

מנהיגות השתתפותית

בקיץ 2021 קפצנו למים של הניהול ההשתתפותי. החלטנו, צוות קהילות בארגון מיתרים, שזה נכון עבורנו ועבור הרעיונות שאנחנו תומכים בהם לעבור מדפוס הירארכי בעל קדקוד ברור, לדפוס שטוח בו ישנם מספר מוקדי השפעה. להפסיק לחשוב על ניהול כמשימה וכאחריות בלעדית המתכנסות לאדם אחד, להתחיל להתייחס לניהול כמספר תפקידים אותם ניתן לחלק בין בעלי ובעלות הכישורים והתשוקה המתאימים, ולצאת לדרך. (כן כן, נשארו כמה תפקידים שלא נמצא להם דורשת, והם שבו והתחלקו בינינו) היה פשוט? לא לכולנו. היה מסקרן? עבור רובינו. בנקודת הזמן הנוכחית אנחנו עוד בשלבי הניסוי והתהייה, אבל ישנה תחושה שעברנו מספיק כבדת דרך כדי לשתף את אנשי הקהילות ולחשוב כיצד ניתן לתרגם את ההתנסויות שלנו בהקשר המקצועי להובלה ולחיים בקהילה בכלל ובקהילה המעורבת בפרט.

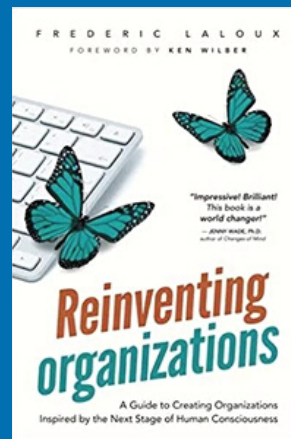


מה אם כך מסקנותיו של לאלו?

הארגונים השונים מיוצגים על ידי לאלו באמצעות צבעים. השלב ההתפתחותי האחרון, הנאור, הגמיש וקל התנועה, מיוצג על ידי הצבע טיל (שהוא סוג של ירוק שאיננו מוגדר בשפה העברית).

מאפייניו נגזרים ממחקר שערך לאלו בנוגע לארגונים בעלי המבנה ודרכי הפעולה המתקדמים ביותר. ארגונים אלה היו מגוונים מאוד – חלקם היו תאגידיים, אחרים היו עמותות ללא מטרת רווח, מוסדות חינוך, ארגוני בריאות או גופים תעשייתיים. העומדים והעומדות בראש הארגונים לא הכירו אלה את אלה, אולם ייצרו דפוס התנהלות חדשניים הקשורים ליחסי אמון העמוקים בין העובדים והעובדות ולהבנה כי לארגון ישנה מטרה המתעלה מעל אינטרסים ושאיפות פרטיים.

המטאפורה המדויקת לארגונים אלה איננה 'משפחה' אלא 'נחיל', גוף המתקדם תוך כדי תנועה והתפתחות תמידיים.



מנהיגות השתתפותית - מה זה אומר?

במידה מסוימת הכל התחיל מפרידריק לאלו וספרו Reinventing Organizations,

חיבור בו חקר לאלו כיצד רעיונות או פרדיגמות השפיעו על האופן בו אנשים עבדו יחד בארגונים. לאלו מתאר את השלבים ההיסטוריים של מקומות עבודה, אך בעיקר מסמן את המאפיינים של גופים מקצועיים המייצגים את החשיבה החדשנית אודות מהות האדם, את אופני שיתופי הפעולה, את עולם העבודה ועוד.

עוד על פרידריק לאלו וספרו ניתן לקרוא כאן:
<https://www.reinventingorganizations.com>

שלושת המאפיינים העיקריים של ארגוני 'תיל' הם:

- **שלמות** – ארגונים בהם ישנה יכולת רחבת יריעה לביטוי עצמי, באופן הכולל צדדים יצירתיים, אינטלקטואליים, ורוחניים של חברי וחברות הארגון מבלי שאלה יחושו כי הם יישפטו על כך.
- **ניהול עצמי** – במקום המבנה ההירארכי המקובל, הצוות מתחלק לקבוצות משימה, בעלות אחריות בלעדית לביצוע וסמכות לקבלת החלטות (תוך התחשבות בשיקולים השונים של כלל חברי וחברות הארגון).
- **ייעוד מתהווה** – מטרה שאיננה נקבעת על ידי גורם קבוע אחד בארגון, אלא אחת המתפתחת באופן אבולוציוני עם הצטרפות חברים וחברות חדשים או עם גילוי הבנה טובה יותר בנוגע לאופן בו הארגון עשוי לתרום לעולם.

שלושת מאפיינים אלה מתפרטים לתת דפוסים הקשורים לא רק לארגונים מעולם העבודה, אלא לקהילות חיים. על זאת ועוד – בהמשך.

להרחבה נוספת: האבולוציה של ארגונים: ממבנה הירארכי לניהול השתתפותי

<https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAju9g&t=14s>

התהליך שעברנו באגף קהילות מיתרים:

כמה הערות לסדר היום:

- אגף קהילות הוא צוות בתוך רשת מיתרים המנוהל באופן הירארכי, לכן נדרשו כאן התאמות ופתרונות לסוגיות דוגמת סמכות האגף לקבל החלטות בנוגע לצורת ניהול או התאמת השינוי שעובר האגף ליתר הארגון ויצירת ממשק בין השניים וכן ההבנה שעוד נכוננו לנו קשיים ולצידם ההנחה שנוכל לצלוח אותם.
-
- כבר כמעט כמעט היינו שם ממילא. ציפורה ויותם שניהלו את האגף נקטו למעשה בהרבה פרקטיקות שתאמו את תפיסתם ארגוני התיל. לכן המעבר לניהול ההשתתפותי היה די טבעי, לא היו כאן בורות עמוקים לחצות.
-
- לא עשינו את זה לבד. קיבלנו ליווי משני מרצ'בסקי הנהדרת מ'הטריבונו' למנהיגות השתתפותית. שני לימדה אותנו את השיטה ושברה אתנו את הראש על האתגרים שדרשו פיצוח.

כמה טיפים מהניסיון שצברנו:

- הסבלנות משתלמת! תהליכים מסוג זה לוקחים את הזמן שלהם.
- השקיעו ביחסים הפנים – צוותיים.
- גייסו אנשי מפתח בארגון לטובת הרעיון.
- באו עם ראש פתוח, גמישות ונכונות לפרק ולהרכיב מחדש את התפקידים השונים בצוות.
- היו מודעים שלא לכולם. השינוי קל וגלו אורך רוח.
- האמינו ברעיון הניהול ההשתתפותי.

להיות חלק מצוות קהילות משמעו לתרגל 'ביבש' את מה שמתרחש בקהילות ברטוב'. גם הצוות שלנו מורכב מבעלי ובעלות זהויות שונות, גם אצלינו יש מאויים ותשוקות שונים ולעיתים סותרים. אמנם זהו רק מקום עבודה ואנחנו לא חלק ממרחב חיים משותף, אבל עדיין – התהליך שעברנו מדפוס ניהול מסורתי לניהול השתתפותי שווה היכרות.

מה עשינו?

פרשנו את סך המשימות שעל סדר יומו של האגף. הוספנו את תפקידי הניהול השונים (תקציב, נציגות במטה מיתרים, ניהול ישיבות צוות...), השתבצנו לפי תשוקות וכישורים. חילקנו בינינו את התפקידים שלא ניתן להם מענה. יצאנו לדרך וגילינו שישנם עוד תחומים שלא כיסינו ולמדנו תוך כדי תנועה.



'ארגוני תיל' כבסיס להובלה בקהילות:



כינוי נוסף לארגוני 'תיל' הוא 'ארגונים מבוססי אמון', אלה קיימים אמנם בעיקר בעולם העבודה, אך מסתבר שחלק מהמאפיינים של ארגונים מסוג זה מתאים מאוד להובלה קהילתית.

המאפיין הראשון – השאיפה שכל עובד ועובדת יבואו לידי ביטוי על מלאו כישוריהם ותשוקותיהם, איננו אלא הלב הפועם של קהילת חיים. כאן הקשר בין עולם העבודה והקהילה ברור מאליו. נדברך נוסף בזיקה בין השניים הוא דפוסים הקשורים למאפיין השני 'ניהול עצמי' – המתאימים כמו כפפה ליד למנהיגות בקהילות:

צוותי משימה אוטונומיים / ועדות קהילתיות:

מבנה הירארכי בנוי כמשולש: בסיס רחב וקדקוד אחד. ארגונים מבוססי אמון בנויים כמעגל המציין את הייעוד המשותף ובתוכו מעגלי משימה קטנים:

צוותים אוטונומיים שההשתייכות אליהם נעשית על פי התשוקות והכישורים של חברי וחברות הארגון, והצרכים הארגוניים. אורך חיי הצוות כאורך חיי המשימה.

אפשר לחשוב על צוותים אלה כוועדות בקהילות:

השתבצות על פי נטיות ויכולות אישיות של המתנדבים והמתנדבות, משימה מוגדרת מראש התואמת את ייעוד הקהילה, וזמן קיום הועדה התחום בגבולות נתונים מראש.

'מנהיגות נחיל':

ארגון הפועל כנחיל או כגדר חיה – נכון לגבי מקומות עבודה, נכון גם לגבי קהילות: -מודעות – לסביבה וליכולות של כל אחד ואחת. -אוטונומיה – ניהול עצמי וחלוקת תפקידים. -סולידריות – השתתפות במילוי המשימות. -הסתגלות – משימות המשתנות בהתאם למציאות. -חוסן חברתי/קהילתי – יכולת ריפוי עצמית בשעת משבר או נזק.

מבוסס על: שני מרצ'בסקי, על אימפרוביזציה ונחילים כהשראה להתארגנות דמוקרטית בעבודה ובקהילה. <https://katzr.net/adb38e>



כל קול נשמע:

דווקא בגלל הביזור הגדול של תפקידים וסמכויות ארגונים מבוססי אמון חייבים להיות סופר יעילים.

בדיוק לשם כך נוצרו מנגנונים של איסוף ידע וקבל החלטות.

אחד העקרונות החשובים הוא להגיע לכל אחד מהקולות בטרם תתקבל החלטה, אין צורך להגיע לקונצנזוס אבל כן צריך לקחת בחשבון את כלל השיקולים, ההסתייגויות והחששות.

הנה כמה כללי אצבע חשובים:

- הסוציומטרי לא קובע: לכולם וכולן זכות הדיבור וחובת ההקשבה.

-כל עמדה נלקחת בחשבון גם אם לקו הסיום תגיע החלטה שתואמת רק חלק מהעמדות.

-אין דיבורים מאחורי הגב.

-ישנה אווירה המאפשרת לבטא כל עמדה בנחת.

עוד על קבלת החלטות בארגונים מבוססי אמון:

<https://www.youtube.com/watch?v=l3zFWpntExg>

מבוסס על: הטריבונה, איך נראית ישיבת צוות

<https://hatribuna.co.il/participatory-meeting>

'ניהול השתתפותי' בקהילות המעורבות:

קהילות זה עניין של יחסים, ולכן תמיד יהיו בהן חלקים מאתגרים.

בקהילות מעורבות הקונפליקטים הם חלק מה DNA הראשוני: חינוך, שבת ומועדים, תקצוב, תרבות. כמעט בכל נקודה של החיים הקהילתיים החיבור בין הזהויות השונות מייצר אתגרים וצריך להילקח בחשבון.

בדיוק מהסיבה הזאת ארגונים מבוססי אמון לוכדים את המהות הפנימית של הקהילה המעורבת. למה? כי בניהול השתתפותי ההירארכיה איננה קיימת וכוחות השוק עשויים למשוך לכל הכיוונים. כדי לצאת מהפלונוטר הזה ראוי וכדאי להבין את הקונפליקטים כסיבה לחגיגה ולא כמחסום (וכמובן לנהל אותם בהתאם).

כאן הצדדים השונים מעברי המתרס לא נתפסים עוד כאויבים והדיון ביניהם לא מוביל למשחק סכום אפס. ההיפך הוא הנכון.

ריבוי הפרספקטיבות הוא הזדמנות לחקור כל סוגיה מכמה נקודות מבט. אין פה צדק וטעות, אמת ושקר, או אשמה וחפות, אלא מרחב משותף המאפשר לחכמת ההמונים להצטבר ולייצר חלום שהופך להיות מדורת השבט של כל קהילה נתונה.

כדי שהמתח יהפוך למתנה צריכים להתקיים שלושה תנאים:

- רב גונית - מגוון של זהויות, עמדות, צרכים או דעות.
- אוטונומיה להשמעת קול - יצירת מרחב חיובי המאפשר חשיבה עצמאית.
- ביזוריות של הכוח - באין 'מבוגר אחראי' ניהול האתגרים הופך להיות משימה של כולם וכולן.



סיכום:

הירארכיה היא תבנית שגדלנו עליה.

בבית הספר, בצבא, במשפחה, בחיים הדתיים, בעבודה, במנגנוני הבירוקרטיה, בערוצי התקשורת, בחלוקת תקציבים ליצירות אמנות או לעמותות, בגישה למקורות מידע...

המעבר מגישה ניהולית מסורתית לארגוני תיל נטולי הירארכיה, לא מובן מאליו.

הוא נמצא בהתנגשות חזיתית עם תפיסות עומק שיש לנו, חלקן אגב מוצדקות וראויות מאוד.

אבל המעבר הזה אפשרי. ובהקשרים מסוימים גם כדאי מאוד.

רוצים. ונת לשמוע עוד?

נשמח לשתף ולחשוב יחד איך לקיים את המעבר בקהילות שלכם.

