

כלי לניהול מערך הכוחות בשותפות¹

שלב ראשון בניהול מערך הכוחות: זיהוי מוקדי הכוח בשותפות

נתחו כל אחד מהשותפים על פי ההיגדים מטה. עבור כל היגד, תנו לכל שותף ציון בין 1-5 המתאר עד כמה ההיגד נכון עבורו. במסגרת התרגיל אל תשכחו לנתח גם את המעמד שלכם כאחד השותפים בשותפות.

לאחר מכן, בדקו עד כמה חלוקת הצינונים היא שוויונית יחסית, או לחילופין, האם קיים חוסר פרופורציה בצינונים: האם לאחד מהשותפים ציון נמוך או גבוה במיוחד ביחס ליתר השותפים?

| היגד | שותף א' | שותף ב' | שותף ג' |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| השותף מממן חלק משמעותי מהפרויקט | | | |
| לשותף יש "הון חברתי": גישה לשחקנים החיוניים לפרויקט (מערכות יחסים, רשתות, מקבלי החלטות...) | | | |
| לשותף יש גישה למשאבים טכניים חיוניים (יכולות, טכנולוגיה, דאטה, מבנים פיזיים...) | | | |
| לשותף יש הבנה חיונית של השדה בו מתקיימת השותפות (ההקשר, ההיסטוריה, הלקוחות, התרבות וכדומה...) | | | |
| השותף יכול לקום וללכת מהשותפות (השותפות זקוקה לשותף יותר משהשותף זקוק לה) | | | |
| לשותף אמצעי שליטה או סמכות (חוקית או אחרת) בנושא שבו עוסקת השותפות (מחוקק, רגולטור, בעל גישה בלעדית לשדה...) | | | |
| השותף יחיד מסוגו: לא ניתן למצוא שותף אלטרנטיבי עם אותם משאבים שחיוניים להצלחת השותפות | | | |
| לשותף יכולות או מאפיינים אישיים המקנים לו עמדת כוח בחדר (ותק, כריזמה, ביטחון עצמי, סטטוס חברתי וכדומה) | | | |

שלב שני: ניהול מערך הכוחות

במידה שזיהיתם חוסר איזון במערך הכוחות, פעלו לפי הצעדים הבאים:

זיהיתם כי לכם יש כוח גבוה באופן יחסי בתוך השותפות:

- הגיעו פתוחים והיו מוכנים להקשיב – באמת – לצדדים האחרים בדיון. נסו לדון יחד על חלופות שישמרו על האינטרסים של שני הצדדים.
- חלקו במשאבים שבידכם כמו מומחיות או מידע.
- פעלו בשקיפות: פרטו את האינטרסים שלכם, נמקו את אמירותיכם, הסבירו מה האילוצים במסגרתם אתם פועלים או מה הצרכים שלכם מהשותפות.
- הדגישו בהצעותיכם את האינטרס המשותף: באיזה אופן הצעתכם תיטיב גם עם השותפים האחרים או תקדם את נושא השותפות?
- קיימו את השיחות המשותפות בתנאים שיגרמו ליתר השותפים להרגיש יותר בנוח: מיקום גאוגרפי נייטרלי, הכנסת מתווך או מנחה חיצוני לחדר וכדומה.

זיהיתם כי לכם יש כוח מועט מדי באופן יחסי בתוך השותפות? פעלו לפי הצעדים הבאים:

¹ ג'וינט אלא, השיטה לבניית וניהול שותפויות

- זהו והדגישו את המשאבים והיכולות הייחודיים שאתם מכניסים לתוך השותפות. אלו יעזרו לכם להגיע לדיונים ממקום של חוזק.
- נסו לזהות אינטרסים חופפים שלכם ושל השותפים החזקים, והדגישו אותם.
- היעזרו בשותפים נוספים על מנת לקדם את הנושאים שחשובים לכם. על מנת להימנע מעימותים קשים, היזהרו שלא לייצר קואליציות כנגד הצדדים החזקים. פעלו באופן מאוזן – היעזרו בשותפים כדי להשמיע את קולכם יותר, אך הימנעו מלכפות את הדעה שלכם על יתר הצדדים.

זיהיתם חוסר איזון במערך הכוחות שאינו קשור אליכם ו/או אתם משמשים כמנהלי השותפות? פעלו לפי הצעדים הבאים: (רלוונטי למנהלי קהילה מיטיבה ברשויות)

- הקפידו על שיח מכבד המביא לידי ביטוי את כל השותפים. היעזרו בכלים "קבלת החלטות בשותפות" ו"בניית אמון בשותפות" לטובת ניהול שיח סימטרי בשותפות שאינה בהכרח סימטרית.
- ודאו שכל הצדדים לוקחים חלק בדיונים המשותפים. שאלו באופן אקטיבי לדעתם של צדדים שקטים יותר בשותפות.
- הדגישו והביאו לידי ביטוי משאבים ויתרונות של שחקנים "חלשים" יותר בשותפות.
- הקפידו על שקיפות ותקשורת בין כל השותפים. בטרם מגיעים לדיון משותף, ודאו שכל המידע הרלוונטי לדיון יועבר לכלל השותפים. כך, שותפים שזקוקים יותר לזמן הכנה והיוועצות יוכלו לקחת חלק פעיל יותר בדיון.
- הגדירו בבירור את התפקידים והאחריות של אחד מהשותפים בשותפות. דונו באופן שבה יתקבלו החלטות בשותפות, ועגנו את ההסכמות בפרוטוקול הישיבה.
- קיימו את השיחות המשותפות בתנאים שיגרמו ליתר השותפים להרגיש יותר בנוח: מיקום גאוגרפי נייטרלי, הכנסת מתווך או מנחה חיצוני לחדר וכדומה.

זכרו כי מאזן הכוחות הוא דינמי ויכול להשתנות עם התפתחות השותפות. הקפידו לחזור ולבחון את מערך הכוחות מעת לעת במהלך חיי השותפות.