



מודל ליצירת שיתופי פעולה
בין פנימיות וכפרי נוער
לבין ארגוני החברה האזרחית



מודל ליצירת שיתופי פעולה בין כפרי נוער ופנימיות
לבין ארגוני החברה האזרחית

אוגוסט 2014



תוכן העניינים

1. מבוא.....6-7
2. הגדרה ומושגים.....8-9
3. תהליך הכנת המודל ומהותו.....10-11
4. המטרות שבשותפות.....12
5. אבני יסוד, גורמים מקדמים וגורמים מעכבים.....14-17
6. תועלות הדדיות - דוגמאות והצעות.....18-19
7. שלבים בבניית שותפות.....20-26
8. רשימת מקורות.....27

על מנת להקנות למנהלי הכפרים והפנימיות ואנשי המקצוע את הידע הנדרש, החלטנו לבנות מודל ראשון מסוגו, שיהווה מפת דרכים לעוסקים במלאכה. המודל המוצע יקנה כלים מעשיים ואופרטיביים, הנדרשים לפיתוח שיתופי פעולה משמעותיים עם ארגוני החברה האזרחית, ויאפשר להרחיב את הפעילות החינוכית למען הילדים ובני הנוער.

אנו מקווים כי המודל יקנה לכם כלים אופרטיביים לפיתוח שותפויות מוצלחות בין ארגוני המגזר השלישי והמסגרות הפנימיטיות וכי שותפויות אלו ייצרו ערך מוסף משמעותי עבורכם ועבור החניכים.

ברצוננו להודות למנהלים ולנציגים של כפרי הנוער והפנימיות: שפייה, תלפיות, אור שמחה, ניר העמק, העוגן הקהילתי, כפר סילבר, כנות, ולנציגי הארגונים והעמותות אלומה, תיאטרון מקום, זיו נעורים, השמים הם הגבול, ששיתפו מניסיונם ומידיעותיהם ותרמו לפיתוח המודל. כמו כן, אנו מודים לחברת "ערך נוסף" בראשות מר זאב פרץ ולצוות שותפויות של הפורום הציבורי שליווה את התהליך.

בתקווה שביחד נוכל להמשיך לפעול לחיזוק המסגרות הפנימיטיות בישראל, למען הילדים, בני הנוער והבוגרים המתחנכים במסגרות אלו ולמען החברה הישראלית ככלל.

בברכה,

הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

שלום רב,

הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות הוא שותפות של פילנתרופים ואנשי מקצוע אשר פועלים לקידום כפרי הנוער והפנימיות בישראל, תוך העלאת המודעות לתפקידו המרכזי של החינוך הפנימייתי. הפורום הציבורי פועל ליצירת מציאות שבה ילדי ובוגרי כפרי הנוער והפנימיות יזכו לתנאים ומשאבים העונים לצורכיהם, כדי שיוכלו לצאת ממצבי הסיכון ולהשתלב בהצלחה בחברה הישראלית.

הפורום הציבורי מאמין כי על מנת לממש מטרה זו עליו לפעול יד ביד עם המערכות השלטוניות ועם החברה האזרחית, תוך שיתוף פעולה ארוך טווח ולקיחת אחריות לנושא.

הפורום הציבורי רואה פוטנציאל וחשיבות רבה בקיומם של מערכי שותפות בין כפרי הנוער והפנימיות לארגוני החברה האזרחית (עמותות וארגונים). שותפויות אלו יכולות לקדם באופן משמעותי את המסגרות הפנימיטיות ולתרום באופן ניכר לחניכים, לבוגרים ולאנשי הסגל. הצלחתו של האוגדן "שותפים לדרך", אשר מיפה את ארגוני החברה האזרחית הפועלים/ בעלי הפוטנציאל לפעול במסגרות הפנימיטיות, הבהיר את החשיבות של יצירת שותפויות באופן מקצועי ומקדם. על מנת לייצר ולבנות שותפויות משמעותיות יש לרכוש ידע וכלים שיאפשרו לאתר ולבנות שותפויות אסטרטגיות עם ארגוני המגזר השלישי.

המודל המוצג בפניכם נוצר במטרה להציג תפישה ניהולית ודרך יישומית שיאפשרו להרחיב ולהעמיק את העשייה באמצעות שיתופי הפעולה.

העיסוק בשותפויות בכלל, ושותפויות בין כפרי נוער ופנימיות לבין ארגוני חברה אזרחית בפרט, מתבסס על מספר עובדות והנחות עבודה:

■ בפני כפרי הנוער והפנימיות עומדים אתגרים (מקצועיים, אדיאולוגיים וכלכליים) רבים ומורכבים. להתמודדות עם אחדים מהם נדרשים משאבים רבים יותר מאלו שבידי המוסד החינוכי הבודד.

■ בשותפות מוצלחת ובעבודה משותפת עם גורמים נוספים יש פוטנציאל להישגים גבוהים יותר מאשר באמצעות עבודה בנפרד. מאידך, שותפות כושלת עלולה לחבל ולפגום ביעילות.

■ שיתופי פעולה הפכו לתופעה רווחת בעשייה החברתית והחינוכית, וההכרה ביעילותם גוברת משנה לשנה.

■ בקרב ארגוני החברה האזרחית קיימים משאבים שיוכלו להעניק ערך נוסף משמעותי לילדים ולבני הנוער המתחנכים במסגרות הפנימייתיות, ורבות מהמסגרות הפנימייתיות מעוניינות ליהנות משירותיהם של ארגונים אלו.

הצלחתו של האוגדן "שותפים לדרך", שפורסם לאחרונה על ידי הפורום הציבורי למען כפרי הנוער והפנימיות בישראל, מהווה הוכחה להנחות אלה. האוגדן, שסקר ומיפה ארגונים נבחרים הפועלים או מעוניינים לפעול בכפרי הנוער והפנימיות, זכה להדים חיוביים וקידם היווצרותן של שותפויות חדשות.

שיתופי הפעולה שיווצרו כתוצאה מיישום ההמלצות שבמסמך זה מיועדים להיות תוצאה של מפגש בין אינטרסים. מטרות כגון שיפור ההישגים הלימודיים, העשרת שעות הפנאי, הקניית כישורי חיים, טיפוח תחושת מסוגלות, שיפור הכושר הגופני, הכנה לשירות משמעותי והקניית כישורי מנהיגות הן דוגמאות ליעודם של ארגונים התואמים להפליא את מטרותיהם של כפרי נוער ופנימיות. אנו רוצים להניח כי שותפויות במקרים אלה, כמו באחרים, הן הליך מתבקש.

במקביל לתרומה האפשרית לכפרי הנוער והפנימיות, השותפות יוצרת מרחב עשייה והתפתחות גם לארגונים ולנושא אותו הם מקדמים. אופיו הייחודי של המוסד הפנימייתי, היותו הוליסטי, מגוון בתחומי עיסוקו והיותו מנוהל כיחידה אחת, מזמן לארגונים החברתיים הזדמנויות לקדם את המטרות לשמן הוקמו בהיקף, בעומק ובנוחות רבים יותר מאשר במרחבי עבודה אחרים.

מנקודת מבטן של הנהלות כפרי הנוער והפנימיות, קידומן של מטרות אלה באמצעות שיתופי פעולה כרוך בנכונות וביכולת לבצע שינוי בדפוסי ההתנהלות, באימוץ גישה פרו-אקטיבית וביכולתה של הנהלת המוסד החינוכי להכיל את נוכחותו של השותף המקצועי (הארגון/העמותה). הבחירה בעשייה המבוססת על השותפות וההתמדה בה מהוות אתגר ניהולי וארגוני ששכרו בצידו.

הצלחתו של האוגדן "שותפים לדרך", שפורסם לאחרונה על ידי הפורום הציבורי למען כפרי הנוער והפנימיות בישראל, מהווה הוכחה להנחות אלה. הפרסום, שסקר ומיפה ארגונים נבחרים הפועלים או מעוניינים לפעול בכפרי הנוער והפנימיות, זכה להדים חיוביים וקידם היווצרותן של שותפויות חדשות. בבסיסו של המודל מונחת ההכרה כי יש לראות ולסייע בהשתלבותם המוצלחת של החניכים **כבוגרים** בחברה הישראלית.

שיתופי הפעולה שיווצרו כתוצאה מיישום ההמלצות שבמסמך זה מיועדים להיות תוצאה של מפגש בין אינטרסים. מטרות כגון שיפור ההישגים הלימודיים, העשרת שעות הפנאי, הקניית כישורי חיים, טיפוח **תחושת מסוגלות**, שיפור הכושר הגופני, הכנה לשירות משמעותי והקניית כישורי מנהיגות הן דוגמאות ליעודם של ארגונים התואמים להפליא את מטרותיהם של כפרי נוער ופנימיות. אנו רוצים להניח כי שותפויות במקרים אלה, כמו באחרים, הן הליך מתבקש.

במקביל לתרומה האפשרית לכפרי הנוער והפנימיות השותפות יוצרת **מרחב עשייה** והתפתחות גם לארגונים ולנושא אותו הם מקדמים. אופיו הייחודי של המוסד הפנימייתי, היותו הוליסטי, מגוון בתחומי עיסוקו והיותו מנוהל כיחידה אחת, מזמן לארגונים החברתיים הזדמנויות לקדם את המטרות לשמן הוקמו בהיקף, בעומק ובנוחות רבים יותר מאשר במרחבי עבודה אחרים.

מנקודת מבטן של הנהלות כפרי הנוער והפנימיות, קידומן של מטרות אלה באמצעות **שיתופי פעולה** כרוך בנכונות וביכולת לבצע שינוי בדפוסי ההתנהלות, באימוץ גישה פרו-אקטיבית וביכולתה של הנהלת המוסד החינוכי להכיל את נוכחותו של השותף המקצועי. הבחירה בעשייה המבוססת על שותפות וההתמדה בה מהוות אתגר ניהולי וארגוני ששכרו בצידו.

בהצלחה, צוות ערך נוסף



במודל המתואר במסמך זה שזורים מושגים והגדרות הלקוחים מהשדה המקצועי. על מנת לסייע בהבנת ולשפר את סיכויי יישומו המוצלח, ריכזנו את המונחים המרכזיים לפרק אחד. נדגיש, כי ההגדרות וההסברים הם ספציפיים עבור מודל זה, ואינן הגדרות מילוניות. להבנת המודל ולהצלחת יישומו, אנא עיינו בהגדרות שלהלן.

הגדרה:

שותפות בין **כפר נוער** או **פנימייה** לבין **ארגון חברה אזרחית** היא מערכת של **יחסי גומלין ויחסי חליפין מתמשכים**, שבה הצדדים **מסייעים זה לזה** לקדם **מטרות משותפות ונפרדות**, תוך **איגום משאבים ומנגנון פעולה משותף**.

שותפות: מערכת יחסים שבה כל אחד מהשותפים פועל כישות עצמאית ובעלת זהות ארגונית מובחנת שאינה מאוימת על ידי השותפות או השותפים. מסגרת יחסים זו אינה יחסים בין ספק ללקוח ואינה סחר חליפין.

ארגון חברה אזרחית (עמותה / ארגון): ארגון עצמאי הפועל לקידומה של מטרה חברתית ואינו למטרת חלוקת רווח. בחלק מהארגונים מתבצעות פעולות המיועדות ליצירת רווח תפעולי. רווח זה אינו מועבר לבעלים אלא נשאר בארגון ומשמש לקידום מטרותיו.

יחסי גומלין ויחסי חליפין: השותפות מזמנת לכל צד בה לקבל ולתת במקביל. הנתינה אינה מיועדת לסיפוק צרכיו של האחר בלבד, אלא גם ליצירת תחושת ערך ולייצוב מעמדו של הנותן. אנחנו מאמינים כי נתינה ומעורבות משמעותיים נפגמים בהיעדר ההדדיות החשובה כל כך לשותפות בריאה.

יחסים מתמשכים: שאינם חד פעמיים. תהליך ההתפתחות מזמן לכל אחד מהשותפים להרוויח, במקביל לצורך המוגדר, גם את הרווח הגלום בפגישה עם האחר על כל רבדיה.

מסייעים זה לזה (סיוע ותרומה הדדיים): 2 הצדדים פועלים במנגנון של רווח לכול (WIN-WIN). העשייה המשותפת כרוכה בהקשבה לצרכיו המשתנים של השותף ובכוננות להמשיך ולסייע גם להשגת מטרות שהן מעבר למטרה שהוגדרה מראש. לעתים אכן חורג הסיוע ההדדי מהמסגרות שהוגדרו מלכתחילה.

מטרות משותפות ונפרדות: קיומן של מטרה משותפת ומטרה נפרדת מהוות מאפיין מובהק ותנאי הכרחי לשותפות בין כפר נוער או פנימייה לבין ארגון מארגוני החברה האזרחית. המטרות המשותפות והנפרדות הופכות, עם יצירת השותפות, ליעדיה של השותפות כולה, והשותפים מסייעים זה לזה בקידומן.

איגום משאבים: משאביהם של שני הצדדים נדרשים להצלחת השותפות. ארגון שאינו תורם ממשאביו לשותפות אינו יכול להוות חלק ממנה (דוגמאות למשאבים מובאות בהמשך).

מנגנון פעולה משותף: תרומתו של כל שותף לשותפות כרוך בהשתתפותו במנגנון פעולה משותף. מנגנון משותף זה מתכנן, מפעיל, מלווה ומעריך באופן שוטף את ההתקדמות בדרך להשגת המטרות. השותפות, בעצם מהותה, מזמנת יצירת חיכוכים, אי הבנות ואף קונפליקטים. מנגנון הפעולה המשותף מהווה כלי שבאמצעותו מתגברת השותפות על מכשולים אלה, ואם עולה הצורך, מנגנון הפעולה המשותף מסדיר את פירוק השותפות.

על מנת להגדיל את יעילותו של המודל המוצע ולשפר את יכולתו לסייע להנהלות הכפרים והפנימיות, בחרנו לבצעו בשלבים ולבססו על ידע ומידע ממקורות שונים ומגוונים. מגוון המקורות והבנייה התהליכית יצרו תמונה כוללת, רחבה ומקיפה:

פגישות עם מנהלי כפרים ופנימיות

בשלב הראשון נערכו פגישות עם מנהלים בכפרי נוער ובפנימיות. במסגרת זו שוחחנו עם מנהלים שהתנסו בעבודה עם גופים חיצוניים ובמקביל עם אחרים שלא התנסו. בחלק מהמקרים נשמעו נימוקים עקרוניים בעד או נגד ובאחרים הועלו המניעים, הדרכים בהן נוצרו הקשרים, דפוסי ההקמה, מנגנוני הניהול, ההצלחות, הקשיים והלקחים.

ראיונות עם מנהלי ארגונים

בשלב השני התקיימו ראיונות עם נציגי ארגונים הפועלים בתוך כפרי הנוער והפנימיות. מפגשים אלו התמקדו בלמידה והיוו עבורנו הזדמנות על מנת ללמוד את הנושא מנקודת מבטם של הארגונים, את דעתם על האופן בו בכפרים והפנימיות מתייחסים לשותפים, על הציפיות שלהם מהשותפים, המוטיבציה לעבודה בכפרים ועוד ועוד. מכל המקרים, הן אלה שהוגדרו כהצלחה והן אלה שהסתיימו באי הצלחה, נשאבו נתונים, נותחו אירועים ונוצרו תובנות.

שיחות עם אנשי מקצוע

בשלב השלישי התקיימו שיחות עם אנשי מקצוע המתמחים ביצירתן ובליווין של שותפויות בין-ארגוניות. בשיחות אלה נבחנו האספקטים העקרוניים והמערכתיים של שיתופי הפעולה והדרכים לשפר את תוצאותיהם. הניסיון למקד את ההתבוננות אל שותפויות בין מוסדות חינוך ובין מוסדות חינוך לבין גורמים אחרים חייד את סוגיית האמון, שתוצג בהמשך.

עיון בחומרים כתובים

כגלגל רביעי לעגלה שימשו החומרים הכתובים. בשנים האחרונות גבר מאד העניין בנושא השותפויות, השימוש בו התרחב מאד ונכתבו אודותיו עבודות רבות גם בארץ וגם בחו"ל. מתוך העיון בחומר הכתוב ומתוך השוואה בין המקורות השונים, נלקחו ההמלצות ליישום וההנמקות לתהליכים המומלצים.

כתיבת מסמך והצגתו בפני מנהלי הכפרים, הפנימיות והארגונים

בשלב החמישי עובדו כל חומרי גלם אלה למסמך שהוצג בפני מנהלי כפרי הנוער, הפנימיות והארגונים, ונשמעה חוות דעתם לתוצר.

5

המקורות ותהליך העבודה יוצרים מסמך מסגרת, מעין "מפת דרכים" שבאמצעותה יוכלו מנהלי הכפרים והפנימיות ואנשי המקצוע להעמיק את היכרותם עם הנושא, לבחון את מידת התאמתו לצורכיהם, לגבש מדיניות, לבנות תוכניות עבודה וליישמן. הגדרתו של המודל כ"מפת דרכים" וכ"מסמך מסגרת" נובעת מההכרה בשוני שבין המסגרות הפנימיות או מזו, וברצון לעודד את מקבלי ההחלטות לעצב את השותפויות בהתאמה מלאה לצרכים ולתנאים שבהם נתון המוסד שבאחריותם. מנקודת מבט זו מודל זה אינו מאלה המציגים את התוצר המוגמר אלא את הדרך ליצירתו. אנו מקווים כי השונות בצרכים, בתנאים, במטרות ובאופיים של השותפים, תביא ליצירת שותפויות בעלות גוונים שונים והולמים יותר את השותפים ומאפייניהם.

לדעת כל הנוגעים בדבר את השותפות יוצרים אנשים. מערכת היחסים ביניהם מהווה מרכיב מרכזי בהצלחה או באכזבה מהעשייה המשותפת. בעת הכנת המודל הנחנו שהאספקט הבין-אישי מוכר וידוע לרבים, וכל כניסה למרחב עצום וסבוך זה תגרום לסטייה ממוקד הדיון ותוביל למחוזות אחרים. עם כל הקושי שבכך, בחרנו להסתפק באזכור עקרוני של הנושא והנחנו שהרגישות והידע לטיפול בו מצויים לרוב בקרב הנהלות הכפרים והפנימיות.

שמחנו לגלות כי המנהלים ואנשי המקצוע שהיו שותפים לחקר ולחשיבה שקדמו ליצירת המודל נוכחו בפוטנציאל הטמון בו והביעו נכונות להוציאו אל הפועל באמצעות יישום "מפת דרכים" זו.





לפעול יחד לקידומן של כל המטרות, לרבות אלה שאינן המטרות שהוגדרו כשותפות. סביר להניח כי תרומת השותפות לקידום המטרות הייחודיות של כל שותף תגביר את מחויבותו לשותפות ואת נכונותו לתרום להשגתה של המטרה המשותפת.

יש להדגיש כי בחלק ניכר מהמקרים מתקיימות, לצד המטרות המוצהרות, גם מטרות סמויות. תפקידם של השותפים הוא להיות מודעים לקיומן של מטרות מסוג זה, ליצור אווירה המאפשרת לשותפים לחשוף מטרות אלה, להניחן "על השולחן", ובמידת האפשר, גם לממשן. מטרות סמויות עלולות לפגוע ביחסי האמון שבין השותפים, לחבל ביחסי האמון ולהביא לפירוקה של השותפות.

לפיכך, אחד מתפקידיו של "שיח האינטרסים"¹ הוא לוודא שאין במערכת המטרות אף אחת הסותרת מי מן האחרות.

שותפות בין כפר נוער או פנימייה לבין ארגון חברה אזרחית הוא סוג של שותפות בין ארגונית. ככזו, היא מיועדת להשיג מטרות משני סוגים: הסוג הראשון מכיל את המטרה או המטרות המשותפות לכל השותפים, ואילו הסוג השני הוא המטרות (=אינטרסים) של כל אחד מהשותפים. במסגרת המטרות המשותפות לכל השותפים אפשר למצוא, למשל: קידום הישגים לימודיים של תלמידים, הגדלת מספר המשרתים שירות משמעותי בצה"ל, הקניית כישורי חיים וכד'. מטרתו של שותף מסוים יכולה לכלול, למשל: הגדלת היקף הפעילות לצורך קבלת הכנסה כספית נוספת, שיפור תדמית באמצעות יחסי ציבור, חיסכון במשאבים, התגברות על חסך מקצועי וכד'. ככל שמספר השותפים גדול יותר, כך גדל מספר המטרות. עם כינונה של השותפות הופכות כל המטרות למטרתה של השותפות, והשותפים עושים כמיטב יכולתם



לצד אבני יסוד אלה ניתן לציין גורמים נוספים המקדמים או מעכבים שותפות:

גורמים מקדמים לבניית שותפות

השאירה לשיפור מתמיד: הן הארגונים והן הכפרים פועלים, על פי רוב, מתוך מניעים ערכיים ורצון להרחיב את עשייתם. מוטיבציה זו יוצרת צורך מתמיד במשאבים נוספים. שיתופי הפעולה יכולים לשמש מענה לצרכים אלה.

1. ביטחון ביכולת הניהולית: שותפות, מעצם מהותה, כרוכה במידה מסוימת של שקיפות ובנכונות לחשוף חלקים מההתנהלות הפנימית בפני גורם חיצוני. ביטחון ביכולת הניהולית מפחית את החשש מהיחשפות זו ומגדיל את היכולת להכיל את השותף.

2. פתיחות לשינויים: במקרים בהם הנהלת הכפר או הפנימייה אינה מורגלת בעבודה משותפת, מהווה הכניסה לשותפות על פי מודל זה שינוי מהותי. פתיחות לשינויים וגמישות ניהולית עשויים להפחית את ההתנגדות לשינוי ולהגביר את הנכונות להתנסות בעבודה על פי מודל זה.

3. מטרות ויעדים מוגדרים: הכניסה לשותפות תהיה, במרבית המקרים, מענה לצורך אותו אין לכפר או לפנימייה יכולת למלא באופן עצמאי. מכאן משתמע כי בהעדר מטרה מוגדרת המוטיבציה ליצור שותפות יורדת ואף אינה קיימת.

4. מודעות למשאבים הפנימיים: ההליכה לשותפות כרוכה בידיעתו של כפר הנוער או הפנימייה את המשאבים באמצעותם יוכל להיענות לצרכיו ולבקשותיו של השותף העתידי. ללא ידיעה זו יתקשו בכפר או בפנימייה להציע שיתוף, הן מטעמים אופרטיביים והן מטעמים רגשיים.

ציר השותפות מייצג את מערכות היחסים שבין השותפים, האמון שביניהם, הדיאלוג, הנכונות לווייתורים וכד'. ציר המשימה מורכב מקבלת ההחלטות, חלוקת המשימות, השותפות בביצוע וכד'. התנועה על פני שני צירים אלה משמעותה שבכל פגישת שותפים (צוות היגוי, שולחן עגול וכד') מוקדש זמן הן להידוק היחסים והן לקידום המטרות. הזנחתו של אחד מהצירים תאיים על קיום השותפות. כל פעולה המקדמת את השגת המטרות אך פוגעת ביחסים תיתפס כבלתי נאותה, ובמקביל: פעולה המקדמת את היחסים אך פוגעת במשימה - תיחשב אף היא כבלתי ראויה.

שותפות המתנהלת כראוי מזמנת לחבריה גם אפשרויות ליצירת רווחים החורגים מהמסגרת בעבודה נוצרה. העשייה המשותפת חושפת דפוסי חשיבה אחרים, רשתות קשר רחבות יותר, סגנונות ניהול ותחומי עשייה שהנגישות אליהם מעשירה ומקדמת. אלה, לצד ההיכרות המעמיקה והאמון הנבנה, אוצרים פוטנציאל רב.

המנהיגות נתפסת אף היא כאחת מאבני היסוד להצלחתה של שותפות. במקרה זה, כמו בכל הליך ארגוני ניהולי, לעמדת המנהיג ולסגנון עבודתו השפעה מכרעת. הכרתו של המנהל בחשיבות השותפות, מעורבותו הישירה לקידומה ותמיכתו לאורך הדרך מהווים תנאים הכרחיים להצלחה.

לצד אבני יסוד אלה ניתן לציין גורמים נוספים המקדמים או מעכבים שותפות:

שותפות ראויה נוצרת מתוך **בחירה** ומתבססת על איזון בין **האחריות והסמכות** שיש לכל אחד מהשותפים, ועל איזון בין הסמכות והאחריות בין השותפים. האחריות בהקשר זה, משמעותה לבצע חלק מוסכם מהמשימות כמיטב היכולת, והסמכות היא השותפות בעיצוב הדרך ובקבלת החלטות. יש לציין כי במקביל לחלוקת הסמכות והאחריות הפורמאלית, מתקיימת גם חלוקה לא פורמאלית של סמכות ואחריות שהשפעתה, לעתים, אינה נופלת מהחלוקה הרשמית. חלוקה נכונה תתייחס לפורמאלי ולבלתי פורמאלי במקביל.

תהליך בניית השותפות נע על פני שני צירים במקביל: **ציר השותפות וציר המשימה**.



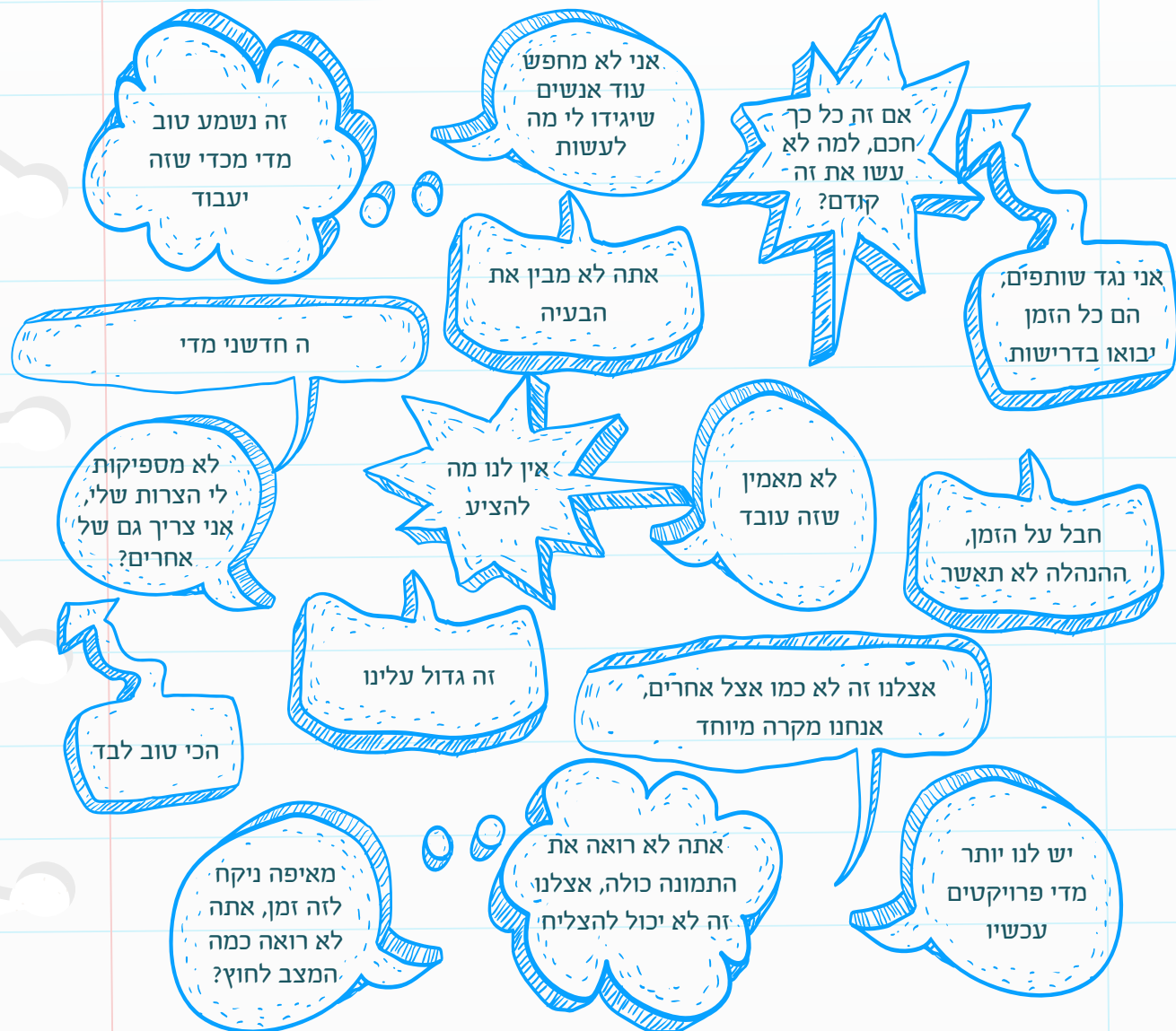
העבודות העוסקות בניתוח רכיביות של שותפויות מוצלחות מצביעות על גורמים משני סוגים: גורמים פסיכולוגיים וגורמים ארגוניים. במסגרת **הגורמים הפסיכולוגיים** נכללים יחסי אמון, חווית ההוגנות ויחסי עוצמה מאוזנים. במסגרת **התנאים הארגוניים** נכללים: חזון ומטרות ברורים, הרכב וגבולות מוגדרים ומבנה ניהולי יעיל.

על אף שהמחקר בתחום הצליח לזהות גורמים רבים המשפיעים על שיתוף פעולה, כמעט כל החוקרים מסכימים על כך שתנאי מקדים חשוב במיוחד הוא יחסי האמון. לדעתם, רמה גבוהה של אמון תיצור יתרונות רבים, בכללם התמקדות גבוהה בעבודה, תקשורת משופרת, מערכות יחסים חיוביות ושקופות, ביטחון עצמי ונאמנות.

חוסר אמון נתפס כמכשלה ראשונה במעלה. מספר חוקרים מראים כיצד אמון מתפתח ומתחזק לאורך זמן, באמצעות עבודה משותפת. מבחינה זו **שיתוף הפעולה הוא המאפשר צמיחה של היכרות, הבנה וכבוד, ובכך יוצר את הגירוי להתפתחות אמון**.

במקביל לגורמים המובאים בספרות המקצועית הצביעו מנהלי הכפרים והפנימייות איתם שוחחנו על גורמים נוספים שביכולתם לקדם או לעקב שותפויות. להלן המרכזיים שבהם:

מעבר לגורמים מעכבים אלה, ליקטנו (בחיוך) סיבות נוספות באמצעות ניתן להתנגד לכל מודל עבודה "אחר", לרבות זה המוצע כאן:



גורמים מעכבים

1. התדמית השלילית של השותפות בחלק במקרים בהם שותפויות אינן מצליחות מותרה משקעים המלווים את השותפים לשעבר לאורך זמן. תחושות אלה, כשהן מופצות ברבים, יוצרות לשותפויות תדמית הגורמת לרבים רתיעה מכניסה להתנסות מסוג זה.
2. חוסר מודעות לפוטנציאל שבשיתופי הפעולה: מודעות נמוכה לפוטנציאל הגלום בשיתופי הפעולה מקטינה את העניין בנושא ואת המוטיבציה לפעול בו.
3. אי הסכמה לחלוקה במוניטין: במקרים מסוימים נוצר חשש כי עשייה עם שותף מחייבת את חלוקת המוניטין בין השותפים. הניסיון מראה כי במרבית המקרים ההיפך הוא הנכון והמוניטין גדל.
4. מורכבות ניהולית: השותפות עם ארגון אחר יוצרת מורכבות ניהולית המחייבת גמישות ופתיחות. סביר להניח כי מערכות ניהול שאינן יכולות להכיל מורכבות נוספת יעדיפו לזוותר על הפוטנציאל שבשותפות.



במרכז של פרק זה ניצבת תשובה לשתי שאלות שחזרו ועלו במרוצת שיחות ההכנה:

מה כפר הנוער או הפנימייה יכולים לקבל מהארגון?
מה כפר הנוער או הפנימייה יכולים לתת בתמורה?

השאלה מה כפר הנוער או הפנימייה יכולים לקבל מהארגון היא לכאורה פשוטה: מרבית הארגונים פועלים לקידומה של מטרה מוגדרת, שעליה כל ארגון מצהיר בפרסומיו. באוגדן שהוציא הפורום מופיעים כ-50 ארגונים שכל אחד מהם מציע ידע, ניסיון ושירות בתחום אחר.

מתוך העבודה עולה כי קיימים מספר תחומי פעילות מרכזיים של ארגוני החברה האזרחית בכפרי הנוער והפנימיות:

1. הכנת הבנות והבנים בפנימייה לשירות משמעותי בצה"ל ולשירות אזרחי.
2. שיפור הישגים לימודיים באמצעות תגבור לימודי הניתן בהתנדבות על ידי גימלאי משרד החינוך.
3. העמקת היכרותם של בני הנוער בפנימייה עם מוסיקה ואמנויות.
4. העצמה אישית תוך הקניית כישורי חיים למימוש הפוטנציאל האישי.
5. פעילות ספורטיבית כמסגרת להקניית ערכים, סובלנות וכישורים להגשמה אישית.
6. היכרות עם נופי הארץ ואתריה תוך שיפור המודעות לשמירה על איכות הסביבה.
7. פיתוח כישורי יזמות והקניית ידע להתנהלות עסקית.
8. סיורים בחברה הישראלית להבנת רבדים ופערים בחברה.
9. שיפור יכולות השימוש במחשב וצמצום פערים דיגיטליים.
10. פיתוח מקצועי של צוותי ההוראה והחינוך באמצעות הנחיה צוותית ואישית.

יש, כמובן, ארגונים נוספים המציעים הצעות נוספות, מהן חברתיות, מהן חינוכיות, מהן טיפוליות. אך לא די בכך. משיחות עם נציגי הארגונים עולה כי מרביתם ישמחו להקשיב לצרכים נוספים ולהתאים את תוכניותיהם לצורכי הכפרים והפנימיות. הדיאלוג איתם עשוי להפוך את הידע, הניסיון ותחושת השליחות המאפיינים רבים מהם, לחלק מתוך העשייה למען הילדים בכפר ובפנימייה.

התשובה לשאלה: "מה כפר הנוער או הפנימייה יכולים לתת לארגון?" מעניינת אף היא וחושפת רצף אפשרויות רחב: בקצה האחד של הרצף ניצבת האפשרות לשלם תמורת השירות, כמקובל במערכת יחסים שבין ספק ללקוח. בקצה השני של הרצף יכולה הנהלת הכפר/פנימייה לבחור בתגמול אחר, בכללו הוקרה, סיוע תדמיתי, שירות שווה כסף ועוד.

על אף השונות בין סוגי התמורה שמציעים הכפר והפנימייה לארגון ניתן להגדיר שלוש נקודות אחיזה המומלצות בכל מצב:

א. דיאלוג בין הנהלת המוסד החינוכי לבין הנהלת הארגון - דיאלוג זה מאפשר לשני הצדדים לחשוף צרכים שיכולים לקבל מענה במסגרת שיתוף הפעולה ומשאבים באמצעותם ניתן לגמול לשותף.

ב. שיח בתוך הצוות החינוכי בכפר או בפנימייה - השיח בצוות, כשהוא נסוב סביב השאלה: "מה יש לנו להציע" מעלה מגוון רחב של אפשרויות. במקרים מסוימים מתחיל הדיון בשקט ובמבוכה שמקורם בתחושה ש"אין לנו מה להציע" ומסתיים בהתרוממות רוח אל מול רשימה ארוכה ומרשימה של אפשרויות המתכנסות יחד ל"תפריט משאבים".

ג. מעורבות - בכל סוגי ההתקשרויות ובכל פעילות המתבצעת על ידי ארגון בתחומי המוסד, נדרשת מעורבותה הפעילה של הנהלת הכפר. לדעתם של כל הארגונים איתם שוחחנו, יכולתם להשפיע ולהצליח בפעילותם גדלה ככל שגדלה מעורבותה של הנהלת הכפר, וההיפך - ככל שפעילותו של הגורם החיצוני מתבצעת במנותק מהפעילות בכפר - כך פוחתת יכולתו להשפיע ולהשיג את המטרות שהוצבו.



1. הכרת עקרונות השותפות: הבנת האפשרויות והמחירים הגלומים במימוש.

2. הגדרת צורכי כפר הנערך או הפנימייה: סדר העדיפויות, המטרות והדרכים להשגתן.

3. תמחור העלות והתועלת שבשותפות.

4. חיפוש אחר שותפים פוטנציאליים ובדיקת נכונות ראשונית.

5. פגישת היכרות, "חיזור" והקמת צוות היגוי משותף, השקת צוות היגוי משותף וגיבוש דפוסי עבודה משותפים.

6. שיתוף אינטרסים, גיבוש תנאי השותפות ופירוקה וחינוך על מסמך הבנת.

7. לוח שותפות של השותפות.

1. הכרת עקרונות השותפות: הבנת האפשרויות והמחירים הגלומים במימושו

מעבר להכרה אינטואיטיבית של המושג שותפות ושל ההליך הניהולי המכונה יצירת שותפות, חשוב לציין כי המפגש עם הידע המקצועי והתרבות הניהולית של הארגון האחר אוצרים בתוכם פוטנציאל לצמיחה. הערך הנוסף בשותפות אמיתית מתרחש כאשר העשייה המשותפת חורגת אל מעבר למגרש שסומן מלכתחילה. זה קורה כאשר צד מסוים רואה בצד האחר שותף למשימה נוספת, השונה

מזו שהוגדרה מלכתחילה. מצב זה נוצר כאשר הצדדים פתוחים לשמוע ולהשמיע גם קולות בעניינים שלא נדונו מראש אך יש בכוחם לשפר, להיטיב או להפרות מי מן הצדדים. על מנת להוציא שלב זה אל הפועל מוצע למנהל המעוניין ביצירת שותפויות להקדיש לנושא זמן ללמידה עצמית וללמידה בצוות המוביל. ראוי לשקול להזמין למפגשי למידה אלה גם את אנשי השדה שיובילו את השותפות ביומיום.

2. הגדרת צורכי כפר הנוער או הפנימייה: סדר העדיפויות, המטרות והדרכים להשגתן

הגישה הפרו-אקטיבית הנדרשת לכינונה של השותפות המוצעת כוללת חשיבה תכנונית מוקדמת על הצורך, על המטרה ועל הדרכים הראויות לקידומה. הליך זה, גם אם בוצע על ידי הנהלת המוסד בהזדמנויות קודמות, ראוי שיבוצע מחדש לקראת כניסה לשותפות חדשה. במקביל ליתרונותיה האחרים, תפקוד חשיבה תכנונית זו את ההכרה בצורך, את הציפיות מהשותפות ואת הנכונות להתמודד עם המחירים המתחייבים

ממנה. תוצאותיה של החשיבה המוקדמת ישמשו תשתית לאיתור השותפים ולשיח האינטרסים, כפי שיתואר בהמשך. במקרים מסוימים תבהיר החשיבה התכנונית את האפשרות לתת מענה לצרכים ללא צורך בשותפים, ותבהיר כי כניסה לשותפות במקרים אלה עלולה להתברר כלא יעילה. שלב זה בתהליך צריך להיות קצר ותכליתי ככל האפשר. יחד עם זאת, ראוי לשתף בו, במקביל לקובעי המדיניות, גם את גורמי הביצוע.

3. תמחור העלות והתועלת שבשותפות

בשלב זה יבצע מנהל הכפר או הפנימייה הערכה לגבי משמעותה הכספית של השותפות על כל מרכיביה. מצד אחד תבוצע הערכת המחיר שאותו היה נדרש לשלם כדי לרכוש את השירות, ומצד שני תחושב ההשקעה הכרוכה ביצירתו ובהפעלתו. אם תצא השותפות אל הפועל יירשמו שני הערכים בנספח לתקציב המוסד (במוסד שבו מתבצעת פעילות מסוג זה מצאנו כי התועלת המצטברת תרמה מעל למיליון ₪ המהווים 10% מתקציב המוסד). ההערכה הכספית של העלות והתועלת מהווה נקודת התייחסות בשלוש נקודות זמן: לקראת ההחלטה על הכניסה לשותפות תצביע ההערכה על כדאיות הכניסה אליה בהשוואה לאפשרויות נוספות. במרוצת ההפעלה תתאפשר הערכת ההלימה בין העלות לתועלת, ובסיום תקופה - כדי לשפר ביצועים ולוודא את כדאיות השותפות.

תרגום התועלת לכסף וריכוז התועלות יוכיח את התרומה של כלל השותפויות לתקציב הפעילות ויאפשר להנהלת הכפר או הפנימייה לאמוד באופן מדויק יותר את היקף פעילותה וכן להציג את מלוא הפעילות לבעלי העניין. במקרים מסוימים יוכיח התחשיב כי כדאי להקדיש לשותפויות בעל תפקיד במשרה חלקית. בעל תפקיד זה יטפח את הקשר עם השותפים ויפעל לאיתור שותפים נוספים.

4. חיפוש אחר שותפים פוטנציאליים ובדיקת נכונות ראשונית

בשלב זה ניגשים לאיתור שותפים פוטנציאליים. מתוך היכרות מוקדמת, המלצות של עמיתים, עיון באוגדן שהוציא הפורום או באמצעות חיפוש במאגרי מידע שבהם רשומים ארגוני החברה האזרחית, אפשר לאתר ארגונים העוסקים בעולם התוכן המבוקש. ביקור באתר האינטרנט של הארגון יבהיר מיהם בעלי התפקידים המובילים, באילו אזורים הם פועלים, מהי תפיסתם המקצועית וכד'.

אם הארגון נמצא מתאים, תתקיים שיחת טלפון קצרה עם מנהלו ובעקבותיה יישלח אליו מכתב שיכלול פרטים ראשוניים וישאל על נכונות עקרונית. מכתבים מסוג זה (Letter of Inquiry) הם חלק חשוב בתהליך גיוס כספים מקרנות והם משמשים לבדיקת העניין הראשוני של השותף הפוטנציאלי. חשוב שהמכתב יהיה קצר ויציג בתמציתיות את הצורך ואת הפתרון המוצע. את המכתב (פקס או דוא"ל) יש לשלוח למנכ"ל או לבעל תפקיד בכיר אחר, ולהתקשר כעבור יום או יומיים לוודא את קבלתם. יש להמשיך לעקוב אחר גלגולו עד לקביעת פגישה. ככלל, חשוב לקבוע תוכנית עבודה מסודרת על פי מועדים ויעדים.



5. פגישת היכרות, "חיזור" והקמת צוות היגוי משותף

על בסיס הנכונות העקרונית שגובשה במגעים עד כה, ייפגשו נציגים בכירים משני הצדדים לשיחת היכרות וחיזור. הנושאים המרכזיים שעליהם יש להתעכב בפגישה זו הם:

- כל צד יציג את הארגון שאותו הוא מייצג.
- כל צד יגדיר את המטרה המשותפת שאותה הוא מבקש להעמיד לשותפות. במסגרת זו ישורטטו גם גבולות, וכל צד יגדיר מהם מבחינתו גבולות השותפות.
- יסומנו האנשים או בעלי התפקידים שישמשו כצוות העבודה המשותף.

במקביל לעיסוק בנושאים המרכיבים את ציר המשימה יוקדשו זמן ותשומת לב להנחת אבני יסוד ליחסי עבודה קרובים, שמהווים את ציר היחסים. במסגרת זו ייעשו הצעדים הראשונים לבניית האמון ההדדי ולחיזוקו.

הפגישה תסוכם בהחלטה עקרונית על כניסה לשותפות והסכמה על הרכבו של צוות ההיגוי.

6. השקת צוות ההיגוי המשותף וגיבוש דפוסי עבודה משותפים

צוות ההיגוי יורכב מנציגי השותפים. תפקידו העיקרי יהיה לבצע תהליכים שיביאו להשגת מטרת השותפות ומטרותיהם של השותפים כפי שיוגדרו בשיח האינטרסים, ולפקח על אופן ביצועם ומילוי מטרותם. הצוות יגדיר מנגנון עבודה ומועדים שבהם ייפגש לצורך תיאום ומתן עדכונים. במקביל ישאף הצוות לאתר רווחים נוספים שאותם אפשר להפיק מהשותפות, למנוע אי הבנות וקונפליקטים או לפעול להסרתם באם יעלו כאלה.

7. שיח אינטרסים, גיבוש תנאי השותפות ופירוקה וחתימה על מסמך הבנות

החשיבה המשותפת על הקריטריונים להצלחה, המדדים, דרכי ההערכה וכלי המדידה מזמנים לשותפים אפשרות להעמיק את הבנתם המשותפת בנושא ולחדד את הציפיות מהתוכנית ומהשותפים להפעלתה. פגישה זו תסוכם בכתב ותועבר לידיעת ההנהלות ולאישורן.

יעילותה של שותפות ותרומתה לשותפים גוברות באופן משמעותי באמצעות השתתפותו של גורם שלישי, בלתי תלוי, שאינו חלק מהפעלת התוכנית.

תפקידו של גורם שלישי הוא ראייה רחבה וללא משוא פנים של התוכנית ושיקופה לכלל בעלי העניין במשך התהליך כולו. תמיכת הגורם השלישי כוללת גם סיוע בפיתוח מדדים, איסוף מידע, איסוף נתונים ועוד. במקרים שבהם משמש הגורם השלישי כגורם שלישי בשותפויות אחדות, יכולה תרומתו לגדול מפאת יכולתו לקדם למידה מניסיונם של אחרים.

בפרק העוסק במטרות השותפות הובהר כי לשותפים מטרות משלושה סוגים:

- המטרה המשותפת.
 - המטרה של כפר הנוער או הפנימייה.
 - המטרה של הארגון.
- שלב זה בתהליך מוקדש להגדרת האינטרסים של כל אחד מהצדדים וסגירת תנאי השותפות בכלל. במסגרת זו יסוכמו הנושאים הבאים:
- המטרה המשותפת.
 - תרומתו של כל צד להשגת המטרה המשותפת.
 - תרומתה של השותפות לכל אחד מהשותפים.
 - תרומתו של כל אחד מהשותפים לקידום מטרותיו של כל שותף.
 - ה. מנגנון לטיפול באי הסכמות.
 - ו. קריטריונים להצלחה.
 - ז. מנגנון הפרדות.

כאמור, חלק מבניית השותפות כולל החלטה על הקמת צוות משותף שיתאם את העשייה המשותפת ויעקוב אחר התקדמותה. הצוות יתכנס בתדירות מוסכמת, יקבל דיווחים על הפעילות, יעריך את הישגיה ויתמודד עם האתגרים הנוצרים במהלכה.

סיכום:

שיתוף פעולה הינו אמצעי בעל פוטנציאל רב להרחבת פעילות ולחסכון במשאבים. יחד עם זאת, יצירת שותפות אפקטיבית מחייבת עשייה שיטתית ומעורבות מתמשכת. מתברר שככל שרמת מעורבותו של צוות הכפר גדלה כך גדלה תרומתו של הארגון.

שותפות יעילה בין כפרי נוער ופנימיות לבין עמותות וארגונים שאינם למטרות רווח אוצרת בתוכה פוטנציאל רב. יחד עם זאת, הפעולות, כינונה, הנעתה והפעלתה אינן יכולות להיעשות כלאחר יד והן מחייבות שיקול דעת בבחירת השותף, בעיצוב השותפות ובלווי עשייתו. הנכונות לבצע פעולות אלה ולשלם את מחיר השותפות מתבררת, במקרים רבים ככדאית ביותר. במקביל, היא מעידה, על רמה ניהולית גבוהה ועל בגרות מקצועית.

Coleman, A. (2008). Trust in collaborative working: The importance of trust for leaders of school based partnerships. Nottingham, England: National College for School Leadership
הורקין, א. (2010) שיתוף פעולה, הוגנות ארגונית ואמון בין מנהלים ועובדים בארגונים במאה ה-21, אונ' תל-אביב.

טליאס, מ. ידין, א. בן יאיר, ש. אמסל, ח. (2003). המדריך לפיתוח שותפויות בין ארגוניות במגזר הציבורי. ג'וינט ישראל - אלכ"א.

טליאס, מ. דוניץ י. שמעוני, ד. פיורקו, (2007). המדריך לשותפויות בין מגזרים. ג'וינט ישראל, אלכ"א, ציונות 2000, שיתופים, צפנת.

כהן, מ. (2011) שותפות בין ארגונית ובין תחומית, משרד הבריאות מחוז צפון

מצווה, א. (2012) אימפקט קולקטיבי, ג'וינט ישראל - אלכ"א

פוקס, ש. (2004) הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי אונ' בר אילן, תל-אביב.

צ'רמן, א. סדן, א'. (2003). השותפות: הדרך שלך להשפיע. הקיבוץ המאוחד, תל אביב.

שוורץ, ר. (2003) ניהול הקשר בין רשויות מקומיות למלכ"רים. ג'וינט ישראל - אלכ"א.

שמיד, ה. אלמוג-בר, מ. (2013) שותפויות בין מיגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות, אונ' עברית, מכון לחקר הפילנתרופיה בישראל



אז זהו ש... בסוף אחרי המושגים, ההגדרות, המודלים, האסמכתאות, המדדים, התכנון המפורט וה... ואולי ממש לפנייהם -

שותפות נעשית בין אנשים: המבט הישיר בעיניים, החיוך שבזוית הפה, לחיצת היד החמה, ההקשבה ותשומת הלב מוסיפים את התבלין שבלעדיו התבשיל הזה, גם אם יהיה מזין, יהיה חסר טעם.

אז כדאי, אולי, גם את השותפות הזו - להתחיל משם.

