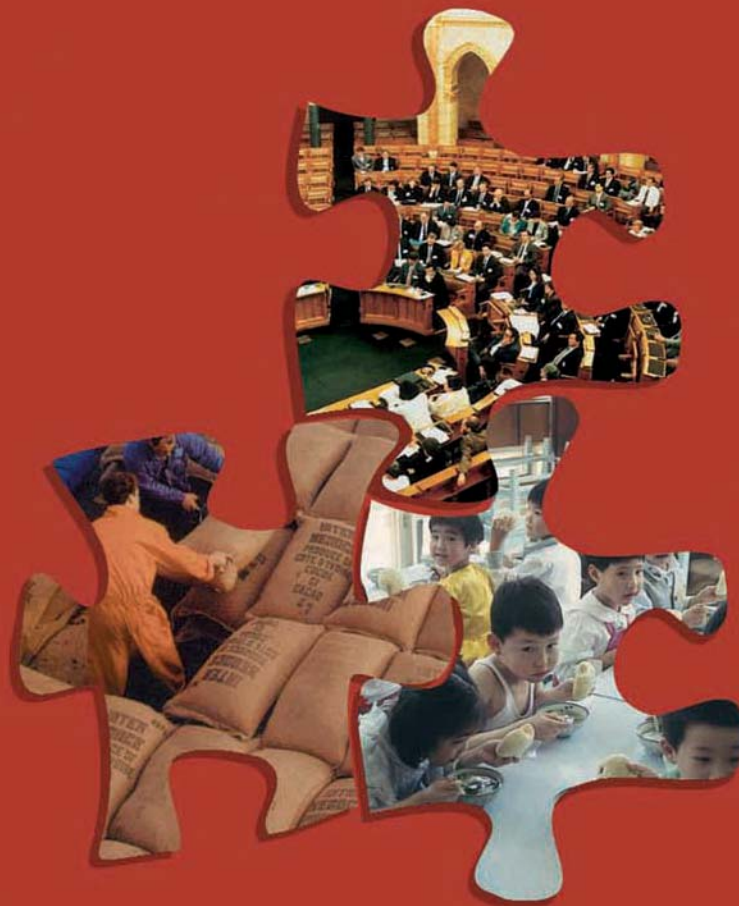


ספר הכלים לשותפויות



מדריך בסיסי לשותפות חוצת מגזרים

ספר הכלים לשותפויות

כתב: רוס טניסון

יועץ בכיר, שותפויות

הפורום למנהיגים עסקיים בינלאומיים (BLF)

עורכת טכנית: אמילי ווד

עיצוב כריכה: אליסון בינלנד

קריקטורות: גיא ונבלס

עיצוב: blah d blah Limited

מספר ISBN: 978-1-899159-17-8

זכויות יוצרים © 2003-2011 יוזמת השותפויות (BLF)

מהדורה ראשונה פורסמה בשנת 2003

מהדורה שניה פורסמה בשנת 2007

מהדורה שלישית פורסמה בשנת 2009

מהדורה זו פורסמה בשנת 2011

תורגם באישור **The Partnering Initiative**

כחלק משיתוף הפעולה בין ארגון הג'וינט העולמי (Cס) לבין ויז

תורגם בסיוע מיזם ממשלה-חברת אזורית - שותפות בין

ממשלת ישראל ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל

מהדורה ראשונה בעברית (טיוטה), 2017

הקדמה

קל לדבר על שותפות, אך הוצאתה לפועל היא משימה מורכבת יותר. שותפות דורשת אומץ, סבלנות ונחישות לאורך זמן. היא לא תספק פתרון מהיר לבעיה, ולעיתים כאשר אינה עומדת בתקוות ובציפיות הראשוניות - עלולה להפוך לחוויה מתסכלת ומאכזבת.

המצב אינו חייב להיות כזה.

יוזמות שותפות רבות נמצאות בתהליך פיתוח במקומות שונים בעולם. אלה מוכיחות כי שיתוף פעולה חוצה-מגזרים עשוי להיות יעיל מאוד ובר קיימא כאשר מתכננים, מפתחים ומנהלים אותו באופן שיטתי.

מדריך הכלים לשותפויות מתבסס על ניסיונם של אלה שהתנסו "יד ראשונה" בשותפויות חדשניות, ומציג סקירה תמציתית של הגורמים החיוניים המרכיבים שותפות יעילה. מדריך בסיסי זה, המודפס כעת במהדורתו הרביעית (והוצא לאור מחדש בשנת 2011 עם התאמות מעטות באופן מפתיע), נמצא בשימוש בכל רחבי העולם, ורבים מהכלים והמסגרות המוצגים בו אומצו על ידי ארגונים מכל המגזרים, הפועלים בסביבות רבות ומגוונות. אנו מקווים שמדריך כלים זה יעניק ביטחון, יעודד ויסייע לכם לבנות שותפויות מקוריות, הולמות ויציבות שיגיעו להישגים גבוהים. מתברר כי לשותפויות כאלו יש תפקיד משמעותי ביצירת פתרונות כוללים ובני קיימא לאתגרים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים העצומים העומדים בפנינו. נשמח תמיד לשמוע מכם, כשותפים פעילים, וללמוד מניסיונכם כמו גם לסייע לכם בעבודתכם החשובה, כמיטב יכולתנו.

אלנה קורף, דריאן שטיבה, רוס טניסון, אמילי ווד

יוזמת השותפויות
פורום מנהיגים עסקיים בינלאומיים
ינואר 2011

תוכן עניינים

1

אתגר השותפויות
הרציונל ליצירת שותפויות
מכשולים בדרך ליצירת שותפות
ערכי מפתח בשותפויות
אתגר המנהיגות

2

בניית שותפויות
זיהוי שותפים
הערכת סיכונים ורווחים
מיפוי משאבים

3

הסכמי שותפות
הבטחת מחויבות השותפים
משא ומתן מבוסס אינטרסים
ניהול ואחריותות

4

ניהול תהליך השותפות
תפקידים בשותפות
שותפים כמנהיגים
מיומנויות השותפות
יישומי שותפות מיטביים

5

יצירת פרויקטים מוצלחים
ניהול המעבר
דקויות במשימה
דיווח, בדיקה ושינוי

6

שמירת השותפויות
תכנון לטווח הארוך
הבטחת מעורבות מירבית
בניית יכולת מוסדית

7

שותפות מוצלחת
הגדרת הצלחה
שיתוף בחוויות מוצלחות
שיתוף פעולה בעולם תחרותי

הרציונל ליצירת שותפות

ועידת האו"ם לסביבה ולפיתוח, "פסגת כדור הארץ בריו", הציבה בשנת 1992 את השותפות בין ממשלות, המגזר הפרטי והחברה האזרחית ככלי מרכזי להשגת פיתוח גלובלי בר קיימא. רעיון זה חזר על עצמו בפסגת ההמשך לריו, שנערכה ביוהנסבורג ב-2002, ובועידות פסגה אחרתן בנושאי אוכלוסיה, פיתוח עירוני, מגדר ופיתוח חברתי.

אך מדוע 'שותפות'?

ההנחה העומדת בבסיס גישת השותפות טוענת כי רק בעזרת שיתוף פעולה חוצה-מגזרים, מקיף ונרחב, נוכל להבטיח שיוזמות פיתוח בנות קיימא תהיינה יצירתיות, בהירות ואינטגרטיביות דיין כדי להתמודד עם הבעיות הקשות ביותר. גישות המתייחסות למגזר בודד לא עמדו באתגר וכשלו. מגזרים שונים שפעלו בנפרד, פיתחו פעילויות נפרדות - שלעיתים התחרו זו בזו, ו/או הביאו להשקעת מאמץ כפול ובזבוז משאבים יקרים. הפעילות הנפרדת הובילה, פעמים רבות, לפיתוח 'תרבות האשמה': הנטייה להאשים את האחר בכאוס או בהזנחה.

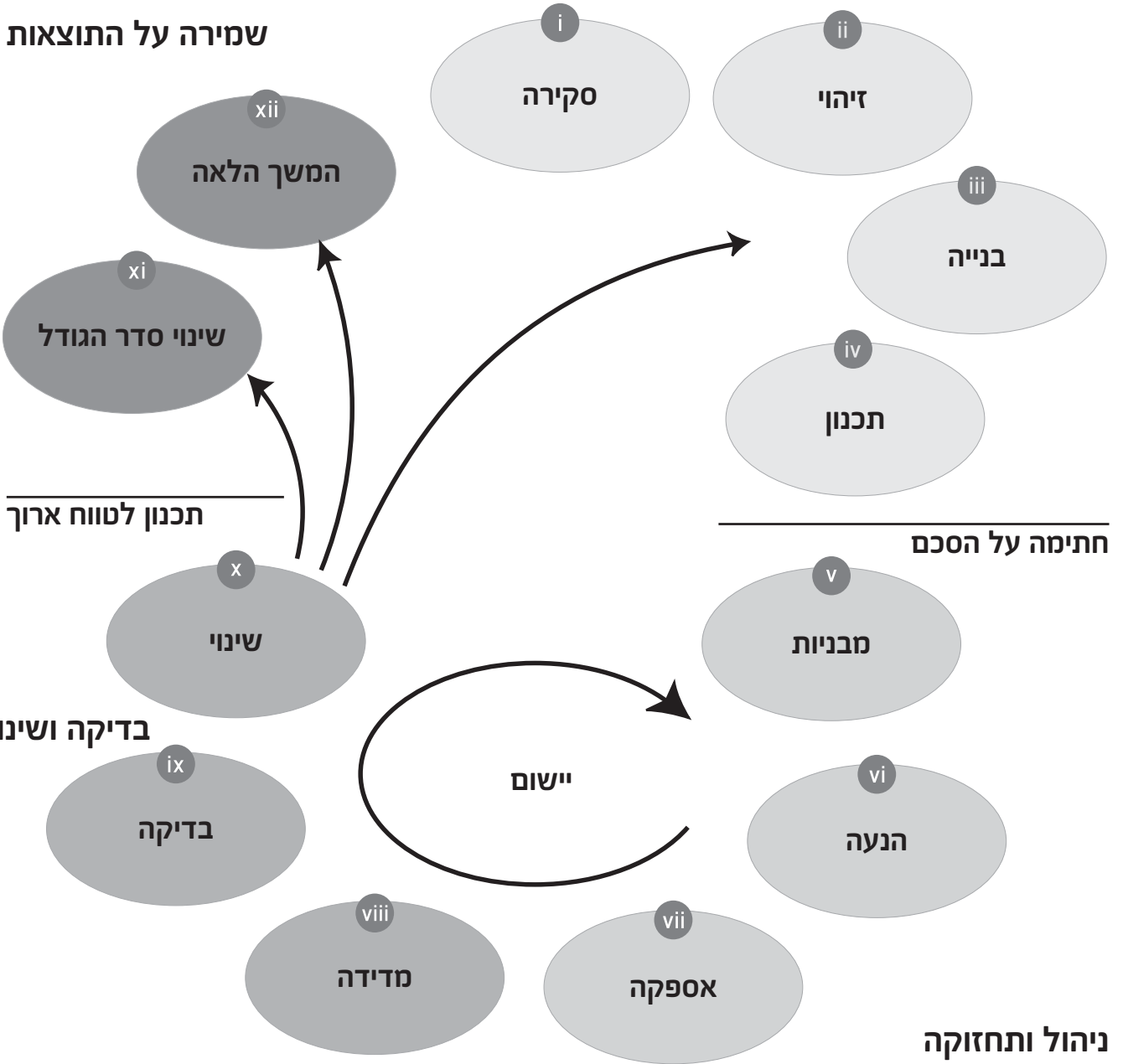
לכן, שותפות מספקת הזדמנות חדשה לפיתוח טוב יותר - על ידי זיהוי האיכויות והיכולות של כל מגזר, ומציאת דרכים חדשות לרתום אותן לטובת הכלל.

מה מביא איתו כל מגזר - המגזר הציבורי, המגזר העסקי או החברה האזרחית? פעילות הליבה של כל מגזר מציבה מערכת שונה של עדיפויות, ערכים ומאפיינים אותם, ניתן לסכם כך:

מגזר	פעילות עיקרית	מאפיינים מרכזיים
המגזר הציבורי	שלטון החוק באמצעות: <ul style="list-style-type: none"> יצירת מסגרות לזכויות כלכליות, וחברתיות, ויצירת מחויבות פוליטית לפיתוח. פיתוח תקנות ותקנים: הקמת מנגנונים וכן עמידה בהתחייבויות בינלאומיות. מתן שירותים ציבוריים להבטחת קיום צרכים וזכויות בסיסיים. 	מונע על ידי 'זכויות': המגזר הציבורי מספק גישה, מידע, יציבות ולגיטימיות.
המגזר העסקי	השקעות וסחר באמצעות: <ul style="list-style-type: none"> יצירת סחורות ושירותים. מתן הזדמנויות תעסוקה, חדשנות וצמיחה כלכלית. מקסום רווחים למשקיעים על מנת להבטיח את המשך ההשקעה, שתאפשר לעסק להמשיך ולחדש. 	מונע על ידי 'רווחים': המגזר העסקי הוא חדשני, יצרני, מהיר וממוקד
החברה האזרחית	פיתוח חברתי באמצעות: <ul style="list-style-type: none"> יצירת הזדמנויות צמיחה ויצירתיות אישית. מתן תמיכה ושירותים לנזקקים או למודרים מהמגזר החברתי המרכזי. שמירה על טובת הציבור. 	מונעת על ידי 'ערכים': החברה האזרחית היא מגיבה, ווקאלית, מכילה ובעלת דמיון

סקירה ובנייה

שמירה על התוצאות



תכנון לטווח ארוך

חתימה על הסכם

בדיקה ושינוי

ניהול ותחזוקה

זכרו!
 אלה הם קווים מנחים בלבד. כל שותפות תעבור מסלול פיתוח ייחודי לה. העיקרון המרכזי הוא להיות מודעים לכך שכל אחד מה'שליבים' המתוארים לעיל חשוב ואין להזניח אותו, כדי שהשותפות תישאר מאוזנת ובמסלול להשגת מטרותיה.



בנוסף למאפיינים כלליים אלה, לכל מגזר יש יכולות, שאיפות וסגנונות פעולה שונים, היכולים, באמצעות שותפות מוצלחת, לחבור יחד להגשמת חזון משותף.

באמצעות עבודה משותפת, שותפויות חוצות מגזרים יכולות לספק:

- גישות חדשניות לאתגרים של פיתוח בר קיימא ולתקוות לצמצום תופעת העוני בעולם.
- מגוון של מנגנונים המאפשרים לכל מגזר לחלוק את המיומנויות והיכולות הייחודיות לו. זאת, על מנת להשיג את המטרות המשותפות והמשלימות באופן יותר יעיל, לגיטימי ובר קיימא מאשר בעבודה נפרדת של כל מגזר.
- גישה למשאבים רבים יותר דרך ניצול המגוון הרחב של המשאבים הטמונים בכל מגזר: משאבים טכניים, משאבי אנוש, משאבי ידע, משאבים פיזיים ומשאבים כספיים.
- רשתות חדשות ודינמיות המציעות לכל מגזר ערוצי התקשרות רחבים יותר עם הקהילה ויכולת גדולה יותר להשפיע על מדיניות.
- הבנה טובה יותר של הערך, הערכים והתרומות של כל מגזר, המביאה ליצירת חברה משולבת ויציבה יותר.

בעוד ששותפויות יכולות להתקיים ברמות שונות - החל מבריתות אסטרטגיות לאומיות או בינלאומיות ברמת המדיניות בקצה האחד של רצף השותפות, ועד ליוזמות מקומיות מעשיות בקצה השני - החוויה המשותפת היא שתהליכי הבנייה והתחזוקה המעורבים בכך, חלים כמעט על כל סוגי השותפויות (ר' תיבה 1, עמ' 6).

המכשולים בדרך ליצירת שותפות

גם אם קיימות סיבות רבות וטובות ליצור שותפויות כדי להתמודד עם בעיות פיתוח מרכזיות, לא תמיד ברור לכולם ששותפות היא אכן הדרך הטובה ביותר להתקדם. בנוסף, לא תמיד קל לקדם שיתוף פעולה במסגרת תרבותית, פוליטית או כלכלית שאינה אוהדת.

מקור 'המכשול'	דוגמה
הציבור הרחב	<ul style="list-style-type: none"> • העמדה הנפוצה היא של ספקנות • חוסר גמישות או הנחות יסוד לגבי המגזרים/ השותפים הספציפיים • ציפיות מוגזמות לגבי מה שניתן להשיג באמצעות השותפות
מאפיינים מגזריים שליליים (בפועל או כפי שהם נתפסים)	<ul style="list-style-type: none"> • המגזר הציבורי: ביורוקרטי ואינו מוכן להתפשר • המגזר העסקי: מרוכז במטרה אחת ותחרותי • החברה האזרחית: לוחמנית וטריטוריאלית
מגבלות אישיות (של היחידים המובילים את השותפות)	<ul style="list-style-type: none"> • מיומנויות לקינות ליצירת שותפות • סמכות פנימית/חיצונית מוגבלת • תפקיד מצומצם מדי • חוסר אמונה ביעילות השותפות
מגבלות ארגוניות (של הארגונים השותפים)	<ul style="list-style-type: none"> • סדרי עדיפויות מנוגדים • תחרותיות (בתוך המגזר) • חוסר סובלנות (כלפי מגזרים אחרים)
מגבלות חיצונית רחבות יותר	<ul style="list-style-type: none"> • אקלים מקומי חברתי/פוליטי/כלכלי • היקף האתגרים/מהירות השינוי • העדר גישה למשאבים חיצוניים

כאשר מצטברים יותר מדי מכשולים בפני השותפות, יתכן שכדאי לנטוש את הרעיון ולחכות לימים טובים יותר. עדיין, על רוב המכשולים ניתן להתגבר באמצעות סבלנות, מחויבות ומאמץ. מעבר לכך, במכשולים המסכנים את השותפות במשבר, ניתן להשתמש כדי להפוך אותה לטובה וחזקה יותר. יש הטוענים (ושותפויות רבות חוו זאת על בשרן) כי משבר או התמוטטות עשויים להוליד תגובה מקורית ובלתי צפויה. זאת בכך שהם מכריחים את הגורמים המעורבים להקדיש תשומת לב מחדשת ולהביט על הדברים בפתיחות וביצירתיות רבה.

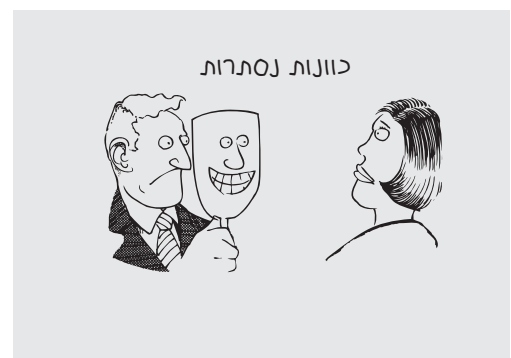
מפרספקטיבה זו, ניתן להסתכל על מכשולים כמביאים את השותפות לנקודת מפנה חשובה.

ערכי מפתח בשותפויות

בנוסף למטרה משותפת המוסכמת על כולם, כל השותפויות מתמודדות עם מספר אתגרים מרכזיים, ויזדקקו לעקרונות מנחים כדי להתמודד איתם ביעילות.

לכל מגזר סדר עדיפויות משלו, והוא עשוי להיאבק בקבלת סדרי העדיפויות השונים של האחרים. דיון נחוש עשוי לתרום משמעותית ליישוב הדורים אלה ולהגעה לפשרה.

להלן שלושה אתגרים מרכזיים חוזרים ונשנים בשותפויות רב-מגזריות במקומות רבים בעולם:



כדי ששותפים יוכלו לעבוד ביחד, עליהם לדבוק במספר עקרונות מוסכמים: הגינות, שקיפות ותועלת הדדית:

- הגינות מובילה לכבוד: בזכות הערך המוסף שכל צד מביא.
- שקיפות מובילה לאמון: כאשר השותפים נוטים יותר לחדשנות ולקחת סיכונים.
- תועלת הדדית מובילה למעורבות: מבטיחה סיכוי גבוה יותר לבנות ולשמר מערכות יחסים לאורך זמן.

על עקרונות אלו להוות חלק מהליך בניית השותפות, כאשר כל השותפים מסכימים עליהם והם מרכיבים את הבסיס עליו תבנה השותפות. ככל שהדברים יתקדמו הם ימשיכו לשמש כ'דבק' המאחד את השותפות לאורך זמן.

בחינה של ערכים מרכזיים אלה תשמש כנקודת התחלה יעילה לדיון בין שותפים פוטנציאליים לפני הסגירה הרשמית של השותפות, גם אם יוחלפו בהמשך בערכים אחרים שיעלו בקבוצה. מה שחשוב הוא שכל השותפים יסכימו למלא את מה שהקבוצה תחליט.

אתגר המנהיגות

אתגרי המנהיגות המרכזיים של השותפות הינם ההתמודדות עם מכשולים ביצירת השותפות והבטחת קיומם של הערכים עליהם הוסכם. אתגרים נוספים קשורים למשימות הניהול היום-יומיות של פרויקט השותפות ופעילותה. חשיבות עליונה ניתנת לאופן בו השותפים תופסים איש את רעהו (האם הם מרגישים קשורים במטרה משותפת?) ולרגשותיהם ביחס לשותפות (האם הם שותפים במחויבות לעבוד יחד?). יצירת שותפות דורשת גישה נכונה ומחויבות רבה, לצד הצורך במבנים, במיומנויות ובפעולות הנכונות. אתגר המנהיגות בתוך שותפות קשור לכל אלה - בנושא זה נדון ביתר פירוט בפרק 4.

זכרו!

שותפויות כרוכות במאמץ רב של כל המעורבים. הן דורשות בעיקר השקעת זמן רב על מנת לבנות קשרי עבודה איכותיים עליהם יבנה שיתוף פעולה יעיל. הסיכון טמון בכך שהשקעה זו עלולה להוביל לדגש על השותפות עצמה, במקום על יכולתה לספק תוכנית עבודה יעילה. שותפות היא מנגנון לפיתוח חברתי, סביבתי ו/או כלכלי בר קיימא - ואיננה מהווה מטרה בפני עצמה.



זיהוי שותפים

השותפויות החזקות ביותר הן אלו שהצליחו לחבר יחד את המערך הטוב ביותר של ארגונים שותפים. לכן חשוב ביותר, כבר בשלב הראשוני ולאחר בחינת רעיון השותפות, להתייחס לדברים הבאים:

- זיהוי סוג הארגונים השותפים שיעניקו ערך לשותפות
- בחינת מגוון האפשרויות הקיימות, בין אם קשרים קיימים ומוכחים או חיפוש אחר קשרים חדשים
- בחירת השותפים המתאימים ביותר והבטחת מעורבותם הפעילה

על מנת להגיע להחלטה מתאימה, כדאי להקדיש זמן להשגת מידע רב ככל האפשר, כולל חקירת ויודא "הרקורד" של הארגון. ניתן לעשות זאת על ידי קריאת הדוחות הכספיים השנתיים שלהם, סקירת אתר האינטרנט שלהם, ביקור במקום (כדי לבדוק מקרוב את העובדות) ו/או חיפוש אחר חוות דעת מאלה המכירים את ההיסטוריה של הארגון. לאחר מכן ניתן לקבוע שיחה ראשונית עם בעל תפקיד בכיר בארגון. אין בכך כל התחייבות של מי מהצדדים לשותפות - אך זו עשויה להיות הזדמנות לשני הצדדים לבחון כבר בשלב מוקדם אם להמשיך או לוותר. בכל מקרה, זאת הזדמנות להתייחס לחששות של כל אחד מהצדדים ולהבהיר ניגודי אינטרסים פוטנציאליים.

יתכן שיהיה צורך להסביר את רעיון השותפות ומדוע הארגון השותף יכול לתרום ולהרוויח בעצמו. ייתכן גם שייקח זמן לשכנע מספיק אנשים בארגון השותף הפוטנציאלי שהפרוייקט שווה את הזמן והמאמץ.

כמו כן, ייתכן שכדאי לארגן פעילויות מיוחדות (סדנאות, ביקורים במקום, חילופים) לכמה ארגונים פוטנציאליים, במטרה לבדוק את רעיון השותפות באופן יסודי יותר לפני שמתחייבים באופן ממשי. בנוסף, כדאי להזמין אנשים מסוימים לבצע משימות כדי לעמוד על יכולתם להפוך התחייבות מילולית לפעולה.

במקרים מסוימים אפשרות הבחירה בשותפים מצומצמת או לא קיימת כלל. למשל, אם מבקשים לעבוד עם אגף בשלטון המקומי, יידרש מאמץ כדי לשכנע אותם להיות מעורבים. ננסה להציג להם כיצד גם הם ירוויחו (לדוגמא: יקדמו את מטרותיהם) אם יעבדו בשיתוף פעולה בונה עם מגזרים אחרים.

בכל מקרה, חשוב להיות מציאותיים באשר למה שהשותפות תהיה מסוגלת להשיג, ולהיות מוכנים לאתגרים הכרוכים בכך.

כלי 1:
תופס הערכת שותפים
 מספק רשימת שאלות שיש לשאול על השותפים העתידיים.

זכרו!

אין שותף (גם לא אתם או הארגון שלכם!) שהוא מושלם - הארגון שאתם מחפשים כשותף הוא המתאים ביותר לשותפות מכל אלה שאתם מסוגלים לאתר. בעצם, חפשו שותפים עם רוב התכונות המתאימות, ועם פוטנציאל לגדול ולמלא את תפקיד השותף במשך הזמן.



הערכת סיכונים ורווחים

על כל אחד מהשותפים להעריך את הסיכונים והרווחים שעשויים לנבוע ממעורבות ביוזמה חוצת-מגזרים. למעשה, על כל אחד מהשותפים להבין את הסיכונים והרווחים הפוטנציאליים של הארגונים השותפים האחרים, באותה מידה בה הם מכירים את עצמם, אם הם אכן מתכוננים להתחייב לשיתוף פעולה אמיתי ולעקרון "התועלת ההדדית". מעניין לראות כי למרות שפעמים רבות כל שותף מאמין שהסיכונים לארגון שלו גדולים יותר מאשר לארגון האחר, למעשה רוב הסיכונים מאיימים על כל השותפים באופן שווה.

הסיכון הארגוני לכל אחד מהמגזרים עלול להיווצר בכל אחד מהתחומים הבאים:

- **פגיעה במוניטין:** ארגונים ומוסדות ככלל מעריכים את המוניטין שלהם וחוששים בצדק, פן מוניטין זה יפגע מעצם השותפות או במקרה שהשותפות תיכשל.

- **אובדן עצמאות:** שיתוף פעולה משמעותו פחות עצמאות לכל אחד מהארגונים בתחומי העבודה המשותפת.

- **ניגודי אינטרסים:** ברמה אסטרטגית או תפעולית, ההתחייבויות לשותפות עלולות להביא לנאמנות חצויה ו/או לתחושה של לחץ להתפשר.

- **נטל על משאבים:** שותפויות בדרך כלל דורשות השקעה התחלתית כבדה (במיוחד של זמן), לפני שזוכים ב'תשואה' כלשהי.

- **אתגרים ביישום:** לאחר שהשותפות קמה והמשאבים קיימים, עם המעבר לשלבי היישום, יעמוד כל אחד מהשותפים בפני מחויבויות ואתגרים חדשים. הערכת סיכונים היא חשובה, ולעתים קל להתעלם ממנה תוך התלהבות מהיתרונות הפוטנציאליים של שיתוף הפעולה. על השותפים לעודד אחד את השני לבצע הערכות אלו בשלב המוקדם של שיתוף הפעולה, ולאפשר משוב לכל החששות, יחד כקבוצת שותפים, באווירה פתוחה וללא ביקורת.

עם זאת, כמובן, השותפים צופים שהרווחים יעלו על הסיכונים האפשריים, ובהקשר זה קיימים היבטים שונים של רווח. אלו נפוצים בקרב כל השותפים, וביניהם:

- פיתוח מקצועי של אנשי מפתח
- גישה טובה יותר למידע ולרשתות שונות
- גישה לאוכלוסיות גדולות יותר
- שיפור היעילות התפעולית
- מוצרים ושירותים מתאימים ויעילים יותר
- הגברת החדשנות
- אמינות טובה יותר
- נגישות רבה יותר למשאבים

בנוסף ליתרונות אלו יתווספו בוודאי גם תגמולים שונים, הייחודיים לכל שותף. רצוי שגם רווחים אלה ישותפו יחד עם חברי השותפות בשלב מוקדם ככל האפשר. זאת כדי לאפשר אומדן של הנטיות של כל אחד מהצדדים, וכדי להבטיח שכל השותפים מבינים את הציפיות זה של זה, הן מהשותפים והן מהמיזם המשותף.

מיפוי משאבים

לפני הקמתה הרשמית של השותפות, חשוב שהשותפים ישקלו מהם המשאבים הדרושים לפרויקט על כל מרכיביו. בדרך כלל, מתייחסים למשאבים במונחים כספיים, אך יחד עם זאת אחד היתרונות האמיתיים של עבודה חוצת מגזרים היא האפשרות להשגת מגוון רחב של משאבים לא-כספיים אותם יכולים השותפים להביא לשותפות.

חשוב לקיים פגישה (או מספר פגישות) של חברי השותפות שתוקדש לפירוט המשאבים שכל אחד מהם יכול להביא. פגישה כזו, בצורת סדנת עבודה, ואולי בהדרכה של מנחה חיצוני בעל ניסיון בתהליכים דומים, יכולה להוות הזדמנות לבדוק באופן יסודי את האפשרות לתרום משאבים. מומלץ לעודד תחרותיות עדינה בין השותפים, כדי להוביל אותם להתחייבויות ממשיות שיאפשרו לשותפות לצאת לדרך באופן מהיר ויעיל (ר' תיבה 2, בעמוד הבא).

ישנן דרכים שונות לבצע זאת באופן מעשי. הדרך הפשוטה ביותר היא לבקש מכל הנוכחים בחדר לרשום את התרומה שהם מציעים על כרטיס או פתקית נדבקת, ולאחר מכן להדביק את כולם על נייר גדול על הקיר, כך שכל המשתתפים יוכלו לראות את הרשימה כולה. הפתקים יכולים להיות בצבע שונה לכל אחד מהמשתתפים, על מנת להבדיל ביניהם. לאחר מכן, ניתן למיין את הכרטיסים לנושאים שונים, ולדון בהם בקבוצה תוך כדי הוספה של כרטיסים נוספים במידה שעולים רעיונות חדשים.

מלבד התרומות הממשיות שתהליך זה יניב, הוא גם בעל ערך רב בבניית כבוד, הבנה ועבודת צוות של השותפים בשיתוף פעולה הדדי.

אפשרות של

- שותפות / משרדי הפרויקט (כולם)
- מפגשים / סדנאות (כולם)
- אירועים בעלי פרופיל גבוה (מ"צ, מ"ע)
- איחסון (מ"ע, מ"צ)
- פעילות הפרויקט (כולם)
- נקודת מידע לציבור (כולם)

מידע (לכידה)

- סטטיסטיקה / מסגרת משפטית (מ"צ)
- ניתוח שוק / חיזוי (מ"ע)
- ידע מקומי / מצב חברתי (ח"א)

אנשים

- מומחים (כולם)
- מתנדבים (ח"א, מ"ע)
- סטודנטים / מתמחים (מ"צ)
- תמיכה מנהלתית (כולם)

מוצרים

- (תלוי במה הפרויקט מתמקד
- ובעסקים המעורבים)
- תרופות (מ"ע)
- מזון (מ"ע)
- דו (מ"ע)
- אספקת אנרגיה
- (מ"ע, מ"צ)
- וכו'

מה מביא כל שותף לשותפות?

יחסים עם...

- תורמים (ח"א, מ"צ)
- קובעי מדיניות (מ"ע, מ"צ)
- ספקים / ארגוני עבודה (מ"ע)
- מוסדות דתיים (ח"א)
- קבוצות קהילתיות (ח"א)
- ארגוני גג (מ"ע, ח"א)
- התקשורת (כולם)
- הציבור הרחב (מ"צ, ח"א)

מומחיות

- מומחים טכניים (כולם)
- פיתוח פרויקט (כולם)
- הדרכה / בניית יכולות (כולם)
- ניהול (מ"ע)
- שיווק (מ"ע)
- הנחיה (ח"א)
- כנסים (מ"צ)

אחר

- תחבורה (מ"צ, מ"ע)
- ציוד (מ"צ, מ"ע)
- ריהוט (מ"צ, מ"ע)

מידע (הפצה)

- מערכות תקשורת אלקטרונית (כולם)
- מפה לאוזן (כולם)
- פרסום חומרים (כולם)
- רשתות (כולם)

זכרו!

בכל המגזרים ישנם משאבי אנוש, משאבים טכניים ומשאבי ידע מסוג זה או אחר. לעתים קרובות, הם מאוד שונים ומשלימים זה את זה, וכאשר מחברים את כולם יחד ניתן לספק הרבה מהמשאבים הדרושים לפעילויות המתוכננות. תורמים אוהבים לראות הוכחות לתרומות של משאבים מצד השותפים. ניתן לתמחר תרומות שאינן כספיות לצורך חישוב של "תרומה משווה" (matched funding). לכן, יש לראות את הכסף כצורך אחרון ולא כצורך ראשון!



הבטחת מחוייבות המשתתפים

שותפיות הן למעשה רק שיחות, עד שבעלי הענין מתחייבים באופן מוחשי לשתף פעולה. התחייבות כזו מתועדת בדרך כלל כהסכם שותפות או כמזכר הבנות. ההבדל בין הסכם לחוזה הוא שהסכם בדרך כלל:

- לא מחייב מבחינה משפטית
- נוסח והוסכם על כל הצדדים יחד
- ניתן בקלות לפתוח אותו למשא ומתן מחודש
- פתוח ללא תאריך סיום (אם כי לפעמים סדרה של הסכמים לטווח קצר מתאימה יותר מאשר הסכם פתוח)
- ההתקשרות בו היא מרצון

בפועל, השותפים יכולים לכתוב 'הסכם לשיתוף פעולה', ויתכן שזה כל שהם צריכים כדי להתחיל לעבוד יחד. בשלב מאוחר יותר, יתכן שיהיה צורך בחוזים מחייבים מבחינה משפטית - זאת, כדי לבצע פרוייקט גדול או מורכב, לטפל במימון רב יותר או כדי להירשם כ'מוסד'. עם זאת, הסכם שותפות הוא בדרך כלל הצעד הראשון ובמקרים רבים מספיק כדי לאשר ולאחד את השותפות לטווח בינוני עד ארוך.

משא ומתן המבוסס על אינטרסים

הגעה להסכם מחייבת משא ומתן, אך בהסדר שותפות המשא ומתן אינו קשיח. נדרשת האפשרות להציג את האינטרסים הבסיסיים של כל אחד מהצדדים ולדון בהם בתכליתיות במטרה לבנות הסכמה משותפת הכוללת את מגוון האינטרסים של הצדדים.

שותפים הנמצאים בתהליך של משא ומתן זקוקים לסבלנות, לטקט ולגמישות, אבל גם אם רק אחד מהם פועל כך, האחרים ילכו בעקבותיו.

זכרו!

- משא ומתן המבוסס על אינטרסים מתקדם בצורה הטובה ביותר כאשר המעורבים:
- מאזינים זה לזה בסבלנות
- שואלים שאלות פתוחות (ולא סגורות)
- מסכמים את מה שנאמר, כדי לוודא שהבינו הכל כהלכה
- מסכימים שלא להסכים בעת הצורך, על מנת לקדם את הדיון



תיבה 3 מבנים בלתי פורמליים לעומת מבנים פורמליים

חסרונות	יתרונות	סוג המבנה
מבנים בלתי פורמליים		
לא נלקחת מספיק ברצינות על ידי גורמים חיצוניים או אנשי מפתח אחרים	חופש גדול יותר לבחון רעיונות/כוונות ולבנות מערכות יחסים חדשות	קבוצת עבודה קבוצה קטנה של אנשים המסכימים לבדוק יזמת שותפות מטעם קבוצה רחבה יותר
קל להזניח כאשר המעורבים עסוקים בעדיפויות אחרות	זול יותר - המשאב המרכזי הוא זמן ולא כסף	קבוצת מיקוד קבוצה קטנה המסכימה לקדם היבט מסויים של השותפות
לא מובנית מספיק לתיאום ולניהול משאבים	לא בירוקרטי	קבוצת משימה מקבלת מנדט מטעם קבוצה גדולה יותר להשלים משימה מסוימת (למשל השגת משאבים, ניהול תהליך רישום)
מבנים פורמליים יותר		
מצריך תיאום רב יותר	פיתוח פרופיל גדול יותר	רשת תקשורת בין העוסקים בפעילויות דומות
מצריך הסכמה רבה יותר על מדיניות ועקרונות תפעוליים	"גג" למגוון רחב של פעילויות שאינן קשורות באופן הדוק	פורום מקום מפגש לדין פתוח ולהעלאת רעיונות חדשים
תהליכי קבלת החלטות מורכבים יותר	התחייבות לבניה של ציבור רחב יותר	אגודה ארגון המבוסס על חברות, וממוקד בפעילות אחת
מבנים פורמליים		
התנהלותו כפופה למגבלות חקיקה	יותר סמכות ויכולת השפעה	ארגון סוג אגודה רשום באופן חוקי
נטייה להפוך לבירוקרטי מדי ולא אישי	פעילויות ממוקדות יותר וסבירות רבה להיות בר-קיימא	קרן ארגון המגייס ומפיץ משאבים
עלויות מנהלתיות גבוהות (בניגוד לפרוייקט)	יכולת רבה לגייס ולנהל משאבים בקנה מידה גדול	סוכנות ארגון עצמאי הפועל בשם אחרים

מנהל ודיווח

גם בשלב ההתחלתי, שותפויות נדרשות למנגנוני מנהל ומשילות, כדי להבטיח כי תהליכי קבלת ההחלטות, הניהול והפיתוח מתאימים ופועלים ביעילות.

שותפים לעתים קרובות מוצאים את עצמם מוסרים דין וחשבון למספר 'בעלי עניין' שונים, כולל:

- המוטבים הנהנים מפרייקט השותפות
- תורמים חיצוניים (שאינם שותפים, כאשר לכל אחד מהם דרישות דיווח משלו)
- הארגונים השותפים הבודדים (לכל אחד מערכות דיווח ובקרה משלו)
- הארגונים האחרים בשותפות

סביר שדיווח הוא גורם מניע בשותפות יותר מכל גורם אחר, ומסיבה זו, יש להסכים על נהלי מנהל ודיווח ולהציבם כחלק מרכזי בהסכם השותפות.

לשותפים ניתן חופש בחירה וביצוע מסויימים. יתכן שהם ירצו לשקול אפשרויות שונות כגון תהליכים א-פורמליים (לדוג', בחירה של כח אדם), כמו גם פורמליים ביותר (לדוג', ארגון חדש רשום כחוק עם אמצעי מנהל ואחריות עצמאיים), בטרם יבחרו באפשרות המתאימה ביותר להם. עם זאת, גם במקרה של שותפות א-פורמלית, יש צורך בהסכם שותפות כדי להמנע מאי-הבנות וקונפליקטים בהמשך. רוב השותפויות מתחילות כא-פורמליות ועם הזמן הופכות פורמליות יותר, ככל שתכנית העבודה הופכת למורכבת ויותר ובעלת משאבים רבים יותר (ר' תיבה 3 בעמ' 16 ותיבה 4, בעמ' 22).

כלי 2:

מיפוי בעלי עניין

מעלה את השאלות המרכזיות שעל השותפים לשאול לגבי הכוונות, הגישות והמחויבות לפרוייקט - שלהם ושל השותפים האחרים.

כלי 3:

הסכם שותפות לדוגמה

מציע תבנית פשוטה להסכמי שותפות ראשוניים.

ניהול תהליך השותפות

לאחר שהשותפות הוקמה והסכם השותפות נחתם, צצים אתגרים חדשים.

תפקידים בשותפות

בשלב הראשונים של השותפות, יהיו מעורבים בה אנשים רבים, במגוון תפקידים, לפי הצורך. חשוב להכיר בהבדלים ביניהם ולהבין מהם התפקידים הנדרשים, באיזה שלב ולאילו מטרה. כמו כן, חשוב להבטיח כי האדם המתאים ביותר ייועד לתפקיד. התפקידים עשויים להשתנות לעתים קרובות במהלך השותפות, והשותפים עשויים "לגדול" לתוך התפקידים חדשים ולהפוך מנוסים יותר בשותפות.

תפקיד	הערות
אלוף	אדם (או מספר אנשים) המקדם את השותפות בעזרת המוניטין האישי או המקצועי שלו ו/או תפקידו, ומעניק לשותפות סמכות או מעלה את הפרופיל שלה.
מתווך	אדם שנבחר (מתוך אחד מהארגונים השותפים או מחוץ לשותפות) לפעול בשם השותפים לבנייה ולחיזוק השותפות - במיוחד בשלביה הראשונים.
תורם	כאשר כל השותפים תורמים לשותפות (ר' סעיף 2), כל אחד מהם הוא, למעשה, 'תורם' בפועל (הערה: ייתכנו מצבים רבים בהם התורמים אינם חלק מהשותפות - במקרה כזה יהיה על השותפים להבהיר כיצד הם מתייחסים אליהם ומדווחים להם בלי לערער את שלמות השותפות).
מנהל	אדם שמונה על ידי השותפות כעובד בשכר כדי לנהל את השותפות ו/או את פרויקט השותפות - במיוחד כאשר השותפות כבר הוקמה והיא בשלב הביצוע.
מנחה	אדם (לרוב מחוץ לשותפות) שמונה לנהל היבט מסוים בתהליך השותפות (לדוג', פגישה על בעיה מסוימת איתה מתמודדת השותפות).
מקדם	אדם, בדרך כלל חבר בשותפות, הפועל לשיווק השותפות. 'אלוף' שמדבר בזכות השותפות על בסיס הרקורד של השותפות, ולא בגלל המוניטין האישי שלו.

במסגרת זו, ההובלה עשויה לעבור מאחד לאחר בהתאם לצורך לפתח ולנהל את השותפות ביעילות.

שותפים כמנהיגים

שותפויות מעוררות סוגיות מורכבות סביב המנהיגות. למשל: מהו תפקיד ה"מנהיג" במערך שיתופי המבוסס על שיוויון בין שחקני המפתח? האם שיתוף פעולה בין שווים עולה בקנה אחד עם מנהיגות חזקה? כיצד צומחת מנהיגות ואיך היא באה לביטוי בשותפות, מבלי לערער את עקרון האחרייות המשותפת? כיצד מבצעים השותפים את תפקידי המנהיגות הנדרשים מצד השותפות בתוך הארגון שלהם, ולהיפך?

מטבע הדברים, בשלבים שונים במהלך השותפות, שותף זה או אחר יקח על עצמו תפקיד מנהיגותי אקטיבי וציבורי יותר - וידווח לשותפים על פעולותיו. סגנון המנהיגות בו יבחרו בשותפות תלוי במידה רבה בסוג השותפות, מורכבות הנושא, דחיפות הפעולה הנדרשת ואישיותם של המעורבים. רצוי במיוחד שהשותפויות יכללו שותפים בעלי יכולות מנהיגות מגוונות, כך שכל אחד מהאתגרים שהשותפות תעמוד בפניו יזכה למענה מנהיגותי חזק.

ישנם תפקידים מנהיגותיים נוספים העשויים להיוולד במהלך השותפות, ביניהם:

- לפעול כ'אפוטרופוס' על השותפות (כלפי פנים וכלפי חוץ) ולהיות מוכן להלחם על ערכיה
- להדריך אחד את השני (במישרין ובעקיפין) בהתנהלות שיתופית טובה ובניהול השותפות/ הפרויקט
- לאתגר את האופן שבו הצד השני רואה את העולם, עושה דברים, ומטפל בסוגיות מורכבות או מעוררות מחלוקת
- לעודד חברים בשותפות לפעול בחדשנות ולקבל גם טעויות
- להפיח תקווה ואופטימיות כאשר התהליך נראה תקוע

בשלבים הראשונים בתהליך השותפות, מומלץ לבחור את אחד הארגונים השותפים או ארגון מחוץ לשותפות שישימש כמתווך מטעם השותפים, במטרה לבנות ולחזק אותה. מתווך כזה יכול להפוך את החזון למעשה, להציע סגנון מנהיגות חדש או להנחות יוזמות של שינוי ובכך לזרז אותן.

כדי ששותפות תהיה יעילה ותוכל להתמודד בהצלחה עם אתגרים, עליה להתבסס על מחויבות אישית יציבה ואמון בשותפות, ועל ביטחון כי גישת השותפות תוביל להשגת המטרה.

מיומנויות של שותפויות

שותפות מוצלחת מצריכה מגוון של מיומנויות, חלקן קיימות ואחרות יתכן שיהיה צורך לרכוש. הן נדרשות למשא ומתן ולגישור, להדרכה וליכולת לעבוד בצוות, והן הכרחיות לכל מי שרוצה לעבוד יחד ביעילות כדי להשיג את התוצאות הטובות ביותר. השותפים יכולים למצוא את עצמם מנהלים משא ומתן על הסכמים, מתווכים בין שותפים שונים או מנהלים פגישה בעייתית. כמעט בטוח שהם יצטרכו להטמיע, לתעד ולהפיץ מידע רב. יתכן שיצטרכו להדריך או לבנות יכולות של שותפים אחרים, שחקני מפתח או עובדים בפרויקט. תפקידם מטעם השותפות הוא להעמיק את מעורבותם של ארגונים, דבר הכרוך במיומנויות במעורבות מוסדית או בחיזוק מוסדי. לא פחות חשוב, כל אחד מהשותפים ישא באחריות להעריך ולבחון את השותפות והשפעותיה.

לאף אחד, כמובן, אין את כל המיומנויות הללו, כך שאפשר לחלק את התפקידים בשותפות לאור נקודות החוזק והחולשה של כל אחד. כל אחד מהמעורבים בשותפות יביא לתוכה מיומנויות ויכולות מקצועיות שונות, ובשלב מוקדם ניתן יהיה להקצות משימות לפי יכולתו של כל אחד בפעילות מסוימת.

יחד עם זאת, השותפות היא גם הזדמנות לפתח כישורים ולבנות יכולות- ואכן זהו אחד ההיבטים של השותפות שהופך אותה לתחום עבודה חדש עבור אלה המוכנים לשינוי בחייהם המקצועיים. במשך תהליך הפיתוח של כישורים מקצועיים ויכולת, יש המגלים שהשותפות הובילה אותם לא רק למסע מקצועי, אלא גם להרפתקה אישית של גילוי עצמי והתפתחות.

עם זאת, המיומנויות הנדרשות לשותפות נרכשות בקלות רבה יותר על ידי אלה שהם כבר בעלי רמה מסוימת של מודעות וניהול עצמי. במילים אחרות, שותפות יעילה נזקקת לאנשים שיכולים לקרוא את רגשותיהם ולשלוט בהם, להיות ובטוחים בעצמם, ולהיות בעלי אמפתיה, אופטימיות, דמיון, פתיחות וצניעות. שותפויות זקוקות בנוסף גם לשותפים שטובים בלקיחת יוזמה.

כלי 4:

שאלון תפקידים ומיומנויות בשותפות

השאלון מאפשר למעורבים בשותפות להעריך את מיומנויותיהם ואת הדרך בה הם יכולים לפתח את יכולותיהם המקצועיות כדי להיות שותפים טובים יותר בעתיד.

חסרונות

- מרוחק מדי מהניסיון/מתרומה אפשרית של השותפים האחרים
- השפעה רבה מידי/שליטה נתפסת כנמצאת בידי אחד מהשותפים בלבד
- שגרתי מידי מול הצרכים הגמישים של השותפות
- עלול לקבל החלטות מהירות באופן לא ראוי

יתרונות

- יעילות מקסימלית
- נהלי קבלת החלטות ומערכות ניהול יומיומי אחידים
- גישה ניהולית מוכרת / קונבנציונלית
- 'תחנה אחת' לסוכנויות ואנשים חיצוניים
- זמן תגובה מהיר יותר

אפשרות ניהול

ניהול מרכזי

(כלומר, השותפות או הפרויקט מנהלים על ידי אחד הארגונים השותפים בשם השותפות)

ניהול מבוזר

(לדוג', היבטים שונים של הניהול מחולקים בין הארגונים השותפים)

ניהול על ידי מנדט

(לדוג', משימות ספציפיות מוטלות על בסיס פרטני על אנשים הכפופים לשותפים כקבוצה או על ארגון שותף יחיד)

- יותר אפשרויות לניגוד אינטרסים השותפים/יחידים מרגישים מבודדים
- תהליכי קבלת החלטות מסורבלים
- חוסר בהירות

- גיוון מרבי ברמות התפעול
- יותר הזדמנויות למנהיגות אישית
- תחושת 'בעלות' משותפת
- התרחקות מ"מוקדי כוח" קונבנציונליים
- יותר חופש פעולה

- יש להגדיר את המשימות היטב ולהקצות אותן באופן הולם
- תלוי מאוד בהתנהגות ובאמינות של האדם
- סיכון שהאנשים/הארגון הבודד "עשו מה שהם רוצים" ללא התייחסות הולמת לשותפות

- מאפשר להעניק את המשימה לזה שיש לו את הזמן הרב ביותר (או שהכי אכפת לו מהמשימה)
- גישה גמישה מאוד, שניתן לבדוק ולשנות לעתים קרובות ככל שנדרש
- חלוקת משימות בין השותפים מעצימה תחושה של אחריות קולקטיבית

יישומי שותפות מיטביים

שימוש בשפה ככלי לבניית שותפות

האופן שבו השותפים משתמשים בשפה עשוי ליצור או להרוס את השותפות. לכל מגזר שפה משלו שאינה מובנת לאחרים. על השותפים להיות רגישים לאופן שבו הם משתמשים בשפה - במודע ולא במודע, ולדבר בשפה מתאימה, ברורה ותמציתית. מעט מילים שנבחרו והובעו בקפידה שוות הרבה יותר מאשר הרבה מילים מעורפלות ומבלבלות.

מילים שנבחרו בקפידה יכולות לשמש כאמצעי להגיע להסכמה, במקום שימוש לא מוקפד בשפה שעלול להגביר מחלוקות. להלן כמה דוגמאות של הבחנות נפוצות בשפה מהניסיון בשותפויות עד כה:

חלופות המקדמות בניית שותפות	מושגים קשים לשותפים
שקיפות	אמון
תועלת	רווח
מטרות משלימות	מטרות משותפות
הסכם	חוזה
תכנית פעולה	תכנית עסקית
השגת משאבים	מימון
ערכים מגזריים	עדיפויות מגזריות
קבוצת מיקוד / עבודה / משימה	ועדה
סקירה	הערכה
סקירה ראשונית	ניתוח שוק
השתתפות	ייעוץ
אסטרטגיות התקדמות	אסטרטגיית יציאה

הבחנות מתיחסות לדרך בה אנו מבינים ומתייחסים אל העולם. היכולת להבחין חשובה ביותר עבור שותפות יעילה. היא מעניקה לשותפים חופש גדול יותר לחשוב ולפעול, ומובילה להצלחה (אישית ומקצועית) ולסיפוק גדולים יותר. חלק מההבחנות השימושיות יותר עבור אנשים העובדים בשותפות מתואר להלן:

עבודה הנשענת על עובדות

היכולת להבחין בין עובדות לבין הפרשנות שלהן חשובה בכל מצב בחיים. שותפות עלולה להנזק אם דרך הפעולה של האנשים מבוססת על הפרשנות שלהם לאירועים ולא על הראיות באירועים עצמם.

פריצת דרך במקום משבר

משברים עלולים להתרחש בכל שלב בתהליך השותפות. למעשה, משברים הם תוצרי לוואי טבעיים של כל תהליך מאתגר. למרות זאת, משברים עלולים לדכא מוטיבציה ולעיתים קרובות נתפסים כמכשול בלתי פתיר. משבר הוא לא בהכרח דבר רע, אלא הפרעה לתהליך, המנסה להשיג דבר אחר. האתגר עבור השותפים הוא לראות במשבר הזדמנות לפריצת דרך.

לבקש לעומת להתלונן

לבקש בקשות היא תכונה של כל שותפות. בדרך כלל אנשים לא מבקשים מספיק. במקום זאת, הם פשוט מתלוננים. אבל יש הבדל גדול בין השניים. תלונות מעמידות אנשים במצב התגוננות. בכך הן מחלישות ולעתים קרובות מובילות לאיבה במקום לפתרון בעיות. בקשות, לעומת זאת, יוצרות מצב שונה לחלוטין. בקשה מזמינה תגובה ופעולה.

יצירת שיחות איכותיות בשותפות

במובן מסוים, שותפויות הן רשתות של שיחות. איכות השיחות בין השותפים תקבע במידה רבה את יעילות השותפות. דרך השיחות, השותפים בונים את העתיד. הם בונים יחד את החזון אליו הם שואפים להגיע. הם דנים במה שהם מייצגים, על מה כל אחד מהם אחראי, ובונים הבנה לגבי האופן בו הם יכולים לסמוך אחד על השני. שיחות הן אחד הכלים החזקים ביותר לבניית שקיפות, ובהמשך אמון בין שותפים. בשיחה ניתן להפוך בעיות להזדמנויות, וליצור פעילות.

ניהול טוב של פגישות

שותפויות מסתמכות - במיוחד בשלבים המוקדמים - על אנשים שנפגשים באופן אישי או כקבוצה מייצגת של השותף. הפגישות יכולות להפוך בקלות לעניין חוזר על עצמו, מייגע ובלתי יעיל אם הן אינן ממוקדות ומנוהלות היטב. יצירת סביבה לפגישה טובה היא מיומנות מיוחדת, שתבטיח כי כל פגישה:

- תשיג את מטרתיה
- תערב את כל הצדדים באופן פעיל במשך כל הפגישה
- תסכם את כל הנושאים שעל סדר היום
- תקצה משימות מעקב ולוחות זמנים להשלמתן
- תסכם על נהלי קבלת החלטות שיישמו בין הפגישות
- תתריע לגבי נושאים שיש לטפל בהם בפגישה הבאה
- תסכם את כל ההחלטות שהתקבלו, ומעל לכל,
- תסתיים במועד שהוסכם מראש

גישה מקיפה זו לפגישות (בין אם פורמליות או לא פורמליות) תגרום לתחושה שמעריכים את הדעות של כל הצדדים, ומכבדים את אילוצי הזמן שלהם.

פגישות טובות עשויות לשמש גם ככלי לבניית שותפות, דרך חלוקת האחריות לניהול הפגישה, כגון: יושב ראש / הנחייה / תיעוד. דרכים אחרות להפוך פגישות למשמעותיות ומעוררות כוללות:

- מתן הזדמנויות לקשר חברתי
- סיעור מוחות על נושא חדש ואקטואלי
- הזמנת מרצה אורח מעניין
- שיתוף בחוויה רלוונטית - אולי ביקור בפרויקט או קיום הפגישה באתר של ארגון שותף חדש כדי לראות את עבודתו ממקור ראשון
- שימוש בפגישה כדי ללמוד איך להשתפר, על ידי סיום עם סקירה של מה עבד טוב ומה אפשר לשפר דרך הקשר בין המשתתפים.

אם הנוכחות בישיבות השותפים מתחילה להצטמצם, זהו סימן שהמפגשים כבר אינם מעניינים או חשובים מספיק כדי שהשותפים יעשו את המאמץ לבוא - יש לנקוט בכמה צעדים רציניים!

כלי 5:
הנחיות לשיחות בשותפויות
- בודקות ביתר פירוט את חשיבותה של שיחה יצירתית כבסיס לשותפות טובה.

תיעוד

תיעוד טוב של פגישות ושל התקדמות השותפות היא אומנות. לא מומלץ להעניק את תפקיד התיעוד לאדם הכי פחות מנוסה או לעובד הזוטר ביותר. השאלה היא האם יש צורך לתעד הכל או רק את המינימום ההכרחי. על כל שותפות להחליט מהן הדרישות ואלו כוללות:

- להחליט מראש מי זקוק לאיזה סוג מידע ובאיזה אופן, ולאחר מכן להתאים את המידע למטרות השונות
- לצמצם תיעוד של פגישות ל- א) החלטות ב) תחומים המצריכים דיון נוסף ג) נקודות פעולה שסוכם עליהן
- שמירה על פרוטוקול הכולל את ההסטוריה של השותפות (כולל איורים / תמונות), כך שמצטרפים חדשים לשותפות יוכלו להבין מה הושג ואיך
- לאפשר זמינות חופשית לתיעוד כך שהשותפות תהיה יעילה ושקופה

יצירת תרבות 'לומדת'

רוב המעורבים בשותפויות מסכימים כי אלה ששורדות הן השותפויות הפתוחות ביותר ללמוד מהטעויות שלהן ושל אחרים. ניתן לראות כל שותפות כסוג של 'למידה בפעולה', בה השותפים לומדים דרך העשייה. ראית פעילותה של השותפות כמעין מחקר (בנוסף להיותה מנגנון להגשמת משימה) מעניקה לשותפים הזדמנות להעמיק ולשפר את הידע שלהם, את כישוריהם ואת פעילותם המקצועית. שיתוף פעולה אמיתי משנה את המעורבים. שותפים עוזרים אחד לשני להתפתח מבחינה אישית ומקצועית תוך הגשמת מטרותיה של השותפות.

בנוסף, לכל שותפות יש הרבה מה ללמוד מאלה המעוניינים ליצור גישות שיתופיות לפיתוח בר-קיימא בתחומי עבודתם. שותפויות רבות, גם אלו המבוססות היטב, הרוויחו מהיותן חלק מ'רשת למידה' והיו שותפים לחוויות טובות ורעות כאחד.

הגדרת כללים בסיסיים

מספר כללים פשוטים ובסיסיים המוסכמים בין השותפים יהיו מועילים מאד בשותפות חדשה, בה השותפים חשים צורך לבטא את עצמם ורעיונותיהם על חשבון מתן מרחב לאחרים. חלק מהשותפים, במיוחד מהמגזר העסקי והציבורי, ימצאו שזה מוזר לקבוע כללי התנהגות, בעוד שיתכן כי עמיתיהם מהחברה האזרחית יראו את הדבר כטבעי ומקובל (מפגש ראשוני עם גיוון מגזרי!).

כללים בסיסיים כוללים:

- שמיעה פעילה
- לא להפריע
- לדבר בקצרה ולעניין
- להתייחס לעובדות ולא לשמועות
- לכבד את אלה שאינם נוכחים

בשלבם המוקדמים יתכן שעל השותפים יהיה להזכיר אחד לשני את הכללים עליהם הוסכם. שבירת דפוסי התנהגות לוקחת זמן! אבל במשך הזמן תאמץ השותפות באופן טבעי את השיטות חדשות והכללים הבסיסיים ישארו ברקע לתזכורת. מצטרפים חדשים לשותפות יסתגלו במהירות לאופן הפעולה היעיל.

ניתן לרשום את הכללים הבסיסיים בהסכם השותפות.



זכרו!

שותפויות עובדות היטב כאשר:

- ישנם פרוטוקולים ונהלים מוסכמים וברורים לקבלת החלטות
- רוב ההחלטות היום-יומיות מתבצעות על ידי יחידים או קבוצות קטנות בשם השותפות
- רק החלטות חשובות (למשל, מדיניות או הוצאות) מובאות לשותפים כקבוצה
- קיים שיתוף מידע שוטף, נגיש ותמציתי בין השותפים

ניהול המעבר

לאחר שהשותפות הוקמה ונחתם הסכם שותפות, השותפים יתפנו לפיתוח הפרויקט, תכנית העבודה או הפעילויות המשותפות. כאן השותפות ניגשת לעניין ומסמנת מעבר משמעותי מבניית השותפות לפיתוח וליישום הפרויקט. חלק מהשותפים ירגישו הרבה יותר נוח בשלב זה, משום שהם רוצים להמשיך במשימות מעשיות ועשויים לחוש לחץ בשלבים המוקדמים. אחרים יחששו שהשותפות אינה חזקה עדיין מספיק בכדי לעבור מדיבורים למעשים. כמו בכל פרויקט, יש להקפיד ולשים לב לכל הפרטים וליצור לתוכנית פעולה ברורה שתשמש מסגרת ואבני דרך מוסכמות על כולם (ר' תיבה 5, עמוד 28).

בשלב זה ראוי לבחון מחדש את סדרי הניהול של השותפות ולעדכן אותם במידת הצורך (ר' תיבה 4, עמוד 22).

שמירה על ביצוע המשימה

השותפויות המצליחות ביותר הן אלו הממוקדות במשימה. בשותפויות כאלה, כל השותפים עוסקים באופן פעיל בהשגת תוצאות ממשיות ומעשיות. בשלב זה ייתכן שיש צורך במינוי מתאם או מנהל לנהל את הפרויקט מטעם השותפים, להם אין את הזמן לעשות זאת על בסיס יום-יומי. יהיה בוודאי צורך באדם בעל ראיה כוללת של תהליך הביצוע ויכולת להבטיח שצוות הפרויקט והשותפים ימלאו את התחייבויותיהם היטב ובזמן. מידת הביטחון של השותפים זה בזה, תמדד במידה בה הם מסוגלים להנגיש את הפרטים היום-יומיים, מתוך אמונה שתוכנית העבודה של השותפות פועלת בצורה חלקה.

דיווח, בדיקה ותיקון

כאשר הפרויקט או תכנית העבודה פועלים, השותפים יכולים להחליט להיפגש בתדירות נמוכה יותר, וכאשר הם נפגשים, לפעול יותר כועדת בדיקה. ראוי להקים מחזור דיווחים קבוע כדי להבטיח שהשותפים יקבלו מידע על ההתקדמות (והאתגרים). דוחות אלה, בכתב או בעל פה, מהווים קנה מידה לבדיקת הפרויקט והשותפות עצמה (ר' סעיף 7). יתכן שהשותפים ירצו לעיין בהסכם השותפות (למשל פעם בשנה) ולשנות אותו במידת הצורך, כדי לשקף סדרי עדיפויות חדשים ושאיפות חדשות.

תכנון פעולה (המכונה לעתים תכנון פיתוח או תכנון עסקי) הוא תהליך המוכר לרוב אנשי המקצוע וישנן דרכים רבות לגשת אליו. בשותפות חשוב במיוחד לזכור כי:

- כל השותפים חייבים להיות מעורבים בתהליך תכנון הפעולה כדי להרגיש מחויבות ו"בעלות".
- כל אדם מביא למשימה מיומנויות וציפיות שונות - ניהול מגוון זה עשוי לקחת זמן רב, אבל במיטבו - יוסיף ערך רב.
- כל אחד צריך לשקול את ההשלכות של תכנית הפעולה על הארגון שלו ועל תהליכי התכנון וסדרי העדיפויות.

דוגמה למסגרת לתכנון פעולה



זכרו!
 תכנון פעולה מהווה נקודה משמעותית בשותפות - הנקודה שבה יחסי השותפות כבר התבססו, ומוקד תשומת הלב עובר מבניית השותפות לתכנון ולמימוש תכנית העבודה השיתופית. לכן חשוב לבצע זאת היטב, אחרת השותפות עלולה להתערער.



תכנון לטווח הארוך

אחד האתגרים הגדולים ביותר של שותפות בת קיימא הוא נושא המשאבים לטווח הארוך. בכל שלב תתעוררנה דרישות משאבים שונות, ויתכן שחלק מהיזמות תהינה תלויות במימון חיצוני. עם זאת, ראוי ליצור, עד כמה שניתן, מסגרות מתאימות למשאבים הקיימים והמתחדשים. במקרים בהם השותפים ממשיים תכנית עבודה חדשנית ומלאת מרץ, וכתוצאה מכך היזמה מוכיחה את עצמה כיעילה, נעשים הסדרים קבועים יותר, למשל עם השלטון המקומי או עם המגזר הציבורי.

לשותפים, כיחידים וכקבוצה, דרושה אסטרטגית 'התקדמות' - יתכן ואף מתחילת הדרך, ואולי מנוסחת בהסכם השותפות הראשוני. יכולים להיות ארבעה תרחישי 'התקדמות':

הערות	תרחיש 'התקדמות'
<p>בכל השותפויות תתעורר בעיית המשכיות - תהליך ההעברה מ'המייסדים' ל'ממשיכים'. אנשים יכולים לעזוב את השותפות (מכל סיבה שהיא) בכל זמן. תכנון המשכיות הוא אפוא חיוני כדי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • לוודא שהשותפות שורדת את עזיבתם של היחידים. • לאפשר למצטרפים החדשים להתעדכן ולהשתלב במהירות. • לרתום את המצטרפים המאוחרים, למרות שסגנון הפעולה שלהם עשוי להיות שונה מזה של קודמיהם. 	<p>ארגונים שותפים יחידים עוזבים את השותפות</p>
<p>השותפים עשויים להחליט בנקודת זמן מסוימת שאחד הארגונים השותפים הוא הטוב ביותר לנהל ולפתח את תכנית העבודה באופן עצמאי. במקרה זה, השותפים יסכימו למסור את הפעילות והנכסים של השותפות לשותף זה. יתכן שאנשי מפתח מהארגונים השותפים האחרים ישארו מעורבים כנאמנים או בתפקידי ייעוץ, אבל האחריות לא תהיה יותר על השותפות עצמה.</p>	<p>השותפות מתפרקת (1)</p>
<p>השותפים מחליטים להקים גוף חוצה - מגזרים חדש שיקח על עצמו את הניהול והפיתוח של היזמה עליה היתה השותפות מבוססת. לכך ישנן מספר אפשרויות (ר' תיבה 6), ויתכן שהשותפים יזדקקו לעזרה חיצונית כדי לבחור את האפשרות המתאימה ביותר. כמו קודם, יתכן כי אנשים מהשותפות יקחו על עצמם תפקידים כנאמנים או כיועצים - לפחות בשלב ההעברה.</p>	<p>השותפות מתפרקת (2)</p>
<p>חלק ממיזמי השותפות המצליחים והחדשניים ביותר נועדו להיות זמניים, וסיום השותפות הוא סימן של הישג ולא של כישלון (למרות שיכול להיות קשה לשכנע גורמים החיצוניים לשותפות בכך). במקרים מסוימים, באופן בלתי נמנע, שותפות מסתיימת משום שהיא אינה מסוגלת להשיג את מטרותיה מכל סיבה שהיא. אם עובדים לפי השלבים המתוארים בפרסום זה, זה לא אמור לקרות! כאשר שותפות מסתיימת - מכל סיבה שהיא - חשוב שכל המעורבים יכירו בהישגים וישמחו בהם.</p>	<p>השותפות מסתיימת</p>

הבטחת מעורבות מירבית

השותפים יצטרכו לעבוד קשה תמיד, על מנת להבטיח מעורבות גדולה יותר של הארגונים השותפים, ולעתים קרובות גם של ארגונים אחרים שאינם חלק מהשותפות. לגבי הארגונים השותפים - אין זה יוצא דופן שהשותפות תשאר בשולי אותם ארגונים בשמם היא פועלת. מדוע זה חשוב? חוסר היכולת לערב את הארגונים השותפים יכולה לגרום, במקרה הטוב, למעורבות פחותה ומצומצמת של הארגון, ובמקרה הרע לקריסת יחסי השותפות, אם שחקן מפתח אחד או שניים ממשיכים הלאה. ייתכן מאוד שהמעורבות הפעילה של הארגונים השותפים חשובה אם כך, הרבה יותר.

ומה לגבי מוסדות אחרים שאינם חלק מהשותפות?

ישנם מספר מוסדות או סוכנויות עבורם השותפות עשויה להיות חשובה, ולכן הם אמורים להבין ולהיות מעורבים יחד עם השותפים במספר דרכים:

- **מוסדות הפועלים ברמה אסטרטגית / רמת מדיניות** (למשל, משרדי ממשלה, מפלגות פוליטיות, ארגונים בינלאומיים)
- **ארגונים תפעוליים** (למשל, חברות אחרות, סוכנויות במגזר הציבורי וארגוני חברה אזרחית)
- **תורמים** (ספקי משאבים החיצוניים לשותפות)

על השותפים להעריך עד כמה חשובה כל אחת ממערכות היחסים הללו, בין אם כדי לאפשר לשותפות להגיע להשפעה רבה יותר, או כמושפעים על ידי השותפות בדרך בה הם פועלים.

בניית יכולת מוסדית

איך עוזרים השותפים לבניית היכולת של המוסדות המעורבים? לשם כך, עליהם לסייע לאותם מוסדות להפנים את לקחי השותפות. לפעמים זה פשוט עניין של זמן, אבל לעתים קרובות יותר הדבר כרוך במאבק הקשור להתנגדות. קיימות מספר גישות שונות בהן יכולים השותפים לנקוט באופן ישיר או בעקיפין כדי לבנות יכולת מוסדית רבה יותר בקרב המוסדות והארגונים המעורבים בשותפות. אלה יתבטאו בהנגשת הניסיון בשיתוף פעולה עם המוסדות, על מנת לבנות:

<ul style="list-style-type: none">להציג כיצד ארגונים אחרים עושים דברים בצורה שונה (ולפעמים יעילה יותר)להוכיח את ערכה של תרבות 'למידה' ארגוניתלקדם גישות ארגוניות המתבססות יותר על ערכיםלשכנע מנהלים שגישות של שותפות יכולות לעבוד ביעילות	שינוי של התרבות הארגונית
<ul style="list-style-type: none">להוכיח ששיתוף פעולה חוצה מגזרים יכול לשפר את הביצועים המקצועייםלערב עובדים באופן מעשי בשותפותלשכנע מנהלים שהארגון יכול להפיק תועלת משיתוף הפעולה של העובדים	פיתוח משאבי אנוש
<ul style="list-style-type: none">להוכיח את היתרון שיש לקשרים חדשים עבור הארגון, ואת השפעתםלהמחיש את הפוטנציאל ליחסים / רעיונות / תחומי עבודה חדשיםלהביא לארגון רעיונות מפתח אחרים בדרכים יצירתיות ושימושיות	רשתות דינמיות
<ul style="list-style-type: none">להשיג תמיכה לארגון באמצעות פרסום יעיל של הישגי השותפותלהשתמש במערכות תקשורת פנימיות כדי לערב ולידע את האנשיםליזום אירועים מיוחדים לאנשים אחרים כדי להמחיש את יתרונות השותפות (במיוחד לספקנים בארגונים)	תקשורת טובה יותר
<ul style="list-style-type: none">להעניק הזדמנויות לשחקני מפתח לחוות מיד ראשונה את עבודת השותפותליזום מפגשים בין אנשי מפתח שאינם נפגשים בדרך כלל (וייתכן שאינם מסתדרים ביניהם)ליצור הזדמנויות חדשות ללמידה חווייתית (למשל, חילופי תפקידים, הצבות זמניות באתר אחר, התמחויות, סדנאות משותפות)	הזדמנות ל'ציאה מהקופסה'

במצבים מסוימים עדיף ליצור ישות שונה וחדשה שתיקח על עצמה את תפקיד השותפים לטווח הבינוני עד הארוך (תיבה 6 בעמוד הבא מתארת שבעה סוגים שונים של 'מוסדות' שותפיות שהתפתחו בעשור האחרון - הממסדים במידה כזו או אחרת את המודלים השונים של מעורבות חוצת מגזרים שתוארה בתיבה 3, עמוד 16).

תיבה 6 בניית מוסדות שותפות חדשים

סוג

מאפיינים

חוזקות

ברית מקומית

שותפים מכל המגזרים העיקריים מעורבים ואחראיים במידה שווה בקבלת החלטות, במסגרת מבנה פורמלי עצמאי-מקומי.

- תחושה חזקה של בעלות מקומית והגדרה עצמית
- בונה וממסדת שיתוף פעולה מקומי

ברית גלובלית

כנ"ל אך פועלת בינלאומית.

- יתרון לגודל - Economies of scale
- בניית קשרים אסטרטגים בין שחקנים שמחברים כוח, משאבים והשפעה

מבוזרת

השותפים הסכימו על מטרה משותפת, אך רק לעיתים נדירות הם נפגשים פנים אל פנים. במקום זאת, הם פועלים באמצעות שותפים שונים (או תת-קבוצות של שותפים) שמקבלים את המנדט למלא משימות מטעם השותפות, שאליה הם בסופו של דבר מוסרים דין וחשבון.

- גמישות מירבית
- חופש פעולה והגדרה עצמית לשותפים

זמנית

מבנה השותפות מתוכנן להתיישנות. השותפות היא בעל משך זמן מוגדר ולכן מפורקת כאשר תכנית העבודה המוסכמת הושלמה.

- מעורבות אינטנסיבית
- מתמקדת בתוצאות מיידיות ומוחשיות

ייעוץ

ה'משימה' של מוסד השותפות היא לספק ייעוץ ו/ או בדיקת רעיונות חדשים, ולא פיתוח ויישום פרויקטים.

- מובנית בתוך התהליך הפוליטי
- הסמכות מתקבלת מקונצנזוס ולא ממוקד הכוח

תיווך

ארגון הפועל בין ובשם השותפים ושחקנים רבים אחרים. בעיקרו, הוא תומך בפיתוח מספר יוזמות שותפות עצמאיות ואינו מהווה שותפות בפני עצמו.

- מודל 'מועצם' מאוד
- עוזר לבנות 'תרבות' של שיתוף פעולה
- יוצר מבני תמיכה מתאימים וגמישים

למידה

השותפות הוקמה למטרה העיקרית של למידה ושיתוף מידע הנובע מניסיונה.

- גמישות
- בניית ידע ויכולת כמטרה עיקרית

על השותפים לענות על השאלה אם עדיף להשקיע את מאמציהם בעידוד המעורבות של מוסדות ביעילות רבה יותר, בטיפול היכולות של מוסדות קיימים, או ביצירת מבנה מוסדי חדש. למעשה, יתכן שהשותפות תצטרך במשך הזמן לבצע את כל שלושת דברים.

בסופו של דבר, זו יכולה להיות יותר שאלה של רפורמה מוסדית.

אנו מתייחסים לשותפות חוצת-מגזרים כדי ליצור גישה לפיתוח בר-קיימא שתהיה חדשנית ומרחיקת לכת יותר מבחינה חברתית, כלכלית ו/או סביבתית, מאשר גישה של מגזר אחד. אבל אם השותפות אינה מצליחה לאתגר ובסופו של דבר לשנות את ההתנהגות המוסדית / מגזרית המושרשת, סביר להניח שההשפעותיה תהיינה חולפות או שטחיות בלבד. בשלב מסוים יתברר שלשותפויות נועד תפקיד מרכזי, במישרין או בעקיפין, בבחינה ובשינוי של הערכים המרכזיים, התפקידים ותחומי העיסוק העיקריים של המגזרים השונים - בין אם המגזר הציבורי, הפרטי או החברה האזרחית.

רפורמה מוסדית עשויה להוות תוצאה חשובה יותר של השותפות מכל תוצאה אחרת. במילים אחרות, אם השותפות מובילה לכך שאגף ממשלתי מתפקד באופן יותר יצירתי או יעיל; או לכך שתאגיד תורם יותר בקפדנות ובאופן שיטתי לפיתוח בר-קיימא בכל תחומי פעילותו; או לכך שלעמותה יש השפעה אמינה ורחבה רבה יותר כארגון, אזי תוצאות השותפות הפכו למשמעותיות הרבה יותר מאשר 'התפוקות' שלה.

הגדרת ההצלחה

איך נראית שותפות מוצלחת? מי מגדיר "הצלחה"? כיצד מודדים אותה? שותפות ופרויקטים המבוססים על שותפות הם בהכרח תמיד מורכבים, ולכן האופן בו מעריכים אותם יכול להיות מאוד מאתגר. התפוקות, התוצאות וההשפעות הן בדרך כלל מגוונות, לפעמים קטנות ולעיתים קרובות בלתי צפויים. בחוברת זו אנו מתייחסים לנושא הספציפי של הערכת השותפות. אנו מניחים שההערכה של הפרויקטים תהיה באופן בו מסתכלים על כל פרויקט פיתוח: לפי הקריטריונים שנקבעו על ידי התורמים/השותפים בתחילתו. הנושא העיקרי שלנו כאן הוא יעילות השותפות מנקודת המבט של הארגונים השותפים.

השותפים אמורים למדוד ולהעריך שלושה דברים:

- את השפעותיו של פרויקט השותפות שלהם על החברה
- את ערכה של השותפות לארגונים השותפים
- את העלויות והתועלות של גישת השותפות בפועל

בחינת שלושת אלה בלבד מאפשרת להעריך האם:

- השותפות היתה יעילה בהשגת מטרותיה
- השותפים הפיקו תועלת אמיתית ממעורבותם
- גישת השותפות הייתה הבחירה הטובה או המתאימה ביותר

איסוף המידע שעל בסיסו תערך בחינת היעילות של השותפות הוא, כשלעצמו, תהליך מאתגר. רוב השותפויות שהגיעו לשלב הערכה נטות להבחין בין מדידת ההשפעה של פרויקט השותפות לבין אומדן ערכה של השותפות עבור הארגונים השותפים.

סביר שאת הפרויקטים והפעילויות ניתן להעריך בשיטות מקובלות, לפי תפוקות וסטטיסטיקות. לעומת זאת, הערכתה של השותפות עצמה מצריכה גישה שונה במקצת. כדי להעריך מיזם שיתופי ומשתף, נדרש תהליך בחינה שיתופי ומשתף, המכבד ושומר על שלמות השותפות עצמה.

אז איך נראית שותפות מוצלחת?

לשותפות מוצלחת יכולים להיות אחד או יותר מהמאפיינים הבאים, או כולם:

- **השותפות עושה את מה תוכננה שיעודו לה לעשות** - הפרויקט או תכנית הפעולה השיגו את המטרות עליהן הוסכם מראש.
- **השותפות משפיעה מעבר לקבוצת בעלי העניין הקרובים** - ישנה הכרה בהישגים מצד המוטבים של הפרויקט, אנשי מפתח אחרים ו/או הקהילה הרחבה.
- **השותפות היא בת קיימא ופועלת בניהול עצמי** - באמצעות המשך המעורבות של הארגונים השותפים, או באמצעות מנגנון עצמאי שהחליף את השותפות, ומאפשר לשותפים להמשיך הלאה לדברים אחרים.
- **לשותפות היה ערך מוסף, ממנו כל אחד מהשותפים הרוויח** - הארגונים השותפים הקימו דרכים חדשות לעבוד עם מגזרים אחרים ו/או שיפרו את המערכות וסגנונות הפעולה שלהם.

היה היה פעם...

שותפויות נולדות כסיפורים במחשבתנו, ובסופו של דבר הופכות לסיפורים בעולם האמיתי. במסע מהרעיון למציאות, אנו מתחילים עם דמיון. כאשר אנו הוגים יוזמה בדמיונינו, עלינו גם לחלוק את הסיפור באופן שיעניין וילהיב אחרים.

שיתוף מבלי להשתמש בדמיון עלול לגרום לשותפות להשמע כמו תרגיל בציור. התהליך מצטמצם לסדרה של תמרונים אסטרטגים, תיאורים סטטיסטיים וניתוחים עובדתיים. למרות שלסיפורים כאלה יש מקום, אין בהם כל השראה. כדי לרגש באמת, אנחנו צריכים לדעת שמהו משמעותי מונח על כף המאזניים, ושבניסיונו להפיח רוח חיים בחזון לקחנו סיכונים ממשיים.

לספר את סיפורה של השותפות הוא לספר הרפתקאה, סיפור של מסע להשגת דבר ייחודי ואוניברסלי. ייחודי כי אף אחד לא עשה את המסע המסויים הזה קודם לכן. אוניברסלי כי כל שותפות מפליגה אל ים בלתי ידוע, מחפשת יעד הרחוק תמיד מלהיות בטוח. אכן, יש פרס שאפשר לזכות בו, אך ישנה גם סכנה ממשיית מאוד שהשותפות תשקע הרבה לפני שתגיע ליעדה.

בזמן סיפור המסע הזה חשוב לא לדלג על המכשולים שיעמדו בפני השותפות - בין אם בעיות חצי-שקועות שצפו בשלב מוקדם, "יידוי אבנים" של ציניקנים שיטענו שיש לאמץ גישה פחות שיתופית, או התמודדות עם טעויות שיפוט. בסיפורים המעניינים ביותר קיים מתח מתמיד בין טוב לרע, בין האפשרות להצליח לאפשרות להכשל. ודאו שהטעויות, באותה מידה כמו ההצלחות, יופיעו כדמויות שלמות. אנחנו - הקהל - רוצים לשמוע על ההחמצות שכמעט התרחשו, על המאמצים המותחים להשיג הסכמה ברגע האחרון.

אם לתת עצה אחת: תנו מקום לגבורה. קל להיות צנוע; להמעיט בערכם של ההשגים. שותפויות חוצות מגזרים רחוקות מלהיות דבר שבשגרה. שותפויות אמיתות הן עניין מיתולוגי. חישבו על 'אחוות הטבעת' ממיתולוגיית שר הטבעות. הבחירה המודעת לפעול כשותפות, להתגבר על מכשולים, לעשות את מה שנדרש כדי להשיג את המטרה - כל אלה הם עדיין דבר נדיר, יוצא דופן וחריג.

זה לא אומר שיש להשתמש בשפה נמלצת או בביטויים דרמטיים מדי. זה כן אומר לא לצמצם את ההישגים לעובדות בלבד. תנו לנו להתפעל מההישגים. באותה מידה, תנו לנו לראות ששותפות היא באמת אידאל ששווה לשאוף אליו.

בסופו של דבר, לאחר שהמשיכו בדרך, נלחמו בדרקונים, הפליגו הביתה בניצחון, אף אחד לא נשאר כפי שהיה. החוויה משאירה את חותמה. התמודדות עם ספקות וקשיים מביאה ללמידה חדשה, לחוזקים חדשים ולהבנה חדשה. תוך כדי תרגול אמנות השותפות, שינינו את האירגונים שלנו ואת עצמנו, או במילים אחרות - את עולמנו.

זהו תמיד סיפור ששווה לספר.

• **השותפות תרמה תרומה מועילה לתנועת השותפות הגלובלית** - מידע על השותפות זמין במדיה הציבורית לשימושם של אחרים, כל אחד בדרכו.

הדבר החשוב כאן הוא שבשלב מוקדם של השותפות, השותפים יסכימו על מספר מדדים (גם 'תוצרים' מוחשיים וגם מדדי 'תהליך' רחבים יותר) וישתמשו בהם כבסיס למעקב אחר יעילות השותפות במשך הזמן. באופן אידיאלי, המדדים אמורים לכסות גם יעדים ספציפים של כל שותף כמו גם יעדים משותפים.

שיתוף בחוויות מוצלחות

אם השותפות שלכם היתה מוצלחת ופוריה, הפיצו את הסיפור - אך הקפידו לחכות שאכן יהיה בידכם סיפור משכנע ואמיתי. כאשר תחליטו לצאת לציבור - ספרו את הסיפור (ראה תיבה 7, עמוד 36) וודאו שאתם בוחרים את 'מספרי הסיפורים' הטובים ביותר מהשותפות.

מי יתעניין אם השותפות הצליחה?

ישנם מספר קהלים פוטנציאליים, 'פנימיים' ו-'חיצוניים':

<ul style="list-style-type: none">• המוטבים הנהנים מהשותפות• השותפים והעובדים המעורבים בשותפות• המנהלים הישירים של העובדים המעורבים בשותפות• הנהלה הבכירה בארגונים השותפים• מחלקות מסוימות בארגונים השותפים• עובדי תפעול העומדים בפני אתגרים דומים במקומות אחרים	קהל 'פנימי'
<ul style="list-style-type: none">• תורמים חיצוניים• קובעי מדיניות• סוכנויות אזוריות, בילטראליות (בין שתי מדינות), או רב מדיניות• ארגוני 'נג'• התקשורת/הציבור הרחב• אנשי מפתח אחרים - כולל אנשים שעשויים להצטרף לשותפות או אולי לפתח שותפויות משלהם בהשראתכם	קהל 'חיצוני'

חשוב להעביר את המידע בדרך הנכונה עבור קהלי היעד השונים. תורמים חיצוניים יצפו לדיווח רשמי. הציבור רוצה סיפור עם מימד אישי. קובעי מדיניות יאהבו סטטיסטיקה. שותפים פוטנציאליים ירצו לדעת כיצד השותפים הנוכחיים הרויחו ממעורבותם. שותפות מוצלחת צריכה לזהות מי צריך איזה סוג מידע, ולמצוא שיטות ליצור תקשורת עם קהלים שונים בדרכים רבות ושונות.

כלי 7: תבנית מקרה-בוחן
- תבנית פשוטה לאסוף חומרים של מקרי-בוחן (case study) במטרה להפיץ את החוויה.

כלי 8: רשימת תיוג לתקשורת
- מספר הצעות לגבי קהלים אפשריים, אפשרויות תקשורת ומסרים לסיפורי השותפות שלכם.

שיתוף פעולה בעולם תחרותי

שותפויות מציעות גישה אלטרנטיבית אמיתית לפיתוח בר-קיימא, באמצעות החלפת תחרות בשיתוף פעולה.

אף שותפות אינה תמיד קלה, נוחה, בטוחה, מהירה או זולה. אבל באמצעות ניהול יעיל, רצון טוב ומעט נחישות, שותפויות חוצות מגזרים לפיתוח בר קיימא יכולות לתפקד היטב ולהשיג הרבה יותר מאשר גישה של מגזר יחיד באותו תחום.

לבסוף, ישנם שלושה "כללי זהב", שיעזרו לשמור על השותפות בשעות הקשות...



זכרו!

כלל זהב 1 - התבססו על ערכים משותפים
(כי שותפויות מוצלחות הן שותפויות המונעות על ידי ערכים)

כלל זהב 2 - היו יצירתיים
(כי כל שותפות היא יחודית)

כלל זהב 3 - היו אמיצים
(כי כל השותפויות כרוכות בסיכון)

מעל הכל, אל תשכחו שככל שהדברים הופכים קשים - כדברי המחבר הניגרי, בן אוקרי - "בני אדם מבורכים בצורך בשינוי". לשותפות חוצת מגזרים יש פוטנציאל להיות מנגנון מצוין לשינוי כלכלי, סביבתי וחברתי.

בהצלחה בפועלכם בשותפות שלכם למען מטרה זו!

כלים

כלי 1

נופס הערכת שותפים

כלי 2

מיפוי בעלי העניין

כלי 3

הסכם שותפות לדוגמה

כלי 4

שאלון תפקידים וכישורים במסגרת השותפות

כלי 5

קווים מנחים לשיחות בשותפות

כלי 6

תבנית לבחינה של השותפות

כלי 7

תבנית מקרה בוחן

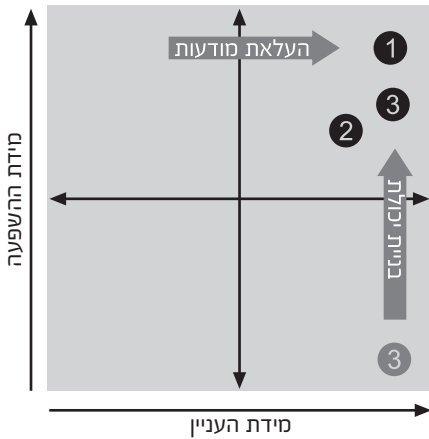
כלי 8

רשימת תיוג לתקשורת

הרשימה שלהלן מאפשרת לאלה הבונים שותפות לשאול כל אחד מהשותפים הפוטנציאליים שאלות שיטתיות, כדי להבטיח את התאמתם למטרות ולצרכים של השותפות. כלי זה אמור לשמש כנקודת מוצא לבדיקת היחסים הפוטנציאליים בין השותפים ומשמש כבסיס לדיון כנה עם שחקני מפתח בכירים. הרשימה נועדה להעלות את השאלות המתאימות, ולא לשמש כ'כלי סינון'.

<p>פעולות נוספות הערות לגבי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מידע נוסף הנדרש לקביעת ההתאמה • חששות שעדיין קיימים • לוח זמנים וקריטריונים לקבלת החלטות על ההתאמה 	<p>המצב הנוכחי סקירה של:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מה אתם יודעים עד כה על הארגון השותף • מהי אמינותם של מקורות המידע • האם יש בידכם מידע מספק לגיבוש דעה מבוססת 	<p>האם לארגון השותף העתידי יש...</p>
		1. רקורד טוב?
		2. מעמד סביר/מכובד במגזר שלו?
		3. מעמד סביר/מכובד בקרב מגזרים אחרים ושחקני מפתח אחרים?
		4. קשרים רחבים ומועילים שהוא מוכן לשתף בהם?
		5. גישה למידע / משאבים / ניסיון רלוונטים?
		6. מיומנויות ויכולות המשלימות את אלה של הארגון שלכם ו/או של השותפים?
		7. מבני ניהול ושליטה יציבים?
		8. היסטוריה של יציבות פיננסית ואמינות?
		9. קבוצת עובדים קבועה?
		10. יכולת התמדה גם במצבים קשים?
		<p>האם העובדים בארגון...</p>
		11. מנוסים בפיתוח פרויקטים ואמינים?
		12. מצליחים בגיוס ובניהול משאבים?
		13. מקיימים תקשורת טובה ויודעים לעבוד בצוות?

לשותפים האידיאליים תהיה גם השפעה רבה על מטרות השותפות, והם גם יתענינו בהן במידה רבה. עם זאת, רק לעתים רחוקות נמצא בעלי עניין שישתייכו לתוך הקטגוריה הזו בבירור. על ידי סיווג בעלי העניין בדרך זו, ניתן לקבוע מקרים שבהם: (1) יש צורך בהעלאת המודעות במידה משמעותית כדי להפוך בעל עניין בעל השפעה חזקה אך עניין נמוך, לשותף מעוניין, או (2) יש צורך בפיתוח ובניית יכולות כדי להפוך בעל עניין גבוה אך עם השפעה נמוכה, לשותף חזק יותר.



מיפוי 3 - תפקידים ומידת מעורבות

ארגונים ויחידים שונים ורבים עשויים לקחת חלק בפרויקט השותפות, אך לא בהכרח כשותפים. מיפוי זה, הוא תחילתו של עיצוב התפקידים ומידת המעורבות של בעלי העניין השונים. עם הזמן, במהלך השותפות ובניית היחסים, יתכן שהגדרת התפקידים של בעלי העניין השונים תשתנה.

תפקיד	בעלי העניין
שותף	
קבלן	
בעל השפעה / "אלוף"	
מפיץ	
מממן	
מיידע / יעוץ	
ספק ידע	
רגולטור	
מוטב	
אחר	

מיועד לשמש כלי לזיהוי הארגונים והאנשים אותם צריכה השותפות הפוטנציאלית לקחת בחשבון, ושיכולים לשחק תפקיד כלשהו בשותפות. הכלי מומלץ לשימוש בשלב הסקירה הראשונית.

הגדרות

מיפוי בעלי העניין מספק גישה שיטתית לזיהוי כל הגופים המעוניינים (והמעניינים אותנו) בשותפות החדשה, ומסייע להגדיר את התפקיד שכל אחד מהם יכול לקבל במסגרתה.

המידע הראשוני הקיים על בעלי העניין מוגבל. יהיה צורך להתאים את המיפוי ככל שיצטבר יותר ידע.

הגדרת בעלי העניין:

- אלה שהאינטרסים שלהם מושפעים מהנושא, או אלה שפעילותם משפיעה על הנושא;
- בעלי משאבים מכל הסוגים (פיננסים, השפעה, מומחיות), הדרושים לגיבוש האסטרטגיה וליישומה;
- בעלי שליטה באמצעי יישום רלוונטים (בדרך כלל המגזר הציבורי).

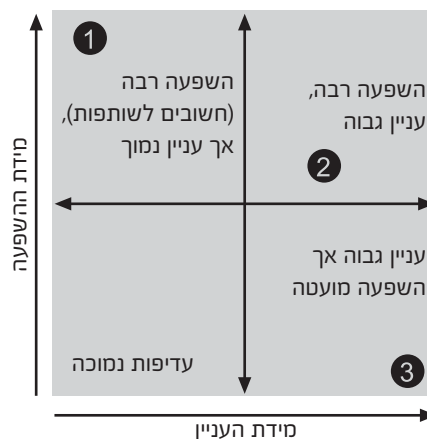
מיפוי 1: סקירה ראשונית

בשלב הראשון, ארגונים ואנשים מהמגזרים השונים מאותרים וממופים בטבלה, בדומה לזו שלהלן, תוך פירוט האינטרסים שלהם (במשבצת הרלוונטית):

בעל עניין	משפיע על	מושפע על ידי	משאבים	כלים
שם 1				
שם 2				
שם 3				

מיפוי 2: השפעה לעומת אינטרס

בעלי העניין ממופים במערכת הצירים מימין (ריבוע בוסטון), כדי להבין מהי מידת ההשפעה של כל אחד מהם על הנושאים הרלוונטיים/המטרות בשותפות (הציר האנכי), וכדי להבין מהי מידת העניין שלהם (הציר האופקי).



1.0 הארגונים השותפים

1.1 שותף א'
פרטי קשר
איש קשר

1.2 שותף ב'
פרטי קשר
איש קשר

1.3 שותף ג'
פרטי קשר
איש קשר

2.0 הצהרת כוונות

2.1 אנו, הח"מ, מצהירים על מחויבות משותפת ל... / מביעים דאגה נ...

2.2 בעבודתנו יחד כשותפים, אנו רואים את הערך המוסף שכל אחד מאיתנו יכול להביא כדי לממש את מחויבותנו זו / לטפל בבעיה זו.

2.3 באופן ייחודי, אנו מצפים מכל אחד מהשותפים לתרום לפרוייקט בדרכים הבאות:
שותף א' ...
שותף ב' ...
שותף ג' ...
כל השותפים...

3.0 מבנים ונהלים

3.1 תפקידים ותחומי אחריות של כל שותף...

3.2 תיאום ומינהל...

3.3 קבוצות עבודה / ועדות / קבוצות מייעצות...

3.4 תהליכי קבלת החלטות...

3.5 הסדרי דיווח ...

4.0 משאבים

4.1 אנו נספק את המשאבים הבאים:
(א) לשותפות
(ב) לפרוייקט

5.0 ביקורת / בדיקות / שינויים

5.1 אנו מסכימים להעמיד לרשות השותפים את כל המידע הרלוונטי לשותפות זו, בהתאם לצורך.

5.2 אנו מסכימים לבחון מחדש את השותפות כל... חודשים.

5.3 תיערך ביקורת עצמאית של ההסדרים הכספיים של השותפות (וכל הפרוייקטים הנובעים מהשותפות) על בסיס שנתי.

5.4 אנו מסכימים לבצע התאמות לשותפות (כולל כתיבה מחדש של הסכם זה) במקרה שבדיקה או ביקורת תקבע שהדבר נחוץ כדי שהשותפות תשיג את מטרותיה.

6.0 אזהרות

6.1 הסכם זה אינו מתיר שימוש בחומרים המוגנים בזכויות יוצרים (כולל לוגו) או הפצת מידע סודי לצד שלישי כלשהו, ללא אישור בכתב של השותף או השותפים המעורבים.

6.2 הסכם זה אינו מחייב את הארגונים השותפים או עובדיהם/בכיריהם בכל התחייבות פיננסית או התחייבות אחרת, ללא תיעוד רשמי נוסף.

חתימות

בשם שותף א'

בשם שותף ב'

בשם שותף ג'

תאריך

מקום

כלי 4 שאלון תפקידים וכישורים בשותפות

שאלון זה מיועד לאנשים המעורבים בשותפויות כדי להעריך את כישורי השותפות שלהם עצמם - על מנת לאשש את נקודות החוזק שלהם מבחינת כישורים ואסטרטגיות, ולטפל בנקודות החולשה. השותפים יכולים להשתמש בכלי זה כקבוצה, לבנות תמונה כוללת של היכולות בשותפות וכדי לזהות מי המתאים ביותר לבצע משימות/תפקידים מסוימים. כלי זה גם יכול לסייע לשותפים לזהות מתי יש צורך לצרף בעלי-התמחות מסוימת מבחון.

הערכת תפקידים (1=נמוך, 5=גבוה)

אסטרטגיה לשיפורים (במקרה הצורך)	הערכת היכולת הנוכחית בתחום זה	תפקידי מפתח בשותפות
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

הערכת כישורים (1=נמוך, 5=גבוה)

אסטרטגיה לשיפורים (במקרה הצורך)	הערכת היכולת הנוכחית בתחום זה	תפקידי מפתח בשותפות
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

זכרו!

מיומנויות ניתן לפתח ותפקידים עשויים להשתנות במשך השותפות. ככל שכל צד יוכל לפתח את היכולות המקצועיות שלו ולקחת על עצמו משימות חדשות, כך הוא יהיה מעורב ומוערך יותר בשותפות. שותפויות מתפקדות היטב כשהן מספקות הזדמנויות חדשות ומאפשרות לאנשים לצאת 'מחוץ לקופסה' בדרך ההתנהלות הרגילה שלהם.



שיחות המעוררות אפשרויות חדשות

שיחה המעוררת אפשרויות חדשה רואה את העתיד כמלא השראה. שיחה זו מאפשרת שיתוף ברעיונות יצירתיים ומלאי דמיון. שאלות על היתכנות לא מעניינות בשלב זה. במקום זאת, שיחה על אפשרויות נועדה להעלות רעיונות אינטואיטיביים ושפתניים על האפשרות ליצור עתיד טוב יותר.

שיחה על יצירת אפשרויות מתאימה ביותר בשלבים הראשונים של השותפות, כאשר השותפים פועלים יחד לגיבוש חזון, אבל אפשר להשתמש בה גם בשלבים מאוחרים יותר. עליה להתנהל כפגישה לסיעור מוחות סביב אסטרטגיות ושאלות פתוחות, ותוך עידוד לנקודת מבט חדשה ולא לתשובות של 'כן' ו'לא' בלבד.

שיחה על אפשרויות אמורה להתנהל במשך 15 דקות לפחות ועד שעה. להלן דוגמאות לשאלות 'פתוחות':

איזו משמעות יש לפריצת דרך ב... (ציינו נושא או נתון)?

מה פריצת דרך ב... (ציינו נושא או נתון) תאפשר?

מה אתם/אנחנו בונים עם היוזמה הזו?

שיחה ליצירת הזדמנות

שיחה ליצירת הזדמנות עוסקת במחויבות משותפת למהלך שיוביל לפריצת דרך. זוהי שיחה על אחריות משותפת. בשיחה כזאת השותפים מגיעים להסכמה סביב השאלה אילו מבין האפשרויות שנוצרו קודם לכן מהוות הזדמנויות אמיתיות בעתיד, והשותפים יכולים באופן מעשי לפעול למימושן.

בשיחה ליצירת הזדמנות עולה השאלה:

מה אתם יכולים להציע כפריצת דרך ביוזמה הזו?

לאחר דיון על שאלה זו במשך כרבע שעה לפחות, השותפים יכולים להמשיך ולנסח הצהרה משותפת למחויבות השותפות (לא להתבלבל עם הסכם השותפות). ההצהרה יכולה להתחיל ב:

אנחנו / השותפות שלנו ... מתחייבים...

כל אחד מהשותפים מתבקש לרשום מה הוא חושב שעל הצהרת המחויבת לכלול. לאחר מכן, הוא משתף בכך את שאר השותפים, ונערך דיון על הנקודות החזקות (ולא החלשות) של כל הצהרה. הקבוצה תבחר את ההצהרה שהיא, לדעתה, הטובה ביותר להמשך העבודה, ותמשיך לחדד אותה ביחד עד שתגיע לנסח המשקף את מחויבות כולם, ותהיה לשביעות רצונם של כל השותפים.

שיחה המעודדת לפעולה

ניתן לקיים שיחה המעודדת לפעולה בכל שלבי השותפות, כאשר נדרשת פעולה משותפת או בנפרד. שיחה זו מסייעת להבהיר את האחריות של כל אחד מהצדדים, ולקדם את השותפות באמצעות פעילויות קונקרטיים.

שאלת הפתיחה בשיחה זו: מי יבצע איזו פעולה, ועד מתי?

רצוי לתעד את ההתחייבויות האישיות שנעשו ולתת עותק לכל אחד מהשותפים כבסיס לדיווח עתידי.

שיחת השלמה

שיחות השלמה מתרחשות לא רק בעת סיום תהליך או שותפות, אלא בכל אחד מהשלבים של השותפות. שיחות אלה מקדמות את ההבנה לגבי התקדמות השותפות והדברים שעדיין יש לעשות והן ומאפשרות 'יישור קו' והסכמה בין השותפים. במסגרת שיחות אלה אפשר לשאול את השאלות הבאות:

מה נותר להשיג על מנת שנוכל לומר כי השותפות הצליחה או הסתיימה?
אילו פעולות עלינו לנקוט כדי להשיג זאת?
מי יעשה מה, עד מתי?

אילו הבטחות או התחייבויות עשינו, אך עדיין לא מימשנו?
מי יעשה אילו פעולות, עד מתי, כדי להשלים אותן?

מי רוצה/צריך לקבל מידע על מצב/תוצאות השותפות?
מה נוכל לעשות כדי ליידע אותם?

מי עלול להתאכזב או לכעוס עלינו?
איך נשלים איתם?

מי תרם לשותפות ולפעילותה?
איך נכיר בהם ובתרומתם?

מה עוד עלינו לעשות כדי להשלים את הפרוייקט שלנו?

כלי זה נועד לבחון את השותפות, על מנת להעריך האם היא משיגה את המטרות/הציפיות של הארגונים השותפים. זוהי למעשה 'בדיקת בריאות' של השותפות ולא ביקורת רשמית של הפרויקט או של תכנית העובדה שהשותפים לקחו על עצמם.

מטרות

להציע לשותפים לבחון את ערך השותפות מנקודת המבט של הארגון שלהם.

להעריך אילו שינויים, אם בכלל, ישפרו את יעילות השותפות

להסכים כקבוצה לשינויים בהסכם השותפות, כדי לקחת בחשבון את ממצאי תהליך הבדיקה

פעולות אפשריות

- **שיחות אחד על אחד** עם שחקני מפתח מכל הארגונים השותפים, שיבוצעו על ידי 'סוקר' שימונה לשם כך, ויתועדו לטובת דיון של השותפים.
- **סדנה קבוצתית** - שתיערך בנפרד בכל אחד מהארגונים השותפים - עריכת ניתוח SWOT (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים על השותפות). לאחר מכן תיעשה השוואה בין הסדנאות של הארגונים השותפים השונים.
- **מפגשי זוגות** (שני אנשים מארגונים שותפים שונים נפגשים כ'חברים ביקורתיים') לחילופי דעות כנים, שלאחר מכן ישתפו בפגישה/סדנה של השותפים.

- **שינוי המוקד** - ניתן לבדוק זאת באמצעות 'סדנת עתידים' או 'תרגיל תכנון תרחישים', שבו השותפים מוזמנים לחשיבת 'שמים כחולים' (Blue-sky thinking).
- **הגדרה מחדש של תפקידים ותחומי אחריות** - השותפים מוזמנים לבצע שוב הערכת תפקידים/ מיומנויות (ראו כלי 3) ולהקצות מחדש תחומי אחריות ביניהם, כדי להתמודד עם משימות חדשות באופן שונה.
- **מיסוד** - לערב בשותפות מספר גדול יותר של אנשים מהארגונים השותפים, ובדרכים חדשות.

- **כתיבה מחדש של הסכם השותפות** - כדי לשקף מטרות חדשות, שינויים בהתמקדות או פעילויות חדשות.
- **הרחבת השותפות** - בין אם על ידי שילוב שותפים חדשים או על ידי פרסום פעילותה והישיגיה של השותפות ותמיכה באחרים בפיתוח יוזמות דומות.
- **פיתוח אסטרטגית יציאה או התקדמות** - עבור הפרויקט, השותפות, או אחד או יותר מבין הארגונים השותפים. משמעות ההתקדמות יכולה להיות 'נעשתה עבודה טובה', ולא כישלון. שותפות טובה מתמודדת באופן יצירתי וחיובי עם סגירה/שינויים/עזיבה.

זכרו!

מבקר חיצוני אסרטיבי, הכופה את דעותיו, עלול להיות הרסני ליחסים בשותפות. השותפים הם שיודעים בצורה הטובה ביותר מה עובד ומה לא. הם יהיו כנים ופתוחים יותר לאפשרות של שינוי כהם חשים בטחון. לכן, בדיקת השותפות צריכה להיות תהליך פנימי שבו מבקר חיצוני יכול לפעול כמנחה ולא כמעריך.



מידע	שם היוזמה, פרטי השותפים, פרטי בעלי עניין אחרים, תאריכי מפתח, מיקום
היסטוריה	מה הנושאים המרכזיים שהובילו ליוזמת השותפות? מי התחיל אותה? מה היו הערכים המרכזיים עליהם הוסכם / ערכי הליבה? מה היו המטרות והיעדים? מה היו הצעדים הראשונים?
פעילויות	מה ביצעה השותפות? איך נוהלו הפעילויות? מה היו התוצאות והתפוקות עד כה? מה עוד צפוי?
תפקידים	מי היו האנשים המרכזיים שהיו מעורבים ומה היו תפקידיהם? כיצד הם השתנו במשך הזמן?
דיווח	באילו דרכים מתקבלים דיווחים על היוזמה? איך נבחנים מדדי ההשפעה/היעילות שלה? כיצד מבוקרת השותפות? מהו תהליך קבלת ההחלטות, כולל שינויים?
אתגרים	מה היו האתגרים העיקריים שעמדו בפני השותפות במשך קיומה? כיצד טיפלו בהם? אילו אתגרים נותרו?
משאבים	איך מגיעים המשאבים ליוזמה (תשומות כספיות ולא-כספיות)? האם קיים מימון ממקורות חיצוניים? אם כן, מאיפה, ואיזה חלק מהתקציב הם מייצגים? באיזו מידה המשאבים מתחדשים ו/או או האם היוזמה בת-קיימא כיום? בעתיד?
העתיד	מהן התוכניות המיידיות לפיתוח? האם יש תוכניות לטווח ארוך? האם לשותפים יש אסטרטגיית התקדמות? האם ליוזמה יש זמן פעולה קצוב? האם יש הערכה לזמן הצפוי להתקדמות או לסיום?
הישגים	מהם ההישגים העיקריים?
פרטי קשר	עם מי ניתן ליצור קשר לפרטים נוספים וכיצד?

זכרו!
בראיונות עם אנשי מפתח, אל תשכחו:

- לספר למרואיינים מי אתם ולמה אתם שואלים את השאלות האלו
- להשתמש בשאלות פתוחות המזמינות תיאור, ולא בשאלות סגורות המזמינות תגובות של 'כן' ו'לא'
- להקשיב - הקשיבו בתשומת לב ואל תתרכזו בהכנת השאלה הבאה
- לכתוב הערות בזמן הפסקה בשיחה, כך שתסתכלו אל המרואיינים ולא אל המחברת כאשר הם מדברים
- לתת משוב חוזר על מה שמעתם, כדי לוודא שהבנתם נכון וכדי לאפשר למרואיינים להוסיף דברים שהם אולי שכחו



מסרים אפשריים

- "למדנו את הערך של עבודה בשיתוף פעולה - אתם צריכים לנסות זאת!"
- "טיפולנו בנושא מרכזי ביעילות רבה יותר מאשר בגישות אחרות שנוסו בעבר"
- "הראיות שלנו מוכיחות שהתערבות זו השפיעה באופן חיובי על מי שהיה זקוק לכך ביותר"
- "שינוי הוא תוצאה של עבודה משותפת במנהיגות ובנחישות"
- "גישה זו היא יעילה וחסכונית"
- "זהו פתרון מקומי לאתגר מקומי"
- "צורה זו של שיתוף פעולה מאפשרת השתתפות והעצמה גדולים יותר של אלה שאנו מבקשים לעזור להם"
- אחרים?

אפשרויות תקשורת

- שיחות
- מפגשים פומביים
- סדנאות
- פעילויות לבניית יכולות
- אירועים בעלי פרופיל גבוה
- ביקורים באתר
- תקשורת כתובה
- רדיו/טלוויזיה
- וידאו/ DVD
- אינטרנט
- תקליטור
- מקרי בוחן כתובים
- עלונים
- הוצאות לאור
- אחרים?

הקהל הפוטנציאלי

- שותפים
- צוות הפרויקט
- עובדים אחרים בארגונים השותפים
- בעלי עניין בפרויקט
- מוטבי הפרויקט
- קהילות
- תורמים שאינם שותפים
- אישי ציבור
- קובעי מדיניות
- הממשל המקומי/אזורי/לאומי
- שותפים פוטנציאליים חדשים
- ארגונים לאומיים
- מוסדות אקדמיים
- גופים בינלאומיים
- אחרים?

זכרו!

ישנן סיבות רבות בעטיין חשוב לפרסם את דבר השותפות ו/או את פעילותה, ויש להיות מודעים להן. עם זאת, פרסום ציבורי מוקדם מדי עלול לגרום ללחץ על השותפות ולהשפיע עליה לרעה. על השותפים לחשב את הסיכון והתועלת בפרסום ולהבטיח שכל השותפים יסכימו ויקבלו אותו.



מקורות

ספר הכלים לשותפות מבוסס על:

- Managing Partnerships: Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development, Ros Tennyson, Published: The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1998
- The Guiding Hand: Brokering Partnerships for Sustainable Development, Ros Tennyson and Luke Wilde Published: United Nations Office of Public Information, 2000
- Institutionalising Partnerships: Lessons from the Front Line, Ros Tennyson, Published: International Business Leaders Forum, 2003
- The Way of Being Free, Ben Okri, Published: Phoenix

תודות

המהדורה הראשונה של ספר הכלים לשותפות יצאה לאור בשנת 2003, במימון קרן גייטס, דרך הברית העולמית לתזונה משופרת (GAIN). המהדורות הבאות זכו לתמיכה כספית נוספת מ- UNDP, Rio Tinto, NIKE, GTZ, ועל נסיונם של רבים מכל רחבי העולם - רבים מכדי להזכירם בנפרד. עם זאת, תודה מיוחדת מגיעה למייקל ג'ייקובס על כתיבת תיבה 7: לספר את הסיפור, ועל שהזכיר לכולנו שכל שותפות, לא משנה מה גודלה, היא הרפתקה וסיפור ששווה לספר. גרסאות קודמות זכו לתרומות של מספר עמיתים מ-GAIN ו-IBLF, כולל: Rafal Serafin, Eva Halper, Alan Galutier, Sasha Torsi (nee Hurrell) ו-Barbara Torggler. תמיכה נלהבת לפרויקט הראשוני הגיעה מהנוכחים בסדנת GAIN בז'נבה באוגוסט 2003 בהנחיית Berengere Margarinos (GAIN) ו-Ros Tennyson (IBLF). 60 אנשים מ-15 מדינות עיבדו את החומרים כדי לוודא שיתאימו להקשרים תרבותיים שונים. תמיכתם בגישה גלובלית הובילה להחלטה לתרגם את ספר הכלים לשותפויות למספר שפות אחרות (18 בספירה האחרונה - גרסאות אלו זמינות ב- www.ThePartneringInitiative.org).

הופק על ידי:

יוזמת השותפות - THE PARTNERING INITIATIVE

יוזמת השותפות היא תוכנית גלובלית של פורום מנהיגי עסקים בינלאומיים (IBLF). יוזמת השותפות פועלת בכלל המגזרים ברמות אסטרטגיות, תפעוליות ויחידניות כדי לקדם ולתמוך בשותפויות מתואמות, יעילות וחדשניות, וליצור מרכז עולמי לחילופי ידע על שותפות.

למידע נוסף: www.ThePartneringInitiative.org

בשיתוף עם:

פורום מנהיגי עסקים בינלאומיים - (IBLF) INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS

IBLF פועל עם עסקים, עם ממשלות ועם החברה האזרחית כדי לשפר את התרומה שחברות יכולות להעניק לפיתוח בר-קיימא. זהו ארגון עצמאי ללא מטרת רווח, שנתמך כיום על ידי למעלה מ-100 עסקים מבין המובילים בעולם. מאז הקמתו בשנת 1990, IBLF זכה למוניטין בינלאומי בזכות פעילויות חדשניות של בניית-שותפות חוצת-מגזרים.

למידע נוסף: www.iblf.org