

קידום אמון בשותפות¹

ישנן מספר פעולות קונקרטיות ושיטתיות המסייעות בבניית מסגרת המקדמת אמון. לעיתים, שימוש בכלים לניהול היחסים אינם אינטואיטיביים למוביל/ת השותפות, עם זאת האחריות לקידום תרבות מכילה חלה על כל השותפים.

בחירה חופשית, עקרון הוולונטריות

אחד העקרונות להשגת אמון ומחויבות הוא דרך יצירת חוויה של בחירה, התחושה ש"אני בוחר/ת" ולא שבחרים עבורי. חוויה זו עשויה להגביר אצל השותפ/ה את הסיכוי לאחריות ולמחויבות אישית.

תפקיד מוביל/ת השותפות הוא להוביל את תהליכי הבחירה באמצעות דיאלוג ברור וגלוי שיש בו עמדה, הצגת מידע, מטרות, יעדים, השלכות וקשיים. דיבור גלוי על הקשיים הצפויים, הימנעות מפיתוי והזמנת השותפים להחליט מה הם בוחרים.

פעילויות בלתי פורמליות

קרבה בין שותפים תיווצר, בין היתר, באמצעות פעולות שמחוץ למסגרת הרשמית של השותפות. פעולות אלו מגלות את האדם שמאחורי התפקיד, שכן שותפות נוצרת בין אנשים ולא בין תפקידים. לא פעם נתפסות פעולות בלתי פורמליות כלא חשובות, בזבזניות, ילדותיות או נשיות, ולכן קיימת נטייה לוותר עליהן. עם זאת, חשיבותן עולה לעיתים על מעקב ביצועים ושיח סביב המשימה.

פעולות בלתי פורמליות לדוגמה:

- לעודד "סמול טוק" באמצעות מתן הפסקות ראויות בדיונים.
- לקיים ישיבות של שותפים במקום חלופי מחוץ למקום העבודה הקבוע.
- לקבוע יעדים ומטרות לשותפות באמצעות הפעלה קבוצתית.

שיח סביב קונפליקטים

שותפות אמיתית מכילה קונפליקטים. עימותים לא מדוברים הופכים לסמויים ועלולים ליצור תחושה של היעדר שקיפות ו"סתיומת פיות". יש לראות בעימות הזדמנות לשיח גלוי וליצירת מנגנון המאפשר עיצוב הפתרון הטוב ביותר בפרק הזמן הקצר ביותר. הנחת המוצא: מאחורי התנגדות או הסתייגות קיים שיקול דעת שרצוי להקשיב לו. על מנהל השותפות, או מוביל השיח, ליצור מסגרת מכבדת לניהול דיאלוג, להציב גבולות ברורים, להפגין איפוק, לא להיבהל ולאפשר להגיע לפתרון טבעי.

¹ ג'וינט אלכא, השיטה לבניית וניהול שותפויות

דוגמאות למשפטים המקדמים שיח מכבד:

אל תאמרי/י	אמורי/י
לא הבנת אותי	כנראה לא הסברתי את עצמי
אתה טועה	אני מבין שאתה רואה את הדברים אחרת
אתה לא יכול	מה שאתה יכול לעשות הוא
תקשיבי/י לי	חשוב לי להסביר
	אני רוצה לבדוק אם הבנתי, אתה אומר ש.....

הרחבה על התמודדות עם קונפליקטים ניתן למצוא בכלי הייעודי "[התמודדות עם קונפליקטים](#)".

דיאלוג סימטרי

שותפות בלתי סימטרית מוגדרת כאשר לאחד או חלק מהשותפים יתרון על השותפים האחרים (בכוח, במשאבים, ברגולציה). ככל שהשותפות מורכבת והשותפים מייצגים מגזרים שונים, חוסר הסימטריה גדל. האתגר הוא: כיצד מייצרים דיאלוג סימטרי כאשר השותפות אינה סימטרית?

סימטריה: שוויון ערך, על פי פרופ' ראובן כהנא, שעונה על השאלה: מה צריך לקרות כדי שתיווצר תחושה של שוויון אמיתי ושחווית השיתוף לא תהיה למראית עין בלבד? אחד הגורמים המשמעותיים המשפיעים על מחויבות הוא המידה שבה השותפים מרגישים שותפים להחלטות. לפיכך, תחושת השוויוניות מהווה תנאי הכרחי לנכונות האדם להשתתף באופן פעיל בתהליך של קבלת החלטות על ידי העברת ידע, רגשות ועמדות.

דיאלוג סימטרי בשותפות שאינה סימטרית ייווצר אם השותפים יחליטו מה הם הנושאים שבהם מתקבלות החלטות משותפות. המסגרת המשותפת לקבלת החלטות צריכה להיות בעלת ערך לשני הצדדים.

מידע נוסף על הנושא ניתן למצוא בכלי הייעודי "[ניהול מערך הכוחות](#)".

תכנית עבודה ומעקב ביצועים

כאמור, קיימת הדדיות בין ניהול המשימה לניהול היחסים. חלוקת תפקידים ברורה, קביעת יעדים מוסכמים, ניהול משימות לרבות לו"ז ומעקב שקוף על ביצוען, מייצרים סדר ומגבירים את הביטחון בשותפות. התחושה ש"באנו לעבוד" מעודדת את השותפים לפעולה ומגבירה את האמון.

מידע נוסף על בניית תכנית עבודה בכלי הייעודי "[תכנית עבודה משותפת](#)".

פעולות לקידום אמון בשותפות לפי תפקידים:

על מנהל/ת השותפות:

- לעודד בחירה חופשית
- לזהות את האינטרסים של השותפים
- ליצור פעולות בלתי פורמליות
- לעיתים לעודד שיח של קונפליקטים
- לעקוב אחר קביעת מטרות, חלוקת התפקידים ועמידה ביעדים ובמשימות
- ליצור הצלחות קטנות
- לעודד שיח גלוי
- להימנע מהאשמות
- לזהות "סימני עזרה" בניהול היחסים ולטפל בהם

על המוביל/ה הבלתי פורמלי/ת:

- ליזום ולקחת חלק בשיח גלוי
- לזהות את האינטרסים של השותפים ושלי
- לקחת חלק בשיח קונפליקטואלי מכבד
- לעודד מעקב ביצועים ויעדים
- לסמן "סימני עזרה" בניהול היחסים
- לייחס לשותפים כוונות טובות.

על השותפ/ה:

- לשמור על דיסקרטיות
- לזהות את האינטרסים של השותפים ושלי
- לקחת חלק בשיח גלוי
- לקחת חלק בשיח קונפליקטואלי מכבד
- לייחס לשותפים כוונות טובות