



יונתן אורן



חדוה שביט

סינרגיה - הלכה למעשה פרדיגמה חדשה להפעלת פורום עמיתים: נסיון ותובנות מפיתוח ולווי פורום עמיתים

מאת: חדוה שביט, יונתן אורן

מסמך זה מנסה לתרגם נסיון ותובנות שנצברו במהלך ארבע שנים של תכנון, הפעלה ולווי מספר פורומים על בסיס פרדיגמה חדשנית. על סמך ניתוח הצלחות וכשלים של פעילות האופייניים לפורום עמיתים כותבי המאמר פיתחו תפיסה מחשבתית ומתודולוגיה חדשות להפעלת תהליכים אלו. הגם שהנסיון נצבר מפעילות של מספר פורומים המאמר מושתת בעיקר על הנסיון והתובנות מפעילות פורום ראשי הרשויות הדרוזיות והצ'רקסיות!

מסמך זה יביא בעיקר, את התובנות והידע התיאורטי שפותחו בפעילות הפורומים, זאת כדי לאפשר למידה מורחבת ומושכלת באשר לפעילות אפקטיבית של פורום עמיתים. דוגמאות ישומיות כמו גם הבהרת דרכי פעילות הפורום ותוצריו יובאו במאמר המשך.

חדוה שביט, תואר מוסמך בפסיכולוגיה ארגונית - חברתית. מנהלת חברת "שביט - יעוץ ארגוני ופיתוח הדרכה". מומחית בפיתוח מנהלים והובלת תהליכי שינוי אסטרטגיים בארגונים. עוסקת בשנים האחרונות בפיתוח והטמעת פרדיגמות חדשניות לפעילות מנהלים עמיתים.

יונתן אורן, מנהל יחידה לפתוח ידע והערכה, ג'זינט ישראל אלכא. מוסמך במדיניות ציבורית ותכנון עירוני. עוסק בממשק שבין הדרג המחוזי של משרדי הממשלה לבין השלטון המקומי. מקים ומנהל פורומים של ראשי רשויות. ניהל צוות תכנון והקמת מיזם המכוון לקידום שיפור באיכות חיי תושבים באמצעות שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות, ממשל מרכזי, מגזר שלישי והמגזר העסקי.

מהו פורום?

א. תפקיד המשתתפים (פרופסיונלי ו/או ניהולי)

ב. השתייכות ארגונית

ג. סוגייה דומה המהווה את המכנה המשותף שסביבו מתכנסים המשתתפים גם אם הם מגיעים מתפקידים שונים ומארגונים שונים.

הטבלה הבאה מגדירה ארבעה סוגים שונים של פורומים על פי הדומה או השונה המשותפים לעמיתים המשתתפים.

פורום עמיתים, כמו כל קבוצת עמיתים (peer group) הוא קבוצה של אנשים המוגדרת באמצעות רמה דומה במדרג הארגוני, או באמצעות השתייכות לאותו מקצוע או לאותו תפקיד. לחברים בקבוצת עמיתים ישנם בדרך כלל אינטרסים משותפים או דומים ורקע מקצועי או השתייכותי אחר. מסגרת מפגש היא וולונטרית וחברי הפורום משתתפים בו אך ורק מתוך האינטרס והעניין האישי, הארגוני או התפקידי בקבוצה או בתכני הפורום. המכנה המשותף למשתתפי הפורום יכול להתבטא באחד או בשלושת המימדים הבאים:

ארבעה מאפיינים ארגוניים של משתפי פורום עמיתים			
ארגון	תפקיד (ניהולי ו/ או פרופסיונלי)		
		דומה	שונה
	שונה	קבוצת עמיתים בתפקיד דומה בארגונים שונים	סביב סוגיות משותפות
דומה	קבוצת עמיתים בתפקיד	קבוצת עמיתים בתפקיד שונה/דרג	

מתודולוגיות לפעילות פורומים

1. פורומים וירטואלייםⁱⁱ – אחת מהמשמעויות הנפוצות של המונח "פורום" הוא קיומו באתר אינטרנט, המשמש לקיום דיונים בנושאים מוגדרים או כלליים. גולשים רשאים לכתוב הודעה בפורום, כהודעה שפותחת דיון בנושא חדש או כתגובה להודעה קיימת. הפורום המקוון הוא אחד המאפיינים המובהקים של תרבות האינטרנט. מתקיימים בהם דיונים ערים, בהשתתפות עשרות ואפילו מאות משתתפים, שכל אחד מהם תורם לדיון המתפתח. לעתים, הדיון ברשת גורם למשתתפים להסיר את מעטה האנונימיות ולפתח קשרים בין-אישיים, פורומים אלו מתפתחים לקהילה וירטואלית.

ⁱ פורום ראשי רשויות במגזר הדרוזי והצ'רקסי - מאגד בתוכו שנים עשר ראשי רשויות מקומיות דרוזיות וצ'רקסיות. הפורום פעל כשלוש שנים במתכונת חדשה המלווה על ידי אלא. פעולתו מכוונת להנעת והובלת תהליכים מערכתיים (אקדמיזציה, תעסוקה, חינוך וכד') המשותפים לכלל הישובים הדרוזים.

ⁱⁱ פורום the.wikipedia.org/wiki/

שלה, לווי ותכלול הפעילות התהליכית, קביעת סדר היום של כל אחד מהמפגשים כמו גם עיתוי קיומם ומיקומם, בקרה תהליכית על קיום המשימות שנלקחו על ידי חברי הקבוצה "בין מפגשי הצומת" ועוד. הרכב ועדת ההיגוי ומספר חבריה נקבע בהתאם לאופיו של כל פורום ומשתתפיו.

י"ד הפורום – פעילות וועדת ההיגוי מרוכזת על ידי י"ר. הי"ר נקבע בהתאם לאופי הפורום. ישנם פורומים בהם משמש י"ד הפורום גם כיו"ר ועדת ההיגוי וישנם כאלה שלא. בכל מקרה קיימת חשיבות לכך שבועדת ההיגוי ישבו נציגי הפורום וישמשו בתפקיד ייצוג הפורום ובהבאת משו"ב מהסביבה. חשיבותה המרכזית של ועדת ההיגוי היא בהיותה גוף מצומצם המיישם את האחריות של המשתתפים לקיום הקבוצה והגשמת מטרותיה.

ועדה אסטרטגית – רוב הפורומים הפועלים בפרדיגמה החדשה מלווים גם בפעילות של ועדה אסטרטגית. חבריה אינם חברי הפורום אלא בעלי תפקידים וכישורים מגוונים ורלבנטיים לפעילות הפורום. הוועדה האסטרטגית מביאה תכנים ומשמעויות נוספות לפעילות הפורום ומכוונת את פעילות חבריו. הוועדה היא אפוא גוף מסייע, תומך ודוחף קדימה. דיוני הוועדה מושתתים על תוצרי הפורום, הדיאלוג נערך באמצעות חברי הפורום השותפים כנציגים בדיוני הוועדה האסטרטגית.

יעץ הפורום – תפקידו לדאוג כמשתתף חיצוני לקבוצה, לקיום תהליכים קבוצתיים ואישיים שיאפשרו את השגת מטרות ויעדי הפורום. על היועץ מוטלת, בדרך כלל, גם אחריות ביצועית. סיוע לקביעת סדר היום והכנת המפגשים. ב"צמתים" מרכזיים בתהליך היועץ ממנה תהליכי שיקוף ומתן משו"ב לחברי הפורום על פעילותם. המשוב מתייחס לפעילות הרצויה ובהתאם לצפיות מחברי הפורום כפי שהוגדר ב"חוזה" הראשוני עם משתתפי הפורום. המשוב ניתן בעזרת מתודולוגיות שפותחו לשם כך.

2. פורומים פנים אל פנים – מתכונת מסורתית של קיום פורום. מפגשים פסיים של משתתפי הפורום. התכנסות משותפת במקום ובזמן מוגדרים. במפגשים אלה מתקיימים: דיונים, הרצאות, למידה משותפת וכד'

3. פורומים משולבים – שילוב בין שתי המתודולוגיות לעיל. פורום פנים אל פנים המקיים במקביל גם פורום וירטואלי המקל ומשפר את הקשר והתקשורת בין חברי הפורום בין המפגשים. פורום עמיתים יכול להתנהל בכל אחת משלוש המתודולוגיות. יחודו בכך, שהוא מובחן מבחינת הרכבו ומבוסס על מכנה משותף ברור בין המשתתפים.

פורום עמיתים

מטפורית ניתן לתאר את פורום העמיתים כמחרוזת הבנויה מ"חוט מקשר" ומ"מפגשי צומת". פורום עמיתים על פי הפרדיגמה החדשה מקיים מפגשים מעת לעת בתדירות קבועה. מפגשים אלו מכונים "מפגשי צומת". חברי הפורום מקיימים ביניהם תהליכי עבודה ודיאלוג בין מפגשי הצומת לצורך קידום תהליכי למידה וישום החלטות להגשמת מטרות הפורום. תהליכים אלו הם ה"חוט המקשר" שהופך את פורום העמיתים לארוע מתמשך הממוקד בהשפעה על הזירה הראלית המשותפת למשתתפי הפורום.

ניהול והנחיית פורום עמיתים

פורום עמיתים מנוהל באמצעות "מוסדות" המאפשרים קביעת מטרות, קידום ביצוע ומעקב אחרי התקדמות.

ועדת היגוי – פורום עמיתים יכול שתהיה לו ועדת היגוי ויכול לפעול גם בלעדיה. מנסיוננו נראה, כי בשל אופיו של הפורום המבוסס על התנדבות ולקייח אחריות לאורך זמן, פעילות של ועדת היגוי מעלה משמעותית את סיכויי המשכיות הפעילות ואפקטיביות התוצאות. לועדת ההיגוי מספר תפקידים ביניהם: יצירת הסכמות מקדמיות לכינוס הקבוצה ותכני הפעילות

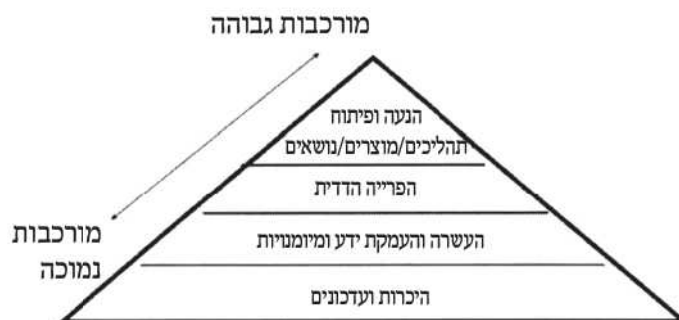
סוגיית הבעלות על הפורום

הנסיון מלמד שפעילות אפקטיבית של הפורום אפשרית ככל שחבריו מחויבים לו ולמטרותיו. מחויבות זאת מתבטאת בטווח שניע בין הקפדה על השתתפות רציפה במפגשים דרך השתתפות פעילה בדיונים ועד ללקיחת אחריות לביצוע המשימות היעודיות בין מפגשי הפורום. אולם גם במצב המיטיבי חברי הפורום נוטים להטיל חלק מהבעלות על המנגנונים המלווים את הפורום ובמיוחד על היעץ או על וועדת ההיגוי.

מטרות פורום עמיתים

פורום עמיתים ממקד בתחילת פעולתו את מטרותיו. המטרות יכולות לעמוד כל אחת בפני עצמה. ניתן לראות את המטרות כמסודרות במבנה היררכי פירמידה הירארכית מבחינת המורכבות שלהן ושל התהליך הנדרש להשגתן. היררכיית המטרות המניעות למפגשי עמיתים ניתנת לתיאור בשרטוט הבא:

פירמידת המטרות לפורום



כל אחת מהמטרות הרשומות לעיל יכולה להוות תשתית לפעילות פורום. מיקוד המטרה המורכבת ביותר, הנעת ופיתוח תהליכים, מוצרים ונושאים הרלבנטיים ל"עולם" התוכן של העמיתים המשתתפים בפורום מחייבים דפוס פעולה ייחודי המתבסס על הפרדיגמה החדשנית המוצגת במאמר זה. מטרה מורכבת זו מכילה מספר יעדי משנה:

א. הפיכת העמיתים לפורום מניע ומוביל שינויים מערכתיים בתחום הרלבנטי לתפקידם, מקצועם ופלא האוכלוסיה אותו הם משרתים. זאת באמצעות פיתוח והטמעת מודלים של שיתופי פעולה.

ב. הרחבת תפיסת התפקיד, חיזוק ושיפור היכולות המקצועיות של העמיתים בפורום ומיצובם בארגון אליו הם שייכים תוך עידוד פיתוח דפוס יזום במתן מענים מתפתחים של צורכי הלקוחות.

ג. הגברת מודעותם של העמיתים בפורום לקשר שבין הפעילות במעגל הבין מערכתי לרווחים המקומיים לארגון שלהם.

ד. יצירת מסגרת המאפשרת הפריה הדדית ולמידה ארגונית מורחבת המתבססת על הנסיון הרב של העמיתים בתפקידם.

ה. הקניית ידע וכלים לקידום הנושאים שעל סדר היום, המותאמים לתפקידם הייחודי של העמיתים בפורום.

ו. חשיפה לתכנים קיימים, ליוזמות ולמגמות חדשות בנושאים רלבנטיים במישור הלאומי והבין לאומי.

התמות המרכזיות בתהליך פעולת פורום העמיתים

פעילות פורום עמיתים בפרדיגמה החדשה כוללת יצירה, הטמעה ושימור של שנים עשר התמות הבאות:

א. מעגל החיים – LIFE CIRCLE – פעילות הפורום מתקיימת לאורך כל השנה ולא רק במפגשי הצומת. הפעילות בין המפגשים כוללת ביצוע משימות המשכיות שנקבעו בסיום כל מפגש. המשימות מבוצעות בהובלתם של חברי הפורום שקיבלו אחריות לכך, לעיתים בהפעלת מעגלים נוספים של גורמים רלבנטיים. הביצוע מנווט על ידי ועדת ההיגוי לפורום שעורכת בקרה על התהליכים ההמשכיים ושותפה לתכנון וארגון "מפגש הצומת" העוקב של הפורום.

ביעדים. מהירות התגובה הופכת לצורך קיומי בפעילות הפורום.

ז. השפעה – INFLUENCE - הנושאים והתהליכים בהם חברי הפורום בוחרים לעסוק ולהוביל מלווים בהגדרות של מדדי הצלחה. במדדי ההצלחה יש תרגום ברור גם למידת ההשפעה שאמורה להיווצר באמצעות הפורום על "העולם הרלבנטי" בו הם עוסקים. בחשיבה המוקדמת נערך מיפוי של "מעגלי ההשפעה" הרצויים. בנוסף, התהליך מלווה באופן שוטף בהפעלת כלים הבודקים ההתקדמות לקראת השגת המטרות ו/או רגרסיה.

ח. התפתחות – DEVELOPMENT - פורום עמיתים בפרדיגמה הנדונה במסמך זה מושתת על תהליך התפתחותי. פעילות הפורום מתבססת על בדיקה מקדימה המזהה את המצב התחילי, השינוי אותו יש לייצר ובעיקר מוכנות העמיתים החברים בפורום להרתם למהלך זה. לאחר קבלת ההחלטה הפורום עובר תהליך התפתחות רב שלבי המלווה כל הזמן בלמידת התהליך, הקשיים החסמים וצמצום הפערים. בחינת התהליך המלווה את פורום העמיתים מספקת "מראה" תמידית שמסייעת לתהליך ההתפתחות של הפורום. תהליך התפתחות הפורום מושפע באופן ישיר ותמידי מהשנויים הלא צפויים במציאות הרלבנטית הקונקרטית שנמצאת מחוץ לפעילות הקבוצה. אירועים כגון אלה עלולים ליצור רגרסיה בתהליך התפתחות הפורום. על המנגנון המלווה לזהות זאת מיידית וללוות את התהליך בהתאם.

לדוגמא: פעילות פורום ראשי הרשויות הדרוזיות הושפעה מארועים אלו: ארועי מלחמה, קיום בחירות מקומיות באמצע הקדנציה בחלק מהרשויות המקומיות, איום על מנהיגות הפורום. פעילות פורום מנהלי הדרכה במערכת הבריאות הושפעה מארועים אלו: פנדמיה, ביזור שירותי בריאות, חוקים שונים.

ב. בעלות – OWNERSHIP - קביעת התכנים, ארגון המפגשים, ניווט התהליכים הנוצרים ממפגשים אלה והבקרה עליהם נעשו באופן הדרגתי גובר על ידי חברי הפורום ולא על ידי גורמים מלווים הבונים את התהליך וימי המפגש עבור המשתתפים.

ג. אחריות – RESPONSIBILITY - כפועל יוצא של יסוד הבעלות, האחריות על חיי הפורום ומהלך פעילותו התקין חלה על חבריו. המנגנון המלווה את הפורום (יועצי תוכן ותהליך) ממצבים את עצמם מתחילת התהליך כמנגנון מסייע המשתית את סיועו על התשתית שחברי הפורום בונים. המנגנון המלווה והמסייע הוא זה שמפעיל את תהליך הלמידה הארגונית במטרה לספק "מראה מגדילה" באופן שוטף בתהליך. אחריות ניתוח המשתקף "במראה" והסקת המסקנות הינה על חברי הפורום. במידה וחברי המנגנון המלווה מזהים במהלך התהליך תופעה של "פיזור אחריות" מצד חברי הפורום, הזיהוי משוקף לחברי הפורום ובמקרים קיצוניים נשקלת הפסקת התמיכה המלווה.

ד. אחריות – ACCOUNTABILITY - האחריות הינה אחת, מערכי המפתח שחברי הפורום נדרשים להבין כבר מתחילת הדרך ולהתחייב לגביו. ערך זה מקבל את תרגומו בעיקר באמצעות האקט בו כל מפגש מתחיל בדיווח של חברי הפורום שלקחו על עצמם אחריות לביצוע משימות לגבי סטטוס הביצוע וקידום המשימה. גם במקרים בהם המשימה לא בוצעה כמתוכנן האחראים מתבקשים לדווח מהן הסיבות לכך.

ה. מערכתיות – SYSTEM - פעילות הפורום מקושרת כל העת מערכתית לגורמים הרלבנטיים השונים בקהילה הצרה והרחבה. זאת כדי לבדוק השפעות הדדיות של פעילות הפורום. לצורך זה נעשה שימוש במגוון כלים: שאלונים, קבוצות מיקוד, דיונים עם גורמים רלבנטיים, קבוצות משימה ממעגלים שונים. ועוד.

ו. גמישות – AGILITY - תנאי הסביבה המשתנים בתכיפות מחייבים את הפורום לגמישות מהירה ויעילה. הגמישות מתבטאת בקבלת החלטות על שינויים נדרשים בדפוסי פעילות ולעיתים גם

פורום עמיתים כ"זירה ארגונית"

ניתן להתייחס לפורום כ"זירה ארגונית" בשני הבטים:

1. הפורום כמשפיע ומושפע מ"הזירה הארגונית" הריאלית שעמיתיו שייכים אליה, והוא יוצר למעשה התרחשות בזירה הארגונית ממנה הם באים. הפעילות בפורום אינה "פעילות בועה" הדרכתית המנותקת מההתרחשות היום יומית השוטפת אלא משמשת כבבואת המציאות הארגונית ומתייחסת באופן הדוק לנושאים ולאירועים המתפתחים תדיר בעולמם של החברים בפורום. אף כי התנהלות הפורום מתוכננת מראש, היא נתונה באופן מודע ומתוכנן לשינויים שינבעו כתולדה מהאירועים החלים בזירות הארגוניות שמהם מגיעים העמיתים בפורום.

2. פורום עמיתים כארגון. הפורום עצמו הינו זירה ארגונית עצמאית שבה מתחוללים מאזני כוח ותהליכים ארגונים, הדומים לכל מה שמוכר ומקובל בארגונים.

שני המישורים הארגוניים הללו בנפרד, והאינטגרציה ביניהם יוצרים משמעות ארגונית מורכבת המחייבת התמודדות מתמדת עם יציבותו והתפתחותו של הפורום לשם הנעתו בכיוון הרצוי. בהתייחס למודל של Duncan (1979) ניתן לאבחן "זירות ארגוניות" בהתאם לסביבה הארגונית שלהם וליציבותה. יציבות /אי יציבות הסביבה משפיעה באופן ישיר על יציבות הארגון:

ט. רווח הדדי - WIN WIN - על התכנים בהם הפורום בוחר לעסוק לייצר תוצרים אשר להם רווח ברור גם לשותפים ולא רק לעמיתים השותפים בפורום.

י. יצירתיות - CREATIVITY - פורום עמיתים אפקטיבי מאמן עצמו לשבירת פרדיגמות ולמציאת פתרונות ותהליכים משופרים. כל נושא שנדון בפורום כולל בחינה ולמידה של מספר אלטרנטיבות פעולה שונות ובחלקן לא שגרתיות. האלטרנטיבות שנדונות הינן שונות מהותית מדפוס הפעולה הרגיל והקבוע של חברי הפורום בבואם להתמודד עם סוגיות דומות.

יא. התמקדות בעתיד - Focus on the Future - התמות המתוארות לעיל אמורות להוביל את הפורום למיקוד בראיה ארוכת טווח והגדרת מטרות אסטרטגיות הנגזרות מדרישות המציאות הישראלית, התפתחויות במגזר, שיפור יכולות ונקודות חוזק, התייחסות לאיומים וכד'

יב. אחריות חברתית - Social Responsibility - עמידה מוחלטת בכל דרישות החוק ומעבר לכך, הדגשת מרכיבים אתיים בכל הפעילויות ויצירת תהליכי שיתוף עם גורמים בקהילה

סביבה	פשוטה	מורכבת
סטטית	<p>תפיסת עמימות נמוכה</p> <p>מרכיבי ומספרם של גורמי הסביבה הם:</p> <ul style="list-style-type: none"> מספר קטן דומים אחד לשני עקביים <p>1</p>	<p>תפיסת עמימות מסוימת</p> <p>מרכיבי ומספרם של גורמי הסביבה הם:</p> <ul style="list-style-type: none"> מספר רב שונים אחד מהשני עקביים <p>2</p>
דינמית	<p>תפיסת עמימות מסוימת</p> <p>מרכיבי ומספרם של גורמי הסביבה הם:</p> <ul style="list-style-type: none"> מספר קטן דומים אחד לשני משתנים <p>3</p>	<p>תפיסת עמימות גבוהה</p> <p>מרכיבי ומספרם של גורמי הסביבה הם:</p> <ul style="list-style-type: none"> מספר רב שונים אחד מהשני משתנים <p>4</p>

יצבות ארגונית של פורום עמיתים

הפורום מייצג, כאמור, ישות ארגונית מורכבת. מקובל כי הגורמים העיקריים המשפיעים על יציבות של ארגון הם:

- א. חזון (בהיר וברור מול עמום)
 - ב. מטרות ברורות (בהירות רבה מול בהירות נמוכה)
 - ג. מבנה ארגוני (היררכיה ברורה כולל סמכות ואחריות מול היררכיה עמומה ללא סמכות משמעותית)
 - ד. תהליכים ו"כללי משחק" ברורים, חוזק התרבות הארגונית (בהירות רבה מול עמימות)
 - ה. חזק המנהיגות וסמכותה (חזקה ומקובלת מול חלשה ומעורערת)
 - ו. מניעי ההשתייכות של חברי הארגון לארגון (מוסדר מול וולנטרי, תגמול אקסטרניזי מול אינטרניזי)
 - ז. מנגנונים תומכים ומסייעים (מוגדרים בבירור עקביים ויציבים מול לא מוגדרים, נקודתיים ולא יציבים)
 - ח. תחלופת חברי הארגון (גבוהה מול נמוכה)
 - ט. הגדרה משפטית (מוגדר/ לא מוגדר משפטית)
- כפי שניתן לראות ניתן להציב כל אחד מהגורמים לעיל על סקלה המאפיינת את הטווח האופייני לו.
- הנסיון מלמד, שניתן להחיל פרמטרים אלו בנסיון להגדיר את יציבותו הארגונית של פורום עמיתים:
- א. חזון – תהליכי הבנייה והפעולה הראשונית של פורום עמיתים עוסקים גם בבניית החזון. קיומו של חזון מוסכם יכול לאפשר בהירות ארגונית בינונית עד גבוהה.

על פי מודל זה ניתן למקם את פורום העמיתים כנע בין מצב 2 למצב 4 בתרשים שלעיל. פורום עמיתים מתפקד בסביבת עמימות בינונית עד גבוהה. עליו לקיים יחסי תקשורת עם מספר רב של גורמים בסביבה המובחנים ושונים אחד מהשני. הפורום מושפע באופן רציף מגורמים אלו ומהתרחשויות אותן הם יוצרים/מעורבים.

במצב (2) - המאופיין בסביבה מורכבת וסטטית - היחסים, התקשורת ויחסי הגומלין עם גורמי הזירה הנובעים מסטטיות הסביבה הינם עקביים. מצב זה מסייע ליציבות הפורום ומאפשר פעילות פורום מתוכננת מראש תוך הגברת ההלימה הלימה בין תכנון וביצוע.

במצב (4) - המאופיין בסביבה מורכבת ודינמית הרצופה שינויים ומשברים - התקשורת ויחסי הגומלין עם גורמי הזירה הינם משתנים. מצב זה משפיע על הפורום כ"זירה ארגונית" ומרופף את יציבותו. במצב זה קיים פוטנציאל רב ליצירת פערים בין תכנית העבודה המתוכננת של הפורום לבין הביצוע בפועל.

הנסיון מלמד, שבמצבים הנתפסים על ידי חברי הפורום כמצבים המייצרים סביבה דינמית ומורכבת באופן מיוחד קיימת סבירות גבוהה לכך שהפורום ימצא עצמו ב"מצב השרדותי" המאופיין בעמימות רבה (4) ולפיכך גם גובר החשש להמשך קיומו של הפורום.

דוגמאות למעבר למצב 4 (תפיסת עמימות גבוהה) בהקשר ל"פורום עמיתים":

- א. מלחמה
- ב. בחירות לאומיות/מוניציפליות לא בעיתן
- ג. החלטות ממשלה רלבנטיות
- ד. הכרעות משפטיות (בג"צ) רלבנטיות
- ה. מצוקות הנובעות ממצבי השרדות בארגונים מסוימים
- ו. קונפליקטים/אי שתוף פעולה עם גורמים משיקים האמורים לסייע בקידום משימות הפורום
- ז. מאבק על הנהגה ושליטה בפורום

7. מנגנונים תומכים ומסייעים – יעוץ וליווי חיצוני הן ברמת התהליך והן ברמת התכנים, מהווים מנגנונים הכרחיים למיקסום אורך חייו והאפקטיביות של הפורום. דווקא משום חשיפותו הגבוהה של פורום העמיתים לאי יציבות ארגונית גדלה חשיבותם של המנגנונים המסייעים. מנגנוני הסיוע המלווים את הפורום אמורים לייצר עקביות והמשכיות ולהניע את ה"הזנה העצמית" הנדרשת מחברי הפורום בהיותם "הבעלים" ובעלי העניין העיקריים בו. מנגנונים אלה מהווים גורם משמעותי גם בפיתוח של תהליכי למידה ארגונית בפורום זאת, בין היתר, גם כדי לזהות ב"זמן אמת" את מצב היציבות הארגונית של הפורום ולקדם התמודדות מותאמת.

7. תחלופת החברים בפורום – גורם זה תלוי בסוגיית הזהות התפקידית של העמיתים השותפים. במקרה של ראשי ערים קיים פוטנציאל לתחלופה גבוהה של חברי ההרכב. בחירות /רוטציות וכד' יכולות לשנות את ההרכב במלואו או בחלקו, בנוסף לסכנה של פרישה אפקטיבית או ממשיית מפעילות הפורום.

מהכתוב לעיל ניתן להגדיר פורום עמיתים כ"ארגון רופף" החסר את ההיררכיה ומנגנוני הטלת סמכות ואחריות האופיינים לארגונים יציבים. אנו מוצאים קשר ישיר בין מידת היציבות הארגונית של הפורום לבין יכולת חבריו לגייס אנרגיה לדפוס פרו-אקטיבי. פורום עמיתים מעצם הגדרתו ועל סמך הפרדיגמה המוצגת במסמך זה, דורש מחבריו דפוס יזום ופעיל. ככל שיציבותו הארגונית של הפורום מתרופפת והוא נמצא במצב יותר "השרדותי", כך קשה יותר לחברי הפורום לפעול וליצר יוזמות. הפועל היוצא מכך הוא שדפוס הפעולה הנרכש נוטה לכיוון של דפוס פסיבי ותגובתי.

מניתוח זה עולה פער ו"מתח" בין מטרות הפורום (הנעה ופתוח תהליכים, מוצרים ונושאים), לבין המאפיינים הארגוניים שלו. ככל ש"מתח" זה גובר גדל גם הקושי בהשגת המטרות. בהתאם, "מתח" זה מעלה את שאלת ה"בעלות" על הפורום. במצבים השרדותיים חברי הפורום נוטים לזנוח את האחריות שכרוכה ב"בעלות" על הפורום שגם כך אינה מובנת

7. מטרות – הנסיון מראה שבפורום עמיתים ניתן להגדיר בבהירות גבוהה מטרות. לעיתים מתעורר קושי בתרגום המטרות לתהליכים ופעולות הנדרשים מהם לצורך מימושן.

7. מבנה ארגוני – יו"ר הפורום וועדת ההיגוי שלו אינם מייצגים בהכרח ידע, סמכות או יכולת ארגונית. גורמים אלה נתפסים בבסיס כשווים לשאר העמיתים ולכן המבנה הארגוני של הפורום מטבעו הוא עמום ולא היררכי.

7. חוזק התרבות הארגונית – נקבעת בפורום עמיתים בעזרת "אמנת השתתפות". אמנה זו מגדירה את הערכים החשובים לחברי הפורום ואת התהליכים ו"כללי המשחק" המחייבים בפורום. האמנה מהווה מעין "חוזה" בין המשתתף הבודד לבין שאר חברי הפורום והארגון בכללותו.

7. חוזק המנהיגות וסמכותה – בהמשך לכתוב בסעיף ג' לעיל לגבי המבנה הארגוני ומכיוון ש"מנהיגי הפורום" נתפסים בבסיס כשווים ל"מונהגים" הפורום חשוף למצבי ערעור הסמכות המנהיגותית ולצמיחת מנהיגות "בלתי פורמלית" שאינה פועלת לעיתים בתאום עם המנהיגות הפורמלית.

7. מניעי השתייכות – פורום עמיתים אפקטיבי יוצר מגוון רחב של תגמולים אינטרינזיים היוצרים מניע חזק להשארות בפורום ולפעילות בו. הפורום הינו ישות ארגונית וולונטרית הן בעצם קיומו והן באוסף של חבריו. ההשתתפות הינה וולונטרית ואינה כרוכה בתגמולים אקסטרינזיים כל שהם. לפיכך, כל צעד וכל תהליך הנם וולונטריים ואינם מובנים מאליהם. הפורום "פתוח", ואין כפייה פורמלית בהשתתפות, יחד עם זאת כל עמית רלבנטי המביע רצון להשתתף בפורום מחויב בקבלה של "תנאי האמנה". וולונטריות ההשתתפות, התקשרות על בסיס "אמנת השתתפות" בלבד, ואי מתן תגמולים אקסטרינזיים חושפת את הפורום כארגון למצב שבו, קל יחסית, לחברים לשנות את מינון פעילותם בפורום החל במעבר מפעילות אקטיבית לפסיבית דרך אי הגעה רציפה למפגשים ועד להפסקת החברות בפורום.

מאליה, ולהטילה על המנגנונים המלווים.

סוגיית יציבותו של הפורום מושפעת כאמור מריבוי גורמים ומלווה את פעילותו בכל עת. ההתמודדות עם סוגיה זו מחייבת גמישות רבה ויכולת לשינוי תכנון ומהלכים בהתאם מבלי שאלו יגרמו "לפירוקו" של הפורום. כל זאת צריך להתבצע תוך כדי לקיחת אחריות של משתתפי הפורום על תוצאות הפעילות.

מנסיוננו בהקמה וליזוי של פורומי עמיתים אנו למדים, כי למספר גורמים יש השפעה מכרעת על הפחתת ה"מתח" ועל הגברת/הפחתת הדפוס היוזם של חברי הפורום:

א. הקפדה על פעילות משימתית בין "מפגשי הצומת" של הפורום בהתאם למשימות שנקבעו ובהתייחס לשינויים בסביבה.

ב. לזוי של מנגנונים תומכים ומסייעים תוך דגש על אבחון שוטף של "דופק הפעילות", שיקופו באמצעים מותאמים לחברי הפורום וקבלת החלטות מותאמות בהתאם לעליות וירידות שמזוהות.

ג. גיוס תמיכה משמעותית לפעילות הפורום מגורמים בעלי סמכות וכוח בסביבה הארגונית של העמיתים בפורום.

פורום עמיתים כ"זירה הדרכתית"

בדומה להתבוננות על פורום עמיתים כזירה ארגונית וניתוח הכוחות והתהליכים המתרחשים בו, ניתן להתבונן עליו כזירה הדרכתית. פורום עמיתים מהווה זירה הדרכתית ולא זירת לימודית אקדמית, אולם בעת תכנון והכנת מפגשי הפורום צריך לשמור על עקרונות היסוד ללמידת מבוגרים מוצלחת. הדרכה הינה הכלי שבאמצעותו ניתן להביא לשיפור הידע והמיומנות של החברים בארגון. ההדרכה מכוונת להשגת מטרות מובחנות. התהליך ההדרכתי מתמקד בשיפור התפקוד של היחיד

והארגון כולו. על מנת להשיג את מטרותיו צריך תהליך זה להיות שיטתי, מובנה ומבוקר.

הדרכה מטבעה כוללת מניפולציה מתוכננת של הסביבה על מנת להביא לשינוי רצוי בתחום פעולה שנקבע מראש. הזירה ההדרכתית כוללת מרכיבים של העברת ידע ומידע, בנייה ושיפור מיומנויות ושינוי עמדות.

חשיבותה של כל פעולת הדרכה בארגון נמדדת על פי תרומתה להשגת היעדים והמטרות שנקבעו. ככל שיהיה ניתן להצביע על ההישגים, כך תהיה המערכת הארגונית מוכנה להשקיע בפעילות ההדרכתית והמשתתפים ישתפו פעולה בצורה טובה יותר.

הפסיכולוג **דויד קולב** (David Kolb) שעסק בלמידה של מבוגריםⁱⁱⁱ טען, שעיקרה של כל למידה הוא בתהליך הניסוי, הכולל ניתוח ושיקוף של ההתרחשויות בניסוי. על סמך אלו ניתן לבצע הסקת מסקנות, וכך יכולים תכנים ומיומנויות העולים בזירה ההדרכתית להיות מושלכים אל עולם העבודה ולהשפיע על ההתנהגות הרצויה. קולב מציע להתבונן על מעגל הלמידה של מבוגרים כתהליך בן ארבעה שלבים:

1. נסיון קונקרטי – חוויה לימודית שהלומד לוקח בה חלק במסגרת ההדרכתית.

2. התבוננות ושיקוף – הלומד שואל את עצמו שאלות על ההתרחשויות שעבר במהלך ההתנסות ומנסה להבינן, באופן אישי ובאמצעות דעותיהם והערכותיהם של חבריו לקבוצת הלימוד או העבודה.

3. המשגה והכללה – עיצוב מושגים והכללות, שבו מקשרים את החוויות שהועלו בהתנסות ובדיון, בוחנים ומנתחים ומסיקים מסקנות הנובעות מהתנסות זו ומתבניות התנהגות מתאימות.

4. בחינה ויישום – הלומד בוחן ומחבר את מסקנותיו לתנאים המציאותיים של מקום העבודה, והן מכוונות להפנמת ההתנהגות החדשה.

iii <http://www.israelidiamond.co.il/safety/book-3/4.htm>

3. התנסות כדרך למידה: ההתנסות היא המקור העשיר ביותר ללמידה אצל מבוגרים. בלימוד מבוגרים צריך לתת משקל מיוחד לניתוח ההתנסויות של הלומד המבוגר.

4. למבוגרים צורך עמוק להיות בעלי הכוונה עצמית (self-regulated) לכן יש לשתף באופן פעיל את הלומדים הבוגרים בדרך החקר והבנת התהליך

שישה מאפייני למידת מבוגרים גישות תאורטיות אפשרויות יישום בהדרכה^{iv}

בעת תכנון הפעילות ההדרכתית של פורום עמיתים צריך לשמור על ארבעה כללי יסוד בלמידת מבוגרים:

1. צרכים ואינטרסים כנקודת מוצא: מבוגרים לומדים כאשר הם חשים שהלימוד מספק צרכים ואינטרסים שלהם.

2. ביטוי לניסיון החיים של הלומד: האוריינטציה של מבוגרים לומדים ממוקדת בניסיונות חייהם. ביטוי למצבי החיים בעת לימוד תכנים חדשים מחבר את הלומד המבוגר אל נושאי הלימוד.

מרכיבי אפיון	גישה תאורטית	אפשרויות יישום בהדרכה	כלי יישום
1. מעורבות הלומדים באיתור צרכים	ללומד המבוגר ניסיון חיים וידע קודמים שאותם רכש במהלך חייו המקצועיים	מסקנות איתור הצרכים כוללות את כל פרטי המידע הנדרשים בתפקיד. בתכנון הפעילות צריך להתחשב בידע ובניסיון של המשתתפים	מפגשים אישיים עם משתתפי הפורום.
2. מעורבות הלומדים בתכנון הכולל	רלוונטיות של המידע לביצועים הנדרשים בתפקיד מסייעת ללמידה	ניסוח המטרות הכלליות המצביעות על הקשר הישיר ועל הכוונות של פעולת ההדרכה בהתאמה עם הלומדים	ועדת ההיגוי עוסקת בגיבוש מסגרת ותכני הלמידה
3. מעורבות בתכנון הפעילות ההדרכה	ללומד המבוגר יש צורך לבחון את הרעיונות החדשים במבנים הידועים והקיימים אצלו	תכנון הפעילות כך שתאפשר ללומד לשאול שאלות להציג את ניסיונו ולבחון את הדברים בדרך של ניתוח ודיונים	צוותי עבודה מתוך הפורום מכינים יחידות תוכן ללמידה והמשגה

^{iv} ע"פ <http://www.israelidiamond.co.il/safety/book-3/4.htm>

מרכיבי אפיון	גישה תאורטית	אפשרויות יישום בהדרכה	כלי יישום
4. אוירת לימודים	הלומד זוכר בעיקר את מה שהתנסה בו, ומעט מאד ממה ששמע,	ביסוס הפעילות על התנסות, ופחות על שמיעה או ראייה	הצגת נסיון משתתפי הפורום באמצעות הקדשת יחידות זמן ממוקדות ("זרקור על") על נושאים רלבנטיים לפעילות משתתפי הפורום
5. סיוע ללומד בתהליכי למידה	הלומד מבקש בעיקר הנחייה. ללומד המבוגר יש צורך בהכוונה מצד אחד ובעצמאות מצד שני.	ביסוס הלמידה על פעילויות המערבות את הלומד ומאפשרות לו התנסויות, האזנה לדעות העמיתים, ובחינה ועיון של דבריהם.	קיום דיונים המשלבים מתודולוגיות של הפרייה הדדית בליווי הנחייה מקצועית
6. מעורבות הלומד	הלומד מעוניין לבחון כיצד משתלבים המיומנויות והידע החדש באופן מעשי בתפקידיהם	ההתנסויות, ניתוחי הארועים והדיונים צריכים להיות בנויים כך שיהיה ביכולתם להראות כיצד ניתן ליישם את הנלמד	פיתוח תהליכים ומוצרים המוטמעים הלכה למעשה בארגונים אליהם משתייכים חברי הפורום

7. הובלת התהליכים מגובה בלווי יעוצי אסטרטגי מיועץ תהליכי ומיועץ תוכן.

מוקד 2: פיתוח היכולות המנהיגותיות/ניהוליות של העמיתים החברים בפורום והקניית כלים ניהוליים מותאמים

א. אבחון ואיתור של נושאים ניהוליים וסוגיות מנהיגות טעוני שיפור ו/או חסרים
ב. עירור מודעות, הקניית ידע, שיפור מיומנויות ומתן כלים סביב נושאים אלה.

פורום עמיתים כזירה הדרכתית הינו ללא ספק "במה" אמיתית ללמידת מבוגרים. הפורום פועל הדרכתית סביב 4 מוקדים עיקריים:

מוקד 1: הובלת תהליכים רוחביים מערכתיים
א. פעילות סביב נושאים מובחנים שנבחרו על ידי העמיתים כרלבנטיים לתפקידם ולסביבה הארגונית בה פועלים.
ב. קבלת ידע ומיומנויות ממומחים רלבנטיים המאפשרים מודעות ולימוד של דרכים אלטרנטיביות לפעולה

סיכום

בסיכום דברינו. נשוב להתחלה. בתחילת הדרך כאשר בדקנו מקצועית תהליכי פעולה של קבוצות עמיתים קיימות, שמענו לרוב ביטויים של תסכול רב. התסכול היה מנת חלקם של שני גורמים השותפים לדרך: מחד, משתתפי הפורומים השונים שדיברו בחלקם על תחושת "בזבוז זמן" ופער בין ציפיותיהם ממפגש עמיתים לבין המתרחש בפועל. מאידך, יוזמי ומארגני קבוצות העמיתים, אילו דיווחו על תחושה של "בזבוז משאבים" ועל תסכול הנגרם כתוצאה מהמאמץ וההשקעה הרבים הנדרשים בארגון הקבוצה, פעילותה והתאמת התכנים הרלבנטיים למול התוצרים ושביעות הרצון הנמוכה של משתתפי הפורום.

בנוסף, זיהינו כי למונח "פורום עמיתים" ניתנות פרשנויות שונות ומגוונות על ידי אנשים שונים. כך שמערך הציפיות מפעילות פורום הינו שונה בין גורמים שונים ולפיכך גם שביעות הרצון מתוצאות הפעילות והרווחים המתקבלים ממנה.

אבחון זה הוא שעמד בבסיס הפיתוח של פרדיגמה חדשנית לפעילות פורום עמיתים. פרדיגמה אשר תאפשר פריצה של הנחות יסוד המייצרות בלמים בתהליך וגורמות לתסכול, אכזבה ותחושה של "בזבוז זמן ומשאבים".

לאור נסייגנו עד כה, הפרדיגמה החדשנית אכן מאפשרת פעילות עמיתים ב"סולם אחר" המייצרת תוצרים משמעותיים, תורמת לצמיחה והתפתחות בתפקיד ומייצרת מעגלי השפעה רחבים.

מאמר זה הביא כאמור, את הידע התיאורטי שפותח ועליו מושתתת הפרדיגמה. מאמר נוסף יתאר את ההיבטים הישומיים.

ג. בניית תוכנית להטמעה של כלים אלה על ידי כל משתתף בארגונו

מוקד 3: הפרייה הדדית

א. הצפה ושיתוף ב: דילמות/קשיים/חסמים/רעיונות/הצלחות שמובאים על ידי העמיתים ל"במת העמיתים"

ב. ניתוח משותף של המקרים, בדיקת דרכי התמודדות, חסמים ומקדמים, הצלחות וכשלונות

מוקד 4: למידה ארגונית ולמידה אישית

א. למידה ארגונית ואישית המבוססת על תהליך מתמיד של ניתוח ושיפור ביצועים וקיום תהליך מתמיד של שינוי ושיפור. הלמידה הופכת לחלק מחיי היום-יום בפורום וקיום תהליכים שיטתיים של הפקת לקחים ותובנות.

ב. שימוש במגוון כלים המאפשרים שיקוף אישי/צוותי/מערכתי

ג. כלים אלו מופעלים מעת לעת על ידי צוות היעוץ והתמיכה המלווה את הפורום

ד. הערכת הצוות המלווה את הפורום - אין הכוונה לתהליך מדידה והערכה בלבד אלא הערכת חשיבותו של צוות המסוגל לספק שיקוף והערכה שוטפת כדי לשפר את אפקטיביות הביצועים והתוצאות. זה דורש בניית תרבות ארגונית בפורום המטפחת סביבה המעודדת יזמות, חדשנות וגמישות. כמו כן יש לעודד יחסי שותפות הרמוניים עם גורמי חוץ, המבוססים על אמון הדדי.

ה. תוצאות הבדיקה מוצגות בפני העמיתים בפורום ויחד איתם נעשה תהליך הניתוח, הסקת המסקנות וקבלת ההחלטות לגבי שימור ו/או שיפור ו/או שינוי של רכיבים בפורום העמיתים.

נספח

פורום עמיתים - הגדרה מילונית¹

1. The public square or marketplace of an ancient Roman city that was the assembly place for judicial activity and public business.
fo-rum A public meeting place for open discussion.
A medium of open discussion or voicing of ideas, such as a newspaper or a radio or television program.
2. A public meeting or presentation involving a discussion usually among experts and often including audience participation.
3. A court of law; a tribunal

v <http://www.thefreedictionary.com/forum>