגדרת תחום השותפות שונתה בעקבות בקשתם – "באר-שבע אטרקטיבית לצעירים" – ונבחר מיזם לעידוד יזמות עסקית או חברתית בקרב צעירים מוכשרים.

- © **בחירה משותפת של סוגיה כההליך תומך לשותפות** – שלב הבחירה של הסוגיה צריך, כאמור, לקבל התייחסות כפעולת התנסות ראשונה בשותפות. יש חשיבות, על כן, לתת את הדעת למספר נקודות:
- יש לבדוק היטב אם גויסו כל שותפי הליבה שסומנו מלכתחילה על מנת שיהיו שותפים להחלטה, ולעשות מאמצים לגייסם. שותפי ליבה הינם השותפים הקריטיים לקיומה של השותפות. מעורבותם היא חיונית מאוד בשלב זה, בשל משקלם הסגולי הגבוה בקבוצת השותפות.
  - יש להבטיח שכל השותפים שסומנו מוזמנים לפגישות בחירת הסוגיה, שכן הציפייה של המשתתפים בחלק זה היא להיות חלק מהקבוצה המובילה של השותפות. ההשתתפות בפגישות אלו יוצרת תחושת בעלות אישית של חברי הקבוצה על המוקד שנבחר.
  - יש להקדיש מסגרת זמן סבירה לבחירת הסוגיה ולהימנע מהארכת הזמן. זהו שלב רגיש מבחינת רמת המחויבות של השותפים, וחשוב להיזהר מלהאריך אותו יתר על המידה.
  - יש לבחון אם נדרשת למידה מרחיבה, מעבר לידע המצוי בידי השותפים, על מנת להגדיר את הסוגיה. ייתכן שלמידה זו דורשת היוועצות עם מומחים, ויצירת פרק למידה לכלל הקבוצה. רצוי לחשוב גם על הפעלת הקבוצה במטלות התומכות למידה, כחלק מפיתוח אחריות.

#### נקודות סיכום לפרק ג':

- שותפות היא התכנסות של מספר גופים להשגת מטרה הדורשת שילוב כוחות. לכן, בליבת כל שותפות עומדות שתי משימות: הגדרת המטרה ומימוש המטרה שסומנה.
- אופייה של שותפות בין מגזרים משפיע על משימות אלו באורח ייחודי משותפויות אחרות. שכן, לצד השגת המטרה, ביסוד שותפות זו עומדים גם רצון לחזק אחריות בין-מגזרית למרחב הציבורי.
- יש שאיפה שתהליך בחירת תחום העבודה ואופיו ייתנו ביטוי לשתי המטרות הללו, ויאפשרו לממשן במקביל.
- תחת הכותרת של בחירת תחום עבודה לשותפות בין מגזרים, מוצע להבחין בין שתי סוגיות: זיהוי תחום פעולה מתאים, ותהליך בחירתו של תחום הפעולה של השותפות.
- זיהוי נכון של תחום פעולה** דורש התייחסות לבחירת תחום המאפשר מרחב השפעה לכל חברי השותפות; בחירת תחום פעולה הקשור לסדר יומם של כל השותפים, בדגש מיוחד על הרשות המקומית; בחירת תחום פעולה הקשור באופן הדוק לקהילה בקרבה פועלת השותפות; ובחירת תחום בעל יכולת לחולל שינוי יסודי המצדיק את ההשקעה בשותפות.
- תהליך בחירה נכון של תחום הפעולה** דורש התייחסות למתן עדיפות לסימון תחום הפעולה על ידי הרשות המקומית; הבחנה בין תחום לבין סוגיה, ובחירה משותפת של הסוגיה על ידי כלל השותפים; וכן ביצוע תהליך בחירה המהווה מודל עבודה חיובי המחזק את השותפות.

# פרק ד' - הרכב קבוצת שותפים בשותפות בין מגזרים

שותפות בין מגזרים היא ביסודה קבוצת עבודה המורכבת מנציגות של ארגונים מהמגזרים השונים. מורכבות הפעולה של שותפות בין מגזרים מעלה סוגיות רבות בהקשר של בנייה נכונה של קבוצת השותפות. בעוד חלק מן הסוגיות רלוונטיות לבנייה של כל שותפות, חלקן ייחודיות לשותפות בין מגזרים. טווח הסוגיות הנוגע להרכבת קבוצת שותפות אפקטיבית הוא רחב, ובפרק זה נרצה לעסוק בו בפירוט.

© **זיהוי ואיתור שותפים** - הרכבת קבוצת שותפות בין מגזרים מכוונת מיידית לשאלת זיהוי ואיתור הגורמים הרלוונטיים. מיפוי יסודי של כלל גורמי המגזר העסקי והשלישי הפועלים ברשות המקומית עשוי לתת אמנם תמונה מקיפה, אולם הוא כרוך בעבודה רבה מדי. רצוי לשאוף לצמצם את הרשימה באמצעות זיהוי של גורמים בעלי זיקה לתחום השותפות שנבחר, ולהשתמש ככל שניתן בתשתיות מיפוי קיימות. לדוגמה: בחלק מן הרשויות קיימים פורומים המפגישים נציגים של ארגוני מגזר שלישי או נציגות עסקים, וניתן להשתמש ברשימות המשתתפים. מקורות נוספים למיפוי קיים הן יחידות הרשות המחזיקות בסיסי נתונים כגון יחידה לתכנון אסטרטגי, יחידה לעבודה קהילתית, יחידה להתנדבות, או יחידת דוברות. גורמים נוספים למידע זה בתחום הרשות הם חברה כלכלית או יחידה לפיתוח כלכלי, מנהלת אזור תעשייה, או מרכז לטיפוח יזמות (מט"י). בין אם מבצעים מיפוי יזום או משתמשים בתשתיות מיפוי קיימות, חשוב לזכור שנדרש בירור יסודי יותר לגבי מידת העניין שעשוי לגלות גורם פוטנציאלי לגבי לקיחת חלק בשותפות. שכן, זהות עסקית מסוימת לא בהכרח מלמדת על תחום עניין חברתי, וארגונים חברתיים עשויים להגדיר בצורה מאוד רחבה את תחום עיסוקם, מעבר למנדט הרשמי והציבורי שהם מציגים. זאת ועוד, מיפוי מקומי עשוי להיות בלתי מספק, שכן הוא מתמקד בגורמים הפועלים בתוך הרשות, בעוד ייתכן שחיוני לשותפות, לאור הנושא שנבחר, לגייס גורמים חיצוניים, אזוריים או ארציים. לדוגמה: בחלק מן השותפויות בתכנית לקחו חלק נציגויות של משרדי ממשלה, חברות ציבוריות, או קרנות ארציות.

© **עמדות מוצא ביחס לשותפות בין מגזרים** - מהלך הגיוס של שותפים מפגיש עם עמדות המוצא שלהם כלפי שותפות בכלל וכלפי שיתוף פעולה עם המגזרים האחרים בפרט. בעוד המגזר השלישי הוא בעל תחושת קרבה למגזר הציבורי ולסוגיות הנוגעות למרחב הציבורי, המגזר העסקי מרוחק משניהם. מסיבה זו, בין היתר, מהלכי הגיוס של ארגוני מגזר שלישי לשותפות בין מגזרים עוברים יחסית בקלות, בעוד מהלכים דומים בקרב המגזר העסקי נתקלים בהיסוס, חשדנות ולא פעם אף בסירוב. מגזר זה אף נוטה לחשוב שגיוסו נועד לצרכים של קבלת משאבים בלבד. מסיבות אלה ואחרות, המגזר העסקי מצוי לרוב במעמד מחוזר במהלכי שותפות אלה, ולעתים לא רק בשלב הגיוס. יש להיות מודעים לעמדות יסוד אלה ולקחת אותן בחשבון, אם על ידי אורך נשימה עד להתגייסות המגזר העסקי, ואף על ידי הדגשת חשיבות התרומה הקהילתית שלו ומתן בולטות למטרות התכליתיות של מהלך השותפות.

לדוגמה: כאשר גורם עסקי כבר פועל בקהילה – חשוב לקשור את יוזמת השותפות למטרות הקהילתיות שלו, כבסיס להשגת השפעה רחבה יותר ביישוב. ניתן גם לקשור את מטרות השותפות למטרותיו העסקיות של שותף זה, כמו צמיחה דמוגרפית העשויה להגדיל כוח אדם מקצועי זמין. השותפות כבעלת ערך בפני עצמה תקבל נוכחות מגייסת לאחר שיווצרו קשרים ואמון.

© **שיתוף תושבים כשותפים** – הבחירה במרבית השותפויות הבין-מגזריות שפעלו בתכנית קש"ת היתה שלא לשלב תושבים כשותפים בקבוצת השותפות. עמדה זו מתבססת כנראה על מספר סיבות: הגישה הרווחת היא שהרשות כגורם נבחר היא הגורם המייצג את התושבים, ולכן אין צורך בייצוג ישיר שלהם. סביב שולחן השותפות גם יושבים נציגים של ארגונים, כמערכות פורמליות הפועלות בקהילה או בזיקה אליה, בעוד תושבים מייצגים את עצמם בלבד. קיים גם חשש כי כל בחירה של נציגות תושבים עשויה להיות מוטית ולהתפרש כהעדפה של תושבים מסוימים על פני אחרים. על סיבות אלה יש להוסיף את ניסיון השונה של רשויות בשיתוף תושבים בתהליכי קבלת החלטות עירוניים, והעובדה שהדפוס הרווח כיום איננו נוטה לשתף. כתוצאה מכך, אין תרבות ארגונית ומנגנון של שיתוף תושבים. הדגם הרווח יותר הוא שילוב תושבים בשלב גיבוש המתווה לביצוע, אולם זה נעשה ביחס אליהם **כלקוחות** וכמי שעשויים להיות מושפעים מתוכניות השותפות. לדוגמה: כאשר תכנית השותפות בטירת כרמל היתה לייצר פעילות בבתי ספר, שותפו ההורים בתכנית והערותיהם לגבי הפעילות המתוכננת נלקחו בחשבון. מקרה אחד של שיתוף תושבים כשותפים היה במועצה האזורית גליל עליון, שם תכנית השותפות היתה ליצור פעילות הנוגעת לאוכלוסייה צעירה, ונציגים מקרב קבוצת אוכלוסייה זו שותפו באופן מלא כחברי שותפות לכל דבר. אולם, דוגמה זו איננה מייצגת, וייתכן שהיא נוגעת לאופיו של הנושא ולרצון לקבל התייחסות ישירה מצד קבוצת אוכלוסייה זו. מקרה זה הושפע בוודאי גם מאופייה הפתוח של הרשות ומניסיונה הרב בשיתוף תושבים. מכל מקום, מקרה זה מלמד שיש לקחת בחשבון את מכלול השיקולים (סוגיית העבודה, עמדות אנשי הרשות, ניסיון ותשתית הרשות לשיתוף תושבים) בהחלטה אם לשלב תושבים כשותפים.

© **בכירות נציגי השותפים** – חשיבות הפנייה לשותפים על ידי ראש הרשות וניהול הקשר באמצעות גורם בכיר מטעם הרשות נובעת לא רק מן הרצון לשכנע את הארגון להצטרף לשותפות, כי אם גם מן הרצון לשדר בכירות ובכך להבטיח נציגות בכירה מטעמם של השותפים האחרים. בכירותם של נציגי השותפים חשובה מכמה סיבות: מעורבות בכירים מאפשרת להוביל את השותפות למהלכים אסטרטגיים ובעלי השפעה רחבה על הקהילה, ולמצות באופן משמעותי יותר את הפלטפורמה שמציעה שותפות בין מגזרים. כמו כן, הניסיון מלמד שמחויבותו של שותף לשותפות גדלה ככל שהנציג המעורב מטעמו הוא בעל מעמד בכיר יותר. בדרגים בכירים, נוכחות הנציג פירושה נוכחות הארגון, ובכך היא מקלה על קבלת החלטות ועל התקדמות. לעומתם, דרגים זוטרים תלויים בהחלטת ממונים, אינם רשאים לקבל החלטות באופן עצמאי, נדרשים לעסוק בשימור מחויבותו של הארגון באופן מתמשך, ובכך מאטים את קצב התקדמותה של השותפות. לבסוף, נוכחות בכירים הופכת את השותפות למעין מועדון יוקרתי, יוצרת עניין סביב השותפות, ומעניקה לשותפות כוח משיכה כלפי גורמים חיצוניים בעלי השפעה ומשאבים. על אף חשיבותו של מאפיין הבכירות, הרי שמאפיין זה עשוי להיות בעל תרומה חלשה לשותפות אם איננו משתלב עם תכונות נוספות של הנציג הבכיר: מידת העניין שהוא מגלה בתרומה לקהילה ובשותפות בין מגזרים כרעיון, מידת הרצון להתפנות לעניין, ותכונותיו האישיות ביחס לפעולה כחבר קבוצה משמעותי בשותפות.

© **גודל קבוצת השותפות** – התנהלותה של שותפות היא עניין מסורבל ביסודו משום שאין מדובר בקבוצה אורגנית, אלא לכל אחד מחבריה יש זיקה ומחויבות למערכת ארגונית נפרדת. באותה מידה, פעולת שותפות הינה מורכבת בשל העדפות, דגשים ורגישויות של כל אחד מחבריה. מצד שני, יש רצון לחבר את כל השותפים הרלוונטיים כדי ליצור את התמיכה הנדרשת לשותפות. תנאי פתיחה אלו יוצרים מתח באשר לשאלת גודל קבוצת השותפות, בין שיקולי יעילות לשיקולי לגיטימציה. קבוצה גדולה יוצרת הבטחה ליותר לגיטימציה, ועשויה לשלם במחיר היעילות; קבוצה קטנה יוצרת הבטחה של יעילות, אולם עשויה לשלם במחיר הלגיטימציה. קבוצה קטנה עשויה גם לסבול באורח חריף יותר במקרה של עזיבת שותפים תוך כדי המהלך או מתחלופת שותפים. במסגרת תכנית קש"ת ברשויות השונות פעלו שני דגמים של קבוצות שותפות: מצומצמת וגדולה. הבחירות בין הדגמים הושפעו מתפיסות ניהוליות של הרשות כמובילה, מאופיו ומורכבותו של התחום הנבחר, ממספר השותפים הפוטנציאליים שזוהו, ממידת העניין שגילו שותפים לקחת חלק מרכזי ופעיל, ועוד. היות ואין מתכונת אחת עדיפה באופן מובהק, חשוב ללוות כל בחירה ביצירת מנגנונים המפצים על חולשותיה. שותפות מצומצמת מחייבת להבטיח שכל השותפים האסטרטגיים זהו ושולבו בשותפות. עליה למצוא דרך נאותה לשילוב שותפים ממעגל שני, מבלי שיחושו שהם חסרי השפעה. שותפות מורחבת צריכה להתמודד עם המורכבות שיוצר הגודל, ובעיקר תיאום ההתכנסויות ותחושת התרומה וההשפעה הנמוכה שעשויה להיות כאשר מדובר בקבוצה בעלת מספר רב של שותפים. כאן עומדים לרשותה מנגנוני ניהול שונים כגון שימור מעמד זהה של כלל השותפים תוך יצירת קבוצה מובילה מצומצמת, וכן הפעלת כלל השותפים במסגרת צוותי משנה. עוד נרחיב בענין זה בפרק הבא.

© **פנייה לשותפים וגיוסם** – לאחר איתור וזיהוי של שותפים פוטנציאליים, מגיע שלב הגיוס שלהם. מהלך הגיוס יכול לכלול מספר מרכיבים, כאשר ניתן לשלב ביניהם. דרך אחת היא פנייה בכתב, עם הזמנה להצטרף לשותפות. יש חשיבות לכך שהפנייה תיעשה על ידי הרשות המקומית כגורם המרכזי בשותפות ובחתימת ראש הרשות. על המכתב לכלול פרטים ראשוניים על המהלך והתחום שמבקשים לקדם. מהלכים משלימים ומומלצים למכתב הם קשר טלפוני או ביקור אישי. בשני המקרים, הגורם המבצע מהלכים אלה צריך להיות נציג בכיר מטעם הרשות, שיש ביכולתו להציג את רעיון השותפות. יתרונם של מהלכים בלתי אמצעיים אלה הוא שהם יוצרים קשר אישי, מספקים התרשמות לגבי מידת העניין בקרב השותפים המסומנים, ויכולים לשמש בסיס לבירור ראשוני ביחס להעדפות ולדגשים של השותף באשר לנושא הנבחר. שתי הערות נוספות חשובות לנושא גיוס שותפים: ראשית, רובו של הגיוס אמנם נעשה בתחילת השותפות, אבל בהחלט אפשרי שלאחר היציאה לדרך ובמהלך השותפות יתברר שיש לגייס שותפים נוספים. שלב זה יוצר תנאים אחרים לגיוס אותם יש לקחת בחשבון. אפשר לשקול הפעלת שותפים אחרים מלבד הרשות לצורך גיוס, ויש בהירות גדולה יותר ביחס לעבודת השותפות ותוצריה אותה ניתן להציג לשותף החדש. בעוד תנאים אלה עשויים להקל על הגיוס, העובדה שהשותפות יצאה כבר לדרך עשויה להקשות, שכן משמעה שמרחב ההשפעה של השותף החדש עשוי להיות קטן יותר. שנית, חשוב לזכור שגיוס עוסק בהצטרפות ראשונית, ואיננו מלמד על סיכויי התמדתו בשותפות של השותף שגיוס. העובדה שאין מדובר במחויבות פורמלית של השותפים מחייבת להתייחס לנושא השימור כבעל חשיבות זהה לנושא הגיוס.

© **זיקת השותפים להקילה** – אחת הדרכים לשפר את סיכוי גיוסם של שותפים לשותפות בין מגזרים היא באמצעות מוטיב הזיקה הקהילתית. מרכיב זה הוא בעל ערך מגייס כלפי כל המגזרים. ככלל, חווית הקשר כלפי הקהילה

(המתבטאת, בין היתר, בפעילות בשטח הרשות, בהתפרנסות מתושבי הרשות, במגורים של העובדים בתוך הרשות, ובהמשכיות פעולה ברשות) פועלת כגורם המייצר תחושת אחריות למקום, דאגה ורצון לתרום. החוויה משקפת תחושה ש"אני תורם לעצמי, ואני נהנה מתרומתי". אין משמעות הדברים שלא ראוי או לא נכון לגייס שותפים שאינם בעלי זיקה ישירה לקהילה, אבל הניסיון מראה שרמת ההתגייסות ומידת התרומה של שותפים בעלי זיקה לקהילה חזקות לאין ערוך מאלה של גורמים חיצוניים לה.

© **גיוס נציגות שותפים מאותו מגזר** – יש היגיון רב בהפגשתם של מספר גורמים מכל מגזר לצורכי שותפות בין מגזרים. לכאורה, בסיס המשאבים (ידע, ניסיון, קשרים ותקציב) שייאגרו ממהלך שכזה עשוי להיות רחב יותר. אולם, לצד שיקולי יעילות ואפקטיביות, פועלים גם שיקולי תחרות אותם יש לקחת בחשבון. לא פעם, נציגים של כל מגזר מצויים בתחרות סמויה או גלויה עם גורמים אחרים מאותו מגזר, או שאינם מעוניינים לחלוק קרדיט פוטנציאלי העתיד לצמוח כתוצאה מהשותפות המתהווה. ברור רגישות אפשרית שכזו צריך להיעשות כבר במהלך הקמת השותפות, ובאותה מידה, בשעה שמתעורר רצון לצרף שותפים חדשים לאחר תחילת פעולתה של השותפות. כאשר לא קיימת רגישות, דווקא נציג אותו מגזר יכול להוות גורם משמעותי בגיוס שותף נוסף מאותו מגזר.

© **שותפים וספקים** – יש להבחין בשלב תכנון הרכב השותפות בין שותפים לבין ספקים, ורצוי לשמור ככל הניתן על הבחנה בין שני הגורמים ולתת לכך ביטוי בבניית השותפות. שותף הוא חבר מקרב השותפות התורם ממשאביו, ובעל זכות השפעה על יעדי השותפות. ספק הוא גורם מבצע של החלטות השותפות, בתמורה לתגמול מצד השותפות על עבודתו. ההבחנה איננה **בזהות המוצא המגזרית** של הספק, שכן הוא יכול לצורך העניין להיות גורם עסקי או עמותה, כי אם **בזהות התפקידית** שלו כלפי השותפות – כנותן שירות בשם השותפות או עבורה. נוכחות ספק כחבר שותפות יוצר בלבול זהויות ומהווה מקור למתח בין השותפים לבין הספק, שכן, הספק מצוי במעמד של נהנה בלבד, איננו מסכן ממשאביו, והוא נחשד כבעל אינטרס בשיקוליו או עמדויותיו. זאת, על אף שספק יכול להיות שותף בנסיבות אחרות, ושניסיונו עשוי להיות בעל ערך לדיונים האסטרטגיים של השותפים. השמירה על הבחנה זו צריכה לבוא לידי ביטוי בהגדרה ברורה של מעמדו, בחוזה עמו, בהימנעות משילובו בדיונים רגישים, ובמינוי גורם מטעם השותפות האחראי על הקשר עמו. ייתכן שיש מקום גם לשלב רק בשלבים מאוחרים ולאחר שהשותפות התגבשה כקבוצה, הגדירה את מטרותיה ואת המשימות אותן היא מבקשת לקדם. תופעה אפשרית הקשורה לנושא זה היא מצב בו שותף הפך לספק. דוגמאות מסוג זה אכן התרחשו במסגרת השותפויות בתכנית קש"ת. התפתחות זו יוצרת אמנם מורכבות, אבל דורשת התייחסות בהתאם לעקרונות שנוסחו לעיל. כלומר, יש לבחון אם לנוכח התפתחות הדברים אין להעביר את השותף למעמד ספק, והאם קיימים עדיין תנאים להמשך היותו גם שותף. לדוגמה: אפשר שהשותף שהפך גם לספק ישקיע חלק ממשאביו בשותפות.



## נקודות סיכום לפרק ד':

- בנייה נכונה של קבוצת השותפות בשותפות בין מגזרים קשורה במספר רב של סוגיות, שחלקן רלוונטיות לבנייה של כל שותפות וחלקן ייחודיות לשותפות זו.
- יש למפות את גורמי המגזר השלישי והעסקי הפועלים במרחב הרשות שהם בעלי זיקה לתחום הפעולה שנבחר. מוצע להשתמש בתשתיות מיפוי מקומיות קיימות כגון פורומים המפגישים נציגות של המגזרים, וכן בבסיסי נתונים הקיימים ברשותן של יחידות הרשות. יש לבחון, עם זאת, אם אין מקום להזמין לשותפות גורמים חיצוניים, מקומיים או ארציים.
- התגייסות נציגות המגזרים תלויה בעמדות המוצא כלפי שותפות בין מגזרים. בעוד המגזר השלישי הוא בעל נטיית מוצא חיובית לפעולה שכזו, המגזר העסקי עשוי להיות הססן וחשדן. יש צורך לעשות מולו מהלכי גיוס, תוך הדגשת חשיבות תרומתו הקהילתית ומתן בולטות למטרות התכליתיות של השותפות.
- גורם נוסף המשפיע על התגייסות לשותפות הוא זיקת השותפים לקהילה. ככל שזיקה זו גבוהה יותר, כך מניע ההצטרפות גדול יותר, משום התחושה שמדובר בתרומה לסביבה והקהילה שבה הארגונים פועלים.
- יש לשקול אם לשלב את התושבים כשותפים או כלקוחות. שילוב תושבים כשותפים מעלה שאלה של ייצוגיות (מי התושבים שייצגו את הציבור), ודורש עמדת מוצא חיובית של הרשות כלפי שיתוף תושבים. הנטייה הרווחת בקש"ת היתה לשלב את התושבים כלקוחות, ולהזמין אותם לחוות דעתם על התכנית שגיבשה השותפות.
- יש לשאוף לנציגות בכירה מטעם השותפים, שכן זו מאפשרת להוביל את השותפות למהלכים אסטרטגיים, מקלה על קבלת החלטות והתקדמות, ומעניקה לשותפות כוח משיכה ויוקרה.
- קיים מתח סביב שאלת גודל קבוצת השותפות. קבוצה גדולה מורכבת לניהול בהשוואה לקבוצה קטנה, אולם מבטיחה לגיטימציה רחבה מקבוצה קטנה. לא קיימת מתכונת אחת עדיפה, ויש לשקול בהתאם לנסיבות. כל מתכונת צריכה למצוא דרכים לפצות על החולשות הגלומות בה.
- גיוס השותפים צריך להיעשות על ידי הרשות המקומית כגורם מוביל ובאמצעות גורם בכיר מטעמה. יש לזכור שהגיוס איננו מסתיים עם היציאה לדרך, ושלצד הגיוס יש להשקיע בהמשך בשימור השותפים.
- חשוב לעשות הבחנה בין שותף לבין ספק. שותף תורם ממשאביו והינו בעל זכות השפעה, ואילו ספק הוא מבצען של החלטות השותפות בתמורה לתגמול. ספק איננו מסכן ממשאביו ונחשד כבעל אינטרס אישי. ההבחנה צריכה להיעשות על ידי הגדרה ברורה של מעמד הספק ושל חוזה הקשר עמו.

# פרק ה' – עבודת שותפות בין מגזרים

בשלושת הפרקים הקודמים עסקנו בשאלות הרקע והמסגרת לפעולת שותפות בין מגזרים. הן גיוסה של הרשות, הן בחירת תחום העבודה של השותפות והן בניית הרכב שותפות – עוסקים כולם ביסודות ובתנאים הנדרשים על מנת להתחיל את פעולתה של השותפות. מרגע שהושלמו מהלכים אלו, ובהנחה שנעשו בצורה מוצלחת, יוצאת השותפות לדרך ומתחילה לפעול כקבוצת עבודה. עבודת השותפות מעוררת סדרה של סוגיות, עליהן נעמוד בפרק זה. אולם, תחילה נבחין בשני מוקדי התרחשות בתוך שותפויות.

שותפויות נעות בשני צירים מקבילים: ציר המשימה וציר התהליך. **ציר המשימה** קשור לכל הפעילויות הנוגעות לקידום היעדים האופרטיביים של השותפות: תכנון, ניהול שוטף וביצוע תכנית העבודה. **ציר התהליך** קשור לפעולות והתרחשויות שתכליתן חיזוק השותפות כקבוצת עבודה בהיבטים כגון היכרות, אמון, תקשורת, מחויבות, דיאלוג פנימי, מתחים וקונפליקטים פנימיים. אמנם קשה לדמיין שותפות ללא ציר משימה, אולם שותפות ללא ציר תהליך חי ופעיל עשויה להיות בבעיה לאורך זמן. אופייה של שותפות בין מגזרים כמסגרת עבודה מורכבת, שחבריה באים מתרבויות ארגוניות שונות מאוד, יוצר ציר תהליך ער ופעיל, ועל כן מחייב התייחסות. הפרק בנוי בחלוקה לשני צירים אלו ומפרט את הסוגיות הקשורות בעבודת השותפות בהתייחס אליהם. לחלוקה זו יש אמנם ערך מארגן, אולם חשוב לזכור שממדים אלו פועלים בתוך השותפות באופן משולב.

## 1. ציר המשימה בעבודת השותפות

- © **המפגש הראשון** – מפגשה הראשון של קבוצת השותפות הוא אירוע רב חשיבות, ומסיבה זו חשוב שיתוכנן וינהל בקפידה, כפי שמפורט להלן:
- זוהי התכנסותה הראשונה של הקבוצה, ומפגשם הראשון של חברי השותפות האחד עם השני. חברי השותפות קיימו עד כה קשר עם מוביל השותפות בלבד, אשר בחן אתם רצון להצטרף. היות שלמרבית המשתתפים אין ניסיון בשותפויות בין מגזרים, ההגעה למפגש זה מלווה בהססנות רבה ובספקנות. המפגש אמור לייצר חוויה מוצלחת תוך פרק זמן מוגבל, לגרום לעניין, לטעת אנרגיה וכדאיות במהלך.
  - המפגש הראשון אמור לתת לשותפים "טעימה" מההזדמנות שניתנה להם לתרום ולהשפיע. במפגש זה יש הזדמנות לראש הרשות לרתום את נציגי המגזרים השונים וליצור מחויבות בקרבם לקדם סוגיה קהילתית מערכתית.
  - מכל הסיבות הללו ועוד, תכנונו של המפגש דורש חשיבה רבה. כמה דגשים חשובים בתכנון זה: יש לשוות למעמד מידה של חגיגות, הן בהזמנה על ידי ראש הרשות והן בנוכחותו באירוע; יש להזכיר למשתתפים מספר

- פעמים את דבר המפגש, כדי להבטיח את השתתפותם; יש להכין ולשלוח סדר יום מפורט מבעוד מועד. סדר היום של המפגש צריך לכלול שלושה רכיבים: היכרות הדדית הכוללת התייחסות לסיבת הגעתם ולציפיות שלהם מהתהליך, הצגה של תחום העבודה שנבחר ודיון ראשוני לגביו, וכן הצגה של מנגנוני עבודה מוצעים לגבי הנושאים הבסיסיים – מועדי התכנסות, אורך זמן ישיבות, תקשורת ועדכונים, וכדומה. רכיבים אחרים ומורכבים יותר של מנגנוני העבודה (ראו הסעיף הבא) יטופלו במפגשים הבאים.
- חשוב לסכם את המפגש עם צעדים צפויים. לדוגמה: קיום ישיבה נוספת שתוקדש לסקירה ולדיון מקיפים סביב התחום הנבחר, כבסיס לבחירת סוגיות עבודה. את הישיבה יש לקיים במבנה הרשות המקומית, ולנהלה על ידי נציגי רשות בכיר המסומן כזה שיוביל את השותפות מטעם הרשות בהמשך.
- חשוב לזכור שהמפגש הראשון מתאפיין בחגיגות רבה ויש בו דגש טקסי גדול. הטקסיות באה לביטוי, בין היתר, בנוכחות הגדולה והבכירה, בהצהרות ובהתנהלות. יש משהו משוחרר ואופטימי באווירה, הנובע מהפתיחות עמה מגיעים הצדדים, ומכך שבשלב זה עוסקים בהצהרת כוונות וחלומות ואין עוסקים בצדדים הפחות זוהרים של עבודת השותפות. הבנה זו חיונית מכמה סיבות: היא נותנת מסגרת מפרשת להערכת הצלחתו של המפגש; היא מסבירה מדוע תוכן המפגש יכול להכיל נושאי עבודה מוגבלים; ומנגד, היא מחדדת את המעבר הצפוי לשגרת העבודה השוחקת של השותפות ואת הצורך להיערך לקראתה. עם זאת, החומר החגיגי ממנו עשוי המפגש הראשון יכול לשמש תמריץ חיוני ברגעי משבר וקושי בשותפות.

● **מנגנוני עבודה – היווצרותה של שותפות בין מגזרים כקבוצת עבודה היא לרוב יצירה ארגונית חדשה, החסרה תשתית ניהולית קודמת. לאור זאת, יש צורך ליצור אותה. תשתית זו כוללת מרכיבים שונים, הנדרשים בכל שותפות.**

- **סדירויות:** יש לקבוע מקום התכנסות (קבוע, או כזה הנודד בין משרדי השותפים), תכיפות התכנסות, מתכונת תקשורת ודיווח בין מפגשים. על מנת לחזק את מקומה של הרשות המקומית כגורם מוביל בשותפות, מומלץ לקיים את המפגשים במשרדה. על מנת לשמר את השותפות כגוף חי ופעיל, יש צורך להקפיד על מחזור התכנסויות קבוע תוך פרקי זמן קצובים. המפגשים חיוניים הן לקידום יעדי השותפות והן לגיבושה של השותפות כקבוצת עבודה, ולצורך שמירה על קשר. התכנסות במחזורי זמן ארוכים יוצרת התרחקות ואף ניתוק. אין הגדרת זמן מדויקת למחזורי התכנסות. נדרשת התאמה לקצב ההתקדמות, וחשוב שההתכנסויות תהיינה סביב סוגיות עבודה. במידה שאין התקדמות, יש לפעול בדרכים אחרות לשימור הקשר – כמו מפגשים אישיים של המוביל עם השותפים.
- **קבלת החלטות:** יש לקבוע דפוסים של קבלת החלטות. הנהוג המקובל לקבלת החלטות בשותפויות הוא חתירה לקונצנזוס, כלומר קבלת החלטות בהסכמה של כל השותפים. אופייה הוולונטרי של שותפות איננו מאפשר לכפות החלטות על חבריה. על מנת למנוע עיכובים בהתקדמות, אפשר אמנם לשקול קבלת החלטות על ידי הנוכחים בישיבות בלבד, אולם מומלץ להימנע מכך. השותפות בהחלטות היא חיונית ליצירת תחושת בעלות של השותפים על השותפות ועל החלטותיה.
- **תפקידים:** שני תפקידים מקובלים בשותפות הם מנהל ורכז. את תפקיד מנהל השותפות ממלא בדרך כלל אחד מחברי השותפות. אחריות המנהל היא על הובלת השותפות, ניהול מפגשי השותפות, קיום קשר שוטף עם השותפים, ייצוג השותפות כלפי גורמי חוץ, וכן עבודה צמודה עם רכז השותפות. בשל אופיו הבלתי פורמלי של

תפקיד מנהל השותפות, חיוני שממלא התפקיד יהיה בעל תכונות אישיות וסגנון התנהלות התומכים בשותפות: פתיחות, יכולת הקשבה והכלה, יכולת שיתוף, ויכולת לתת וליצור מקום השפעה לשותפים. רכז השותפות לא חייב להיות חבר בשותפות, אף כי הוא שייך לאחד הארגונים בשותפות. הרכז אחראי לביצוע כל המטלות הנדרשות לניהולה השוטף של השותפות, ולקידום ביצוען של החלטות השותפות. המודל שרווח בתכנית קש"ת, וזה המועדף לשותפות בין מגזרים, הוא ששני התפקידים ימולאו על ידי נציגות הרשות המקומית, כמי שמבקשת ואף מצופה ממנה לקחת תפקיד מרכזי.

- **מבני עבודה:** בשל מורכבות ההתכנסות של קבוצת השותפות מקובל להקים "צוות מוביל". צוות זה מורכב לרוב משני בעלי התפקיד הפורמליים (מנהל השותפות והרכז), בשילוב נציג או שניים נוספים מחברי השותפות. צוות זה מתכנס באופן תכוף יותר לצורך התעדכנות, מעקב אחר התקדמות, תמיכה בעבודת הרכז, ותכנון השלבים הבאים לעבודת השותפות. שני מבני עבודה נוספים הם מליאה וצוותי עבודה. מליאה היא פורום המפגש הכללי של כלל חברי השותפות, ועל כן חייב להתקיים. יש להחליט אם עבודת השותפות נעשית במליאה בלבד או בשילוב של צוותי עבודה. בהרבה מקרים, נהוג להקים צוותי עבודה. צוותים אלה נותנים מענה לשותפויות מרובות משתתפים, כדרך לאפשר לכל המשתתפים מעורבות אישית, תרומה והשפעה. צוותים אלה נותנים גם מענה להתמודדות עם מורכבות משימות השותפות. לדוגמה: במספר שותפויות בתכנית קש"ת זהו מספר משימות מרכזיות אותן יש לקדם, והוקמו צוותי עבודה שקיבלו אחריות על המשימות.

- **פעולת צוותי העבודה והרכנס:** צוותי העבודה פועלים כזרוע של השותפות. בשלב ראשון, הם מגבשים הצעה בנושא נתון עבור השותפות, ובשלבם מתקדמים, הם יכולים לקבל אחריות על ליווי ביצועה של המשימה. הקמת צוותי עבודה מחייבת שימת לב לשתי סוגיות: תפקידם והרכבם של הצוותים. על מנת למנוע מתחים בין הצוותים לשותפות ועל מנת לשמר את מקומה המרכזי של השותפות, יש חשיבות גדולה להגדרת יחסים ברורה בינם לבין השותפות. הגדרת היחסים הללו צריכה להתייחס, בין היתר, למנדט האחריות והעבודה של הצוותים, לסמכויותיהם, וכן לדרכי הדיווח שלהם לשותפות. על מנת להקל על האינטגרציה בין הצוותים, רצוי שרכז השותפות יהיה נוכח במפגשיהם של כל צוותי העבודה. גם הרכב צוותי העבודה דורש שימת לב. מתוך מטרה לחזק את החיבור בין השותפים ולשמר את המוטיב האינטגרטיבי של השותפות, רצוי להרכיב צוותים מנציגות של ארגונים מהמגזרים השונים. גישה זו תואמת גם את הנטייה שהתגלתה בצוותי העבודה במסגרת שותפויות תכנית קש"ת, לפיה נציגי המגזרים מעדיפים לא פעם להשתתף בצוותי עבודה העוסקים דווקא בתחומים שאינם טבעיים להם. לדוגמה: נציגי המגזר הציבורי בחרו לשבת בוועדה העוסקת בשיווק, בעוד המגזר העסקי בחר לשבת דווקא בוועדות שעסקו בסוגיות תוכן ומדיניות. בשותפות קש"ת במועצה האזורית גליל עליון נבחרה הסוגיה האסטרטגית הרחבה: צמיחה דמוגרפית. קרוב לשלושים איש הצטרפו לשותפות, ביניהם מנכ"לים של מפעלי תעשייה באזור, נציגי משרדי ממשלה, נציגי קרנות, נציגי תושבים ועוד. כדי לסייע בניהול יעיל של המהלך, נבחר צוות מוביל תלת-מגזרי מצומצם, ובנוסף צוות השותפות הרחב התחלק לשלושה צוותי עבודה בין-מגזריים שעסקו בנושאי תעסוקה, קליטה וצעירים. שלושת הצוותים עבדו במקביל והביאו את תוצרי עבודתם למליאת השותפות. מבנה זה אפשר להם להגיע לכמות גדולה של תוצרים תוך זמן קצר, ובנוסף אפשר לכל אחד להיות מעורב ולהשפיע. ביישובים אחרים, צוות השותפות הרחב התחלק לצוותי משימה, כמו למשל שיווק ופרסום, איתור גופים מפעילים, מיון מועמדים להשתתפות במיזם וכולי'.

© **בניית תכנית עבודה** – לאחר התקדמות השותפות בבחירת כיווני הפעולה הרצויים, מגיע שלב בניית תכנית עבודה. ככל מערכת ארגונית, תכנית העבודה אמורה ליצור את המסגרת לפעולה העתידית. בניית תכנית העבודה הינה אירוע קריטי נוסף (כמו המפגש הראשון), בעל השפעה על צמיחת השותפות והצלחתה. תהליך בניית תכנית עבודה נוגע הן ליכולת לתרגם את מטרות השותפות למישור אופרטיבי, והן לחיזוק השותפות. תכנית העבודה אמורה ליצור, כאמור, את המסגרת לפעולות השותפות. לשם כך, עליה לכלול בצורה מפורטת יעדים ומשימות, פעולות, לוחות זמנים, משאבים ואחריות ביצוע. אף שחשוב שתכנית העבודה תכלול את כלל המרכיבים הללו, הרי שכל אחד מהם כרוך ברגישות ובמורכבות להן רצוי להיות ערים. לדוגמה: הגדרת יעדים מעוררת שאלות כגון מהו מספר היעדים אותם יש לסמן, ומהי רמת האתגר המתאימה ליעדים הנבחרים. יש להתחשב בניסיון המועט של השותפות כגוף עבודה בנושאים אלו ובמורכבות ההתנהלות שלה כגוף ארגוני. יש להתחשב בנקודות אלו גם בקביעת לוחות הזמנים בתכנית העבודה, ובמידת הקשיחות בקביעת הזמנים. רמת אי הוודאות הגבוהה סביבה פועלת שותפות מחייבת גמישות בהגדרת יעדי הזמן. אשר למשאבים, לא תמיד אפשר יהיה לקבל בשלב זה התחייבות מוגדרת של השותפים למשאבים, ויש להיערך לכך. לבסוף, מרכיב הביצוע נוגע לשאלה רחבה אליה נתייחס בהמשך, המבררת אם השותפות תהיה גם גורם הביצוע או רק זה המתכנן ומגייס משאבים.

© **טיפול במשאבי השותפות** – סוגיית המשאבים הינה נושא רגיש בשותפות. הרגישות נובעת, קודם כל, מהעובדה שהשותפים מחזיקים סוגים שונים של משאבים, ויש קושי להשוות ביניהם. אף שיש נטייה לייחס לתקציב משקל גבוה כמשאב, לעתים סמכות, לגיטימציה, קשרים, או ידע מקצועי עשויים להיות חשובים אף יותר. הרגישות נובעת גם מכך שעצם הדיון בנושא מחדד את שאלת הערך המדיד של כל שותף, ומבליט את נושא החליפין בקשר. זאת, בעוד לפחות בשותפות בין מגזרים יש משקל לעצם העבודה המשותפת כערך. זאת ועוד, הדיון במשאבי השותפים מכוון לכך שסוגיית המשאבים היא סוגיה פנימית, בעוד שאפשר ששאלת המשאבים תהיה סוגיה חיצונית, כלומר שעל השותפות יהיה לפעול כקבוצה על מנת לגייס אותה ממקורות חיצוניים. לבסוף, אף שיתכן כי השותפים מחזיקים משאבים מסוימים, אין זה מובן מאליו שזהו המשאב שברצונם לתרום, וכן ייתכן שברצונם לראות כיצד השותפות מתקדמת לפני שיצהירו על תרומתם לשותפות. רגישויות אלה ואחרות מעוררות שאלה עד כמה יש לעסוק בנכסי השותפים באופן ישיר, באיזה שלב, ואיך לרכך את הרגישויות. בהקשר זה, מוצע שלא לעסוק בנושא המשאבים באופן מיידי, אלא להגיע לנושא דרך גיבוש תכנית העבודה ובירור המשאבים הנדרשים על מנת לממשה. ביחס ליעדי התכנית, יש לברר אם יש בידי השותפים משאבים אותם היו רוצים לתרום, וכן אילו סוגי משאבים. בהתאם לתמונת המשאבים הפנימית, יש לבחון אילו משאבים חסרים ולגבש אסטרטגיה בתחום זה המערבת את השותפים השונים בה. בכל מקרה, יש להימנע מלעסוק בהשוואה בין הנכסים של כל שותף – מהסיבות שמנינו לעיל.

© **יישום תכנית העבודה** – בגיבוש תכנית עבודה יש להבחין בין תכנון ואישור לבין יישום. אף שברור כי התכנון והאישור חייבים להתבצע על ידי השותפות, הרי שאין חובה שהיישום יעשה על ידה. היישום יכול להיעשות על ידי השותפות, ובאותה מידה הוא יכול להיעשות על ידי גורם חיצוני ששירותיו נשכרים על ידי השותפות. אין עדיפות עקרונית לאחד מהמודלים, אולם חשוב להכיר את השיקולים הכרוכים בבחירתן של כל אחת מן האופציות: להפעלה באמצעות השותפים יש יתרון, משום שכך השותפים לוקחים חלק פעיל ומעורבים יותר. הפעלה זו מגנה מפני המחירים של טשטוש גבולות בין ספק ושותף עליהם הצבענו כבר, אך גם כרוכה בעלויות אחרות, שכן היא דורשת תשתיות

ופניות מן השותפים. כאשר השותפות כולה עוסקת בביצוע, ישנו פיזור מאמצים ועשוי להיווצר קושי לסנכרן ולנהל אותם. יישום חיצוני מציע יתרונות של ריכוז פעילות בידי גורם אחד, כתובת אחת, ומחויבות מלאה של גורם אחד לביצוע. יתרה מכך, אין חשש מרגישות כאשר יש חוסר שביעות רצון מן הביצוע, כפי שעשוי היה להיות במקרה של יישום על ידי שותף או מניכוס תוצר השותפות לאותו שותף יותר מאשר לשאר השותפים. כמו כן, ניתן להחליף את המבצע. חולשתו המרכזית של מפעיל חיצוני היא עלויות, והצורך להשקיע משאבים בניהול קשר, הפעלה ופיקוח. מכל מקום, סוגיית ההפעלה איננה חייבת להיות מוכרעת כבר בשלבים הראשונים של עבודת השותפות, וניתן ואף רצוי להמתין אתה עד תום בניית תכנית העבודה. זאת, משתי סיבות: בהירות תכנית העבודה מסייעת לקבל החלטה אם להעדיף הפעלה חיצונית או פנימית; וכן, לא פעם קורה שאחד השותפים מציע את עצמו כמפעיל, כפי שקרה עם מרכז צעירים או מתנ"ס בחלק מן השותפויות שפעלו בקש"ת.

## 2. ציר התהליך בעבודת השותפות

© **הטיפול בציר התהליך** – למרות מקומו המשמעותי של ציר התהליך, הנטייה הטבעית בשותפויות היא לעסוק בציר המשימה ולהתעלם מציר זה. זאת, מכמה סיבות: ראשית, קבוצות אינן נוטות לעסוק מיוזמתן בתהליכים פנימיים בתוכן, במיוחד כאשר מדובר בקבוצות משימה המורכבות ממנהלים. קיימת אי-נוחות ביחס לנושאים הללו ותחושה בקרב חברי הקבוצה שאין הם מחזיקים את המיומנות הנדרשת לעסוק ביחסים שבתוך השותפות. יש נטייה מצדם לעסוק במשימות בהם הם מרגישים חזקים. שנית, ציר המשימה יוצר בהירות, מיקוד, תכליתיות, מגויסות, וחוויה של התקדמות, בעוד ציר התהליך איננו מזוהה עם התקדמות, ולא פעם אף נתפס כהפרעה. שלישית, קיימת הנחה שציר התהליך תלוי מאוד בציר המשימה, וכי הדרך לטפל בסוגיות קבוצתיות היא על ידי יצירת התקדמות בציר התהליך. הנחה זו הינה בעייתית, שכן הניסיון מלמד על קשר הדוק בין מצב קבוצת השותפות לבין התקדמותה והצלחתה, בסדר זה.

אמנם נכון הוא שבאופן טיפוסי קבוצת שותפות חסרה מיומנויות של עיסוק ביחסיה הפנימיים, אולם צריך לזכור שחלק מן הפעולות בציר התהליך הן עקיפות. לדוגמה: ביקורים הדדיים או הקדשת זמן במפגשים להיכרות הדדית, קיום שיחות אישיות מעת לעת בין מנהל השותפות או רכז השותפות לבין השותפים, הקפדה על שקיפות, שיתוף ועדכונים מתמשכים.

אשר לסוגיות מורכבות יותר – כמו בניית צוות, בירור חוויות השותפים בתוך השותפות או התמודדות עם קונפליקטים – ניתן לעשות פעולות כגון ישיבות ייחודיות למצב השותפות, לייחד זמן לפעילות מגבשת, ולקיים שיחות בין שותפים בעימות בתיווך מנהל השותפות. למשימות אלו ניתן להיעזר בסיועה של הנחיה חיצונית, אם כיעוץ מלווה למנהל השותפות או כהנחיה פעילה.

ציר תהליך חזק בשותפות מוצא את ביטויו בצורות שונות: מחויבות, מעורבות ותרומה של השותפים, דיאלוג פורה בין השותפים, השפעה של השותפים על כיווני השותפות ופעולתה, ומקום משמעותי של מנהל השותפות. יותר מכול, ציר תהליך חזק משפיע על סיכויי ההמשכיות והקיום של השותפות לאורך זמן.

© **ציר התהליך בגיבוש תכנית עבודה** – בניית תכנית עבודה משפיעה על חוזק השותפות, משום שכרוכים בה הרבה מן המרכיבים היוצרים שותפות מוצלחת: שיח ודיאלוג, הפריה הדדית, סינרגיה של משאבים ויכולות, השפעה והטבעת חותם, ויצירת חווית בעלות על השותפות. חשוב על כן לזכור גם רכיב זה ולתת לו ביטוי בבניית תכנית העבודה, שכן ניתן לבנות תכנית עבודה לתפארת תוך פגיעה אנושה בשותפות. ממקום זה נובעים העקרונות החיוניים שיש לשמר בתהליך בניית תכנית עבודה: לצד חתירה לגיבוש תכנית עבודה בהירה ומוגדרת, יש לשמור על שילובם של כל השותפים בתהליך, לשמור על חלוקת משימות בין השותפים בתהליך, וכן להבטיח הקשבה והתחשבות ברצונות ובדגשים של השותפים השונים בשלב קבלת ההחלטות.

© **נראות קצרת טווח** – אף שבניית תכנית עבודה מעוררת גם חששות מצד השותפים, משום שהיא דורשת מעבר מדיבור לא מחייב להגדרת מטרות והתחייבות, הרי שבכללה היא אירוע חיובי ותורם ליצירת אנרגיה. שכן, עצם המעבר לסימון יעדים קונקרטיים מעיד על תכליתיות והישגים צפויים, ומחליש ביטויים ספקניים נפוצים מסוג "הכל דיבורים" או "לא יצא מזה כלום". אולם, קיים חשש שיעבור זמן רב עד שייראו תוצאות, ואנרגיה זו תיחלש. כדי לשמר אותה, מוצע לנקוט מהלכים ליצירת הישגים מיידיים, גם אם קטנים. לדוגמה: שותפות קש"ת שהתקיימה ביקנעם, עסקה בנושא איכות הסביבה וניצלה את יום העצמאות כדי ליצור בגני הילדים הפעלה באמצעות מחזור הקשורה בדגל ישראל. שותפות אחרת, בירוחם, התמקדה בתיירות חינוכית, וניצלה את חופשת סוכות לעריכת הפנינג רכיבה על אופניים בטבע. מהלכים אלו יוצרים נראות לפעילות השותפות ותוצר מוחשי, עליו ניתן להצביע בפני הארגונים. מעל הכול, מהווים מהלכים אלה חוויה והתנסות חיובית, המייצרת חשק ו"דלק" להמשיך ולפעול יחד להשגת היעדים המורכבים יותר. כדי שפעולה זו תתרום לחיזוק המוטיבציה ולהתנסות בעבודה משותפת, חשוב שתהיה חלק מתוך המיזם הגדול, ולא מהלך מלאכותי ובלתי קשור. למרות תרומתם, קיים גם חשש שמהלכים מסוג זה יפגמו בצורך לבסס תרבות עבודה המכירה בצורך לעבוד תחת לוח זמנים ארוך יותר, כחלק מהמורכבות של התנהלות בשותפות. יש להיות ערים לנקודה זו ולקחת אותה בחשבון בעת ייזום מהלכים אלו.

© **תחלופה והצטרפות** – שותפויות בן מגזרים, ככל שותפות, צפויות לתחלופה של נציגי הארגונים תוך כדי מהלך השותפות. אף שזוהי עובדה מצערת לרוב, הרי שהיא בלתי נמנעת נוכח הדינמיות של החיים בתוך הארגונים מהם באים השותפים. הקושי עם תחלופת נציגי שותפים נובע מהקשר האישי שנוצר עם הנציג שעוזב והאמון שנבנה עמו. עם כניסת הנציג החדש יש לבנות מחדש קשר ואמון. יתרה מכך, בעוד קודמו נכח מתוך בחירה, המחליף נמצא, קודם כול, משום שעליו למלא את מקום קודמו. המקרה קשה במיוחד כאשר הנציג העוזב הוא מנהל השותפות. שכן, מנהל מוצלח מהווה חוליה משמעותית ביותר בהחזקת והנעת השותפות. אף שאין מניעה שהדמות הנכנסת בעקבת פרישה של כל אחד מחברי השותפות יהיה מועיל ותורם לשותפות, ואולי אף יותר מקודמו, יש לקחת בחשבון מספר דברים: צפויה להיות חשדנות ואי-נוחות תקופתית, הן מצד הנציג החדש כלפי השותפות והן מצד השותפות כלפיו, ועשויה להיות ירידת אנרגיה כללית והשהייה מסוימת בהתקדמות השותפות עד להתמקמות המחליף. יש לקחת זאת בחשבון בתכנון מהלכים ולוחות זמנים, ומצד שני, להשקיע זמן מתפנה לעבודה אישית עם המחליף סביב גיוסו וחילויו לשותפות. חלק מהאפיונים שצוינו לגבי תחלופת שותף תקפים גם במקרים של הצטרפות שותף חדש לשותפות קיימת. גם כאן, עשויה ללוות את הכניסה חשדנות הדדית, וגם כאן נדרשת התחשבות באירוע על מנת לסייע לשני הצדדים (לשותפות ולשותף החדש) לצלוח את השינוי ולהמשיך בפעולה מוצלחת של השותפות.

דפוס שלישי של שינוי בהרכב קבוצת השותפות, הוא עזיבה מלאה של אחד השותפים. עזיבת שותפים משפיעה על השותפים הנותרים, ולכן חשוב לדון עם הקבוצה בסיבות לעזיבת אחד השותפים, ולבחון במשותף את השלכות הרגשיות והמעשיות של העזיבה.

### נקודות סיכום לפרק ה':

- עבודת שותפויות נעה בשני צירים מקבילים: **ציר המשימה** – הכולל פעילויות הנוגעות לקידום היעדים האופרטיביים של השותפות, ו**ציר התהליך** – הכולל פעילויות הנוגעות לחיזוק השותפות כקבוצת עבודה.
- **במסגרת ציר המשימה, יש להתייחס לסוגיות העבודה הבאות:**
  1. טיפול במפגש הראשון כאירוע מכונן של השותפות. חשוב להקדיש תשומת לב מרבית לתכנון המפגש ולניהולו באופן מגייס, מייצר אנרגיה ומסמן כיוונים ברורים לגבי ההמשך.
  2. יצירת מנגנוני עבודה, ובכלל זה מועדי התכנסות סדירים במרווחים קצובים, דרכי קבלת החלטות, הגדרת תפקידים וסמכויות, מבנה עבודה מרכזי, והקמת צוותי עבודה.
  3. בניית תכנית עבודה המדגישה מחד את הרצון לבהירות והתקדמות, אולם מתחשבת בחוסר ניסיון קודם של השותפות כקבוצת עבודה, ובמורכבות פעולתה כקבוצה ארגונית.
  4. גיבוש תמונת משאבי השותפות, תוך בירור משאבים זמינים בקרב השותפים וסימון משאבים חסרים לגיוס על ידי השותפות.
  5. החלטה בדבר האחריות ליישום תכנית העבודה על ידי השותפים או באמצעות גורם חיצוני שנשכר לשם כך, וניתוח יסודי של היתרונות והחולשות שבכל מודל.
- **במסגרת ציר התהליך יש להתייחס לסוגיות העבודה הבאות:**
  1. הכרה בנטייה להתמקדות בציר המשימה וזניחת ציר התהליך, והקפדה על טיפול בציר זה בדרכים ישירות ועקיפות.
  2. הקדשת תשומת לב רבה לתהליך גיבוש תכנית העבודה, המהווה מרכיב משמעותי בחיזוק קבוצת השותפות.
  3. הכרת הסיכון בהחלשת האנרגיה בשותפות כתוצאה מהמתנה להשגת יעדים ארוכי טווח, וסימונם של יעדים מידיים יותר היוצרים "דלק" להשגת היעדים המורכבים והרחוקים.
  4. מודעות לפוטנציאל המחליש של תחלופת נציגי ארגונים בשותפות, והשקעת תשומות בקבוצת השותפות ובמצטרף החדש על מנת להקל ולקצר את פרק התחלופה.



# פרק ו' - הנחיה בשותפויות

כפי שצוין בפרק הפתיחה, אחד המרכיבים בתכנית קש"ת היה מתן ליווי הנחייתי ליישובים שהשתתפו בתכנית. הליווי ההנחייתי נועד לתמוך בשותפויות היישוביות לאורך השלבים השונים של צמיחתן ופעולתן. חלק מן המנחים השתתפו בהכשרה שהתקיימה לפני תחילת תכנית קש"ת, ועסקה בלימוד תחום השותפויות תוך מיקוד בשותפויות בין מגזרים. צוות המנחים כולו זכה להנחיה אישית לאורך התכנית, והשתתף במפגשי פורום המנחים שעסקו בהרחבה בסוגיות ההנחיה בשותפויות.

החומר בפרק זה מציג סיכום של הלמידה מהתכנית לגבי מקומה ותרומתה האפשרית של הנחיה בשותפויות. מטרתו של הפרק לסייע לשותפויות בגיבוש החלטה אם להיעזר במנחה, ולאפשר למנחה להכיר את המאפיינים הייחודיים של עבודת ההנחיה בשותפויות. התואר "מנחה", בהקשר הנוכחי, מתייחס לאיש מקצוע בתחום ההנחיה הארגונית, שהוא בעל התמחות בשותפויות. הפרק עוסק בהנחיה ולא בייעוץ, שכן הנחיה כפרקטיקה ייעוצית מתמקדת בעבודה עם קבוצה ובהתערבות במרחב קבוצתי. זאת ועוד, על אף שאפשר שהמנחה יגויס על ידי אחד הצדדים לשותפות, ואולי אף בטרם נוסדה השותפות, לקוח ההנחיה ומושא הפעולה של המנחה היא הקבוצה. היות ושותפות בין מגזרים זהה ביסודותיה לכל שותפות אחרת, הרי שהרבה מן הנקודות הנדונות בפרק זה רלוונטיות להנחיה בכל סוג שותפות. פרק זה שונה, אם כן, מן הפרקים הקודמים, בכך שאינו מתמקד אך ורק בשותפויות בין מגזרים.

## 1. סוגיות כלליות

© **ליווי שותפויות על ידי מנחה** - תפקיד ההנחיה איננו מרכיב אינטגרלי בשותפות. בשונה מהדרישה לנוכחותם של מספר שותפים, או הצורך בקיומה של משימה כבסיס לקיומה של שותפות, שותפות יכולה להתקיים ללא הנחיה. לכן, לפחות על פניו, השאלה אם להיעזר במנחה בהובלת שותפות, דומה לשאלה אם להיעזר בהנחיה בכל פעולה ארגונית אחרת. אלא, ששותפות היא מרחב עבודה מורכב, ולפחות במועד בו נכתבים הדברים, הידע בניהול שותפויות איננו נפוץ - לכן תרומתו הפוטנציאלית של מנחה מקצועי עשויה להיות גבוהה. עוד נפרט את הדברים בהמשך. לעת עתה, חשוב להדגיש שכשם ששאלה זו נבחנת במקרים אחרים על בסיס הבנת תרומתו האפשרית והמורכבות בתוכה פועל מנחה בליווי צוות עבודה, כך כדאי להכיר את תמונת התנאים בתוכם פועל מנחה בליווי שותפות.

© **שותפות כמרחב הנחייתי** - שותפות יוצרת למנחה מרחב הנחייתי בעל פוטנציאל תרומה גבוה לשותפות. זאת, מכמה סיבות: ראשית, במקרים רבים, לחברי הקבוצה אין ניסיון קודם בשותפויות, ולשותפות כקבוצה חדשה אין התנסות קודמת בעבודה משותפת. שנית, שותפות איננה מערכת פורמלית, אלא התקבצות על בסיס וולונטרי, והמשך מעורבות החברים בה תלוי בבחירה מתמשכת. שלישית, בשותפות אין היררכיה, ויש הקפדה על שוויוניות וקבלת החלטות בהסכמה. הרכב החברים בה מגוון, ויכול לכלול בעלי בכירות שונה. לא תמיד יש לשותפות מנהיגות "טבעית", וגם אם סומן גורם מסוים כמוביל (כמו הגורם הציבורי, במקרה של שותפות בין מגזרים) הרי שעליו לקחת את מקומו, להתמקם ולזכות באמון. למעשה, בראשית חייה של שותפות יש חלל או חולשה מנהיגותית. רביעית, הזרות

בין השותפים יוצרת רגישות וחשדנות, ובמקרים מסוימים אף מתח ותחרות. לבסוף, הפניות המועטה של השותפים, כמו גם הספקות לגבי כדאיות המהלך, מפעילים כוחות מפרקים חזקים על השותפות. מאפיינים אלו אמנם בולטים יותר בתחילת הדרך, אולם הם ממשיכים ללוות את השותפות ברמות שונות לאורך חייה.

מאפיינים שצוינו לעיל ואחרים יוצרים מרחב עבודה קבוצתי אינטנסיבי ושברירי הדורש תשומות תמיכה רבות, ואשר יכול לצאת נשכר מסיוע הנחייתי. יחד עם זאת, תהליך הצמיחה של שותפויות מחייב תרומה זו להיות מותאמת ודינמית. לדוגמה: המנחה עשוי לקחת מקום החזקתי ומוביל, אולם עליו לסייע בהיווצרות כוחות ומנהיגות פנימית. המנחה עשוי לשמש מקור הנעה, אולם עליו לסייע בהיווצרות אנרגיה פנימית. המנחה יכול לתמוך לעתים בפעולות שגרה שוטפות (תיאום, הכנת פרוטוקול, עדכון) אולם עליו לקדם היווצרות תשתיות עבודה פנימיות. וכן, המנחה עשוי לקחת חלק אקטיבי בהכוונה ובקידום השותפות, עד להתגבשות תכנית עבודה ויעדים. התנהלות זו יוצרת, כמובן, אתגר ומורכבות למנחה.

© **תפקיד המנחה בשותפות** – מרחב ההנחיה של שותפות איננו רק מורכב יותר ממרחב הנחיה טיפוסי, כי אם גם שונה ממנו. התנהלות המנחה בשותפות, כפי שראינו לעיל, דורשת מעורבות של המנחה במשימות שעשויות בחלקן לסתור את התפיסה הרווחת לגבי מקומו של מנחה בליווי קבוצת עבודה. בעוד הגישה הרווחת רואה את המנחה כגורם תומך ומכוון, הרי שאופייה של שותפות כקבוצת עבודה דורש מן המנחה – מתוקף זהותו, מיקומו והידע שברשותו – לקיחת מקום אקטיבי והשקעת תשומות לא מעטות הקשורות בהנעת הקבוצה שבהנחייתו. ייתכן אמנם שבתכנית קש"ת נטו המנחים לקחת מקום אקטיבי יותר, בשל העובדה שחשו כי יש קשר בין הצלחת השותפות להצלחתם שלהם, אולם יש להניח שדפוס זה, ברמה מסוימת, מתחייב מתוקף המאפיינים המבניים בתוכם פועלת שותפות.

© **פרופיל המנחה** – אופייה של שותפות כמרחב הנחיה ייחודי מצביע על מספר קווים חיוניים לפרופיל המתאים למנחה העוסק בשותפויות. ראשית, עליו להיות בעל ידע בתחום השותפויות בכלל, ובתחום שותפויות בין מגזרים בפרט. כאשר עוסקים בזירת השלטון המקומי, כפי שהיה בתכנית קש"ת, יש צורך בידע ובהיכרות עם העולם המוניציפלי. שנית, עליו להיות בעל ניסיון בהנחיה ויכולות הנחיה גבוהות. שלישית, עליו להיות בעל תפיסת הנחיה מורחבת, המכירה גם באפשרות של פעולת הנחיה מניעה ומובילה, ולא רק תומכת ומסייעת. רביעית, עליו להיות בעל סגנון הנחיה המדגיש תהליך ומשימה במידה שווה, ומסוגל לבצע התערבויות אפקטיביות בשני התחומים. יתרה מכך, עליו להיות מסוגל לנוע בין שני התחומים בכל זמן נתון, ולאורך ציר הזמן של התקדמות השותפות. לבסוף, עליו להיות בעל מספר תכונות אישיות החיוניות להנחיה בשותפות: יכולת לתת מקום, להעצים, לחבר בין אנשים, ובאותה מידה – לקחת מקום סמכותי ולהציב תביעות וגבולות.

© **גיוס המנחה** – גיוס מנחה לשותפות נוגע גם הוא לרגישות הקשורה בעבודת שותפות. בכל מצב אחר, קיימת כתובת אחת ברורה, לרוב בעלת סמכות, שפונה ומגייסת מנחה. במקרה הנוכחי, מדובר בקבוצה ללא מסגרת קודמת המבקשת לבנות מהלך בהחלטות משותפות. לכן, בכל מקרה, לקוח ההנחיה בשותפות הוא הקבוצה, וזאת גם אם אחד הצדדים בלבד משלם את שכר המנחה. ייתכנו שני מצבי גיוס: מנחה שגויס קודם הקמת השותפות, ומנחה שגויס לאחר הקמת השותפות, אם בראשית דרכה או כעבור זמן. במקרה השני, הבעיה פשוטה יותר, ויש להקפיד על

קבלת החלטה משותפת של הקבוצה. במקרה הראשון, של מנחה שגויס קודם הקמת השותפות, יש צורך באשרור המנחה על ידי השותפות לאחר הקמתה, ואפשר שהקבוצה תחליט שאין לה עניין בעבודה עם מנחה. מכל מקום, רצוי שאת נושא גיוס המנחה יובילו מנהל השותפות והרכז. אופן גיוס המנחה ומימונו משפיעים על תפיסתו כניטרלי וחסר פניות.

## 2. ערכים מוספים של מנחה בשותפות

⊙ **ידע בשותפויות** – שותפויות הן מרחב ארגוני בעל סדרה של מאפיינים ייחודיים בנושאים יסודיים לתורה הארגונית (סמכות, מנהיגות, קביעות וכדומה), כפי שפורט כבר בפרקים הקודמים. הניסיון לפרש את המציאות בתוך שותפות ולהתערב בתוכה שלא בהתאמה לייחודה, עשוי להיות בלתי יעיל או מזיק. משמעות הדברים היא, קודם כול, שמנחה בשותפויות צריך להיות מצויד במטען ידע לגבי שותפויות כמרחב עבודה ארגוני. בהנחה שכך, הרי שמנחה מקצועי המתמחה בשותפויות מביא עמו היכרות עם עולם המושגים של שותפויות והבנה לגבי דפוס הפעולה של שותפויות, היכולים לשרת את קבוצת השותפות.

⊙ **ניטרליות וחיצוניות** – שותפות מורכבת מנציגות של ארגונים שונים. לצד העובדה שכל השותפים בעלי עניין בקידום מטרותיה של השותפות, הרי שכל אחד מהיושבים סביב שולחן השותפות מזוהה עם הארגון ממנו הגיע ומייצג אינטרסים של ארגונו. לוקח זמן עד שנוצר אמון והחשדנות נחלשת, ותחושת ה"יחד" מקבלת מקום גבוה כמו גם תחושת הנפרדות. קיומו של מנחה עשוי לתרום בהקשר זה בעצם היותו בלתי מזוהה עם אחד הצדדים, מייצג את השותפות ופועל למענה. לא פעם, במהלך השותפות, אף נעשית פנייה אל המנחה על מנת לשמוע עמדה בלתי תלויה בסוגיות שבמחלוקת, ויש נטייה לייחס חוסר פניות לדברים הנאמרים על ידו. בהיותו בלתי קשור לסדר היום שמקדמת השותפות, הרי שהוא מציע גם עין חיצונית המשקיפה על מאמצי השותפות והתנהלותה.

⊙ **מיקוד ומשימתיות** – שותפות מתאפיינת לרוב בכך שכל הגורמים המעורבים בה עוסקים בשותפות כעיסוק משלים. כלומר, מעורבותם בשותפות מתקיימת לצד תפקידים, תחומי אחריות, ומשימות רבות אחרות במסגרת ארגוניהם. כאשר מדובר בשותפות בין מגזרים, לחלק מן השותפים, במיוחד לאלה מן המגזר העסקי, תחום העשייה של השותפות איננו קשור לרוב לליבת העשייה הארגונית. שילוב מנחה בעבודת השותפות מאפשר יצירת נוכחות קבועה ומתמשכת של גורם מקצועי המשקיע תשומת זמן ותשומת לב ייחודיות לעניין, על מנת לתמוך בשותפות ולהניע אותה קדימה.

⊙ **מקצועיות** – מנחה איננו חייב להחזיק במומחיות לגבי תחום התוכן בו עוסקת השותפות, אף כי זה יכול לסייע. לעתים, יש ידע שכזה בידי המשתתפים, ובמקרה שלא, ניתן לגייס שירותי מומחה חיצוניים. עיקר תרומתו המקצועית של המנחה היא בשותפות. מנחה המתמחה בשותפויות מביא עמו ידע מקצועי חיוני לזיהוי ולקידום הסוגיות בשני צירי הפעולה המרכזיים שבהם שותפות פועלת: ציר המשימה וציר התהליך. כזכור, ציר המשימה כולל את כל הפעולות שתכליתן השגת היעדים שהציבה השותפות לעצמה, וציר התהליך מורכב מהפעולות לחיזוקה של השותפות כקבוצת

עבודה. בהמשך, מופיע פירוט של הסוגיות הללו כמשימות עבודה של המנחה. קידום מקביל של שני הצירים מציב אתגר בפני המנחה. שכן, לקבוצת השותפות יש נטייה חזקה לעסוק בציר המשימה בלבד, והיא מפעילה לחץ על המנחה להיענות לדרישתה ולהימנע מלעסוק בציר התהליך.

#### ⊙ **תרומות בציר המשימה** – תרומות המנחה בציר המשימה עשויות לבוא לידי ביטוי בתחומים הבאים:

- חיזוק הידע והמיומנויות של הקבוצה בעבודה במסגרת שותפות
- סימון מתמשך של היעדים והדרך, ושמירת התקדמות הקבוצה ביחס אליהם
- תמיכה בהכנת חומרי עבודה שוטפים לשותפות
- שימור מחזורי ההתכנסות של קבוצת השותפות
- תמיכה בהכנת סיכומים והפצתם
- ייעוץ לגבי ייזום פגישות עם בעלי עניין בשותפות והשתתפות בהן
- סיוע באיתור שותפים חיוניים נוספים ושילובם במועד הנכון
- סיוע בגיוס משאבים לשותפות
- סיוע בהתמודדות עם משברים חיצוניים (לדוגמה: בחירות מקומיות)
- אחריות לתהליך הלמידה של הקבוצה, באמצעות חשיפה לחומרים או מומחים
- ייעוץ שוטף למוביל השותפות

#### ⊙ **תרומות בציר התהליך** – תרומות המנחה בציר התהליך עשויות לבוא לידי ביטוי בתחומים הבאים:

- יצירת התלהבות ולהט לגבי עבודה בשותפות בין מגזרים
- גיבוש קבוצת השותפות כקבוצת עבודה וחיבור מתמשך של החברים
- יצירת מקום משמעותי ומשפיע לכל השותפים
- טיפול ביחסים שבין שותפים, במתחים ובמשברים פנימיים
- סיוע בפרידה משותף או צירוף שותף חדש
- הגדרת כללים וגבולות בשאלות אחריות, מעורבות ותרומה
- שמירת ההתאמה בין התקדמות המשימה לבין התפתחות השותפות
- הקפדה על ביצוע משימות ברוח שיתופית

### 3. אתגרי המנחה בשותפות

⊙ **מיצוב המנחה כמנהיג** – חוסר קיומה של מנהיגות פורמלית בשותפות, והקושי להצמיח ולקבל מנהיגות של אחד הצדדים, יוצרים חלל מנהיגותי. מעמדו האישי של המנחה יוצר לכאורה תנאים טובים להפיכתו למנהיג. שכן, הוא ניטרלי ובעל הבנה מקצועית בהובלת שותפויות. לאור זאת, עשויה להתפתח נטייה למצב את המנחה במקום מנהיגותי. מדובר, כמובן, בעקיפת התמודדות עם צורך חיוני, ומתן פתרון שאיננו בר-קיום. על המנחה מוטל מצד אחד לשקף לקבוצה את הדברים, ומצד שני לסייע בהצמחת מנהיגות מתוך הקבוצה. מנחה יכול אמנם למצוא

עצמו לוקח מקום מנהיגותי באופן תקופתי, כפי שקרה באחת הרשויות בצפון בה פעלה תכנית קש"ת: עקב בחירות ותחלופת ראש עיר, נאלץ מנהל השותפות להיעדר והיה עסוק בכניסת ראש הרשות החדש. אך במקרה זה היה ברור שמדובר בסידור זמני, ונשמר הקשר האישי עם מנהל השותפות לגבי הכרעות המרכזיות.

© **מיצוב המנחה כשופט** - מעמדו של המנחה כחיצוני וניטרלי לשותפות הופך אותו לכתובת טבעית לפתרון מחלוקות בין השותפים, תוך ציפייה להכרעה בין עמדות. התמקמות זו, כמו התמקמות מנהיגותית, כרוכה בפיתוי ששכרו המיידי גבוה, אבל מחירו ארוך הטווח כבד. הדרך להתמודד עם מחלוקות בתוך השותפות היא בשיח בין שותפים. אפשר, כמובן, לעשות זאת בתיווך המנחה, אבל לא מתוך עמדה שיפוטית, אלא מתוך סיוע בבירור מתחים ומחלוקות ושימוש באירוע לחיזוק השותפות. באחת הרשויות בצפון התפתחה דינמיקה של מפגשים נפרדים של שותפים עם המנחה, שתוכנם היה כעסים על התנהלות שותפים אחרים. המנחה יזם מפגש בין השותפים שתכליתו היה בירור המתחים וחיפוש הסדרים שיקלו על המתחים.

© **חשדנות כלפי המנחה** - חווית הרגישות בין השותפים המלווה בדרך כלל שותפויות, מכוונת לעיסוק אינטנסיבי של חברי הקבוצה בבירור יחסי אהדה, נאמנות וביקורת כלפיהם. תופעה זו היא בעלת עוצמות גבוהות בראשית הדרך, עד להתבססות אמון בקרב הקבוצה. לאור הציפייה מן המנחה לניטרליות, הנטייה היא לבחון את התבטאויותיו בדקדקנות, על מנת לזהות אם אין בדבריו ביטוי להטיות והעדפות. אין מנוס מתופעה זו, והיא אף טבעית. אולם, חשוב להיות ער לה וכדאי אולי להפוך אותה לבסיס לשיח פנימי על אודות אמון בתוך הקבוצה.

© **הפיכת המנחה ל"פועל" של השותפות** - ריבוי העיסוקים של חברי השותפות מותיר לרוב בידם זמן מועט להשקיע בשותפות. לאור עובדה זו, ולאור העובדה שהמנחה זמין, מחויב ומתוגמל על עבודתו, יש נטייה לסמן אותו כ"פועל" של השותפות, כלומר להטיל עליו משימות תחזוקה שוטפות של השותפות. התבססות על המנחה ככוח עבודה מרכזי בתחזוקה השוטפת של השותפות מעוררת דאגה לגבי נכונותה של הקבוצה לקחת אחריות על השותפות, ועשויה לפגוע ביכולתו של המנחה למלא את משימות ההנחה האחרות שבתוקף תפקידו. לקיחת אחריות אין משמעה בהכרח שהשותפים עצמם עוסקים במשימות השוטפות, כי אם מציאת פתרון בצורת גיוס כוח אדם מתוך הארגונים שלהם, או לחלופין, גיוס גורם מקצועי בתשלום מטעם השותפות והטלת האחריות הביצועית עליו - כפי שנעשה בחלק מן השותפויות בתכנית קש"ת. תופעה זו, של הפיכת המנחה לאחראי על תחזוקה שוטפת של השותפות, הופיעה במספר רשויות בהן פעלה תכנית קש"ת. בכל המקרים, הנושא הועלה ונדון עם מנהל השותפות, ובכל מקום נמצא פתרון שהעביר את עיקר האחריות לנושאים אלו לשותפות או לנציגות מטעמה.

### נקודות סיכום לפרק ו':

- תפקיד ההנחיה איננו מרכיב אינטגרלי בשותפות. על אף פוטנציאל התרומה הגבוה של הנחיה בשותפות, השאלה אם להיעזר במנחה דומה לשאלה זו בהתייחס לכל פעולה ארגונית אחרת.
- שותפות יוצרת מרחב הנחיה בעל פוטנציאל תרומה גבוה, משום אופייה הבלתי פורמלי והוולונטרי של הקבוצה, החולשה במנהיגות המלווה את עבודתה, ונוכחותם המתמשכת של יסודות חזקים כמתח ותחרות.
- תפקיד המנחה בשותפות דורש מעורבות במשימות הסותרות בחלקן את התפיסה הרווחת לגבי מקומו של המנחה. לצד תמיכה והכוונה, עליו לקחת חלק אקטיבי בהנעה וקידום השותפות, עד להיווצרות כוחות פנימיים וסדירות עבודה של השותפות.
- מנחה בשותפות נדרש לבסיס ידע בשותפות, ניסיון בהנחיה וגישת הנחיה המדגישה תהליך ומשימה במידה שווה ומסוגלות להתערבות בשני התחומים. כמו כן, עליו להיות בעל יכולת לתת מקום, להעצים ולחבר בין אנשים.
- בכדי להבטיח מעמד אפקטיבי של המנחה בשותפות, לקוח ההנחיה צריך להיות קבוצת השותפות כולה. אין מניעה שאחד הצדדים יגייס ויעסיק את המנחה, אולם עליו לעשות זאת בהסכמתה ואישורה של הקבוצה.
- תרומת המנחה לשותפות באה לידי ביטוי בשני הצירים בהם נעה השותפות:
  - **בציר המשימה** - על ידי חיזוק הידע והמיומנויות של הקבוצה בשותפויות, סימון והנעה מתמשכת של הקבוצה להשגת יעדיה, תמיכה בהכנת חומרים, וסיוע בגיוס שותפים ומשאבים.
  - **בציר התהליך** - על ידי יצירת התלהבות ולהט, גיבוש הקבוצה, יצירת מקום משפיע לכל השותפים, טיפול במשברים פנימיים, סיוע בפרידה משותף או בצירופו של שותף חדש, והקפדה על ביצוע משימות ברוח שיתופית.
- מנחה שותפות עומד בפני כמה אתגרים: מיצובו כמנהיג השותפות במקום התמודדות עם שאלת המנהיגות המורכבת; מיצובו כשופט מתוקף מעמדו הניטרלי; בדיקה דקדקנית וחשדנית כלפי התנהלותו, תוך ניסיון לזהות הטייות והעדפות של שותפים; וכן, הפיכתו ל"פועל" השותפות, האחראי לביצוע משימות התחזוקה השוטפות של השותפות.

# נספח

## ציטוטים נבחרים מחווית ההשתתפות בתכנית קש"ת

### © קש"ת טירת כרמל

לימור לרנר, חברת "קוואלקום" וחברה בקבוצת השותפות: "השותפות נותנת חווית הפריה הדדית וביטחון.", וכן "בפעם הראשונה, לאחר שנים של עבודה עם הקהילה, פגשנו את הרשות – רשות כאוטוריטה הרואה תמונה כוללת ומגדירה צרכים וסדרי עדיפויות."  
שמוליק קטוני, מזכיר העירייה ומנהל השותפות: "השותפות היא פלטפורמה לקשר טוב יותר עם המגזרים האחרים, הם נהפכים לשותפים ולבעלי עניין."

### © קש"ת גליל עליון

אורית דניסמן, מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי ומנהלת השותפות: "בניהול שותפות תלת-מגזרית נדרשת פתיחות לסגנונות שונים ויכולת לקבל רעיונות של האחר. על מנהל השותפות מוטלת האחריות לתכלול, לתאם ולהשקיע בתחזוקת השותפות."

דנה מורן רביד, רכזת השותפות: "אנשים שמחים להיות חלק ממה שהם שההשפעה שלו גדולה ושמרגישים את טביעת האצבע שלהם. השותפות יצרה דברים נוספים מעצם הקשר בין המשתתפים והחיבור בינם לבין צורכי הקהילה."

### © קש"ת ירוחם

עמרם מצנע, ראש הוועדה הממונה בירוחם: "כדאי לבחור סוגיה שתביא לידי ביטוי את יתרונות השותפות, נושא רחב שהרבה אנשים יוכלו להתחבר אליו לתרום ולהשפיע."  
יורם צביק, חבר בקבוצת השותפות: "קש"ת אפשרה לראות תמונה כוללת ולצרף אנשים חדשים סביב רעיון. נוצר משהו שהוא של כולם, חיזק את הקשר ושיתופי הפעולה גם בנושאים אחרים. ה'ביחד' מייצר מחויבות."

### © קש"ת באר שבע

ניסים ספורטס, מנהל חברת "כיוונים" ומנהל השותפות: "פעם ראשונה שיש פרויקט עירוני שנבנה עם השותפים מהתחלה. התהליך לימד דרכי חשיבה, שפה ותפיסות שונות, והוא יותר חשוב מהתוצר מכיוון שיש פוטנציאל לרשת, פלטפורמה, לשותפות גם בנושאים נוספים. התהליך לימד איך להסתדר עם אחרים, גם אם לא נראים לנו, אבל כולם ביחד למען קידום הקהילה. קש"ת היא פלטפורמה לקשב אחר ויצירת אווירה נכונה, אקלים נכון לתהליכים."