

## פרקטיקות של עבודה משותפת

תמי רובל – ליפשיץ

שתיל

### הקדמה

מטרת מסמך זה לשרטט ארבע פרקטיקות מרכזיות של עבודה משותפת: שיתוף, השתתפות והובלה, שיתוף פעולה (ממוקד / מתמשך) ושיתוף אסטרטגית. כל אחת מהפרקטיקות יכולה להיות רלוונטית הן לקשר עם שותפים מעטים והן להתארגנות הכוללת שותפים רבים. כמו כן, הפרקטיקות השונות יכולות לשחק תפקיד מרכזי הן במרחב הבין-ארגוני והן במרחב הפנים-ארגוני, בין מחלקות או יחידות השייכות לאותה מערכת. הנחת יסוד נפוצה כאשר עוסקים בארגונים היא שארגון הוא מערכת היררכית, וכי תהליכים כגון תכנון, העברת מידע, קבלת החלטות, עבודה צוות, משוב ולמידה מתרחשים במרחב בו קיים ממונה פורמאלי (מנהל) ואנשים הכפופים לו (עובדים). אך חלק הולך וגדל מהאינטראקציות שמנהלים/אנשים בארגונים אינן מתרחשות עוד "לאורך" (מול מנהלים או כפיפים) אלא "לרוחב" – מול שותפים, מממנים, לקוחות וקולגות. כך, יחסים לא-היררכיים מתרחשים הן במרחב הפנים ארגוני (עם אנשים ממחלקות שונות ולעיתים גם ממדינות אחרות), והן במרחב הבין-ארגוני (עם שותפים ומתחרים מארגונים אחרים, עם לקוחות וגורמים מממנים).

במאמר זה אנסה לשרטט את מאפייניה המרכזיים של כל אחת מהפרקטיקות, לצד היתרונות והמחירים הגלומים בשימוש בה. מה מאפיין קשר לא-היררכי בין גורמים שונים? אילו פרקטיקות של עבודה משותפת ניתן ליישם בהקשרים שונים? מה היתרונות ומה הסיכונים הכרוכים בפרקטיקות שונות, ומה יכול לסייע לנו לבחור ביניהן בצורה מושכלת וחכמה יותר? חשוב לציין כי החלוקה לארבעת הפרקטיקות מבוססת במידה ניכרת על ניסיוני האישי ביעוץ לשותפויות מסוגים שונים. בספרות קיימות גם חלוקות מפורטות יותר (למשל: Guo and Acar, 2005). כמו כן, בספרות העוסקת במדיניות ציבורית מופיעים חלק מהמושגים בהם נעשה שימוש כאן במשמעות שונה, במיוחד בספרות על שיתוף ציבור (למשל: Arenstein, 1969).

### שיתוף

שיתוף (Sharing) משמעו העמדה של משאב הקיים ברשותנו לגורם אחר. אחד המשאבים בהם קל יחסית לשתף הוא ידע ומידע: אנשים בארגונים משתפים אחרים במידע מסוגים שונים, כגון: מידע על קיומם של כנסים וימי עיון, על מלגות חדשות או על ספרים חדשים שיצאו לשוק; מפיצים מאמרים ודוח"יות ועוד. החשיפה למידע רלוונטי יוצרת עבור אנשים הזדמנויות לפעולה, כגון השתתפות בפעילות או תגובה להתרחשות. משאב נוסף בו קל יחסית לשתף הוא קשרים: חיבור של גורם שאני כבר בקשר איתו לגורמים אחרים שיכולים ליהנות מקשר זה. כמו השיתוף במידע, גם השיתוף בקשרים פותח לגורמים אחרים הזדמנויות לפעולה שיכולות להיות משמעותיות עבורם, תוך השקעת משאבים נמוכה יחסית של הגורם המקשר. אנשים בארגונים יכולים לשתף גם במשאבים חומריים. ארגון מבוסס יכול, למשל, להעמיד את חדר הישיבות שלו לרשות עמותות קטנות לשינוי חברתי שאין ביכולתם לשכור משרד משלהם. עבור העמותות הנכונות של הארגון לשתף במשאב זה היא משמעותית ביותר. עבור הארגון, השיתוף מצריך השקעה מינימאלית של אנרגיה ומאמץ.

מאפיין מרכזי של שיתוף בהשוואה לפרקטיקות אחרות של עבודה משותפת הוא קבלת החלטות אישית ועצמאית של כל צד, המייצרת אוטונומיה ושליטה רבה בתחילת הדרך, אך מעט מאוד שליטה בהמשך. כאשר אני בוחרת להפיץ מודעה, לפרסם מאמר, לחבר בין כמה גורמים ואפילו לשתף את חברי הטוב ברגשותי – אני מחליטה לבד איזה מידע לחשוף, איך להתנסח ובפני מי. כך, בתחילת הדרך יש לי שליטה רבה על המשאבים שברשותי ויכולת להכריע איזה שימוש לעשות בהם. עם זאת, מרגע שהמשאב שלי (ידע, קשרים, משאב חומרי וכו') "השתחרר" לעולם, אין לי עוד שליטה במה שיקרה לו. המייל ששלחתי לקולגה יכול להיות מועבר הלאה למנהל, היגיגים שכתבתי בבלוג יכולים לזכות לתגובות נלהבות או להתעלמות גורפת, גורמים ביניהם קישרתי יכולים ליזום יחד פעילות בלתי צפויה, הרגשות שחשפתי יכולים להוביל לשיחת נפש או להפוך לאייטם רכילותי מביך. כך, גם התגובה לשיתוף שלי היא אקט חד-צדדי של האחר, שנחשף למשאב ומחליט לבד מה לעשות בעקבות זאת. החשיפה יכולה להוביל הן לפתיחת הזדמנויות (כגון בניית מוניטין, יצירת קשרים משמעותיים ולמידה) והן לסיכונים (ביניהם שימוש מזיק במידע שנחשף, תגובה עויינת ואי-הבנות).

כאשר מספר גדול של אנשים משתפים זה את זה במשאבים כגון ידע וקשרים נוצרת **רשת**. רשתות מתבססות כמעט לחלוטין על הפרקטיקה של שיתוף, ובהתאם לכך הן מבוססות כמעט לחלוטין על **ניהול עצמי** הכולל קבלת החלטות אוטונומיות. כל פרט ברשת מנהל את עצמו, כאשר הוא בוחר איזה מידע להעביר ולמי, אילו קשרים ליזום ואילו לנתק, במה להשקיע זמן ובמה לא. לגורם המכנס או ה"מחזיק" את הרשת השפעה על ההתנהלות בה בשני אופנים עיקריים: בשלב הכניסה לרשת (מי יכול להיות חבר/ה?) ובמאפייני הפלטפורמה עליה מתבססת הרשת (למשל: מאפייני התשתית הטכנולוגית, אופי המפגשים, הגדרת מטרות הרשת). גם כאן, קיימת שליטה רבה יחסית בתחילת הדרך (בניית נפלטפורמה, סינון החברים, ניסוח כללי השתתפות או קווים אדומים) אך זו קטנה מרגע שהשיתוף נעשה (מרגע שאדם נכנס לרשת מסויימת, למשל, הוא יכול להתנהל בה באופן חופשי יחסית). תיאוריות העוסקות בקשר בין תיאוריות של מורכבות להתנהלות ברשתות ובארגונים מדגישות את הדרכים בהן ניתן ליצור סביבה המאפשרת לניהול עצמי להתרחש, לקשרים משמעותיים להווצר, ולפתרונות חדשים להתהוות (Anderson, 1999).

בתוך הרשת לא קיימת היררכיה פורמאלית, ובהשוואה לארגון היררכי היא נראית במבט ראשון כישות שטוחה לחלוטין. מקור הכוח העיקרי של הגורם המכנס או ה"מחזיק" את הרשת הוא הפעלת סנקציה של הוצאה אל מחוץ לגבולות הרשת במידה ושחקנים או מסרים חצו קווים אדומים. מעבר לכך, קיימים ברשת יחסי כוח בלתי פורמליים, ולעיתים קרובות סמויים מן העין במבט ראשון. תיאוריות העוסקות במורכבות מתארות כיצד תהליכים סיסטמטיים ויחסי כוח בתוך רשתות נוצרים בדרך של ארגון עצמי (self organizing). אחד ההיבטים של תהליך זה הוא שגם אם כל הפרטים ברשת מתחילים מאותה פוזיציה פורמאלית, עם הזמן חלקם יוצרים קשרים רבים יותר עם פרטים אחרים, וכן קשרים עם אחרים "מקושרים". כמו במערכת עצבית, ריבוי הקשרים משמעו הגדלת הכוח ויכלת ההשפעה: פרט "מקושר" חשוף למידע רב יותר, ומידע הוא כוח; במקביל, מסרים שפרט זה בוחר להעביר הלאה מגיעים ומשפיעים על פרטים רבים אחרים בתוך הרשת (Anderson, 1999).

רשתות המתנהלות במישור האישי (כדוגמת פייסבוק, קהילות ופורומים) מאפשרות שיתוף במידע פרסונלי (תמונות, עדכונים, הגיגים) כדרך לשמור על קשרים ישנים וליצור היכרות חדשות. אך גם ברשתות המתנהלות במישור העסקי הגבול בין האישי למקצועי נוטה להטשטש, ורשתות רבות נשענות על השילוב בין אינטרס פרגמטי וקשר בין-אישי. יתכן כי מאחר וברשת אין שום מסגרת פורמאלית של תפקידים, תהליכים ויחסים, השקעה במישור האישי מהווה "דבק" המחבר את הגורמים השונים ברשת. דוגמה מרכזית לכך הוא התחום של "שיווק רשת", בו אנשים עושים שימוש בחוג מכריהם כדי לשווק ולמכור מוצרים. בדומה לכך גם המושג "WOM word of mouth" – מתייחס לכך שלהמלצה מילולית מאדם מוכר יש השפעה ניכרת על החלטה לרכוש מוצר חדש (Reingen and Kernan, 1986). סוג נוסף של שיווק רשת מנסה ליצור רשת של לקוחות, המתחברת לקהילה ובו זמנית גם למוצר. דוגמה לכך ניתן למצוא ברשת לאימהות שהקים ארגון מטרנה – במסגרתה כל אם מוזמנת לפתוח לצאצאה תת-אתר עם תמונות ומידע אישי, היושב בקהילה שחברת מטרנה מרכזת. נראה שיוזמי הרשת מניחים שפעילות בה תגביר את ההזדהות עם המוצר ותתרום בסופו של דבר לשורת הרווח של החברה.

רשתות המתבססות על שיתוף יכולות לשחק תפקיד משמעותי לא רק במישור האישי והעסקי, אלא גם בעשייה ציבורית וחברתית. הקמפיין של אובמה לנשיאות, למשל, התבסס במידה רבה על רשת של פעילים שפעלו הן במישור האינטרנטי (באתר, בקהילות ובפורומים) והן באמצעות חוגי בית ופעילות "מדלת לדלת". פעילים אלו העבירו מידע על אובמה עצמו ובעיקר על הסיבות לתמיכה שלהם בו, וכך הצליחו לשכנע אחרים להצביע עבורו. דוגמה מקומית היא האופן בו פעל הקמפיין של דב חנין לרשות עריית תל-אביב, במסגרת רשת הפעילים של "עיר לכולנו". מובילי הקמפיין העבירו מידע על מטרות הקמפיין ועל האגנדה של חנין למשפיענים כגון אנשי תקשורת מקומית, מנהיגים קהילתיים בשכונות ואפילו בלוגרים בולטים ברשת, והתאמצו לייצר מפגש פנים אל פנים (קשר בלתי אמצעי) בינם לבין דב חנין. רבים ממי שנחשפו למידע ולמפגש עם האיש עצמו החליטו להמשיך לפעול מרצונם לטובת הקמפיין, בדרכים שונות: החל מכתבת טור אישי התומך במועמד, דרך יצירת שיחות מעניינות בפייסבוק וכלה בארגון מפגשים עם אנשי עיר לכולנו בשכונות.

### **הובלה והשתתפות**

השתתפות (Participation) משמעה לקיחת חלק בפעילות שמישהו אחר מוביל. סטודנט יכול להשתתף בקורס, פעילה יכולה להשתתף בהפגנה, עובדת להשתתף ביום עיון, מנהל להשתתף בישיבה, ארגון חברתי להשתתף בקואליציה ועוד. בהשוואה לשיתוף, השתתפות נעשית בדרך כלל מתוך אוריאנטציה משימתית יותר (בדרך כלל קיימת מטרה מוגדרת לפרוייקט המשותף). זאת בניגוד לשיתוף שיכול להתקיים במסגרת רשתית בה השיתוף במידע ויצירת הקשרים אינם אמצעי – אלא המטרה המרכזית. בנוסף, השתתפות כרוכה לרוב בהשקעה זמן אינטנסיבית יותר משיתוף, שכן יש השקעת זמן בלמידה, דיון או יצירה של משהו חדש, ולא רק בשיתוף במשאב קיים. בנוסף, לגורם המוביל את הפרוייקט המשותף אחריות רבה יותר בהשתתפות: בעוד שבשיתוף גורם מכנס אחראי בעיקר על "החזקת" המרחב המשותף ויש לו מעט השפעה על המתרחש בתוכו, כאן לגורם המוביל (הארגון המוביל את הכנס או ההפגנה, הגורם שכינס את הישיבה וכו') אחריות והשפעה רבה יותר על תהליכי העבודה ועל התוצרים שלהם. בנוסף, כללי המשחק בהשתתפות נוטים

להיות מוגדרים ופורמליים יותר מבשיתוף: לקורס אקדמי יש לרוב דרישות ברורות וסיליבוס מוגדר, לקואליציה יש לרוב אגינדה מנוסחת, לישיבה יש מטרות וליום עיון או כנס יש תכנים מוגדרים ודרכי השתתפות מובנות.

בדומה לשיתוף, גם בהשתתפות נשמרת אוטונומיה רבה בקבלת החלטות, והיא נעשית ברובה באופן עצמאי. הגורם המוביל מגדיר בדרך כלל את "כללי המשחק" הן במובן הפיזי (מועד ומקום ההתרחשות), והן במובן המהותי (מטרות, אגינדה, תוכן). כאשר אנו מחליטים להשתתף ולתת הרצאה בכנס, למשל, אנו כפופים לסדרה של דרישות ומגבלות הן בשלב הקבלה לכנס (ניסוח הטקסט, תכני ההרצאה, מסגרת הזמן) והן בשלב הביצוע (מקום, זמן, שותפים לפאנל). לעיתים קרובות הגורם המוביל בוחר להתייעץ עם אחרים טרם קבלת ההחלטה, כדי להגדיל את הסיכוי שאחרים ייענו להזמנה להשתתף בפעילות, אך בסופו של דבר הוא חופשי להתחשב או להתעלם מההמלצות שניתנו לו. במקביל, קיימת מידה רבה יחסית של אוטונומיה ועצמאות בתוך המסגרת שנקבעה: מרגע שהתקבלנו לכנס, אנו חופשיים לתכנן ולערוך את ההרצאה שלנו בכנס כראות עינינו. בדומה לכך, כאשר אנו מחליטים לקחת חלק בהפגנה שארגון אחר מכנס אנו כפופים למסרים, למקום ולזמן שהגדיר, אך חופשיים להניף שלט המבטא את עמדותינו הייחודיות, וכותבים של פרק בספר לא בוחרים בד"כ את שם הספר או ההוצאה בה יצא לאור, אך מנסחים את הפרק "שלחם" בהתאם להשקפת עולמם. כך, מתאפשר מצב של אוטונומיה בתוך גבולות השתתפות מוגדרים. כללי משחק עמומים, נוקשים או מגבילים מדי עלולים להרתיע משתתפים פוטנציאליים. כללי המשחק בהירים אך בעלי מידה של גמישות מקלים הן על המוביל לנהל את הפרוייקט המשותף, והן על המשתתף להכריע האם לקחת בו חלק ובאיזה אופן.

אחד היתרונות המרכזיים של בחירה בפוזיציה של הובלה והזמנת אחרים להיות משתתפים היא האפשרות ליזום ולמנוף פרוייקטים רבי-משתתפים מבלי לערב את כולם בקבלת ההחלטות הנוגעות למסגרת ולמטרות-העל. אחד האתגרים המרכזיים של הובלה הוא יצירת הלימה בין המסגרת הכוללת ומטרות-העל של הפרוייקט, לבין האינטרסים והצרכים של המשתתפים, הזקוקים לחופש לפעול, להשפיע ו/או ליצור בתוך מסגרת זו. חוסר הלימה בין מטרות המסגרת לאלו של המשתתפים הוא מקור עיקרי למתחים ולקונפליקטים ( Mizrahi and Rosenthal, 2001). המחשה לכך ניתן למצוא בקואליציות הפועלות להשפעה על מדיניות ציבורית: לעיתים קרובות מוקמת קואליציה שמטרותיה חופפות את האגינדה המרכזית של אחד הארגונים המשתתפים בה. ארגון זה לא יכול להרשות לעצמו להיעדר מהקואליציה, שכן חשוב לו להיות קרוב להתרחשויות במגרש "שלו"; אך הצלחת הקואליציה עלולה לבוא על חשבון הצלחת הארגון, כך שהיא מתחרה עימו על משאבים כגון מענקים מקרנות, נראות ציבורית, יוקרה ולגיטימציה. במקרים אלו הארגון עלול להיות חבר בקואליציה רק כדי "לתקוע לה מקלות בגלגלים". האתגר שעומד בפני הגורם המוביל בקואליציה במקרה זה הוא ליצור יותר הלימה בין צרכי הארגון למטרות הקואליציה. במקרה זה, פתרון אפשרי הוא למשל מינוי של נציג הארגון לדובר של הקואליציה, ויצירת מצב בו הישגיה מזכים ארגון זה בבולטות תקשורתית.

אחד היתרונות המרכזיים של בחירה בפוזיציה של השתתפות בתוך פרוייקט שמישהו אחר מוביל היא האפשרות לעשות ולהשפיע, וזאת בלי להידרש לאחריות ולהשקעה האנרגייה האינטנסיבית הנדרשת מהובלת המהלך כולו. לעיתים קרובות מטרות של השתתפות הן צנועות, מותאמות לכוחות הקיימים ולכן גם ברורות השגה יותר ממטרות של הובלה: אנו מסוגלים להציג

בכנס אך לא לארגון אותו; לכתוב פרק בספר ולא ספר שלם; להשתתף בהפגנה אך לא להוביל אותה. כאשר גורמים רבים בוחרים להשתתף בפעילות מתאפשרת לעיתים קרובות בנייה של כוח משותף (Mizrahi and Rosenthal, 2001). כוח משותף מגדיל את הסיכוי להשיג מטרות שכל אחד מהמשתתפים לא היה יכול להשיג לבדו: השתתפות רחבה של עובדים במאבק על שחר מאפשרת לדרוש תנאים טובים יותר מהמעסיק; התארגנות לקואליציה של ארגונים לשינוי חברתי מאפשרת הפעלת לחץ אפקטיבי יותר על מקבלי החלטות וקובעי מדיניות ועוד.

לא רק גודלה של הקבוצה משפיע על כוחה ועל יכולת ההשפעה שלה – הרכב המשתתפים בה משחק תפקיד משמעותי לא פחות. הרכב קבוצת המשתתפים הוא שאלת מפתח המטרידה בדרך כלל הן את המובילים והן את המשתתפים בפעילות או בפרוייקט. האם לפתוח את הקורס לסטודנטים ממחלקות אחרות? האם להזמין לקואליציה גם גורמי ממסד? האם לערוך אירוע גיבוש מחלקתי או כלל ארגוני? מחד, ככל שהרכב הקבוצה מגוון יותר, מתרחב הפוטנציאל להשפעה על ציבורים רחבים והכוח המשותף גדל. עצם החיבור בין גורמים בלתי צפויים, שהיו מנותקים ואפילו ביחסי קונפליקט בעבר, יכול להגדיל משמעותית את הנראות הציבורית ואת כוח ההשפעה של הפעילות המשותפת. עם זאת, ככל שהרכב הקבוצה מגוון יותר קשה יותר לנסח מסרים מוסכמים, להתמודד עם תכנים המצריכים רקע וניסיון מקצועי, ולפתח שפה משותפת. מנהיגים של מאבקים גדולים בהיסטוריה כגון מהטמה גהנדי ומרטין לותר קינג התברכו ביכולת יוצאת דופן לגייס קהילות מסוגים שונים להזדהות ולקחת חלק פעיל במאבק משותף ולקדם שינוי במציאות (Sharp, 1973; 2005). הגדלת היכולת למפות את שדה השחקנים, הכוחות והאינטרסים, לזהות את הקולות החיוביים בכל צד ולגייס משתתפים מסוגים שונים למהלך משותף מהווה חלק מרכזי בפיתוח מנהיגות וחשיבה אסטרטגית, ומגדילה משמעותית את הסיכוי להוביל תהליכי שינוי במרחב הציבורי, המקצועי והארגוני (אלון ועומר, 2005; London, 2004; Francis, 2004).

### שיתוף-פעולה

שיתוף פעולה שונה (Collaboration) משיתוף בכך שיש בו "פעולה" – פרוייקט או מהלך שכמה גורמים מובילים ביחד. כמה ארגונים יכולים להוביל יחד השתלמות, לארגן יחד אירוע ציבורי, להוציא יחד פרסום ועוד. פרקטיקה של שיתוף פעולה נבדלת מזו של הובלה / השתתפות בכך כאן השותפים **מובילים יחד** את הפרוייקט המשותף. הדבר מתבטא בעיקר בתהליכי קבלת ההחלטות: השותפים כאן הם בעלי משקל אמיתי בהכרעות שונות, והחלטות על מסגרת הפעולה, מטרותיה ומאפייניה מתקבלות יחד. בשל כך, שיתוף הפעולה מצריך בדרך כלל השקעה רבה יחסית של זמן ואנרגיה: תהליכים כגון תכנון, תיאום וקבלת החלטות הופכים למסורבלים יותר ומצריכים דיון ובירור הדדי. ככל שגורמים רבים יותר שותפים להובלת הפרוייקט ולקבלת ההחלטות כך קשה ותובעני יותר לנהל אותו, ונדרשת השקעה אינטנסיבית יותר של משאבי זמן ואנרגיה (Linden, 2002; Vangen and Huxham, 2003).

מניסיוני, שיתוף פעולה טוב מערב לרוב שני אלמנטים מרכזיים: ערך מוסף ייחודי של כל צד המבחין ומבדיל ביניהם, יחד עם ערכים, מטרות או אינטרס משותף המחבר ביניהם. ללא ערך מוסף ייחודי הצדדים יכנסו לדינמיקה של תחרות ולעיתים גם לחששות מפני אבדן זהות והבלעות בתוך השותפות. התחושה היא כשל שני א/נשים המנסים לשבת על אותו כיסא. כך, דמיון בתחומי

העשייה, בידע ובניסיון עלול להיות גורם שמקשה – ולא מקל על בניית הקשר. פיתרון אפשרי לכך הוא יצירת הסכמים המגדירים את הערך המוסף באופן מוסכם וברור: אם הפעילות ותחומי המומחיות של שני הארגונים דומים, למשל, ניתן לייצר הבדל ע"י חלוקת מרחב הפעילות הגיאוגרפי או פנייה לקהלי יעד שונים. בנוסף, בהיעדר גורם מחבר כגון שפה משותפת, זהות מקצועית דומה או השקפת עולם ערכית – הצדדים צפויים להתקשות ביצירת דיאלוג פורה ביניהם, ולהתקל בקשיים רבים בניהול הפרוייקט המשותף. כך, ניתן לדמות בניית שיתוף פעולה מוצלח להטלת צילצל: יש צורך בקשתות משני צידיו (הערך המוסף הייחודי) כדי שיתפס, והן במוט המחבר במרכז כדי שהקשר לא יתפרק.

היתרון המרכזי הגלום בשיתופי פעולה הוא היכול להשיג או לעשות משהו שאני לא יכולה לבד. לכל צד יש משאב (כסף, ידע, קשרים, ניסיון, זמן, כח-אדם מקצועי, לגיטימציה ציבורית וכו') אשר נחוץ לצד השני, והשילוב בין המשאבים השונים מאפשר בניית תוצר שכל הצדדים מעוניינים בקיומו, ושאי אפשר אחד מהם לא היה יכול ליצור לבדו (Linden, 2002). ניתן להמשיל זאת לחלקים של פאזל המתחברים לכדי שלם: כדי ליצור את התמונה הרצויה יש צורך בחיבור בין חלקיה השונים. יתרון נוסף של עבודה בשיתוף פעולה הוא חלוקה בסיכונים: במקרה של כישלון או הפסד, המחירים מתחלקים בין השותפים השונים (Huxham, 1993). בנוסף, עבודה עם השותף מאפשרת מפגש מעמיק יותר עם ה"אחר": עם תרבות ארגונית שונה, תפיסות עבודה אחרת, ידע חדש ועוד. בכוחו של המפגש עם האחר ליצור תהליכים של הפרייה הדדית והזדמנויות ללמידה, התחדשות ויצירתיות.

לצד היתרונות של עבודה בשיתוף פעולה קיימים גם מחירים וחששות. מחיר אחד הוא השקעת הזמן והאנרגיה שמצריכים תהליכי העבודה המשותפים, ובראשם תכנון, תיאום וקבלת ההחלטות. הבדלים בתרבות הארגונית, בהרגלי העבודה ובהנחות היסוד מהווה כר פורה לא רק ללמידה והתחדשות, אלא גם לקונפליקטים, אי הבנות וחילוקי דיעות. מחיר נוסף של העבודה בשיתוף פעולה הוא החלוקה בקרדיט: הצלחה בפרוייקט לא נזקפת לזכות אחד השותפים אלא מתחלקת בין כולם. בנוסף, כניסה לשיתוף-פעולה חושפת כל אחד מהשותפים לאפשרות של ניצול מאחר ושיתוף הפעולה כרוך בחשיפה של משאבים, קיימת סכנה שהשותף ינכס אותם לעצמו (למשל: ישתמש בידע שפיתחנו כדי לקדם פרוייקט שלו – גניבת ידע, ינכס את העשייה המשותפת לעצמו – גניבת קרדיט) או יעשה בהם שימוש המנוגד לאינטרסים שלנו (למשל: ישתמש בכספים המשותפים למטרות אחרות מהמוסכם, יצא באמירות שיפגעו בלגיטימציה הציבורית ובשם הטוב שלנו). תהליכים של בניית אמון (Trust building) משחקים תפקיד מרכזי יותר ככל ששיתוף הפעולה מערב חשיפה של משאבים חשובים ורגישים יותר (Vangen and Huxham, 2003). כאשר רמת הסיכון גבוהה במיוחד, ניתן להתחיל את העבודה המשותפת בפרוייקט "פיילוט" מצומצם יותר, המפחית את רמת הסיכון ומאפשר תהליכים של רפלקציה ולמידה.

הסיכונים והחששות בכניסה לפרוייקט משותף מועצמים כאשר קיימים פערים בכוח בין השותפים. כוח בשותפות יכול להתבטא בגודל הארגונים, בכמות המשאבים החומריים העומדת לרשותם, ביכולת ההשפעה שלהם. מקור כוח חשוב במיוחד בשותפויות הוא ייחודיות, או הקלות בה אפשר למצוא לארגון חלופות. ארגון המחזיק במשאב ייחודי שאין לאף אחד אחר (כגון ידע, לגיטימציה בקרב קהל היעד, קשרים לגורמים חשובים) מגדיל משמעותית את כוחו בשותפות.

כאשר קיימים פערים משמעותיים בכוח בין שותפים שונים, הם עלולים לייצר דינמיקה בה הארגון החלש מודר בפועל מתהליכים משמעותיים של קבלת החלטות, והשותפות מובלת בפועל ע"י הגורם החזק. סכנות אלו שכיחות במיוחד בשיתופי פעולה בין מגזרים: כאשר הממסד חובר לארגונים קהילתיים קטנים, למשל, קיימת סכנה של "קואופטיבה", בה ישתמש בקשר איתם כ"עלה תאנה" לפעילות המנוגדת לאינטרסים הקהילתיים; כאשר גורמים עסקיים או בעלי הון חוברים לעמותות ולאנשי ציבור קיימת סכנה שישתמשו בכוחם הכלכלי כדי לקדם מטרות פרטיות המנוגדות לאינטרס הציבורי הרחב (Linden, 2002; Francis, 2004).

גורם חשוב שיכול לחזק את הצד ה"חלש" בקשר הוא יצירת חלופות לצד החזק, אשר מונעות מצב של תלות. כאשר עמותה קטנה, למשל, נתמכת ע"י יותר מגורם מממן אחד, או לחלופין עומדת בקשר עם מספר גורמי ממסד שונים – היכולת של כל אחד מהם להפעיל עליה לחץ קטנה. בנוסף, מודעות ליחסי הכוח ודיבור גלוי עליהם מאפשרת להבנות מנגנונים שישמרו על הצד החלש, כגון: הצבת גבולות ברורים בהגדרות התפקיד ואופני הפעילות של כל צד, או ביסוס תהליכים שקופים של קבלת החלטות. לעיתים הצד החזק מודע לפערים בכוח ואף מעוניין לצמצם אותם מסיבות ערכיות (שאיפה לשוויון והדדיות בקשר) או פרגמטיות (צורך בקשר "בגובה העיניים" כדי לקדם מטרות של למידה, יצירה או עשייה משותפת). במקרים אלו קיימות מגוון דרכים לאזן את הפערים בכוח, ביניהן: ניהול תקציב הפרוייקט ע"י הארגון החלש, מתן זכות וטו לארגון החלש בשאלות קריטיות, ויצירת מרחבי פעולה משותפים בזירות בהן הכוחות שווים (למשל: ביסוס השותפות על מפגשי לימוד וחשיבה משותפת בהם אינטליגנציה ויצירתיות משחקים תפקיד מרכזי יותר ממשאבים חומריים).

מידת המורכבות של שיתוף הפעולה תלוייה גם בשאלה האם הוא ממוקד במשימה מוגדרת ותחום בפרק זמן ידוע מראש, או לא. כאשר לפרוייקט המשותף יש התחלה, אמצע וסוף, ההשקעה ממוקדת סביב מטרה בהירה ובדרך כלל גם סביב פרק זמן מוגדר. בנוסף, אותם השחקנים יושבים לרוב סביב שולחן השותפות לאורך כל הדרך. לעומת זאת, במצבים בהם לפרוייקט המשותף יש אופי מתמשך, וקשה יותר להגדיר לו אמצע וסוף, המורכבות וההשקעה הנדרשת עולות. זאת מכיוון שבשיתוף מתמשך נדרשים מנגנונים המאפשרים תגובה לשינויים: הן בסביבה החיצונית (מלחמות, בחירות, משבר כלכלי...) והן בסביבה הפנימית (תחלופה של אנשים בארגונים, שינוי במאזן ההכנסות ועוד).

בשיתוף מורכבים ו/או מתמשכים לאורך זמן רב הסכם כתוב בין הצדדים יכול לסייע בהסדרת מנגנוני העבודה, ולשמש כעוגן בתוך מציאות משתנה (Linden, 2002). מסמך מסוג זה מגדיר כיצד יתנהלו תהליכים כגון העברת מידע רלוונטי בין הצדדים, קבלת החלטות, ניהול קונפליקטים, חלוקת רווחים, ואפילו את אופן פירוק השותפות. תהליך כתיבת ההסכם יכול לשמש כמעין "פיילוט" של עבודה משותפת, המאפשר לצדדים לברר ציפיות, משאלות והנחות יסוד, ומצריך השקעה של זמן ואנרגיה. עוגן אפשרי נוסף בשיתופי פעולה מורכבים ומתמשכים הוא השקעה בקשר וביחסים: בניית אמון, תקשורת ומנגנונים שמתמרים תהליכי קונפליקט ללמידה ושינוי. השקעה מסוג זה נחוצה יותר ככל שגבולות הפרוייקט עמומים יותר, וככל שהעשייה המשותפת מתמשכת יותר.

## שותפות אסטרטגית / שותפות ליבה

שותפות אסטרטגית (Strategic partnership) או שותפות ליבה (Core partnership) היא קשר ארוך טווח, המשלב בדרך כלל חיבור במטרות הליבה, בחזון ובערכים עם אינטרסים פרגמטיים. בשונה משיתוף-פעולה כאן הפרוייקט המשותף אינו המטרה המרכזית של הקשר ונתפס כאמצעי להשגת מטרות משותפות רחבות יותר. במקרים אלו כאשר הפרוייקט לא מצליח השותפות לא מתפרקת, והשותפים מחפשים פרויקט אחר, שיצליח יותר לבטא ולקדם את התפיסה האסטרטגית המשותפת. למשל: ארגון שינוי חברתי מקיים מזה זמן רב שיתוף פעולה מתמשך עם אחת האוניברסיטאות בהובלת קורס המחבר בין אקדמיה ומעורבות חברתית. במסגרת הפרוייקט אנשי הארגון והאוניברסיטה חולקים משאבי ידע, קשרים, משאבים חומריים ועוד. בנוסף, מתקיימים תהליכים של למידה הדדית, קבלת החלטות משותפת, תכנון והפקת לקחים. אולם, זו אינה שותפות במטרות הליבה של הארגונים, כיוון שהמטרה המרכזית של הארגון היא להביא סטודנטים להיות מעורבים בתהליכים של שינוי חברתי, ואילו המטרה המרכזית של האוניברסיטה היא להכשירם לעסוק במחקר. לאחרונה, הארגון הרחיב את פעולתו, ומשלב את אותו קורס בדיוק בתכנית חדשה שהוקמה באוניברסיטה אחרת. מסתבר שבשותפות החדשה שני הצדדים חולקים גם תפיסה אסטרטגית משותפת: שניהם רוצים לפתח את הסטודנטים בתכנית את היכולת להיות סוכני שינוי, ולקדם מעורבות והשפעה שלהם במרחב הציבורי והקהילתי. התפיסה המשותפת מאפשרת מצב בו הקורס מהווה פרויקט אפשרי אחד מני רבים, ואכן תוך שנה התפתחו יוזמות שונות כגון: פתיחת קליניקות המכשירות סטודנטים לפעול ב"שטח" כפרקטיקאים, פרסום משותף של חוברת המכילה מאמרים וכלים לעבודה חברתית, ייזום אירועים חברתיים בתוך המרחב האוניברסיטאי ועוד.

בדומה לזוגיות או חברות עמוקה, שותפות אסטרטגית היא דבר נדיר יחסית. מעט מצבים מאפשרים שילוב משמעותי בין תפיסה ערכית ואסטרטגית משותפת לבין win-win אמיתי ברמת האינטרסים. לכך מתווספת מורכבות נוספת ברמה הבינאישית: שותפות מסוג זה כרוכה בדרך כלל גם בהלימה בין האנשים המנהלים את השותפות בתוך כל ארגון. חיבור עמוק ומשמעותי ברמת הנפשות הפועלות מאפשר במצבים אלו עשייה פורייה במיוחד: אפשר לחלום יחד, ליזום וליצור יחד, ולעסוק בצדדים המשמעותיים ביותר של עשייה ארגונית, מקצועית או חברתית. בהיעדר חיבור חזק ברמה הבינאישית, העבודה המשותפת נוטה להתמקד יותר בצד הפרגמטי. במקרים בהם המשימה הקונקרטית ולא החזון האסטרטגי או ערכי הליבה נמצאים במוקד העבודה המשותפת, הקשר בין הצדדים עשוי להפוך לשיתוף פעולה מתמשך.

## סיכום

בבואנו לבחור בין פרקטיקות שונות של עבודה משותפת ניתן לקחת בחשבון מספר שיקולים:

1. **באיזו מידה השותף מחזיק בחזון, ערכים ובמטרות ליבה הקרובות לשלנו? ככל שהחזון, הערכים ומטרות הליבה דומים יותר, קיים בסיס המאפשר יצירת קשר מורכב, שבו יש השקעה אינטנסיבית של אנרגייה ארגונית והתמודדות עם מצבים עמומים ועם שינויים. כאשר שותף פוטנציאלי מחזיק בערכים ובמטרות שונות משלנו, קשר מוגדר ומצומצם, המאפשר שליטה רבה יותר, יהיה קל יותר לניהול. שיתוף או השתתפות, למשל, מאפשרים שליטה גבוהה יחסית בתכנים, בקשרים ובמשאבים שלנו. בנוסף, הם אינם**



מצריכים מאיתנו להשתנות או להתפשר. הממשק הבין-ארגוני משמש להעברה הלאה של משהו שנוצר באחד הארגונים (הרצאה, סדנה, פרק בספר, מידע על פעילות, דעות...) ולא נדרש תהליך של יצירה משותפת. לכן, גם אם השותף שונה ממני, סוג זה של קשר לא ידרוש ממני להשתנות.

2. **באיזו מידה הקשר מקדם אינטרסים פרגמטיים של הארגון שלנו?** פעולה של ארגון מלווה באינטרסים פרגמטיים מסוגים שונים, ביניהם: הגעה לקהל יעד חדש שקשה לגייס, נגישות לידע משמעותי הנחוץ לפעילות, חיזוק בסיס המשאבים עליו נשען הארגון וכולי. ככל שהקשר עם הצד השני מאפשר לנו לקדם אינטרסים משמעותיים יותר, כדאי יותר להשקיע אנרגייה ארגונית ביצירת שותפות מתמשכת, ארוכת טווח ומשמעותית.

3. **באיזו מידה יש לכלל ארגון ערך מוסף ברור בשותפות?** לרוב קל יותר לקדם שותפות כאשר לכל צד ערך מוסף מובהק, וקשה לבנות אותה כאשר לשני ארגונים נגישות לאותם משאבים - ידע, קהלי יעד, מקורות מימון וכולי. במקרים של היעדר ערך מוסף ברור ומובחן מתפתחת בקלות תחושה של תחרות, ולעיתים אף מצב בו אחד הארגונים חש שהצלחת השותפות תבוא על חשבון הצלחת הארגון.

4. **באיזו מידה קיימים פערים בכוח בין הצדדים?** ככל שהשותפות מצומצמת יותר ובעלת גבולות ברורים, כך קל יותר לנהל אותה גם במצב של פערים בכוח. ככל שההשקעה גדלה והגבולות מטשטשים, כך גדל הסיכון שהארגון החלש ישלם מחירים גבוהים על מצב של קונפליקט ואי הסכמה ויאלץ להתפשר על ערכיו ומטרות הליבה שלו. במצבים של שיתוף פעולה מתמשך או שותפות אסטרטגית חשוב לייצר מנגנונים השומרים על חופש הפעולה והאוטונומיה של הצד החלש כדי למנוע התפתחות של יחסי תלות בין הצדדים.

5. **באיזו מידה יש לנו יכולת להשקיע אנרגיה ארגונית בשותפות?** כאמור, ככל שהשותפות יותר מורכבת ויותר מתמשכת, דרושה יותר השקעה של זמן, מחשבה, כוח אדם ומשאבים נוספים. ככל שלארגון יש פחות משאבים כדאי להיות בררנים יותר בבחירת השותפויות בהן משקיעים משאבים אלו.

חשוב לשים לב שפרקטיקות שונות של עבודה יכולות להתקיים במקביל באותה התרחשות בין ארגונית. מאבק לשינוי חברתי, למשל, יכול לערב שותפים אסטרטגיים החולקים תפיסה משותפת של מאבק לשינוי המציאות, שותפים המובילים יחד עשייה מתמשכת (ועדת תקשורת, פעילות לובי), שותפים המובילים יחד פרויקט ממוקד (הפגנה, כנס), משתתפים התורמים משאבים שברשותם (צועדים בהפגנה, תורמים), ורשת של תומכים המעבירים מידע היוצר הזדמנויות ומודעות למאבק (דרך רשתות כמו פייסבוק, למשל). במצבים מסוג זה ניתן ליצור קשר גלוי בין השקעה להשפעה: אותם ארגונים הנמצאים בשותפות אסטרטגית, למשל, הם אלו שישפיעו על קבלת החלטות מדיניות, בעוד שארגונים היוצרים רשת תומכת של שיתוף והשתתפות יהיו מיודעים באופן שוטף על החלטות – אך לא ישתתפו בקבלתן.

מודעות לפרקטיקות שונות של עבודה משותפת יכולה להיות שימושית במספר נקודות הכרעה. ראשית, כאשר אנו שוקלים האם להיענות להזמנה להיכנס לשותפות חדשה, מודעות לסוגי הקשר האפשריים מאפשרת להתמקם בקשר חדש באופן המתאים למטרותינו ולכמות האנרגיה הארגונית שאנו מעוניינים להשקיע בו. שנית, כאשר אנו מעוניינים להקים מסגרת משותפת, מודעות לסוגי הקשר האפשריים מאפשרת לתכנן מסגרת שתאפשר לנו לערב גורמים

שונים במהלך שאנו מובילים בצורות שונות: החל מהובלה משותפת, דרך סיוע בנקודות ספציפיות ועד לתמיכה ושיתוף בידע. ולבסוף, כאשר אנו נמצאים בקשר בין ארגוני שאנו לא מרוצים ממנו, מודעות לסוגי קשר שונים מאפשרת לצאת מהבחירה הדיכוטומית של "להמשיך ככה ולשלם את המחיר" או "לפרק את השותפות", למרחב של אפשרויות לשנות את אופי השותפות. כך, אנו יכולים להתמקם אחרת מול השותף באופן שמשנה את אופי הקשר מבלי לוותר עליו. כך, מודעות לקיומן של פרקטיקות שונות מגדילה את מרחב האפשרויות של פעולה משותפת, ומאפשרת לבחור בכל סיטואציה ארגונית / בינאישית את אופני העבודה המתאימים יותר.

### ביבליוגרפיה

Anderson., P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. Organization Science, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science, 216-232.

Arenstein., S. R (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of planners, Vol. 35, No. 4 , 216-224.

Francis, D. [ 2004]. Culture, Power Asymmetries and Gender, in Conflict Transformation, CCTS Review, N. 23, February 2004,  
<http://www.berghof-handbook.net>

Guo., C. and Acar., M. (2005). Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 34, No. 3, 340-361

Huxham., C. (1996). Creating Collaborative Advantage. Sage Publications.

Linden, R. (2002). Working across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations. Jossey Bass Publications.

London, S. (1996). Understanding change: the dynamics of social transformation,  
<http://www.scottlondon.com/reports/change.html>

Mizrahi., T., Rosenthal., B., B. (2001). Complexities of Coalition Building: Leaders' Successes, Strategies, Struggles, and Solutions. Social Work, Vol. 46, No. 1, 63-78.

Olson, E. E., Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Peter H. Reingen., P., H. and Kernan., J., B. (1986). Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration. Journal of Marketing Research, Vol. 23, No. 4, 370-378.

Sharp, G. (1973).The politics of nonviolent action . Manchester, NH Extending Horizons Books, Porter Sargent Publishers.

Sharp, G. (2005) Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential. Manchester, NH Extending Horizons Books, Porter Sargent ,Inc.

Senge, P.,[2006], *Systems Citizenship: The Leadership Mandate for This Millennium*. Leader to Leader, Special 10th Anniversary Issue, No. 41 Summer 2006, <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/L2L/summer2006/senge.html>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (pp. 1-65). New York: Academic Press.

Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5, 136-182.

Vangen., S. Huxham., C. (2003). Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, No. 1, 5-31

אלון נ. ועומר ח. (2005). השטן שבינינו : מדמוניזציה להדברות. הוצאת ספרים.