

פרקטיקות מבטיחות של פורומים הפועלים להשפעה חברתית משותפת

המורכבים מארגוני החברה האזרחית

אוקטובר 2015

דר' גילה מלך



תוכן העניינים

4.....	1. פתח דבר
4.....	1. שיטה
5.....	2. הגדרת עבודה – פורום
5.....	3. הזדמנויות לביסוס והרחבת הלמידה
6.....	2. הכרת תודה
7.....	3. מודל מארגן: פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית משותפת
8.....	4. כמה מילים על מחויבות ואמון הדדי בפורומים
10.....	5. מי - הרכב המשתתפים בפורום
10.....	א. התאמת גודל הפורום והרכבו לשלב ההתפתחותי
11.....	ב. מיסוד תהליכי הצטרפות ושילוב
12.....	ג. השתתפות מנכ"לי ארגונים בפורום
13.....	6. מה ולשם מה - סיבת קיום, חזון, ייעוד ומטרות
13.....	א. דיון וניסוח משותפים של חזון וייעוד
14.....	ב. בניה משותפת של מטרות בהירות ומוסכמות
15.....	ג. קידום מספר (קטן של) מטרות במקביל
16.....	ד. התייחסות אסטרטגית לתחום עליו רוצים להשפיע במשותף
17.....	7. כיצד- מבנה והתארגנות מקדמים אמון ויעילות
17.....	א. מבנה שוויוני ופשוט
19.....	ב. תנאים להקמת צוותי משנה
19.....	ג. מנגנונים מוסכמים לקבלת החלטות מסוגים שונים
20.....	ד. ערוצי תקשורת מקדמי שקיפות ומעורבות
21.....	ה. רכזת מקצועית בהיקף משרה מתאים מטפלת בהיבטי תפעול וארגון
	ו. גורמים מקצועיים עם רכזת המקבלת תמיכה מתאימה נותנים מענה לצרכים התהליכיים של תפקוד הפורום
23.....	
24.....	ז. עבודה לפי תכנית עבודה שנתית המאפשרת מעקב, בקרה ומיקוד
	ח. סיכום פורמלי של שנת פעילות: הצגת תוצרים, חגיגת הצלחות, פירוט פעולות ומאמצים שננקטו, הפקת לקחים ולמידה אודות הפעולה המשותפת
25.....	

- ט. שאיפה ליחסי גומלין ושיתוף פעולה עם הממסד, תוך שמירה על מעמד עצמאי של הפורום..... 26
- 8. ערוצים לקידום השפעה חברתית משותפת..... 27**
1. רישות, ביסוס התחום ופיתוח יכולות הפועלים בו..... 27
2. ייצוג וקידום נושאים נבחרים בקרב קובעי מדיניות ומקבלי החלטות..... 28
3. הגדלת התודעה הציבורית..... 28
- 9. המלצות..... 30**
1. הרחבת היקף וגיוון הפעולות המתבצעות בשלושת הערוצים..... 30
2. העמקת בסיס הלגיטימציה לפעילות הפורום ולראיה התחומית..... 30
3. ניצול המשאבים הקיימים והפוטנציאליים העומדים לרשות פורום בעל בסיס לגיטימציה רחב..... 31
4. התייחסות אסטרטגית לתחום ההשפעה המשותפת והגדרת מדדי הצלחה תחומיים... 31
- 10. מקורות מידע..... 33**

1. פתח דבר

מסמך זה נועד להצביע על פרקטיקות מבטיחות להקמה והתנהלות מוצלחות של פורומים של ארגוני החברה האזרחית הפועלים להגברת ההשפעה החברתית בתחום פעילותם.

זהו פרי חקירת פעולתם הישגיהם של חמישה פורומים הפועלים במשך שנתיים עד חמש שנים לקידום רווחתן של אוכלוסיות צעירים שונות במדינת ישראל: פורום השירות האזרחי; פורום ארגוני צעירות בסיכון; פורום ארגוני צעירים בסיכון; מרחב השפעה יוצאי אתיופיה בישראל; פורום מנהלי מרכזי צעירים. הפורומים נוסדו בסיוע קרן גנדיר והרכבם המקורי כלל ארגונים בהם הקרן תמכה¹.

1. שיטה

החקירה התבססה על מידע שהתקבל מראיונות חצי מובנים עם נציגים שהקימו, מובילים ומשתתפים בפורומים הנ"ל, מניתוח מסמכים, חומרים ועדויות כתובות המתעדות את פעולתם מאז הקמתם **ועד לחודש מרץ 2015**, ומעט תצפיות במפגשי פורומים. המידע הגולמי מכל פורום קודד לטבלאות על פי ממדי אפיון ובחינה אחידים, והצטרף למידע רוחבי שעלה מניתוח התוכן של הראיונות והטקסטים, לזיהוי דפוסים החוזרים על עצמם. כל אלו נבחנו לאור ספרות ופרסומים מקצועיים ממספר תחומים: מחקרים העוסקים במאפיינים ותנאים להצלחתן של התארגנויות של ארגונים (שותפויות, קואליציות ועוד), מאותו מגזר או ממגזרים שונים, בארץ ובעולם; ספרות וידע מקצועי מתחום תהליכים קבוצתיים והנחיית קבוצות; פרסומים בנושא תהליכי סינגור ליצירת השפעה חברתית, והערכתם².

במרבית המקרים – נוסחו על סמך הניתוח המתואר "פרקטיקות" שקיומן טומן בחובו הבטחה לתפקוד מוצלח של פורומים. במיעוטם – כשלא נמצא דפוס ברור או כשהנתונים מהפורומים לא אפשרו לבסס פרקטיקה מבטיחה, מופיע תיאור המצב או המלצה הנובעת מניתוח אינטגרטיבי.

התבוננות השוואתית במידע הגולמי מהפורומים השונים מקנה אפשרות ללמוד על גיוון האפשרויות המתקיים בפורומים והיא מעניינת בפני עצמה. המודל המארגן (עמ' 7) הוא תוצר של מכלול הממצאים והמסקנות שעלו מחקירת הפורומים, ומתמקד בשלושה היבטים מרכזיים של תפקודם: **מה** המניעים להקמת הפורומים, החזון, הייעוד והמטרות שלהם וכיצד הם מוגדרים, **מי** החברים (אנשים וארגונים, פרטים והרכבים) החברים בפורום, וכיצד הפורומים מתארגנים ופועלים לאורך השנים ובמצבים משתנים. המודל מתייחס **לתנאי מסגרת** של מחויבות ואמון הדדי בין המשתתפים וארגוני האם להתארגנות, ולשלושה **ערוצי פעולה מרכזיים להשפעה** חברתית משותפת: רישות ופיתוח יכולות בתחום העיסוק של הפורום, השפעה על מקבלי החלטות והגדלת תודעה ציבורית.

¹ מעט רקע על הפורומים ועל קרן גנדיר ניתן לקרוא בקישור: <http://www.gandyr.com/philanthropy/youngs/coalitions>

² לשמחתי, מרבית הספרות ששימשה אותי זמינה גם ברשת, והקישורים מופיעים לקורא המתעניין בסוף המסמך, בעמ' 33.

2. הגדרת עבודה - פורום

בשדה החברתי ובספרות נעשה שימוש במושגים שונים לתיאור התארגנויות של ארגונים לצורך פעולה והשגת השפעה בתחום מסוים או למען קבוצת אוכלוסייה מסוימת (שותפות, קואליציה, פורום, ברית ארגונים, מרחבי השפעה, ארגון-גג ועוד). לצורך חיבור מסמך זה, נשמר המושג "פורום" המשמש את ההתארגנויות הנחקרות, ונבחרה ההגדרה הבאה עבורן:

מסגרת התארגנות התנדבותית ארוכת טווח של ארגוני החברה האזרחית, השואפים לקדם במשותף את רווחתה של קבוצת אוכלוסייה מוגדרת בחברה, ליצירת השפעה חברתית שהיא מעבר לפעולה שכל ארגון מקיים בנפרד.

שלושת ערוצי הפעולה המרכזיים בהם נוקטים הפורומים לקידום השפעתם הם:

1. רישות, ביסוס התחום ופיתוח יכולות הפועלים בו
2. ייצוג וקידום ונשאים בקרב קובעי מדיניות
3. הגדלת התודעה הציבורית

3. הזדמנויות לביסוס והרחבת הלמידה

הפרקטיקות המופיעות כאן מוגדרות כ"מבטיחות" מאחר שהבחינה האמפירית בשיטה שנגקטה מצביעות על כך שהן נושאות הבטחה לתפקוד מוצלח של פורומים. יחד עם זאת, מדגם הפורומים הקטן -- מבחינת גיוון, סביבות, עולמות תוכן, משך הזמן הקצר להוכיח הצלחה – כמו גם שיטת המחקר האיכותנית שנגקטה- אינם מאפשרים הסקת מסקנות נחרצות לגבי "עשה ואל תעשה" בכל מצב ופורום. בנוסף, החקירה התבצעה על פורומים הפועלים כולם לקידום אוכלוסיות צעירים. הקוראים מוזמנים להפעיל שיקול דעת ולהתחשב בנסיבות השונות בבואם להכליל את הממצאים ולעשות שימוש בפרקטיקות המופיעות כאן כדי לקדם התארגנויות מסוגים אחרים.

ניתן להרחיב את התובנות ולבסס את הפרקטיקות המופיעות במסמך זה בדרכים הבאות:

1. דיון עם חברי הפורומים שהשתתפו במחקר זה על הממצאים, בחינה, העמקה והרחבה
2. הצגת הממצאים לחברים בפורומים אחרים, מסוגים והרכבים שונים, ולבעלי עניין נוספים, וזיהוי קווים משותפים ושונים
3. מחקר המשך על מעגל פורומים מגוון יותר, העושה שימוש בממדים שנבחרו למחקר זה ומוסיף עליהם.

חברים בפורומים מוזמנים גם לחשוב כיצד הפרקטיקות וההמלצות המופיעות במסמך זה מתאימות לשלב ההתפתחותי או להקשר בו פועלים הפורומים שלהם, ולחשוב מה ניתן לאמץ או להתאים מתוך העולה במסמך זה.

בהצלחה, ובתקווה שרעיונות ועקרונות ממסמך זה יתרמו במשהו לפעולתם המשותפת של ארגוני החברה האזרחית בישראל

אוקטובר 2015

גילה מלך

2. הכרת תודה

מספר רב של אנשים יקרים תרמו ואפשרו כתיבת מסמך זה, וזו חובה נעימה להזכיר אותם כאן ולהודות להם:

נציגי הפורומים שהשתתפו במחקר - רכזות הפורומים, המייסדים ויושבי הראש שלהם, וחברים נבחרים מתוך הפורומים היו נכונים להיפגש, לספר ולחלוק את הבנותיהם לגבי הפורומים בהם הם חברים, להעביר חומרים רבים ולהתייחס לשאלות הבהרה ובקשות נוספות שעלו במשך הזמן: תודתי נתונה לדר' מרים גולן, מור ארם וסלעית ברקת טורק, הילה סופרמן מפורום ארגוני צעירות; לנתן גלמן, רעיה לוי, יעל חייט, שוקי רחמן וחברים נוספים מפורום צעירים בסיכון; דפנה ליפשיץ, עדי שניר, קרני ברק וחברים נוספים מפורום השירות האזרחי; הגב' סיגל קנוטופסקי, הרב משה סלומון, חברי הצוות המוביל, אמבת דוד, עידית שדה וליאת גוברין ממרחב השפעה לקהילת יוצאי אתיופיה; שלמה לוי, אורלי הלל ואבי מפורום מנהלי מרכזי צעירים.

מנהלת קרן גנדיר, דר' רונית עמית, אשר יזמה ואפשרה את ביצוע המחקר, הגדירה ציפיות מרכזיות, קישרה וחלקה גם היא את ניסיונה, תהיותיה ותובנותיה לגבי הפורומים אותם היא מכירה מאז הקמתם, ודר' נעמה מירן, מנהלת פרויקטים בקרן גנדיר.

עידית שדה, ליאת גוברין ומירי יעקובי-הורביץ מ"שיתופים" אשר חלקו בשיחות ובחומרים את הניסיון של שיתופים בהקשר של הקמה ופיתוח מרחבי השפעה והשגת השפעה חברתית רחבה במסגרת יוזמות חד- ותלת-מגזריות.

מיכל בליקוף שעמלה על ריכוז ומיון החומרים הכתובים והמתועדים שהתקבלו מהפורומים והכנתם לניתוח וכתיבה.

פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית משותפת

מי

הרכב המשתתפים

1. התאמת גודל והרכב הפורום לשלב ההתפתחותי
2. מיסוד תהליכי הצטרפות ושילוב
3. חברות מנכ"לים בפורום

כיצד

מבנה מקדם אמון ויעילות

1. מבנה שוויוני ופשוט
2. תנאים להקמת צוותי משנה
3. מנגנונים מוסכמים לקבלת החלטות
4. ערוצי תקשורת מקדמי שקיפות ומעורבות
5. רכזת מקצועית מטפלת בהיבטי תפעול וארגון
6. גורמים מקצועיים ורכזת נותנים מענה לצרכים תהליכיים של הפורום
7. מעקב, בקרה ומיקוד באמצעות תכנית עבודה שנתית*
8. סיכום סמלי ומהותי של שנת פעילות*
9. יחסי גומלין ושיתוף פעולה עם הממסד תוך שמירה על מעמד עצמאי*

מה ולשם מה

סיבת קיום, חזון וייעוד

1. דיון וניסוח משותפים של חזון וייעוד
2. בניה משותפת של מטרות בהירות ומוסכמות
3. קידום מספר מטרות במקביל
4. התייחסות אסטרטגית לתחום עליו רוצים להשפיע במשותף*

מחוייבות ואמון הדדי

ערוצים לקידום השפעה חברתית משותפת:

* בגדר המלצה או תיאור, לא ניתן לנסח כפרקטיקה מבטיחה בשלב זה

הגדלת תודעה
ציבורית

ייצוג וקידום נושאים נבחרים
בקרב קובעי מדיניות

בניית יכולות של החברים
ושל הארגונים בפורום

4. כמה מילים על מחויבות ואמון הדדי בפורומים

השינויים שהפורומים בהם אנו עוסקים שואפים לייצר ניתנים להשגה כתוצאה מאוסף מאמצים ופעולות, במישורים שונים, המתבצעים לאורך זמן. לשם כך, נדרשת **מחויבות** לפעולה מתמדת, נכונות להתקדם צעד אחר צעד ביחד, בפעולה משותפת, המתאפשרת כתוצאה מאמון הדדי בין החברים בפורום.

חברות יציבה בפורום מתרחשת כאשר כל המשתתפים מרגישים שהם **מביאים** לפורום ערך ומשיגים ערך לעצמם, לארגון האם שלהם, למשתתפים האחרים בפורום ובעיקר- לקהילה או התחום אותם הם שואפים לקדם. מצב כזה מניע אותם להתגייס לפורום ולהמשיך ולקחת בו חלק פעיל ומעורב.

התפתחותם של פורומים ושרידותם אינה מתרחשת מאליה. **המחויבות** של ארגונים חברים להסדרים ולעקרונות העבודה של הפורום, ובראשם עקרון הפעולה **המשותפת**, מהווה גורם קריטי להתפתחות ולשרידות הפורומים. מחויבות של ארגונים לפורום מתבטאת בכך שבאופן **עקבי ומתמשך**, הדרגים הגבוהים ביותר בארגון תורמים לפעילות הפורום, בנוסף למאמצים שהם משקיעים בארגון-האם שלהם; שחברים הלוקחים על עצמם משימות- מבצעים אותן; שהארגונים החברים רותמים את המשאבים "הטובים ביותר" שיש להם -- לטובת הפורום; שהחברים בפורום אינם נמנעים מהחלטות ואינם נסוגים מהחלטות שהתקבלו; שארגונים חברים בפורום אינם נוקטים פעולות חד צדדיות לא מתואמות, בנושאים הנוגעים לפורום; ושהארגונים מתייחסים לפורום כאל "השקעה ראויה לטווח ארוך", יותר מאשר כמקור ל"רווחים מהירים".

למרות שפעולה במתכונת של שיתוף פעולה יכולה להתרחש בטווח הקצר גם עם מעט מאד אמון בין השותפים, בבואנו לבחון פורומים הפועלים לטווח הארוך במתכונת המוגדרת לעיל, מקומו של **האמון ההדדי** בין חברי הפורום הופך למרכזי. ככל שיש יותר אמון בין חברי הפורום-- במישור המקצועי, הבין אישי והארגוני- כך גדלים הסיכויים לשרידות, תפקוד בריא והצלחה. אמון כזה אינו מובן מאליו כאשר מדובר בהתכנסות נציגים של ארגונים המתפקדים במציאות (והיסטוריה) של תחרות על משאבים; כשיש הבדלים בתפישות העולם של הארגונים; כששואלים שאלות לגבי ה"מקצועיות" של ארגונים שונים החברים בפורום; כאשר הפורום מורכב מארגונים בגודל, היסטוריה, רקע וותק שונה; וככל שבפעולות הפורום יש מרכיב גדול יותר של לקיחת סיכון.

ניתוח העדויות לגבי פעילות ותפקוד הפורומים במחקר זה מעלה דוגמאות אין ספור לכך שבתקופות בהן מידת המחויבות והאמון ההדדי היו גבוהים- הפורומים שגשגו והצליחו, ואילו במצבים בהם פורומים פעלו כאשר מידת המחויבות או האמון הדדי בהם היו נמוכים- שררו דשדוש וקושי להשיג הישגים.

מחויבות ואמון ההדדי גם מזינים את תפקודו המיטבי של הפורום וגם מוזנים ממנו: רמה התחלתית של מחויבות לרעיון הפורום ולייעודו ונכונות בסיסית לתת אמון באחרים - נדרשות כדי לצאת לדרך; חוויות הצלחה בפורום והפקת תועלת אישית ופנים-ארגונית מהחברות בפורום, מזינות את האמון, הקשרים הבינאישיים החיוביים והמתגמלים, ומגבירות את המחויבות, הרתימה של החברים כמו גם את יכולתם לרתום אחרים, וכן הלאה.

השאלה "כיצד מפתחים יחסי אמון הדדי ומחויבות בפורום, וכיצד משמרים אותם" היא אחת השאלות המרכזיות שהנחתה את כתיבת מסמך זה. הדוברים השונים ציינו את חשיבותו הפורום כ"מגנט" המפיג בדידות והמאפשר למשתתפים קבועים לחלוק, לשמוע וללמוד מעמיתים דומים, לשתף, "לשתות קפה עם מישהו שמבין". זהו בסיס מרכזי ליצירתם של יחסי האמון והנכונות להיות

מחויב לפורום. אך נעשתה גם ההבחנה החשובה, בין המקום הנוח והנעים המקדם מחויבות ואמון בין עמיתים, לבין החשיבות של מחויבות למטרות הפורום וחתימה מתמדת להשגת המשימה שהפורום הציב לעצמו, אשר צריכה לעמוד מעבר ליחסים האישיים.

בבחירת הממדים לניתוח, בתיאור הממצאים ובניסוח הפרקטיקות המבטיחות יש התייחסות לשאלה כיצד כל אחד מהם משליכים על, ומקדמים, יחסי אמון הדדי בין המשתתפים ומחויבות למשימת הפורום.

5. מי - הרכב המשתתפים בפורום

הדיון בהרכב הפורום חשוב בשלבי היצירה וההקמה של פורום, ומלווה אותו בהמשך כאשר יש עיסוק בשאלות של הרחבה והכללה. **מספר החברים והמשתתפים** בפורום נגזר ממספר הארגוני החברתיים הפועלים בתחום, מידת האטרקטיביות של הפורום והמידה בה שעריו פתוחים לכל ונעשים מאמצים מכוונים לצרף חברים. היכולת של פורום להתפתח, להתבסס ולפעול בצורה לגיטימית, קשורה גם **במאפייני הארגונים החברים ובמידת גיוונם**. לצורך הדיון בהרכבים אפשריים ומתאימים בפורום, ישמשו המונחים הבאים: **משתתפים** - הא/נשים המשתתפים ופעילים בפורום (בעלי תפקידים בארגונים חברתיים, או משתתפים עצמאיים שאינם מייצגים ארגונים) **חברים** - הארגונים אותם מייצגים המשתתפים בפורום.

א. התאמת גודל הפורום והרכבו לשלב ההתפתחותי

בדרך כלל, הגרעין ההתחלתי של הפורום מורכב ממספר מצומצם של פעילים מובילים, עם תפישת עולם וערכים דומים המביאים למפגשי היסוד דחף ורצון ליצור שינוי שהוא מעבר למה שביכולתם לעשות במסגרת ארגון האם שלהם. הם מביאים עמם תחושת מחויבות ושליחות.

הדמיון הראשוני הזה מאפשר לאסוף את הכוחות הנדרשים לעשות את הצעדים הראשונים להקמת הפורום אך במהרה מובן לכל כי כדי להשיג השפעה רחבה, יש להזמין חברים נוספים. המוזמנים הראשונים מגיעים על בסיס היכרות אישית, ולרוב, לאחר מספר חודשים, יש מאמץ להרחיב את השורות עוד יותר.

התקופה ההתחלתית בה מספר החברים מצומצם יחסית, הינה תקופה חשובה ביותר בהקמת הפורום, במסגרתה נוצרת אינטימיות ונבנית תחושת המחויבות של החברים לפורום, ננקטים צעדים ראשונים בניסוח החזון, המשימה ותחומי פעולה של הפורום, גבולות הפורום נעשים יותר ברורים ונוצרים נורמות וסדרי עבודה. כאשר הפורום עובר למצב בשל יותר הופכות שאלות של לגיטימציה וייצוגיות למרכזיות יותר, ובהקשר זה נדרשת הרחבה של השורות.

פורום הכולל את מרבית הארגונים הפועלים בתחום (ובמיוחד הגדולים והמרכזיים שבהם) יזכה ללגיטימיות פנימית וחיצונית גבוהה יותר בבואו לקבוע סדר יום לתחום, מאחר שהעמדה שהוא מייצג תשקף בצורה נאמנה יותר את האינטרסים של הכלל ופחות את אלו של ארגון כזה או אחר.

יחד עם זאת, פורום גדול מחייב תשומת לב ומקצועיות רבה יותר בניהול כדי ליהנות מפוטנציאל הסינרגיה של הרכב רחב, ולעיתים גם משפיע על מבנה הפורום. גידול במספר חברים משליך על תחושת האינטימיות של הוותיקים ועל יחסי האמון בין החברים, ולכן יש לנהל אותו בצורה מושכלת. התרחבות משמעותית של הפורום יכולה מזמנת גם צורך להתאים את דפוסי הפעילות לגודלו המשתנה (לדוגמה, יצירת קבוצות עבודה נושאיות או אד-הוקיות, תיאום מהודק יותר של מפגשי הפורום, מעבר לפעולה במתכונת של צוות מוביל ומליאה ועוד- ראו בפרק העוסק במבנה הפורום, החל מעמ' 17)

מעבר למספר החברים בפורום, יכולה להיות שונות גדולה ביניהם בהיבט ותק וניסיון בתחום, גודל ארגון האם, פריסה ומיקום גיאוגרפי, שיוך מגזרי, המידה בה תחום הפעילות של הפורום מצוי בליבת הפעילות הארגונית, ועוד. בעוד **הגיוון מהווה מקור חשוב מאד ללגיטימציה חיצונית לפורום** ותורם להעשרת הניסיון והכוחות בתוכו, הוא מציב אתגרים לא פשוטים מבחינה ניהולית. בפרט האתגר שבניסוח מוסכם ובהיר של מטרות הפורום ובחירת דגשי הפעולה שלו לתקופה נתונה. בדילמה בין

חוות הדעת ה"ביחד" של הגרעין המייסד, הנהנה משפה ועולם ערכים משותפים לבין חוות הכח והלגיטימציה של הפורום הרחב והמגוון, נראה כי השאיפה צריכה להיות לשימור ה"ביחד" וחברות כמה שיותר ארגונים מצטרפים לערכים ולשפה המשותפת, באמצעות תהליך התרחבות הדרגתי, מושכל ומודע- המפנה זמן ותשומת לב למשימת החיבור והגיבוש ואינו מוותר על החדות והבהירות.

ב. מיסוד תהליכי הצטרפות ושילוב

כל שינוי בהרכב ובמספר החברים של פורום מערער את דינמיקת היחסים והאמון הנבנה בפורום, ולכן נדרשת התארגנות לקראת ההצטרפות ובעקבותיה. גישה מוצלחת שזוהתה היא הזמנת ארגונים להצטרף באמצעות קול קורא, המפרט קריטריונים, תועלות, דרישות, ודפוסי פעולה של הפורום. בנוסף לפרסום הקול קורא הפורום מגדיר גם מועדים קבועים להצטרפות (סביר שלא יהיו יותר מאחד או שניים כאלה בשנה), תנאים להצטרפות ו"מסלול קליטה" של ארגונים מצטרפים.

יש מקום למעורבות של רכזת הפורום או היו"ר בתהליך תיאום הציפיות והאוריינטציה למשתתפים חדשים, בין השאר בשיחות אוריינטציה, עדכון לגבי משימות מרכזיות ומחשבה לגבי הדרך בה המצטרף החדש יוכל לתרום ולהיתרם מהחברות (עם הארגון המצטרף ועם חברי הפורום האחרים). במקרים בהם ארגונים מצטרפים בעקבות הזמנה של "חברים" שכבר שייכים לפורום, החבר המזמין יכול כמובן לקחת חלק באוריינטציה ולעודד את השילוב.

במועדי ההצטרפות, חלק מפגישות הפורום מוקדשות להזמנה, היכרות, זיהוי הזדמנויות ומיפוי משאבים מחודש ונדרשת תשומת לב מפורטת לשינויים בתהליך הקבוצתי ודינמיקת היחסים בעקבות השינויים בהרכב (גם עמ' 23).

לתשלום דמי חבר עבור השתתפות בפורום שני היבטים- כ"דמי רצינות" שמבטא הארגון המעוניין לקחת חלק בפורום, וכמקור הכנסה היכול לאפשר לפורום להוציא תכניות מהכוח אל הפועל. נמצאו מספר גישות של פורומים לשאלת דמי החבר, ומניתוח הדברים עולה כי גם כאשר יש אפשרות לגייס משאבים ממקורות אחרים לצורך פעילות, יש מקום לדרישת תשלום דמי חבר כביטוי מחויבות של ארגון האם לפורום. מעבר לכך שהמנכ"לית או הנציג מקדישים משאבי זמן ומרץ לפעילות הפורום, ארגון האם, כישות, נדרש להפנות משאבים כספיים לפורום. גודל התשלום יכול להיות קבוע או משתנה בהתאם לגודל הארגון או שיקולים אחרים, אך לעצם הפניית המשאבים יש חשיבות בהכרה של ארגון האם בחשיבות החברות שלו בפורום, והגדלת הלגיטימציה לפעילותו.

ג. השתתפות מנכ"לי ארגונים בפורום

דרג המשתתפים המתאים ליצירת פורום אפקטיבי הפועל לאורך זמן למטרת השפעה חברתית משותפת, הוא דרג מנכ"לי הארגונים. ללא השתתפות המנכ"ל, ייתכן שגם המאמצים הכבירים ביותר של חברי פורום מדרגים אחרים יהיו שוליים או לא רלוונטיים לארגון-האם, וכוחות אפקטיביים מבחינת הפורום.

הנימוקים להכללת הדרג הבכיר ביותר בארגונים בפורום קשורים לערוצי ההשפעה החברתית המשותפת בהם נוקטים הפורומים. הגייה, תכנון וביצוע מיטבי של פעולות בתחום קידום המדיניות ובתחום פיתוח תודעה ציבורית, דורשים חשיבה ופעולה משותפת של בעלי תפקידים בכירים ומנוסים בארגונים, הן מבחינה סימבולית והן כמקור לגיטימציה וכח (מעבר ליכולות והניסיון המקצועי שלהם); הסתכלות רחבה ואסטרטגית על צרכי ההתמקצעות של העוסקים בתחום והבנת מגמות עולמיות ומקומיות מבחינת פיתוח יכולות- גם היא יכולה להתבצע במסגרת סיעור מוחות ותכנון משותף של בעלי תפקידים בכירים. פער בין דרג החברים בפורום לבין גודל המטרות שהוא שואף לקדם, מוביל לדשדוש ותסכול ופוגם בפוטנציאל ההשפעה של הפורום.

בכל ערוץ פעולה של הפורום יש מקום לשיתוף ומעורבות של בעלי תפקידים נוספים בארגון-האם, בתכנון וביישום של יוזמות הפורום. כאשר עולה הצורך, יש מקום גם להקמת צוותי עבודה המורכבים מבעלי תפקידים הכפופים למנכ"לים, לצורך עבודה על משימה משותפת, חוצת-ארגונים, של הפורום. הכרה והוקרה מצד העובדים האחרים בארגונים בפעולות הפורום ובמאמצים שהמנכ"ל שלהם משקיע כדי לקדם, כמו גם השתתפות בצוותי משנה מדי פעם, חשובה גם לצורך לגיטימציה פנימית, והיא גם תומכת בתרבות של שיתוף פעולה והדדיות בקרב כלל אנשי המקצוע הפועלים בתחום.

בחלק מהפורומים שנחקרו יש מספר חברים שאינם מנהלי ארגונים, אלא מנהלים בכירים או פעילים עצמאיים בתחום. השתתפותם יכולה לתרום כאשר הם מביאים עמם מומחיות, ניסיון, קשרים או מעמד מיוחדים. הרכב אחד הפורומים שנחקרו כולל מנהלים ואנשי מקצוע בדרגים שונים בתוך ארגונים, ואילו המנכ"לים אינם חברים בו. הממצאים לגבי פורום זה אפשרו ללמוד על האתגר בהרכב כזה של פורום. ידוע כי בתקופה האחרונה נעשים מאמצים של משתתפי הפורום למצוא את הדרך להכליל ולערב את מנכ"לי הארגונים בפעילותו, ובעתיד חשוב יהיה לחזור וללמוד על מאמצים אלה והשלכותיהם, כדי לעדכן את הפרקטיקה המופיעה כאן.

האתגר המידי ביצירת הרכב של מנכ"לים הוא הקושי לגייס אותם, לכנס אותם ולהשיג את תשומת ליבם לאורך זמן, אליו מצטרף האתגר של יצירת תנאים המאפשרים לקבוצה של אנשים חזקים ומשפיעים לפתח מחויבות ואמון הדדי ולעבוד ביחד למען מטרות משותפות. בכך עוסקים הפרקים הבאים.

6. מה ולשם מה - סיבת קיום, חזון, ייעוד ומטרות

מייסדי פורומים ציינו כסיבה המרכזית ליוזמת הקמת הפורום, את **הדחף האישי שלהם לקדם מענים בקנה מידה רחב** יותר ממה שניתן להשיג במסגרת ארגוני האם שלהם. חלקם ציינו צורך נקודתי שדרש מתן מענה בצורה משותפת ומתואמת, וחלקם הציגו מלכתחילה סוגיות רחבות. כולם, ייחסו חשיבות לכך שהיוזמה והמוטיבציה לפעולה משותפת היתה של נציגי הארגונים מתוך התחום, ולא של גורם חיצוני שהזמין או דרש פעולה כזו. כאשר דחף מהשדה "פגש" **נכונות של קרן גנדיר לסייע ביצירת ההתארגנות** (בקשרים ובתקציב), הייתה היתכנות ראשונית להקמתו של פורום להשפעה חברתית משותפת בתחום.

גם דוברים נוספים התייחסו **ליתרון ה"ביחד"** מכיוונים שונים - אפשרות להיכרות, למידה והפרייה הדדית; אפשרות לנסות דברים חדשים ולקחת סיכונים; יצירת נקודת ראות רחבה, "מלמעלה"; השגת לגיטימציה המאפשרת ייצוג אל מול גורמים שפחות יקשיבו כאשר מגיעים "לבד".

היסודות המהווים בסיס להתארגנות ה"ביחד" הזו הם **החזון והייעוד**³ של ההתארגנות, והכלים המאפשרים את פעולת הפורום הן **המטרות השנתיות/ תקופתיות**, המייצגות את הנושאים בהם הפורום בוחר לפעול. המאפיינים הייחודיים של פורום-- כהתארגנות התנדבותית של נציגי ארגונים מגוונים, המשקיעים את עיקר מרצם וזמנם **מחוץ** לפורום -- הופכים את הדרך בה מתבצעת עבודה לניסוח חזון, ייעוד ומטרות לחשובה ביותר.

א. דיון וניסוח משותפים של חזון וייעוד

יצירת חזון משותף לגבי המצב הרצוי בתחום/ קהילה למענה פועל הפורום מהווה הזדמנות להצגה של תפישות עולם, ערכים, ציפיות ואינטרסים של המשתתפים בפורום והארגונים שהם מייצגים, ודיון טוב בנושאים אלה יכול להפוך לתהליך מלכד התורם ליצירת שפה משותפת עבור משתתפי הפורום המקדם **יצירת זהות קבוצתית והפנמת השייכות לפורום כחלק מהזהות של כל משתתף**.

הצלחת תהליך כזה מתאפשרת כאשר יש **נוכחות גבוהה ומכלילה של חברי הפורום (המשקפת גם נכונות לעסוק בנושא) הקצאת זמן מספיק למשימה, ורמה גבוהה של הנחיית הדיון**. הזמנת גורם מקצועי חיצוני להנחות את התהליך, לאחר שעבר הכנה והיכרות מתאימה עם הפורום, נמצאה כמקדמת וחשובה.

עיסוק בחזון ובייעוד מתאים לשלבים מוקדמים של פעילות הפורום (אחרי שהקבוצה המייסדת כבר מגובשת, ואולי צורפו עוד מספר חברים) אך **חשוב שיתרחש עיסוק חוזר בהם כאשר הרכבו מתרחב, ובעקבות הצלחה/ משבר או שינויים משמעותיים בסביבה**. המצב נכון במיוחד במקרים בהם הסיבה המקורית להקמת הפורום היתה מתן מענה לצורך נקודתי.

במרבית הפורומים שנסקרו, התוצרים של פעילות זו משמשים לניסוח "נייר עמדה" של הפורום המתייחס לתחום בכללותו או למקום של הפורום אל מול הצרכים המרכזיים העולים בתחום.

³ לעיתים נעשה שימוש במושג מטרות-על כלליות

ב. בניה משותפת של מטרות בהירות ומוסכמות

בעוד החוויה מתהליך יצירת חזון וייעוד משותפים יכולה להיות מרוממת, מעודדת ומעוררת השראה, פריטתם למטרות ברורות ומוסכמות, ואחר כך גם ליעדים אופרטיביים המנחים תכנית עבודה שנתית, נחוות לעיתים כסיזיפית או מתסכלת.

סיבה מרכזית לכך היא שהמעבר לשפה של הישגים ותוצאות צפויים, פעולות ולוחות זמנים, מסמנת לכל אחד מהחברים ולפורום בכללותו את מגבלות המשאבים והיכולות שלהם (אל מול החזון הרחב), והצורך לתעדף מציף את השונות הקיימת בפורום מבחינת מניעים להשתתפות. מכאן, שאחד המפתחות להצלחה בניסוח מטרות ודגשי פעולה לתקופה נתונה הוא **זיהוי אותם מניעים אישיים וארגוניים, איתור נקודות חפיפה ביניהן והסכמה על מטרות משותפות הנותנות להם מענה מספיק.**

ניסוח ברור ומוסכם של המטרות מעיד על שפה משותפת והתכוונות משותפת של חברי הפורום, שמגבירה את הסיכויים ליצירת השפעה חברתית. נראה כי בחירת מטרות מוסכמות, הרלוונטיות לכמה שיותר חברים בפורום, חשובה יותר מ"דהירה שאפתנית קדימה" לקידום מטרה מסוימת המתאימה לחלק מהחברים בלבד. מטרות כאלה ישמרו את המחויבות והרתימה של החברים לפורום ולתחום הנבנה, ויובילו להשפעה רחבה יותר בטווח הארוך.

מהדברים כאן עולה כי **העבודה על המטרות מהווה מרכיב יסודי בפיתוח ובניית היכולות של הפורום, וחשוב שתבצע בצורה מהותית ואוטנטית בהרכב חברים ותשומת לב רחבים.**

להלן רשימת עקרונות חשובים בניסוח מטרות של פורום, על פי העולה מחקירת תכניות העבודה וניירות העמדה של הפורומים ומהספרות⁴. כל המאפיינים המופיעים כאן חשובים מאד, בלי קשר לסדר בו הם מוצגים. כדאי לבדוק בצורה תקופתית, כי מטרות הפורום:

- **בהירות ומוסכמות** – מטרות המנוסחות בצורה עמומה או ריבוי מטרות שנועד לאפשר לחברים שונים לייצג אינטרסים ייחודיים, מאפשרות אולי "לצלוח" את המשימה של ניסוח מטרות לפורום, אך מובילות לבלבול כאשר יש צורך לתרגמן לתכנית עבודה, לחוסר אפקטיביות ובסופו של דבר לתסכול או אכזבה.
- **אפשריות-ריאליות** – הן מבחינת מידת המוכנות והיכולת של השותפים לתרום להשגתן (משאבי זמן, תקציב, מומחיות), והן מבחינת היכולת להגשים אותן במציאות. מידת המורכבות והשאפתנות של המטרות צריכה להשתנות בהתאם לבשלות של הפורום. בפורום במצב של שינוי או מעבר (למשל, לאחר שחווה משבר, שינוי מבני, וגם בעקבות הישג), עדיף להתמקד במטרות צנועות שעבודה להשגתן תתרום לתחושת הלכידות וההצדקה הקיומית של הפורום.
- **רלוונטיות למגוון החברים בפורום** – אוסף המטרות המצומצם לשמן פועל הפורום בתקופת זמן נתונה, צריך להיות כזה שרוב הארגונים החברים בו יהיה מעוניין בהשגתן, יהיה לו תפקיד בהשגתן והוא יוכל ליהנות מפירותיהם. מצבים בהם יש חלוקה לא פרופורציונלית של תועלות מהישיג הפורום, כך שארגון אחד או קבוצת ארגונים שמתעניינים בנושא ספציפי נהנים יותר מפירות הפעולה המשותפת, הם מצבים לא שוויוניים שאינם מקדמים שרידות של הפורומים לאורך זמן. גם בפורום צעיר וגם כאשר הפורום יציב ומגובש יותר, יש חשיבות לכך שהחברים בפורום יוכלו לראות ולהראות את הרלוונטיות של מאמצי הפורום עבורם ועבור ארגוני האם שלהם.

⁴ יציין כי במסמכים שונים של הפורומים שנסקרו (ניירות עמדה, תכניות עבודה) נמצא שימוש משתנה במושגים "מטרות-על", "מטרות", "מטרות משנה", ואף "יעדים", אך מעבר לדיוק במינוח, העקרונות הבאים חשובים מאד לגבי הגדרת המשימות והתוצאות הצפויות של פעילות הפורום, בתקופת זמן נתונה.

- **רלוונטיות לסביבה, למציאות-** המטרות מתייחסות לצורך אמתי ומרכזי שקיים במציאות, ופעולת הפורום יכולה להעצים את המענה עבורו. בשלבים ראשונים של פעילות הפורום, כאשר לפורום חשוב להגביר את האטרקטיביות שלו, יש טעם בבחירת מטרות שחשובות גם לגורמים אחרים (מחוץ לפורום ואף מחוץ למגזר), וכך לבלוט בזירה ולהגביר את סיכויי ההצלחה. מטרות מיוחדות, שאינן על סדר היום הציבורי ממילא, מתאימות לפורום מבוסס, שכן הפעולה לקראתן מאפשרת להצביע על הייחוד של הפורום והשגתן מאפשרת לייחס את ההצלחה לפורום.
- **מחייבות תלות הדדית בין החברים בפורום-** מטרות טובות לפורום הן כאלה המצדיקות את הפעולה של חברי הפורום במשותף, ומתעלות מעבר לאינטרסים ותחרות הקיימת באופן טבעי בין הארגונים. הן מאפשרות לארגונים להביא את הכישורים והכוחות המיוחדים שלהם לידי ביטוי.
- **מתעדכנות -** לעיתים, מטרה מסוימת הופכת לפחות רלוונטית- כתוצאה משינוי פנימי או חיצוני, או עקב השגת יעד מרכזי שנגזר מתוכה. חשוב שהפורום יחזור לדיון במטרות בצורה מכוונת מעת לעת, יבחן את הרלוונטיות שלהן, יתעדף אותן מחדש כתוצאה משינויים פנימיים או חיצוניים.
- **מתאימות לדרג המשתתפים בפורום-** על הפורום להגדיר מטרות שהן בתחום הסמכות וההשפעה של המשתתפים ושיש להם ערך מוסף או תרומה ייחודית בקידומן. לקידום מטרות חשובות המתאימות לדרגים זוטרים יותר אפשר להקים צוות "אד הוק" המורכב מנציגי ארגונים החברים בפורום (למשל, מנהלי הדרכה). כשמדובר בהזדקקות לדרג בכיר יותר (צורך במנכ"לים) כאשר הפורום מורכב מאנשי מקצוע, האתגר מורכב יותר ובינתיים אין ניסוח מתאים של פרקטיקה מתאימה על סמך הניסיון בפורומים שנחקרו.

ג. קידום מספר (קטן של) מטרות במקביל

- פעולה לקידום מספר מטרות במקביל חשובה משתי סיבות מרכזיות:
1. הגברת הסיכוי להפיפה בין מטרות אישיות/ ארגוניות של החברים בפורום למטרות הנבחרות של הפורום, ובכך הגברת יכולת המשיכה לחברים חדשים ושימור ההנעה של קיימים להמשך מעורבות.
 2. הגברת ההסתברות להצלחות הנובעת ממשיכי זמן שונים הנדרשים להבשלת תנאים והשגת תוצאות בפעולה בסביבה עתירת אי ודאות ; צמצום סיכונים.

מניתוח העדויות על פעילויות הפורומים בערוצי ההשפעה השונים, לא ניתן להצביע על סדר מועדף של מיקוד הפעילות בערוץ השפעה כזה או אחר, מבחינת השלב ההתפתחותי של הפורום. כן ניתן לומר על סמך ניתוח התפתחות הפורומים לאורך זמן, וגם על סמך הספרות המקצועית, **שנכון יותר להקדיש את התקופה ראשונה לפעילות הפורום ליצירת שפה משותפת, להגדיל את הלכידות הפנימית ולפעול בערוצים שנועדו לקדם את בניית היכולות הפנימיות של ארגוני הפורום והתחום, לפני שיוצאים לפעולה משמעותית בערוצים הפונים כלפי חוץ (שינוי מדיניות ויצירת תודעה ציבורית).** בכל מקרה, פורומים שנועדו לפעול להשגת השפעה חברתית משותפת, נדרשים לפעילות גם בערוצי ההשפעה הפונים כלפי חוץ.

* * *

הפסקה הבאה זו אינה מציגה פרקטיקה שנמצאה בפורומים שנחקרו, אלא מציעה נקודה למחשבה, ואפשרות לשינוי שיכול להתאים לפורומים בשלב מתקדם יותר של פעולה.

ד. התייחסות אסטרטגית לתחום עליו רוצים להשפיע במשותף

בניסוח חזון וייעוד משותפים, מרחיב הפורום את נקודת המבט של החברים בו מעבר לזו של כל ארגון בנפרד; בבחירת מטרות שנתיות משותפות, הוא מייצר פעולה לקראת השפעה שהיא מעבר לפעולה של כל ארגון בנפרד. יחד עם זאת, ניתוח הממצאים מהפורומים השונים מצביע שבמרבית המקרים, בשנים הראשונות לפעולתם, **הנטייה הטבעית והמתאימה של הפורומים היא לבחור מטרות הזוכות להסכמה רחבה, שיש לחברים היכולת להוציאן אל הפועל ושסיכויי ההצלחה שלהן גבוהים. לרוב, אלה מטרות נקודתיות יחסית בתוך "התחום", לעיתים אין קשר בין המטרות השונות שמנסים להשיג במקביל. כך במקרים רבים קיים פער בין המטרות התקופתיות הנבחרות, לבין החזון והייעוד השאפתניים והכלליים של הפורום.**

בפורומים בשלים יותר מבחינת מחויבות ויציבות, אשר התנסו כבר בפעולה ובהצלחות משותפות מהדפוס המתואר, ניתן לחשוב על "קפיצת מדרגה" מבחינת פעולה במישור אסטרטגי יותר: החזון הכללי והייעוד של הפורום יכולים להפוך מפורטים ומדיקים יותר, והדרך להשיגם יכולה להיות מפורטת יותר, על ידי **יצירת "תיאוריה של שינוי", או "מפת דרכים" לפעולת הפורום**⁵. הפורום מפתח את תאוריית השינוי שלו בעקבות הסתכלות שיטתית על מגמות עתידיות ותוצאות אפשריות בתחום; שואב מידע לגבי דרכי פעולה אפקטיביות ממקורות מקצועיים, ממלכתיים (מדיניות) ואקדמיים בארץ ובעולם; לוקח בחשבון את השחקנים הרלוונטיים ואת ערוצי הפעולה השונים האפשריים ליצירת השפעה חברתית; מזהה את הערך המוסף של פעולה משותפת, כמו גם את המקומות שנכון להשאיר לפעולה עצמאית או של מגזר אחר. **"תיאוריה של שינוי" כזו היא "הסיפור" של הפורום, סביבו כולם מתלכדים. היא יכולה לשמש מצפן לפעולת הפורום ובחירת המטרות השנתיות המשותפות, תאפשר בחירה ותיעדוף של כיווני פעולה "אסטרטגיים" יותר ואולי גם משוחררים יותר מלחצים ואינטרסים ארגוניים, ותציג בצורה ברורה יותר את המשמעות של העדפת ערוץ פעולה אחד על פני אחר. ייתכן שגישה כזו תאפשר לפורום לגייס משאבים כספיים ייעודיים לקידום פעולת הפורום כיישום עצמאית.**

⁵ המושג תיאוריה של שינוי, או מפת דרכים, משמש להצגת תפישת העולם לגבי הדרך להשיג את החזון המשותף. הוא מתייחס לקשרים בין אסטרטגיות, משאבים, תוצאות ומטרות שיקדמו את הייעוד הרחב יותר, בשילוב הנחות היסוד לגבי הקשרים הללו. לרוב, התיאוריה מוצגת כתרשים או תמונה, המלווים בטקסט הכולל תיאור והסבר. תיאוריה של שינוי היא תוצר מוחשי וברור, אך התהליך ליצירתה בשיתוף בעלי עניין שונים נושא בחובו ערכים חשובים לא פחות מהתוצר הסופי.

7. כיצד- מבנה והתארגנות מקדמים אמן ויעילות

התכנסות התנדבותית של נציגי ארגונים שונים סביב נושא משותף, מזמנת למשתתפים בראש ובראשונה מפגש עם "האחר". גם אם כולם פועלים באותו שדה/ למען אותה אוכלוסיית יעד, הם מביאים עמם תרבות ארגונית, ניסיון ונקודת ראות שונות לגבי אוכלוסיית היעד, צרכיה והדרכים לתרום לה. **כאשר התכנסות כזו מתרחשת בסביבה בטוחה ומאפשרת**, היא יכולה לספק צרכים של תמיכה הדדית, למידה וקידום מקצועיות, שהוזכרו כמניעים מרכזיים להקמתו של פורום. בעקבותיה יכולה להתגבש תפישת עולם משותפת אליה יכולים ארגונים שונים להפנות משאבים ייחודיים נחוצים- ידע, קשרים, ניסיון, זמן, מקצועיות, הכרה ציבורית.

כדי שיתקיימו התנאים לסביבה בטוחה ומאפשרת, יש צורך להתגבר על **שורה של אתגרים וחששות מובנים במפגש** מסוג זה- אי הבנות, קונפליקטים מהותיים, צורך בתיאום, צורך להתפשר ולוותר, חשיפה לניצול ואף סכנה לפגיעה במוניטין כתוצאה מפעולה לא מוצלחת או לא מתואמת של פורום.

פרק ה"כיצד", המהווה עיקרו של מסמך זה, מציג מספר פרקטיקות של הבנייה וניהול בפורומים, שיכולות לצמצם את המחירים והסכנות הטמונים בהתארגנות של ארגונים. כותרת הפרק מדגישה את הקשר ההכרחי בין **מישור התפקוד וההתנהלות של הפורום**, לבין **מישור התהליך והיחסים בין החברים בפורום**. קידום פרקטיקות אלה בפורומים תתרום לא רק ליעילות, אלא מהווה גם **אמצעי לשימור וטיפול מחויבות יחסי אמן בין חברי הפורום**, ההכרחיים להצלחתו.

א. מבנה שוויוני ופשוט

מאחר שהפורום קם כדי לייצר משהו "אחר" בזכות המשאבים הייחודיים שכל חבר מביא, המבנה המתאים לפורום צריך לצמצם הבדלי כח הקיימים באופן טבעי בין החברים. ניתן לעשות זאת באמצעות **מבנה ארגוני לא הירארכי**, עם מעט תפקידים מיוחדים אותם ממלאים חברי הפורום ברוטציה, ושאינו תובעני בזמן.

צורת ההתארגנות המתאימה לפורום צריכה להיות פשוטה, ממוקדת **תהליכים, משימות ותוצאות**, לא תובענית בזמן. עיסוק בהשקעת **אמצעים ובמבנה ארגוני מסיט** את הקשב לסוגיות של הבדלי כח בין ארגונים חברים ועלול לפגוע באפקטיביות של הפורום או בתחושת הלכידות. לכן, יש מקום לעסוק בצורת ההתארגנות בשלבי ההבניה הראשוניים של הפורום ושוב בשלבי מיסוד מתקדמים, אך בסך הכל, לאורך חיי הפורום, היבטים אלה צריכים לתפוש חלק קטן מזמנם של המשתתפים.

ה- **setting** הבסיסי המתאים לפעולת פורום הוא מפגשים פנים אל פנים באורך מספיק (כ-3 שעות), בתכיפות גבוהה יחסית (חודשית) ובנוכחות קבועה וגבוהה (לפחות 2/3 החברים). תנאים כאלה מאפשרים מענה לצרכים מרכזיים של הפורום - דיון ועבודה על המשימות שעל סדר היום, עדכונים על התרחשויות בתחום הפורומים ובארגונים החברים ומרחב לתחזוקת היחסים בין המשתתפים. על פי הניסיון בפורומים שהשתתפו במחקר זה ובהתאם לספרות המקצועית הקשורה לעבודת צוות וניהול שותפויות, **יתור, או התרופפות מאפייני מסגרת אלה מהווים סימנים מבשרים שיש להבין, לטפל ולדאוג לחיזוקם.**

מעבר למסגרת המפגשים פנים אל פנים, פעולת הפורום מתרחשת בין המפגשים במגוון תצורות ודפוסי תקשורת, שיפורטו להלן.

התפקיד הרשמי המקובל בפורומים שנחקרו הוא **יו"ר, הנבחרת מבין המשתתפים בפורום**⁶. הפונקציות שהיו"ר ממלאת משתנות מפורום לפורום, והמכנה המשותף הוא סינכרון בין פעולות הפורום ובין החברים, קידום החלטות הפורום בעזרת הרכזת, ייצוג הפורום ולעיתים גם קבלת החלטות בנושאים שלא מחייבים את התכנסות הפורום כולו.

על יושבת הראש להיות מסוגלת לקיים את הפרקטיקות המוגדרות בפרק זה- עליה להיות עם יכולת הובלה ומנהיגות מתוך עמדה שוויונית, לא הירארכית; עליה להיות פעילה, זמינה, נגישה ורגישה כלפי פנים- לרכזת הפורום ולחברים, ופרואקטיבית כלפי חוץ - גורמים חיצוניים עמם הפורום נמצא במגע או רוצה לרתום לפעולה; עליה להתמקד באפשרויות ובקיום תהליכים ממוקדי תוצאות - יוזמה והנחיה של תהליכים כאלה, שמירה על רמת אנרגיות גבוהה, רתימה וניטור מתמשכים (בעזרת הרכזת, כמובן); עליה לפעול בשקיפות ובצורה מכלילה. תכונה חשובה נוספת של יו"ר פורום היא היכולת להיעזר ולנצל (מתוך הקשבה ונכונות לקבל) את הידע והמשאבים האדירים הנמצאים בתוך הפורום, מאחר שאין אפשרות שיו"ר שהיא מנכ"ל של ארגון אחד תוכל להיות מובילה מבחינה מקצועית במגוון רחב של נושאים בהם הפורום בוחר לעסוק לאורך זמן.

למרות שמדובר במבנה שוויוני המאפשר הזדמנות ביטוי ומקום לכל המעוניין בכך, תפקיד היו"ר **הוא תפקיד מרכזי של הובלה, יצירת הסכמות וייצוג**, וחשוב שהשוקלים לקחת על עצמם את התפקיד, כמו גם שאר חברי הפורום המעודדים חבר או חברה מסוימים לקחת על עצמם את התפקיד -- ייקחו בחשבון את השיקולים המוזכרים כאן בשעת התלבטות מי האדם המתאים לתפקיד.

בשני פורומים בהם מספר החברים גדול במיוחד (למעלה מ-20 משתתפים) נמצא מבנה ארגוני הכולל **צוות מוביל**, הממלא תפקידים דומים לאלו של יו"ר הפורום. במצבים כאלה, התכנסות של כלל חברי הפורום למפגשים פנים אל פנים כמעט ואינה אפשרית בתכיפות גבוהה, וכנראה שגם אינה יעילה: באחד משני הפורומים עם צוות מוביל, כלל החברים מתכנסים למליאה בנוסף למפגשי הצוות המוביל בתכיפות נמוכה יותר, והמפגש מוקדש למשימות שהכין הצוות המוביל. בפורום זה, מתקיימת תקשורת עקבית עם חברי המליאה במגוון דרכים, אישיות וכלליות למטרות עדכון ורתימה לפעולה (כולל אתר פורום). בפורום השני עם צוות מוביל, השונה מאד במאפייניו ובמשימתו מהפורום הראשון, הצוות המוביל הוסמך לפעולה על ידי כלל החברים באמצעות בחירות כלליות וחשאיות. המליאה אינה מתכנסת כלל לאורך השנה והתקשורת עמה מועטה ולא מוסדרת. בשלב זה אין מספיק מידע כדי להסיק מסקנות לגבי הדרך המיטבית לפעול במבנה כזה, מעבר להדגשת החשיבות של עדכון, רתימה ושמירה על מחויבות ושפה משותפת של כלל חברי הפורום. גם במצבים שבהם הפורומים אינם גדולים במיוחד, לפעולה של צוות מוביל, בשונה מיו"ר בודד, יכולה להיות משמעות מבחינת ייצוגיות ועבור רכזת הפורום, המקבלת חוות דעת והנחיה ממגוון נציגים של הפורום ולא מיו"ר בודד- ראו בהמשך עמ' 21.

צורת התמודדות נוספת עם מספר משתתפים גדול בפורום, יכולה להיות באמצעות הקמת צוותי משנה מתוך המשתתפים בפורום (עמ' 19 להלן).

לרוטציה בתפקידים יש משמעות מעשית וסמלית חשובה, **המחזקת את המסר שהפורום פועל במתכונת שוויונית ומחויבת ולא כהתארגנות עם מוביל ומובלים**. משך הקדנציה צריך להיות מוגדר וידוע מראש, מספיק ארוך כדי להוביל מהלך ומספיק קצר כדי למנוע שחיקה ולאפשר הזדמנות לכולם (כנראה שתקופה של 18 חדשים היא תקופה מתאימה, אך יכול להשתנות בהתאם לשלב ההתפתחותי והמשימה של הפורום). הרוטציה תורמת גם לריענון והכנסת אנרגיות חדשות לפורומים, ומאפשרת השגת הלימה טובה יותר בין המשימה המרכזית שהפורום מקדם בתקופה נתונה, לבין היו"ר הפועל באותה תקופה.

⁶ פסקה זו נוסחה בלשון נקבה, אך מתייחסת ליו"ר נשים וגברים כאחד

כאשר קיים צוות מוביל, ניתן להבנות אפשרות פשוטה להיכנס לצוות המוביל (מי שיותר מעורב, זמין, ומוכן לקחת על עצמו אחריות- מוזמן), או בקיומן של בחירות/ רוטציה בהרכב הצוות המוביל.

"היתקעות" של יו"ר או צוות מוביל בתפקיד מעבר לזמן מוגדר היא סימן מדאיג שיש לטפל ולשנות.

תפקיד מרכזי נוסף בפורום הוא רכזת פורום מקצועית בשכר (ראו התייחסות מפורטת בהמשך עמ' 21).

ב. תנאים להקמת צוותי משנה

חלוקה של הפורום לפעולה בצוותי משנה יכולה להועיל במצבים מסוימים, בעיקר כאשר יש בפורום **ריבוי- ריבוי משתתפים, אינטרסים, מטרות או משימות שרוצים להשיג; ריבוי משאבים או מומחיות שרוצים לנצל.** יחד עם זאת, לחלוקה לצוותי משנה יש גם השלכות על לכידות הצוות ותחושת השותפות, חלוקת האחריות והשוויוניות. סיבה נוספת להקמת צוות משנה היא כאשר יש נושא שיש לטפל בו אד-הוק.

לכן, **לפני פנייה להקמת צוותי משנה, יש לוודא שניתן להשיב ב"כן" לגבי (רב) השאלות הבאות:**

- א. צוות המשנה קם כדי לקדם משימה קונקרטית עליה החליט הפורום, שהתוצר שלה ברור (רצוי שיהיה לה התחלה-אמצע-סוף במועד ידוע), לדוגמה: מיפוי, נייר עמדה, הכנת מושב בכנס, סרטון, הצעת חוק.
- ב. חברי הצוות מביאים אליו את המשאבים הנדרשים (כישורים, ידע, קשרים) כדי לקדם את המשימה, או מקבלים עזרה מקצועית חיצונית מתאימה.
- ג. לחברי הצוות יש האינטרס, הזמן והמחויבות הנדרשים כדי לקדם את משימת הצוות
- ד. רכזת הפורום מעורבת בריכוז עבודת הצוות ברמה הנדרשת, ויש תאום ציפיות בנושא עם הצוות ועם הפורום.
- ה. לפורום יש מספיק זמן ותנאים להיפגש ולפעול **כקבוצה** שלמה ולעסוק במשימה משותפת, שהיא מעבר למשימות הצוותים.

מצבים בהם "מחלקים את חברי הפורום" לצוותים לפי כותרות בתכנית העבודה/ נושאים כלליים/ תחומי עניין כלליים של חברי הפורום, ללא משימה קונקרטית או מחויבות גבוהה לקדם את הנושאים, פחות מתאימים להשגת מטרות.

ג. מנגנונים מוסכמים לקבלת החלטות מסוגים שונים

על הפורום להגדיר סוגי החלטות שיכולות לעמוד בפניו, לבחור בדרך קבלת ההחלטות המתאימה ולכבד אותה. הצעה לסוגי החלטות בפורומים (ניתנת לשינוי והגדרה על ידי הפורום):

- **החלטות מהותיות**- יש להן השלכה על הזהות של הפורום ועל מהות פעילותו (למשל- שינוי בהרכב החברים, שינוי בעלי תפקידים, בחירת מטרות טווח ארוך וטווח קצר, הקצאת משאבי הפורום, קשר עם גורמים חיצוניים/ מממנים). באופן יחסי, מדובר במעט החלטות במשך השנה.
- **החלטות תפעוליות**- כל השאר, והן רבות מאד.

מנגנון קבלת ההחלטות אליו שואפים מרבית הפורומים לגבי **החלטות מהותיות**, הוא **מנגנון של החלטה בהסכמה מלאה** המתקבלת בפגישה פנים אל פנים. זה מנגנון מתאים לפורומים השואפים

לפעול לאורך זמן, במבנה יחסים שוויוני, מאחר שהוא מקדם הידברות, מכיר באינטרסים ובמחירים של ההחלטה עבור כל חבר בפורום, מונע אפשרות של פגיעה חמורה באחד החברים ומגביר סיכויים לביצוע ההחלטה.

חסרונות מנגנון זה הם בכך שהוא מזמן תהליכי בירור, שכנוע והכרעה שיכולים להימשך זמן רב ולהיות מתסכלים ומגבילים. מגבלה נוספת עולה כאשר לא ניתן לקבל החלטה בהסכמה מלאה, כי חברי פורום רבים נעדרים מהדיון או נמנעים מלהביע דעה. גם הפעם, בפורום שנועד לקדם תחום רחב לאורך זמן ושנדרשים בו יחסי אמון גבוהים בין החברים, יש הצדקה להשקיע מאמצים כדי להתגבר על מגבלות אלה ולא "לדלג" עליהן באמצעות קבלת החלטות באמצעות הרוב או באמצעות "החזק / הנוכח / הממהר להגיב" - קובע.

במצבים של תקשורת אי-מיילית לגבי החלטות- חשוב לקצוב תקופת זמן לתגובה שאחריה ניתן לקבל החלטה בלי להמתין למי שנמנע מהבעת דעה מעבר לזמן שהוקצב. יחד עם זאת, יודגש שוב כי המצב המיטבי הוא שהחלטות מהותיות יתקבלו במפגש פנים אל פנים, בנוכחות גבוהה ובאווירה המאפשרת לזהות וללבן אי הסכמות.

קיימת אפשרות להעביר דיון בנושאים מהותיים לתת-וועדה ולאפשר לה לקבל החלטה בשם הפורום. על פי הניסיון בפורומים בתקופת המחקר הנוכחי, ניסיון כזה צלח רק בפורום עם רמת בשלות ויחסי אמון גבוהים. ייתכן שאפשרות ביניים היא להפנות נושא לתת וועדה ולבקש ממנה לחזור לפורום המלא עם הצעות להחלטה, שתתקבל בפורום המלא.

מצב עמימות שחשוב לשים לב אליו הוא מצב בו יש "הימנעות" מהבעת דעה לגבי החלטה מהותית שעולה לדיון. הימנעות של חבר פורום עקב אדישות של ארגונו לנושא (כי אינו מרכזי/ חשוב לארגון) אינה דומה להימנעות כתוצאה מחוסר רצון או יכולת להתעמת על דעתו אל מול חברים אחרים בפורום.

מרבית ההחלטות בתפקוד השוטף של הפורום אינן החלטות מהותיות, ונכון שיו"ר/ צוות מוביל ורכזת הפורום יוסמכו לקבלן (delegation). הניסיון מצביע על כך שחשוב להבהיר תחומי הסמכות המואצלת לרכזת/ ליו"ר הפורום, ושגם אם אלו מובהרים, לא ניתן להימנע ממצבי עמימות ואף קונפליקט כאשר יש הסמכה (הרכזת/ יו"ר מתמהמהים בעוד חברי הפורום מצפים שיחליטו, או להיפך- הרכזת מחליטה ומקדמת משהו שבעיני חלק החברים הינו מחוץ לסמכותה ועליה לקבל עליו אישור). גם הפעם -- שקיפות, זמינות של חברי הפורום לבירור והתייחסות, אמון בסיסי של החברים, מהווים מנגנונים מגנים ומווסתים.

ד. ערוצי תקשורת מקדמי שקיפות ומעורבות

התקשורת בפורומים מתקיימת במפגשים פנים אל פנים, או באמצעים אלקטרוניים שונים בין מפגשים (טלפון, מייל קבוצתי ואישי, מסרונים וקבוצות ווטסאפ). רכזת הפורום אחראית ומעורבת בהרבה מהתקשורת האלקטרונית (להלן).

השימושים בערוצי התקשורת האלקטרונית בין המפגשים מגוונים: לצורך טכני- תיאומים ועדכונים לגבי הפורום; **עדכון** – מידע שחשוב שחברי הפורום יקבלו במועד לגבי הסביבה, הארגונים החברים, המשתתפים בפורום ואירועים ופעולות הקשורות בפורום (כגון סיכום מפגש פנים אל פנים, התקדמות בפעילות של הרכזת/ חבר הפורום במישור פעולה מסוים); **התייעצות** – הצגת שאלת הבהרה, בקשת מידע, עזרה או הפנייה מצד הרכזת או מצד חברים בפורום לצורך קידום משימות; **הנעה לפעולה**- פנייה לחברי הפורום לנקוט פעולה הנדרשת כדי לקדם את פעילות הפורום. לעיתים מדובר בתזכורת לפעולה שהם לקחו על עצמם לבצע, או בצורך שהתעורר במהלך הזמן; **החלטה** – בקשה

מהחברים לבחור בין העדפות או להביע את עמדתם בנושא מסוים, כדי שהפונה (רכזת, יו"ר או חבר פורום) יידע כיצד לפעול.

בפורום השואף למבנה שוויוני המקדם יחסי אמון בין החברים, אחד העקרונות החשובים בהפעלת ערוצי התקשורת הוא הכללה ועדכון מלאים של כלל חברי הפורום בתכני התקשורת, כך שהמידע מגיע בצורה דומה לכולם. יש מקום להבהרה ותיאום ציפיות לגבי מה מעדכנים באמצעים אלקטרוניים ועם מה מחכים למפגשים, ולהדגשת חשיבות השקיפות והשקיפות. בהירות לגבי התקשורת וכיבוד ההחלטות בנושא זה על ידי כלל החברים בפורום הן תנאי חשוב ביותר ליצירת יחסי אמון ומניעת אי הבנות וקונפליקטים במסגרת הפורום (מעבר לכך שהיא מקדמת יעילות תפקודית).

שימושי התקשורת המתקדמים יותר במדרג שפורט לעיל (התייעצות, הנעה לפעולה, החלטה) נושאים אופי יותר "דו כיווני" ו"דיאלוגי". עבורם, לא מספיק שמוסר המסר יעביר את התכנים לכתובת הנכונה והמסר יתקבל ("קראו את המייל..."), אלא נדרשת נכונות, פניות ויכולת של המכותבים להתייחס למסר. יש מקום לתיאום ציפיות בין המשתתפים בפורום לגבי מהות וקצב התגובות הנדרשים בתקשורת מסוג זה, אך יש לסייג ולומר שהממצאים בפורומים שנחקרו מלמדים כי לעיתים, קבלת היענות מהווה אתגר המצריך מספר פניות, באמצעים שונים.

ה. רכזת מקצועית בהיקף משרה מתאים מטפלת בהיבטי תפעול וארגון

מרבית הפורומים שנחקרו בחרו להפנות את הטיפול בהיבטים התפעוליים-ארגוניים של עבודת הפורום לרכזת מקצועית בשכר, שהגדרת תפקידה כוללת היבטים שונים של אדמיניסטרציה, הוצאה לפועל, קידום, קישור ואפשרות התפקוד של הפורום במשימות שבחר לקדם. על פי הניסיון בפורומים שנחקרו, אלו העושים שימוש בגורם חיצוני בדמות רכזת פורום – מתקדמים בצורה יעילה, ממוקדת ואפקטיבית יותר בהשוואה למצבים שאין רכזת (או שתפקיד הרכזת בהם פחות מוצלח, למשל כתוצאה מהיקף משרה קטן מדי, ללא רציפות, כישורים לא מתאימים, קושי בתיאום עם יו"ר הפורום ועוד).

הרכזת היא הדמות היחידה ש"הפורום" הוא עיסוקה המרכזי, שיש לה זמן לטפל בענייני הפורום בצורה שוטפת ובהיקף נרחב. במצב תפקוד מיטבי, הרכזת מייצגת את האינטרסים של הפורום כלפי פנים וחוץ בצורה עצמאית, בהירה וחסרת פניות. היא משחררת את חברי הפורום והיו"ר מעיסוק בהיבטים תפעוליים-ארגוניים חשובים ומאפשרת להם להתמקד בקידום המשימה בדרגים ובהיקפים המתאימים להם.

רשימת הפעולות והתפקידים שרכזות הפורומים ארוכה מאד, והיא כוללת: תכנון וארגון מפגשי הפורום, העלאת נושאים לסדר היום, הוצאה לפועל של החלטות שהפורום קיבל (לבד או בסיוע), ביצוע משימות עבור ובשם הפורום, מעקב אחר ביצוע החלטות, איסוף מידע לגבי שינויים בסביבה, כתיבת טיוטות, מסמכים ותוצרים שונים של הפורום, שימור ותחזוקת קשר עם חברים קיימים, עדכון חברים, זיהוי נקודות מחלוקת, רגישויות אישיות ובין-אישיות וטיפול בהן (בצורה חלקית ובהתאם ליכולתה והגדרת תפקידה), ייצוג הפורום מול גורמים אחרים בסביבה, טיפול בהיבטים תקציביים ועוד. לכל אחד מתפקידים אלה השלכות מהותיות על קידום פעולת הפורום, ולכן יש ערך רב להתייחסות ראשונית, מהירה של רכזת הפורום אליהם, גם אם תידרש בנוסף התייחסות של יו"ר, צוות מוביל או התכנסות כלל המשתתפים.

בהתאם לתפקידים המפורטים כאן, הכישורים הנדרשים מהרכזת כוללים יכולת ארגון ויכולת "לתהלך" פעולות החל משלב התכנון דרך הביצוע, הבקרה וההערכה; רגישות אישית, בין אישית וארגונית גבוהה ויכולת לרתום אנשים בכירים ועוסקים לפעולה; סביר ונכון שהרכזת תביא עמה ניסיון ניהולי מארגון חברתי פעיל בתחום דומה או משיק לתחום העיסוק של הפורום, כאשר מידת הניסיון הניהולי הקודם תלויה גם במידה בה הפורום מעוניין להסמך את הרכזת לפעולות והחלטות

עצמאיות; היכרות של הרכזת עם התחום, עם אנשים וארגונים בתחום חשובים מאד לצורך קידומו ולכן נדרשות לרכזת יכולות רישות (networking) גבוהות; מאחר שהפורום נדרש לפעול גם בערוצים של קשר עם מקבלי החלטות וסינגור, על הרכזת להכיר ולהבין בתחום זה ברמה המתאימה לשלב ההתפתחותי והמשימות המרכזיות של הפורום.

את כוחה שואבת הרכזת מתוקף המינוי והמנדט שקיבלה מחברי הפורום, מהתמיכה ושיתוף הפעולה לה היא זוכה מיו"ר הפורום ומהתקשורת שהיא מקיימת עם חברי הפורום וכמובן- מהכישורים והיכולות שהיא מביאה עמה.

מניתוח הניסיון שהצטבר בקרב הרכזות של הפורומים שהשתתפו במחקר, עולים מספר היבטים היכולים לייצר מורכבות בתפקוד הרכזת וכדאי לשים אליהם לב:

- **קשר (או קשר קודם) של הרכזת עם אחד הארגונים החברים בפורום** (עבודה / ממשיכה לעבוד במקביל לעבודתה בפורום, באחד הארגונים) נותן לרכזת יתרון של **התמצאות בתחום**, אך פוגע ביכולתה הפוטנציאלית לייצג את הישות הכוללנית של הפורום בצורה **חסרת פניות**. במידה ולא ניתן להימנע ממצב כזה, נדרש מאמץ מיוחד של הרכזת להכיר, להבין ולרכוש את אמונם של הארגונים החברים האחרים **ולחזק שהיא מסוגלת לייצג את נקודת המבט הכוללנית של הפורום, ולצמצם העדפות והטיות קיימות או פוטנציאליות**. אם בנוסף לכך, מסיבות טכניות/ של נוחות, הרכזת משתמשת בתשתיות משרד של אחד הארגונים (בדרך כלל של היו"ר), נדרשת רגישות גדולה במיוחד.
- **הקשר של הרכזת עם יו"ר הפורום לעומת הקשר עם כלל חברי הפורום**. הרכזת נמצאת על גבול דק בין מחויבות וקשר שוטף עם יו"ר הפורום לצרכי תיאום, החלטות-המשך וקבלת משימות יומיומיות מהעומד בראשו, לבין הציפייה שתהיה עצמאית ותייצג את האינטרסים של הפורום בכללותו. במצבים מעוררי ספק, הרכזת יכולה לבחור להתייעץ עם 2-3 חברי פורום נוספים, שונים בגישתם, כדי **להרחיב את נקודת המבט ולהבטיח גם נראות של הכללה וייצוגיות**. מצבים כאלה מתרחשים ממילא כאשר בפורום יש צוות מוביל המנחה את הרכזת.
- **עמימות סביב "יישום החלטות" בשונה מ"קבלת החלטות" של הרכזת, עבור הפורום**. במעבר הזמן בין מפגש אחד למשנהו, כאשר יש צורך לקדם משימות, הרכזת נדרשת לקבל החלטות-המשך, או לתרגם החלטות שהתקבלו על ידי הפורום - למשימות. לעיתים הדברים פשוטים וברורים, אך לעיתים הרכזת נדרשת להפעיל שיקול דעת מקצועי שנמצא על גבול "קבלת החלטות" ולא רק יישומן. לעיתים היא עומדת בפני דילמה - עד כמה להתייעץ ולקבל אישור (שיכול לקחת זמן ולעכב), או "לרוץ" קדימה לפי הבנתה. יש גם מצבים בהם היא אינה מודעת לכך שהיא "על הגבול", אלא חושבת שהיא נמצאת במקום של יישום החלטה, ולאחר מעשה מתברר שחלק מחברי הפורום חושבים שלקחה סמכות שלא היתה נתונה לה. מצבים כאלה קשים מאד לצפייה או מניעה. חשוב להיות מודעים לאפשרות קיומם והמעט שניתן לעשות הוא להבהיר ולעדכן את הציפיות ההדדיות בין חברי הפורום, יו"ר הפורום והרכזת לגבי תפקידה מדי פעם, להתייחס למקרים בהם היו חריגות וללמוד מהם. למותר לציין, כי ככל שרמת האמון בפורום בכלל וביחסים עם הרכזת בפרט, גבוהים יותר - מצבים כאלה מתרחשים פחות.

אנו רואים מטבלת הנתונים ומהניתוח המופיע כאן, כי תפקיד הרכזת הינו תפקיד מרכזי ביותר בהצלחת הפורום, וכי עבודה עקבית של רכזת מעולה היא גורם מרכזי בהצלחת תפקודו. אנו רואים גם כי הרכזת נדרשת לפעולה בסביבה ובהתארגנות מורכבת ועמומה ביסודה, עם הרבה אחריות ומעט סמכות, ויכולתה להניע את הפורום ואת החברים שבו לפעולה תלויה לא מעט ביכולת הרתימה והיחסים הבין- אישיים שהיא מפתחת. מניתוח הדברים עולה שוב ושוב **החשיבות של עיסוק**

מפורש, מדי פעם, של המשתתפים בפורום, בהגדרה ועדכון תפקידה של הרכזת, על בסיס האפשרויות המופיעות כאן, הבנת מצבים של עמימות בתפקידה, קבלה ומתן משוב כחלק משגרה תפקודית.

חשוב מאד כי בחירת רכזת תתבצע בתשומת לב גבוהה שתזהה מה, מבין כל התכונות והתפקידים המופיעים כאן, נדרש במיוחד עבור הפורום הספציפי אל מול משימותיו העתידיות, כי יוקדשו הזמן והמאמץ הנדרשים באיתור רכזת מתאימה אל מול הרגישויות האפשריות, וכי יוצעו לרכזת תנאי שכר וזיקה משרה מתאימים. מניתוח האתגרים עולה גם כי חשוב לא פחות שכל פורום יעסוק

ו. גורמים מקצועיים יחד עם רכזת המקבלת תמיכה מתאימה, נותנים מענה לצרכים התהליכיים של תפקוד הפורום

כדי שקבוצת בעלי תפקידים בכירים מארגונים שונים תוכל לתפקד במתכונת של שיתוף פעולה לקידום חזון שאפתני ומשימות מורכבות לאורך זמן, נדרשת התייחסות והחזקה של שני סוגי תשתיות:

- תשתית תפעולית-ארגונית, המאפשרת קידום משימות ופעולות הפורום
- תשתית תהליכית, המאפשרת טיפוח היחסים המתמשכים בין המשתתפים בפורום

שתי התשתיות הללו שלובות זו בזו, שכן כל פעולה של הפורום למול המטרות מתרחשת בהקשר יחסי ותהליך קבוצתי נתון. מקומה הייחודי של רכזת הפורום מחייב אותה לגעת גם בהיבטים של התשתית התהליכית, מאחר שלשם קידום המשימה היא נדרשת לגשר מעבר לאינטרסים פרטיקולריים של חברים שונים, לנווט בין הבדלי כוח בין ארגוניים ולאפשר להגיע להסכמות מתוך ראיית התמונה הגדולה וצורך לייצג את האינטרס המשותף של הפורום.

משיחות עם הרכזות ומבחינת התהליכים המתרחשים בפורומים, עולה כי במצב תפקוד מיטבי רכזת פורום צריכה להיות מסוגלת לנתח, להבין ולהתייחס ברגישות ובמיומנות למישור התהליכי של עבודת הפורום ולהשתמש בהבנות אלה ביחסיה עם החברים השונים ועם הקבוצה. לשם כך נדרשת יכולת הבנה מורכבת של תהליכים בינאישיים וקבוצתיים, יכולת אינטרוספקטיבית ויכולת עמידה איתנה אל מול לחצים מסוגים שונים. לעיתים תסייע לכך מיומנות בינאישית וניסיון ארגוני שהרכזת מביאה אתה לתפקיד ממילא, לעיתים תעזור שיחה פתוחה ורגישה עם יו"ר הפורום, אך מאחר ומדובר בהיבט תשתיתי קריטי בעבודת הפורום, נכון שתעמוד לרשות הרכזת אפשרות לתמיכה מקצועית קבועה. בנושא זה. ההמלצה היא להציע לרכזת מסגרת הדרכה של קבוצת עמיתות – רכזות בתפקידים דומים בפורומים אחרים – בהנחיית גורם מקצועי, ובנוסף, או במקרה הצורך -- תמיכה פרטנית מגורם מקצועי חיצוני (סופרויז'ן, מנטור)⁷. קבוצת העמיתות המונחת תוכל לעסוק בנייתו מקרים ומצבים שהרכזות מביאות מניסיוןן, ובלמידה מקצועית בנושא הנחיית פורומים. יש אפשרות לייחד מקום גם ללמידה מקצועית בנושא יצירת השפעה חברתית, בניית יכולות של תחום ועוד.

בצמתים מרכזיים בפעולתו של פורום נדרשת מעורבות של גורם מקצועי חיצוני מתחום הנחיית קבוצות ועבודה ארגונית, כדי לאפשר לפורום להתקדם או לצלוח אתגר תהליכי מסוים. דוגמאות של צמתים כאלה הם:

- כאשר הפורום נדרש לעסוק בחזון ובייעוד שלו, קצת אחרי הקמתו או כאשר יש צורך לחזור ולעדכן אותם.
- כאשר חל שינוי משמעותי בהרכב הפורום – כניסה של חברים חדשים או שינוי ביחסי הכוחות בתוך הפורום (או בעקבות עזיבה של חבר/י פורום).

⁷ זוהי המלצה המבוססת על ניתוח והבנת הצרכים, ולא פרקטיקה שעלתה באופן אמפירי מהמחקר

- כשעל הפורום להכריע בין חלופות שיש להן השלכות משמעותיות על אינטרסים של חלק מהחברים בפורום, להבין לאן ואיך ממשיכים לאחר הישג או משבר גדולים.
 - כאשר יש משבר מתמשך ביחסים בין החברים בפורום- יש מקום למעורבות מקצועית חיצונית. יחד עם זאת, מאחר שמדובר בקבוצת משימה, לרוב יהיה נכון שההתערבות תתמקד בהיבטים התפקודיים של המשבר ולא רק בהיבט היחסים. ייתכן שמעבר לעבודה עם הקבוצה, יהיה מקום לתמיכה לתקופת-מה ברכזת או ביו"ר הפורום.
- אלו מצבים בהם הרכזת, כמו שאר חברי הפורום, צריכים להיות **חלק מהתהליך הקבוצתי** ולא יכולים לצאת ממנו ולהנחות אותו. לרוב, אלו מצבים המחייבים מיומנויות הנחייה גבוהה או ספציפית, ונכון שיתבצעו על ידי גורם חיצוני מקצועי ורגיש. מקומה של הרכזת באיתור הגורם, הכנתו בצורה מפורטת ומדויקת (יחד עם יו"ר הפורום) וביצירת הקשרים בין התהליך המיוחד בהנחיה חיצונית, לבין הפעולה השוטפת של הפורום.

יודגש כי בניתוח התהליכים ההתפתחותיים של כל הפורומים שנחקרו, כמו גם מהספרות בנושא שיתופי פעולה בקבוצות, התייחסות למישור היחסים בתהליך הקבוצתי בצורה המאפשרת התבוננות על המקום בו הפורום נמצא, מה הוביל אותו לאותו מקום ולכן הוא מתקדם - מחויבת וקריטית. **כדי שפורום יפעל לאורך זמן בצורה אפקטיבית ויתמודד עם אתגרים ושינויים פנימיים וסביבתיים, לא נכון להימנע, לדחות או להתחמק מהתייחסות להיבט יחסי הכוחות, האינטרסים הייחודיים של כל חבר, היבטים בינאישיים, מחויבות, אמון והשקעה בפורום.** גם אם הזמן של חברי הפורום יקר וגם אם התוצרים של העבודה הקבוצתית אינם גלויים לעין בצורה ישירה וברורה, יש מחירים גבוהים לדילוג או צמצום ההתייחסות להיבטים אלה בעבודת הפורומים.

* * *

שתי ההמלצות להלן מתייחסות לפרקטיקות שאינן שגורות בפורומים שנחקרו, אך הספרות המקצועית והניסיון לגבי ניהול בכלל, וניהול שותפויות בפרט, מצביעים על חשיבותן ולכן וכדאי לשקול לאמץ.

ז. עבודה לפי תכנית עבודה שנתית המאפשרת מעקב, בקרה ומיקוד

הפורמים שנחקרו מגישים לקרן גנדיר תכניות עבודה המפרטות מטרות שנתיות ולעיתים גם יעדים לקידומן על פי תקופות ביניים. יחד עם זאת, נמצאו מעט עדויות לדיונים ועבודה של חברי הפורום על תרגום הייעוד ומטרות הפורום למטרות שנתיות ותכנית עבודה, לפירוט שלה ליעדים ומדדי ביצוע והצלחה תקופתיים. נראה כי עבודה כזו מתבצעת יותר במישור הפורמלי של עבודת הרכזת או הנציג הנמצא בקשר עם קרן גנדיר, ופחות כשגרה פנימית של עבודת הפורום.

השילוב של מורכבות ארגונית ובין-ארגונית המאפיינת את עבודת הפורומים יחד עם האופי ההתנדבותי של הפעילות ויחד עם תנאי אי הוודאות בהם הפורומים פועלים לפעמים, הופכים דפוס זה למובן, אך הוא אינו מקדם, בטווח הארוך. ההמלצה לפורומים היא להגביר את הבהירות והדיוק בפעולתם באמצעות **דיון מכוון שבעקבותיו חברי הפורום מייצרים ניסוח כתוב ומפורש של מטרות תקופתיות, תוצאות רצויות לגבי כל אחת מהמטרות, הגדרת מדדי ביצוע והצלחה ודרכים לדעת האם ובאיזו מידה הן הושגו.** כך, יישאו המטרות של הפורומים יותר מהמאפיינים החשובים שהוגדרו בפרק ה"מה" לעיל, הציפיות בין החברים בפורום לגבי תפקידו ותורמתו של כל חבר לפעולה המשותפת יהיו ברורות יותר, התקשורת-שקופה יותר ועבודת הרכזת תהיה יעילה יותר.

לסקירה תקופתית מכוונת של התקדמות על פי תכנון יש חשיבות גם לצורך **הגברת הגמישות וההיענות של הפורום לתנאים משתנים בסביבה**. לעיתים, הסתכלות מסודרת על "מה אנחנו רצינו להשיג" ו"מה קורה בינתיים", אפילו באמצע שנה/ תקופה, יכולה לעורר מחשבה- "אולי עלינו לשנות כיוון? אולי אנו כבר יותר מדי זמן הולכים בדרך מסוימת ומתקשים להתקדם?"... בחינה עיתית של עבודה על פי מטרות ויעדים היא הזדמנות לשנות ולהתאים, לא פחות מאשר לבקר ולבדוק אם אנחנו "בדרך".

ח. סיכום פורמלי של שנת פעילות: הצגת תוצרים, חגיגת הצלחות, פירוט פעולות ומאמצים שננקטו, הפקת לקחים ולמידה אודות הפעולה המשותפת

סיכום פורמלי ותקופתי של פעולות, הישגים ולמידות של הפורום ופרסומו בערוצי תקשורת שונים חשוב במישור פנימי וחיצוני:
עבור **כל חבר בפורום**, הסיכום מאפשר לשים לב להישגים ופעולות של הפורום, לספר בתוך ארגון האם (מול ועד מנהל ומול מנהלים כפיפים), לזכות בהכרה ולקבל תמיכה, לגיטימציה ועצה – הנדרשים לשם המשך השתתפות והשקעה בפורום. **עבור הפורום פנימה** – הקדשת זמן ל"סגירת מעגל", הסתכלות כנה ומפוקחת על ההישגים ועל האתגרים במימוש תכנית העבודה והמשמעויות הנגזרות ממנה -- מאפשרת למקד את תשומת הלב במשמעות ובחשיבות של הפעולה המשותפת. ציון ההישגים וההצלחות הוא מרכיב חיוני בהצדקה הקיומית של הפורום, בהנעה להצטרף או להמשיך ולפעול, מעבר לכך שהוא עוזר למקד ולדייק את עבודת הפורום בתקופה הבאה. **במישור היחסים עם הסביבה**, מסמך מסכם, פורמלי ומקצועי, שניתן להציג בפגישות ובכינוסים בהם מופיעים נציגי הפורום -- מהווה מקור לגיטימציה בעיני גורמים שונים (רשויות וגורמים מוסדיים, אקדמיים, ארגוני החברה האזרחית) ויכול להגביר את האטרקטיביות של הפורום עבור חברים פוטנציאליים. ובמישור **פיתוח התחום אותו הפורום שואף לקדם** – הצגת סדר היום של הפורום, דגשי הפעילות שבחר, הצלחות ולמידות – כל אלה מקדמים את השאיפה לבנות ולבסס את התחום, להגביר את הרישיות, שיתופי הפעולה, מניעת "המצאת הגלגל מחדש" ולמידה מרחבית.

עד עתה עסקנו בפרקטיקות ה"כיצד" הנוגעות לפעולה הפנימית והתפקוד של פורומים הנדרשים להגיע למצב של פעולה מתואמת, מוסכמת ומשותפת. הנקודה הבאה מתייחסת ל"כיצד" מנהלים הפורומים את היחסים עם גורמים חיצוניים עמם הוא רוצה להיות במגע ועליהם הוא רוצה להשפיע.

ט. שאיפה ליחסי גומלין ושיתוף פעולה עם הממסד, תוך שמירה על מעמד עצמאי של הפורום

השאיפה להשיג השפעה רחבה על תחום ועל קבוצת אוכלוסייה שלמה מזמינה התייחסות ופעולה גם בערוץ השפעה על קובעי מדיניות ומציבה בפני הפורומים את השאלה מה מתכונת היחסים המתאימה של ישות הפורום עם גורמים ממלכתיים. יש לזכור כי הארגונים החברים בפורומים נמצאים ברמות שונות של קשרים ויחסי גומלין (ובכלל זאת - תלות במשאבים) עם גורמים ממסדיים ברמה הארצית או המקומית.

ארבעה מבין חמשת הפורומים שנחקרו נוקטים עמדה ברורה של נפרדות ועצמאות מגורמים ממסדיים (והחמישי היה בתהליך בירור של עמדתו בנושא זה, בתקופת כתיבת המחקר). הנימוקים לכך כוללים רצון לשמור על ייחודיות ועצמאות בבחירת הנושאים ודרכי הפעולה, ובשמירת האפשרות להביע עמדות ולבוא בדרישות שאינן עולות בקנה אחד עם עמדת הממסד. יחד עם זאת, הפורומים אינם נוקטים עמדה עקרונית של "נגד" או פעולה "לעומת" מגמות או ציפיות של גורמים ממלכתיים. יש הכרה בכך שהיחסים אינם סימטריים ושלכל מגזר יש את התפקיד ואפשרויות הפעולה הייחודיים לו, אך גם הבנה שבעלי תפקידים בשני המגזרים פועלים פעמים רבות למען אותן מטרות, ובוודאי שלשם קידום אותן אוכלוסיות או תחומים. מכאן עולה בקרב הפורומים אסטרטגיה של "לפעמים בנפרד ולפעמים ביחד", השפעה בדרך של שותפות, ויש דוגמאות למהלכים של תכנון משותף של למידה והכשרה של צוותי מקצוע מהמשרד הממשלתי ומהארגונים האזרחיים. היבט יחסי הגומלין משתקף גם בכך שגורמים ממסדיים פונים לעיתים לפורום, ומצפים מהפורום שינקוט עמדה, יבצע פעולה המהווה חלק ממהלך שהם רוצים לקדם, או מצפים לתיאום בנושא שחשוב להם.

בנוסף, שני הפורומים שהיו פעילים במיוחד בערוץ ההשפעה על מקבלי החלטות, מקיימים יחסי דיאלוג ושיתוף פעולה עם חברי כנסת ובעלי תפקידים בכירים במשרדי הממשלה לצרכי שדולה, ניסוח חקיקה או תקנות

בהיעדר שונות ויכולת השוואה, וגם בעקבות ניסיון מצומצם של חלק מהפורומים בנושא, לא ניתן עדיין לבסס פרקטיקה מבטיחה בנושא הקשר עם גורמים ממסדיים על סמך המידע שנאסף, אך ניתן להצביע על דפוס מוצדק של שאיפה להשפיע, לפעול יחד סביב נושא משותף, תוך כדי שמירה על עצמאות הפורום, מתוך הכרה כי זו הדרך להשיג הישגים ולמנף מאמצים.

בתיאור המופיע להלן אודות ערוצי ההשפעה שנוקטים הפורומים, ניתן ללמוד על נימוקים נוספים למסקנה זו.

8. ערוצים לקידום השפעה חברתית משותפת

סקירת התוצרים וההישגים של הפורומים מאפשרת ללמוד על ערוצי הפעולה המרכזיים שהם מפעילים ליצירת השפעה חברתית משותפת. בעקבות התיאור, יוצגו מספר המלצות להעמקה או הרחבת ההשפעה.

הפורומים שנחקרו מפעילים שלושה ערוצים עיקריים ליצירת השפעה חברתית שקשה היה להפעילם על ידי כל ארגון בנפרד. האחד פונה פנימה, לקבוצת ארגוני החברה האזרחית הפועלים בתחום בו עוסק הפורום, והאחרים מופנים כלפי חוץ- לעבר קובעי מדיניות ולעבר הציבור הרחב.

1. רישות, ביסוס התחום ופיתוח יכולות הפועלים בו

תכלית הפעילות בערוץ זה היא שיפור איכות השירות שמקבלת אוכלוסיית היעד של הפורום, כתוצאה משיפור בידע, בכלים במקצועיות של העובדים בתחום. היא יכולה להוביל גם להרחבה והשבחה של המנהיגות של התחום ולשינויים מבניים כתוצאה משיתופי פעולה בין ארגונים.

ערוץ זה מתקיים בראש ובראשונה כתוצאה מעצם המפגש והרישות בין נציגים בכירים בארגונים המשתתפים בפורום. פעילות סדירה ותקינה של פורום תורמת לזרימת מידע לגבי אפשרויות, משאבים, תכנים, פרקטיקות, יוזמות וצרכים נוספים -- מידע ממנו נהנים ארגונים קטנים כגדולים. במצב מיטבי, הקשר בין הגורמים הבכירים החברים בפורום מחלחל גם לדרגים נוספים בארגוני-האם ונוצרות הזדמנויות משמעותיות לשיתופי פעולה מקצועיים בין העובדים בדרגים נוספים.

חלק הפורומים עורכים מיפוי צרכי התמקצעות ולמידה בין העובדים בארגונים, ונוקטים פעולות לאיגום משאבי ידע קיימים והפצתם, או ליצירת ימי למידה או מסגרות הכשרה ייעודיות. כך, הארגונים החברים בפורום מפיקים תועלת פנים-ארגונית מכך שהם חברים בפורום. פעילות מסוג זה מחייבת אמון ונכונות לשתף, שמתאפשרים כתוצאה מתמיכה וגיבוי של מנהלי הארגונים החברים בפורום. בפורומים שנחקרו, עיקר הפעילויות התבססו על תכנון עצמי של השותפים בפורום וביצוע בכוחות פנימיים או מרצים חיצוניים. האיכות והתרומה למשתתפים או לפורום לא הוערכו בצורה מסודרת בינתיים.

הפורומים פועלים גם לחקירה ופיתוח ידע של נושא או סוגיה מסוימים הרלוונטית לתחום, ומפיצים את הממצאים בקרב הגורמים השונים. התוצרים- בצורת נייר עמדה, מסמך מיפוי, מודל פעולה, מחקר מדעי או מחקר כלכלי- משמשים לשיפור העבודה והשירות של הצוותים, ולעיתים כבסיס לפעילות בערוצי ההשפעה הפונים כלפי חוץ- בעבודה עם מקבלי החלטות ויצירת תודעה ציבורית (להלן).

התוצרים של פעולות מסוג זה עומדים לרשות הארגונים ובכך מהווים "נכסים" או "תועלות" שהחברים בפורום מפיקים מהשתתפותם. כזכור, אחד הגורמים המקדמים מחויבות לפורום הוא היכולת של החברים לקבל ערך מהחברות, לעצמם. מרואיינים רבים ציינו את ההזדמנות להיפגש וללמוד זה מזה, בצורה בלתי פורמלית וגם בצורה ממוסדת של "למידת עמיתים" כאחד הגורמים שמושכים אותם לקחת חלק בפורום ולהיות מחויבים אליו.

פעילות נוספת בערוץ זה היא יצירת מסגרות הנותנות לחברים מקבוצות היעד של הפורום אפשרות להשפיע ולתרום בעצמם לתחום, באמצעות הזמנתם לשתף בעמדותיהם וניסיונם, באמצעות הקניית ידע ומומנויות בעשייה חברתית לצורך קידום נושא או יצירת תוצר משותף. לשילוב חברים מקבוצות היעד בפעילות הפורומים יש פוטנציאל גדול מאד מבחינת הרחבת נקודת המבט, בסיס הלגיטימציה

והאיכות של פעולות הפורום, בנוסף לאמירה החברתית הברורה והמשמעותית שפעולה כזו עושה. לפעילות זו יש תרומה גם בערוץ יצירת תודעה ציבורית כללית, ובקרב חברים באוכלוסיית היעד⁸.

2. ייצוג וקידום נושאים נבחרים בקרב קובעי מדיניות ומקבלי החלטות

תכלית הפעילות בערוץ זה - שיפור בסטטוס, משאבים או מדיניות הפעולה לגבי הנושא הנבחר, באמצעות חקיקה או שינוי מדיניות ספציפית.

פעולות שנקטו הפורומים בתחום זה כללו קשר ישיר שמקיימים גורמים המזהים עצמם כנציגי הפורום עם מקבלי החלטות בדרגים שונים **דרג פוליטי**- חברי כנסת ועוזריהם, ועדות הכנסת הרלוונטיות, דרגים מוניציפליים; **דרג מקצועי** – מנהלים בכירים במשרדים הממשלתיים הנוגעים לתחומי העיסוק של הפורום, ועדות היגוי ושולחנות עגולים.

נציגי הפורום מביאים עמם **ידע** - בצורת מיפוי, מחקר שהפורום ביצע או יזם או סיכם, **והמלצה לפעולה**- בצורת נייר עמדה של הפורום, שהם תוצאה של עבודה משותפת ותכנון מוקדמים של משתתפי הפורום (לעיתים בשיתוף גורמים מקצועיים נוספים). הם משתתפים בדיונים לצורך קידום הנושא. נציגי הפורום מביאים עמם גם את העמדה הלגיטימית לה זוכה הפורום כתוצאה מהרכבו, גודלו וניסיונו ואת המקצועיות והגב הארגוני של הנציגים. פורום אחד הסתייע **במומחים חיצוניים בתחום יחסי הציבור והלובי**, כדי להגדיל את יכולת ההגעה לגורמים הפוליטיים ולדייק את השפעת המסרים עבורם.

ביטויי ההצלחה וההשפעה של פעילות בתחום זה כוללים הגברת **מודעות** מקבלי ההחלטות לצרכי אוכלוסיית היעד בה עוסק הפורום, **תמיכה** במטרות שהפורום מנסה לקדם ובחלק מהמקרים- **שינוי בחקיקה, תקינה או מדיניות** ההולמים את המסרים והציפיות של הפורום.

בקשר עם אנשי מקצוע במשרדי ממשלה רלוונטיים, בולטת האפשרות להפיק תועלת הדדית מהקשר- הפורום מביא משאבי ידע וניסיון מיוחדים הקרובים לשטח, ולעיתים גם יתרון מבחינת גמישות וזריזות, בהם הוא יכול לשתף את אנשי המקצוע במשרד הרלוונטי לצורך יצירת תוצר בעל השפעה רחבה (מסמך מדיניות, שינוי בתקנות), המתאים יותר לצרכי השטח ולתפישת העולם שהפורום רוצה לקדם.

דוגמה לפעולה המשלבת בין שני הערוצים (פיתוח יכולות והשפעה על קובעי מדיניות) נמצאה באחד הפורומים אשר נציגיו פעלו יחד עם אנשי מקצוע במשרד הממשלתי ליצירת תכנית הכשרה משותפת בנושא חשוב בה משתתפים אנשי צוות מהארגונים החברתיים לצד עובדי ציבור הנוגעים באותו נושא.

הדוגמאות האחרונות (ואלו המתוארות בנספח) ממחישות את החשיבות של מקצועיות, לגיטימציה ואמירה ברורה ועקבית של פורום ארגוני חברה אזרחית כאשר יש אוזן קשבת במשרד הממשלתי.

3. הגדלת התודעה הציבורית

תכלית הפעילות בערוץ זה – העלאה לסדר היום של הנושא שהפורום מנסה לקדם והרחבת המעורבות הציבורית מבחינת מודעות, התעניינות, ייחוס חשיבות, ומבחינת נכונות להביע עמדה ולצאת לפעולה. פעולה מתמשכת בתחום זה יכולה להשפיע על נורמות חברתיות ולהוביל בדרך זו להשפעה או ליצירת אווירה ציבורית התומכת בשינויים במדיניות/ חקיקה. מודעות ומעורבות ציבורית

⁸ בתקופת איסוף המידע למחקר, פעילות זו היתה בתחילת דרכה במספר פורומים. נכון יהיה להרחיב ולפרט נושא זה, הטומן בחובו הבטחה גדולה, בעתיד. ייתכן שיהיה נכון להוסיף זאת כערוץ פעולה רביעי ליצירת השפעה.

חשובה בפני עצמה, וגם חשובה כי נושאים שהציבור עוסק בהם- זוכים לתשומת לב רבה יותר של מקבלי ההחלטות. פעולה בערוץ התודעה הציבורית יכולה להיות מופנית גם כלפי אוכלוסיית היעד של הפורום עצמו - כדי להגביר את המודעות של האוכלוסייה עצמה לנושא, למשאבים והאפשרויות הקיימים בתחום או כדי להניע אותה למעורבות חברתית בתחום.

פעילות פורומים בתחום זה בצורה ישירה היתה מצומצמת יחסית, בינתיים, וכוללת העברת הודעות לעיתונות וקשר עם עיתונאים לקידום המודעות לנושא, פרסום מאמרי דעה בעיתונות ובמדיה הדיגיטלית, פגישות עם אנשי ציבור, פרסום עובדות וממצאי מחקרים המציגים את הנושא ואת ההשלכות שלו על הציבור ועל אוכלוסיית היעד, והופעה בכנסים מקצועיים רחבים לקידום המודעות לנושא (בעמ' 27 הוזכרה גם הפרקטיקה של גיוס חברים מתוך הקהילה/ אוכלוסיית היעד של הפורום, לפעילות ופיתוח התחום).

יש קשר בין ערוצי הפעולה השונים כך שהצלחות מצטברות בשלושתם מייצרות שינוי והשפעה על כמות המשאבים ועל איכות השירות המגיעים לאוכלוסיית היעד ולתחום. הקשר משמעו גם שחשוב לנקוט בכל ערוצי הפעולה כדי להשיג השפעה חברתית רחבה- בהיעדר פעולה מול קובעי מדיניות בצורה ישירה או עקיפה, יהיה קשה להשיג תשומת לב והשפעה בסדר גודל מערכתי; בהיעדר לגיטימציה פנימית לתחום, שהביטויים שלה הם רמה מקצועית גבוהה, ייצוגיות והכללה בפורום ויכולת להציג אמירה ברורה משותפת – המאמצים מול מקבלי ההחלטות יתפזרו לכיוונים שונים ויהיו פחות אפקטיביים. החשיבות של פעולה בכל ערוץ תשתנה לפי מהות השינוי שהפורום רוצה להשיג, הוותק ורמת הבשלות של התחום ושל הפורום הפועל לקידומו.

9. המלצות

במסמך זה שני סוגי המלצות –

- לגבי **הקמה והתארגנות של פורומים** של ארגונים אזרחיים הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת- פירוט 12 הפרקטיקות ו-4 ההמלצות המופיע בעיקר מסמך זה ובמודל המארגן שבראשיתו (עמ' 7) מהווה את גוף ההמלצות המרכזי. מדובר בהמלצות שעלו מחקירת פעילות הפורומים שהשתתפו במחקר, ומוצע לאמץ אותן בפורומים השונים במידת הזהירות ויכולת ההכללה המתאימה.
- לגבי **השגת השפעה חברתית משותפת**- התיאור המופיע בפרק 8 לעיל, והקישור של הממצאים עם המידע והתובנות לגבי הפרקטיקות הננקטות על ידי הפורומים והצלחותיהם, הובילו לגזירת ההמלצות הבאות הנוגעות להזדמנויות להרחבת ההשפעה החברתית המשותפת של הפורומים.

1. הרחבת היקף וגיוון הפעולות המתבצעות בשלושת הערוצים

תיאור הפעילויות המפורט לעיל מהווה **סיכום** מעבר לכלל הפורומים שנחקרו, לגבי פעולות אפשריות שניתן לנקוט בערוצי ההשפעה השונים. כל פורום לא הספיק בינתיים לנקוט במגוון הפעולות האפשריות, ובמידת הצורך וההתאמה- יוכל לנקוט בפעולות נוספות בהמשך הדרך.

בערוץ **ביסוס התחום ופיתוח יכולות הפועלים בו**, עולה הצורך ומתוכו ההמלצה, להגדיל את התכיפות של מפגשי למידה. הנושאים כוללים אתגרים וסוגיות ספציפיות של אוכלוסיית היעד או התחום בו הפורום עוסק, למידה על פעולה משותפת ועל יצירת השפעה חברתית משותפת. תיתכן למידה בתוך הפורום עצמו או במסגרת רחבה יותר של נציגים מפורומים שונים המביאים מניסיונם לתהליך למידה משותף. יכולים להתכנס יו"ר פורומים או חברי צוות מוביל בנפרד, רכזות פורומים בנפרד, שילוב של רכזות ומובילים מפורומים שונים, כלל חברי הפורום. נראה כי **הזדמנות חודשית** ללמידה, בכל פעם לקהל אחר מבין המשתתפים בפורום, היא מתכונת מתאימה שאינה מכבידה יתר על המידה.

בערוצי **הפעולה הפונים כלפי חוץ**, ייתכן שנדרשות **מיומנויות ויכולות מקצועיות** שלא תמיד נמצאות בידי המשתתפים בפורום- כגון יחסי ציבור ותקשורת, לובי וקשרי ממשל, יכולות בתחום החקיקה והמשפט, מחקר ופיתוח בתחום המדיניות, וגם בתחום ההדרכה והפיתוח המקצועיים. במקרים שהפורום מגיע להסכמה לגבי מטרה שנכון להשיג בכלים כאלה, יש מקום לגייס משאבים ולהיעזר בגורמים מקצועיים חיצוניים מתאימים. חשוב להבין, שכלל שהפורומים רחבים יותר ומלוכדים יותר, כך גדל היקף ההגעה וההשפעה של מסר משותף "של הפורום", או פרקטיקה שאימץ או שינוי שהשיג לאוכלוסיית היעד הישירה של הארגונים.

2. העמקת בסיס הלגיטימציה לפעילות הפורום ולראיה התחומית

יכולת הפורום להוציא אל הפועל פעולות משמעותיות, המאפשרות השגת שינוי רחב, תגדל כאשר בסיס הלגיטימציה והתמיכה בו יגדלו במישורים הבאים:

א. ככל שיהיו חברים בפורום יותר ארגונים הפועלים בתחום או עם קבוצת האוכלוסייה בה הפורום מתמקד.

- ב. ככל שהעובדים בתוך כל ארגון חבר – מנהלים בדרגי ביניים בארגוני האם ועובדים מן השורה – יהיו מודעים יותר לפעילות הפורום, לתפישה התחומית, וכאשר רלוונטי – גם ייהנו מתוצריו או שיהיו סוכני השינוי שהפורום השיג.
- ג. ככל שההנהלות של הארגונים החברים – חברי הוועד המנהל והיו"ר – יהיו מודעים יותר לפועלו של הפורום, לתפישה התחומית, לתרומתו הייחודית של הארגון שלהם בפורום ולתועלת שארגונם מפיקים מהחברות בפורום
- ד. ככל שגורמים אחרים בשדה – גורמים מממנים, באקדמיה, אנשי מקצוע במגזר הציבורי והפרטי – יכירו וימצאו ערך בראייה התחומית הרחבה של הפורום.

לגבי הפורומים שנחקרו, נראה כי יש הצלחות משמעותיות במישור א' לעיל (הכללת מספר גדול של ארגוני חברה אזרחית הרלבנטיים לתחום), ושיש מקום להרחבה ומיצוי בסיס הלגיטימציה במישורים הנוספים (ב-ג-ד).

בעמ' 25 הוזכרה החשיבות של סיכום, פרסום והפצת מידע אודות החזון, הפעולות וההישגים של הפורום מדי פעם, כאחד האמצעים להרחבת הנראות של התחום והלגיטימציה לפעילות הפורום. אלה יכולים להיות לעזר אם הפורום יגדיר יעדים ספציפיים לשינוי בכל אחד מהסעיפים א-ד לעיל בתקופה נתונה.

3. ניצול המשאבים הקיימים והפוטנציאליים העומדים לרשות פורום בעל בסיס לגיטימציה רחב

ראינו כי הפורומים מצליחים להכליל בשורותיהם כמות ומגוון גדול של ארגונים רלוונטיים. המשמעות היא שלרשות הפורום עומדים משאבים רבים ומגוונים מתוך הארגונים – מומחיות משפטית, מומחיות בתחום יחסי הציבור או ההדרכה, היכרות עם צרכים או אוכלוסיות ספציפיות ועוד. יכולת הפורום לנצל את המשאבים הללו תלויה בכך שהפורום יכול לזהות, לאמץ ולהתאים, ולסמוך על משאב שארגון מסוים מציע. בסיס הלגיטימציה הפנים ארגוני לחברות בפורום (סעיפים ב' ג' לעיל) נדרש לצורך המוכנות של ארגון מסוים להפנות חלק מהמשאב הארגוני הפנימי, לטובת הפורום.

אתגר חשוב נוסף הוא גיוס משאבים כספיים עבור פעולה ייעודית שיזם הפורום. האתגר מורכב במיוחד מאחר והארגונים השונים תלויים בדרך כלל באותם מקורות (פילנתרופיים או ממסדיים) לתמיכה בפעילות הארגונית שלהם ובכך עומדים בקונפליקט בבואם לגייס משאבים לפורום. חלק מהקשר עם הגורמים המממנים צריך להיות מופנה להבנתם, כי מדובר בשני דברים חשובים, כל אחד בפני עצמו, ולא באפשרות להחליף תמיכה בארגון, בתמיכה בפורום. חשוב שבחירת נושאי הפעולה שהפורום בוחר לקדם, תבהיר את ההבחנה הזו.

4. התייחסות אסטרטגית לתחום ההשפעה המשותפת והגדרת מדדי הצלחה תחומיים

בעמ' 16 מופיעה המלצה להרחבת נקודת הראות של הפורומים ונקיטת עמדה אסטרטגית יותר, ובעמ' 24 מוזכרת חשיבות הגדרת יעדים ומדדי הצלחה במונחים של תכנית העבודה השנתית. הרחבת נקודת המבט של הפורום מזמינה התייחסות לאינדיקטורים כלליים של שינוי והצלחה בתחום, לתיאוריית השינוי או לחזון שהגדיר הפורום, כמנחים את הפעולה ומעידים על התרחשות שינוי חברתי רחב בתחום נבחר. להלן דוגמה למדדים כאלה.⁹

⁹ מבוסס על Reisman, 2007 ואחרים

- א. **שינוי בתודעה ציבורית**- עמדות הציבור לגבי התחום, תמיכה בנושאי הפורום ואם רלוונטי- שינוי בנורמות הציבוריות. הן בציבור הרחב והן בקרב אוכלוסיית היעד
- ב. **חיזוק יכולות ארגוניות** - ברמת אנשי המקצוע וברמת התשתיות הארגוניות, הן במישור מתן שירות לאוכלוסיית היעד, והן במישור פעילות סגור והשפעה על קובעי מדיניות
- ג. **הרחבת שותפויות ושיתופי פעולה**- ביסוס הפורום ושיתופי פעולה אחרים נדרשים (חד ורב מגזריים) שמשליכים על מבנים ויחסים בין ארגוניים.
- ד. **חיזוק בסיס התמיכה**- במסרים ובפעולות של הפורום ובגורמים אחרים בתחום, מצד גורמים מממנים, מקצועיים, פוליטיים, אקדמיה ועוד
- ה. **שינוי במדיניות**- תכנון, הצעה, תמיכה של מקבלי החלטות, אימוץ, מימון והטמעה של מדיניות כפי שמתבטאת בחקיקה או תקינה.
- ו. **אימפקט**- שינוי במצבה החברתי ו/או הפיזי של אוכלוסיית היעד שלמענה הפורום פועל

כידוע, עצם החשיפה למדדים והמאמץ להגדיר הצלחה במונחים ברורים וברי מדידה- מקדמת פעולה ממוקדת השפעה, ובמידת הרלוונטיות - ניתן להגדיר גם יעדים לגבי מדדים נבחרים ולעקוב אחר מידת השגתם.

10. מקורות מידע

- ויינהבר, ב., שדה, ע. ואחרים (2013). רכיבים בעיצוב מרחב השפעה או איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית? מדריך יישומי למנכ"ל החברתי. שיתופים
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_110613_33309.pdf
- ליון, נ. (2012). מעורבותם של עובדים סוציאליים בפרקטיקות מדיניות בישראל – עבודת גמר לתואר מוסמך, ביה"ס לעבודה סוציאלית, ירושלים
- נובה (2011). עבודה שביצע צוות נובה עבור הפורום לקידום השרות האזרחי לאומי
- קאופמן, ר. (2001). גורמים ותהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית של ארגונים לשינוי חברתי. כתב עת חברה ורווחה, גליון כא (1)
- רובל-ליפשיץ, ת. (2013). פרקטיקות של עבודה משותפת. שתיל
<http://www.shatil.org.il/node/118>
- רוזנוסר, נ. ונתן, ל. (1998). : הנחיית קבוצות- מקראה. המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי
- שמיד, ה. ואלמוג-בר, מ. (2013). שותפויות בין מגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
<http://www.sw.huji.ac.il/files/745c2c6bcdcd49493d845ca0c562ert5/u109/Booklet20.pdf>
- Browne, E. (2013). Monitoring and evaluating civil society partnerships
<http://www.gsdr.org/docs/open/HDQ1024.pdf>
- Collaboration Roundtable (2001). The Partnership Toolkit: Tools for Building and Sustaining Partnerships
http://www.pcrs.ca/uploads/7L/A7L_ATXdmJl3bp9lgOtVTKA/partnershiptoolkit.pdf
- Hardy, B. et al (2003). Assessing strategic partnership: The partnership assessment tool. Strategic Partnering Taskforce, UK
<http://www.iape.org.il/upload/AssessingStrategicPartnership.pdf>
- Reisman, J. et al (2007) A guide to measuring advocacy and policy. Organizational Research Services.
http://www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_guide_to_measuring_advocacy_and_policy.pdf
- ORS Impact.com (2014). Impact, Influence, Leverage, and Learning (I2L2) Outcomes Framework. A working paper presented at American Evaluation Association Annual Conference in Denver, Colorado October, 2014
- WWF the partnership toolbox
http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_partnershiptoolboxartweb.pdf
- Wolff, T. (2002) . A practical approach to evaluating coalitions. In T. Backer (Ed.) Evaluating Community Collaborations. Springer Publishing