



בע"ה, יום שני ד' סיון תשע"ד  
02/06/2014

## השתתפות ושותפות בעבודה קהילתית / שי בן יוסף

### במעלה סולם השותפות

There seems to be a natural progression from respect to trust to hope” (Harison Owen)

בניית שותפות היא תהליך דינמי המחייב את הצדדים לרגישות כלפי שותפיהם ולמידה רבה של יכולת התבוננות עצמית. ההצהרה על מחויבות לשותפות היא רק הצעד הראשון בתהליך ארוך של טיפוס במעלה 'סולם השותפות'. לשם נוחות ההבנה חילקתי את הסולם לארבעה שלבים:

#### 1. יצירת אמון וכבוד הדדיים

#### 2. פתיחת ערוצי תקשורת

#### 3. הכרת ערך

#### 4. שיתוף פעולה.

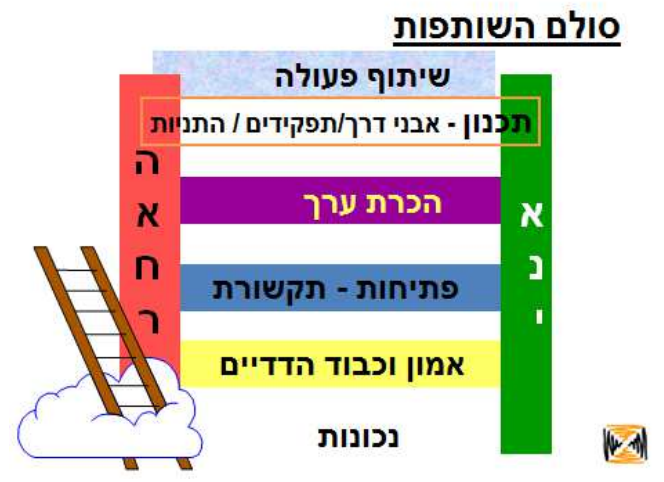
**כבוד הדדי ואמון** – שותפות טובה נוצרת מתוך תחושת בטחון. בניית אמון בין השותפים מתבססת על ההכרה במטרה המשותפת, ברצון הטוב של כל השותפים ובכך שלא ינצלו את השותפות לפגיעה בצד האחר. הכבוד ההדדי הוא האמונה כי כל אחד מן השותפים מסוגל למלא היטב את תפקידו ואת חלקו בשותפות. הביטוי המעשי לשלב זה הוא בירור ראשוני של ציפיות, תפקידים, רווחים ומחירים הצפויים. ביטוי נוסף לשלב זה היא הגדרה כללית של דפוסי השותפות כגון: אילו החלטות נלקחות במשותף ומתי זכאי כל צד לפעול בנפרד, כיצד נבטיח הוגנות בתהליכי ובתוצאות העבודה.

**פתיחת ערוצי תקשורת** – שותפות יעילה מאפשרת לכל שותף להביא לידי ביטוי את יתרונותיו ולחפות בכך על חסרונות האחר. לצורך כך נדרשת מידה רבה של פתיחות בין השותפים, בעיקר נכונות לחשיפת נקודות תורפה. הביטוי המעשי לשלב זה הוא יצירת אפיקים לתקשורת יעילה, נכונות לתת ביטוי לרגשות. יצירת שפה משותפת, 'קודים פנימיים', נכונות לחשיפת חולשות, והעלאת נושאים 'קשים'.

**הכרת הערך** – לאחר הבניית המסגרות הכלליות לשותפות ויצירת ערוצים לתקשורת, מגיע שלב בו נוצרת אצל השותפים הכרה ברורה כי השותפות מאפשרת להם להשיג תוצאות טובות יותר, כי 'השלם גדול מסך כל חלקיו'. הכרה זו פותחת את האפשרות ליצור מבנים ותהליכים לקראת מימוש השותפות. כל עוד לא נוצרה הכרה זו אצל השותפים, נשארת השותפות בגדר הצהרת כוונות בלבד.

**בשלב הזה** הגיע הזמן להסכים על תכנית פעולה מפורטת. כאן קובעים השותפים מבנים ארגוניים ותהליכים הנוגעים לאחריות לביצוע משימות, מגדירים אילוצים והתניות המחייבות תיאום, מגדירים את הסמכות לקבלת החלטות, לוח זמנים ומתכונת הערכה.

**שיתוף פעולה, יצירה משותפת** – השלב הבא הוא שלב המימוש, עשייה משותפת המנצלת יתרונות חסיים שונים, להשגת יעדים מוגדרים. והכי חשוב מבצעים את הפעולה המשותפת. הכניסה לתהליכי הביצוע דורשת רמה חדשה של אמון וכבוד הדדי, אם קודם האמנתי בהבטחות עכשיו אני צריך להאמין בהתממשותן. המעבר משלב ההכרזות והרצון הטוב לשלב העשייה דורש רמה גבוהה יותר של מחויבות, השותפים נחשפים בחולשתם, ומזהים יכולות חדשות אצלם ואצל שותפיהם. שלב יישום השותפות מחייב שיפור ערוצי התקשורת ואף דורש רף חדש של הכרת ערך. בניית ויצירת **סולם השותפות** הוא בעצם תהליך מתמשך הנע בנתיב ספירלי ודורש תחזוקה מתמדת. יש לציין כי הסולם הוא סולם דו כיווני. יתכן כי שותף שביסס אמון וכבוד לאחר ופתח ערוצים לתקשורת, מזהה נקודות חולשה אצל השותף ומאבד את האמון או הכבוד שנבנו בעמל רב. נפילות בסולם הן ארוע שכיח בשלב בו עוברים מדיבורים למעשה.



### על אחריות, סמכות והשפעה.

שותפות הוגנת אפשרית כאשר השותפים מצליחים לאזן נכון בין **מרכיבי האחריות הסמכות וההשפעה**.

בכל דינמיקה בין אישית ובין קבוצתית ישנה חלוקת תפקידים סמויה וגלויה בין השותפים. חלוקה זו נוגעת בשאלות של חלוקת האחריות והסמכויות, בין השותפים ביחס לתהליכי העבודה ולתפוקות הנדרשות. שותפויות בריאות, מאפשרות לכל שותף לתת את המיטב שלו, ולקבל את המיטב מהאחרים, מבלי לגרוע מן המחויבות והאחריות הכוללת להצלחה המשותפת. ראשית עלינו לבחון למה אנחנו מתכוונים במושגים: **אחריות, סמכות והשפעה?**

**אחריות**, לצורך הדיון הזה, היא **אחריות לביצוע** חלק מסוים מתהליך העבודה. קבלת אחריות היא התחייבות למלא בנאמנות ובדייקנות את המשימה. בקיצור הנושא באחריות הוא זה שאותו אשימו בכשלוך, אם יהיה.

**סמכות**, היא **הסמכות לקבל החלטות** הקובעות את תנאי המסגרת לפעולה כגון אישור תכנית הפעילות, החלטות לגבי תקציב, כח-אדם, תכנים, עקרונות וכללי התנהגות וכו'. בקיצור בעל הסמכות הוא זה שמכתיב את התנאים, מקצה את המשאבים, אך לעיתים כשאנו לוקח אחריות, הוא נהנה מהכלל: 'מי שלא עושה לא טועה'.

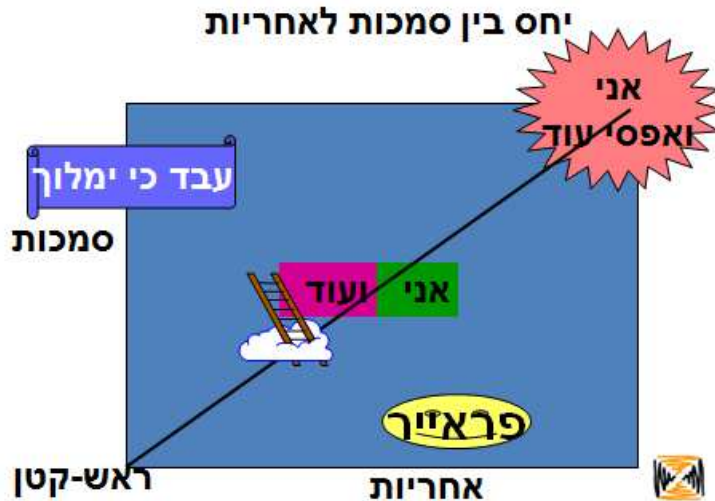
**השפעה**, השפעה היא מצב בו לגורמים המעורבים בשותפות **אין סמכות ואף לא אחריות אך יש להם השפעה ניכרת** על תהליכי ותוצאות הפעולה. בקיצור המשפיע הוא לעיתים מכריע אך אינו מזיע וכשנכשלים אינו מופיע.

מקובל לאמר כי הגדרה ברורה של חלוקת האחריות והסמכות בין השותפים מקלה על השותפות. אפשר להוסיף לכך את הקביעה כי רגישות מצד המשתתפים לחלוקת התפקידים הלא פורמלית ולעיתים הסמויה מאפשרת אף היא שותפות בריאה יותר.

חלוקת התפקידים מהווה ביטוי מעשי ליחסי האמון והכבוד ההדדיים בין השותפים. לעיתים קרובות מתקיימת חלוקת תפקידים א-סימטרית, עמיר לוי (לוי 2000) תאר שלושה ארכיטיפים של התנהגויות המקשות על בניית שותפות לאורך זמן – **פראייר**, **עבד כי ימלוד וראש קטן**. עליהן הוספתי עוד תופעה מכשילה שנכנה אותה **'אני ואפסי עוד'**, לכך הוספתי ארכיטיפ חמישי המתאר את המקום הרצוי לניהול שותפויות **'אני ועוד'**.  
הנה תיאור קצר של חמשת הארכיטיפים:

- א. **אחריות רחבה עם סמכות מעטה** – לפרייאר שליטה מעטה על הנסיבות אך בתוצאות הכושלות יאשימו אותו. הפראייר לעיתים קרובות מקיים שותפות מוזרה עם העבד כי ימלוד.
- ב. **סמכות רחבה עם אחריות מעטה** – זהו מצב של **'עבד כי ימלוד' או 'טפלון'**, הכשלון, אם יהיה, יהיה כנראה יתום. ל'עבד כי ימלוד' יש בדרך כלל 'פראיירים' שיעשו את העבודה בשבילו, הבעיה שהפראיירים כל הזמן מתחלפים.
- ג. **אחריות קטנה וסמכות קטנה** – כאן נקבל **'ראש קטן'**. שותפים שאינם רואים עצמם אחראים באמת להשגת המשימה השלמה, ממילא לא יאשימו אותם בכישלון ולא יחלקו להם תשבחות על ההצלחה. ראשים קטנים מסתדרים טוב עם טיפוס של 'אני ואפסי עוד' הוא לא דורש מהם יותר מדי.
- ד. **אחריות מלאה וסמכות מלאה** – הצורך בשליטה והחרדה מכישלון ואולי חוסר אמון בשותפים גורמים לשותף אחד לקחת על עצמו את מלוא האחריות והסמכות. זהו מצב של **'אני ואפסי עוד'**. כאן לא נשאר מקום לשותפות, במקרה הטוב מגדלים כמה 'ראשים קטנים' מסביב.
- ה. **אחריות חלקית, סמכות מותאמת והשפעה מלאה** - המקום הרצוי – חלוקה המאפשרת לכל צד להיות בעל סמכות רחבה ככל האפשר לגבי הנושאים שבאחריותו ובעל השפעה בנושאים שאינם באחריותו. כך נוצר מרחב משותף המאפשר חלוקת אחריות וסמכות מאוזנת בין השותפים, תוך פתיחות להשפעה הדדית בתהליך של **העצמה באמצעות צימצום**<sup>1</sup>. הצימצום אינו העלמות, הצימצום הוא פעולה מבוקרת שבה כל שותף מצמצם על מנת להניח מרחב לאחר. כאשר אתה מפנה מקום לאחר, מניח לו מרחב פעולה משלו, נוצרת פעולת גומלין המיטיבה עם שני הצדדים. כך נוצר דגם שותפות של **'אני ועוד'**.

<sup>1</sup> העצמה היא מעבר של פרטים וקבוצות ממצב של חוסר אוניס לתחושת שליטה והשפעה רבה יותר על נסיבות חייהם. צמצום הוא תהליך כפול, מצד אחד התכווצות, דחיסה והצטמצמות, ומצד שני פעולת משיכה הדדית. פינאי המקום מאפשר לזולת לפעול בשטח המפונה. נושא העצמה כפרקטיקה קהילתית פותח בהרחבה על ידי אלישבע סדן (סדן 1997). נושא הצימצום כקוד התנהגותי עומד במרכז משנתו של מרדכי רוטנברג (רוטנברג 1990).



**גלגל ההשתתפות**<sup>2</sup> (עפ"י דוידסון עיבד ותרגם- שי בן יוסף)

#### מידע

1. תקשורת מינימלית :

- נכונות לקבלת הערות ותלונות
- מידע כללי במסגרת עיתונאית

2. מידע מוגבל :

- מפיצים מידע רק על מה שמעוניינים שהציבור ידע
- טכניקות : יחסי ציבור, דפי מידע וקמפיינים

3. מידע איכותי :

- מספקים מידע שהציבור מעוניין בו ו/או רלוונטי
- פרסום החלטות, תוכניות פיתוח
- טכניקה- נוהל פרסום שוטף של מידע

#### התייעצות

4. התייעצות מוגבלת :

- פרסום מידע תוך מתן הזדמנות לקהילה להגיב
- טכניקה, סקרים ושאלונים, פרסום הודעות ומודעות

5. טיפול בלקוח :

- שירות ממוקד לקוח
- טכניקות : ראיונות עם לקוחות, נוהל לטיפול בתלונות, כרטיסי משוב

6. התייעצות מובנית :

- התייעצות בציבור לפני כל החלטה או נקיטת פעולה
- טכניקה : קבוצות מיקוד, שימוע בפני אזרחים

#### שותפות

7. גוף מייעץ אפקטיבי :

- הממסד מזמין את הקהילה להציע תכניות פעולה ולייעץ בנושאים שונים

8. שותפות :

- שותפות פורמלית עם הקהילה וכלל בעלי העניין לפי נושאים

<sup>2</sup> Davidson S. Spinning the wheel of empowerment. Planning 1262(3 April) 14-15(1998)

בסיום המסמך המחשה ויזואלית של מודל זה.

9. ביזור מוגבל של קבלת החלטות :

- הממסד מאפשר לקהילה לקבל החלטות בנושאים מסוימים
- טכניקות-ועדי שכונה, פעילים, התארגנויות אזרחים

#### העצמה

10. שליטה ייצוגית :

- נציגי הקהילה מקבלים החלטות ומפקחים על ביצוע, כגון : הנהלת המתני"ס
- 11. שליטה עצמאית :
- הממסד מחליט לאפשר להתארגנות קהילתית אחריות מלאה לביצוע
- 12. הפקדת השליטה :
- האחריות, ההחלטה, הביצוע והפיקוח נתונים בידי התארגנויות קהילתיות

### גלגל ההשתתפות, עפ"י דוידסון

