

מדריך לניהול ארגוני חברה משותפת

מאת: דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי שטריכמן
עורכת: חמוטל גורי

מדריך לניהול ארגוני חברה משותפת

מאת : דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי שטריכמן

עורכת : חמוטל גורי

עיצוב : סטודיו אוסו באיו

ישראל, יוני 2019

הקדמה: דבר העורכת

מדריך זה הוא תוצר של מחקר שטח ועבודת שדה של שנים והוא אוצר בתוכו את החכמה, התבונה, הידע והניסיון של מחבריו, דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי סטריכמן, כמו גם של מנהלים ומנהלות משותפים/ות של ארגוני חברה משותפת בישראל. המדריך מציף וחושף ברגישות ובכנות את האתגרים הייחודיים הניצבים בפני ארגוני חברה משותפת ומציע דרכים להתמודד עמם.



אך המדריך עושה יותר מכך; הוא משרטט קווים לדמותם של ארגונים אלה כ"מעבדה" ליצירת חברה משותפת, כמרחבים שבהם מתקיימים – לא פעם ביתר שאת – המתחים, הניגודים והמחלוקות הקיימים בחברה הישראלית בכל הנוגע ליחסים שבין הרוב היהודי לבין המיעוט הפלסטיני אזרחי ישראל.

דרך ניתוחי מקרה וסיפורים מחייהם של ארגונים, מגולל המדריך את הסיפור הגדול יותר והמורכב עד מאוד של אלה העושים במלאכה של בניית מרחבים של חברה משותפת בישראל, לא פעם בתוך אווירה כללית העוינת את הרעיון. בפרק הפותח, העוסק בחזון ואסטרטגיות פעולה, חולקים עמנו מחברי המדריך את התבונה כי אף בארגוני החברה המשותפת אין בהכרח הסכמה כיצד צריכה להיראות חברה שכזו ודנים בהרחבה כיצד ניתן ליצור חזון מעורר השראה ומניע לפעולה גם אם עמום ורחב מספיק כדי להכיל בתוכו מגוון רחב של קולות והשקפות.

התנהלות אפקטיבית ומכוונת השפעה בתחום המזמן חדשות לבקרים אתגרים ומשברים בין המדינה לאזרחיה הערבים היא אמנות, מעשה חושב. המדריך אינו מציע פתרונות קסם, אלא מציע אסטרטגיות ודרכי פעולה – הן כאלה מכוונות לניהול הפנימי של הארגון והן לניהול קשריו עם העולם – אשר נוסו ושוכללו לאורך השנים.



המדריך מקדיש מקום של כבוד לדרכי התנהלות פנים-ארגונית שנועדו לחזק את החוסן של ארגונים ולהפכם למרחבים של שיח פתוח ונוקב, אך גם בטוח ומכבד, כבסיס חיוני לכינון חברה שוויונית יותר.

הפרק השלישי במדריך מוקדש לסוגיית הניהול המשותף, הייחודית לארגוני חברה משותפת, ונועד להציע מודל ניהולי שוויוני, המודע לפערים וליחסי הכוח הקיימים בין יהודים וערבים. אף שמודל זה אינו נפוץ בארגונים אחרים, הרי שניתן ללמוד ממנו רבות, מפני שמודל הניהול המשותף מציע תובנות בכל הנוגע להתנהלות המודעת לדינמיקות גלויות וסמויות של יחסי כוח ובכך מאפשר לחשוף ולתקן אותן. אף שהמדריך מיועד לארגוני חברה משותפת, אני סבורה שארגונים רבים נוספים, הפועלים למען צדק חברתי, חלוקתי וסביבתי, שוויון, זכויות אדם ופלורליזם ימצאו בו תובנות ועצות מועילות. זאת, לאור האופי המגוון של ארגונים לשינוי חברתי והצורך המתמיד שלהם לפעול ולהשפיע תוך הקשבה לקולות שונים, בין אם של תורמים וקרנות, גורמים בממסד וארגוני חברה אזרחית עמם הם עובדים בשיתוף פעולה, ובין אם של חברי וחברות הוועד המנהל והצוות.

שני חלקי המדריך מוקדשים בהתאמה לסוגיות של חזון ואסטרטגיות ארגוניות ולסוגיות של ניהול הון חברתי ואנושי וכוללים ניתוח של האופנים הייחודיים בהם באות סוגיות אלה לכדי ביטוי בארגוני חברה משותפת וכן תובנות והמלצות מעשיות. מבנה המדריך מאפשר קריאה רצופה, כאשר כל פרק מוביל אל משנהו ומהדהד תובנות חשובות שעוברות כחוט השני בין דפיו ועם זאת, כל פרק גם עומד בפני עצמו וניתן לעיין ולהתעמק בפרקי המדריך בכל סדר שמתאים לך, הקורא והקוראת.

בנוסף, המעצבת הנפלאה שלנו, אוסו באיו, יצרה שלושה סמלילים יפים, מעין שלטי הכוונה או תמרורים, המסמנים שלוש תמות מרכזיות החוזרות במהלך המדריך :



איזון בין גמישות
לזקיפות קומה



פעולה הדרגתית
והשפעה מצטברת
לאורך זמן



ארגוני חברה
משותפת כמעבדה

המדריך מיועד לנשים וגברים ולכן הוא כתוב בשפה המנכיחה את שני המגדרים ובאופן המבקש להתמודד עם טיבה הממוגדר של הלשון העברית.

אני מבקשת להודות למחבריו על ההזדמנות להיות שותפה, כעורכת המדריך, לסופו של המסע הארוך שהוביל לפרסומו. למדתי והחכמתי תוך כדי מלאכת העריכה ונמלאתי הערכה לכל אלה העושים ועושות במלאכת הבנייה של חברה משותפת. אני מאמינה שהמדריך הזה יתרום לכל מי שיקרא בו ויעשיר את השיח החשוב בנושא.

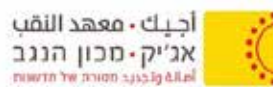
על מחברי המדריך ותהליך המחקר והכתיבה

דרור איתן: יועץ ארגוני בכיר ומומחה לפיתוח וניהול ארגוני בארגונים ללא כוונת רווח ובמגזר הציבורי. בעל תואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת חיפה ותואר שני בלימודי עבודה מאוניברסיטת תל-אביב. דרור מעורב במספר יוזמות שמטרתן חיזוק ופיתוח היכולות של ארגונים ופעילים/ות לחולל שינוי חיובי בחברה הישראלית, עם דגש מיוחד על תחום החברה המשותפת היהודית-ערבית. לדרור ניסיון נרחב בהובלת תהליכי ייעוץ והנחיה, החל מקבוצות של פעילים/ות שטח ועד לארגונים ארציים. בנוסף, דרור מתמחה בפיתוח מנהיגות וכישורי ניהול ותהליכי שיתוף הציבור.

פתחי מרשוד: יועץ ארגוני בכיר ומומחה בתהליכי פיתוח ארגוני והערכה. פתחי שימש כמנהל משרד שתי"ל בחיפה וכראש תחום חברה משותפת וכיועץ ארגוני לארגונים מובילים בתחום השינוי החברתי בכלל ובחברה הערבית בישראל, בפרט. בעל תואר ראשון בחינוך מאוניברסיטת חיפה, תואר שני בחינוך מהאוניברסיטה העברית ותואר שני במנהל ציבורי מבי"ס קנדי, אוניברסיטת הארוורד.

ננסי סטריכמן: מומחית להערכה וחשיבה אסטרטגית בארגוני חברה אזרחית ומחברת דוחות מחקר פעולה בנושאי מגדר וחברה משותפת. עבודת הדוקטורט שלה עוסקת ביכולות ההסתגלות של ארגוני שינוי חברתי בישראל. מלמדת קורס בנושא הערכה וחשיבה אסטרטגית בתוכנית GLOCAL באוניברסיטה העברית.

מדריך זה הוא תוצאה של מחקר פעולה משתף שערכנו במהלך מספר שנים יחד עם קבוצה של ארגוני חברה משותפת בישראל:



המדריך והמחקר הפעיל נועדו לשרת שתי מטרות מרכזיות: ראשית, ליצור ידע חדש ולהמשיג ידע קיים בכל הנוגע לניהול ארגוני חברה משותפת יהודית-ערבית בישראל ולהעניק להנהגות של ארגוני חברה משותפת גישות, תפיסות וכלים שנבדקו ונוסו בשטח שיסייעו להם לתפקד בצורה אפקטיבית להשגת המטרות המשותפות, להתמודד בהצלחה עם מציאות מורכבת ומשתנה ולהגביר את יכולתם להשפיע ולהוביל בתחומם. שנית, לזהות ולחלוק דילמות ותובנות מרכזיות העולות מעבודתם של ארגוני חברה משותפת באופן שיעשיר את השיח הציבורי על חברה משותפת בישראל ועל האתגרים וההזדמנויות הטמונים בה.

הארגונים לחברה משותפת יהודית-ערבית אשר לקחו חלק בקבוצת המחקר והפעולה מהווים, לדעתנו, "מעבדה" בה מתרחשת מידי יום התנסות פעילה בסוגיות חשובות כגון: פיתוח חזון משותף ורחב לחיים בחברה משותפת, יצירת שיח משתף ופתוח סביב סוגיות "נפיצות" ושנויות במחלוקת, הנהגה וניהול משותפים ופיתוח יכולות לפעול באפקטיביות ובגמישות מרבית בתוך מציאות מורכבת, דינמית ולעתים, גם עוינת.

ברצוננו להודות למנהלים ולמנהלות, לפעילים/ות ולחבריות/ות הוועד המנהל של ארגונים אלה על שחלקו עמנו בפתיחות ובכנות את הדילמות והשאלות המורכבות, התובנות והניסיון הרב שצברו ועל המחויבות העמוקה שלהם/ן לרעיון של חברה משותפת ושוויון.



תוכן העניינים

הקדמה : דבר העורכת	3
על מחברי המדריך ותהליך המחקר והכתיבה	5
מהו ארגון חברה משותפת?	8
חלק ראשון: עמוד השדרה האסטרטגי - אידיאולוגי של הארגון - חזון, ייעוד ואסטרטגיה	9
1. חזון : ניתוח כללי, תובנות והמלצות	10
חזון	10
תוכן החזון	11
תהליך ניסוח החזון	12
ייצוג בעל/יות עניין בניסוח החזון	13
2. אסטרטגיה	14
טיב האסטרטגיה הארגונית	15
תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית	16
חלק שני: הון חברתי	19
1. פעולות ודגשים לחיזוק ההון החברתי של הארגון:	22
עידוד יוזמות מהשטח	22
שותפות עם הצוות	23
טיפול הון החברתי כמדיניות ניהול משאבי אנוש	24
מגוון וגיוון של זהויות	24
רגישות חברתית פוליטית	26
האישי הוא הפוליטי : סיפורים ורקע אישי	27
תנאי העסקה	28
גיוס ומיון א/נשי צוות חדשים/ות	29
פיטורים	30
2. המבנה הארגוני המשותף – משמעויות והשלכות	32
ניהול משותף	32
פיתוח ותחזוקה של ניהול משותף	33
תפיסות התפקיד והגדרותיו	35
הממד האישי אנושי	37
התאמה בין אישית	39
נורמות ארגוניות גלויות וסמויות	39

מהו ארגון חברה משותפת?

חברה משותפת אינה נוצרת מעצמה. כינונה של חברה משותפת דורש חזון ומחויבות למימוש. ההגדרה שמציע מדריך זה לארגון חברה משותפת היא: ארגון בו א/נשי צוות, חברי/ות ועד מנהל ובעלי/ות עניין נוספים/ות – יהודים/ות וערבים/ות – פועלים/ות ומובילים/ות יחדיו, במטרה לקדם רעיונות, תפיסות, מושגים ודרכי התנהלות של חברה משותפת בישראל, על פי ההגדרה המקובלת בארגון.

אף שבישראל יש מוסדות, ארגונים ומרחבים רבים בהם יהודים/ות וערבים/ות עובדים בכפיפה אחת, הרי שמספר ארגוני החברה המשותפת – על פי ההגדרה המוצעת כאן – הוא קטן בהרבה. אך המדריך מכיל ידע, מידע ותובנות בעלי ערך הן לארגונים חדשים המעוניינים ללמוד מהניסיון המצטבר של הארגונים הוותיקים והן לארגונים ותיקים המחויבים להתבוננות עצמית ולחשיבה פעילה כיצד ניתן לנהל את הארגון ואת השותפות היהודית-ערבית בצורה טובה אף יותר. המדריך מציע המלצות מעשיות כיצד לנהל את יחסי העבודה בין יהודים וערבים הן בשגרה והן בעתות משבר או הסלמה במחלוקת ציבורית ולכן יכול לסייע גם לארגונים נוספים – שאינם בהכרח ארגוני חברה משותפת – בהם עובדים יחד יהודים וערבים, כגון:

- בתי חולים
- תחנות משטרה
- ארגוני שירותים: מוקדי שרות לקוחות מסוגים שונים, מסעדות ובתי קפה ועוד.
- קמעונאות: סופר-מרקטים, חנויות בגדים ועוד.
- ארגונים חברתיים: עמותות המספקות שירותים, מתנ"סים ועוד.

**חלק ראשון:
עמוד השדרה
האסטרטגי - אידיאולוגי
של הארגון -
חזון, ייעוד ומטרות**



הנחת היסוד שלנו היא, שכל ארגון באשר הוא זקוק לרעיון אחד ברור ומעורר השראה, המלכד את כל בעלי ובעלות העניין בארגון בשאיפה להשיגו, קרי, חזון ארגוני. מהחזון הארגוני נגזרים גם הייעוד הייחודי, תיאוריית השינוי של הארגון ודרכי הפעולה המרכזיות להגשמתו.

הספרות הארגונית מלמדת אותנו כי תפקידם החיוני של החזון, מטרות העל, הייעוד ותיאוריית השינוי, הוא לעצב אסטרטגיות פעולה המשקפות את מהות הארגון, מתוות את פעולותיו ונותנות ביטוי ברור למטרות ויעדים; מדיניות, סדרי עדיפויות ותכניות עבודה, מנגנוני קבלת החלטות והקצאת משאבים.

כאשר מדובר בארגון חברה משותפת, הנחת יסוד זו מאותגרת כבר בשלב הגדרת החזון והמטרות המשותפות; שהרי הגדרת החזון מכוונת אל נקודת קצה ברורה - תמונה של חברה אידיאלית - שאליה שואף הארגון להגיע. במחקר שערכנו, מצאנו כי לרוב המכריע של ארגוני החברה המשותפת בישראל אין תמונה עתידית שלמה, ברורה ומפורטת שכזו; בעיקר בשל העדר קונצנזוס על צביונה של מדינת ישראל או כיצד אמורה להיראות החברה המשותפת בישראל כאשר משימתו של הארגון תושלם. הפערים המשמעותיים הם **בעיקר** בין השותפים/ות הערבים/ות לבין השותפים/ות היהודים/ות בארגון, אך לא **רק**. פרק זה מציג אם כן הסתכלות ייחודית על אופי גיבוש החזון ותכניו בהקשר של ארגוני חברה משותפת.

חזון:



חזון של ארגון חברה משותפת חייב להתייחס לחזון כולל של החברה בישראל ואיך היא תראה כאשר יושג חזון זה.

ניסיונות לנסח חזון כזה הסתיימו במקרים רבים בכישלון; בין אם מדובר בחזון עליו מסכימים מעט מאד אנשים, או בהצהרה כה כללית ועמומה עד שאינה מהווה חזון כלל. המחלוקות בנושא טעון זה בין החברה היהודית לחברה הערבית ובתוך כל אחת מהקהילות הללו הן כה עמוקות, עד שפעמים רבות הן אינן מאפשרות לגבש הצהרת חזון משותפת ומוסכמת.

עם זאת, ראוי לציין כי לא בכל המקרים כך הוא הדבר וראינו גם מקרים בהם ארגונים אכן מצליחים להסכים על חזון משותף.

במחקר אשר ערכנו בקרב ארגוני חברה אזרחית המקדמים חברה המשותפת בישראל, העידו חברים וחברות בארגונים כי במקרים רבים הניסיונות לנסח חזון ארגוני משותף ומוסכם גרמו למחלוקות ועימותים קשים בתוך הארגון, שיצרו לא פעם דינמיקה מפרקת. לפיכך, לעתים התהליך של בניית תמונה של עתיד אידיאלי אליו שואף הארגון ואשר מהווה מקור למשמעות והנעה לפעולה, לא זו בלבד שלא צלח אלא אף השיג את ההיפך: תחושה שאין באמת סיכוי או שהשותפות אינה אמתית.

אי לכך, נראה כי נדרשת כאן גישה ארוכת טווח ורב – ממדית יותר המבטיחה שהחזון הארגוני אכן יחבר ויניע להשגת השפעה ולא יהיה בבחינת אוטופיה מחד, או פשרה "אנמית" מאידך. לשם כך נדרשת מנהיגות אמתית המסוגלת לנהל מורכבות, להתוות חזון כולל ומכיל ולהטמיע גישה משתפת ומשותפת בגיבוש אסטרטגיה ברורה וממוקדת, לצד אימוץ גישה ריאליסטית וגמישה ליישומה. גישות המעודדות גמישות ושיתוף הן חיוניות לכל ארגון, קל וחומר בארגוני חברה משותפת. זאת, בשל הצורך לחבר בעלי ובעלות עניין משתי קהילות לאומיות לפחות.

גישות המעודדות גמישות, שיתוף, הכלה והקשבה עמוקה יסייעו ביצירת תחושת משמעות, התכווננות והנעה לפעולה משותפת, למרות ריבוי השקפות על החזון ארוך הטווח. יש להדגיש, כי אין מדובר ב"טקס" של שיתוף או בשיתוף למראית עין, אלא למחויבות אמיתית להקשיב, להתייחס ולקחת בחשבון את מכלול הדעות ולוודא שהן באות לידי ביטוי בהחלטות המתקבלות. מצב בו נעשה שימוש מניפולטיבי בתהליכי שיתוף, ללא השפעה גם של דעות שאינן אורתודוקסיות – הוא מזיק.

המלצות | תוכן החזון:

✔ **התמקדות באינטרס המשותף:** החזון הארגוני צריך לשקף את האינטרסים והערכים המשותפים של בעלי ובעלות העניין משתי הקהילות, היהודית והערבית. במקביל, החזון צריך לשקף את ולהתמודד עם מגוון ההשקפות והערכים המרכזיים בתוך כל קהילה. לעיתים מידת השוני בתוך כל קהילה יכולה להיות שווה ואף גדולה מהמחלוקת בין הקהילות. משתמע מכך שפעמים רבות הגדרת החזון המשותפת תהיה תחומה ומצומצמת יותר או לחילופין, כללית ועמומה יותר, מתוך רצון מודע לזהות את המשותף והמוסכם ולהתמקד בו.

אין הכוונה לומר שלא ניתן או לא צריך לגבש חזון ארוך טווח, כולל ומוסכם של פני החברה הישראלית כחברה משותפת. אלא שמחקר השטח שלנו מעיד על כך שהדבר אינו מתאפשר בעת הנוכחית לכן, הצעדים הבאים, קרובים ומדודים יותר, ייבנו יסודות חזקים דיים שעליהם ניתן יהיה לבנות את החזון הרצוי בעתיד, הן לארגון והן לחברה בכללותה.

✔ **חזון תחום בזמן ובתוכן:** הגישה לגיבוש אסטרטגיה ארגונית מלמדת אותנו שככל שהחזון הארגוני מצייר בהירות תמונה של עתיד רצוי, רב שנים וכולל עבור כלל בעלי ובעלות העניין בארגון, כך הוא משרת את תפקידו בצורה טובה יותר.

יחד עם זאת, כאשר מדובר בארגונים משותפים, החזון צריך להיות – באופן מודע ומכוון – תחום יותר הן בזמן והן בתוכן, כלומר, להתמקד בטווח זמן קרוב יותר ובנושאים שיש לגביהם הסכמה רחבה ולהימנע במודע מנושאים שנויים במחלוקת עמוקה. יש נושאים מסוימים שהם "חולות טובעניים" שהעיסוק בהם עלול לשאוב את הארגון לתוכם מבלי יכולת לצאת ולהמשיך לפעול ביחד למען המטרה המשותפת. חוק השבות מחד וזכות השיבה מאידך או הגדרת מדינת ישראל כיהודית ודמוקרטית מחד או מדינת כל אזרחיה מאידך הן כמה דוגמאות לסוגיות המצויות במחלוקת קשה ומרה.

הניסיון בשטח מראה כי הסיכוי שיהודים/ות וערבים/ות - המייצגים לפחות במידה מסוימת את עמדת הזרמים המרכזיים של כל אחד מהלאומים - יגיעו להסכמה בנוגע לסוגיות הללו בעת הנוכחית הוא קטן מאד. מעבר לכך, הסיכוי שהם יצליחו להמשיך ולהגדיר אסטרטגיה ארגונית משותפת אחרי דיון על נושאים אלה, קטן גם הוא.

המשמעות היא שיש מקום להשאיר התייחסות כללית, חלקית ועמומה במקרים רבים לסוגיות מסוג זה - לא בשביל להשתיקן או להתעלם מהן - אלא בכדי להגיע אליהן ולדון בהן אחרי שתשתיות הקשרים והשותפות הפנים - ארגונית יהיו חזקים מספיק או כאשר ההקשר והאקלים הפוליטיים במדינה יצרו את ההזדמנות לכך.

תוכן החזון צריך להכיר בכך שקונצנזוס מלא על כל נושא עלול להיות בלתי אפשרי וסוגיות מסוימות יושארו חלקיות ועמומות במידה כזו או אחרת באופן מכוון ומודע. מדובר אם כן

בבחירה אסטרטגית ומודעת המשקפת חוסן ותפיסה ריאליסטית ומעשית ולא בהכחשה, הימנעות, חולשה או חוסר נכונות להתמודד.

בכדי שהחזון יניע ויכוון לפעולה ולהשפעה, יש מקום להבחין בין נושאים שהם בטווח השפעתו המעשית של הארגון, לבין לאלה שאינם.



דוגמה אחת לנושא כזה הוא זהותה העתידית של המדינה. זוהי סוגיה מורכבת וחשובה עד מאוד שלא ניתן להגיע להסכמות רחבות לגביה בעת הזו. לפיכך, ארגוני חברה משותפת רבים נמנעים מלמצות את הדיון בסוגיה זו ואינם מנסים לחתור להסכמה רחבה בקרב חברי וחברות הצוות, הוועד המנהל ובעלי עניין נוספים. שמירה על עמימות מכוונת ומודעת תאפשר לארגון לפעול באפקטיביות וליצור השפעה חברתית ופוליטית כלפי חוץ; אך באותה נשימה, על הארגון לשמור גם על בהירות פנימית וליצור מרחב פנים ארגוני הנותן מקום לצוות ובעלי/ות העניין את החופש לחשוב ולהתבטא בתוכו (בהמשך, בפרק העוסק בהון האנושי בארגון, נרחיב על חשיבותו של חופש זה). המלצתנו היא לעודד שיח אידיאולוגי וערכי חי ונוקב אשר לא ידיר אף דעה או השקפה, לרבות אלה אשר אינן עולות בקנה אחד עם עמדותיו המוצהרות של הארגון.

חשוב לציין שהעמימות צריכה להיות שמורה רק לנושאים שהם בבחינת "בורות" או "חולות טובעניים", ואילו נושאים שאפשר להגיע לגביהם להסכמה רחבה מן הראוי שיקבלו ביטוי במסרים ברורים ונהירים. מהמחקר שלנו עולה כי בתהליך הירידה מהחזון הרחב אל אסטרטגיה, מטרות ויעדים ותוכניות עבודה, אפשר וצריך לשאוף לבהירות גבוהה ולדיוק יתר.



המלצות | תהליך ניסוח החזון:

✓ **השתתפות פעילה וייצוג מלא ומגוון של בעלי ובעלות עניין:** בכל ארגון יש חשיבות רבה לכך שהכוחות, השקפות העולם והדעות השונות בו יבואו לידי ביטוי בתהליכי קבלת ההחלטות. ידוע הוא, שתהליכים משתפים הנותנים ביטוי למגוון הדעות מניבים החלטות טובות ומושכלות יותר ומגבירים את הסיכויים ליישומן בפועל. על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בניסוח החזון של ארגונים הפועלים לקידום חברה משותפת.

בכדי שהחזון הארגוני יהיה רלוונטי למציאות בה הארגון פועל, המלצתנו היא לתת למגוון עמדות, דעות ואידיאולוגיות הנשמעות ומשפיעות על שיח הציבורי לחלחל פנימה ולהשפיע גם בתוך הארגון. כוונתנו היא, שהזרמים התודעתיים – פוליטיים המרכזיים בשני העמים ואשר משפיעים על השיח ועל האקלים הפוליטי בחברה, חייבים להיות מיוצגים ומשפיעים בדיון הפנימי. במידה מסוימת יש כאן צורך לראות דעות ואידיאולוגיות, ולא רק אנשים ספציפיים (בתוך הארגון). כמעין בעל עניין אשר חייב להיות מיוצג בדיונים על החזון, גם אם אין אדם ספציפי אשר מייצג אותם באופן מלא. ארגון אשר יעשה לעצמו הנחות וינהל דיון שיכיל רק את הדעות והעמדות של החברים והחברות במעגל הפנימי של הארגון – שהם בעלי/ות מחויבות, מעורבות וידע גבוהים – עלול לגבש חזון שאיננו רלוונטי דיו ואסטרטגיות שאינן אפקטיביות דיין, בהתחשב בזירה עליה הוא מבקש להשפיע.



וכאן נשאלת השאלה: היכן בכל זאת עובר הגבול בין קשב ומתן ייצוג לעמדות והשקפות המייצגות חברה משותפת, בגרסה כזו או אחרת, לבין עמדות העוינות אותה ומהוות מעין "סוס טרויאני" בתוך תהליך קבלת ההחלטות של הארגון? הגבול עובר בהסכמה לרעיון של חברה משותפת, תהא הגדרתה אשר תהא ובמחויבות לעיקרון השוויון. דוגמה אחת מובהקת לעמדות שהן "מחוץ לגבול", מהצד היהודי או הערבי, אשר רואות את אחד העמים כבעל זכות טבעית ובלעדית על הארץ ואת העם השני כ"אורח" שנוכחותו "נסבלת", אך זכויותיו כקולקטיב לאומי – לא כפרטים – אינן שוות. בארגון חברה משותפת צריכה להיות הסכמה בכל הנוגע לקיומו של אי שוויון מבני ולצורך בתיקונו, שאם לא כן, לשם מה הארגון קיים?

כאשר קיימת הסכמה בסיסית, גם כאשר הדעות חלוקות באשר לגורמי אי השוויון או הדרכים לתיקונן – הרי שיהיה קל יותר לעבוד יחד ולשרטט את קו הגבול.



✔ **מציאת "שבילי זהב" והצטלבות של אינטרסים וצרכים:** תהליך גיבוש חזון ארגוני כמתואר בחלק הקודם, הוא אם כן מלאכה מורכבת של מציאת נוסח המהווה "שביל זהב" בין הדעות השונות ונקודת מפגש של מגוון רחב של אינטרסים של כל בעלי ובעלות העניין בארגון. בחיפוש אחר אותו "שביל זהב" שיאפשר לארגון לפעול באפקטיביות ובשיתוף מומלץ לדון בשאלות המשמעותיות הבאות: עד כמה המטרה מקדשת אמצעים ומתי האמצעים עלולים להסיט אותנו ממנה? איך ליצור ולשמר איזון מיטבי בין הרצון ליצור ניסוח חזון רחב, המניע ורותם מגוון של א/נשים ועמדות, לבין השאיפה לבטא ולשקף את צדקת הדרך כפי שרואות אותה הדמויות המרכזיות בארגון? הלכה למעשה, אפשר לתרגם את השאלות הללו לבעלי ובעלות העניין בארגון באופן הבא: "מה את/ה מוכן/ה לעשות בכדי להשפיע ולקדם את רעיון החברה המשותפת בישראל ומה אינך מוכן/ה לעשות?"

המלצות | ייצוג בעלי/ות עניין בניסוח החזון:

✔ **טיב הייצוג:** חשוב לתת את הדעת על אופן הייצוג של בעלי ובעלות העניין השונים בארגון ולאתר א/נשים המסוגלים/ות ומוכנים/ות לייצג לא רק את עצמם/ן, אלא לייצג זרם מסוים, קהילה או תת קהילה מסוימת. יש לכך חשיבות רבה בהקשר של ניסוח חזון משותף המבטא "שביל זהב" והצטלבות של אינטרסים משותפים ולא דווקא את אלה של בעלי ובעלות עניין כפרטים. הכוונה היא לאתר דמויות ספציפיות שניחנו ביכולת לייצג את קולות הקהילה ושיש להן הלגיטימציה לעשות זאת. הציפייה, אם כן, מדמויות אלה היא להנכיח את עמדת אותה קהילה באופן משמעותי, כך שתבוא לידי ביטוי בנוסח המשותף המתהווה, ועם זאת, לגלות גמישות טקטית ויצירתיות כדי לבנות הסכמות יציבות. המלצה זו באה על רקע הנטייה הקיימת פעמים רבות לייצוג בלתי מתפשר, אשר כשמו כן הוא ובכך הוא אינו מאפשר תהליך יצירה של משהו חדש ואחר, המחבר בין מגוון של עמדות ואינטרסים משותפים. חילוקי דעות ואי הסכמות עלולים להתגלות בכל אחד ואחד מהשלבים של גיבוש הנוסח המוסכם, החל מהדיון על מטרות והאמצעים להשגתן, מהותן של פשרות טקטיות ואיתור של אינטרסים וצרכים משותפים. לכן, חשוב למצות את הדיון המעמיק בכל אחת ואחת מהסוגיות הללו. מחלוקת שלא קיבלה התייחסות הולמת עלולה לפגוע בהמשך התהליך. כתבנו בהרחבה על החשיבות של קשב ומתן ייצוג למגוון רחב של דעות ועמדות בנושא חברה משותפת הקיימות בציבוריות הישראלית בתהליכי גיבוש חזון ארגוני מוסכם. ציינו כי הטמעת עמדות הקיימות מחוץ לארגון תורמת לרלוונטיות ולתקפות של דרכי הפעולה וההשפעה של הארגון. עם זאת, צריך לשים לב שהכנסת קולות רבים מהחוץ עלולה להעצים את המתחים והקונפליקטים בתוך הארגון, באופן שיקשה מאוד לנהל דיונים בונים ואף ייצור על לכידותו של הארגון ועל עצם העבודה המשותפת.



אפשר לומר כי במקרים רבים קיים יחס חליפין בארגוני חברה משותפת, בין הומוגניות פנימית בכל הנוגע לעמדות לגבי החברה הישראלית ובדגש על אופי השיתוף הערבי – יהודי שבה, לבין הטרוגניות פנימית המאפשרת לעמדות רבות יותר בציבוריות הישראלית ובחברה, להיות מיוצגות ברמה מספקת בארגון. ההומוגניות הפנימית תורמת להקטנת פוטנציאל הקונפליקט וחילוקי הדעות המהותיים בתוך הארגון, בעוד שההטרוגניות מאפשרת לנתח ולהגיב באופן אפקטיבי להתרחשויות ומגמות בחברה. אין נוסחת פלא כיצד ליצור ולשמר איזון נכון בין הגישות, על היתרונות והחסרונות שלהן, אך יש דרכים בהן ניתן ליצור איזון ולשמר את המתח הבריא ביניהן, העולות מהתובנות שחלקנו עד כה:

1. להבחין בין אידיאולוגיות לגישות פרגמטיות: שמירה על "עמוד שידרה" אידיאולוגי ברור לצד אימוץ גישות פרגמטיות המשרתות את השגת מטרות הארגון;
2. להפוך מחלוקות ל"מקרי בוחן" שהם הזדמנות ללמידה והפקת לקחים ותובנות בכל הנוגע לגבולות הגמישות
3. לתת מקום של כבוד ל"דעת המיעוט", בתוך הארגון, כלומר דעות פחות פופולריות בארגון ובשיח המקובל (ולא המיעוט הלאומי)



2.

אסטרטגיה

לאחר השלמת תהליך ניסוח החזון, קרי, המענה על שאלת ה"מה?" יש לבנות קונצנזוס על אסטרטגיות הפעולה של הארגון, כלומר, להשיב על שאלת ה"איך?". יש לעקוב באופן שוטף שאסטרטגיות הפעולה היומיומיות אכן משקפות את סדר היום והחזון המשותף וכי אלה באים לידי ביטוי הולם בתשתיות הארגון, בנורמות ובערכים שלו. הקפדה על הלימה גבוהה בין כל אלה תתרום לחוסן הארגוני ולקיימות לאורך זמן וללא תלות בדמות מובילה זו או אחרת.

במדריך זה, המונח "אסטרטגיה", הקרויה בספרות המקצועית גם בשם "אסטרטגיית השירות", מייצג את מכלול הפעולות שהארגון מתכנן ומבצע במסגרת תכנית עבודה רב שנתית בכדי להשיג את חזונו.

אסטרטגיה זו משקפת את החשיבה השוררת בכל עת נתונה בארגון בנוגע לפעילויות שיכולות לקדם את יעדי הארגון באופן מיטבי, מתוך מגוון של פעילויות אפשריות. פעילויות אלה ממוקדות בהשגת היעדים לפי החזון שגובש בארגון.

שאלות המאפיינות את תהליך גיבוש האסטרטגיה הן: לאיזה כיוון פעולה יש הסיכויים הטובים ביותר לקדם את השגת החזון שלנו? האם הפעולות תואמות את החזון והיעוד של הארגון כפי שנוסחו על ידי הוועד המנהל וצוות הארגון, והאם הן מוסכמות על בעלי/ות העניין שלנו? מי הם קהלי היעד של התכניות שלנו? מי הם השותפים שנבחר לשותף אתם פעולה?

בפרק הקודם המתייחס לחזון הארגון המלצנו לאמץ גישה של "עמימות מאפשרת" ומיקוד החזון סביב סוגיות שיש לגביהן הסכמה רחבה. אך **כאשר מדובר באסטרטגיה ותכנית העבודה הנגזרת ממנה – יש צורך בבהירות, דיוק ומיקוד.**

הצוות חייב לפעול לפי תכנית עבודה מוגדרת היטב ומתורגמת למשימות ולוחות זמנים ברורים וידועים המשקפים אסטרטגיה ידועה ומוסכמת להשגת מטרות הארגון. בין היתר, הארגון נדרש להגיב כל הזמן לאירועים חיצוניים המשפיעים עליו ודורשים ממנו לעשות התאמות או לפחות חשיבה עליהן והוא יתקשה לעשות זאת ללא אסטרטגיה ברורה, ידועה ומוסכמת.

כל ארגון, באשר הוא, נדרש לשאלת המטרות והאמצעים; מה הוא יכול ומוכן לעשות בכדי להשיג את מטרותיו. אולם, כאשר מדובר בארגון משותף יהודי-ערבי, יש לשאלה הזו היבטים ייחודיים. זאת, לאור אותה "עמימות מאפשרת" של החזון הארגוני המותירה, באופן מכוון, סוגיות נפוצות מחוץ להגדרת החזון. אך, העמימות הזו עלולה להוות מכשול להגדרת דרכי פעולה שונות ויצירתיות, או "מעקפים" כאלה ואחרים הנדרשים לא פעם במסגרת פעולה לקידום נושא המצוי במחלוקת פוליטית ואינו מצוי בלב הקונצנזוס.





קידום נושא כה מורכב כמו חברה משותפת בישראל, דורש פתיחות וסקרנות, במטרה לאפשר בהמשך איתור ומימוש אסטרטגיות פעולה יצירתיות ולא ברורות מאליהן. אסטרטגיות שעלולות להיראות בנקודות מסוימות אפילו כסטייה מהעיקר (שגם הוא בתורו,

כאמור, פעמים רבות לא מוגדר בפירוט ובהירות רבה). למשל: חיבור בין האוכלוסייה הערבית לתעשיית ההי - טק או חיבור בין בני נוער יהודים וערבים דרך עבודה משותפת על פרויקטים טכנולוגיים משותפים. היעדר הגדרה ברורה של האסטרטגיה הארגונית מחד והגדרה מספקת, גם אם עמומה במתכוון של החזון הארגוני, מאידך, עלול להוביל לאחד מהשניים: א. קשיחות ונוקשות שלא יאפשרו את הפתיחות והסקרנות. ב. שלל פעולות אשר לא נאספות לכלל השפעה משמעותית.

המלצות | טיב האסטרטגיה הארגונית



✓ **גמישות - אמצעים ומטרות:** אחת הסוגיות המרכזיות המעסיקה את ארגוני החברה המשותפת בישראל בתקופה זו היא עד איזו מידה מקדשת המטרה את האמצעים? כמה רחוק מוכן הארגון ללכת בכדי לקדם את החזון של החברה המשותפת, בלי לסטות מהדרך אל החזון, ועד כמה הוא מוכן ויכול לנקוט בשיטות ודרכים אשר אינן תואמות לחלוטין את ערכי הארגון ואף להסתכן באובדן ערכים אלה? לדוגמה: מדינת ישראל משקיעה בתקופה זו תקציבים רבים מאשר בעבר בקידומה של האוכלוסייה הבדואית בדרום, והדבר מהווה הזדמנות לארגונים לשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה שונים, הן כדי לקדם מטרות והן כדי לחזק את הקיימות הכלכלית. סדר היום הממשלתי אינו תואם לחלוטין, במקרים רבים, את המניעים האידיאולוגיים ואת החזון של הארגונים ומכאן שהוא מציג דילמה: עד כמה הישענות על תקציבים ממשלתיים הוא בגדר ניצול ומינוף של הזדמנות מחד, ועד כמה הוא מהווה אובדן דרך ואסטרטגיה, מאידך. דילמה אסטרטגית נוספת היא, המגבלות והאתגרים של שיתוף פעולה עם משרדי ממשלה. מחד, תמיכות ממשלתיות יכולות לתרום ליציבות הכלכלית של הארגון, אך מאידך, לא תמיד ניתן לסמוך על כך שהתשלומים יגיעו במועד או במלואם. ברמה המהותית, שיתוף פעולה עם הממסד, הארצי והמקומי, מעלה לא פעם דילמות ערכיות ומלווה בחשש להתערבות או לניסיונות להצר את חופש הפעולה של הארגון. ומצד שני, שיתוף פעולה עם הדרגים הפוליטיים והמקצועיים במשרדי ממשלה יכול גם לפתוח הזדמנויות להשפעה, הן ברמת התודעה והן ברמת המדיניות, הקצאת המשאבים ושילוב א/נשי מקצוע מהחברה הערבית במשרדי הממשלה. כל אלה יכולים להניב הצלחות משמעותיות בקידום מטרות הארגונים בשטח.

המלצתנו היא גיבוש אסטרטגיה ארגונית גמישה מחד ובעלת גבולות ברורים, מאידך, המבוססים על ערכים יציבים ומנוסחים בבהירות. ככל שערכים אלה יוטמעו ב-DNA ובעקרונות הפעולה של הארגון ויהיו נהירים ומקובלים על כלל בעלי/ות העניין, כן יוכל הארגון לגלות גמישות ולמנף הזדמנויות ראויות, מבלי לאבד כיוון ומבלי לסטות מהמהות של האסטרטגיה הארגונית. יתרה מזאת, הטמעת ערכים ועקרונות ברורים מהווים מעין מצפן המנחה את הארגון מתי להתקדם בכיוון מסוים ומתי לעצור, מפני שכיוון פעולה מסוים חורג מערכי הארגון או מסכן אותם. אסטרטגיה ארגונית טובה ויציבה היא אם כן כמו עמוד שדרה האחראי הן לגמישות ולהן לחוסן ולעמידה הזקופה של הארגון.



✓ **"אופורטוניזם ריאלי":** ארגוני החברה המשותפת בישראל נמצאים במצב בו הנושא אותו הם מקדמים רחוק מלהיות בקונצנזוס וחלקים נרחבים בחברה הישראלית מגלים כלפיו אדישות, הסתייגות וגם עוינות. לא זו בלבד שאין מדובר ב"גל שאפשר לרכב עליו" או מגמה פוליטית אופנתית שניתן למנף אותה, נהפוך הוא, על פי רוב, התחושה היא

של שחייה נגד הזרם. במצב כזה יש מקום לבחינה של כל הזדמנויות הנקרות בפני הארגון או כל מגמה שהארגון חוזה או מזהה, בכדי לקדם את סדר היום המשותף. פעמים רבות, הזדמנויות ומגמות אלה יהיו בהלימה מסוימת ואף מועטה עם סדר היום והחזון האמתי של הארגון ויידרשו ממנו גמישות ויכולת תגובה מהירה. לכן, המלצתנו כאן היא על אופורטוניזם ריאלי, כלומר על יכולת גבוהה של הארגון לזהות ולהעריך סיכויים והזדמנויות, להיערך ולתכנן (תוך הפגנת גמישות) ולפעול כאשר הוא מזהה פתח להשפעה. בחרנו במילה "ריאלי" כדי להדגיש את העובדה שפעמים רבות אסטרטגיות שהארגון ינקוט בהן ופעולות שיעשה, לא יהיו בהכרח בהתאמה רבה לחזון ולערכי הארגון, אך הם יסייעו לו מבחינה ריאלי, לממש את ייעודו בסביבה קשה. דברים אלה תקפים לגבי מרבית הארגונים, ודאי אלה הפועלים לשינוי חברתי, אך המחקר שערכנו בקרב ארגוני חברה משותפת מובילים בישראל מראה, כי בזירה בה הם פועלים יש משנה חשיבות לאופורטוניזם ריאלי מסוג זה.

תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית:

רמת שיתוף: ככל שהסביבה בה פועל ארגון היא יותר ודאית ויציבה, כן עולה יכולתו לצפות את הפעולות הנדרשות ממנו כדי לקדם את מטרותיו היא גבוהה. כמו כן, במציאות של ודאות גבוהה ויציבות, יכולה הנהלת הארגון לנקוט בגישה של Top – down, כלומר, לגבש את האסטרטגיה הארגונית ותהליכי העבודה הנגזרים ממנה ולהעבירם כלפי מטה לצוות המקצועי ולבעלי/ות עניין בצורה של נהלים ברורים. אין באבחנה זו משום תמיכה בגישה זו, אך יש בהחלט ארגונים הנוקטים בה.

לעומת זאת, במצב בו הסביבה בה הארגון פועל היא פחות ודאית ויציבה ויכולתו לשלוט ולצפות את המתרחש בזירה בה הוא פועל קטנה יותר - וזוהי המציאות בה פועלים ארגוני החברה המשותפת בישראל כיום - הארגון תלוי הרבה יותר במעורבות הפעילה והמחויבת של הצוות וכלל בעלי ובעלות העניין. זאת, מכיוון שקשה הרבה יותר להניח בפניהם מערך של כללים, נהלים והוראות שייתנו מענה הולם למצבים שונים שמציאות מורכבת זו מזמנת תדיר. לכן, הארגון חייב ליזום ולעודד מעורבות של הצוות ובעלי/ות העניין בגיבוש האסטרטגיה, וחייב יהיה, בהמשך, לעקוב מקרוב ולהיות קשוב לאופן היישום בפועל על ידי כל אחד ואחת מאנשי ונשות הצוות. כלומר, הארגון לא יכול להרשות לעצמו שלא לנקוט בגישה מערבת ומשתפת, גם אם גישה זו אינה תואמת את נטיות הלב או הסגנון הניהולי של ההנהלה.

המלצות | תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית

המלצתנו היא לגבש את האסטרטגיה הארגונית תוך שיתוף מרבי של כמה שיותר בעלי ובעלות עניין בארגון: מנכ"לים/ות ומנהלים/ות בדרג ביניים, צוות ועובדי/ות שטח, שיצטרכו לפעול לאור האסטרטגיה בתנאים משתנים ולא פשוטים, וכן חברי וחברות הוועד מנהל שיידרשו לגבות, לתמוך, לסייע לגייס משאבים ולהיות פנים ציבוריות של הארגון בתנאים אלה. כמו כן, חשוב לערב בתהליך שותפים אסטרטגים ומובילי/ות דעת קהל כדי להעלות את מחויבותם לאסטרטגיה וכן נציגי/ות ציבור שיסייעו לחזק את יכולתו של הארגון לחזות באופן מדויק יותר את פוטנציאל ההשפעה של האסטרטגיות שלו.

פעולה מתמשכת לאור האסטרטגיה:

שינויים והתאמות באסטרטגיה והטקטיקות: אירועים חיצוניים המשפיעים על הארגון ועל דרכי פעולתו, מאתגרים את האידיאולוגיה שלו ומכריחים אותו לעיתים





לבחון מחדש את האסטרטגיה שלו. אירועים כגון מלחמות ומתיחות קשה בגבול הדרום או הצפון, או לחילופין, החלטה 922 (הגדלת תקציבים לחברה הערבית) או הזמנה להציג בפני משתתפי/ות פרויקט תגלית, מתרחשים בתכיפות רבה למדי ויש להם השלכות על פעילותם של ארגוני חברה משותפת בישראל. כדי להגיב באופן אפקטיבי לאירועים חיצוניים, על הארגון להקים ולקיים מנגנונים פנימיים להתמודדות הן עם דילמות המתעוררות לאור הזדמנויות שונות והן עם משברים חיצוניים בלתי נמנעים, פוליטיים או בטחוניים. מנגנונים אלה כוללים ניתוח של השפעתם של אירועים חיצוניים דרמטיים מחד, וחשוב של סיכונים וסיכויים מול הזדמנויות הנפתחות בפני הארגון למצב את עצמו כשחקן משמעותי או לחזק את הקיימות הכלכלית שלו באמצעות שיתופי פעולה עם מוסדות מהזרם המרכזי. התעלמות או הפניית גב לאירועים חיצוניים והזדמנויות חדשות עלולה לפגוע באפקטיביות של הארגון ויכולת ההשפעה שלו, אך התייחסות אליהם דורשת יציאה מאזורי נוחות אל מעבר למה שברור, מוסכם ולא מאתגר. דוגמה משמעותית מאד לאירועים חיצוניים מסוג זה היוותה החלטת ממשלה 922 להקצאת משאבים ממשלתיים לפיתוח האוכלוסייה הערבית. קשה היה לצפות מראש מתי החלטה מסוג זו תתקבל סופית ותתקצב ולכן אישור החלטה זו ויישומה בפועל הציבו בפני ארגוני החברה המשותפת הזדמנות ודילמה בו – זמנית: כיצד להתייחס אליה ועד כמה והאם לפעול לאור התייחסות זו. גם כיום, אחרי שחלקים ממנה תוקצבו ויצאו לדרך, קיים דיון ער לגבי היקף ואופי השפעתה ועל תפקידה של החברה האזרחית בהתייחס אליה.



✔ **המלצה לארגון:** לכנס "צוות תגובה", שיהווה מעין מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית על גווניה השונים; מעבדה המנתחת, בוחנת ומעבדת את הסביבה בה פועל הארגון ועליה הוא מבקש להשפיע. חשוב מאוד שצוותים אלה יורכבו מא/נשים עם דעות שונות ומגוונות – ללא קשר למיקום בהיררכיה הארגונית – ויעזרו גם בא/נשים מחוץ לארגון ובמידע ממקורות מגוונים. כמובן שככל שיש בארגון ייצוג למגוון רחב לדעות הרווחות מחוץ לארגון.

✔ **השפעות פנימיות של אירועים חיצוניים:** אירועים חיצוניים מאתגרים גם את החוסן הפנימי של הארגון ולכן חשוב לכוון מנגנון מובנה ומוסכם מראש אשר מטרתו להכיל, לטפל ולהתמודד בהצלחה עם הקונפליקטים והמתחים הפנימיים שיעלו תוך כדי הפעולה המתמשכת ליישום האסטרטגיה והתכניות. אפשר ואף מומלץ להיעזר גם ביעוץ וסיוע מקצועי חיצוני. ארגונים רבים נעזרים בהנחיה חיצונית בישיבות המוקדשות לעיבוד של תהליכים אישיים ובין אישיים הפועלים על הארגון ובתוכו עקב אירועים כמו סבבי לחימה, מלחמה, אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים.

נתייחס בפירוט לנושא זה בהמשך, בפרק העוסק בהון החברתי של הארגון.

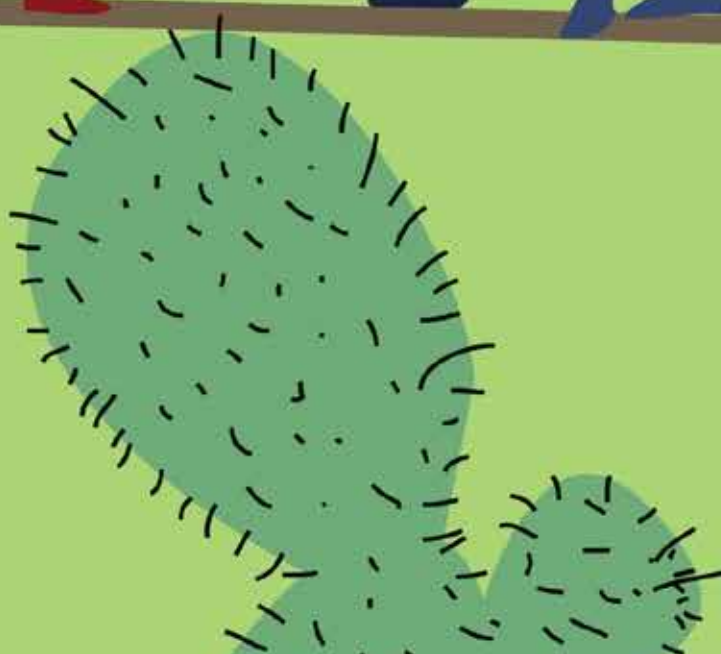
✔ **יוזמה לעומת תגובה:** בחלק זה, כבחלקים נוספים בהמשך המדריך, ניתן דגש גם על החשיבות וההכרח שיש לארגוני החברה המשותפת להיות מסוגלים להגיב במהירות וביעילות לאירועים פוליטיים, חברתיים, ביטחוניים ונוספים. אך ראוי להדגיש שיש בכך גם סכנה. ניהול אפקטיבי של כל ארגון באשר הוא, דורש מינון נכון בין גישה פרואקטיבית הנובעת מהאסטרטגיה ותוכניות הפעולה השנתיות, לבין יכולת לגלות גמישות ולהגיב לאירועים חיצוניים הדורשים שינויים והתאמות בתכנית העבודה.

גם במקרה זה, הדברים הללו תקפים גם לגבי ארגוני חברה משותפת. אולם, התנודתיות, אי היציבות והאינטנסיביות של התהליך גבוהה מאשר ברוב הארגונים, והצורך להגיב לאירועים

המשנים את המציאות חייב להתקיים יחד ובמקביל לגישה יוזמת המעצבת את המציאות ולא רק מגיבה אליה.

הקצב והאינטנסיביות של האירועים יכולים בקלות לגרום לצוות ארגון חברה משותפת להקדיש זמן ומשאבים ניכרים בתגובה למציאות המשתנה והמשנה, הזדמנויות וסיכונים כאחד. אולם, אם התגובות של הארגון לשינויים בסביבה אינן במסגרת אסטרטגיה ממוקדת וייחודית, הן עלולות להתפזר ולהתמסמס ויכולתו של הארגון להשפיע בעיצוב החברה המשותפת, תיפגע. ראינו גם ארגונים שהמציאות התזזיתית של החברה בישראל מהווה עבורם תירוץ להיעדר אסטרטגיה מובילה ומכוננת משלהם לקידום החברה המשותפת ובכך הם הופכים קושי מוכתב לאידיאולוגיה ומאבדים מיכולתם להשפיע ולשנות את החברה הישראלית לחברה יותר סובלנית ומשותפת.

חלק שני:
הון חברתי



קידום סדר היום של חברה משותפת בסביבה שאינה בהכרח אוהדת ובתנאים של אי ודאות, דורש ארגון יציב ובעל קיימות, המסוגל לפעול אסטרטגית ולאורך זמן, מחד, ולגלות זריזות, גמישות, יצירתיות וחדשנות, מאידך.

אחד המרכיבים החיוניים לחיזוק היציבות והגמישות גם יחד הוא ההון החברתי של הארגון. הון חברתי הוא חיוני לכל ארגון – ממשלתי, עסקי או חברתי – אך הוא מקבל משנה חשיבות בארגונים הפועלים לפרוץ דרך ולהוביל שינוי משמעותי. ההון החברתי של ארגוני חברה משותפת מתבטא באיכות העבודה המשותפת של הצוות המקצועי, חברי וחברות הוועד המנהל, מוביליות דעה בקהילות שאליהן מחובר הארגון, פעילויות שטח ושותפים/ות לדרך. כלומר, החיבורים, הלכידות והיכולת לנהל דיאלוג פתוח, נוקב ומכבד בין כל אלה אשר תורמים/ות לחיזוק הלגיטימציה והעמידה הציבורית, המיצוב המקצועי והחיבור לקהילות בשטח.

ההון החברתי מתבטא בשני אופנים הקשורים קשר חזק אחד לשני; הפנימי והחיצוני. הראשון הוא ההון החברתי – אנושי הפנימי של הארגון; האיכות והחוסן של הפעולה המשותפת היהודית-ערבית ויצירה של מעין "מעבדה" בה נוצרים רעיונות, פעילויות ופרויקטים המתווים דרכים חדשות ויצירתיות לחיבור בין שתי הקהילות. השני הוא ההון החברתי החיצוני הנדרש; הארגון נתפס כבעל עמידה ציבורית, מייצג, רלוונטי ומועיל לשתי הקהילות, היהודית והערבית. המשמיה המרכזית העומדת אם כן בפני הנהלת הארגון והצוות היא יצירת אקלים ותהליכים אשר יוצרים, משמרים ומחזקים את ההון החברתי בארגון.

חיבור למגמות בעולם ניהול הארגונים: מגמה הרווחת יותר ויותר בארגונים בישראל ובעולם בתקופה זו היא לייחס חשיבות רבה לידע הנוצר מלמטה, קרי, מאנשי ונשות הצוות המצויים בקשר הקרוב ביותר עם השטח ועם הקהילות שהארגון משרת ומייצג. גישה זו מייצגת מגמה המנוגדת למקובל בעבר הלא רחוק וגם בהווה, בארגונים במהפכה התעשייתית – כור מחצבתו של הארגון המודרני – לפיה הידע נבע מלמעלה, מההנהלה הבכירה ומיכולתה המשווערת לקבל החלטות נכונות ואחר כך חלחל כלפי מטה באמצעות נהלים והנחיות. אולם, עם השנים למדו ארגונים חברתיים, ממשלתיים ועסקיים את היתרונות הגלומים בתפיסה הדוגלת בכך שהצוות כולו מהווה מקור לידע ושותף בתהליכי קבלת ההחלטות. זאת, במסגרת מאמציהם של ארגונים להישאר רלוונטיים ומובילים בתחומם ומתוך הבנה שהצוות הקרוב יותר לשטח, ללקוחות "ולרצפת הייצור" של הארגון, רואה דברים שההנהלה לא תראה כלל או תראה מאוחר מדי.

המקרה הייחודי של ארגונים משותפים: מעבר למגמה הכללית שתיארנו זה עתה, כאשר מדובר בארגוני חברה משותפת, נראה כי הצורך ביצירת ידע מלמטה מקבל משנה חשיבות, בכל הנוגע לחוסן וליכולת ההשפעה של הארגון הסיבה לכך היא שארגונים אלה פועלים בתנאים של אי ודאות מתמדת הנוצרת ומוחזקת על ידי גורמים חיצוניים ופנימיים, הכרוכים זה בזה. גורמים חיצוניים, כפי שכתבו בהרחבה בפרק הקודם, יכולים להיות אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים בארץ וברחבי העולם, וכן אירועים תרבותיים (דרישה של שרת התרבות להפסיק מימון למוסד תרבות בשל תוכנה של יצירה מסוימת, למשל). הגורם השני לאי הודאות הוא שארגוני חברה אזרחית נדרשים במידה רבה לסלול את הדרך תוך כדי הליכה, זאת, בהיעדר תשובה אחת לשאלה: איך לקדם ולקיים חברה משותפת יהודית-ערבית בישראל. גם היכולת ללמוד ממודלים במקומות אחרים בעולם היא מוגבלת; מהשתתפות בסמינרים ומפגשים רבים ברחבי העולם התרשמנו כי רב השונה על הדומה בין חברות ומדינות שונות ובהיבטים רבים.

הנאמר לעיל אינו מבטל כלל וכלל את הפעילות הרבה והמבורכת של ארגונים, קבוצות ויחידים לקידום החברה המשותפת, שתרמו רבות לנושא חשוב זה ולחברה בישראל בכללותה. נהפוך הוא, פעילותם של ארגוני חברה משותפת היא הקרקע הפורייה שהניבה



מחקר זה. טענתנו היא כפולה: ראשית, כל הפעילויות שנעשו עד לכתיבת שורות אלה ממש נוצרו ופותחו על ידי ארגונים וא/נשים שפעלו בתנאי אי ודאות וללא "ספר הוראות" המלמד כיצד לקדם שיתוף בין שני עמים הלפותים ומסובכים אחד עם השני שנים רבות, אלפי שנים – יש אשר יאמרו. שנית, המציאות משתנה כל הזמן ובצעדי ענק. אתגרים, הזדמנויות ובעיות חדשות צצות בקצב מהיר ובעוצמה מפתיעה ולכן דרכי הפעולה של הארגון חייבות להישאר מעודכנות אם ברצונו לשרוד ואף לשגשג, להישאר רלוונטי ולמנף את ההשפעה שלו. יתרה מזו, כדי לשגשג ולהשפיע על הארגון לפתח יכולת להיות צעד אחד קדימה; קרי, לא רק לנבא מגמות, אלא לעצב אותן ולהציע מענים רלוונטיים. שורשיה של עוצמה ארגונית שכזו נעוצים עמוק ביכולתם של שותפים ובעלי עניין בכל הרמות בארגון לזהות את המתרחש בשטח, להניחו על סדר היום הארגוני וליזום דרכים חדשות וחדשניות לפעולה.

בכדי לעשות זאת על הארגון לקדם תרבות ארגונית של **פתיחות וסקרנות** המעוגנת בתהליכי עבודה ובבחירה קפדנית של ההון האנושי.

פעולות ודגשים לחיזוק ההון החברתי של הארגון:

א. עידוד יוזמות מהשטח

ייזום פרויקטים: המלצתנו לארגונים היא לעודד את הצוות: עובדים ומתנדבים כאחד, לזהות הזדמנויות ולהציע פרויקטים ותכניות חדשות. העיקרון המנחה אם כן הוא ביזור סמכויות ואחריות, חיזוק הרצון והיכולת של א/נשי צוות ומתנדבים/ות ליזום מהלכים חדשים המבוססים על קריאה קרובה של המציאות והשטח.

המלצות | חיזוק ההון החברתי

על מנת לאפשר ייזום פרויקטים על ידי הצוות ובעלי ובעלות עניין אחרים בארגון יש לשים דגש על הדברים הבאים:

קידום תרבות ארגונית של פתיחות וסקרנות המאפשרת ומעודדת את הדחף החיובי של חברי/ות הארגון להציע ולנסות מהלכים חדשים, כולל האפשרות והזכות לטעות. אחת ההגדרות הקולעות ביותר לתרבות ארגונית היא: "ככה זה אצלנו". אמירה זו משקפת את המקובל בארגון, את הערכים והנורמות המאפיינים אותו הלכה למעשה. כיצד נוצרת נורמה שכזו? ובכן, כאשר מקובל בארגון לעודד את כל בעלי ובעלות העניין, כולל צוות, פעילים ופעילות ושותפים אחרים, להעלות רעיונות הנובעים מהשטח, מצד אחד, ואילו והמערכת הארגונית ובעיקר ההנהלה, מפגינה קשב, התייחסות ונכונות להטמיע את הידע והרעיונות הללו במסגרת עיצוב פעולותיו של הארגון בכל הרמות. כאשר יש הערכה והוקרה כלפי הא/נשים אשר עשו ויזמו, בוודאי כאשר זה מצליח אבל גם כאשר לא, אזי מתחזקת התחושה שזוהי אכן הנורמה הרווחת בארגון, היוצרת קרקע פורייה ובטוחה לסקרנות ויצירתיות ונכונות להתנסות ולקחת סיכונים. הדבר בא לידי ביטוי במתן תוקף רשמי ולא רשמי לרעיונות מלמטה וטיפולם בעזרת עיצוב תהליכים ארגוניים ושלגרות ניהול המאפשרות, מעודדות ומבנות יוזמות מהרעיון הגולמי ועד ליישום.



דוגמה: הפורום האזרחי לקידום הבריאות בגליל

הפורום האזרחי לקידום הבריאות בגליל מהווה דוגמה למספר סוגיות שברצוננו להדגיש:

- יוזמה אשר מגיעה מא/נשי שטח כתגובה להזדמנות וצורך שהם מזהים/ות בשטח.
- שימוש באסטרטגיית "שלא לשמה" או "Non – Issue".
- יצירת שותפות עם שותפים לא מובנים מאליהם שנושא החברה המשותפת אינו המטרה המרכזית שלהם.

הפרויקט נולד כיוזמה מקומית של פעילים ואנשי שטח אשר הנושא היה קרוב לליבם והם חשבו שהנושא קרוב גם ללב האוכלוסייה היהודית והערבית באזור הצפון, הסובלת מרמת שירותי בריאות נמוכה באופן משמעותי ביחס למרכז הארץ. הנושא לא סומן בתחילתו כנושא אשר סביבו צריך למקד מאמצים לבניית פעולה ערבית – יהודית משותפת ובתחילתו הוא אכן לא נועד לכך.

גם בהמשך הפעילות רבת השנים של הפרויקט, הוא לא סומן כפועל לקידום חברה משותפת בלבד. הוא התפתח להיות מוקד פעילות אשר חיבר פעילים ופעילות וא/נשי מקצוע משתי



הקהילות לפעולה משותפת נרחבת אשר כללה מספר רב של א/נשים ומוסדות וזכתה לשיתוף פעולה משמעותי מהממסד. יוזמה זו רשמה הישגים משמעותיים הן בקידום שירותי בריאות והן בטיפול תודעה אזורית והיותה דוגמה חיה לעוצמת ההשפעה המבוססת על איחוד כוחות.



היוזמה מלמטה של פעילים אשר הבינו את הלך הרוח בתוך הקהילה שלהם (האזורית, במקרה זה), והיכולת להתחיל את הפעילות בנושא שנבע מהצרכים המידיים של תושבי ותושבות האזור היא זו שאפשרה הישגים משמעותיים ופתיחת דלתות שהיו סגורות לפני כן אל קהלים רבים.

היכולת של הנהלות ושל תורמים מעבר לים לזהות הזדמנויות ומגמות חדשות תהיה תמיד מוגבלת או לפחות שונה מזו של אלה הפועלים/ות בשטח. החיבור והאיזון בין יוזמות ופעולות הבאות משני הכיוונים היא הכרחית ולכן חשוב לנו להדגיש את החשיבות של טיפוח נורמה ארגונית המעודדת יוזמות מהשטח וכינון מנגנונים ארגוניים המאפשרים לא/נשי השטח להשפיע מבפנים.

ב. שותפות עם הצוות:

גישה ניהולית מאפשרת ומעודדת לקיחת סיכונים



"דילמת השיתוף" נוכחת בחיי כל מנהל ומנהלת ונוגעת ליתרונות ולחסרונות של גישה הניהול המשתף. בלב הדילמה ניצב המתח בין היתרונות והחסרונות של ביזור כוח, סמכויות ואחריות. כלומר, ככל שרמת השיתוף והמעורבות של בעלי ובעלות העניין השונים בקבלת החלטות גבוהה יותר, כן מצטמצמת רמת השליטה של המנהל או המנהלת על אופי ההחלטה והדרכים ליישומה. במקביל, עולה רמת המחויבות של בעלי ובעלות העניין ליישם החלטות ולהגשימן בהצלחה. בעלות על קבלת החלטות אמנם מעניקה שליטה גבוהה יותר בכל הנוגע לאופיין, אך עלולה להיות כרוכה גם בבדידות גדולה יותר בכל הנוגע ליישומן. מאידך, ויתור על שליטה ואימוץ גישה משתפת יכולה בהחלט להוביל לקבלת החלטות שאינן בהכרח עולות בקנה אחד עם הרעיונות של המנהל או המנהלת. הדילמה אם כן היא כזו: מצד אחד, כמנהל/ת יש לך הרצון, היכולת והידע להתוות כיוון ודרך בעבור הארגון או התחום שתחת ניהולך ולהציע פתרונות טובים לבעיות מסוימות. אך מצד שני, לא תמיד יש לך כל הידע הנדרש או התמונה העדכנית והמדויקת ביותר לכל אירוע ונושא, כפי שיש לא/נשים בצוות שלך. בנוסף, לצוות יש יכולת לתרום משמעותית לליטוש, מיקוד ויישום החלטות או פתרונות שונים ולתרום לחשיבה עשירה, מגוונת ויצירתית יותר. אך אם הצוות מודר מקבלת ההחלטות ואינו חש בעלות עליהן, רמת המחויבות שלו לביצוען ויישומן המוצלח, תיפגע. הנכונות לקחת סיכונים ו"ללכת את הקילומטר הנוסף" בעבור משהו שאין לנו חלק בו נמוכה יותר מזו שמתגלה כאשר יש שותפות ומעורבות של אמת בקבלת החלטות. הפתרון אותה מציעה "המנהיגות המאפשרת" הוא: יצירת רמת מעורבות מיטבית, בהתאם לאופי וטיב ההחלטות שיש לקבל. כלומר: לשתף את הצוות ברמה הגבוהה ביותר האפשרית למצב נתון. פתרון זה הוא נכון וראוי בעבור כל מנהל ומנהלת.

כאשר מדובר בארגוני חברה משותפת, המלצתנו היא להעלות את רמת המעורבות אף מעבר לכך והקו המנחה המוצע במדריך זה הוא להציב רף גבוה מאד של שיתוף הצוות בקבלת ההחלטות; בין אם מדובר בסוגיות שההנהלה הבכירה מביאה לשולחן, ובין אם אלה שההנהלה מעודדת את הצוות ליזום ולהציע.

גישה זו הוכיחה את עצמה מכמה סיבות: 1. **רמת אי ודאות גבוהה**: כמפורט בחלקים קודמים במדריך, ארגוני החברה המשותפת פועלים בסביבה פוליטית וחברתית תזזיתית ובלתי יציבה.

הזדמנויות וסכנות צצות חדשות לבקרים והיכולת לראות אותן ולהגיב להן תלויה במידה רבה בזרימה שוטפת וטובה של מידע, ידע, תחושות ופתרונות אפשריים המגיעים מהשטח על ידי כלל בעלי ובעלות העניין בארגון. כדי ליצור את המוטיבציה לעשות זאת, על בעלי ובעלות העניין להרגיש רמה גבוהה של בעלות על הפעילות בארגון, רמה אשר תושג על ידי שיתופם ביוזמות ובהחלטות. 2. **תגמול**: עבודה בארגון חברה משותפת היא קשה, נטולת זוהר וחשופה ליחס שלילי מצד הסביבה, ערבית ויהודית כאחד. הרבה פעמים קשה לראות תוצאות חיוביות ברורות בטווח זמן קצר ואף בינוני והמאמץ יכול להיות סייזיפי מאוד. טיפוח של ושמירה על רמת שיתוף, השתתפות ומעורבות גבוהה היא כלי ניהולי חשוב לטיפוח ופיתוח הצוות וההון האנושי של הארגון לאורך זמן.

ג. טיפוח ההון החברתי כמדיניות ניהול משאבי אנוש:

"מדיניות של ניהול משאבי אנוש כוללת עקרונות וקווי יסוד היוצרים התנהגות ניהולית ברורה ועקבית בתחום ניהול האנשים בארגון, מעבר להחלטות מזדמנות לגבי אירועים בלתי צפויים. מדיניות זו מבוססת לעתים על פילוסופיה או על אידיאולוגיה ארגונית ביחס לניהול אנשים, הנגזרת מתוך השקפה ארגונית כוללת" (שתיל: ניהול אנשים בארגון חברתי מדריך למנהל/ת).

כל אחת ואחד רוצה להרגיש "בבית" במקום העבודה; להרגיש שייכות, לעבוד בסביבה אנושית שנחווית כנוחה וטבעית וליהנות מחברת העמיתים/ות לעבודה גם כבני ובנות אדם. לכל עובד ועובדת חשוב שתהיה הבנה של ושייכות לכללים והנורמות הבלתי כתובות המאפיינות את מקום העבודה, ולקבל יחס של כבוד והערכה. כאשר צרכים אלה מקבלים מענה, המוטיבציה והתפקוד המקצועי לאורך זמן עולים בהתאמה.

בארגוני חברה משותפת המשימה עלולה להיות יותר מורכבת; הן בשל רמת השונויות הגבוהה יותר בין אנשי הצוות, הנובעת מהשיתוף היהודי – ערבי, והן משום שהנושאים הפוליטיים לא רק שאינם מסתתרים מתחת לפני השטח אלא, נהפוך הוא, הם הנושא הניצב במרכז השולחן. הצעדים המוצעים להלן מבוססים על ההתרשמות והתובנות שלנו מהמדיניות המוצהרת ודרכי היישום בפועל ארגוני החברה המשותפת בישראל נוקטים לטיפוח ההון החברתי.

1. מגוון וגיוון של זהויות:

טיפוח סביבה ארגונית המשקפת את הזהויות המגוונות של הצוות ויוצרת בו בזמן תחושה של שייכות וקשר למרחב משותף מחייב מתן ביטוי לשתי הקבוצות הלאומיות ולשתי התרבויות בכל היבטי החיים הארגוניים. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי במגוון דרכים:

- עיצוב מרחב העבודה באופן הנותן ביטוי לשני הלאומים והתרבויות: חפצי נוי ועבודות אמנות, תשומת לב לצבעים, גווניו וסמלים תרבותיים ולאומיים.
- שימוש בשתי השפות ומעמדה של השפה הערבית: באופן כמעט גורף, גם בארגוני חברה משותפת, הערבים/ות דוברי/ות עברית, אך לא להיפך. הדבר גורם לכך שתפעולית, קל בהרבה מקרים לנהל את שגרת העבודה בעברית והערבית נעלמת או משמשת רק ביציאה החוצה אל כלל האוכלוסייה הערבית או במפגשים עם ארגונים ערביים. ניתן, גם במצב כזה, לתת נוכחות לשפה הערבית בשגרת הארגון על ידי מתן לגיטימציה ואף עידוד שיחות בערבית בין א/נשי צוות ערבים/ות בנוכחות של א/נשי צוות יהודים/ות. דרך נוספת היא שהארגון יעודד ויקצה משאבים לא/נשי צוות יהודים/ות ללמוד ערבית. בנוסף, מומלץ לארגון לוודא כי כל הפרסומים הפנימיים והחיצוניים שלו, כאשר מדובר בהודעות הדוברות לעיתונות, המדיה החברתית ובאתר, יהיו תמיד בעברית ובערבית.

- ציון החגים והמועדים של כל הדתות: הארגון צריך לציין באותה הרמה את חגי כל הדתות והעדות של החברים והחברות בארגון ולתת לכך ביטוי מלא בלוח החופשות של הארגון ובמפגשים חגיגיים.

מעבר לסממנים התרבותיים – סביבתיים, טיפוח מגוון הזהויות דורש מהארגון ליצור ולשמר מרחב בטוח ומוגן בכל הדיונים והשיחות; מרחב המאפשר להביע קולות, דעות ועמדות ללא חשש, גם אם מדובר בעמדות שאינן מקובלות על הרוב או אף על כל יתר א/נשי הצוות. יש חשיבות רבה לטיפוח יכולת ארגונית להקשבה וניסיון להבנה והכלה גם במקום בו אין הסכמה, ובמקביל לפתוח את מנגנון קבלת ההחלטות הארגוני גם לדעות לא אורתודוקסיות שיכולות לפתוח הזדמנויות חדשות.

לדוגמה: בעת מצבי חירום בטחונים, קיומו של שיח פתוח גם על הבנה והזדהות עם הפלסטינים בשטחים הכבושים וגם בהבנה והזדהות עם הצורך של ישראל לביטחון, עלול להיות בעל פוטנציאל נפיץ ולאיים על הלכידות הארגונית. ויחד עם זאת, אין להימנע משיח זה, שהרי הוא נוכח ויש בצוות בני ובנות שני הלאומים וכל אחד ואחת רואה את האירועים מזווית אחרת. הדבר נכון במיוחד בצוותים הטרוגניים שיש בהם ייצוג למגוון רחב של דעות.

גם אירועים פוליטיים אחרים כמו התבטאויות שנויות במחלוקת, יוזמות חקיקה והחלטות של גופים פוליטיים ומפלגתיים יכולים להוביל למחלוקות מורכבות. המסוגלות של הארגון לנהל דיונים גם על נושאים "נפוצים" תסייע לו בשני היבטים: הראשון הוא היכולת לקבל את ההחלטות הטובות ביותר לגופו של נושא או עניין, מתוך זווית ראייה רחבה. השני, והמרכזי לנושא טיפוח ההון האנושי של הארגון, הוא טיפוח אווירה ארגונית המאפשרת לכל איש ואיש צוות להביע דעות ולשים על השולחן את מי שהם/ן ואת האמונות שלהם/ן ולקבל הקשבה ולגיטימציה, גם אם עמדותיהם/ן אינן מתקבלות בסופו של דבר. הצורך לצנזר את עצמך ואת עמדותיך סותר את היכולת להרגיש בבית בבואך לעבודה.

נקודה נוספת היא הקפדה על שקיפות רבה בכל מה שנוגע למדיניות ותהליכי קבלת החלטות במטרה לטפח אמון ולשקף איזון כוחות מלא בין ערבים ליהודים ועמדותיהם, בכל חלקי הארגון. בארגון חברה משותפת הפועל למען השיתוף צריך להיות איזון מלא בתהליכי קבלת ההחלטות בין נקודות המבט של בני ובנות שני הלאומים כפי שנאמר בפרק העוסק בתהליכים האסטרטגיים. בהיבט של ההון האנושי ומגוון הזהויות, הדגש הוא על הנראות והשקיפות של תהליכי קבלת ההחלטות. הארגון צריך להראות ולהדגיש מיוזמתו את קיומו של תהליך קבלת ההחלטות המבוסס על שוויון וייצוג מלא. הדבר יסייע לחברי/ות צוות להרגיש כי הלאום שלהם/ן יוצג בתהליך ויצור תחושה שכאן, בארגון ובניגוד למה שקורה פעמים רבות מחוץ לו, המקום שלי הוא שווה ומלא.

דוגמה: באחד הראיונות שקיימנו במהלך המחקר עליו מבוסס מדריך זה, סיפר לנו מנהל באחד ארגונים על אירוע בו חברת צוות ערבית הביעה התנגדות עזה להחלטה ניהולית מסוימת וטענה שזו החלטה "יהודית" שאינה לוקחת בחשבון את האינטרס וההשקפה הערבית. ההחלטה הזו, לדבריה, הובילה אותה לתחושה שגם כאן, בארגון שלה שאמור להיות בו שוויון, היא נמצאת בעמדה של חולשה כערבית. רק לאחר שהמנהלים הערבים אשר השתתפו בדיון נפגשו אתה והציגו בפניה את עמדותיהם האישיות לפיהן אותה החלטה היא טובה לציבור הערבי, יכלה אותה חברת צוות להמשיך אמנם להתנגד להחלטה כנוגדת את דעתה האישית, השונה מדעותיהם של המנהלים הערבים בארגון, אך התחושה שהערבים אינם מיוצגים בארגון פחתה. כאשר מדובר בהחלטות אשר עלולות להיות טעונות עבור חבר או חברת צוות מאחד או שני הלאומים, מומלץ לארגון להבהיר ולתאר באופן יזום את האיזון בקבלת ההחלטות, כדרך חיים וכאמירה פנימית חזקה שכאן, אצלנו, כולם בבית. כאן המקום להדגיש שוב שבשביל שהבית יהיה משותף, צריך לוודא שהשיתוף והשותפות אינם רק למראית עין ושנלקחים בחשבון גם היבטים נוספים, כמו ההיבט המגדרי למשל. גם ארגוני חברה משותפת אינם חסינים בפני השפעות של יחסי כוח מגדריים או מעמדיים ולכן חשוב

לבחון את יחסי הכוח בין שני הלאומים גם דרך עדשות נוספות. המודעות ליחסי כוח מורכבים המתקיימים מחוץ לארגון ואולי גם בתוכו פנימה היא צעד חשוב לקראת פתיחות לקבלה ואולי אף אימוץ של עמדות מיעוט בתוך הארגון.

2. רגישות חברתית – פוליטית:

ארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת צריך לפתח ולהטמיע אקלים והתנהלות ארגוניים המבטאים הלכה למעשה רגישות למקומות השונים מהם הגיעו חברי וחברות הצוות והשותפים בארגון ומכלול העמדות, האמונות, הערכים והתרבות המעצבים אותם/ן. הרגישות הזו תסייע להשתלבות טובה ומהירה יותר בהתחלה ותחושת שייכות משמעותית ביותר בהמשך העבודה בארגון. נקודות אליהן אני מציעים לשים לב:

- **טלטלה ערכית:** בתחילת העבודה בארגון, המפגש עם עולם הערכים של החברה המשותפת יכול לגרום לתחושת אי נוחות, חוסר התמצאות ואף לטלטלה. הדבר נכון גם בקרב אלה שעבדו לפני כן במקומות עבודה שיש בהם צוות מעורב, יהודי-ערבי, כגון ארגונים ממשלתיים, עמותות שירותים ועוד.

הגורם לטלטלה הוא בעיקר ערעור עולם הערכים שמתגבש אצל כל אחת ואחד מאתנו לאורך שנים ואשר מעצב את התפיסה העצמית שלנו בכל הנוגע לעשייה חיובית, מוסר ומחויבות לשותפות יהודית-ערבית. המפגש עם עולם הערכים המתקדם והמנוסח היטב המאפיין את ארגוני החברה המשותפת והצוותים שלהם פותח פתח למרחב של ידע, עומק ועושר רב, אך לא פעם כרוך גם בקשיים ומורכבות.

לדוגמה: חברי צוות יהודים עלולים להיתקל בארגון משותף בכך שלמונח "ציונות" יש לעיתים הקשר ומשמעות אחרים לגמרי מההקשר והמשמעות אותם הם מכירים. הם יגלו כי לעיתים הוא שנוי במחלוקת ואף נתפס כאידיאולוגיה כובשת ומנשלת. זו אינה בהכרח הדרך שבה התרגלו לראות את הציונות והנרטיב האישי שלהם/ן עשוי להיות אחר לחלוטין. למשל, שהציונות מאפשרת ונותנת מקום לשיתוף הערבי – יהודי ולשוויון ולא עומדת בסתירה לערכים אלה. ככל שיחושו שיש התייחסות לעמדה זו ולעולם המושגים הנובע ממנה – הן עם כניסתם לארגון והן בהמשך הדרך – , כך יחושו יותר שייכות ופחות ניכור או צמצום של זהותם ויוכלו לתרום תרומה רבה יותר לארגון.

עבור הערבים והערביות בארגון, למשל, עצם ההשתייכות לארגון משותף יהודי-ערבי – הנתמך לרוב על ידי קרנות ותורמים/ות מהעולם היהודי – ותוך עשיית מה שנתפס כפשרה קשה וכואבת אל מול הנרטיב והזהות הפלסטיניים, יכולה להיות קשה לעיכול. גם כאן מתן אפשרות ולגיטימציה להביע תחושות אלה יעלה את תחושת השייכות ויעזור למציאת חיבור חזק יותר לארגון ולמטרותיו.

שימוש במונחים (טרמינולוגיה): מושגים, שמות והגדרות עשויים להיתפס באופן שונה לחלוטין בקרב יהודים וערבים הפועלים יחד באותו ארגון. המרחב והסיפור הארגוני מעוצבים ומוחזקים במידה רבה גם על ידי המונחים שבהם נעשה שימוש בארגון. לפיכך, פיתוח של שימוש בשפה ארגונית מוסכמת הם ביטוי הן ללגיטימציה פנימית למגוון רחב של השקפות ודעות בנוגע לנושאים שעל הפרק והן לרגישות תרבותית וחברתית המקדמת בברכה את הקבוצות הלאומיות והאתניות אליהן משתייכים/ות א/נשי הצוות.

לדוגמה: המונח "המגזר הערבי" אינו מקובל ואינו אהוד בקרב החברה הערבית, אך הוא נפוץ מאוד בציבוריות היהודית. הטמעת מונחים כגון "האוכלוסייה הערבית" או "החברה הערבית" מהווה דוגמה בסיסית לרגישות, פתיחות ויצירת שפה של שותפות.

דוגמה נוספת ופחות טריוויאלית נוגעת לחלקה המזרחי של ירושלים. בעוד שהמונח "מזרח ירושלים", מהווה עבור רבים מהשותפים הערבים ביטוי לשוני לכך שזהו חלקה המזרחי של עיר אחת שהיא ירושלים הישראלית, המונח "ירושלים המזרחית", מהווה הכרה בכך שמדובר בסוגיה השנויה במחלוקת פוליטית מרה הן בישראל, והן בעולם. ירושלים המזרחית סופחה על ידי מדינת ישראל, ולתושביה ניתן מעמד של תושבות שאינו מקנה זכויות אזרחיות מלאות – כמו למשל הצבעה לבחירות לכנסת – או זכויות חברתיות וכלכליות מלאות. בעוד שבעבור חלק ניכר מהרוב היהודי בישראל ירושלים היא "העיר שחברה לה יחדיו", הרי שבעבור החברה הערבית בישראל ותושבי ירושלים המזרחית זוהי עיר תחת כיבוש, הנפרדת מירושלים המערבית, הישראלית. המודעות למשמעות הסימבולית והמעשית של מונחים ואימוץ מינוח המבטא את עמדת המיעוט מאפשרים הכרה במחלוקת ויצירת קירבה ושותפות, לאו דווקא מתוך הסכמה מלאה, אך כן מתוך הקשבה, הבנה, כבוד ורגישות לצד השני. הקרבה והשותפות הללו יעזרו לצוות הארגון ליצור הדברות אמיתית ולפתח תהליכי קבלת החלטות משותפים ומשמעותיים. הקרבה ותחושת השותפות יכולות לסייע לארגון לצלוח מצבי משבר הנובעים מאירועים חיצוניים כגון מלחמות, פיגועים, אירועים פוליטיים או מדיניים ולשמר את העבודה המשותפת ולהגן על המרקם המשותף מפני השפעות שליליות. בהמשך לדברים הללו, חשוב לציין כי לא די בכך שארגון מגלה נכונות לגלות קשב ופתיחות לנקודות רגישות כאלה או אחרות. יש צורך גם ללכת את הצעד הנוסף, להבין ולהכיר את המקורות והשורשים שלהן. פירוש הדבר הוא שהארגון צריך להיות מחויב ללמידה פעילה של סוגיות רגישות ונפיצות פוליטית. היעדר מחויבות שכזו עלולה להשאיר את הדברים בגדר של "אוורור רגשות ועמדות" מבלי שתהיה לכך השפעה של ממש על עקרונות הארגון, עמדותיו ופעולותיו. **למידה פעילה ושיח פתוח הנותן מקום לליבון של מחלוקות ובחינה של דעות קדומות (כן, גם בארגוני חברה משותפת) יחזקו את השותפות, את חוסנו של הארגון ואת יכולתו להתמודד בהצלחה עם הטלטלות שהמציאות הפוליטית מזמנת חדשות לבקרים.**

3. האישי הוא הפוליטי - סיפורים ורקע אישי:

ארגוני חברה משותפת, כמו ארגוני שינוי חברתי רבים, מתאפיינים ברמה גבוהה של הזדהות ושל שותפות ערכית מצד א/נשי הצוות וכלל בעלי ובעלות העניין בארגון. אמנם גם בארגונים מסוג אחר, כולל ארגונים עסקיים, קיימת רמה כזו או אחרת של תחושת הזדהות ושותפות, לעיתים אף גבוהה מאד. במקביל, גם בארגוני שינוי חברתי יש התייחסות אל הארגון כמקום עבודה ומקור פרנסה, אך עדיין הציפייה ההדדית להזדהות הערכית היא גבוהה יותר.

פירוש הדבר הוא שלזהות האישית של א/נשי צוות ומתנדבים/ות, לביוגרפיה האישית ולמקורות האמונות ותפיסות העולם בכל הנוגע לחברה משותפת בישראל יש השלכות משמעותיות על אופן מילוי התפקיד ומידת המחויבות בארגון חברה משותפת. היכולת להביא את הביוגרפיה האישית לתוך המנגנון הארגוני תורמת להגברת המחויבות לארגון ולתחושה שאכן ניתן ביטוי וייצוג לעמדות שלו או שלה. יתרה מזו, מתן מקום וביטוי לעמדות האישיות המגוונות של א/נשי הארגון יכול להעיד גם על המידה בה הארגון מזין חלק משמעותי מהעמדות בחברה הישראלית בכלל, לתוך מנגנון קבלת ההחלטות הארגוני.

נניח למשל, שאשת צוות בארגון משותף היא בת למשפחה שכולה. ייתכן שהסיפור האישי שלה יוצר הסתכלות ספציפית ומיוחדת על נושאים השנויים במחלוקת בחברה הישראלית בין יהודים וערבים כמו יום הזיכרון והעצמאות, עמדות כלליות לגבי הצבא ומערכת הביטחון ומקומם בחברה, ההסתכלות על מלחמות מסוימות או על נושא השכול בשני הצדדים. דוגמה נוספת יכולה להיות חברת צוות פלשתינית שהיא בת למשפחה אשר הכפר בו התגוררו במשך דורות נהרס בנכבה (או במלחמת השחרור). כל אחד מהנרטיב שלו, כמוכן ועל הריסותיו קם ישוב יהודי. חברת צוות כזו יכולה להביא את נקודת המבט של פלסטינים רבים שחולקים

עמה סיפור דומה, כמו גם את הציפיות, הרגשות והגישה שלה לתהליכי חשיבה, תכנון או ניסיונות פיוס.

המלצות | טיפוח ההון החברתי כמדיניות ניהול מ"א

✓ להכיר את הביוגרפיה האישית של א/נשי הארגון ולתת לה פומביות (בהסכמה מלאה, כמובן). לאפשר לא/נשים בארגון את הפלטפורמות לדבר עליה ודרכה על נושאים מהותיים ומורכבים.

✓ להפוך את הביוגרפיות והסיפורים האישיים של א/נשי הארגון לכלי עבודה לעבוד אתה, ככלי עבודה (סטוריטלינג אישי, קבוצתי וארגוני).

בהמשך למה שכתבנו בפרק הראשון בנוגע לתהליכי ניסוח חזון ואסטרטגיה, הייצוג של מגוון הדעות וההשקפות - כולל אלה שהן בעלות פוטנציאל להכביד ולהקשות על הדיון - מעצים את יכולתו של הארגון לקיים דיון המעוגן במציאות ורלוונטי לחברה הישראלית, ומכאן שהוא מחזק גם את יכולתו לאתר מנופים לשינוי ולממש אותם. בנוסף, היכרות כזו מחזקת את החוסן הארגוני, את תחושת השייכות, השותפות והאמון. מתוך אלה יכולות לצמוח גם התקווה והאמונה ביכולת ובכוח לחולל שינוי.



4. תנאי העסקה:

טיפול סביבת עבודה הדוגלת בשוויון מלא ומיישמת אותו הלכה למעשה הוא אחד ההיבטים המשמעותיים ביותר המייחדים ארגוני חברה משותפת מהחברה הסובבת אותם ואשר אותה הם פועלים לשנות. אחד הביטויים המעשיים של ערך השוויון הוא הבטחת תנאי העסקה שווים לאנשי ונשות הצוות, היהודים/ות והערבים/ות (וכמובן גם לגברים ונשים).

אחת המלכודות בדרך ליישום ערך זה היא הצמדות למדדים ארגוניים אובייקטיביים, כביכול, כגון: מיקום בהיררכיה הארגונית, ותק וניסיון קודם, ועוד. היבט נוסף של אותה מלכודת היא ההצהרה שמדיניות השכר היא "עיוורת לשיוך האתני" של העובד או העובדת. אלא, שלעיתים קרובות ומסיבות רבות, ליהודים/ות יהיה קל יותר להגיע לעמדות בכירות בארגונים ולצבור ותק וניסיון בתפקידים בכירים. לכן, מדיניות מוצהרת של שוויון בתנאי העסקה חייבת לקחת בחשבון היבטים מבניים של אפליה ואי שוויון הזדמנויות ולתת להם מענים הולמים. אחת המשמעויות המעשיות של מדיניות זו היא שאם בארגון יש יותר יהודים בעמדות בכירות יותר, אשר אחת המשמעויות שלהן הן תנאי העסקה טובים יותר, עליו לבדוק את עצמו האם הוא משכפל פנימה את המציאות מחוץ לארגון, בשם האובייקטיביות. לדוגמה: משרות בכירות רבות דורשות, כדרישה אובייקטיבית והגיונית, רמת אנגלית גבוהה והיכרות טובה עם התרבויות האמריקאית והאירופאית בעיקר מפני שמשם מגיעות מרבית התרומות. לרוב הערבים, עבורם אנגלית היא שפה שלישית, עלולה להיות אנגלית פחות טובה. כאשר בשם צורך אובייקטיבי מסוג זה, נוצר בתוך הארגון מנגנון מדיר, הוא יוצר פער בתנאי העסקה ופוגע הלכה למעשה בעיקרון השוויון ההזדמנויות. על הארגון להיות מודע למנגנוני הדרה אלה, בין אם גלויים או סמויים, להבין את האופן בו הם פוגעים במיצוי ההון האנושי ולנטרל אותם. אם נחזור לנושא השליטה בשפה האנגלית, ניתן להסיר סעיף זה מדרישות הסף של תפקיד מסוים ובמקביל להשקיע בהכשרה מקצועית הולמת. מחקר השטח שלנו מלמד שכדאי בהחלט להשקיע בהכשרה אינטנסיבית של עובדים/ות עם פוטנציאל מאוד גבוה ויכולת למידה

גבוהה בין אם בשפה, או בתחום מומחיות מקצועי אחר: עבודת לובי בכנסת, פיתוח משאבים, תכנון וביצוע פרויקטים ועוד.

המלצתנו היא לשמור על שקיפות מלאה ולקיים בארגון מנגנונים פורמליים הנוגעים בתנאי העסקה: משכורת, החזרי הוצאות נסיעה, שטח משרד וכדומה, במטרה לוודא שיש שוויון מלא בין יהודים וערבים בארגון ולוודא שהשוויון הזה נראה, מורגש ונוכח. השוויון צריך להיות אבסולוטי ומעבר לתפקידים, כך שלא יתאפשר מצב בו א/נשי צוות מהחברה הערבית (או היהודית, לצורך העניין, אך זה נדיר יותר), מקבלים/ות תנאי העסקה טובים פחות בשל היותם בדרגים ניהוליים נמוכים יותר.

5. גיוס ומיון א/נשי צוות חדשים/ות לארגון:

בעת גיוס ומיון עובדים ועובדות לארגון משותף המקדם חברה משותפת יש לקחת בחשבון באופן מיוחד שני היבטים:

א. הקפדה על רמה מקצועית הגבוהה ביותר, איכויות אישיות וההתאמה מרבית לדרישות התפקיד המוצע. המלצה זו תקפה כמובן לכל ארגון, אך מהסיבות אשר כתבנו עליהן בהרחבה קודם לכן לגבי הצורך ביוזמה, גמישות, יצירתיות, נחישות והתמודדות עם מורכבויות, קשיים והתנגדויות, הדבר מקבל משנה חשיבות בארגונים משותפים.

ב. ההתאמה הערכית והאידיאולוגית של המועמד או המועמדת לעבודה בארגון שהוא גם משותף וגם מקדם את השיתוף. עד כמה יש הבנה עמוקה של הנושא ושל הארגון? מה מידת המודעות לקונפליקט, ממדיו וביטוייו? מהי רמת היכולת להשתלב בצוות ובארגון המונע במידה כה רבה על ידי ערכים ברורים?

לארגוני חברה משותפת יש נטייה להעדיף א/נשים בעלי/ות השקפת עולם העולה בקנה אחד עם זו על הארגון והנהגת הארגון. זוהי נטייה טבעית וגם נכונה המידה רבה, גם לאור האמור לעיל לגבי חשיבות ההתאמה הערכית והאידיאולוגית. אך הליכה אחר הפיתוי הטבעי לגייס לארגון רק א/נשים עם עמדות הזהות לאלה של ארגון טומנת בחובה גם סכנה. הפיתוי מובן, שהרי, מעבר לקשיים ולאתגרים של קליטת איש או אשת צוות חדשה בארגון כלשהו, הקשיים הפוטנציאליים בארגון משותף גדולים עוד יותר ולכן יש נטייה לתת עדיפות למועמד או מועמדת שמבינים למשל שדעות או סמלים מסוימים אינם מובנים מאליהם; למישהו/י שמגלה רגישות גבוהה לשפה מקדמת ויודעת/ת להימנע מביטויים או מושגים שמהווים מכשול לשיתוף, או למועמד/ת שנראה כמי שיתמודד בהצלחה עם שאלות קשות סביב שולחן ארוחת הערב המשפחתית. מקדם אי הודאות לגבי כל הסוגיות הללו זה הוא קטן יותר ככל שהמועמד או המועמדת נתפסים כ"אחד או אחת משלנו", שמכיר או מכירה את השדה ואת השפה. מצד שני, בחירה זו היא גם בעלת פוטנציאל של סכנה לארגון מכיוון שככל שצוות הארגון מייצג ומשקף את המספר הלא גדול של אזרחים בישראל שעבורם החברה המשותפת, כרעיון וכסיבת עבודה, היא דבר מובן וטבעי, כך המסוגלות של הארגון להבין, לייצג, לפעול להשפיע על החברה הכללית יורדת.

המלצות | גיוס ומיון עובדים חדשים לארגון



בעת המיון של המועמדים/ות הסופיים/ות בעלי/ות יכולות וכישורים ההולמים את התפקיד, כדאי לתת עדיפות למועמד או מועמדת אשר יתרמו להעשרת השיח



בארגון ולהרחבת הייצוג של עמדות וערכים שונים בחברה הישראלית. שילוב א/נשי צוות מרקעים שונים וקהילות שונות תתרום למגוון בארגון. שימת דגש על פתיחות וסקרנות כלפי דמות שונה ופחות מובנת מאליה יכולה להעניק הזדמנות לאיתור מועמדים/ות שיוכלו לתרום למגוון זה ולמתן במידת מה את הנטייה האנושית להעדיף את הדומים או הדומות לנו.

יחד עם זאת, חשוב להקשות ולשאול, היכן עובר הגבול? האם נקבל לארגון גם אנשים שמעשיהם, שיוכם האידיאולוגי המוצהר ואפילו מקום מגוריהם סותר את ערכי הארגון? הדיון בשאלות אלה יסייע לארגון לדייק את ערכיו ואת הציפיות והדרישות מאנשי ונשות צוות חדשים/ות.

בחלק גדול מהליכי מיון ובחירת עובדים ועובדות לארגון קיימת תופעה של פערים בהתאמה לתפקיד אשר מתגלים רק לאחר קבלת העובד/ת לתפקיד. במקרה הספציפי של בחירת וקליטת עובד/ת לארגון חברה משותפת יכולה התופעה להיות חמקמקה ובעייתית עוד יותר, מכיוון שלעיתים עשויה המועמד/ת לגלות שרמת הסובלנות שלו/ה למגוון הדעות ועוצמתן, אינה כפי שחשבו לפני שנקלטו לעבודה בארגון. הפתרון ההולם לבעיה זו הוא לעדכן, למקד ולדייק את השאלות המוצגות למועמדים/ות בתהליך המיון, תוך למידה מניסיון העבר. דוגמה אחת היא מועמדים/ות יהודים/ות אשר לשאלה ישירה, אך מעט כללית, כמו: "באיזו מידה הם מאמינים בשוויון או ברעיון של חברה משותפת?", יענו ביושר ובכנות בחיוב, בזמן שלשאלה מעט יותר ממוקדת כמו "איך ירגישו לעבוד בארגון בו לנרטיב הפלסטיני לגבי הבעלות על הארץ יש משקל שווה לנרטיב הציוני?" הם עשויים/ות יכולים לענות במעט יותר הסתייגות. דוגמה נוספת לשאלות מבחינות מסוג זה היא: "כיצד תרגיש לעבוד בארגון בו יום הזיכרון לרצח רבין אינו יום הנמצא בקונצנזוס כללי?" ברצוננו להדגיש שהכוונה בשאלות אלה אינה לבחון את הדעה האישית של המועמד/ת בסוגיה ספציפית, אלא יותר להתרשם מהיכולת להכיל מורכבות, להסתגל ליחסי כוח שונים מאלה המתקיימים מחוץ לארגון, לשמוע עמדות שקשות לעיכול ולהתמודד עם מחלוקות קשות באופן בונה. בנוסף, שאלות מדויקות יותר, הנובעות מסוג השיח המתקיים בארגון, יתנו גם למועמד/ת הזדמנות להתרשם מטיבו של הארגון וערכיו ולבדוק את מידת ההתאמה גם מנקודת מבטו/ה. לכן, שאלות ממוקדות, מדויקת וגם מאתגרות יותר יכולות לסייע הן לארגון והן למועמד/ת לבחון באמת עד כמה מתאימה הדרך המשותפת כבר בשלב המיון וכך למזער ככל האפשר קבלה של א/נשים אשר יתקשו להשתלב בארגון. לעיתים יש לא/נשי צוות ותיקים/ות תחושה מוטעית כאילו התובנות שיש להם/לגבי החיים המשותפים בישראל הן ברורות, מקובלות או רווחות בקרב כלל האוכלוסייה, ובוודאי בקרב מועמדים/ות למשרה בארגון חברה משותפת, אך לא כך המצב. חשוב לזכור שמחוץ לעולם הסגור במקצת של ארגונים אלה מתקיימת מציאות שונה לעתים אף הפוכה בחברה הישראלית. המפגש בין אדם שראה את עצמו פתוח וסובלני יחסית לחברה, עלול להיות קשה כאשר יצטרך לבחון את עצמו בקנה המידה של ארגוני החברה המשותפת.

דוגמאות נוספות לשאלות לראיון:

- כיצד לדעתך ראוי שארגון משותף יתייחס לאירועי יום העצמאות, בהתחשב בכך שיש השקפות ודעות שונות בקרב א/נשי הצוות?
- האם לדעתך צריך להיות לארגון עמדה או התייחסות ליום השנה לרצח רבין? אם כן, מהי? כיצד לדעתך יש לציין את החגים והמועדים של הדתות השונות בארגון?

6. פיטורים

גם כאשר יש החלטה לפטר איש או אשת צוות, הדבר צריך להיעשות תוך שקיפות רבה ככל הניתן, במסגרת שמירה על פרטיות העובד/ת, כמובן. זאת, על מנת למנוע חרושת שמועות

הקושרות בין פיטורי איש או אשת צוות לבין מוצאו/ה הלאומי; מצב המתסיס את הצוות ופורס את רקמת האמון בעבודה המשותפת בארגון, או לחילופין שרחשו שמועות שאיש או אשת צוות לא פוטר מאותה סיבה בדיוק. כך או כך, שמועות אלה נוגדות את הנורמות הנכונות של עבודה אפקטיבית בארגון וכן סותרות את הנחת היסוד שיש א/נשים מוכשרים/ות ומתאימים/ות – בין אם ממוצא יהודי או ערבי - ולכן ניתן לאיש כל תפקיד שמתפנה בעקבות סיום העסקה. באופן פרדוקסאלי, כאשר משאירים בארגון איש או אשת צוות בשל מוצא, גם בהיעדר התאמה לתפקיד, הרי שדבר עשוי דווקא לחזק את הסטריאוטיפים השליליים והדעות הקדומות, וכך לגרום יותר נזק.

המבנה הארגוני המשותף – משמעויות והשלכות

ניהול משותף:

נקודת המוצא שלנו היא, שבארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת, חייב הניהול של כל היבטי הפעילות להביא לידי ביטוי שווה ושוויוני את נקודות המבט הערבית והיהודית גם יחד. למעשה, ניהול שאינו עושה זאת לא יכול, בהגדרה, לקיים את ההמלצות שכללנו בפרקים הקודמים וגם בפרק זה. המחשבה, שצד אחד בלבד בשותפות יכול לנסח חזון או לפתח אסטרטגיה ותכניות עבודה מעידה על יוהרה ואף התנשאות, שתי נטיות אנושיות שעלולות לסכל כל פעילות משותפת עוד בטרם החלה.

ולכן, לא יכול להתקיים מצב בו ארגון הפועל בתחום החברה המשותפת יקיים לצורך העניין תהליך אסטרטגי מבלי לאפשר לבעלי ובעלות העניין מהחברה הערבית לייצג ולבטא באופן שווה, או לכל הפחות משמעותי, את הקולות, ההשקפות וסדרי העדיפויות שלהם/ן, עקב היעדר איזון ביחסי כוח פנימיים. התוצר של תהליך שכזה ייתפס ויחוה על ידי רבים ורבות מהשותפים והשותפות של הארגון – מחוץ לו או בתוכו – כמנותק מהצרכים, המגמות וההזדמנויות שהם קראו בשטח. להיעדר מתן ייצוג שוויוני בתהליכי משמעותיים יהיו השלכות שליליות מרחיקות לכת על היקף הצוות, התכניות וההשפעה של הארגון. ארגון משותף חייב לשמור באופן תמידי על איזון מלא בין הקולות של שתי האוכלוסיות, בכל תהליך שהוא עושה ובכל היבט בחייו.



מהכתוב לעיל עולה השאלה, כיצד בא הניהול המשותף לידי ביטוי ומימוש מלא? ככלל ישנן שתי גישות: הראשונה, ניהול כפול בכל המחלקות ובכל הדרגים, כלומר; מנהל/ת יהודי/ה ומנהל/ת ערבי/ה מדרג המנכ"ל ולמטה כל שדרות הניהול. הגישה השנייה מבוססת על מנהל/ת יחיד/ה בכל דרג ובכל מחלקה, תוך שמירה על איזון מספרי מלא בין מנהלים/ות יהודים/ות וערבים/ות בארגון בכללותו. מבחינת ההמלצות שלנו אין העדפה לגישה זו או אחרת. העיקרון החשוב הוא לשמור על השוויון והאיזון בניהול הארגוני. היתרון של הגישה הראשונה הדוגלת בניהול הכפול שהיא אמורה להבטיח – לפחות מבחינה פורמאלית – מצב של שוויון מלא בארגון. לגישת הניהול הכפול יש שתי חולשות פוטנציאליות: ראשית, עומס תקציבי עקב כפל המשרות בכל דרג ניהולי, במיוחד אם אין ניצול מיטבי ואפקטיבי של משאבי האנוש הניהוליים. שנית, סרבול ועומס בתהליכי קבלת החלטות באופן שוטף, צורך בסנכרון ותיאום מתמיד ברמה גבוהה הן כלפי פנים והן כלפי חוץ. הגישה השנייה המבוססת על מנהל/ת יחיד/ה לארגון ולכל מחלקה היא אמנם מסורתית ומקובלת יותר, אך גם לה חסרונות אפשריים: החיסרון העיקרי הוא בכך שהיא עלולה ליצור אי שוויון מובנה ושכפול של יחסי כוח, במיוחד במקרים בהם בראש הארגון עומד/ת יהודי/ת. אף שניתן לאזן זאת באמצעות ועד מנהל חזק עם רוב ערבי, הרי שעדיין למנכ"ל/ית הארגון יש כוח והשפעה רבים. קושי אפשרי נוסף הוא באיתור אנשי מקצוע למשרות ניהול או ריכוז כאשר התפקיד חייב להיות מאויש על ידי איש או אשת צוות מלאום מסוים, יהודי או ערבי,

איזון פורמאלי לעומת איזון הלכה למעשה: במהלך המחקר נתקלנו במספר מקרים בהם אף שלארגון היה ניהול כפול משותף מבחינה פורמאלית, הרי שהדעות הרווחות היו שבפועל יש דמות ניהולית אחת שהיא הדומיננטית יותר – בדרך כלל המנהל/ת היהודי/ת – ואילו הדמות השנייה היא "המאזנת". קל מאוד ליפול למקום הזה; קל יותר לאתר אנשי מקצוע יהודים/ות בתחום ניהול ארגוני חברה אזרחית, כי מספרם/ן עולה על אלה של אנשי מקצוע ערבים/ות. מהותית, הרוב היהודי נוטה לא פעם להשתלט ולקבוע את הטון בטענה שמדובר בשיקולים מקצועיים בלבד. מקרה אחד בו נתקלנו במהלך המחקר, היה ניהול משותף של שני מנהלים

שהיה ברור שהיהודי מוביל והשותף הערבי שווה לו רק בהצהרה וכלפי חוץ. לאחר שעזב המנהל השותף היהודי, לא יכול היה המנהל הערבי לשקם את הניהול שלו ולתפוס מקום שווה מול המנהל השותף החדש, מכיוון שהוא כבר היה ממותג כ"עלה תאנה". במצב כזה, כאשר הניהול המשותף אינו מקדם ואולי אף פוגע במטרות לשמן הוא קיים, חשוב לאתר ולגייס צוות ניהולי משותף שיבטא ויישם את עקרונות השוויון והשיתוף ולא ישכפל את יחסי הכוח המתקיימים בחברה.

הוועד המנהל: כל האמור לעיל נכון אפילו במידה רבה יותר כאשר מדובר בוועד המנהל של הארגון. המלצתנו היא לקיים בוועד המנהל שוויון מספרי מלא ואף להקפיד על יושבות ראש משותפת. שוויון מלא בהרכב הוועד המנהל וסמכויותיו הוא משמעותי במיוחד לאור העובדה שחלק ניכר מהגופים התורמים והתומכים – מהארץ ומחו"ל – הם יהודים. משמעות הדבר שיש תת ייצוג מובנה להשקפה הפלסטינית שחייב להיות מאוזן על ידי ועד מנהל בו מתקיים שוויון מלא במבנה הכוח. ועד מנהל כזה יכול גם להיות מאוזן, מפקח ואף מתווה דרך שיתופית ושווה עבור הצוות של הארגון.



גם הוועד המנהל צריך לענות על ההגדרה של ייצוג מגוון הדעות בחברה הישראלית, ערבית ויהודית. חשוב להדגיש בהיבט זה שלא מספיק איזון מספרי ופורמאלי. במספר מקרים נתקלנו באמירות לפיהם חברי הוועד מקבוצה אחת (כמעט תמיד היהודים, מטבע הדברים) הם למעשה חזקים יותר, מפני שיש להם גישה לרשתות, קשרים וקירבה למקורות מימון או מוקדי כוח, ולכן השוויון הוא רק למראית עין. שוויון למראית עין פוגע ברעיון החברה המשותפת אף יותר מהיעדר שוויון מוצהר.

פיתוח ותחזוקה של הניהול המשותף:

מנקודת מבט ניהולית, מודל הניהול הכפול איננו בהכרח מיטבי, וכפי שכתבנו לעיל, הוא עלול להיות הצהרתי ולא מהותי, ואזי גם מיותר ואף מזיק. זהו מודל הדורש מידה רבה של תיאום והכנה בכדי לשמור על אחידות נחוצה מול הצוות, הוועד המנהל ועמיתים/ות בארגונים אחרים. זאת, מפני שהמערכת הארגונית דורשת תשובות, התייחסויות, הוראות והחלטות אחידות מכל פונקציה ניהולית בארגון. מודל הניהול הכפול עשוי להיות מבלבל ומתסכל במיוחד בעבור הצוות ומזמן מצבים אבסורדיים בהם איש או אשת צוות עשויים לקבל הנחיות כפולות, שונות ואף סותרות. לפיכך, מודל הניהול הכפול מחייב רמות גבוהות מאוד של תיאום ובניית הסכמות.

תיאום, סנכרון ובניית הסכמות באופן שוטף הם חיוניים לצורך קריאת מצב, חשיבה וקבלת החלטות הלוקחת במידה שווה את ההסתכלות הערבית והיהודית כאחד. אך לא די בתיאום; מודל הניהול הכפול מחייב גם רמת מיומנות גבוהה בעבודה משותפת, כולל ליבון מעמיק ופתרון חילוקי דעות מהותיים סביב סוגיות מורכבות ושנויות במחלוקת. הפוטנציאל הקונפליקטואלי של מחלוקות אלה הוא ברור, שכן השותפים/ות לניהול הכפול אמורים לייצג את הקשת הרחבה ביותר של הלאום אליו הם/ן שייכים/ות, מחד, ומאידך, להוביל לקריאה והבנה של המצב ולהחלטות המחברות, משלבות ולעתים אף מכריעות בין הדעות השונות.

חלק משמעותי מהפיתוח והתחזוקה של הניהול המשותף הוא ייעוץ וליווי הממוקד בהיבטים הייחודיים של מודל זה. בנוסף לייעוץ וליווי מקצועי המועיל לכל מנהל/ת, הניהול המשותף הוא סוגיה מורכבת הדורשת התייחסות ייחודית ונפרדת המעצימה את הצורך בייעוץ וליווי מקצועי הממוקד בתחזוקה, פיתוח ושכלול המודל והפרקטיקה של ניהול כפול ושותפות מלאה בסמכויות ותחומי אחריות באופן המאפשר עבודה ארגונית אפקטיבית. האתגר המרכזי של מודל הניהול הכפול המשותף שהוא מחייב את השותפים/ות לניהול לשקוד על

תיאום ובניית הסכמות מחד, תוך הקפדה לייצג בצורה מיטבית מגוון קולות והשקפות של קהילות הלאום שלהם/ן. הייצוג השוויוני והמלא לשני הלאומים הוא המהות והליבה של מודל הניהול הכפול המשותף ואם הוא איננו מתקיים בפועל, הרי שאין לו באמת הצדקה.

המלצות | ניהול משותף

✓ כדי להפיק את המרב והמיטב ממודל הניהול הכפול המשותף וכדי לצמצם ככל האפשר את השלכותיו השליליות יש לשקוד על פיתוח של מיומנויות ניהוליות ייחודיות הממוקדות בניהול שיח משותף במצבי קונפליקט ובקבלת הכרעות משותפות בהיעדר סמכות ניהולית יחידה (שכן בניהול כפול ומשותף הסמכויות הן שוות). בניהול כפול משותף יש להקפיד ביתר שאת על קריאת מצב וקבלת החלטה אותנטית וייחודית להסתכלות של חברה משותפת, הגדרה הדוקה של תחומי האחריות והסמכות של השותפים/ות לניהול ושל תהליכי יידוע והיוועצות אינטנסיביים יחסית כשגרות ניהול מחייבות. מדובר בתהליכים שצורכים זמן והשקעה והימנעות מקיצורי דרך. חשוב שחלוקת התפקידים בין המנהלים/ות השותפים תהיה עניינית ומקצועית, באופן שייתן ביטוי מלא לחוזקות של כל אחד ואחת ויבסס את המעמד המקצועי והסמכות הניהולית שלהם/ן בעיני הצוות, כך ששניהם יתפסו ויראו כבעלי סמכות מקצועית וניהולית בעיני הצוות.

דגשים לייעוץ לניהול המשותף:

- **היכרות מעמיקה ובקיאאות בעולם התוכן של ארגונים משותפים לחברה משותפת:** רצוי שהייעוץ יינתן על ידי א/נשי מקצוע הבקיאאים/ות בעולם התוכן של הארגונים המשותפים והעבודה בהם. הניהול המשותף הערבי – יהודי הוא תחום התמחות ועולם תוכן רחב בפני עצמו הכולל תהליכים, מושגים ודקויות לשוניות ותרבותיות שלא בהכרח מוכרים למי שאינו מצויה בתחום. יחסי כוחות וביטוייהם בטרמינולוגיה, הצורך בייצוג הדעה הקבוצתית מעבר לדעה האישית, הניואנסים של השפה ועוד, הם ייחודיים וייעוץ שלא יכירם עלול לפספס מהות ויכולתו לסייע תפגע בשל כך.
- **הייעוץ צריך להיות "אמיץ". העבודה הערבית – יהודית לקידום חברה משותפת היא מורכבת מאוד ודורשת נכונות ואומץ לעסוק בסוגיות שרוב האוכלוסייה – היהודית אולי אף יותר מהערבית – בוחרת שלא לעסוק בהם או לעסוק בהם במידה מצומצמת. בהתאם לכך, גם הייעוץ חייב להיות אמיץ ולא לחשוש להיכנס לעובי הקורה בתוך אותם תהליכים סבוכים, רגשיים ובעלי פוטנציאל נפיץ, אחרת הוא עלול להיות בעל השפעה מועטה.**
- **פתיחות ויצירתיות.** ככתוב במדריך זה, "הספר" על ניהול ארגון משותף לא קיים והוא נכתב תוך כדי תנועה ועשייה על ידי הארגונים והא/נשים העוסקים בתחום. המשמעות היא שגם מא/נשי מקצוע בתחום הייעוץ הארגוני נדרשת יצירתיות וגמישות רבה ונכונות לבחון מבנים, תהליכים ודרכי פעולה חדשות וחדשניות שאולי עוד לא נוסו.



תפיסות תפקיד והגדרותיו:

בכדי לקיים את האמור בפסקה הקודמת, חשוב לפתח ולהקנות למנהלים/ות ולצוות בארגון בניהול משותף תפיסת תפקיד השונה במידה רבה, לפחות בחלק מתחומי הטיפול הניהוליים, מזו המקובלת ורווחת בארגונים אחרים. אחד הדגשים המשמעותיים בתפיסת התפקיד הניהולית בארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת הוא הצורך לבחינה, עדכון ושינוי שוטפים של תהליכי העבודה של הארגון. הערנות, הגמישות והיכולת להגיב ביעילות למציאות דינמית המזמנת משברים וגם הזדמנויות, הן חיוניות להגברת האפקטיביות ומינוף ההשפעה של הארגון. נובע מכך הצורך של כלל בעלי ובעלות העניין בארגון, בדגש מיוחד על הצוות בשכר, לגלות מודעות ומחויבות לחשוב יצירתי, לאתר אפשרויות חדשות לפעולה, לנסח אותם ולקדם בתוך הארגון, גם כאשר הדבר כרוך בהתמודדות עם התנגדויות ורצון לשמר מצבים קיימים. נדרשת כאן תפיסת תפקיד של יחידת הניהול המשותפת כמניעה, מחזקת, תומכת ומדרבנת לרוח של סקרנות, חקרנות, יצירתיות ופתיחות. לא רק בסגנון וברוח הדברים אלא גם בתהליכים ושגרות ניהול היוצרות דינמיקה של פתיחות והתנסות בחיפוש אחרי הדבר הבא. הדבר נכון לגבי כלל הארגונים, אך חיוני ביתר שאת בארגוני חברה משותפת הפועלים לקדם שינוי חברתי עמוק ומהותי.

תפיסת והגדרת התפקיד של יחידת הניהול משותפת נבדלת מזו הרווחת בארגונים אחרים בשני מובנים מהותיים:

1. יחידת הניהול המשותפת כמעבדה לפירוק יחסי כוח, שותפות מלאה ומתן ייצוג לעמדות ותפיסות בקרב קבוצת השייכות:
2. שיתוף מלא בסמכויות, חלוקה שוויונית של תחומי אחריות ויצירת יחידת ניהול שלמה הגדולה מסך חלקיה



יחידת הניהול המשותפת כמעבדה לפירוק יחסי כוח, פיתוח שותפות מלאה ומתן ייצוג לעמדות ותפיסות בקרב קבוצת השייכות: דוגמה: בתום דיון שעסק בפרויקט בתוך ארגון משותף, חש חלק מהצוות שהעמדה של הקבוצה הלאומית שלהם אינה מיוצגת כראוי על ידי המנהל המייצג את הקהילה שלהם. הם הרגישו שהוא הסכים לשינוי מהותי במתווה הפרויקט, שנראה היה להם כנוגד את ההשקפה והאינטרסים של העם שלהם. התחושה הייתה שהוא לא מילא כראוי את תפקידו בניהול המשותף של הפרויקט בכך שלא ייצג ביתר תוקף את מגוון העמדות בקרב קבוצת השייכות שלו. אי הנחת יצרה אווירה עכורה בארגון וביקורת קשה נמתחה על אותו מנהל, כולל פניה של אנשי צוות לוועד המנהל בבקשה לסיוע במה שהם ראו כת - ייצוג. בדיון המשך אשר התקיים, נשאל המנהל ישירות האם תמיכתו בשינוי בפרויקט משקפת דעה מקצועית ניהולית או עמדה ערכית - אידיאולוגית כחלק מהעם ממנו הוא בא. שאלה זו ממחישה הן את המתח שבין הממד המקצועי והממד האידיאולוגי והן את התפקיד הכפול של ניהול משותף המחויבת להחזיק את המתח הזה ולהוביל קבלת החלטות ארגוניות מקצועיות אשר באותה עת נותנות ביטוי למנעד רחב של עמדות ותפיסות אידיאולוגיות בקרב קבוצת השייכות. היעדר יכולת לייצג נאמנה את קבוצת השייכות מתוך עמדה של ניהול, מיתרת למעשה את תפקיד הניהול המשותף, שכן קבלת החלטות מקצועיות יכולה להיעשות גם על ידי מנהל/ת יחיד/ה, כפי שקורה במרבית הארגונים. תפיסת התפקיד של ניהול משותף מבוססת אם כן על מחויבות מלאה והקפדה רציפה לייצג את מגוון ההשקפות והעמדות בקבוצת השייכות הלאומית, לרבות אלה אשר אינן בהכרח משקפות את עמדתך האישית. היבט חשוב ומרכז נוסף העולה מהדוגמה שנתנו לעיל הוא, ההקפדה היתרה שלא לשעתק את יחסי הכוח בעולם שמחוץ לארגון ולשקוד על פיתוח ותחזוק שותפות מלאה ועמוקה. מצבים בהם המנהל השותף היהודי דומיננטי יותר משותפו הערבי, או שהגבר הוא המנהל הדומיננטי יותר מהאישה, שותפתו לניהול, חותרים תחת הבסיס הערכי של הארגון ופוגעים ביכולת של הארגון להוות מעבדה

המפתחת נוסחאות חדשות ומשופרות לחברה משותפת אפשרית. מכאן, ששכפול יחסי כוח קיימים פוגע באופן משמעותי ביכולת של הארגון להשפיע על החברה ולחולל שינוי.

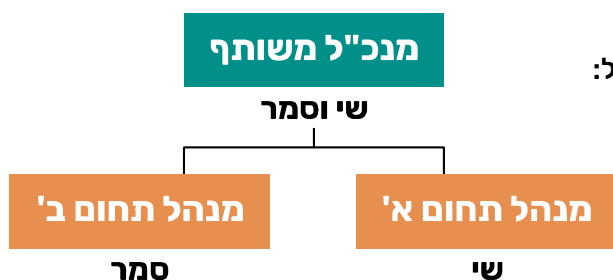


שיתוף מלא בסמכויות, חלוקה שוויונית של תחומי אחריות ויצירת יחידת ניהול שלמה
הגדולה מסך חלקיה ניהול כפול ומשותף מציב דילמה מרכזית: הוא מחייב רמה גבוהה מאוד של תיאום והשקעה של זמן בליבון של סוגיות, קבלת החלטות משותפות וניהול שוטף של העבודה ושל הצוות. מודל זה עשוי ליצור רמות חפיפה וכפילות גבוהות מאוד שעלולות לפגוע ביעילות, להאט את קצב העבודה ולהקשות על התפקוד השוטף, מחד. מאידך, אם תחומי האחריות המקצועיים והמשימות השוטפות נחלקים באופן שווה בין השותפים/ות לניהול, הדבר חוסך זמן ומאפשר יתר עצמאות וגמישות בחיי היום יום. אולם, הדבר עלול הלכה למעשה לרוקן מתוכן או לפגוע בעיקרון החשוב שצינו בפסקה הקודמת, בדבר המחויבות של מנהל/ת בארגון משותף לייצג את קבוצת השייכות הלאומית שלו או שלה, על כל מגוון ההשקפות. לדילמה זו אין פתרון מלא; היא בעיקר מחדדת ומדייקת את הדרישות הגבוהות מא/נשי המקצוע בניהול כפול ומשותף: רקע ניהולי חזק, כישורים בין אישיים ובין קבוצתיים טובים מאוד, יכולת לייצג מגוון של קולות הקיימים בקהילת השייכות הלאומית ומסוגלות לקיים דיאלוג מתמשך ופורה עם שותף/ה בעל/ת דעות והשקפות שונות ולעיתים אף סותרות. ממחקר השטח שלנו עולה כי הערך המוסף של הניהול הכפול והמשותף נוצר מתוך האינטראקציה וההפריה ההדדית המתמדת בין התפיסות הניהוליות והאידיאולוגיות של השותפים/ות לניהול; אינטראקציה שיכולה להוביל לחשיבה חדשנית ויצירתית, מורכבת ופורצת גבולות. במקרים בהם הניהול הכפול והמשותף אינו מייצר את הערך המוסף הזה, הרי שהוא עלול להיות מיותר ואף מזיק.

המלצות | תפיסות תפקיד והגדרותיו

✓ חשוב להגדיר ולהבהיר כי הן הסמכות והן האחריות הן משותפות לחלוטין, ללא היררכיה גלויה או סמויה בין השותפים/ות לניהול הארגון, המחלקות והתכניות השונות. אולם, בכדי למקסם את הערך המוסף, את הרווח התפעולי השוטף וכדי למנוע כפילויות מיותרות, המלצתנו היא להחליט יחד על חלוקה ברורה של תחומי הניהול השוטף וכלל משימות הניהול: הדרכה וליווי של א/נשי צוות, השתתפות בשיבות ופגישות פנים וחוץ ארגוניות ועוד. על פי מודל זה, כל אחת ואחד בצמד הניהול המשותף אחראיות הן לניהול הכולל של הארגון והן על תחומים מקצועיים ספציפיים ולפיכך, כפוף/ה בעצמו/ה ליחידת הניהול המשותף. אף שמבנה זה נשמע מסורבל, כאשר הוא מיושם בהצלחה, הוא מאפשר ריבוי של נקודות מבט מחד, והתנהלות שוטפת יעילה, מאידך.

שרטוט מס' 1 מציג מבנה ניהולי עקרוני של ניהול משותף, הכולל צמד אנשים הממלאים/ות יחדיו ארבעה תפקידים, הלכה למעשה, במטרה למקסם את הרווח הפוטנציאלי מהניהול המשותף ולמזער את מחיריו, בעזרת חלוקה פונקציונאלית ובמקביל שמירה על ניהול כפול.



שרטוט 1 - מבנה ארגוני של ניהול כפול:

הממד האישי – אנושי:

המטרה של הניהול המשותף בארגוני חברה משותפת היא לקדם שוויון ואיזון ביחסי הכוחות. אם הניהול המשותף אינו משיג מטרה זו בפועל, ספק אם כדאי בכלל ליישם מודל שכזה. בפועל, נוצר מצב בו צמד א/נשים שתמיד יהיו שונים/ות: באופי, בסגנון העבודה, ביכולות, בהכשרה וברקע המקצועי. העבודה המשותפת דורשת הוקרה של והכרה בשוני, הגדרת העבודה המשותפת באופן הממצה את היתרונות ונותן מענה לחולשות של השותפים/ות לניהול. מדובר בתהליך מתמשך של פיתוח ותחזוק של העבודה המשותפת, של למידה הדדית ובחינה מתמדת של יחסי הכוחות, חלוקת העבודה ורמת השיתוף ואיכותו הלכה למעשה. יתרה מזו, הניהול המשותף מחייב שימת לב והתמודדות עם הפערים, ההבדלים והמחלוקות ובגיבוש עמדות מתואמות מול הצוות, הוועד המנהל ושותפים חיצוניים.

קונפליקטים, משברים ושיח משברי

המציאות הישראלית מוכיחה שוב ושוב שכאשר מדובר ביחסים השבריריים ממילא בין יהודים לערבים, השאלה איננה האם יהיה עוד משבר אלא מתי הוא יתרחש. רשימה ארוכה של אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים מעידה עד כמה חיוני שארגונים משותפים יהיו מוכנים וערוכים להתמודד עם ההשלכות של אירועים משבריים.

כפי שצינו מספר פעמים לאורך המדריך, הצורך בתגובה אפקטיבית לאירועי משבר חיצוניים הוא כפול: ראשית, מניעה או מזעור של נזקים, ושנית, הזדמנות לתיקון. נזקים אפשריים יכולים להיות: היווצרות מתחים בתוך הצוות ופרימה של המרקם העדין של העבודה המשותפת, או לחילופין, השתקה, השטחה ורידוד של השיח הפנים ארגוני למקום בו אומרים רק את מה שמוסכם על הכלל. דווקא בעתות משבר המוסכם מצטמצם עד מאוד והימנעות משיח עמוק ונוקב עלולה לפגוע בהון החברתי של הארגון המתבטא בצוות רב – גוני הפועל יחדיו גם בעתות משבר. אולם, מצבים משבריים יכולים גם לתרום לחיזוק המחויבות למטרות המשותפות, לערכים ולעשייה למען חברה משותפת. לדוגמא, הנה הדברים ששמענו מפיו של איש מקצוע העובד עם מספר ארגונים:



"במבצע צוק איתן בקיץ 2014 לא הייתי חודש בארץ. חזרתי מטיול ארוך ומניתוק מתקשורת והרמתי טלפון לארגונים שאני עובד אתם בכדי לשאול לשלומם. אחד הדברים ששמעתי שוב ושוב מארגונים, בעיקר מארגוני Grass – root של פעילי ופעילות שטח בהתנדבות, היה: "לא התפרקנו ולא התרחקנו. היו לנו חילוקי דעות רבים אבל המשכנו לדבר ואפילו לפעול ביחד על מה שהסכמנו. מבחינתי היכולת להמשיך ולפעול ביחד ולא להתרחק מצביעה על הון חברתי משמעותי שיש לקבוצות כאלה ומאפשר להם לפעול לאורך זמן בתוך המציאות הישראלית שהיא משברית בהגדרתה".

דוגמה הפוכה מהווה אירוע בו אמר חבר צוות יהודי, בשעת מבצע צבאי בלבנון: "מבחינתי שימותו כל ילדי לבנון ושהילדים שלי לא יהיו פליטים". דבריו עוררו סערה והתקוממות בקרב א/נשי הצוות הערבים/ות שהתנגדו לחלוקה הדיכוטומית בין אזרחים ישראלים שצריך להגן עליהם לבין אזרחים לבנוניים שמותר לפגוע בהם. האירוע נגמר בעזיבתו של העובד את הארגון לאור הקושי הרב מצד א/נשי הצוות הערבים/ות להמשיך ולעבוד עמו. במקרה המדובר הנהלת הארגון בחרה שלא להתייחס לאירוע ולטפל בו, המשמעות הייתה שהמשבר לא טופל והמשיך לבעבע ולפגוע בעבודה המשותפת.



פוטנציאל השיפור, הצמיחה והגדלת יכולת ההשפעה של הארגון במצבים אלה הוא גדול והקלישאה של משבר שהופך להזדמנות יכולה בהחלט להיות אמיתית ותקפה. זאת, מכיוון שכאשר יש בצוות מתיחות בעוצמה מסוימת סביב אירועי לחימה או משבר, היא מהווה השתקפות של מתיחות כזו בחברה הישראלית בכללותה. השתקפות זו מתבטאת באופן מוקטן וממותן יותר, בדרך כלל, מכיוון שבארגונים וקבוצות משותפות יש ברוב המקרים

א/נשים בעלי/ות יכולת גבוהה הרבה יותר לפלורליזם מחשבתי ולקשב לדיעות שונות והבנת האחר, מאשר בחברה ככלל. המשמעות היא שכאשר הצוות בארגון מצליח להתמודד עם המתיחות וליצור דרכים לשמור על השותפות – גם במקרים של מחלוקות קשות ומטלטלות – הוא יוצר למעשה מודל אשר ניתן להמשיג, לפתח ולהתנסות בהחלה שלו על כלל החברה. במקרים בהם ההפך קורה והצוות בארגון לא מוצא את הדרך לעבד קונפליקט מסוים בצורה בונה ומועילה, גם זה יכול ללמד את הארגון משהו משמעותי על העולם עליו הוא מנסה להשפיע: אם אפילו בקרב האנשים אשר בחרו לעבוד בארגון משותף לא נמצאת הדרך להקשיב, להכיל, לחלוק ולהמשיך לשתף פעולה, מה לנו כי נלין על כלל האוכלוסייה שאיננה נמצאת באותו המקום וצריך להתחשב בכך כנתון.

המלצות | הממד האישי – אנושי

✓ המערכת חייבת לפעול. אין לה האפשרות או הבחירה שלא להתייחס לאירועים היוצרים משבר או שהם בעלי פוטנציאל ליצור משבר, לרבות אירועים שעלולים ליצור קרע קטן באחד החוטים המחזיקים את מרקם העבודה והחיים המשותפים בתוך הארגון. אך גם בעתות של שגרה לכאורה, ללא אירועי משבר בולטים, חשוב לארגון לדבר, לעבד, לא להתעלם מקונפליקטים. חשוב לעשות ולחדד את ההבחנה בין הנכונות להקשיב ולהבין, לבין הנכונות להסכים לחזק את המוכנות לפעול ביחד, גם כאשר ההסכמה איננה מלאה אבל יש הצטלבות של אינטרסים. בהמלצה זו יש קריאה להתייחס אל כל אירוע בו העולם החיצון "פולש" אל תוך הארגון ויוצר חריקה או הפרעה, כהזדמנות לקחת את הקושי, לעבד אותו, למצוא את הדרך להביא את המשבר לכלל פתרון. עם שוך המשבר והטיפול המוצלח בו, חשוב להפיק תובנות ולקחים ולבחון מה אפשר ללמוד מהמשבר ומאופן הטיפול בו על הדרכים לקידום חברה משותפת בישראל. התמודדות מודעת מסודרת ועקבית מסוג זה תסייע גם לשמירת הלכידות בצוות מבלי "לחנוק" או להשתיק דיונים חיוניים ונוקבים ושיתוף בעמדות שונות.

ניהול נכון של קונפליקטים פנים ארגוניים המתעוררים בתגובה לאירועים פוליטיים חיצוניים יכול לחזק את תחושת השייכות והאמון ולנסוך תחושה שהארגון הוא מרחב בטוח שמציע תמיכה גם ודווקא בעת משבר. צמד ניהול משותף המשכיל לחזק את השותפות באופן שוטף, ללבן מחלוקות ולא להתעלם מהן ולעבוד יחדיו תוך תיאום מלא וכבוד הדדי, יכול להוביל את הארגון בבטחה גם בעתות משבר.

דוגמה אחת שהוצגה בפנינו הייתה של שני מנהלים של ארגון ארצי שבמאורעות 2000 באו לסניף הצפוני של הארגון ואמרו שמטרתם היא אחת: להיות כאן ולחבק את הצוות. האמון והקרדיט שקיבלו מהצוות היה רב ולאורך זמן.

המלצתנו למנהלים/ות שותפים היא לגבש מתודה מוסכמת ומוסדרת להתמודדות עם מצבים משבריים והקונפליקטים שהם מעוררים. הנה כמה רעיונות שהוכיחו את עצמם, לאור הניסיון הנצבר בשטח ולאור ממצאי המחקר: ראשית, הקמת "צוות תגובות/חירום" ובו ייצוג שוויוני לשני הלאומים אשר תפקידו לתכנן וליישם מהלכים להתמודדות עם האיומים החיצוניים והפנימיים בעקבות משבר. שנית, להסתייע בהנחיה חיצונית אשר תסייע ליצור מרחב בטוח ומאפשר. ולבסוף, להשקיע באופן שוטף בבניית העמידות והחוסן של הארגון למצבי משבר, ולשקוד על פיתוח כלים יישומיים לניהול תקשורת פתוחה, מקשיבה ומכבדת, בדגש על הבדלי עמדות ותפיסות, גם אם הם עמוקים ומקשים. פיתוח יכולות שיח בונה ומכבד יחזק את החוסן הארגוני ויכול למנוע "פלישה" של משברים חיצוניים. בנוסף, הדבר יכול לחזק את היכולות של הצוות לפעול בזירה שהיא רוויית קונפליקטים גם בעתות שגרה.

התאמה בין-אישית:

העבודה המשותפת של צמד מנהלים/ות שותפים/ות היא כפי הנראה רמת הקרבה הגבוהה ביותר הקיימת בין שני אנשים בהקשר של עבודה בארגון. ניהול כפול משותף הוא יותר מעבודה קרובה וצמודה באותו צוות, שהרי מהות השותפות בניהול היא למלא את אותו התפקיד ולעמוד על אותה משבצת.

אחת המשמעויות של הנאמר לעיל היא שיש חשיבות רבה עד מאוד ל"כימיה אישית", כלומר, בכינון יחסי עבודה המשותפים על אמון וכבוד הדדי, הבנה ושפה משותפת מעבר להבדלים לאומיים, אישיים ומקצועיים. ללא כימיה שכזו, יהיה קשה מאוד לעבוד יחד באופן יעיל ומועיל.

המשמעויות המעשיות של האמור לעיל הן: במיון ובבחירת מנהל/ת שותף/ה, צריך לתת דגש רב מהרגיל על איתור, מיון וגיוס מנהל/ת שותף/ה אשר נראה כי הכימיה האישית והמקצועית עם המנהל/ת השותף/ה השני/ה היא גבוהה ביותר. בנוסף, במקרים רבים, המנהל/ת השותף/ה המכהן/ת מעורב/ת בתהליך המיון והאיתור של המנהל/ת השותף/ה החדש/ה. יש לכך יתרונות וחסרונות. החיסרון העיקרי הוא שהמנהל/ת המכהן/ת עלול/ה לבחור במישהו/י שדומה לו/ה או חלש/ה ממנו/ה, מה שעלול להטות את הבחירה או למנוע איתור של האדם המתאים/ה ביותר לתפקיד. היתרון המרכזי הוא שכך גוברים הסיכויים לכינון יחסי עבודה טובים בין השותפים/ות לניהול מבלי לכפות על המנהל/ת המכהן/ת שותף/ה שלא היה לו או לה כל חלק בבחירתו/ה.

לסיכום: נורמות ארגוניות ותרבות ארגונית

המלאכה המתמשכת של יצירת חברה משותפת בתוך הארגון וקידום השפעה בכיוון זה בעולם שמחוץ לארגון דורשת פיתוח של שני היבטים מרכזיים:

1. מנגנוני העבודה הרשמיים בארגון: נהלי עבודה, תרשימי זרימה של קבלת החלטות, אורח ניהול ישיבות צוות הניהול והעבודה בארגון
2. התרבות הארגונית: הנורמות והנהלים הבלתי כתובים המגדירים מה רצוי ומה מקובל בארגון.

נורמות ארגוניות (גלויות וסמויות):

בחלק זה ננסה לשרטט ולהמשיג היבטים של התרבות הארגונית והנורמות הארגוניות אותן בדקנו הן במסגרת המחקר והן בעבודתנו עם ארגוני חברה משותפת ומצאנו שהם מחזקים את יכולתו של הארגון לקדם את מטרותיו. נעשה זאת בעזרת סימון נורמות כאלה במקביל לסימון הצעות ודוגמאות לאמצעים לקידום והטמעת כל נורמה רצויה. כמובן שכל ארגון צריך ויכול לפתח את התרבות המתאימה לו, למציאות בה הוא פועל, להיסטוריה והאופי הארגוניים ולתרבות שהתפתחה בו לאורך השנים.

1. אתגור "בעלי סמכות" ומבנה הכוח בארגון

לארגון יש בעלי סמכות ומקורות לסמכות: רשמית או לא רשמית, מקצועית או ניהולית, סמכות הנובעת מקרבה למשאבים הכספיים של הארגון, כמו תורמים ונציגיהם, סמכות רוחנית או פוליטית של דמויות היכולות להימצא מחוץ לארגון אך עדיין דעתן תיתפס כבעלת משקל רב, וכמובן: סמכות ניהולית הנובעת מההיררכיה הארגונית והמבנה שלו. כפי שכבר כתבנו בתחילת המדריך, כל אלה מתקיימים בהקשר של עבודה באי ודאות והתלבטות

מתמדת מהו הדבר הנכון ביותר לעשות בכל עת נתונה כדי להשפיע ולקדם חברה משותפת. בנוסף, סביבה זו והתנאים בהם פועל הארגון נוטים להשתנות ולספוג זעזועים וטלטלות באופן תדיר. נורמה ארגונית לפיה יש קשב והתחשבות לדעות וידע המגיעים מהשטח – בין אם מהצוות או משותפים חיצוניים – ויש הטמעה של הידע הנובע מהשטח בקבלת ההחלטות תורמת לגמישות וליצירתיות הארגונית, בעיקר בזמנים מאתגרים. בנוסף, ארגוני החברה המשותפת פועלים, במידה רבה, לערעור מוסכמות ומבני כוח בחברה הישראלית; מלאכת הערעור עליהם מן הראוי שתתחיל בתוך הארגון, בנכונות וביכולת שלו לאתגר אותם ולפתח להם חלופות. **חופש הביטוי וחובת ההקשבה:** כמו בסעיף הקודם, גם כאן יש השלכות והשפעות הדדיות של "החוץ" ו"הפנים". במעבדה שהארגון מהווה, בין היתר, למציאת התנאים הנכונים ביותר ליצירת חברה משותפת, נראה ראוי ואף מועיל כי בארגון תינתן לכל אחד ואחת להתבטא בחופשיות. הנורמה שכדאי לקדם כאן היא שלצד החופש להתבטא, יש לכל אחת ואחד גם המחויבות להקשיב ולהבין, גם אם לא להסכים. חופש הביטוי וחובת ההקשבה תומכים בתורם ביכולת לאתגר את השיח ואת קבלת ההחלטות בארגון, כאמצעי לשמירה על מעודכנות ויצירתיות ארגונית.

2. גמישות מכוונת מטרה

נורמה ארגונית רצויה בארגוני החברה המשותפת היא החיבור בין מכוונות עמוקה להשגת תוצאות וליצירת שינוי אמתי בזירות שונות אל מול קשיים ותסכולים, לבין נכונות לגמישות מחשבתית, מעשית ולעיתים אפילו ערכית, למען השגת התוצאות. הכוונה היא לנכונות לפעול עם בעלי עניין לא מובנים מאליהם, לנקוט באסטרטגיות וטקטיקות עקיפות (ולשנות אותן לפי התפתחויות וצורך), ולעשות כל זאת מתוך נכונות להגמשה טקטית של ערכים אישיים בדרך להגשמת אותם עקרונות וערכים. כמובן שהאמור לעיל פותח פתח לסתירות וקונפליקטים פנימיים. למשל: העבודה עם דמויות בכירות במשרדי הממשלה ועם פוליטיקאים/ות ונבחרי/ות ציבור יכולה לאתגר מאד את סולם הערכים של א/נשי צוות בארגוני החברה המשותפת, מכיוון שהחיבור הערכי בינם/ לבין דמויות במסד הוא חלקי או אף מזערי. במקרים כאלה, החיבור והעבודה המשותפת ייעשו על בסיס אינטרסים משותפים, גם כשר אין הלימה ואף סתירה בערכים. הנורמה לפיה "אצלנו בארגון מוכנים לבחון את גבולותינו בכדי להשיג מטרה וערכים שאנו מאמינים בהם", יכולה לסייע לארגון ולעובדיו, אך יש לה כמובן גבולות.

3. פתיחות, סקרנות וחקרנות

התייחסנו מספר פעמים לצורך של ארגונים המקדמים את הרעיון של חברה משותפת בישראל, לזהות ולפתח שיטות פעולה חדשות ליישומן הלכה למעשה. למלאכה החשובה הזו של פיתוח מתמיד של ידע אין "חוברת הוראות הפעלה" והמציאות מציגה קשיים והזדמנויות כאחד חדשות לבקרים. ארגון אשר יטמיע את הסקרנות כנורמה ואת הפתיחות הנגזרת ממנה לחקר אפשרויות וכיווני פעולה לא מובנים מאליהם, יגביר בכך את סיכויי ההשפעה שלו לאורך זמן.



١٢١
 ١٢٢
 ١٢٣
 ١٢٤
 ١٢٥
 ١٢٦
 ١٢٧
 ١٢٨
 ١٢٩
 ١٣٠
 ١٣١
 ١٣٢
 ١٣٣
 ١٣٤
 ١٣٥
 ١٣٦
 ١٣٧
 ١٣٨
 ١٣٩
 ١٤٠
 ١٤١
 ١٤٢
 ١٤٣
 ١٤٤
 ١٤٥
 ١٤٦
 ١٤٧
 ١٤٨
 ١٤٩
 ١٥٠
 ١٥١
 ١٥٢
 ١٥٣
 ١٥٤
 ١٥٥
 ١٥٦
 ١٥٧
 ١٥٨
 ١٥٩
 ١٦٠
 ١٦١
 ١٦٢
 ١٦٣
 ١٦٤
 ١٦٥
 ١٦٦
 ١٦٧
 ١٦٨
 ١٦٩
 ١٧٠
 ١٧١
 ١٧٢
 ١٧٣
 ١٧٤
 ١٧٥
 ١٧٦
 ١٧٧
 ١٧٨
 ١٧٩
 ١٨٠
 ١٨١
 ١٨٢
 ١٨٣
 ١٨٤
 ١٨٥
 ١٨٦
 ١٨٧
 ١٨٨
 ١٨٩
 ١٩٠
 ١٩١
 ١٩٢
 ١٩٣
 ١٩٤
 ١٩٥
 ١٩٦
 ١٩٧
 ١٩٨
 ١٩٩
 ٢٠٠
 ٢٠١
 ٢٠٢
 ٢٠٣
 ٢٠٤
 ٢٠٥
 ٢٠٦
 ٢٠٧
 ٢٠٨
 ٢٠٩
 ٢١٠
 ٢١١
 ٢١٢
 ٢١٣
 ٢١٤
 ٢١٥
 ٢١٦
 ٢١٧
 ٢١٨
 ٢١٩
 ٢٢٠
 ٢٢١
 ٢٢٢
 ٢٢٣
 ٢٢٤
 ٢٢٥
 ٢٢٦
 ٢٢٧
 ٢٢٨
 ٢٢٩
 ٢٣٠
 ٢٣١
 ٢٣٢
 ٢٣٣
 ٢٣٤
 ٢٣٥
 ٢٣٦
 ٢٣٧
 ٢٣٨
 ٢٣٩
 ٢٤٠
 ٢٤١
 ٢٤٢
 ٢٤٣
 ٢٤٤
 ٢٤٥
 ٢٤٦
 ٢٤٧
 ٢٤٨
 ٢٤٩
 ٢٥٠
 ٢٥١
 ٢٥٢
 ٢٥٣
 ٢٥٤
 ٢٥٥
 ٢٥٦
 ٢٥٧
 ٢٥٨
 ٢٥٩
 ٢٦٠
 ٢٦١
 ٢٦٢
 ٢٦٣
 ٢٦٤
 ٢٦٥
 ٢٦٦
 ٢٦٧
 ٢٦٨
 ٢٦٩
 ٢٧٠
 ٢٧١
 ٢٧٢
 ٢٧٣
 ٢٧٤
 ٢٧٥
 ٢٧٦
 ٢٧٧
 ٢٧٨
 ٢٧٩
 ٢٨٠
 ٢٨١
 ٢٨٢
 ٢٨٣
 ٢٨٤
 ٢٨٥
 ٢٨٦
 ٢٨٧
 ٢٨٨
 ٢٨٩
 ٢٩٠
 ٢٩١
 ٢٩٢
 ٢٩٣
 ٢٩٤
 ٢٩٥
 ٢٩٦
 ٢٩٧
 ٢٩٨
 ٢٩٩
 ٣٠٠
 ٣٠١
 ٣٠٢
 ٣٠٣
 ٣٠٤
 ٣٠٥
 ٣٠٦
 ٣٠٧
 ٣٠٨
 ٣٠٩
 ٣١٠
 ٣١١
 ٣١٢
 ٣١٣
 ٣١٤
 ٣١٥
 ٣١٦
 ٣١٧
 ٣١٨
 ٣١٩
 ٣٢٠
 ٣٢١
 ٣٢٢
 ٣٢٣
 ٣٢٤
 ٣٢٥
 ٣٢٦
 ٣٢٧
 ٣٢٨
 ٣٢٩
 ٣٣٠
 ٣٣١
 ٣٣٢
 ٣٣٣
 ٣٣٤
 ٣٣٥
 ٣٣٦
 ٣٣٧
 ٣٣٨
 ٣٣٩
 ٣٤٠
 ٣٤١
 ٣٤٢
 ٣٤٣
 ٣٤٤
 ٣٤٥
 ٣٤٦
 ٣٤٧
 ٣٤٨
 ٣٤٩
 ٣٥٠
 ٣٥١
 ٣٥٢
 ٣٥٣
 ٣٥٤
 ٣٥٥
 ٣٥٦
 ٣٥٧
 ٣٥٨
 ٣٥٩
 ٣٦٠
 ٣٦١
 ٣٦٢
 ٣٦٣
 ٣٦٤
 ٣٦٥
 ٣٦٦
 ٣٦٧
 ٣٦٨
 ٣٦٩
 ٣٧٠
 ٣٧١
 ٣٧٢
 ٣٧٣
 ٣٧٤
 ٣٧٥
 ٣٧٦
 ٣٧٧
 ٣٧٨
 ٣٧٩
 ٣٨٠
 ٣٨١
 ٣٨٢
 ٣٨٣
 ٣٨٤
 ٣٨٥
 ٣٨٦
 ٣٨٧
 ٣٨٨
 ٣٨٩
 ٣٩٠
 ٣٩١
 ٣٩٢
 ٣٩٣
 ٣٩٤
 ٣٩٥
 ٣٩٦
 ٣٩٧
 ٣٩٨
 ٣٩٩
 ٤٠٠
 ٤٠١
 ٤٠٢
 ٤٠٣
 ٤٠٤
 ٤٠٥
 ٤٠٦
 ٤٠٧
 ٤٠٨
 ٤٠٩
 ٤١٠
 ٤١١
 ٤١٢
 ٤١٣
 ٤١٤
 ٤١٥
 ٤١٦
 ٤١٧
 ٤١٨
 ٤١٩
 ٤٢٠
 ٤٢١
 ٤٢٢
 ٤٢٣
 ٤٢٤
 ٤٢٥
 ٤٢٦
 ٤٢٧
 ٤٢٨
 ٤٢٩
 ٤٣٠
 ٤٣١
 ٤٣٢
 ٤٣٣
 ٤٣٤
 ٤٣٥
 ٤٣٦
 ٤٣٧
 ٤٣٨
 ٤٣٩
 ٤٤٠
 ٤٤١
 ٤٤٢
 ٤٤٣
 ٤٤٤
 ٤٤٥
 ٤٤٦
 ٤٤٧
 ٤٤٨
 ٤٤٩
 ٤٥٠
 ٤٥١
 ٤٥٢
 ٤٥٣
 ٤٥٤
 ٤٥٥
 ٤٥٦
 ٤٥٧
 ٤٥٨
 ٤٥٩
 ٤٦٠
 ٤٦١
 ٤٦٢
 ٤٦٣
 ٤٦٤
 ٤٦٥
 ٤٦٦
 ٤٦٧
 ٤٦٨
 ٤٦٩
 ٤٧٠
 ٤٧١
 ٤٧٢
 ٤٧٣
 ٤٧٤
 ٤٧٥
 ٤٧٦
 ٤٧٧
 ٤٧٨
 ٤٧٩
 ٤٨٠
 ٤٨١
 ٤٨٢
 ٤٨٣
 ٤٨٤
 ٤٨٥
 ٤٨٦
 ٤٨٧
 ٤٨٨
 ٤٨٩
 ٤٩٠
 ٤٩١
 ٤٩٢

התשובות

[illegible]

١٨٤٠
 ١٨٤١
 ١٨٤٢
 ١٨٤٣
 ١٨٤٤
 ١٨٤٥
 ١٨٤٦
 ١٨٤٧
 ١٨٤٨
 ١٨٤٩
 ١٨٥٠
 ١٨٥١
 ١٨٥٢
 ١٨٥٣
 ١٨٥٤
 ١٨٥٥
 ١٨٥٦
 ١٨٥٧
 ١٨٥٨
 ١٨٥٩
 ١٨٦٠
 ١٨٦١
 ١٨٦٢
 ١٨٦٣
 ١٨٦٤
 ١٨٦٥
 ١٨٦٦
 ١٨٦٧
 ١٨٦٨
 ١٨٦٩
 ١٨٧٠
 ١٨٧١
 ١٨٧٢
 ١٨٧٣
 ١٨٧٤
 ١٨٧٥
 ١٨٧٦
 ١٨٧٧
 ١٨٧٨
 ١٨٧٩
 ١٨٨٠
 ١٨٨١
 ١٨٨٢
 ١٨٨٣
 ١٨٨٤
 ١٨٨٥
 ١٨٨٦
 ١٨٨٧
 ١٨٨٨
 ١٨٨٩
 ١٨٩٠
 ١٨٩١
 ١٨٩٢
 ١٨٩٣
 ١٨٩٤
 ١٨٩٥
 ١٨٩٦
 ١٨٩٧
 ١٨٩٨
 ١٨٩٩
 ١٩٠٠
 ١٩٠١
 ١٩٠٢
 ١٩٠٣
 ١٩٠٤
 ١٩٠٥
 ١٩٠٦
 ١٩٠٧
 ١٩٠٨
 ١٩٠٩
 ١٩١٠
 ١٩١١
 ١٩١٢
 ١٩١٣
 ١٩١٤
 ١٩١٥
 ١٩١٦
 ١٩١٧
 ١٩١٨
 ١٩١٩
 ١٩٢٠
 ١٩٢١
 ١٩٢٢
 ١٩٢٣
 ١٩٢٤
 ١٩٢٥
 ١٩٢٦
 ١٩٢٧
 ١٩٢٨
 ١٩٢٩
 ١٩٣٠
 ١٩٣١
 ١٩٣٢
 ١٩٣٣
 ١٩٣٤
 ١٩٣٥
 ١٩٣٦
 ١٩٣٧
 ١٩٣٨
 ١٩٣٩
 ١٩٤٠
 ١٩٤١
 ١٩٤٢
 ١٩٤٣
 ١٩٤٤
 ١٩٤٥
 ١٩٤٦
 ١٩٤٧
 ١٩٤٨
 ١٩٤٩
 ١٩٥٠
 ١٩٥١
 ١٩٥٢
 ١٩٥٣
 ١٩٥٤
 ١٩٥٥
 ١٩٥٦
 ١٩٥٧
 ١٩٥٨
 ١٩٥٩
 ١٩٦٠
 ١٩٦١
 ١٩٦٢
 ١٩٦٣
 ١٩٦٤
 ١٩٦٥
 ١٩٦٦
 ١٩٦٧
 ١٩٦٨
 ١٩٦٩
 ١٩٧٠
 ١٩٧١
 ١٩٧٢
 ١٩٧٣
 ١٩٧٤
 ١٩٧٥
 ١٩٧٦
 ١٩٧٧
 ١٩٧٨
 ١٩٧٩
 ١٩٨٠
 ١٩٨١
 ١٩٨٢
 ١٩٨٣
 ١٩٨٤
 ١٩٨٥
 ١٩٨٦
 ١٩٨٧
 ١٩٨٨
 ١٩٨٩
 ١٩٩٠
 ١٩٩١
 ١٩٩٢
 ١٩٩٣
 ١٩٩٤
 ١٩٩٥
 ١٩٩٦
 ١٩٩٧
 ١٩٩٨
 ١٩٩٩
 ٢٠٠٠
 ٢٠٠١
 ٢٠٠٢
 ٢٠٠٣
 ٢٠٠٤
 ٢٠٠٥
 ٢٠٠٦
 ٢٠٠٧
 ٢٠٠٨
 ٢٠٠٩
 ٢٠١٠
 ٢٠١١
 ٢٠١٢
 ٢٠١٣
 ٢٠١٤
 ٢٠١٥
 ٢٠١٦
 ٢٠١٧
 ٢٠١٨
 ٢٠١٩
 ٢٠٢٠
 ٢٠٢١
 ٢٠٢٢
 ٢٠٢٣
 ٢٠٢٤
 ٢٠٢٥
 ٢٠٢٦
 ٢٠٢٧
 ٢٠٢٨
 ٢٠٢٩
 ٢٠٣٠
 ٢٠٣١
 ٢٠٣٢
 ٢٠٣٣
 ٢٠٣٤
 ٢٠٣٥
 ٢٠٣٦
 ٢٠٣٧
 ٢٠٣٨
 ٢٠٣٩
 ٢٠٤٠
 ٢٠٤١
 ٢٠٤٢
 ٢٠٤٣
 ٢٠٤٤
 ٢٠٤٥
 ٢٠٤٦
 ٢٠٤٧
 ٢٠٤٨
 ٢٠٤٩
 ٢٠٥٠
 ٢٠٥١
 ٢٠٥٢
 ٢٠٥٣
 ٢٠٥٤
 ٢٠٥٥
 ٢٠٥٦
 ٢٠٥٧
 ٢٠٥٨
 ٢٠٥٩
 ٢٠٦٠
 ٢٠٦١
 ٢٠٦٢
 ٢٠٦٣
 ٢٠٦٤
 ٢٠٦٥
 ٢٠٦٦
 ٢٠٦٧
 ٢٠٦٨
 ٢٠٦٩
 ٢٠٧٠
 ٢٠٧١
 ٢٠٧٢
 ٢٠٧٣
 ٢٠٧٤
 ٢٠٧٥
 ٢٠٧٦
 ٢٠٧٧
 ٢٠٧٨
 ٢٠٧٩
 ٢٠٨٠
 ٢٠٨١
 ٢٠٨٢
 ٢٠٨٣
 ٢٠٨٤
 ٢٠٨٥
 ٢٠٨٦
 ٢٠٨٧
 ٢٠٨٨
 ٢٠٨٩
 ٢٠٩٠
 ٢٠٩١
 ٢٠٩٢
 ٢٠٩٣
 ٢٠٩٤
 ٢٠٩٥
 ٢٠٩٦
 ٢٠٩٧
 ٢٠٩٨
 ٢٠٩٩
 ٢١٠٠
 ٢١٠١
 ٢١٠٢
 ٢١٠٣
 ٢١٠٤
 ٢١٠٥
 ٢١٠٦
 ٢١٠٧
 ٢١٠٨
 ٢١٠٩
 ٢١١٠
 ٢١١١
 ٢١١٢
 ٢١١٣
 ٢١١٤
 ٢١١٥
 ٢١١٦
 ٢١١٧
 ٢١١٨
 ٢١١٩
 ٢١٢٠
 ٢١٢١
 ٢١٢٢
 ٢١٢٣
 ٢١٢٤
 ٢١٢٥
 ٢١٢٦
 ٢١٢٧
 ٢١٢٨
 ٢١٢٩
 ٢١٣٠
 ٢١٣١
 ٢١٣٢
 ٢١٣٣
 ٢١٣٤
 ٢١٣٥
 ٢١٣٦
 ٢١٣٧
 ٢١٣٨
 ٢١٣٩
 ٢١٤٠
 ٢١٤١
 ٢١٤٢
 ٢١٤٣
 ٢١٤٤
 ٢١٤٥
 ٢١٤٦
 ٢١٤٧
 ٢١٤٨
 ٢١٤٩
 ٢١٥٠
 ٢١٥١
 ٢١٥٢
 ٢١٥٣
 ٢١٥٤

၂။ ခုနစ်ဆယ်စု၊ ခုနစ်ဆယ်စု၊ ခုနစ်ဆယ်စု၊

١٠
 ١١
 ١٢
 ١٣
 ١٤
 ١٥
 ١٦
 ١٧
 ١٨
 ١٩
 ٢٠
 ٢١
 ٢٢
 ٢٣
 ٢٤
 ٢٥
 ٢٦
 ٢٧
 ٢٨
 ٢٩
 ٣٠
 ٣١
 ٣٢
 ٣٣
 ٣٤
 ٣٥
 ٣٦
 ٣٧
 ٣٨
 ٣٩
 ٤٠
 ٤١
 ٤٢
 ٤٣
 ٤٤
 ٤٥
 ٤٦
 ٤٧
 ٤٨
 ٤٩
 ٥٠
 ٥١
 ٥٢
 ٥٣
 ٥٤
 ٥٥
 ٥٦
 ٥٧
 ٥٨
 ٥٩
 ٦٠
 ٦١
 ٦٢
 ٦٣
 ٦٤
 ٦٥
 ٦٦
 ٦٧
 ٦٨
 ٦٩
 ٧٠
 ٧١
 ٧٢
 ٧٣
 ٧٤
 ٧٥
 ٧٦
 ٧٧
 ٧٨
 ٧٩
 ٨٠
 ٨١
 ٨٢
 ٨٣
 ٨٤
 ٨٥
 ٨٦
 ٨٧
 ٨٨
 ٨٩
 ٩٠
 ٩١
 ٩٢
 ٩٣
 ٩٤
 ٩٥
 ٩٦
 ٩٧
 ٩٨
 ٩٩
 ١٠٠

॥ ॐ नमो भगवते वासुदेवाय ॥

יְהוָה יִשְׁמַר יְהוָה יִשְׁמַר יְהוָה יִשְׁמַר

: جيتي ٻئي ڀيري ڏسڻ لاءِ

من جعفر بن محمد بن عيسى بن علي بن ابي طالب عليه السلام

• التكرار والتمثيل في المصاحف

[illegible][illegible]

፡፫፻፳፱ ጥቅምት ፲፭፣ ፳፯ ዓ.ም.

[illegible]

॥ अथ श्रीगणेशाय नमः ॥

[illegible]

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

ᐅᓴᓂᓄᓇ ᑲᓱᓃᓈᓂᓄᓇ - ᓴᓂᓄᓇ ᐅᓴᓂᓄᓇ

[illegible]

(ሀገራችንን ለማዳንና ለማስጠገን)፡

[illegible]

[illegible]

ହାତୀ ୧୫୩୩୩.

- ۱۰۲۸

- ١٠٠: ﴿قُلْ يٰٓاَيُّهَا النَّاسُ اِنِّيْٓ اُنۡزِلْتُ فِيْكُمْ لَآلِىۡٓ اِبْرٰهِيْمَ ۚ وَنُوۡحًا ۚ وَاٰدٰمًا ۚ وَهٰٓؤُلَآءِ اَسۡمَآءُ الْاَنْۡبِيَآءِ الۡمُرۡسَلِيۡنَ ۚ

٥٦ | ٥٧ | ٥٨ | ٥٩ | ٦٠ | ٦١ | ٦٢ | ٦٣ | ٦٤ | ٦٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٧٠ | ٧١ | ٧٢ | ٧٣ | ٧٤ | ٧٥ | ٧٦ | ٧٧ | ٧٨ | ٧٩ | ٨٠ | ٨١ | ٨٢ | ٨٣ | ٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ٨٧ | ٨٨ | ٨٩ | ٩٠ | ٩١ | ٩٢ | ٩٣ | ٩٤ | ٩٥ | ٩٦ | ٩٧ | ٩٨ | ٩٩ | ١٠٠ |

ॐ नमः

המחלקה | המרכז | המערכת | המערכת

[illegible]

זינטשטווען רעדאקציע
רעדאקטירט פאר אונזערע לעסערס

[illegible][illegible]

عدم من ظروف ظل وفي الضرورة فإن الضرر لا يمكن تجنبه في المستقبل. التصرف بشكل الاستراتيجي ولا حول ولا غير معاملة مادية ومستدامة على المنظمة مستقرة ومستدامة. إن يكون التنظيم، التقييم،

تجاربنا الاجتماعية :النشأ والجنس



መስፍን ማርያም | ማርያም | ማርያም | ማርያም

[illegible][illegible]



٤

[illegible][illegible][illegible]

[illegible]

المشترك. المجمع الواء لرفع يرفع التي المنظمات



ክርስቲያን | ለሕይወት ማቆላለጥ ማሳሰቢያ

[illegible][illegible]

ᠮᠤᠰᠤᠵᠤ ᠶ᠋Ꮓᠨ ᠶ᠋Ꮓᠨ ᠶ᠋Ꮓᠨ ᠶ᠋Ꮓᠨ ᠶ᠋Ꮓᠨ

[illegible]

[illegible]

התשובה

١٠
 ١١
 ١٢
 ١٣
 ١٤
 ١٥
 ١٦
 ١٧
 ١٨
 ١٩
 ٢٠
 ٢١
 ٢٢
 ٢٣
 ٢٤
 ٢٥
 ٢٦
 ٢٧
 ٢٨
 ٢٩
 ٣٠
 ٣١
 ٣٢
 ٣٣
 ٣٤
 ٣٥
 ٣٦
 ٣٧
 ٣٨
 ٣٩
 ٤٠
 ٤١
 ٤٢
 ٤٣
 ٤٤
 ٤٥
 ٤٦
 ٤٧
 ٤٨
 ٤٩
 ٥٠
 ٥١
 ٥٢
 ٥٣
 ٥٤
 ٥٥
 ٥٦
 ٥٧
 ٥٨
 ٥٩
 ٦٠
 ٦١
 ٦٢
 ٦٣
 ٦٤
 ٦٥
 ٦٦
 ٦٧
 ٦٨
 ٦٩
 ٧٠
 ٧١
 ٧٢
 ٧٣
 ٧٤
 ٧٥
 ٧٦
 ٧٧
 ٧٨
 ٧٩
 ٨٠
 ٨١
 ٨٢
 ٨٣
 ٨٤
 ٨٥
 ٨٦
 ٨٧
 ٨٨
 ٨٩
 ٩٠
 ٩١
 ٩٢
 ٩٣
 ٩٤
 ٩٥
 ٩٦
 ٩٧
 ٩٨
 ٩٩
 ١٠٠

پهختیایستیا و
میسرا، یو، - مضمین
تیجیالو، الیستیا
الفری، الیستیا
الفری، الیستیا



[illegible]

• قية من الكا والفرض

[illegible]

: استقامت و استقامت

المجتمع المنظم من عدد من سنوات خدمة الشراعي شراعي حصوله على هذا الترتيب

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

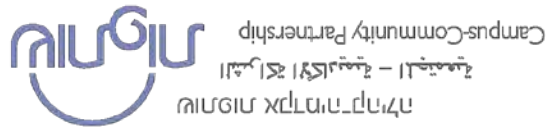
والله اعلم
بما تنزلون

[illegible][illegible][illegible][illegible]

საქართველოში არსებული მდგომარეობის გამო, საერთაშორისო დონაზე ჩვენი ქვეყანის წარმომადგენლები უკვე რამდენიმე დღეა მონაწილეობენ „საერთაშორისო დღის დიპლომატიის“ კონფერენციაში, რომელიც მიმდინარეობს ბელარუსის დედაქალაქში, მინსკში. კონფერენციაში მონაწილეობენ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის დიპლომატიის წარმომადგენლები, რომლებიც ერთმანეთს შეხვედრის მიზნით შეიკრიბნენ. კონფერენციის თემატიკაშია მოხსენიებული მსოფლიოში არსებული მდგომარეობის გამოწვევები, რომლებიც გლობალიზაციის პროცესში უკვე მსოფლიოს მთელს სფეროში გავრცელდა. კონფერენციაში მონაწილეობენ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის დიპლომატიის წარმომადგენლები, რომლებიც ერთმანეთს შეხვედრის მიზნით შეიკრიბნენ. კონფერენციის თემატიკაშია მოხსენიებული მსოფლიოში არსებული მდგომარეობის გამოწვევები, რომლებიც გლობალიზაციის პროცესში უკვე მსოფლიოს მთელს სფეროში გავრცელდა.

١٠. مع العلم ان الاطراف طرفي، وبتعريض المشتري الى مخاطر منطوقها التي تؤول الى المميزات والعيوب، ومميزات ومخاطر المشتري في اسرائيل. بتعريض الاطراف الى مخاطر منطوقها التي تؤول الى المميزات والعيوب، ومميزات ومخاطر المشتري في اسرائيل. بتعريض الاطراف الى مخاطر منطوقها التي تؤول الى المميزات والعيوب، ومميزات ومخاطر المشتري في اسرائيل.



[illegible]

آسراتل، 2019

تيرچر: حموطال چورتي

بنجامين جيتري سوسيال، وناستو، مرسوحي وفتو، وناستو، وفتو: ايتالي

المستقيم المقيم

دليل ادارة منظمات