

ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי

עורכים
חגי אגמון-שניר
עדנה אנגל
ויקטור שבאר

How to Manage Community Dialogue Projects

Editors:

Hagai Agmon-Snir

Edna Engel

Victor Shebar

עריכה לשונית: אלישבע מאי
סדר מחשב: יהודית שטרנברג
עיצוב עטיפה: סטודיו קוֹגֶרֶף

מסת"ב א-090633-965 ISBN

© 2004

כל הזכויות שמורות

למרכז הבין-תרבותי לירושלים
ולסוכנות היהודית לארץ-ישראל
שנתפוח 2000 ירושלים – ניו-יורק

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע, לפקס, לשרד או לקלוט – בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר – כל חומר מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת, בכתב ומראש, מהמרכז הבין-תרבותי לירושלים או מהסוכנות היהודית לארץ-ישראל – שנתפוח 2000 ירושלים – ניו-יורק.

© 2004

All rights Reserved by

The Jerusalem Inter-Cultural Center and

The Jewish Agency for Israel – Partnership 2000 Jerusalem–New York

שנתפוח 2000 ירושלים – ניו-יורק

רח' קינג ג'ורג' 48, ת"ד 92

ירושלים 91000

טל': 02-6243451, פקס': 02-6244682

www.partner.org.il/jerusalem

המרכז הבין-תרבותי לירושלים

רח' שבטי ישראל 22 (מתנ"ס מורשה)

ירושלים 95105

טל': 02-6289375, פקס': 02-6289379

jicc@netvision.net.il

נדפס בירושלים 2004

תוכן העניינים

5	על הכותבים
7	הקדמה
9	מבוא
14	תודות
שער ראשון: עקרונות ושיטות לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי	
15	כתב: חגי אגמון-שניר
19	מה בשער?
27	פרק 1: מבוא לניהול פרויקטים
38	פרק 2: יישום ארבעת רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי
58	פרק 3: בין פרויקט לדיאלוג: בניית גישה משלבת לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי
67	פרק 4: תהליכי הניהול במהלך מחזור החיים של הפרויקט
98	נספחים
שער שני: דיאלוג בין תרבויות בוועדות ובקבוצות משימתיות	
125	כתב: עדנה אנגל וויקטור שבאר
129	סיפור פשוט
131	מבוא
133	פרק 1: מדוע לשלב תהליכי דיאלוג בעבודת ועדות וקבוצות משימתיות?
138	פרק 2: מודל לשילוב דיאלוג בפעילותן של קבוצות משימתיות
153	פרק 3: ניהול ועדות וקבוצות משימתיות בעלות אפיונים רב-תרבותיים
170	פרק 4: ניהול תהליכי דיאלוג בוועדות ובקבוצות משימתיות
186	פרק 5: כלי עזר: תרגילים וסדנאות
210	נספחים
220	מקורות

שער שלישי: היבטים תהליכיים בניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי

223	כתבה: נאוה רוזנוסר
226	פרק 1: מה בין מפגשי רחוב למפגשי דיאלוג?
236	פרק 2: סוגיות בתכנון וביצירת תשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות
264	פרק 3: היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה: תפקידים, סוגיות, דיאלוג
287	פרק 4: היחסים בין מנהל הפרויקט למשתתפי הקבוצה
294	מקורות

שער רביעי: מדריך להערכת תוצאות בפרויקטים של דיאלוג קהילתי

295	כתבו: ריקי סויה ומרק ויסמן
298	מבוא
300	פרק 1: מודל קונספטואלי לתיאור פרויקט
305	פרק 2: הערכת תוצאות: תכנון וביצוע
322	סיכום
323	מקורות

שער חמישי: עקרונות יסוד ערכיים־מקצועיים לדיאלוג

בקהילה רב־תרבותית

325	כתב: חגי אגמון־שניר
328	מבוא
329	פרק 1: עקרונות יסוד לבניית קהילה רב־תרבותית
336	פרק 2: דיאלוג קהילתי לבניית חוזה על־חברתי
338	פרק 3: דיאלוג קהילתי והעצמה: סיפור "הדגים והחכות"
343	סיכום

על הכותבים

דר' חגי אגמון-שניר מנהל את המרכז הבין-תרבותי לירושלים. בעל תואר שלישי בנוירוביולוגיה חישובית מהאוניברסיטה העברית בירושלים. במשך שלוש שנים עסק במחקר במכון הבריאות האמריקאי (N.I.H). בוגר בית הספר למנהיגות חינוכית בירושלים (השייך לבית-ספר מנדל), שם למד ועסק במודלים לרב-תרבותיות באופן המשלב תחומים שונים, כמו פילוסופיה פוליטית, דיאלוג רב-תרבותי, תהליכים קהילתיים רב-תרבותיים ופרויקטים המשלבים זהויות מגוונות. במסגרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים, עוסק במודלים ובשיטות לפיתוח קהילה רב-תרבותית ובניהול פרויקטים לשינוי חברתי.

עדנה אנגל, בעלת תואר M.S.W בעבודה סוציאלית קהילתית. החלה את פעילותה כעובדת קהילתית בבאר שבע ובקטמונים בירושלים. במשך 27 שנים פיתחה את העבודה הקהילתית במתנ"סים בירושלים ולאחר מכן ניהלה את המחלקה לפיתוח קהילה בחברה הארצית למתנ"סים. תפקידה כלל החדרת הנושא ברמה עירונית וארצית; כתיבת חומר מקצועי – ספרים וחברות בנושאי פיתוח קהילה, ביניהם "מי עדיין מפחד מוועדות" ו"פיתוח קהילה – מהלכה למעשה"; הדרכות ויזום פרויקטים חדשים. כיום מנהלת חברת ייעוץ "מירקם" (אותה הקימה) המתמחה בפיתוח קהילתי, חברתי וארגוני. בעלת ניסיון רב בתיאוריה ופרקטיקה של עבודה קהילתית.

ויקטור שבאר, בעל תואר מ.א. בסוציולוגיה ובפסיכולוגיה (מאוניברסיטת בואנוס-איירס), פסיכולוג בעל התמחות בפסיכולוגיה חברתית ופסיכודרמה. משנת 1971 עוסק בתחום הקהילה והקבוצות, תקשורת בין-אישית ובין-קבוצתית באוניברסיטת בואנוס-איירס, במכון יוספטל, באוניברסיטה העברית בירושלים ובארגונים נוספים. החל משנת 1990 מנהל-שותף של הקורס להכשרת מנחי קבוצות במרכז צפורי; מנהל, מלמד ומנחה תהליכים בין-תרבותיים בג'וינט ישראל ובמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

נאוה רוזנוסר, בעלת תואר מ.א. בפסיכולוגיה חברתית; מלמדת בתכנית הפרקטיקום במגמה לפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים, עוסקת בהכשרה של מנחי קבוצות במסגרת מרכז צפורי בירושלים, ועורכת המקראה "הנחיית קבוצות". עובדת כיועצת

ארגונית בארגונים מגוונים וכמנחה במסגרות קבוצתיות שונות, בין השאר בקבוצות רב-תרבותיות ובקבוצות דיאלוג.

דר' מרק ויסמן, מנהל שותף במרכז הערכה לשירותי אנוש. בעל תואר שלישי בפסיכולוגיה מאוניברסיטת בר-אילן ותואר שני בפסיכולוגיה חינוכית מ-City University of New York. רכש ניסיון רב בפרקטיקה ובמחקר במסגרות של בריאות נפש וחינוך, כגון: תחנת הקיבוצים לטיפול בילד ובמשפחה, השירות הפסיכולוגי-חינוכי של עיריית תל-אביב, מחלקת בריאות הנפש של חיל הרפואה, ועוד.

דר' ריקי סויה, מנהלת שותפה במרכז הערכה לשירותי אנוש ומרצה בכירה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב. סיימה תואר שני בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב ותואר שלישי בהערכת תכניות ב-Cornell University בארה"ב. בעלת ניסיון מעשי עשיר בעבודה בשירותי רווחה שונים.

הקדמה

"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" היא תכנית של הסוכנות היהודית, בשיטוף הפרוציה היהודית של ניו־יורק. מטרתה של התכנית לחזק את הקשרים ההדדיים בין הקהילות בשתי ערים אלו באמצעות פיתוח של עשייה מתאימה בתחום. מכיוון ששתי הערים מאופיינות במגוון תרבותי וזהותי עשיר, החלטנו ב"שותפות 2000 ירושלים-ניו־יורק" לעסוק באופן מיוחד במערכת היחסים שבין זהויות אלו בשתי הערים. לצורך זה הקמנו את "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק", המתמקד בפיתוח מקצועי של שיטות לדיאלוג קהילתי בשתי הערים. מתוך הכרה בעשייה הדיאלוגית המקיפה והמקצועית שנעשתה בישראל בשנים האחרונות, התחלנו את פעילות "מרכז הדיאלוג" בעיר ירושלים, כשהכוונה להרחיב את פעילותו בעתיד גם לניו־יורק. הפעילות המקצועית של "מרכז הדיאלוג" בירושלים מתבצעת באמצעות "המרכז הבינ־תרבותי לירושלים", המסייע לארגוני דיאלוג ולקהילות בירושלים בהרחבת הדיאלוג בין הזהויות השונות בעיר.

במהלך השנתיים הראשונות לפעילותו של המרכז פותחה בו תפיסה לניהול פרויקטים בתחום חברתי, עם דגש מיוחד על פרויקטים העוסקים בדיאלוג. בתהליך הפיתוח שותפו עשרות מומחים מישראל, שתרמו בהתלהבות ממרצם ומזמנם. לא מעט רעיונות "מהפכניים" הועלו על־ידי השותפים וסייעו להבשלת התפיסה המתפתחת. במקביל, הוקמה "מעבדה חיה" שבה הופעלו מספר פרויקטים באופן שאפשר פיתוח נוסף של הגישה. בשנה השלישית הושם דגש מיוחד על פרויקטים קהילתיים המשלבים דיאלוג בין זהויות עם עשייה והשפעה קהילתית. ליווי הפרויקטים ותהליך הכתיבה המשתף הובילו לבסוף לפיתוח התפיסה שעיקרה מוצגים בספר זה.

מאז פותחה התפיסה היא מעוררת הדים רבים. נערכו כמה השתלמויות וקורסים המתבססים עליה ומועמדים רבים מבקשים להשתתף בהם. גופים שונים המעורבים בפרויקטים מתאימים שוקלים לאמץ ולהתאים את התפיסה לצורכיהם. למרות שבמקור הכוונה הייתה להתמקד בפרויקטים של דיאלוג בין זהויות, מצאנו שיש כאן חידוש ששווה לאמצו, או לפחות להתאימו לכלל הפרויקטים לשינוי חברתי.

ספר זה יוצא לאור סמוך לכנס שערך "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק" בירושלים, ובו השתתפו שבעה אנשי מקצוע מרכזיים מניו־יורק וכעשרים מישראל. הכנס מסמן את תחילת ההרחבה של מרכז הדיאלוג לניו־יורק, תוך התאמתו למציאות שם ולגישות המקצועיות שהתפתחו. הכוונה היא שבשנים הבאות ייווצר שיתוף בשיטות, במיומנויות ובפיתוח תפיסות חדשניות בין אנשי מקצוע בשתי הערים, במקביל לפיתוח פנימי בכל אחד מהמקומות. לפניכם מונח תוצר של תהליך שהחל לפני כשלוש שנים, אך הוא אינו תוצר מסכם שלו. אנו, ב"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", מקווים שספר זה יהיה בסיס להרחבות נוספות במסגרת "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק". אנו גם מקווים שמסגרות נוספות יגיבו, יתווכחו, יעירו ויפתחו גישות נוספות ומשלימות בעקבות המוצע כאן. תודתנו לכל העוסקים במלאכת כתיבת הספר והוצאתו לאור.

קריאה מועילה,

רות הורוביץ, ניו־יורק

מרים ורניק, ירושלים

יושבות הראש של מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק

שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק

ספר זה מציע מסגרת תיאורטית ומעשית לתחום המקצועי של ניהול פרויקטים הפועלים לשינוי חברתי, עם דגש על פרויקטים של דיאלוג קהילתי. ראשית, הספר מבסס את מקומו המקצועי של **מנהל הפרויקט** בתחום השינוי החברתי. שנית, הספר מעודד פיתוח כלים ל**דיאלוג קהילתי** ושימוש בהם בקהילה.

אנשי צוות ממקצועות מגוונים משתתפים בפרויקטים הפועלים לשינוי חברתי: מורים, מנחי קבוצות, עובדים סוציאליים, מתכננים אורבניים וכד'. עם זאת, **ניהול פרויקטים** לא נתפס לעתים קרובות כמלאכה מקצועית, המחייבת הכשרה, ליווי והדרכה. דווקא בתחום העסקי התפתחה גישה המחייבת הכשרה של מנהל הפרויקט וליווי, וכיום ברור שכדי שמהנדס תוכנה, בנייה או תחבורה יוכל גם לנהל פרויקטים בתחומים אלו, עליו לעבור הכשרה מתאימה (המעניקה, לעתים, תואר מקצועי מתאים) ולקבל ליווי מקצועי במסגרת עבודתו כמנהל פרויקטים.

על כן, ספר זה מיועד בראש ובראשונה למנהלי פרויקטים בתחום השינוי החברתי, המעוניינים להתמחות בתחום ולבסס את עבודתם המקצועית. בתהליכי הכשרה למנהלי פרויקטים חברתיים נעשה שימוש בחומרים המופיעים בספר. בנוסף, הספר יכול לסייע למנהלי ארגונים לשינוי חברתי, המעוניינים לשפר את שיטות העבודה בפרויקטים שבהם הם מעורבים. גישת **משרד הפרויקטים**, המתוארת בספר, יכולה לסייע לארגונים ולגורמי מימון השותפים למגוון רב של פרויקטים חברתיים, ומעוניינים לשדרג את שיטת פעולתם בליווי פרויקטים אלו. וכמובן, הספר מותאם במיוחד לעוסקים בדיאלוג קהילתי, אם כאנשי פיתוח קהילה ואם כמפעילי תכניות של דיאלוג בקהילה.

השער הראשון בספר, שנכתב על-ידי **חגי אגמון-שניר**, מתמקד בהתאמה של גישת ניהול הפרויקטים שהתפתחה בעולם העסקי והציבורי לעולם השינוי החברתי. התאמה זו אינה ברורה מאליה: עצם העובדה שגישת עבודה מסוימת מתאימה לעולם העסקי ומצליחה בו אינה מעידה על התאמתה לעולם החברתי. למשל, אנו יודעים ששיטות רבות של שיווק עסקי אינן מתאימות לתחום החברתי ושמודלים עסקיים הבנויים על מקסום של רווחים

אינם יכולים להיות מועתקים כפי שהם לעולם החברתי. לכן ברור, שאין אנו מצפים שעצם הצלחת הגישה לניהול פרויקטים בעולם העסקי תהווה מניע לאימוצה בעולם החברתי. השער הראשון מאמץ בזהירות את עקרונות גישת הפרויקטים העסקית, תוך בחינה והתאמה של כל חלק וחלק. התוצאה, כך נדמה לנו, מאפשרת ליהנות מדובשה של הגישה העסקית (שאמצה, במקרים רבים, תפיסות חברתיות כמו ניהול משתף, בניית שותפויות, קבלת החלטות משתפת וכד') בלי להיפגע מעוקצה (בעיקר מהחלקים שנדמים לבעלי הלהט החברתי כמנוכרים, יבשים וטכניים).

שער זה התפתח במסגרת "מרכז הדיאלוג" של "שותפות 2000 ירושלים ניו־יורק"¹ שמופעל על־ידי "המרכז הבין־תרבותי לירושלים"². במסגרת "מרכז הדיאלוג" מופעל "משרד פרויקטים" (שתכליתו ופעולתו מוסכרות בשער), המלווה מנהלי פרויקטים העוסקים בתחום הדיאלוג בירושלים. מנהלי הפרויקטים משתתפים בקורס מתקדם, מלווים אישית לאורך כל הפרויקט על־ידי צוות משרד הפרויקטים, נעזרים בשירותי תיעוד והערכה משותפים ומוצאים הזדמנויות לשיתופי פעולה מקצועיים ולאיגום משאבים. במקביל, מקבלת "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", המשתתפת במימון חלק גדול מהפרויקטים המלווים, תמונת מצב עדכנית ושימושית על מצב הפרויקטים וכיצד ניתן להבטיח את הצלחתם. פיתוחו והפעלתו של משרד הפרויקטים נעשה על־ידי צוות שכלל את חגית דופלט־קמינצקי, איילה לוי, נעמי דטנר, לי רוזה ויוסף עבד אלעיאפר. ההכשרות הועברו בעיקרן על־ידי עליזה שב־חיוט וויקטור שבאר.

במקביל לליווי הפרויקטים התקיים ב"מרכז הדיאלוג" תהליך פיתוח שיטות עבודה של מנהל פרויקטים, תוך הסתייעות בעשרות אנשי מקצוע מכל רחבי הארץ. במעגל הדיונים המצומצם, שהיה שותף לפיתוח שיטות העבודה היו, פרט לכותב השער, נעמי דטנר, עליזה שב־חיוט, ויקטור שבאר, חגית דופלט־קמינצקי, איילה לוי ורוני כהן־גינת (שאף ריכזה את העבודה עם אנשי המקצוע הרבים). מעבר למעגל המצומצם, עשרות תרמו לתכנים ולרעיונות באמצעות הערות כתובות ודיונים.

1 **שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק:** תכנית של הסוכנות היהודית, בשיתוף הפדרציה היהודית של ניו־יורק,

המקדמת פרויקטים בניו־יורק ובירושלים באמצעות ועדת היגוי משותפת למנהיגות משתי הערים.

2 **המרכז הבין־תרבותי לירושלים** מסייע לארגוני דיאלוג ולקהילות בירושלים בהרחבת הדיאלוג בין הזהויות השונות בעיר.

השער השני, שנכתב על-ידי **עדנה אנגל וויקטור שבאר**, מציג כלים העשויים לשרת כמעט כל פרויקט קהילתי המעוניין ליצור שיתוף אמיתי בקבוצות המשימה (וועדות, צוותי משימה, קבוצות דיאלוג הפונות לעשייה משותפת וכד'). שער זה מציע לבחון האם קבוצת משימה תוכל לבצע את משימתה טוב יותר אם תקדיש חלק ממרצה לתהליך דיאלוגי פנימי. הכלים לבחינת הצורך בשילוב דיאלוג בדיוני הקבוצה מפורטים בשער, כמו גם מגוון דרכים ליצירת השילוב המתאים. שילוב זה מחייב התייחסות למספר מתחים שעלולים לעלות בדיוני הקבוצה. למשל, בין עשייה (השפעה על הקהילה שמחוץ לקבוצה) לדיאלוג (תהליכי למידה פנימיים); בין קביעה מראש של סדר היום (רשימת נושאים למפגשים, זמנים) לבין תפיסה המאפשרת שינוי סדר היום לפי ההתפתחות התהליכית; בין גישה תהליכית-זהותית, המתייחסת לזהויות התרבותיות בקבוצה, לבין גישה פונקציונלית, שמתייחסת רק לשונויות הקשורות לתפקידים הרשמיים של המשתתפים (נציג ארגון, יושב ראש, כותב הפרוטוקול וכד').

שער זה יכול לשרת קבוצות משימה בנושאים נרחבים בתחום החברתי. בהקשר של הספר שלפנינו, השער תורם לפיתוח המקצועי של תחום הדיאלוג הקהילתי. ואמנם, ייחודו של דיאלוג קהילתי בכך שכמעט תמיד הוא מכוון עשייה והשפעה קהילתית. תחום העשייה יכול להיות מוגדר מראש, למשל, הקמת מרכז מוסיקה רב-תרבותי בשכונה, פתרון סכסוך בין קבוצות שונות בשכונה, או להיות תוצר של התהליך הדיאלוגי, למשל, בתהליך המיועד להסתיים ביוזמה משותפת ומוסכמת למען הקהילה, בהשפעה על מקבלי ההחלטות בשכונה לכיוון של פתיחות לאחר. השער יכול גם לקדם דיאלוג בקרב ועדות, כמו הוועד המנהל של מתנ"ס או מינהל קהילתי, וליצור תחושת שותפות והבנה רב-תרבותית. בנוסף, וכהמשך לשער הראשון, השער השני מסייע בתהליך הדיאלוגי בקרב ועדת ההיגוי של הפרויקט וצוותו. פרט לכותבי השער, היו שותפים לחשיבה ולהערות עליזה פשטן-וויטפילד, נעמי דטנר, חגית דופלט-קמינצקי וחגי אגמון-שניר.

השער השלישי מתמקד בתפקידו של מנהל הפרויקט מנקודת מבט תהליכית. עוד לפני שהחלה היוזמה להתאמת תפיסת ניהול פרויקטים עסקי לתחום חברתי, היו קולות שהצביעו על צרכים מקצועיים של מנהלי פרויקטים העוסקים בדיאלוג. בעמותת "בסוד שיח", שעיקר פעיליה הם מנחי קבוצות מקצועיים, התברר שוב ושוב הצורך בהבנת

ההיבטים התהליכיים הנחוצים לעבודתו של מנהל פרויקט הדיאלוג. מסמך פנימי וחלוצי בתחום נכתב על-ידי מוליק בר ונקרא בשם "שלבים בהקמת קבוצת דיאלוג לעת קונפליקט" (בר, 2000). מסמך זה הציג שורה של היבטים תהליכיים שהיזם ומנהל פרויקט דיאלוג חייבים לשים לב אליהם, עוד לפני שהחלה קבוצת הדיאלוג את פעילותה. נדונו שאלות הקשורות לגיוס המשתתפים, להגדרת הזוויות של יזמי הפרויקט, לאופן ההתקשרות עם חברי הקבוצה בין המפגשים וסוגיות נוספות. בנוסף, בכמה יוזמות דיאלוגיות קהילתיות של עמותת "בסוד שיח", התברר שישנו קונפליקט מובנה בין תפקידו המקצועי של מנהל הפרויקט לבין תפקידו של מנחה הקבוצה. לא פעם, סדרי היום והעדיפויות המקצועיות של שני בעלי תפקידים אלו יכולים להיות סותרים. למשל, ביחס לגודל הקבוצה האופטימלי או הרכבה, המנחה עשוי להתמקד ביצירת תנאי הנחיה אופטימליים, בעוד שמנהל הפרויקט מעונין בקבוצה שתתאים לצרכים קהילתיים-חברתיים. כשמנהל הפרויקט הוא תושב או איש מקצוע בקהילה, מערכת היחסים בינו לבין מנחה הקבוצה יכולה להיות מושתתת על יחסים אופייניים בין "בעל בית" ל"בעל מקצוע". דוגמאות למערכות יחסים כאלה ניתן למצוא כאשר בעל רכב דן בסוג התיקונים שיעשו לרכב עם מנהל המוסך או כאשר מורה מנסה לשכנע את ההורים לעקוב אחר אופן הכנת השיעורים של הילד. מערכת יחסים כזו עלולה להיות קשה מאוד. מאמץ רב נדרש ממנהל הפרויקט כדי להפוך את המנחה המקצועי לשותף החש גם כ"בעל הבית" ולגרום לכך שהמנחה יכיר במקצועיותו של מנהל הפרויקט.

השער נכתב על-ידי **נאוה רוזנור**, שתחום מומחיותה הוא הנחיית קבוצות. אנשי "בסוד שיח" היו שותפים לבניית קבוצה של מנהלי פרויקטים ומנחים שנפגשו, בהנחיית נעמי דטנר, למפגשי דיאלוג שעסקו בנקודת המבט התהליכית-מקצועית של מנהל פרויקט הדיאלוג.

גישת ניהול הפרויקטים שמה דגש רב על הגדרת תוצרי הפרויקט. הצורך להגדיר תוצרים חברתיים ראויים הביא אותנו לאמץ גישה המקובלת בתחום שירותי אנוש, המדגישה את תוצאות הפרויקט, שהן השפעת הפרויקט על קהלי היעד שלו. **השער הרביעי**, שנכתב על-ידי **ריקי סויה ומרק ויסמן**, מטובי המומחים בתחום בישראל, מתאר גישה זו ומתאים אותה לפרויקטים שדיאלוג הוא מרכיב מרכזי בהם. השער מתמקד בתוצאות הפרויקט מנקודת מבט של תהליכי הערכה. מעבר לכך, ניסיונו הראה, שהגדרה מוסכמת של מדדי ההצלחה של פרויקט באמצעות תוצאותיו מסייעת מאוד למנהל הפרויקט ולצוותו בבואם

ליישם את הפרויקט. הגדרה זו מועילה הרבה יותר מהגישה המדגישה הסכמה על יחידות השירות של הפרויקט (מספר סדנאות וכד'), למרות שזו האחרונה נדמית לעתים כיותר "קונקרטי" (התייחסות לכך נמצאת גם בשער הראשון בספר).

השער החמישי והאחרון חוזר לפיתוח תחום הדיאלוג הקהילתי. **חגי אגמון-שניר** מציע בו חזון לפיתוח קהילה רב-תרבותית, המתבסס על ארבעה עקרונות מרכזיים. חזון זה יכול לשמש כמסגרת להצדקת עשייה חברתית בתחום הדיאלוג הקהילתי. השער כולל רכיבים אידיאולוגיים המשולבים בדיון מקצועי העוסק בערכים המאפשרים לקהילה רב-תרבותית הוגנת לפעול, תוך ניהול המתחים שבתוכה וניצול המשאבים התרבותיים שבה. שער זה יכול לשמש בסיס לדיון בחזונות חלופיים לפיתוח קהילה רב-תרבותית. התפיסה המוצגת התפתחה ב"מרכז הבין-תרבותי לירושלים", במהלך עבודתו וחיפיתו לסוגיות אלו.

שער זה אף מתייחס למצב בישראל 2004, ומדגיש את הפער המשמעותי הקיים בינו לבין העקרונות החברתיים אותם אנו מעוניינים להטמיע בקהילה. עקרונות אלו, שלצערנו מוזנחים מאוד בחברה הישראלית, כוללים, למשל: קבלת החלטות משתפת ודיאלוגית, מאמץ להתאמת המרחב הציבורי לכלל הזהויות בקהילה, אחריות משותפת וסולידריות קהילתית ומחויבות לעמידה בהבטחות ובהסכמים. להצלחות מקומיות בתחומים אלה עשויה להיות השפעה על הטמעת ערכים אלו בחברה כולה. על כן, למרות שספר זה עוסק לכאורה בתחום המצומצם של הקניית כלים מקצועיים למנהלי פרויקטים העוסקים בדיאלוג קהילתי, נמצאים בו היסודות לשינוי חברתי רחב-היקף.

מטעמי נוחות בלבד נכתב הספר בלשון זכר. הכוונה, כמוכן, לזכר ולנקבה במידה שווה.

ספר זה לא היה יוצא לאור ללא שיתוף פעולה וסיוע של רבים וטובים. ציינו לעיל את אנשי המקצוע העיקריים שהיו שותפים לחשיבה ולכתיבה. לתהליך היו שותפים נוספים רבים, שלא נוכל לציין כאן, אך תרומתם שיפרה ואתגרה תובנות רבות בספר. זו ההזדמנות להודות להם. תודה מיוחדת שלוחה לאנשי "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" (שנקרא להם בקצרה "השותפות"). אנשי המקצוע והמנהיגות המתנדבת היו פעילים בכל שלבי העבודה, הפיתוח והכתיבה. שתי חברות ועדת ההיגוי של "השותפות", מרים ורניק בירושלים ורות הורביץ בניו־יורק, אחראיות על "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק" שבמסגרתו נעשו רוב הפיתוח והכתיבה. מרים ורניק היתה מעורבת בכל פרט ופרט בהתפתחות "מרכז הדיאלוג" והספר, חשיבתה ומאמציה סייעו באינספור נקודות צומת בתהליך זה. בחביבות, באמפתיה ובנחישות, היא, יחד עם רות הורביץ, מנהיגה את העשייה במסגרת זו. תמיכה וסיוע לעבודתן נמצאה מיושבי הראש של ועדת ההיגוי של "השותפות" בתקופה זו, ביל לויין בירושלים ושריל פישביין וברברה פוקס בניו־יורק. ועדה מייעצת שהוקמה ל"מרכז הדיאלוג" בירושלים כללה אנשי מפתח מתנדבים מקבוצות זהות שונות, ואלו היו שותפים לתהליכי הבחירה של הפרויקטים, לבחינת התפתחות המרכז וליצירת תובנות רבות הקשורות לליווי זה.

פרט למנהיגות המתנדבת של "השותפות", סייעו על כל צעד ושעל אנשי המקצוע של "השותפות" ושל הפדרציה היהודית של ניו־יורק. בירושלים, נמנה כאן את קרן כצמן, סופי ברגר ובתיה דשבסקי מ"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", ואת אילן הלפרין מנציגות הפדרציה בישראל. בניו־יורק, נמנה את מרסי פלזנפלד, מייקל גרינברג, ואת גארי רובין ז"ל, שלצערנו אינו עמנו עוד. מימון הפרויקט כולו בא מכספי "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", ועל כך תודה לכל אלו שהיו שותפים לתהליכי קבלת ההחלטות שאפשרו זאת.

חברי הוועד המנהל של "המרכז הבין־תרבותי לירושלים" תרמו לתהליך בחשיבה משמעותית. כולם מתנדבים במסגרת המרכז, אך גם פעילים במגוון מסגרות העוסקות בתחומים הקשורים לספר זה. ללא הנחייתם והערותיהם הבונות, התוצר שלפניכם לא היה מגיע לידי גמר ראוי. ולסיום, תודה מיוחדת לאלישבע מאי, שהפרקים הופקדו בידיה לצורך עריכתם לספר הראוי לפרסום מבחינה תכנית, לשונית וחזותית. ידיה המקצועיות הבטיחו את התוצר שלפניכם, כמו גם שקט נפשי רב לכולנו.



עקרונות ושיטות לניהול
פרויקטים לדיאלוג קהילתי

תוכן העניינים

מה בשער? 19

פרק 1: מבוא לניהול פרויקטים

מבוא 27

פרויקטים, תכניות ופעילויות מתמשכות 28

מנהל הפרויקט 29

בעלי העניין בפרויקט 30

תיאור הפרויקט 32

תהליכי ניהול פרויקטים 34

משרד פרויקטים 35

סיכום 36

ספרים מומלצים בתחום ניהול פרויקטים 36

פרק 2: יישום ארבעת רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי

מבוא 38

בעלי העניין 39

קהלי היעד של הפרויקט 44

מנהל הפרויקט 49

תיאור הפרויקט 53

**פרק 3: בין פרויקט לדיאלוג: בניית גישה משלבת לניהול פרויקטים לדיאלוג
קהילתי – דיון ביקורתי**

58	מבוא
59	נקודות דמיון בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי
61	הבדלים בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי
63	שילוב בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי

פרק 4: תהליכי הניהול במהלך מחזור החיים של הפרויקט

67	מבוא
68	הולדת הפרויקט
78	שלב הגדרת הפרויקט
87	שלב תכנון הפרויקט
94	שלב ביצוע הפרויקט
97	שלב סיום הפרויקט

98	נספחים
----	---------------

מה בשער?

השער הראשון של הספר "ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי" מתאר בפירוט את הגישה שפותחה במרכז הבין-תרבותי לירושלים¹ לניהול פרויקטים לשינוי חברתי, בדגש על פרויקטים הכוללים מרכיב משמעותי של דיאלוג קהילתי. פיתוח גישה זו התאפשר בזכות עבודה משותפת ועמוקה עם "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק"². מעבר למימון פיתוח הגישה על-ידי "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" (שכלל גם "מעבדה" במסגרתה הופעלו פרויקטים מתאימים בתחום, בארגונים שונים, ונבחנה ישימות הגישה המתפתחת), היו אנשי המקצוע והמתנדבים של "השותפות" מעורבים בדרכי הפיתוח ובתוצרים עצמם. הגישה שהתפתחה הושפעה לא מעט מהמאמץ הנעשה בתוך "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" ליצירת מערכת יחסים הבנויה על בעלות ואחריות משותפת בין המתנדבים בירושלים לבין אלו בניו־יורק, כמו גם בין המתנדבים לבין אנשי הצוות בשכר.

בעקבות פיתוח הגישה, מפעילה "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", באמצעות המרכז הבין-תרבותי לירושלים, את **מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק**, הפועל במתכונת של "משרד פרויקטים". "משרד הפרויקטים" הוא גורם התומך מקצועית בפעילויות הניהול והיישום של פרויקטים לדיאלוג קהילתי ותפקידיו יפורטו בפרקים הבאים. העקרונות, התוכנות והכלים שבספר זה משמשים את מרכז הדיאלוג בפעילותו. בנוסף, מופעל במרכז הבין-תרבותי לירושלים "משרד פרויקטים" התומך מקצועית בפעילויות הניהול והיישום של פרויקטים במסגרת "הקרן לירושלים" וגורמים נוספים.

עשרות רבות של אנשי מקצוע ופעילים בתחום הדיאלוג הקהילתי היו שותפים לתהליך כתיבת שער זה. הפרקים נבנו בהדרגה, תוך דיאלוג, בכתב ובעל־פה, בקבוצות דיון ובשיחות מצומצמות יותר. למרות הקושי הרב בניהול דיאלוג רב-משתתפים, אין ספק שתרומתם של

1 **המרכז הבין-תרבותי לירושלים** מסייע לארגוני דיאלוג ולקהילות בירושלים בהרחבת הדיאלוג בין הזהויות השונות בעיר.

2 **שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק**: תכנית של הסוכנות היהודית, בשיתוף הפדרציה היהודית של ניו־יורק, המקדמת פרויקטים בניו־יורק ובירושלים באמצעות ועדת היגוי משותפת למנהיגות משתי הערים.

שותפים אלו לחשיבה ולכתיבה, אפשרה לפתח תוצר בעל ערך בתחום החלוצי והמסוכך של ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי.

על הגישה לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי

אם נרצה לסכם במשפט אחד את התפיסה שבבסיס השער שלפניכם, נוכל לומר שהשער מעודד ומאפשר שילוב של שני תחומים מקצועיים שהתפתחו מאוד בעשרות השנים האחרונות: "ניהול פרויקטים" ו"דיאלוג קהילתי בין זהויות". התחום הראשון נחשב כיום כגישה מובילה במגזר העסקי, אך השימוש בו מתרחב במהירות גם במגזר הציבורי ובתחומי פעילות חברתיים. התחום השני כולל גישות רבות ומגוונות, ויש לו תפקיד מרכזי בעיצוב פניה של החברה בתחילת המאה ה-21. שני התחומים המקצועיים הללו נסמכים על ידע וגישות מתחומים רבים אחרים, כמו פסיכולוגיה, סוציולוגיה, ייעוץ ארגוני, עבודה סוציאלית-קהילתית, יישוב סכסוכים, מינהל עסקים, מינהל ציבורי, פילוסופיה פוליטית, ועוד.

אנו מציעים כאן גישה מובנית, הכוללת טרמינולוגיה, עקרונות, תוכנות וכלים, היכולה להתאים לניהול פרויקטים לשינוי חברתי, ובאופן מיוחד לפרויקטים הכוללים דיאלוג קהילתי. גישה זו מתאימה את התפיסה המודרנית המקובלת כיום בניהול פרויקטים לתחום השינוי החברתי. התאמה של גישת ניהול הפרויקטים "הסטנדרטית" לתחום יישום ייחודי מקובלת מאוד, וישנן התאמות של הגישה לפרויקטים של בנייה, תחבורה, תוכנה וכד'. עם זאת, כצפוי, ההתאמה לתחום החברתי חייבה מאמץ רב, בייחוד בבחירת הדגשים. כך למשל, בעוד שקורסים לניהול פרויקטים בתחום העסקי מקדישים זמן רב לשיטות לניהול הפעילויות, ללוחות הזמנים ולמשאבים של הפרויקט, הדגש בתחום החברתי הוא על בניית מעגל השותפים לפרויקט והשגת הסכמות המתייחסות למדדי ההצלחה ולתכנית הפעולה של הפרויקט. ההבדל הוא בדגשים השונים, אך כמובן שגם בפרויקטים חברתיים נחוץ ניהול נכון של פעילויות ומשאבים, ובפרויקטים עסקיים נחוצה השקעה בבעלי העניין המתאימים.

המציאות, מסתבר, מסובכת יותר מכל מודל וגישה לניהול. הכלל הראשון של תפיסת ניהול הפרויקטים אותה אנו מציעים הוא להתאים את גישת ניהול הפרויקטים לאופי הפרויקט הנתון, לסוג הפעילויות שבו ולשותפים המעורבים בו (כולל תרבותם הארגונית והזהותית).

החלוקה לשלבי הפרויקט, התוכנות המפורטות בהמשך והכלים המוצעים בשער זה צריכים להוות "נקודות ייחוס" (reference) שעל-פיהן בוחרים את גישת ניהול הפרויקטים בפרויקט הנתון. הגישה ופרטיה ייבחנו על-פי עקרונות של "עלות-תועלת" (costeffectiveness) אל מול חלופות לניהול הפרויקט. אנו מאמינים שכרוב המקרים, העקרונות והכלים המוצעים כאן יימצאו מתאימים, אך האחריות לבחירה נשאת אצל מקבלי ההחלטות. אחד מתפקידי "משרד הפרויקטים" הוא לסייע בהתאמת הגישה לתחום ולתרבות מסוימת.

"כללי אצבע" לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי

בקורסים לניהול פרויקטים לשינוי חברתי, מצאנו עצמנו לא פעם מתמצתים את התוכנות של הגישה באמצעות "כללי אצבע" (כללים מנחים), שלמרות שאינם מדויקים, הם מאפשרים ללמוד משהו על הגישה כולה. הצדקתם של כללים אלו ופירוט משמעותם המדויקת מופיעים בפרקי שער זה.

הראשון שב"כללי האצבע" קובע ש"הכל מותר" – אם זה תורם להצלחת הפרויקט בעיני השותפים לו". במלים אחרות, אם יש לך דרך טובה יותר מזו שאנו מציעים כאן כדי להצליח בפרויקט (בעניין השותפים האחרים לפרויקט) – לך בה. ניהול פרויקטים אינו תחום אידיאולוגי – מה שמועיל להצלחת הפרויקט הוא שקובע. הגישה בשער שלפניכם מתבססת על שקיפות, הגינות ויחסי שיתוף עם בעלי העניין המרכזיים, ונדמה לנו שניתן ורצוי לדבוק בגישה זו ברוב המקרים. עם זאת, נתקלנו בדוגמאות שבהן נדמה היה למנהל הפרויקט שמניפולציה על השותפים לפרויקט (דוחות יפים מהמציאות, הימנעות משיתוף השותפים בקשיים בפרויקט, וכד') תאפשר את התקדמות הפרויקט בצורה טובה יותר. ברוב המקרים, מניפולציות אלו – שכן יוצא בהפסדן, אך את השיפוט הערכי והפרגמטי בהכרעות אלו אנו משאירים למנהל הפרויקט ולשותפיו לדרך.

"כלל אצבע" אחר קובע שרוב העשייה הניהולית של מנהל הפרויקט היא בהשקעה בשותפים לפרויקט. אנו עוסקים במהות תפקיד מנהל הפרויקט ובהגדרת השותפים בהרחבה בפרקים הבאים, אך כלל זה מתעמת עם תפיסה שגויה רווחת לפיה העבודה עם השותפים לפרויקט היא "סרח עודף" של העבודה "האמיתית".

שני "כללי אצבע" נוספים הנשמעים כסותרים הם "סוף מעשה במחשבה תחילה" ו"אל תדחה למחר את מה שניתן לדחות למחרתיים". הראשון מרמז שעיקר עבודתו של מנהל הפרויקט היא בשלבי הפרויקט הקודמים לביצוע, וללא עבודה נכונה בשלבים אלה, יעסוק מנהל הפרויקט בזמן הביצוע ב"כיבוי שרפות" ובכפתרון בעיות שיכלו להימנע בחשיבה מוקדמת. הכלל השני מזכיר לנו שגם עבודה תכנונית דורשת משאבים, ואין טעם לתכנן את הפרטים המדוקדקים של הפרויקט, לפני שעיקרי הפרויקט סוכמו עם השותפים. אנו מציעים, על כן, תכנון מוקדם ומתפתח של הפרויקט.

כלל נוסף קובע ש"אין פרויקט שלא משתנה בשלבי תכנונו וביצועו". למרות שיש חשיבות לשמירה ככל האפשר על ההסכמות המתפתחות במהלך התכנון, ככל פרויקט ישנם מנגנוני בקרה ותכנון מחדש שלהם תפקיד מרכזי בהמשך התכנון והביצוע.

ישנם "כללי אצבע" נוספים, המתמקדים במניעת בזבז משאבים על-ידי מנהל הפרויקט, ואחד מהם אומר: "מותר להעתיק". כל עוד אין מניעה חוקית ואתית לכך, מותר ומומלץ לתכנן את הפרויקט ואת המסמכים להצגתו באמצעות העתקה ממסמכים קודמים של הפרויקט, או אף של פרויקטים קודמים דומים שעשינו. ובכלל, היקף ההשקעה בניהול הפרויקט תלוי בהיקף הפרויקט ובמורכבותו. כלי הניהול של פרויקט שכונתי קטן ופשוט יחסית צריכים להיות פשוטים וצנועים ביחס לכלי הניהול של פרויקט עתיר מימון, היקף ומורכבות.

"כללי אצבע" העוסקים ישירות בדיאלוג קהילתי קובעים שיש לשתף את הקהילה (ונציגיה) מוקדם ככל האפשר כשותפים בפרויקט, ושיש ליצור מרחב הוגן המתאים לשותפים לפרויקט, והמתחשב בתרבות הארגונית והזהותית שלהם. התפיסה הרב-תרבותית המוצעת כאן קובעת שאין במציאות מרחב ציבורי נייטרלי. הקבוצה ההגמונית קובעת לעתים קרובות ממרחב נייטרלי את המרחב הציבורי הנוח לה, מתוך אמונה שהוא מתאים לכולם. בפועל, יש לשאוף להוגנות מקסימלית בכללי המרחב שבו מתנהל הדיאלוג בין השותפים ובתוך פעילויות הפרויקט – באמצעות מאמץ עיקש להתאמת המרחב לשותפים הייחודיים של הפרויקט.

מבנה השער

אמרנו כבר שאנו מנסים לשלב כאן שני תחומים מקצועיים שהתפתחו מאוד בעשרות השנים האחרונות: "ניהול פרויקטים" ו"דיאלוג קהילתי בין זהויות". **הפרק הראשון** מציג בקצרה את תחום "ניהול הפרויקטים" באופן כללי, עם הצגת השלכות בסיסיות לפרויקטים לשינוי חברתי ולדיאלוג קהילתי. בפרק מוצגים שלושת המרכיבים העיקריים שבהם עוסק תחום זה: מנהל הפרויקט, בעלי העניין בפרויקט והפרויקט עצמו. תהליכי ניהול הפרויקטים המוצגים בפרק עוסקים באינטראקציה המתמדת בין שלושת רכיבים אלו.

בהשוואה להצגה המובנית של תחום "ניהול הפרויקטים", קשה להציג בקצרה את התפיסות והגישות שבבסיס התחומים העוסקים ב"שינוי חברתי", "דיאלוג בין זהויות" ו"קהילה". לא מצאנו הגדרות מוסכמות לתחומים אלו. כך, למשל, ההגדרות המילוניות ל"דיאלוג" כוללות כמעט כל אינטראקציה אנושית ולכן הן רחבות מדי לצרכינו. הגדרות צרות יותר מוציאות חלק מהגישות הדיאלוגיות אל מחוץ לתחום. לא רצינו למצוא עצמנו במקום השיפוטי הקובע מהי גישת דיאלוג "טובה" או "נכונה" בתחום שבו אין עדיין הסכמות ברורות לגבי "הטוב" ו"הנכון". בגישה המוצגת כאן, שיפוט זה נעשה על-ידי השותפים לפרויקט, שידיעותיהם וניסיונם אמורים לסייע להם בבחירת דרך הדיאלוג המתאימה ביותר למטרות הפרויקט הייחודי שהם מובילים. בדומה, נמנענו מלהחליט מהי "קהילה" ומהו "שינוי חברתי" וההכרעה בשאלות אלו תלויה בשיפוטם של השותפים לפרויקט.

במקום לעסוק במציאת הגדרות מוסכמות, אנו מציעים להגדיר מאפיינים מרכזיים שמאפשרים מיפוי ומיון גישות בתחומים אלו. כך, עבור התחום העוסק בדיאלוג בין זהויות, אנו מציעים למפות את הגישות הדיאלוגיות על-פי האופן שבו הן

1. מתייחסות לאחדות (Unity) ולשונות (Diversity) שבין משתתפי הדיאלוג הבין-תרבותי;

2. מדגישות "שיח של זכויות וחובות" (הפן הפוליטי, החוקי, המוסרי, האתי, ההלכתי וכד' של נושא הדיאלוג) לעומת "שיח של צרכים ורגשות". השיח הראשון עוסק בתכנים שהם מקורות סמכות "חיצוניים" לקבוצה, בעוד שהשיח השני מתמקד ביכולת המשתתפים להבין ולטפל בצרכים וברגשות של הקבוצות התרבותיות שבמוקד הדיאלוג;

3. מאזנות בין הלמידה הפנימית של הקבוצה ותהליכי השינוי שבה לבין יצירת השפעה של התהליך הדיאלוגי על העולם שמחוץ לקבוצה (קבלת החלטות לגבי עשייה משותפת, יישוב בפועל של הסכסוך וכד').

כפי שמוצע בפרקי השער (ראו, למשל, הדיון ב"שאלות קשות" בפרק השני), בעלי העניין בפרויקט יכולים להיעזר בשלושת המאפיינים הללו למיפוי הגישות הדיאלוגיות המוצעות לתהליך הדיאלוג בפרויקט שלהם ולבחירת התפיסה המתאימה. ישנם, כמובן, מאפיינים נוספים וחשובים היכולים לסייע למיפוי זה, ולכן יש לראות בשלושת המאפיינים לעיל המלצה ראשונית בלבד, שתיבחן ותעודכן בעתיד. בדומה, ייתכן שאפשר להגדיר מאפיינים מרכזיים שיוכלו לסייע במיפוי ובמיון של גישות לשינוי חברתי ולפעולה קהילתית. דיון בהגדרת מאפיינים אלו חורג מהיקפו של ספר זה.

הפרק השני מציג בהרחבה את ארבעת הרכיבים לניהול פרויקט של דיאלוג בין זהויות. בפרק מוצגים עקרונות ותובנות שיישומם מחייב היכרות עם כלי ניהול מתאימים (חלק מכלים אלו מתוארים בדרגות פירוט שונות בפרקים השני והרביעי). העקרונות והתובנות העיקריים עבור ארבעת רכיבים אלו נגזרים משני התחומים המשולבים כאן – ניהול פרויקטים ודיאלוג קהילתי בין זהויות. ארבעת הרכיבים הם:

1. **בעלי העניין:** בניהול פרויקט לדיאלוג קהילתי, יש צורך להשקיע בפיתוח ובתחזוק הקשר בין בעלי העניין המרכזיים וכינם לבין הפרויקט. בעלי העניין הם, למשל, קהלי היעד של הפרויקט (ראו בהמשך), הארגונים והקרנות השותפים לפרויקט, מנהל הפרויקט, חברי צוות הפרויקט ועוד (ראו פרק 1). מאמץ זה יתחיל בשלבי הייזום הראשוניים של הפרויקט ויימשך בהגדרתו, בתכנונו ובכל שלבי הביצוע והסיום. נדרש לוודא שההבדלים בשיח בין בעלי העניין (הבאים מזהויות תרבותיות שונות ומתחומי מקצוע שונים) מגושרים, ושברור מה מוסכם ולא מוסכם לגבי הפרויקט. כפי שיוסבר ויובהר בהמשך, אנו מעודדים יחסי שותפות בין בעלי העניין המרכזיים. בשל הדגש המושם על צרכני הפרויקט ועל מנהלו, בעלי עניין אלו נדונים גם בנפרד משאר בעלי העניין.

2. **קהלי היעד של הפרויקט:** קהלי היעד של הפרויקט הם אלו שהפרויקט מיועד להשפיע עליהם: משתתפי קבוצות הדיאלוג, הקהילה וכד'. בפרויקט חברתי, לעתים

קרובות, קהלי היעד אינם אלו שהזמינו את הפרויקט והקצו משאבים להפעלתו. קהלי היעד הם, כמובן, בעלי עניין מרכזיים בפרויקט, וחשוב להתייחס ולהשקיע בהם. מעבר לכך, אנו מעודדים תפיסה המשתפת אותם בפרויקט משלב מוקדם ביותר. בהמשך, נדון בבעיות שנוצרות כתוצאה משיתוף זה ובחלק מהפתרונות האפשריים. בנוסף, אנו ממליצים להגדיר לפרויקט מדדי הצלחה, הכוללים בדיקה של השפעת הפרויקט על קהלי יעד אלו באמצעות הערכת תוצאות (outcome evaluation). למרות הקשיים שבהשגת ממצאים מדעיים מהימנים בבדיקת תוצאות חברתיות בטווח קצר, ניתן להשיג, בהשקעה לא גדולה, מידע שיוכל לשרת את תהליכי קבלת ההחלטות של השותפים.

3. **מנהל הפרויקט:** כמו לכל פרויקט, גם לפרויקט לדיאלוג קהילתי יש להגדיר מנהל/ת (בתנאים מסוימים, יותר ממנהל אחד), שעליו (או עליה) האחריות הכוללת לפרויקט. מנהל הפרויקט זקוק לגיבוי ולתמיכה מכל השותפים, כדי להביא את הפרויקט לכדי גמר מוצלח. מלאכת ניהול פרויקט לדיאלוג קהילתי דורשת מקצועיות והתמקצעות כדי לאפשר תהליכי דיאלוג. אנו מעודדים תהליכי התמקצעות של מנהל פרויקט לדיאלוג קהילתי, בין השאר במסגרת "משרד פרויקטים" שמופעל על-ידי ארגון שמסוגל לספק סיוע מקצועי לניהול פרויקטים.

4. **תיאור הפרויקט:** מאמץ תכנוני לפני תחילת ביצוע פרויקט לדיאלוג קהילתי מסייע באופן משמעותי לסיכויי הצלחתו. תכנון נכון מתחיל לפני תחילת הביצוע, היקפו תלוי בהיקף הפרויקט, והוא מתפתח עם שלבי הפרויקט. לדוגמה, ייתכן שרק לאחר שיוצדקו הצורך והישימות של הפרויקט, תיבנה הגדרתו, ורק לאחר הסכמתם של בעלי העניין המרכזיים להגדרה, יתוכנן הפרויקט לפרטיו. עם ההסכמה על תכנון הפרויקט, יחלו הביצוע והמעקב אחר התקדמותו. מעקב זה עשוי לגרור תהליכי תכנון מחדש של הפרויקט. בפרויקט קטן, פשוט לביצוע, מועט סיכונים וזול, תהליכי התכנון יהיו קטנים בהיקפם באופן יחסי. בהמשך נדון בקושי בתכנון מוקדם בתהליכים חברתיים עתירי סיכונים, פורצי דרך, שמתבצעים בסביבה משתנה ומורכבת. במקרים אלו, קשה לצפות את התוצרים מראש, כמו גם את לוח הזמנים והמשאבים.

ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי בין זהויות הוא תחום שימושי וכזה הוא חייב להתאים עצמו לאילוצי המציאות. ההשקעה בארבעת הרכיבים מחייבת מאמץ שהיקפו האפשרי תלוי, כמובן, במשאבים העומדים לצורך זה (זמן עבודה וכד'). בפועל, יש צורך לבחור את היקף ההשקעה ברכיבים שלעיל, לפי מידת תרומתה להצלחת הפרויקט. מומלץ שקביעת ההיקף "הנכון", הקשורה גם להיקף הפרויקט ולמורכבותו, תהיה גם היא בהסכמה עם בעלי העניין.

הפרק השני מציע לכל אחד מארבעת הרכיבים מספר נקודות להתייחסות כסיוע למנהל הפרויקט בעבודתו. מעבר לתיאור ולפירוט נקודות אלו, מוצעים לעתים כלים ייחודיים ליישום (בגוף הפרק, או בהפניה לפרק הרביעי). הכלים מוצעים בדוגות פירוט שונות. אנו מקווים שכלים נוספים יוצעו על-ידי אנשי מקצוע בתחום בהמשך.

המסר המרכזי של שער זה הוא, שניהול תהליכי דיאלוג בשיטות של ניהול פרויקטים (המותאמות לתחום) מסייע להשגת המטרות החברתיות שהוגדרו לתהליכים אלו. על כן, **הפרק השלישי** מנתח את הגישה לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי הנעזרת בשני התחומים לעיל. פרק זה עוסק בקשר ובדמיון בין תחום "ניהול הפרויקטים" לבין תחום "הדיאלוג הקהילתי בין זהויות", במתח הקיים בין שני התחומים ובאפשרויות לשלב ביניהם בעבודתו של מנהל פרויקט הדיאלוג.

הפרק הרביעי מתאר את עבודת ניהול הפרויקט לאורך מהלך חייו. בפרק זה מתוארים שלבים אופייניים של פרויקט: (1) הולדת הפרויקט, (2) הגדרת הפרויקט, (3) תכנון הפרויקט, (4) ביצוע הפרויקט ו-(5) סיום הפרויקט. מתוארים תהליכי הניהול בשלבים אלו ומוצגים הכלים שבהם ניתן להשתמש בניהול הפרויקט בכל שלב.

לסיכום, השער שלפניכם מניח בסיס תיאורטי ויישומי לתחום של ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי. המחקר והניסיון שנרכש ברחבי העולם בהבנת תהליכי דיאלוג בין זהויות שימשו להתמקצעות ההנחיה של קבוצות דיאלוג, אך עד כה נעשה שימוש מועט בידע זה לפיתוח תפקידו של מנהל הפרויקט בתחום. כפי שמוצג בספר זה, תפקיד זה חייב להיעשות במקצועיות רבה ולשלב תובנות של ניהול פרויקטים עם תובנות דיאלוגיות ובין-תרבותיות.

השערים הבאים מרחיבים תובנות וכלים מרכזיים שיכולים לשרת מנהלי פרויקטים לדיאלוג קהילתי. אנו מקווים שעם השימוש בספר זה תתרחש למידה נוספת שתאפשר להעמיק, להרחיב ולשפר את תכניו.

פרק 1: מבוא לניהול פרויקטים

מבוא

התחום הקרוי **"ניהול פרויקטים"** (Project Management) הפך בשנים האחרונות לתחום מקצועי בפני עצמו, הכולל סטנדרטים (המוגדרים על-ידי ה-PMI – Project Management Institute), מסלולי הכשרה לתעודה (למשל, תעודת PMP – Project Management Professional מטעם ה-PMI), ספרות עשירה (רשימת ספרים בסיסיים מופיעה בסוף הפרק), השתלמויות ותוכנות מחשב מיוחדות. השימוש העיקרי בתחום זה כיום הוא במגזר העסקי (פרויקטים של בנייה, תוכנה, תחבורה, פיתוח תרופות, ביו־טק, ועוד) ובחלק מהמגזר הציבורי (בצפון אמריקה ובאירופה). עם זאת, בהתאמות מתבקשות, כלי הניהול מתאימים גם לפרויקטים של שינוי חברתי.

ניהול פעילויות כפרויקטים, תוך שימוש בגישה ובשיטות שפותחו בתחום ניהול הפרויקטים, נמצא מועיל לקידום המטרות והחזון של השותפים לעשייה. בספר זה אנו מציעים דרך לשלב את היתרונות הגלומים בניהול מקצועי של פרויקטים בתהליכי שינוי חברתי, עם דגש על תהליכי דיאלוג קהילתי מרובה זהויות. כפי שנראה בהמשך, יש נקודות דמיון, כמו גם נקודות מתח וריחוק, בין תהליכי שינוי חברתי לבין תהליכי ניהול פרויקטים. מציאת השילוב הנכון מחייבת פתיחות, למידה והתמקצעות. אך קודם שנדון בדמיון, בשוני ובשילוב, נכיר בפרק זה את היסודות של ניהול פרויקטים מקצועי.

ניהול פרויקטים כתחום מקצועי

- יתרונות: מסייע להצלחת הפרויקט; משפר את העבודה בין השותפים ומקטין את העמימות בתקשורת ביניהם; מעודד תהליכי הערכה; מתאים לעבודה מול קרנות.
- סטנדרטים וארגונים מקצועיים (למשל, PMI).
- ספרות מקצועית עשירה.
- מסלולי הכשרה לתעודה.
- שימוש נרחב בתחום העסקי והציבורי.

פרויקטים, תכניות ופעילויות מתמשכות

במסגרת התחום המקצועי של "ניהול פרויקטים", פרויקט מוגדר כ**מאמץ מוגבל בזמן** (כלומר, שמוגדר לו זמן התחלה, משך וסיום) **ליצירת תוצר או שירות מוגדר וייחודי**. ניהול פרויקטים, על כן, הוא **מכוון תוצאה**: יש לו מטרה, המוגדרת היטב על-ידי **תוצר** או שירות. פרויקט ייחשב כמוצלח אם מטרתו הושגה, **בזמן** שנקבע לכך ותוך שימוש **במשאבים** שהוקצו.

לא כל עשייה היא פרויקט: ישנן פעילויות רבות בארגון ובקהילה שהן **מתמשכות** (ללא תאריך סיום), או שלא מוגדרות להן מטרות ברורות-מדידה (שגרת ניהול הארגון, פעילות ועדת החינוך, הנהלת החשבונות השוטפת וכד'). תחום ניהול הפרויקטים אינו עוסק בפעילויות אלו. עם זאת, בגלל היתרונות שבניהול פעילויות כפרויקטים, רבים נוטים לחלק את הפעילות המתמשכת לפרויקטים בעלי תאריך יעד לסיום, תוצרים מבוקשים ומשאבים נתונים.

בספרים העוסקים בניהול פרויקטים מקובל להבחין בין **פרויקט** (project) **לתכנית** (program). **תכנית** מוגדרת כ**קבוצה של פרויקטים קשורים המנוהלים יחדיו**. בפועל, נפוץ השימוש ב"תכנית" כתרגום המילה "פרויקט" לעברית. המילה העברית הנכונה ל"פרויקט" היא "מיזם" (עיינו, למשל, ב"מילון ההווה"), אך כדי למנוע אי-הבנות, נמשך להשתמש כאן במילה הלועזית "פרויקט".

מהו פרויקט?

- הגדרה: מאמץ מוגבל בזמן ליצירת תוצר או שירות מוגדר וייחודי. מכאן, פרויקט הוא:
 - ◆ מכוון תוצר (תפוקות/תוצאות).
 - ◆ מוגבל בזמן.
 - ◆ מוגבל במשאביו.
 - ◆ מידת הצלחתו נמדדת במידת הגעתו לתוצר, בזמן ובמשאבים שהוקצו לו.
 - ◆ נקודת המדידה העיקרית: יום סיום הפרויקט.

מנהל הפרויקט (The Project Manager)

האדם האחראי לניהול הפרויקט נקרא **מנהל הפרויקט**. מקובל שלא לחלק אחריות זו ועל כן לרוב ניהול הפרויקט מופקד בידיו של יחיד (לא בידי זוג, צוות או ארגון).

בפרויקט הנעשה כשותפות של כמה ארגונים, יש לעתים צורך להגדיר – לגבי כל ארגון – מי אחראי על הפרויקט מטעמו. אך גם במקרה זה יש צורך להגדיר מנהל כללי לפרויקט, שעליו, בין היתר, חלה האחריות לתאום מוצלח בין כל השותפים.

בפרק השני נדון בצורך המחייב, בעיקר בפרויקטים לשינוי חברתי, בניהול משותף (co). לעתים, מסיבות תהליכיות, יש צורך בניהול משותף כדי לייצג בניהול את הזהויות השונות השותפות בפרויקט. ניהול משותף כרוך בקשיים רבים, ולכן כאשר הוא מתחייב, יש להגדיר את תחומי האחריות בין השותפים ואת דרך התקשורת ביניהם באופן מדויק ונטול עמימות.

השם "מנהל פרויקט" נשמע מחייב, ביחס לשמות הנפוצים בתחום החברתי: "פרויקטור", "רכז פרויקט" ובאנגלית, project director, project administrator וכד'. ואכן, תפקיד מנהל הפרויקט מחייב פעילויות ניהול אחריות, שיודגשו לאורך כל הספר, ושם התפקיד נועד להדגיש את מחויבותו ואחריותו. עם זאת, נראה בהמשך שניהול פרויקטים מודרני מתבסס על דיאלוג בין השותפים לפרויקט, על תהליכי אֶפְשׁוּר (facilitation) והעצמה ועל קבלת החלטות המתבססת, ככל האפשר, על הסכמות רחבות (consensus building).

מנהל הפרויקט

- האיש האחראי לניהול הפרויקט.
- בעיקרון, רק אחד/אחת, אבל:
 - ◆ לעתים דרוש מנהל אחד מכל ארגון שותף.
 - ◆ ניהול משותף, למרות חסרונותיו, נחוץ לעתים מסיבות תהליכיות.
- "מנהל" ולא "רכז" או "מנהלן" – תפקיד מקצועי, הכולל מחויבות ופעילויות ניהול אחריות.
- ניהול בדרך של דיאלוג, שיתוף, אֶפְשׁוּר והעצמה של השותפים לפרויקט.

בעלי העניין בפרויקט (Project Stakeholders)

בעלי העניין בפרויקט הם פרטים וארגונים המעורבים באופן פעיל בפרויקט, או שהפרויקט עשוי לסייע להם או עלול לפגוע באינטרסים שלהם. בפועל, בעלי העניין הם אלה היכולים להשפיע על הפרויקט ותוצריו. מיפוי בעלי העניין חיוני לצורך ניהול הפרויקט.

בעלי העניין העיקריים האופייניים לכל פרויקט הם:

◆ **מנהל הפרויקט** – לרוב, מתנדב או עובד בשכר באחד הארגונים השותפים לפרויקט.

◆ **חברי צוות הפרויקט** – הקבוצה המבצעת את העבודה בפרויקט. לרוב, חברי הצוות הם מארגונו של מנהל הפרויקט (בשכר או בהתנדבות). לעתים, חברי הצוות כפופים ארגונית למנהל הפרויקט; במקרים אחרים, הם יכולים להיות ממחלקות שונות בארגון ומארגונים שונים, העובדים בפרויקט בחלק מזמנם או כולו. בפרויקטים לדיאלוג קהילתי, חברים אופייניים בצוות הפרויקט הם: מנחים, גייסי משתתפים, בעלי תפקידים בפיתוח קהילתי, עוזרי מינהל, ועוד.

◆ **הארגונים השותפים לפרויקט** – לעתים, מדובר בארגון אחד שאליו שייכים מנהל הפרויקט וצוותו. במקרים אחרים, ישנם כמה ארגונים הנחשבים שותפים לפרויקט (אנו נעודד גישה זו בפרק השני). מבין ארגונים אלו, ייתכן שיש רק ארגון אחד שהוא "הארגון המבצע", שאליו שייכים המנהל וצוותו. בפרויקט לדיאלוג קהילתי, ייתכן שהארגונים השותפים כוללים ארגון המתמחה בתהליכי דיאלוג, ארגון קהילתי (כמו מתנ"ס), קרן התומכת בפרויקט וכד'.

◆ **מאפשרי הפרויקט (sponsors)** – אלו הם הפרטים ו/או הארגונים שהם מקור הסמכות לאישור הפרויקט והמסוגלים להבטיח את משאביו. בפרויקט תוך-ארגוני, המאפשר הוא הגורם הפנימי (למשל, הנהלת הארגון), שמקצה לפרויקט משאבים (כוח אדם, ועוד). בפרויקטים לשינוי חברתי, כפי שיודגש בפרק השני, מומלץ להגדיר את קבוצת השותפים לפרויקט (המתכנסים, למשל, כוועדת היגוי), כגורם המאפשר את הפרויקט.

◆ **צרכנים/לקוחות** – אלו המשלמים עבור השירות/מוצר שהפרויקט ייצר ו/או ישתמשו בשירותים/מוצרים אלו. בפרויקטים לדיאלוג קהילתי, אפשר לראות את קהלי היעד כצרכנים, כמו משתתפי קבוצות הדיאלוג, הקהילה שבה מתבצע התהליך הדיאלוגי וכדומה. קרנות, לעומת זאת, נחשבות (באופן מסורתי) כלקוחות, המשלמות עבור תוצרי הפרויקט המופקים על-ידי הספקים – הארגונים המבצעים. בפרויקטים לשינוי חברתי, מומלץ לראות את ה"לקוחות" (כמו הקרנות) וה"צרכנים" (קהלי היעד ונציגיהם) כשותפים בבעלות על הפרויקט ובאחריות להצלחתו (נרחיב על כך בפרק השני).

◆ **ספקים** – גורמים חיצוניים לצוות הפרויקט המספקים שירותים ומוצרים לפרויקט (לרוב תמורת שכר). בפרויקט לדיאלוג קהילתי, משכיר המקום לפעילות הדיאלוג הוא, לעתים קרובות, ספק. בהחלט ייתכן לראות גם את מנחי קבוצות הדיאלוג כספקים, המספקים שירותי הנחיה. כפי שנראה בהמשך, ספר זה מעודד יחסי שותפות עם המנחים (וספקים אחרים המעורבים באופן דומה בפרויקט) ולא יחסי "ספק-לקוח".

אחד התהליכים המכריעים בניהול פרויקט הוא בניית מעגל **בעלי העניין הנחשבים שותפים לפרויקט** (הרחבה בפרק השני). להבטחת שותפותם ותרומתם, השותפים יהיו מעורבים במידה רבה בתהליכי קבלת ההחלטות הקשורות לפרויקט, החל משלבי ההגדרה ועד לביצוע הסופי. כדי להבטיח שותפות, תהליכי קבלת ההחלטות יתבססו, ככל האפשר, על בניית הסכמות רחבות בין השותפים.

בעלי העניין

- פרטים/ארגונים המעורבים באופן פעיל בפרויקט או שהפרויקט יכול לסייע להם או לפגוע באינטרסים שלהם.
- מעגלים של בעלי עניין:
 - ◆ אלה היכולים להשפיע על הפרויקט ותוצריו.
 - ◆ בעלי העניין העיקריים.
 - ◆ השותפים.
- מיפוי בעלי העניין הוא כלי חיוני לניהול.

בעלי עניין אופייניים

- מנהל הפרויקט.
- חברי צוות הפרויקט.
- הארגונים השותפים (מבצעים, קהילתיים, תומכים, קרנות וכד').
- לקוחות/צרכנים/מוטבים:
- ◆ מי שמשלם עבור הפרויקט.
- ◆ מי שהפרויקט נועד עבורו.
- ספקים.

תיאור הפרויקט

המאפיינים העיקריים המגדירים את הפרויקט הם:

- ◆ **מפרט התוצר/השירות:** תיאור מדיד של התוצרים והשירותים של הפרויקט. למרות ההגדרה "העסקית", משמעותה מתאימה גם למגזר החברתי. אנו נבחין בהמשך בין "תפוקות" (outputs) ל"תוצאות" (outcomes). תפוקות מתייחסות ליחידות השירות/תוצר שהפרויקט הפיק באופן ישיר (למשל, כנס יומי שבו נכחו כמאתיים משתתפים, לשכת רווחה שנתנה שירות במשך מאה שעות עבודה למאתיים תושבים, חוברת שהופצה למאתיים משפחות, ועוד), בעוד שתוצאות מתייחסות להשפעת הפרויקט (לרוב באמצעות תפוקותיו) על אלו שמוגדרים כקהלי היעד של הפרויקט (למשל, שינוי בידע ובמיומנות, הפנמת ערכים מסוימים, הגדלת מודעות לאחר, הפסקת עישון וכד').
- מדדי הצלחה של פרויקט** הם המדדים שבעזרתם ניתן לבחון עד כמה הפרויקט עמד במפרט התוצר/שירות שלו, כלומר, התפוקות והתוצאות שלהשגתן הוא בוצע.
- ◆ **לוח זמנים:** מידת הצלחת הפרויקט אינה תלויה רק בייצור התוצרים/השירותים שעבורם הוא בוצע. דרישה נוספת היא שתוצרים/שירותים אלו יהיו מוכנים בזמן. לעתים, איחור בלוח זמנים מביא לכך שאפקטיביות התוצאות, גם אם הושגו, נמוכה.

◆ **משאבים:** לא ניתן להתעלם מהתשומות שהושקעו בפרויקט. מידת ההצלחה תלויה בהיקף התשומות שהושקעו ביחס לאלו שהוקצו לפרויקט מלכתחילה. בגלל שבדרך כלל אנו פועלים בתנאים של מחסור במשאבים, ההישגים של כל פרויקט מושווים להישגים שעשויים להיות לפרויקטים חלופיים שנועדו לאותן מטרות חברתיות ושניתן היה לבצעם באותם משאבים. חריגה ממשאבי הפרויקט משמעה שעשייה חברתית חלופית נמנעה.

◆ **תכנית הפעולה** (דרך ביצוע הפרויקט – work plan): כדי להצליח בפרויקט, כלומר, לעמוד בתפוקות ובתוצאות שהובטחו בזמן ותוך שימוש במשאבים שנקבעו, נבחרת תכנית פעולה המתארת את פירוט העבודה שתיעשה במהלך הפרויקט. ככל שתכנית הפעולה מתבססת על ניסיון, תבונה ומקצועיות רבים יותר, ניתן לקוות שהיא תהיה טובה יותר. כלומר, ניתן יהיה להפיק תפוקות ותוצאות טובות ורבות יותר מהפרויקט בזמן ובמשאבים הנתונים.

בעיקרון, ניתן לצפות שהיקף התפוקות והתוצאות של הפרויקט יתרחב אם

- ◆ הוארך הזמן המוקדש לפרויקט,
- ◆ הוספו משאבים המוקצים לו,
- ◆ שופרה תכנית הפעולה.

אפשר לבחון את ביצוע הפרויקט על-פי המידה שבה עמד בתכנית הפעולה שלו. עם זאת, חשוב לזכור, שהצלחת הפרויקט נמדדת במידת עמידתו (1) במפרט התוצר/השירות שהוגדר על-ידי בעלי העניין השותפים לו; (2) במסגרת הזמן והמשאבים שקבעו לו בעלי העניין.

תיאור הפרויקט כולל:

- מפרט התוצר/שירות:
 - ◆ תפוקות (outputs) ותוצאות (outcomes).
 - ◆ מדדי ההצלחה של הפרויקט.
 - תאריכי יעד לתוצרים.
 - פירוט המשאבים.
 - תכנית הפעולה.
- לרוב, היקף התוצרים יכול להתרחב אם הוארך הזמן לפרויקט, הוקצו משאבים נוספים ו/או שופרה תכנית הפעולה.

תהליכי ניהול פרויקטים

ההגדרה הרשמית של תחום **ניהול פרויקטים** היא: **יישום של ידע, מיומנויות, כלים ושיטות בניהול פעילויות הפרויקט, במטרה לעמוד בציפיות ובצרכים של בעלי העניין שלו.**

מטרת תהליכי ניהול פרויקטים היא **לסייע למנהל הפרויקט ולשותפים האחרים לקבל החלטות באופן מושכל ולוודא שכל בעלי העניין תומכים בפרויקט ופועלים בצורה מתואמת להצלחתו.** תהליכים אלו הם ברובם **תהליכי תכנון, ביצוע ובקרה**, ותוצריהם הם, בדרך כלל, מסמכים "חכמים", **מסמכי הפרויקט**, המסייעים לתהליכי קבלת ההחלטות ומסמכים אחרים. למרות שמסמכים נתפסים לעתים כמטרד ומעוררים אסוציאציות של "בזבוז זמן", "פורמליות מיותרת", "פגיעה בספונטניות" וכד', חשיבותם רבה בעת ניהול מקצועי של פרויקט. כל פרט במסמך של ניהול פרויקטים אמור לסייע לשותפים להבין טוב יותר את הפרויקט ואת מהלך התקדמותו. מסמכים אלו מסייעים ליצירת הגדרה מוסכמת ולא עמומה של הפרויקט, לתכנון בהיקף מתאים, לביצוע טוב ומתואם של הפעילויות, לבקרה ולשיפור, ולבסוף – לסיכום הפרויקט. הבנה טובה של גבולות הפרויקט והגדרות התפקיד מאפשרת מתן לגיטימציה ליוזמות ולשינויים בתוך גבולות אלו.

חמישה גורמים שמאפיינים את גישת ניהול הפרויקטים נמצאו כגורמי הצלחה:

1. **הסכמה** בין כל השותפים לפרויקט על מדדי הצלחת הפרויקט, המוגדרים **בבהירות ובאופן חד-משמעי.**
2. **תכנית פרויקט** שכוללת את פעילויות הפרויקט באופן שמאפשר מעקב אחר התקדמותו, כמו גם הגדרה ברורה של תחומי האחריות של השותפים.
3. **תקשורת** קבועה ויעילה בין השותפים לפרויקט.
4. **מנגנון מוגדר מראש לבקרה ולשינוי** מדדי הצלחה ותכניות פעולה, באופן שתואם לציפיות השותפים לפרויקט.
5. **תמיכה במנהל הפרויקט** מהגורם שמאפשר את הפרויקט ומהשותפים.

ניהול פרויקטים עוסק בעיקר בהחלטות הנוגעות לתכנון, לביצוע ולבקרה של התחומים הבאים:

- ◆ **הקשר עם ובין בעלי העניין:** צוות הפרויקט, השותפים, הספקים, המערכות המעורבות בפרויקט, ועוד.
- ◆ **פעילויות הפרויקט,** לוח הזמנים לביצועו, הקצאת משאבים ועלויות.
- ◆ **תהליכי בדיקת איכות:** עמידה במדדי ההצלחה ובתכניות העבודה, איכות תוצרי הפרויקט, תהליכי הערכה, ועוד.
- ◆ **הטיפול בסיכונים** העלולים להשפיע על הצלחת הפרויקט ועל ההזדמנויות הנקרות במהלכו והעשויות לתרום להצלחתו.

למרות שבסיס הגישה לניהול פרויקטים הוא כללי ואמור להתאים לכל תחום, נדרשת התאמה ליישום הגישה לכל תחום ייחודי. בתחומים מסוימים, כמו פיתוח תוכנה, בנייה, תחבורה וכדומה, ישנם תקנים מקובלים לניהול פרויקטים הכוללים כלים ייחודיים. ספר זה מציע גישה לניהול פרויקטים לשינוי חברתי, בדגש על אלה העוסקים בדיאלוג קהילתי.

אין ספק שרכישת מיומנויות ניהול כלליות מסייעת למנהלי פרויקטים. עם זאת, מיומנויות אלו אינן מוגדרות כחלק אינטגרלי מתחום "ניהול הפרויקטים". בפועל, בגלל חשיבותן הרבה, ישנה התייחסות אליהן כחלק מהספרים והקורסים העוסקים בניהול פרויקטים. קבוצה אחת של מיומנויות כאלה עוסקת בניהול ארגוני: מימון, הנהלת חשבונות, מכירות ושיווק, מחקר ופיתוח, ייצור והפצה, תכנון אסטרטגי, התנהגות ארגונית, ניהול מערכות יחסים ארגוניות, ועוד. קבוצה שנייה עוסקת במיומנויות כמו: מנהיגות, תקשורת, משא ומתן, פתרון בעיות, שכנוע, ועוד.

משרד פרויקטים (Project Office)

ארגונים עסקיים וציבוריים הפועלים בשיטות של ניהול פרויקטים מפעילים לעתים קרובות **"משרד פרויקטים"** שתפקידו:

1. לסייע מקצועית למנהלי הפרויקטים באמצעות הדרכה אישית, קורסים, השתלמויות והכנת עזרי ניהול.
2. ליצור כלים אחידים ומותאמים לניהול פרויקטים בהתאם לתחום פעולת הארגון.
3. ליצור כלי דיווח ובקרה נוחים לבעלי העניין השונים של הפרויקט (הנהלה, מנהל הפרויקט, חברי צוות, גורמי ייעוץ וסיוע וכו'), המספקים תמונת מצב של הפרויקטים.

בארגונים קטנים, כמו מרבית הארגונים החברתיים המפעילים פרויקטים לדיאלוג קהילתי, ישנו קושי להשקיע בהקמה ובתחזוק של משרד פרויקטים. אחת הדרכים להתגבר על קושי זה היא, שתחת מטרייה ארגונית רחבה יותר (כמו קרן מרכזית בתחום, ארגון מטה משותף) יינתנו שירותים של משרד פרויקטים למספר גופים. למשל, באמצעות המרכז הבינתרבותי לירושלים, מופעלים מספר משרדי פרויקטים במסגרת **"שותפות 2000 ירושלים – ניר-יורק" והקרן לירושלים**. מנהלי פרויקטים המתמקדים בתחומים של דיאלוג קהילתי ודו-קיום בעיר שייכים למגוון ארגונים. הם מקבלים סיוע ממשרד הפרויקטים (כולל הכשרה, ליווי ופתרון בעיות).

סיכום

בפרק זה הוצגו בקיצור נמרץ המושגים היסודיים של הגישה המקובלת כיום לניהול פרויקטים ושולבו תובנות בסיסיות בהתאמת גישה זו לתחום השינוי החברתי בכלל, ותחום הדיאלוג הקהילתי בפרט. הצגה זו אינה מספקת להכרת הגישה, אך היא מסייעת להבנת ההתאמה המוצעת בפרקים הבאים לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי. היכרות מעמיקה יותר עם גישת ניהול הפרויקטים המקובלת כיום בעולם יכולה להיעשות באמצעות הספרים המוצעים להלן:

ספרים מומלצים בתחום ניהול פרויקטים

- Baker S., Baker K. (2000), *Complete Idiot's Guide to Project Management* (2nd ed.), Alpha Books, Indiana.
- Davidson Frame J., Block T. R., Christopher B. (editor) (1998), *The Project Office (Best Management Practices)*, Crisp Pub., California.
- Forsberg K., Cotterman H., Mooz H. (2000), *Visualizing Project Management: A Model for Business and Technical Success* (2nd ed.), John Wiley, New York.

Greer, M. (2001), *The Project Manager's Partner: A Step-By-Step Guide to Project Management* (2nd ed.), HRD Press, Amherst, Mass.

Project Management Institute (PMI) (2001), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Pennsylvania.

Verzuh E. (1999), *The Fast Forward MBA in Project Management* (Fast Forward MBA Series), John Wiley & Sons, New York.

פרק 2: יישום ארבעת רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי

מבוא

פרק זה סוקר עקרונות יסוד, תוכנות וכלים ליישום תהליכי הניהול של פרויקטים לדיאלוג קהילתי. הפרק מאורגן לפי ארבעת הרכיבים העיקריים שיש להקדיש להם תשומת לב רבה בניהול הפרויקט: בעלי העניין, קהלי היעד של הפרויקט, מנהל הפרויקט ותיאור הפרויקט. בפרק זה מודגש תפקידו של כל אחד מרכיבים אלו ואופן הטיפול בו. פרק 4 מציג את תהליכי ניהול הפרויקטים לפי סדר שלבי מחזור החיים של הפרויקט. שני הפרקים משלימים זה את זה.

ככלל, השקעה בארבעת הרכיבים המרכזיים של הפרויקט משפרת את סיכויי הצלחתו. עם זאת, חשוב לזכור שהיקף תהליכי ניהול הפרויקט חייב להיות מותאם להיקף הפרויקט ולמורכבותו, משום שגם תהליכי הניהול גוזלים זמן ומשאבים.

תוכנות מרכזיות בניהול פרויקטים לשינוי חברתי

- **בעלי העניין:** (1) עידוד יצירת מעגל שותפים בעלי תחושת שותפות, אחריות ובעלות על הפרויקט.
(2) תפקידים מוגדרים ותקשורת טובה. (3) יושרה.
- **צרכני הפרויקט (קהל היעד):** (1) צירופם למעגל השותפים. (2) הערכת ההשפעה של הפרויקט עליהם ("הערכת תוצאות").
- **מנהל הפרויקט:** (1) אחראי לניהול הפרויקט. (2) מנהיגות מאפשרת. (3) תמיכה מהשותפים לפרויקט.
- **תיאור הפרויקט:** (1) תכנון מראש, מתפתח ולא בזבזני.
(2) מקטין עמימות ומשפר תקשורת. (3) מאפשר מעקב, בקרה והתחשבות בשינויים בסביבה ובפרויקט.

בעלי העניין

בניית שותפות ודיאלוג בין בעלי עניין מרכזיים

תהליכי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי מיועדים לסייע בקבלת החלטות טובות יותר על-ידי בעלי העניין העיקריים של הפרויקט, בהתחשב במגבלות הזמן והמשאבים של בעלי עניין אלו. לכן יש לראות בקשר עם בעלי העניין חלק מרכזי ומהותי מעבודת מנהל הפרויקט. תהליכי הניהול בפרויקט צריכים להיות **שקופים** לבעלי העניין (כלומר, שיש לבעלי העניין ידע מרבי עליהם ועל תוצריהם), **מוסכמים** עליהם, **מושכלים** (מבוססים על ידע ונקודות המבט של בעלי העניין, כמו גם על מקורות נוספים) ו**יעילים** (היקפם מותאם להיקף הפרויקט ולמורכבותו, שכן פעילויות הניהול גוזלות זמן ומשאבים מבעלי העניין).

בפרויקט לדיאלוג קהילתי, מוצע לשדרג את מערכת היחסים בין בעלי העניין העיקריים וליצור מערכת של **שותפות**. היקף ואופן השותפות יכולים, כמובן, להיות שונים מפרויקט לפרויקט ומבעל עניין אחד למשנהו.

במערכת יחסים של שותפות, לכל הצדדים יש תחושה של בעלות על הפרויקט. יחסי שותפות מחייבים נכונות לדיאלוג משמעותי יותר בין כל השותפים, שבו הצדדים פתוחים להקשבה לצרכים השונים ולתפיסות השונות, ומקבלים החלטות שישרתו את כלל השותפים. דיאלוג זה ייצור תחושת אחריות משותפת להצלחת הפרויקט והערכה הדדית של היכולות המקצועיות, החברתיות והאחרות של השותפים.

להעמקת השותפות, מומלץ ליזום תהליכי שיתוף בשלב מוקדם של הפרויקט. מי שמצטרף לפרויקט בשלבים הראשונים שלו יכול על-פי רוב להשפיע יותר על הגדרת הפרויקט ומרגיש מחויב יותר להצלחתו. מצד שני, תהליך הניהול דיאלוג משמעותי בין השותפים עשוי, במקרים מסוימים, להיות מורכב ותובעני, ולכן דרוש שיקול דעת בבחירת השותפים לפרויקט ובקביעת היקף הדיאלוג האפשרי ביניהם.

הנטייה לצרף כשותפים את כל מי שנדמה שמתאים לפרויקט היא לעתים שגויה, בגלל הקושי שבניהול מערכת שותפות רחבה. יש לברר, לגבי כל שותף מוצע, מדוע הוא נחוץ כשותף בפרויקט ומדוע שותפות בפרויקט נחוצה לו. אם אין תשובה משכנעת לשאלות אלו, מחיר ההשקעה במערכת יחסים משתפת עלול להיות גבוה מהרווח הצפוי.

בעת בחירת התהליכים העשויים לשפר את השותפות בין השותפים לפרויקט מומלץ להסתייע באנשי מקצוע ובספרות המקצועית הענפה בתחום (השער השני בספר זה מציע מספר גישות בסיסיות המבוססות על דיאלוג ועל תהליכים לבניית קונצנזוס).

תאום בין נקודות המנט של השותפים ביחס לפרויקט

בכל פרויקט לשינוי חברתי ייתכנו שאלות חשובות שלא יעלו מעצמן לדיון בין השותפים מסיבות שונות. אחת מהן היא, שהשותפים מניחים שיש ביניהם הסכמה לגבי התשובות לשאלות אלו. סיבה אחרת היא, החשש להעלות את השאלות לדיון שמא זה יפגע בשותפות או אף בפרויקט. תפקידו של מנהל הפרויקט לאתר שאלות אלו ולהתמודד אתן באופן יצירתי. התעלמות עלולה לגרום – בהמשך הדרך – אכזבה לשותפים בפרויקט ואף ליצור משבר. אנו מכנים שאלות אלו כאן במינוח "שאלות קשות".

בגישה המוצגת בספר זה, אבחון מוקדם של פערים בתפיסות של בעלי העניין מאפשר, לעתים קרובות, למצוא הגדרת פרויקט שתתאים לבעלי העניין השונים, גם אם הפערים משמעותיים. הגישור על פערים יכול להתבצע בטכניקות שונות שיאפשרו מציאת הגדרה יצירתית לפרויקט, שתענה על צרכי כל בעלי העניין, כפי שהוגדרו מלכתחילה, ובהתאם לשינויים הנוצרים בעקבות התהליך הדיאלוגי.

לכל תחום של שינוי חברתי יש את "השאלות הקשות" האופייניות לו. אנו נציג להלן אחדות מהן המאפיינות תהליכי דיאלוג קהילתי. ואמנם מסתבר, שלמרות שכמעט כולם בעד דיאלוג, הפערים בין השותפים לפרויקט לגבי הסיבות לצורך בדיאלוג ולגבי אופי ושיטת הדיאלוג המתאימים לפרויקט יכולים להיות גדולים מאוד. לעתים קרובות, נוצרת תחושה לא-אמיתית של הסכמה בין השותפים לגבי הדיאלוג בפרויקט.

"שאלות קשות" בתחום הדיאלוג הקהילתי:

◆ כיצד השותפים לפרויקט מתייחסים לדמיון ולשוני שבקהילה ובקבוצות הדיאלוג הקהילתי? ההבדלים בין השותפים יכולים להיות באופן שבו הם מתארים ומגדירים את הזהויות בקהילה ובקבוצות הדיאלוג; באופן שבו הם מגדירים את המצב הרצוי בקהילה ואת מדדי הצלחתו של הפרויקט ביחס לזהויות אלה ובאופן הגדרת הצרכים (למשל, הקטנה או הגדלה של המודעות להבדלים שבין הזהויות בקרב חברי הקהילה), האפשרויות

לפעולה ושיטות הפעולה המתאימות לפרויקט ביחס לזהויות אלו (למשל, השפות שישמשו בקבוצת הדיאלוג).

- ◆ איזה סוג שיח מעונינים השותפים ליצור בפרויקט? האם יהיה זה שיח שמתבסס על מקורות סמכות חיצוניים – זכויות וחובות (מבחינה פוליטית, חוקית, מוסרית, אתית, הלכתית) או על מקורות פנימיים ואוטונומיים, כמו רגשות אמפתיה, רחמים, כעס; בדומה, האם הקבוצה תתמקד בהבאת מרצים, מקורות כתובים ומקורות חיצוניים אחרים, או שהיא תיעזר במשאבי הקבוצה – סיפורים אישיים, הבעת צרכים, רגשות, ידע ומיומנויות של חברי הקבוצה. לרוב, התשובה לשאלה זו מחייבת עירוב של מקורות חיצוניים ופנימיים לקבוצה באופנים המשתנים מפרויקט לפרויקט. התשובה גם קשורה לאופן שבו השותפים תופסים את הקהילה, משאביה וקבלת החלטות במסגרתה.
- ◆ כיצד השותפים מבקשים לאזן בין הלמידה הפנימית של הקבוצה ותהליכי השינוי שבה לבין השפעת התהליך הדיאלוגי על העולם שמחוץ לקבוצה (קבלת החלטות לגבי עשייה משותפת, השפעה על ה"עולם", יישוב בפועל של הסכסוך וכד').
- ◆ עד כמה השותפים מחויבים להכלה של כל הזהויות בפרויקט. למשל, בפרויקט שמטרתו ליצור דיאלוג קהילתי שיוכיל לבניית גינה מתאימה בשכונה, יהיו כאלו שיטענו שאם כל הזהויות לא השתתפו בתהליך קבלת ההחלטות ובגינון – מטרת הפרויקט לא הושגה. אחרים יטענו, שגם אם הגינה הוקמה ללא דיאלוג – המטרה הושגה.
- ◆ עד כמה ריבוי הזהויות נתפס על-ידי השותפים כ**נטל** (הגורם לסכסוכים שיש לנהלם) או לחילופין, כ**כנס** (שניתן לנצל לטובת חברי הקהילה).

נדגים את חשיבות "השאלות הקשות". למשל, בדיאלוג ערבי-יהודי, נוצר פער בהבנת הרכיב הדיאלוגי, כאשר השותפים היהודים באים, לעתים קרובות, כדי "להכיר את האחר", בעוד שהשותפים הערבים מעונינים ליצור קואליציה משותפת למען מטרות חברתיות ופוליטיות. בדיאלוג דתי-חילוני, השותפים החילונים באים לדיאלוג, לעתים קרובות, מתוך תפיסת "בואו נדבר", ואילו השותפים הדתיים מעונינים ליצור הסכמה על "שלום בינינו תחילה". ללא הבהרה של ההבדלים בין בעלי העניין וללא הגדרה משותפת של המושג "דיאלוג", עלול להתעורר משבר בין שני הצדדים. בדוגמה הראשונה עלול להתעורר משבר כשאחד היהודים

יבקש להביא חבר מתנחל לפגישה, או כשהיהודים לא יבינו מדוע העובדה שהם היו בדיאלוג מחייבת אותם לסייע למאבק הקרקעות של שכניהם הערבים. בדוגמה השנייה, משבר עלול להתעורר כאשר יתברר שחלק מהמשתתפים החילונים מעורבים גם בדיאלוג ערבי-יהודי.

דוגמה לפער נפוץ אחר היא, כשהיהודים מעונינים להביע אמפטיה ורחמים לסיפורי הערבים בקבוצה, ואילו האחרונים מעונינים להשתמש ב"שיח של זכויות" במקום לזכות בסימפטיה. בדיאלוג בין-עדתי, יהיו כאלו שידגישו את זהותם העדתית, אחרים יזדעקו ויגידו "כולנו בני-אדם". כפי שתואר לעיל, בעלי העניין עשויים לגלות שהבנתם את מושג הדיאלוג שונה: האחד חושב שמשחקי פורים משותפים כלולים בדיאלוג, השני יחשוב שמשא ומתן על השבת הוא העיקר והשלישי אולי יהיה מעוניין בתהליך "פסיכולוגיסטי".

כאמור, "השאלות הקשות" יכולות לסייע להגדרת פרויקט באופן המתאים יותר לציפיות השותפים. במקרים מסוימים, הדיאלוג המקדים בין השותפים יכול להפוך לתהליך משמעותי המחייב השקעת זמן ומשאבים, אך עדיין יוכל לחסוך משברים שעלולים לסכן את הצלחת הפרויקט ולגזול זמן רב יותר בהמשך. ברוב המקרים, עמימות בהבנת תפיסות העולם של בעלי העניין בשלב הגדרת הפרויקט תגרום למפחי נפש בהמשך.

"שאלות קשות" הקשורות במדדי הצלחה

- בכל פרויקט חברתי ייתכנו שאלות חשובות שלא יעלו "מעצמן" לדיון בין השותפים מסיבות שונות, מודעות ולא מודעות, כמו:
 - ◆ נדמה שיש לגביהן הסכמה.
 - ◆ נדמה שעצם הדיון בהן עלול לפגוע בשותפות.

“שאלות קשות” הקשורות במדדי הצלחה: דיאלוג בין־זהויות

- עבודה החוצה (השפעה על העולם שמחוץ למשתתפי הפרויקט הישירים) מול עבודה פנימה (השפעה על משתתפי הפרויקט הישירים).
- התמקדות ב“שיח של צרכים ורגשות” מול “שיח של זכויות וחובות”.
- עידוד ההכרה בהבדלים בין הזהויות מול הדגשת הדמיון והאחדות.

מנגנון לתקשורת קבועה ויעילה בין השותפים לפרויקט

אי־הבנות משמעותיות יכולות להתעורר כשהשותפים לפרויקט באים מזהויות תרבותיות שונות ומתחומי דעת מגוונים. חלק גדול מאי־הבנות אלו נובע משימוש בטרמינולוגיה שונה, מהבדלי שיח ומהבדלי שפה. בפרויקט לדיאלוג קהילתי, מוצע להשקיע מאמץ כדי להבין את הבדלי השפה והשיח בין השותפים ולהסכים על טרמינולוגיה משותפת. מוצע שלא לשער שהמשתתפים מבינים את המושגים המקצועיים והזהותיים אלו של אלו, אלא יש למצוא כלי לגשר על ההבדלים בלי לפגוע במשימה ו/או ביחסים.

ככל שמספר השותפים בפרויקט רב יותר, כך גובר החשש לאי־הבנות בין השותפים ולקצר בתקשורת. לכן, תכנון הפרויקט חייב לכלול הבהרה של מנגנוני העברת המידע בין השותפים, בעל־פה, בכתב ובאופנים נוספים. לעתים קרובות, מנגנון זה לובש צורה של מסמכים, ולרוב המילה הכתובה מסייעת להקטנת עמימות. עם זאת, לעתים, דרכים אחרות (פגישות קבועות בין השותפים, פגישות אישיות, עדכונים טלפוניים) מתאימות יותר. לבחירת האמצעים ליצירת התקשורת והיקפם יש משמעות תרבותית, שכן עליהם לענות על הצרכים של משתתפים מזהויות ומתרבויות שונות. הסכמה על מנגנון תקשורת מתאים היא, על כן, חלק בלתי נפרד מתכנון הפרויקט.

ועדת ההיגוי של הפרויקט היא גוף מתאים לקביעת מנגנון תקשורת בין השותפים (למשל, תדירות מפגשים, זמני הגשת דוחות, מי אחראי לקשר עם בעלי העניין, מתי יש צורך לזום

קשר וכד'). קביעה זו תמנע אי־הבנות בהמשך. בנוסף, ועדת ההיגוי יכולה לסייע להגיע להסכמה על טרמינולוגיה משותפת, או על הבנת הטרמינולוגיות השונות של בעלי העניין, הבאים מתחומי ידע שונים ומזהויות מגוונות.

קהלי היעד של הפרויקט

שיתוף "הצרכנים" בוועדת ההיגוי של הפרויקט

בפרויקטים לשינוי חברתי, לעתים קרובות, יש הבדל בין קהלי היעד של הפרויקט, קרי אלו שהפרויקט מיועד להשפיע עליהם (משתתפי קבוצות הדיאלוג, הקהילה שבה מופעל הדיאלוג וכד') לבין אלו המזמינים את הפרויקט ומקצים משאבים להפעלתו (קרן, מועצה מקומית, ארגון אחר וכד'). בספר זה אנו קוראים לראשונים "**צרכני הפרויקט**" ולאחרונים "**לקוחות הפרויקט**". בפרויקט לדיאלוג קהילתי אנו ממליצים ליצור יחסי שותפות בין בעלי העניין המרכזיים, כולל לקוחות וצרכני הפרויקט.

בדרך כלל, הבסיס האידיאלוגי של פרויקט לדיאלוג קהילתי ושל יזמיו מעודד העצמה של צרכני הפרויקט, ולכן שיתופם בוועדת היגוי של הפרויקט מתחילתה היא דבר מתבקש. עם זאת, שיתוף צרכני הפרויקט אינו פשוט. לעתים קרובות, בתחילת מחזור החיים של הפרויקט, עדיין לא הוגדרו צרכני הפרויקט (הקהילה שבה יופעל, אוכלוסיית היעד בקהילה שממנה יורכבו קבוצות הדיאלוג – גיל, הרכב וכד', שמות חברי קבוצות הדיאלוג). גם לאחר שהצרכנים הוגדרו, אין זה מעשי להציע לכולם להצטרף לוועדת ההיגוי, ורק בודדים ישתתפו בתהליך. לאחר צירוף הנציגים לוועדת ההיגוי, הם זוכים במעמד מיוחד ביחס לשאר הצרכנים (חברי הקבוצה האחרים, פעילים אחרים בקהילה). מצב זה מעורר היבטים שונים, ועל כך בהמשך.

איתור נציגי הצרכנים נעשה לרוב על סמך הנחות יסוד בקשר לקהילה (למשל, זיהוי הזהויות המרכזיות שבה והיחסים שביניהן) ובקשר לנושא האפשרי של הדיאלוג. כבר באיתור הנציגים משפיעים בעלי העניין הזמנים על תרומת הצרכנים לפרויקט. לעתים, הזמנים מעונינים ליצור שינוי בתפיסות חברתיות אצל הצרכנים (למשל, שינוי ביחס למיעוט בקהילה), אך אם

התפיסות "השגויות" נפוצות בקהילה, נציגיה עשויים שלא לשתף פעולה עם גישת היזמים כבר בשלבי הפרויקט המוקדמים.

לסוגיות אלו אין תשובות פשוטות. השותפים, עוד בשלב הפיכת הרעיון לפרויקט, צריכים לברר מהי האסטרטגיה שלהם בהתייחסותם לנקודות אלו.

הבנת הקשר בין קבוצות הדיאלוג לבין קהילות היעד

בדרך-כלל, קבוצה לדיאלוג קהילתי נבנית כדי לחקות בהרכבה קהילת יעד מסוימת. בפועל, המשתתפים בקבוצה מייצגים חתך לא מייצג של קהילת היעד, וקשרי הגומלין שיתפתחו בין משתתפי הקבוצה לקהילתם יהיו מושפעים מהרכב לא מייצג זה.

כבר בשלבי התכנון, יידרש להבין את הקשר האפשרי בין הקבוצה לקהילה ולקבל החלטות לגבי אופן הגיוס והתחזוק של הקבוצה. לצורך החלטות אלו, יש להגדיר במפורש מהן הציפיות מהקבוצה המוקמת לאור התפוקות והתוצאות הרצויות מהפרויקט וכן להתייחס למשמעויות הנובעות מיחסי הגומלין בין קבוצות הדיאלוג לקהילה.

בדיונים המוקדמים של היגוי הפרויקט, חשוב למפות את קהילת היעד ואת המבנה הרצוי והאפשרי של קבוצות הדיאלוג שייכנו. לשם כך יש להיעזר במידע מתוך הקהילה (פעילים קהילתיים, עיתונות מקומית וכד') ובסוכני שינוי (עובדים קהילתיים, מנהל המתנ"ס, מנהלי בתי-ספר וכד'). בחירת כלי מיפוי למערכת קהילתית היא חלק מהכשרתם של בעלי מקצוע בתחום הפיתוח הקהילתי, ומומלץ להיעזר בחומרים שהוכנו עבורם על-ידי גופים שונים שעוסקים בתחום זה.

בעת בניית קבוצת דיאלוג יש להתייחס למספר היבטים:

◆ הרכב הקהילה מבחינת זהויות, כולל הבנה של מידת השפעתה של כל קבוצת זהות על הקהילה (בפועל, ובאופן שבו הקבוצה נתפסת על-ידי חברי הקהילה). במקרים מסוימים, קבוצה הנחשבת כמיעוט היא דווקא הגמונית בקהילת היעד (דוגמאות לכך נמצאו, למשל, במקומות שבהם ותיקי הקהילה, השולטים במוסדותיה, הם "מזרחיים"). במקרים אלו נוצר פער בין תפיסת יחסי ההגמוניה-מיעוט בחברה הישראלית כולה לבין תפיסה זו בקהילה הייחודית.

- ◆ אבחון הצורך ומידת השימוש בגיוס נציגים מכל אחת מהזהויות שביניהן אמור להיווצר הדיאלוג. ככלל, צפוי קושי רב בצירוף נציגים מזהויות שלא גויסו בתחילת ימי הפרויקט ובעת הקמת קבוצת הדיאלוג. לעתים, צפוי קושי בגיוס נציגים מזהויות מסוימות, והתעקשות לצרפם עלולה להביא להפסקת הפרויקט.
- ◆ התייעצות עם המועמדים לקבוצה ועם חברי ועדת ההיגוי לגבי הרכב המשתתפים בקבוצה.
- ◆ דרכי הגיוס יכולות להיות שונות עבור זהויות תרבותיות שונות ובהקשרים קהילתיים שונים. לעתים, הדרך הרצויה היא "חבר מביא חבר" או פרסום מודעה ולעתים נחוץ גורם מזמן מתאים (סוכן שינוי, מנהיג בעל לגיטימציה בקבוצת הזהות וכד').
- ◆ לאורך כל תקופת הפרויקט, יש לבחון את יחסי הגומלין הנוצרים בין נציגי הקבוצות לבין קהילתם ("הקהילה", לצורך זה, יכולה להיות המשפחה הקרובה והחברים של משתתפי הקבוצה). הנחת העבודה בתהליכי דיאלוג היא, שמשתתפי הקבוצה, העוברים תהליך של העצמה קהילתית, יכולים להשפיע על מעגל רחב יותר. לעתים, התהליך עלול להקטין את מידת השפעתם על מעגל זה, ובמקרים קיצוניים הם עלולים לאבד את הלגיטימציה שלהם כלפי הקהילה.
- ◆ שאלת מידת הייצוגיות של המשתתפים בקבוצה משפיעה גם על התהליך בקבוצת הדיאלוג. לא פעם, השותפים לפרויקט, כמו גם משתתפי קבוצת הדיאלוג, מחפשים "קולות אוטנטיים" המייצגים את הזהויות שבדיאלוג, ונוטים לפסול משתתף זה או אחר כ"לא מייצג" או כ"לא אוטנטי". במקרים מסוימים, עצם הסכמתו של אדם להשתתף בדיאלוג עם האחר הופכת אותו, בעיני המשתתפים (ולעתים גם בעיני קהילתו), ל"לא מייצג". מושג "המשתתף האוטנטי" משקף הנחות מוקדמות, לא בהכרח מבוססות, לפיהן פרטים מסוימים בקבוצת הזהות הנתונה (למשל, אלו הנתפסים כקיצוניים) הם מייצגים טובים יותר של קבוצה זו. בפועל, ההבדלים בין הפרטים בכל קבוצת זהות הם גדולים וכל משתתף מייצג פלח צר מתוך קבוצת הזהות שאליה הוא שייך.

השפעת הפרויקט על קהלי היעד

בפרויקטים שעוסקים בשירותי אנוש, מקובל להבחין בין תפוקות (outputs) לתוצאות (outcomes). **תפוקות** מתמקדות ב"יחידות שירות" שהופקו בפרויקט (למשל, סדנה בת חמישים שעות שבה השתתפו עשרים וחמישה תושבים). **תוצאות** עוסקות בהשפעה של הפרויקט על קהלי היעד שלו (למשל, הגברת האמפטיה והסולידריות בין חברי הקהילה). מומלץ להיעזר באבחנה זו בכל פרויקט לשינוי חברתי ולעודד הגדרה של תוצרי הפרויקט באמצעות בחינת תוצאותיו – כלומר, מידת השפעתו על אלו שהוגדרו כקהלי היעד שלו (שער רביעי בספר זה מוקדש להערכת תוצאות, עם דגש על פרויקטים של דיאלוג).

כמובן, שלא ניתן לעסוק בתוצאות הפרויקט בלי להגדיר את קהלי היעד שלו. אלו מחולקים לעתים קרובות לישראלים (המשתתפים ישירות בפרויקט, כמו משתתפי הקבוצות), שקל יותר להבין כיצד הפרויקט ותפוקותיו יכולים להשפיע עליהם, ולעקיפים (המושפעים בעקיפין מהפרויקט, כמו חברי הקהילה).

בבקשות לקרנות, נמצא לעתים מזומנות, שתוצאות מופיעות בסעיף "מטרות הפרויקט". שם יופיעו ההשפעות על קהלי היעד, בניסוח עמום ולא מחייב, כמו "הפרויקט יתרום לסובלנות לאחר בחברה הישראלית". ב"יעדים המדידים של הפרויקט", נגלה נטייה לכתוב תפוקות שאותן קל למדוד ושעליהן קל להתחייב: "שבעה מפגשים לעשרים תושבים, מזרמים דתיים שונים, מונחים על-ידי שני מנחים". לפי ספר זה, לא נדרש מאמץ רב כדי להגדיר תוצאות מפורטות של פרויקט לשינוי חברתי באופן הניתן למדידה ובמהימנות מספקת **לצורך קבלת החלטות של השותפים לפרויקט**.

הגדרת תוצאות מפורטות לפרויקט, המוסכמות על השותפים, מספקת מצפן חשוב למנהל הפרויקט ולצוותו. לדוגמה, אם השותפים לפרויקט הסכימו שחבורת נערים בני השכונה ישתתפו בסדנה "על החברה הישראלית" בהיקף של שלושה ימים, הם הגדירו בכך את תפוקות הפרויקט. אך עדיין לא ברור למנהל הפרויקט, שצריך לבחור נושאים ולהזמין מרצים ומנחים לסדנה, מה באמת מבקשים ממנו. האם הנערים צריכים לחזק את שייכותם הישראלית על חשבון יהדותם, ואולי להפך? האם הם צריכים להיות מודעים יותר לשונות הזהותית בחברה הישראלית או לחדד את עמדותיהם בקשר לסכסוך הישראלי-פלשתיני? מה

שיקרה בפועל הוא שמנהל הפרויקט יפעל לפי הכרתו ויסתכן בתחושת אכזבה מצד השותפים שציפו לתוצאות אחרות.

על כן, להגדרת תוצאות הפרויקט ישנה חשיבות רבה כדי לאפשר לצוות הפרויקט לעשות את מלאכתו בהתאם לציפיות השותפים לפרויקט. ההימנעות מהגדרת תוצאות נובעת לרוב משתי סיבות עיקריות. הראשונה היא שקל יותר להתחייב לתפוקות מאשר לתוצאות. הסיבה השנייה להימנעות מהגדרת תוצאות היא שנדמה שבלתי-ניתן להשיג מידע מהימן לבדיקת תוצאות חברתיות בטווח קצר וללא השקעת משאבים כספיים גדולים. ואכן, לצרכים מדעיים, לרוב זה לא מתאפשר.

בפועל, יש לזכור, שתהליכי הגדרת תוצאות ובחינתן בפרויקט לא נועדה, לרוב, לצרכים מדעיים. אם הדגש הוא על מידע המשרת את השותפים ואת צוות הפרויקט, אפשר להשיג – בהשקעה לא גדולה – מידע מספק ואיכותי על תוצאות הפרויקט.

כאמור, השער הרביעי בספר זה, כמו גם ספרות מקצועית נוספת בתחום (כולל אתרי אינטרנט רבים) יכולים לשמש מבוא טוב להגדרה ולהערכה של תוצאות.

כמובן, כפי שציינו קודם, מומלץ שיהיה ייצוג לקהלי היעד בהגדרת פרויקט לדיאלוג קהילתי. משמעות הדבר היא, שרצוי שהתוצאות והמדדים יוגדרו גם עם נציגים של קהלי היעד. במקרים מסוימים, חלק מהם (למשל, חברי קבוצת הדיאלוג) יהיו אחראים על תהליך בדיקת התוצאות בקרב קהלי היעד (למשל, באמצעות הכנה והעברה של שאלונים בקהילה).

תפוקות (Outputs)

- יחידות השירות של הפרויקט: כנסים, מפגשים, מסמכים שנכתבו במהלך הפרויקט, תערוכות וכו'.
- ינוסחו באופן בהיר ומדויק.
- בדרך כלל, אמצעי להשגת תוצאות הפרויקט.

תוצאות (Outcomes)

- השפעת הפרויקט על צרכניו/מוטביו.
- ניתן בדרך כלל למיין לשינויים בידע, במיומנויות, בעמדות, בתפיסות, ברגשות, במוטיבציה, בהתנהגות ובסטטוס.
- יש לנסח באופן בהיר ומדיד כל תוצאה באופן שיאפשר לבחון את מידת העמידה בה.
- דרכי מדידה: שאלונים, ראיונות, קבוצות מיקוד, תצפיות, אמצעים עקיפים המרמזים על השינוי (מספר תלונות במשטרה לחודש) וכד'.

מנהל הפרויקט

הגדרת מנהל הפרויקט כבעל אחריות כוללת לפרויקט

שותפות בין בעלי העניין אין משמעה ניהול משותף של הפרויקט על-ידי כל השותפים לו. **בכל פרויקט חייבת להיות כתובת מוגדרת, שהיא בעלת האחריות הכוללת.** הספרות המקצועית העוסקת בפרויקטים קובעת שכתובת זו לא תהיה גוף או צוות אלא אדם בודד, שהוא מנהל הפרויקט. מנהל זה אחראי, בין השאר, ליצירה ולתחזוק של מערכת היחסים בין בעלי העניין בפרויקט ובין אלו הנחשבים שותפים לו. יכולתו לפעול להצלחת הפרויקט תלויה במידה רבה בתמיכה שיקבל מבעלי העניין. מעבר ל**תחושת** התמיכה, משמעות הדבר היא, הקצאת משאבים במועד, מתן משוב בונה וסיוע במיומנויות ניהול הפרויקט. הגיבוי והאמון של השותפים למנהל הפרויקט חיוניים במיוחד בתנאי שותפות, שבהם מצפים ממנהל הפרויקט לפעול בשקיפות כלפי השותפים האחרים.

המודעות לתפקידו המורכב של מנהל הפרויקט אינה מספקת. הצורך בתמיכת השותפים במנהל, כדי שיוכל למלא את תפקידו כראוי, לא תמיד מובן לשותפים. מנהל הפרויקט זקוק לסיוע מקצועי שיאפשר לו לבחון את מערכת היחסים בינו ובין שאר השותפים לפרויקט

ולמצוא דרכים ליצירת גישה שיתופית עם בעלי העניין. משרד הפרויקטים (ראו בהמשך) יכול לספק סיוע זה, אך יתכנו גם מנגנוני הדרכה וסיוע אחרים.

ניהול משותף*

כאמור, מקובל לטעון שלצורך ניהול פרויקט יש לקבוע אדם אחד לניהולו. עם זאת, בגלל האופי הבין-תרבותי של פרויקט לדיאלוג קהילתי, יהיו מקרים שבהם רצוי לשקול את היתרונות האפשריים של ניהול ב־CO: ייצוג התרבויות שבדיאלוג גם בניהול הפרויקט; תמיכה תהליכית בין שני מנהלי הפרויקט; יצירת שוויון בין שני ארגונים שותפים (המייצגים, למשל, שתי זהויות), ועוד.

במקרה של ניהול משותף, יש להגדיר מראש את אופן חלוקת האחריות הכוללת בין המנהלים כלפי השותפים האחרים וכלפי פעילויות ניהול הפרויקט. באופן זה, למרות הכותרת של "ניהול משותף", יהיה ברור לכל השותפים למי האחריות המלאה על כל אחד מתהליכי הניהול. סוגיות של שוויון, שותפות ואחריות משותפת בין מנהלי הפרויקט חייבות להתברר בתחילת הפרויקט ולהיבחן במהלכו. כשהזהויות המיוצגות בניהול הפרויקט נבדלות במידת ההשפעה שלהן על המרחב הציבורי (קבוצה המוכרת כהגמונית לעומת קבוצה המוכרת כמיעוט), יש להתייחס לכך בחלוקת הסמכויות והאחריות בין המנהלים. במקרה זה, לכל חלוקה שתבצע בין מנהלי הפרויקט תהיה משמעות תהליכית על השותפים ועל קהלי היעד.

תפקיד מנהל הפרויקט ביחס לתהליכים

העוסקים בתהליכי דיאלוג מצפים שלמנחי קבוצות הדיאלוג תהיה הבנה תהליכית, המבוססת על הכשרה בהנחיית קבוצות, או על ניסיון מתאים. מסתבר שכל חברי הצוות הנוספים (מנהל הפרויקט, מגייסי המשתתפים, חברי ועדת ההיגוי הקהילתית, המנחים וכו') נחשפים בתהליכי הגיוס והתחזוק של הקבוצה, להיבטים תהליכיים המחייבים ניסיון וידע מקצועי מתאימים. לכן נדרש להכשיר את מנהל הפרויקט ואת חברי הצוות לטיפול בהיבטים אלו של עבודתם (השער השלישי עוסק בחלק משמעותי מהיבטים תהליכיים אלו).

* בספר זה, כשמוזכר מנהל פרויקט לדיאלוג קהילתי, הכוונה גם למקרה שבו יש יותר ממנהל אחד.

כדי להבטיח את הצלחת הפרויקט, המנהל צריך למצוא דרכים להתייחסות ולטיפול בהיבטים תהליכיים אלו, שניתן לחלקם לשלוש קבוצות עיקריות: (1) המשמעויות התהליכיות של הקשר שבין בעל התפקיד לבין בעלי עניין אחרים: המשתתפים (למשל, תגובות המשתתפים למי שעושה תזכורות למפגש), חברי צוות (למשל, הבדלי תפיסות בין הגייסים למנחי הקבוצה, הנובעים מתפקידיהם השונים ביחס למשימה ולמשתתפים) ואחרים; (2) המשמעויות התהליכיות של כללי המסגרת של הפרויקט (ראו בהמשך); (3) המשמעויות התהליכיות של הפער בין "המקצועי" ל"אישי-זהותי" (למשל, גייס המטפל בהיבט תהליכי הקשור לזהותו התרבותית).

התוכנה המרכזית המשותפת להיבטים תהליכיים אלו היא, שיש להם השפעה רבה על האופן שבו אנו תופסים את המציאות. דוגמה לכך היא, כשמנהל הפרויקט (או חבר אחר של צוות הפרויקט שזה תפקידו) יוצר קשר עם חברי קבוצת הדיאלוג לקראת המפגש הקרוב ומקבל את התרשמויותיהם ודעתם על התהליך. ייתכן שישמע מהם שלדעתם התהליך קשה, כולם צועקים אחד על השני והמנחה לא מצליח להביא להרגעת הרוחות. למרות שקרוב לוודאי שיש אמת מסוימת ברשמים אלו, ייתכן שאופן הדיווח על כך למנהל הפרויקט נובע מסיבות מגוונות, כמו חרדות המשתתף מהמפגש עם הצד השני לדיאלוג. לדרך שבה מנהל הפרויקט מגיב ומתייחס לדברי המשתתפים יש משמעויות רבות על האופן שבו המשתתפים יתפסו בהמשך את מנחה הקבוצה, את העבודה בקבוצה ואת מנהל הפרויקט.

אך בכך הדוגמה לא תמה. מנהל הפרויקט עצמו, כאחראי על הפרויקט, מוטרד מכך שבשל התהליך הקשה המתקיים בקבוצה, כפי שדווח לו על-ידי המשתתפים, ייתכן שחלקם ינטשו (או, גרוע יותר, ינטשו דווקא אנשים מקבוצת הזהות הקשה יותר לגיוס). הוא ידבר עם המנחה ויציג לו ליצור אווירה הרמונית יותר, שתסייע לשימור הקבוצה. המנחה, שיש לו התרשמות אחרת מהקבוצה (שכן הוא חווה אותם במהלך הנחיית המפגשים) ויש לו דעות משלו על התהליך הראוי, עשוי לטעון שאווירה שמחדדת קונפליקט חיונית ללמידה. הדיון בסוגייה בין המנחה למנהל הפרויקט יכול להפוך לדיאלוג בין שני בעלי תפקיד המפרשים ומנתחים את המציאות בצורה שונה, בגלל תפקידיהם השונים. הדיאלוג הזה אינו רק בהקשר המקצועי של בעלי התפקיד, אלא מעורבים בו היבטים אישיים וזהותיים, שלא ניתן להתעלם מהם לצורך הבנת התהליך.

דוגמה נוספת היא, כאשר מנהל הפרויקט מבקש להיות נוכח בחלק ממפגשי הקבוצה, ובכך משפיע על הקבוצה ועל המנחים. להיקף נוכחותו ולאופן הנוכחות (משקיף, מעיר, משתתף מן השורה וכד') יש משמעויות תהליכיות רבות. נוכחות "אורחים" אחרים, כמו נציג הקרן, מנהל המתנס'ס וכד' תשפיע גם היא על הקבוצה ועל המנחים. בפרק 3 להלן, נדון בקצרה בקושי הנוצר בין הרצון לאפשר לקבוצה תהליך "נקי מהפרעות" לבין הצורך לחשוף באופן שקוף את הפרויקט בפני השותפים לו.

מעבר לתוכנות המוצגות כאן, מוצע להקדיש זמן לניתוח ההיבטים התהליכיים של הפרויקט, בשלבי הראשונים ולאורך כל מחזור חייו. בדומה לאחריות של המנחה בקבוצת הדיאלוג על התהליך הקבוצתי, למנהל הפרויקט יש אחריות לתהליכים המתרחשים בפרויקט. כיום, במקרים רבים, למנהל הפרויקט אין הכשרה וידע (שחלקם, למשל, נרכשים בקורס הנחיית קבוצות) שיאפשרו זאת. מומלץ שמנהל הפרויקט ישתתף במסגרת שתעשיר אותו בידע ובתוכנות תהליכיות. מסגרת כזו יכולה להיות במתכונת של קורס, השתלמות, הדרכה, קבוצת עמיתים וכד'.

תמיכה מקצועית במנהל הפרויקט ובשותפים

רצוי שלמנהל פרויקט לדיאלוג קהילתי תהיה תמיכה מקצועית במסגרת הארגון שבו הוא עובד או במסגרת אחרת. תמיכה זו יכולה להיעשות באופנים שונים: השתלמויות, coaching, קבוצות עמיתים של מנהלי פרויקטים, ועוד. בנוסף, גורם מקצועי יכול לסייע למנהל הפרויקט בריכוז הנתונים באופן המשרת את השותפים כולם. אחת הדרכים המסתמנות כיום לתמיכה מקצועית בניהול פרויקטים (לאו דווקא בתחום החברתי) היא באמצעות "משרד פרויקטים" של הארגון (או הקרן). משרד פרויקטים מרכז את כל נתוני הפרויקטים (ובכך מהווה כלי יעיל למעקב), מייצר כלי ניהול ייחודיים המתאימים לתחום הפעולה הדיאלוגי של הארגון ומסייע להתמקצעות מנהלי הפרויקטים וצוותם. משרד פרויקטים יכול גם לחסוך משאבים באמצעות מנגנונים משותפים לתיעוד, להערכה ולצרכים נוספים (עוד על משרד פרויקטים – ראו בפרק הראשון לעיל).

תיאור הפרויקט

תכנון מובנה ומתפתח

מוצע שתהליכי הגדרת הפרויקט ותכנונו ייעשו תוך שימוש בגישה מובנית לתכנון פרויקטים. בגישה המוצעת כאן, יובהר כיצד כל שותף תופס את הרכיבים הבאים על סמך נקודת המבט שלו: (1) תאור המצב הקיים (בהקשר של הפרויקט המוצע); (2) המצב הרצוי ("החזון"); (3) הצרכים (הפער בין הרצוי למצוי); (4) מטרות העל (מענה לצרכים מסוימים, שאותם השותף מעוניין לקדם). רצוי שמטרות העל ינוסחו כ"תוצאות". למרות שמומלץ להגיע להסכמה בין השותפים בקשר לרכיבים אלו, הסכמה זו אינה חיונית. עם זאת, חשוב שיובהרו הפערים בין השותפים.

כהמשך לגישה זו, **על השותפים להסכים על הרכיבים הבאים:** (1) התפוקות והתוצאות שמידת ההגעה אליהן תקבע את מידת הצלחת הפרויקט בעיני השותפים (כולל המדדים לבדיקת התפוקות והתוצאות); (2) מגבלות הזמן והמשאבים (תשומות) לביצוע הפרויקט באופן שיחשב מוצלח בעיני השותפים; (3) הגדרת תחומי האחריות והתפקידים בפרויקט, כולל תכיפות ואופן התקשורת בין השותפים. ללא הסכמה ברורה (רצוי **כתובה**) על שלושת רכיבים אלו, יהיה קשה לסיים את הפרויקט באופן ישיר את כל השותפים.

בנוסף, ייתכנו נושאים נוספים שיחייבו התייחסות והסכמה בין השותפים: דרך הביצוע (השיטה ו/או פירוט הפעילויות); אילוצי זמן, היקף המשאבים, שמירה על כללי אתיקה, ניתוח הסיכונים להצלחת הפרויקט, ועוד.

בדרך כלל, פרויקט צריך לקבל "ברכת הדרך" מגורמים שונים (הנהלת הארגון, ארגונים שותפים, גורמים קהילתיים, הנהלת הקרן וכד'). מומלץ לחלק את הזמן עד לתחילת הביצוע לשלבים תכנוניים אחדים (למשל, אישור הרעיון לפרויקט, אישור הגדרת הפרויקט, אישור התכנון המפורט של הפרויקט), כשהמאמץ התכנוני העיקרי יהיה רק לאחר אישור הפרויקט על-ידי בעלי העניין. באופן כזה תימנע השקעת עבודה מיותרת של מנהל הפרויקט, אם הפרויקט לא יאושר. בפרק 4, המחלק את פעילויות ניהול הפרויקט לשלבים, מוצעת דרך אפשרית לחלוקת המאמץ התכנוני בין שלבים אלו.

האתגר של מנהל פרויקט לדיאלוג קהילתי הוא להגיע להגדרת תפוקות, תוצאות, לוחות זמנים, משאבים, תחומי אחריות וכו' באופן שלא יבטל את "שאר הרוח" שבפרויקט. דבר זה אפשרי אם נעזרים באמצעים סדנאיים המוכרים מתחום היעוץ הארגוני לסייעור מוחות, להשגת הסכמות, לניתוח המצב הקיים, לבניית חזון, להגדרת מטרות וכד'.

קביעת כללי המסגרת (setting)

ניהול פרויקט לדיאלוג קהילתי מחייב קבלת החלטות לגבי כללי המסגרת של "המרחב הציבורי" שבו יתנהל הפרויקט. כללי המסגרת אינם עוסקים רק במפגשי קבוצת הדיאלוג, אלא גם באופן הניהול, הגיוס והתחזוק של הקבוצה. קיימות שתי תפיסות **סותרות ומשלימות** לקביעת כללי המסגרת בפרויקט לדיאלוג קהילתי. תפיסה אחת מדגישה את קיומם של כללים אוניברסליים ונייטרליים לפרויקט ולקבוצה: הגעה בזמן, דיבור מנומס, אי-אלימות, ועוד. התפיסה ההפוכה טוענת, שהכללים אינם אוניברסליים ובוודאי שאינם נייטרליים, ושיש להתאימם לקבוצות הזהותיות שנמצאות בדיאלוג. לשתי התפיסות בסיס איתן, ומהסתירה ביניהן ניתן ללמוד שלא ניתן ליצור כללי מסגרת ברורים לפרויקט הדיאלוג. בפועל, צריכים השותפים לפרויקט, יחד עם הגורמים המקצועיים המייעצים לתהליך, למצוא נוסחה מוסכמת שתתאים לפרויקט. כללי המסגרת שעליהם יש להחליט הם: מקום המפגש, שפת המפגש, אופן הישיבה, לגיטימציה לצעקות ול"גסויות", זהויות המנחים ומנהלי הפרויקט, אופן הזימון למפגשים (תזכורות, האם לכתוב בס"ד?), המזון המוגש (בשר, סוג ההכשר, ירקות "מהשטחים"), סובלנות לאיחורים, להפרעות של טלפונים ניידים, ועוד.

התאמת כללי המסגרת תלויה גם במודל הדיאלוג שנקבע. למשל, לעתים קרובות, אחת המטרות של כללי המסגרת היא ליצור סביבה המקנה ביטחון למשתתפים בדיאלוג. במקרים אחרים, מודל הדיאלוג מחייב דווקא כללי מסגרת שמאפשרים למשתתפים ללמוד על עצמם בסביבה שבה הם אינם חשים בטוחים.

השער השלישי בספר זה עוסק בהרחבה בכללי המסגרת שאליהם כדאי להתייחס בפרויקט לדיאלוג קהילתי.

תכנון וניהול באמצעות תוצרי-ביניים ואבני-דרך

גישה מקובלת לתכנון פרויקטים היא באמצעות חלוקת הפרויקט לשלבים, שכל אחד מהם מסתיים בתוצר ברור, נצפה ומדיד, שהשגתו נחשבת כאבן-דרך. גם בתחום החברתי אפשר להגדיר תוצאות-ביניים ותפוקות-ביניים ולהשתמש בהשגתן כאבני-דרך המפרידות בין שלבים. דרך זו מסייעת לניהול הפרויקט ולמעקב אחר תפקודו.

לעתים, תוצרי הפרויקט מוגדרים באמצעות תשומות (במקום באמצעות תפוקות ותוצאות), למשל, "שני מנחים שמנחים קבוצה במשך עשרה מפגשים בני שלוש שעות". הגדרה כזו היא בדרך כלל לא תובענית מספיק ולא מומלצת. דוגמת "תשומה" תהפוך ל"תפוקה" אם היא תתואר, למשל, כ"עשרה מפגשים בני שלוש שעות, שבהם השתתפו עשרים משתתפים ביחס שווה משתי קבוצות הזרות שבדיאלוג, שהונחו בשיטת הנחיה מסוג... על-ידי שני מנחים". תוצאות ביניים יכולות לבחון את השינוי שחל במשתתפים במהלך התהליך ובהשפעה של הקבוצה על קהילת היעד.

לאחר שמוגדרים אבני הדרך של הפרויקט והתוצרים המושגים בהם, אפשר לפרט את הפעילויות המביאות להשגת התוצרים. כדאי לתאר את תכנית הפעולה של הפרויקט בטבלה המשווה "תכנון מול ביצוע" (למשל בגיליון אלקטרוני) או באמצעים אחרים (תרשים גנט, תרשימי רשת וכו'). ישנן תוכנות מחשב התומכות בדרכי הצגה מגוונות של תכנית הפעולה של הפרויקט ומצבו.

מנגנון מוגדר מראש לבקרה ולשינויים

יש להגדיר, באופן המוסכם מראש על השותפים, את האופן שבו יוכלו מנהל הפרויקט ושאר השותפים לעקוב אחר התפתחותו של הפרויקט (כל שותף לפי צרכיו). מעקב זה יגדיל את סיכויי ההצלחה של הפרויקט, כשקשיים והזדמנויות מטופלים מוקדם ככל האפשר. המעקב מסייע לשמירה על מידת השותפות של השותפים ועל תחושת האחריות שלהם להצלחת הפרויקט. תהליכי בקרה אלו כוללים בחינה של **תפוקות ותוצאות** ביניים, כמו גם בחינה של **תהליכי העבודה** עצמם (גיוס הקבוצה, הנחיה וכו').

מעקב אחר ביצוע הפרויקט יכול להביא את מנהל הפרויקט או שותפים אחרים להציע שינויים במדדי ההצלחה ובתכנית הפעולה. דיון מוקדם ככל האפשר בשינויים אלו יאפשר

הגדרה מחודשת אופטימלית של מדדי ההצלחה ו"חזרה למסלול". תהליך דיאלוגי נכון בין השותפים יכול להביא לפתרון איכותי יותר, גם בגלל התרומות המגוונות שיהיו לשותפים לדין המתפתח. ככל שרמת השותפות בין השותפים תהיה משמעותית יותר, וככל שמנהל הפרויקט יחוש תמיכה רבה יותר מהשותפים, כך יקל עליו לחשוף קשיים בפרויקט בפני בעלי העניין.

מבחינת כלי הבקרה, הסעיף הקודם הציע כלים להצגת ביצוע הפרויקט ביחס לתכנונו. הסעיף הבא עוסק בכלי הערכה המשמשים לקבלת החלטות. כלי נוסף הקשור לשינויים בפרויקט הוא "מטריצת גמישות מדדי ההצלחה", המתארת את מידת הגמישות של כל שותף או קבוצת השותפים לשינויים ביעדים (תיאור "מטריצת הגמישות" בפרק הרביעי להלן).

שימוש בהערכה

לתהליכי הערכה שני תפקידים עיקריים. הראשון, לסייע לשותפים בתהליכי קבלת ההחלטות הקשורות בפרויקט, והשני – להוות כלי ללמידה לשותפים (בין השאר, לצורך פרויקטים אחרים). תהליכי ההערכה יכולים לספק מידע לגבי טיב התוצרים והתהליכים (ביחס לציפיות השותפים), ולשקף את איכות תהליכי קבלת ההחלטות ותוצריהם (למשל, הערכה עד כמה התפוקות והתוצאות שהוגדרו הולמות את המטרות של השותפים השונים).

הערכת העמידה במדדי ההצלחה של הפרויקט (תוצאות ותפוקות), כפי שהוסכמו על-ידי השותפים, חיונית להערכת הצלחתו של הפרויקט. על כן, **אין לוותר על הערכה זו**, גם אם היא נעשית באמצעים זולים ופשוטים שבידי מנהל הפרויקט. בנוסף, בתכנון לפי אבני-דרך (ראו לעיל), יש להעריך את רמת התוצאות והתפוקות בשלבי הביניים ואת איכותן.

בנוסף להערכת תוצרי הפרויקט, בקרת תהליכים (מעצבת ו/או מסכמת) יכולה לסייע לקבלת החלטות וללמידה במהלך הפרויקט ובסופו. בקרת תהליכים תעריך את **מידת ההלימה** של אופן ביצוע הפרויקט לדרך הביצוע שתוכננה לו ו/או לתוצרי הפרויקט. דוגמה לכך בהקשר של פרויקט לדיאלוג קהילתי היא הערכת תהליך ההנחיה כדי לקבוע האם מודל ההנחיה שנבחר מתאים לתוצאות ולתפוקות שנקבעו לפרויקט והאם ביצוע ההנחיה תאם את המודל שנבחר.

תהליכי ההערכה הם חלק מפעילויות הניהול של הפרויקט. לעתים, עדיף להפקידם בידי גורם חיצוני, מיומן ומקצועי. במקרים אחרים, כמו במודל של הערכה העצמתית (empowerment evaluation), מקובל דווקא ש"מקבלי השירות" (למשל, משתתפי קבוצת הדיאלוג) יהיו שותפים לתכנון תהליכי ההערכה ו/או לביצועם. כמוכן שייתכנו מודלים נוספים או מעורבים.

לעתים, תהליכי הערכה נתפסים כתהליכים מקצועיים, סבוכים ויקרים. רבים סבורים שהתוצר של תהליכי הערכה הוא מסמך שמאפשר להצהיר ש"עשינו הערכה לפרויקט", אך שתוכנו אינו מועיל. אנו מציעים לא לעשות תהליכי הערכה אם התועלת שבהם לא ברורה לשותפים בפרויקט.

הערכה באיכות מחקרית גבוהה היא יקרה מאוד ולא סבירה ביחס להיקף הפרויקטים לדיאלוג קהילתי (ככלל, מקובל להקדיש 5-10 אחוז מתקציב הפרויקט למימון תהליך הערכה). עם זאת, בעלות נמוכה יחסית, ניתן לקבל תוצאות הערכה שאולי לא יתאימו למאמר מדעי, אך מהימנותן והיקפן יספקו את קבלת ההחלטות על-ידי בעלי העניין. דרך נוספת לטיפול בעלות ההערכה היא על-ידי איגום משאבים בין פרויקטים דומים, למשל במסגרת משרד פרויקטים.

תכנון ניהול איכות (הערכה)

- הערכה ככלי לקבלת החלטות וללמידה.
- הערכת תוצרים מול הערכת תהליכים.
- הערכת מדדי הצלחת הפרויקט מול הערכת תוצרי הביניים (תוצרי הביצוע).
- הערכה מסכמת לעומת הערכה מעצבת.
- הערכה כבדיקת מידת עמידת הפרויקט בתכנונו:
 - ◆ תכנית הפעולה
 - ◆ מדדי הצלחת הפרויקט
 - ◆ הגשמת החזון (מענה על הצרכים)
- הערכה כבדיקת הקשר בין הצרכים, מדדי הצלחת הפרויקט ודרך ביצוע הפרויקט.

פרק 3: בין פרויקט לדיאלוג

בניית גישה משלבת לניהול פרויקטים לדיאלוג

קהילתי – דיון ביקורתי

מבוא

בפרויקטים העוסקים בדיאלוג קהילתי מושם דגש על תהליך מונחה או לא־מונחה, שקבוצת אנשים בעלי זהויות שונות מנהלת כדי ליצור הידברות ביניהם. המלאכה הרבה הדרושה כדי לאפשר תהליך דיאלוגי כזה – שחלק משמעותי ממנו הוא תהליכי ניהול – מחייבת ידע, ניסיון והשקעת משאבים רבים.

לא ניתן להתעלם מהקשרים הקוגניטיביים והרגשיים בין התחום המקצועי העוסק ב"דיאלוג בין זהויות" לבין התחום המקצועי העוסק ב"ניהול פרויקטים". לאחר שהנחנו את היסודות לשילוב שני התחומים (בפרק הקודם), פרק זה מציע דיון ביקורתי בגישה המשלבת. בבניית גישה משלבת זו יש צורך להדגיש את נקודות הקשר והסינרגיה, להתחשב בפערים שבין התחומים ולטפל בהם.

דיון נרחב בשני התחומים המקצועיים הללו הוא מחוץ להיקף ספר זה. בפרק הראשון ניתן למצוא תיאור על קצה המזלג של תחום "ניהול הפרויקטים". עקרונות תחום זה מוגדרים כיום באופן אחיד יחסית, והם מבוססים על תובנות שהתפתחו בעיקר בתחום העסקי והציבורי בעולם המערבי. תחום הדיאלוג הוא רחב ומגוון, וקיים קושי רב להגיע להסכמה בין העוסקים בו על אופן הגדרת המושג "דיאלוג", שלא לדבר על האופנים הנכונים למימושו. מיון אינספור הגישות והדרכים לתהליכי דיאלוג בין זהויות הוא מורכב. בספר זה אנו נעזרים במספר מאפיינים שעשויים לסייע בסיווג תהליכי דיאלוג אלו (ראו המבוא לשער זה וכן פרקים 2 ו-4).

גם תחום הקהילה רחב ומגוון וגם בו יש קושי למצוא הגדרה מוסכמת למושג "קהילה". הדיון הכללי בתחום הקהילה ובפיתוח קהילתי נמצא בספרים רבים ולא נרחיב עליו כאן.

מדוע להציע גישה מקצועית ל"ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי?" אנו מאמינים שניהול העשייה הדיאלוגית מחייב התמקצעות רבה, ושחשיבותו להצלחת תהליכי הדיאלוג רבה ביותר. לעתים קרובות, נתפסת משימת ניהול העשייה הדיאלוגית כמשימה "מינהלתית", שעיקרה תיאומי פגישות ותזכורות. ביצוע משימה זו מוטל על גורמי סיוע מינהליים שלא שותפים להבנת התהליכים הדיאלוגיים או על מנחים, הרואים, במקרים רבים, את ניהול העשייה הדיאלוגית כסרח עודף של העבודה הדיאלוגית "האמיתית".

למרות הקושי, שבו נדון בפירוט בהמשך, לגשר בין תחומי ה"דיאלוג" ל"ניהול הפרויקטים", ניהול העשייה הדיאלוגית באמצעות גישה ניהולית מובנית, מסייע להשגת המטרות שלמען הוצעו תהליכי הדיאלוג. בנוסף, מרבית הפרויקטים לדיאלוג קהילתי נעשים בשותפות של כמה ארגונים (ארגוני הידברות, ארגונים קהילתיים, קרנות וכד'). במקרים אלו, כלי ניהול פרויקטים מסייעים להגדרה ברורה של היקף השותפות (למשל, המשאבים שהארגונים מקצים לפרויקט, היקף העשייה של חברי צוות הפרויקט מהארגונים המבצעים, לוחות זמנים, תוצרי הפרויקט וכד').

נקודות דמיון בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי

נפרט להלן שלוש נקודות דמיון בין ניהול פרויקטים לבין קיום תהליך דיאלוג קהילתי:

1. דיאלוג בין בעלי העניין

ניהול פרויקטים, בגרסתו המודרנית, שם דגש רב על הקשבה והתייחסות לצורכי כל בעלי העניין של הפרויקט (מנהל הארגון, הלקוח, חברי צוות הפרויקט, מנהל הפרויקט וכו'). משמעות תובנה זו היא יצירת דיאלוג משמעותי בין בעלי עניין, שמטרתו תכנון וביצוע הפרויקט באופן שיאפשר את הצלחתו בעיני כל בעלי העניין. יתר על כן, תפקיד מנהל הפרויקט אינו נתפס באופן ההיררכי "הישן", שבו עליו לרצות את מנהליו ולהפעיל את הכפופים לו, אלא באופן מאפשר ודמוקרטי, גם כלפי "מעלה" וגם כלפי "מטה". גישה זו דומה מאוד לאופן שבו תהליכי דיאלוג נתפסים כמאפשרים וכדמוקרטיים, שבהם הקולות של כל המשתתפים צריכים להישמע היטב ולהיענות.

מבחינה זו, ניתן לראות בעבודתו של מנהל הפרויקט, המקיים דיאלוג עם בעלי העניין, תהליך מקביל לדיאלוג שמתקיים בקבוצות שהפרויקט מפעיל. לעתים קרובות, נדמה שלתהליכים דיאלוגיים מקבילים ישנה השפעה אלו על אלו. גם מבחינה ערכית, אם הפרויקט נועד לקדם ערכים דיאלוגיים מסוימים, ניתן לצפות שבעלי העניין של הפרויקט ידגמו ערכים אלו בדיאלוג שביניהם.

על כן, אפשר להבין מדוע תפיסה של ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי לא תסתפק בעמידה בדרישות בעלי העניין ובתקשורת אתם, אלא תצפה לדיאלוג משמעותי יותר וליחסים עמוקים יותר בין בעלי העניין המרכזיים. דיאלוג זה יכול להביא ליחסי שותפות בין בעלי עניין אלו, שמשמעם תחושת אחריות משותפת להצלחת הפרויקט.

תחום ה"דיאלוג בין זהויות" נוטה להדגיש ערכים של שקיפות, מעורבות וקבלת החלטות מושכלת. בשל כך, ניתן לצפות שבניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי יושם דגש על מעורבות חברי הקהילה ומשתתפי הקבוצה בהגדרה, בתכנון ובליווי הפרויקט. גישה מעצימה זו מוצעת גם כאן, כחלק מהדיאלוג הנעשה בין בעלי העניין.

2. תכנון מוקדם, מתפתח ומשמעותי

תחום ניהול פרויקטים מתייחס לחשיבות התכנון המשמעותי לפני תחילת הביצוע. למרות הרצון לעבור מדיבורים לעשייה, מומלץ להשקיע זמן תכנוני, שיחסוך שגיאות יקרות בכיצוע. גם בתחום הדיאלוגי מקובל שתכנון "כללי המסגרת" (setting) ותפקידי כל המעורבים בתהליך הדיאלוג יוגדרו מראש, כדי לא לפגוע בתהליכים הקבוצתיים שיהיו בשלבי ביצוע הדיאלוג. מושג ה"חוזה" (בין הקבוצה למנחים וכד') מדגים גם הוא צורך תכנוני זה. טעויות בתכנון תהליך הדיאלוג עלולות לגרום לשגיאות תהליכיות שיהיה קשה ואף בלתי־אפשרי לתקן בהמשך.

המעבר מרעיון למימוש תהליך דיאלוגי מחייב גיוס שותפים נוספים, לרוב מתרבויות ומזהויות שונות. אי־ההבנות האפשריות בקשר למהות התהליך יכולות להיות בלתי־נראות בתחילה ובלתי־אפשריות לגישור בהמשך. תהליך של ניהול נכון מחייב סדרת שלבים להבהרת הצורך, להגדרה מוסכמת של הפרויקט ולתכנון מפורט. דרך זו תמנע משכרים בשלבים מתקדמים, כשיובחן פער ציפיות בין השותפים, לאחר שכבר הושקעו מאמצים רבים בפרויקט.

3. מנהל הפרויקט ומקומו בתהליך הדיאלוגי

הגדרת מנהל הפרויקט, כמו גם הבהרת תפקידו, תחומי אחריותו ומקור הסמכות לפעולתו, נחוצים לניהול פרויקטים בדרך יעילה ונכונה. גם בתהליך דיאלוגי ישנה חשיבות רבה להבהרה לא עמומה של תפקידי הגורמים המקצועיים. בדומה לצורך של מנחה הקבוצה להבין את המשמעויות התהליכיות של הנעשה בקבוצה, קיים צורך שמנהל הפרויקט יבין גם הוא משמעויות אלו. ישנו דמיון רב בין התהליכים המתרחשים בין משתתפי קבוצת דיאלוג למנחה ובין התהליכים המתרחשים בין משתתפי הפרויקט ומנהל הפרויקט. בפרויקטים רבים, מנהל הפרויקט צריך לקבל החלטות בעלות היבטים תהליכיים בקשר ל"כללי המסגרת" של הפרויקט ובנושאים נוספים. כמו המנחה, גם מנהל הפרויקט חשוף לתהליכים שסביבו וצריך לדעת להתמודד עם הפער בין מקומו המקצועי, הזהותי והאישי.

במלים אחרות, הצורך לפתח את התחום המקצועי של ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי נדרש על-פי גישת "ניהול פרויקטים" וגם על-פי גישת "דיאלוג בין זהויות". מנהל פרויקט לדיאלוג קהילתי, כמו מנחה, זקוק להכשרה ולתמיכה אישית במתכונת של קבוצת עמיתים (peer group) וללמידה מקצועית בדרכים נוספות.

הבדלים בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי

למרות הדמיון, קיימים הבדלים בין ניהול פרויקטים לקיום תהליך של דיאלוג קהילתי:

1. מועד הסיום

פרויקט, לפי כל ההגדרות המקובלות כיום, הוא מאמץ שמוגדר לו סוף. תפקיד מרכזי של מנהל פרויקט הוא לסיים את הפרויקט בזמן (כמוכן, תוך השגת המטרות שנקבעו). לעומת זאת, בתהליך דיאלוגי מושם לרוב דגש רב על המשכיות, ואין מחמאה גדולה ליוזמת דיאלוג מאשר רצונם של המשתתפים להמשיך את התהליך עוד ועוד.

2. קביעת "סדר היום" ועל-ידי מי

בניהול פרויקטים, סדר היום (הפעילויות, זמנן ותוצריהן הרצויים) נקבע בעיקרו לפני תחילת הביצוע על-ידי מנהל הפרויקט ושאר השותפים. בתהליך דיאלוגי, סדר היום של הקבוצה יכול

להתפתח ולהשתנות בהתאם לתהליך הקבוצתי ובתגובה לאירועים פנימיים וחיצוניים לקבוצה. מכיוון שתהליכי דיאלוג הם לעתים קרובות טרנספורמטיביים (תהליכים שהמשתתפים בהם משתנים ומשנים את נקודת מבטם), יהיה זה טבעי ואולי אף רצוי שבעקבות השינויים והלמידה המתרחשת בקבוצה, יוגדרו מחדש המטרות, היעדים ונושאי הדיאלוג. בנוסף, בתהליכים דיאלוגיים רבים המשתתפים בקבוצה שותפים לתכנונה והאבחנה בזמן בין "תכנון" ל"ביצוע" יכולה להיות מלאכותית. התעקשות על תכנון מוקדם יכולה לפגוע גם באפשרות לספונטניות החיונית בתהליכים דיאלוגיים. פער דומה בין גישת ניהול פרויקטים לבין הגישה הדיאלוגית יכול להימצא גם בשאלת הגדרת תפקידי השותפים לפרויקט. בעוד שבגישת ניהול פרויקטים מנסים לחדד מראש את התפקידים של השותפים לפרויקט, הרי שהגישה הדיאלוגית נעזרת לעתים קרובות בעמימות ככלי עבודה (למשל, בשבירת ההגדרות הזהותיות הסטראוטיפיות המקוריות של המשתתפים, או בהימנעות מהגדרה מוקדמת של השינוי הצפוי במשתתפים).

3. שני מעגלי הדיאלוג

לרוב קיים הבדל בין מטרות הדיאלוג שבין **השותפים** לפרויקט לבין מטרות הדיאלוג שבין **משתתפי** הפרויקט. רוב תהליכי הדיאלוג מדגישים כמטרה את הלמידה של המשתתפים בקבוצה. במילים אחרות, מטרה מרכזית של קבוצת דיאלוג היא, לעתים קרובות, "עבודה פנימה" – שינוי למידתי במשתתפים עצמם. לעומת זאת, הדגש הדיאלוגי בין השותפים לפרויקט הוא בעיקרו "עשייה" – כלומר, קבלת החלטות לגבי הפרויקט. המטרה המרכזית היא, על כן, "עבודה החוצה". בגלל הבדל זה נוצר לעתים פער בין האווירה "הדיאלוגית" ושחרת שיתוף הפעולה בפעילויות הדיאלוג בפרויקט לבין האווירה החשדנית, התחרותית ולעתים אפילו ה"מלחמתית" בין השותפים לפרויקט (הארגונים השותפים, הקרנות וכד').

יכול להתפתח קונפליקט בין שני מעגלי הדיאלוג. כך, לעתים, נוצר צורך לגונן על הדיאלוג בין משתתפי הקבוצה מפני בעלי העניין האחרים. דוגמה אופיינית לכך היא כאשר מנחי הקבוצה אינם שמחים להתערבות מנהלי הפרויקט ונציגי הארגונים והקרנות, ומגבילים את נוכחותם כדי להגן על הקבוצה ועל התהליך הקבוצתי. בדומה, מנהל תהליך דיאלוג עשוי לראות את עצמו כ"חוצץ" שמגן על הקבוצה ומנחיה מפני בעלי העניין האחרים, שעלולים להפריע לתהליך. הגנה זו מפני "העולם שבחוץ" מקשה על הדיאלוג המשתף שבין בעלי העניין

בפרויקט. במקרים אחרים, ישנו קושי בשיתוף חברים מקבוצת הדיאלוג בוועדת ההיגוי של הפרויקט, כי נראה שהתכנים העולים שם אינם יכולים להיות פתוחים למשתתפי הקבוצה.

4. התאמת ניהול פרויקטים לתחום החברתי

לעתים קרובות ישנו קושי בתכנון מוקדם בתהליכים חברתיים עתירי סיכונים, פורצי דרך, שמתבצעים בסביבה משתנה ומורכבת. במקרים אלו, קשה לצפות את התוצרים מראש, כמו גם את לוח הזמנים והמשאבים. לכאורה, מצב זה מקשה על שימוש בכלי ניהול פרויקטים, המתבססים על הגדרת תוצרים, משאבים ולוחות זמנים מראש.

5. "הבדלים שברוח"

תחום ניהול הפרויקטים יכול להיתפס כטכני, ממסדי וגלובליסטי (תחום שמשרת ארגונים עסקיים וממשלתיים בשיטות אוניברסליות וביורוקרטיות). נדמה שהעוסקים בצורכי הקהילה באמונה, זקוקים לשאר רוח וללהט כדי להמשיך בתהליכים מתסכלים של שינוי חברתי, והפן הטכני, כמו מדידה של השפעת התהליך הדיאלוגי על המשתתפים בקבוצה, עלול לחבל בשאר רוח זה. בנוסף, בניגוד לרושם שעושה גישת ניהול הפרויקטים, תהליכי שינוי חברתי נתפסים לעתים קרובות כלא-ממסדיים, ותהליכי דיאלוג בין זהויות נתפסים כמנוגדים לזרם הגלובליסטי. פער זה עלול להקשות על הטמעת גישת ניהול פרויקטים בקרב העוסקים בתחום הדיאלוג הבין-תרבותי.

מהפערים שתוארו כאן ברור, שניהול פרויקט לדיאלוג קהילתי מחייב פתיחות ויכולת ליצור שילוב פורה בין תחום הדיאלוג קהילתי לתחום ניהול הפרויקטים. עובדה זו מחזקת את חשיבות הפיתוח המקצועי של מנהל הפרויקט, שצריך לאזן בין שני תחומים אלו.

שילוב בין ניהול פרויקטים לבין דיאלוג קהילתי

לאחר שבחנו את נקודות הדמיון והשוני שבין ניהול פרויקטים לבין קיום תהליך של דיאלוג קהילתי, עולה השאלה: כיצד ניתן לשלב בין שני התחומים?

ראשית, נקודות הדמיון שפורטו לעיל מרמזות שישנה סינרגיה משמעותית בין שני התחומים. בפרק הקודם נעזרנו בנקודות דמיון אלו בהמלצות לאופני התייחסות והשקעה בארבעת

הרכיבים המרכזיים בניהול פרויקט דיאלוג: בעלי העניין, קהלי היעד (אלו שהפרויקט נועד להשפיע עליהם – קבוצות הדיאלוג, הקהילה וכד'), מנהל הפרויקט ותיאור הפרויקט.

שנית, יש להתמודד עם ההבדלים שתוארו לעיל. ההבדל הראשון התייחס בייחוד לאותם מקרים שבהם קיים קושי להגדיר נקודת סיום לתהליך דיאלוגי, ובעצם נדמה שהטוב ביותר יהיה אם הוא ימשך לנצח (למשל, קבוצת דיאלוג קהילתית בין "ותיקי השכונה" ל"חדשים"). דרך אחת לפתרון היא שלא להיעזר בניהול פרויקטים במקרה זה. כפי שנאמר בפרק הראשון, ישנן פעילויות חשובות ומתמשכות, שניהולן אינו מתאים לגישת ניהול פרויקטים. למרות שפתרון זה הוא לגיטימי, חסרונו בכך שהוא מוותר על היתרונות של גישה מובנית לפרויקטים (בייחוד באפשרות להערכת מידת הצלחה של המאמץ בנקודת זמן).

נציע שתי דרכי התמודדות שמאפשרות להשתמש גם במקרים אלו בגישה ובתוכנות של ניהול פרויקטים. האחת היא לראות את תחילת עבודת הקבוצה כחלק משלב הגדרת הפרויקט, שבו נבדקת גם מידת הצורך בו ומידת ישימותו. בגישה זו, הקמת קבוצת דיאלוג קהילתית, למשל, מאפשרת חידוד של הצרכים שדיאלוג יכול לענות עליהם בקהילה ושל היכולת להפעיל תהליכי דיאלוג שכאלה. המשמעות היא, שלמרות שבשלב הראשון של הפעלת הקבוצה, לא יוגדרו תוצאות ותפוקות לכל הפרויקט, הרי שתוגדר נקודת זמן שבה תתקבל ההכרעה אם, איך ולצורך מה להמשיך. במקרה זה, תהליך הגדרת הפרויקט יוכל להתבצע ביחד עם משתתפי הקבוצה.

הדרך השנייה היא להיעזר במושג "תכנית" (program), כפי שהוא מוגדר בתחום ניהול הפרויקטים. תכנית מוגדרת כקבוצת פרויקטים קשורים המנוהלים יחדיו. לתכנית, בשונה מפרויקט, אין בהכרח תאריך סיום. באופן זה, למשל, ניתן לראות קבוצת דיאלוג מתמשכת כתכנית ולחלק את זמן פעילותה לפרויקטים נפרדים. המשמעות של חלוקה זו היא, שלמרות המשכיות הקבוצה, מוגדרות נקודות זמן שבהן מוערכות תוצאות ותפוקות הקבוצה ביחס לציפיות השותפים. לקראת כל נקודת-זמן שכזו, מתקבלות החלטות לגבי המשך הקבוצה לפרק זמן נוסף שייקבע. דרך זו מאפשרת שימוש נכון בכלי ניהול פרויקטים גם למאמץ מתמשך.

ההתמודדות עם ההבדל השני שהוצג לעיל, בין קביעת סדר יום מראש לבין סדר יום מתפתח במקביל לתהליך הקבוצתי, אינה קלה אף היא. הימנעות מוחלטת מהגדרה מראש של מסגרת לפרויקט עלולה ליצור תסכול רב, כשחלק מהמשתתפים יגלו בשלב מאוחר

שהפרויקט אינו דומה כלל למה שראו בעיני רוחם, או שהפערים בין המשתתפים לא יאפשרו התמקדות. מצד שני, קביעה "סגורה" מדי של הגדרת הפרויקט תקשה על תחושת השותפות והמחויבות של המשתתפים ועלולה לגרום להגדרה שאינה מתאימה לקהל היעד. נדמה, שהפתרון הוא בבחירת מדדי הצלחה ודרכי פעולה שמאפשרים גם לתהליך הקבוצתי להשפיע. מדדי ההצלחה "הכנת טקסט" ו"בשבת משותף לשכונה", "בחירה והפעלת פעילות שכונתית מקרכת בין דתיים לחילונים", ו"הסכמה על יעדי פעילות קבוצת דיאלוג לחודשים הקרובים", נבדלים ביניהם במידה שבה הם מאפשרים לקבוצה להכתיב את דרכה. בדומה, מדדי הצלחה העוסקים בתהליכי השינוי הפנימיים של הקבוצה יכולים להיות מוגדרים באופן מגביל (כלומר, באופן המגדיר מראש ובפירוט את השינויים הרצויים) או מאפשר (באופן המגדיר מסגרת רחבה לשינוי הרצוי, ונותן לקבוצה הזדמנות לפעול בתוך מסגרת זו). בגישה מעצימה, מאפשרים לחברי הקבוצה להיות שותפים לקביעת מדדי הצלחתה ודרכי פעולתה, לפחות לקראת שלב הפעילות הבא. ככלל, על-ידי הגדרת תכנון מתפתח בתכנון ובמספר השותפים לו, ניתן להקל על המתח שבין הצורך בהעצמה ובשיתוף של חברי הקבוצה ובעלי עניין נוספים לבין הצורך להגדיר מראש את מהות הפרויקט.

ההבדל השלישי התייחס להבדל שבין שני מעגלי דיאלוג: דיאלוג בקבוצה, שלרוב עיקרו למידה, והדיאלוג בין השותפים לפרויקט, שעיקרו קבלת החלטות ועשייה. לעתים קרובות, פער זה גורם לסתירה בין המאמץ ליצור אווירה המעודדת שיתוף פעולה, סובלנות ופתיחות בקבוצת דיאלוג לבין האווירה התחרותית, המתוחה והחשדנית בין השותפים לפרויקט. מבחינה תהליכית, ניתן להניח שקיימת אינטראקציה, מודעת ולא מודעת, בין שני תהליכים אלו, ולכן מומלץ לעשות מאמץ רב ביצירת דיאלוג פורה גם בין השותפים לפרויקט. דיאלוג זה, בגרסתו המינימלית, יכול תיאום בין המטרות, הצרכים והיכולות של השותפים השונים, ויצור אווירה תומכת עם תחושת שיתוף. מעבר לכך, דיאלוג זה יכול לכלול גם תהליכי למידה ושינוי אצל השותפים.

יצירת תהליך דיאלוגי, משתף ופתוח, בין השותפים לפרויקט מחייבת שיתוף פעולה מצדם, ועל כן היא לא תמיד אפשרית. לעתים, היא לא תיתכן מסיבות טכניות, כמו מגבלות אתיות של קרן על אופן התקשורת שלה עם מוטביה, או מחוסר זמן. לעתים, התהליך דיאלוגי בין השותפים לפרויקט יכול להיות מסובך כמו הפרויקט כולו (למשל, אם השותפים הם מנהלי בתי-ספר יהודיים וערביים, הצרכים להסכים על פרויקט משותף).

קושי רב הוא באותם מקרים שבהם קיים קונפליקט בין שני מעגלי הדיאלוג, כפי שתואר לעיל. למרות שאין כאן פתרונות קסם, תפקידו של מנהל הפרויקט ליצור אחריות משותפת אצל כל המעורבים בשני מעגלי הדיאלוג. ברוב המקרים, כשמובנת חשיבות שני מעגלים אלו, נמצאים פתרונות, למשל למציאת דרכים שיאפשרו לשותפים להיחשף לתהליכים הקבוצתיים שבין משתתפי הפרויקט בלי לפגוע בתהליך זה באופן משמעותי.

ההבדלים הרביעי והחמישי (התאמת ניהול פרויקטים לתחום החברתי ו"הבדלים שברוח") אינם ייחודיים לתחום החברתי. גם בפרויקטים למחקר ולפיתוח בחברות טכנולוגיות, נוצר, לעתים קרובות, קושי לתכנן פרויקטים הכוללים מחקר ניסויי, וצוותי הפרויקטים, שחלקם מגיע מהעולם האקדמי, מתקשים להתאים עצמם לעולם של ניהול פרויקטים. הפתרון מתמצה בסובלנות של השותפים לקושי זה. עליהם להבין את חוסר הדיוק שבמדדי ההצלחה של פרויקט שכזה (בייחוד בהערכת התוצאות) ולהיות פתוחים לשינויים התכופים שייכתנו בתכנון הפרויקט. בפרויקטים למחקר ולפיתוח נדרש קשר אמיץ יותר עם השותפים כדי לאפשר שינויים והתאמות אלו. מכאן ברור, שגם בפרויקטים חברתיים רבים יידרש קשר כזה, כדי שהשותפים לא יגלו מאוחר מדי שהפרויקט התקדם לכיוון לא רצוי מבחינתם.

ה"הבדלים שברוח" יכולים להיות מטופלים באופן חלקי על-ידי שימוש ב"ניהול פרויקטים רך", שהוא פחות נוקשה וביורוקרטי באופיו ומתאים לגישת המעורבים בפרויקט, מבלי לוותר על יתרונות הגישה. ספרי ניהול פרויקטים הם לעתים קרובות עתירי טפסים והגדרות ביורוקרטיות, שאינם נחוצים ברבים מהפרויקטים החברתיים העוסקים בדיאלוג קהילתי. בנוסף, חשוב להתאים את גישת ניהול הפרויקטים לבעלי העניין ולאופי הפרויקט. זהו אחד מתפקידיו של **משרד הפרויקטים**.

לסיום, פרק זה דן בשילוב בין ניהול פרויקטים לדיאלוג. הגישה המשלבת שהוצעה בפרק הקודם מסתמכת על תוצרי דיון זה. בנוסף, הפרק תאר את הקשיים העומדים בפני השילוב והציע דרכים להתמודד עמם. שילוב נכון של התפיסות, המתייחס גם לקשיים, מחייב פיתוח מקצועי של תפקיד מנהל הפרויקטים בתחום הדיאלוג, הכולל, בין השאר, מסלול הכשרה וליווי מתאים.

פרק 4: תהליכי הניהול במהלך מחזור החיים של הפרויקט

מבוא

פרק זה משלים את פרק 2 בהצגת יישום הגישה לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי. הדגש בפרק זה הוא על התפתחות תהליכי הניהול במהלך מחזור החיים של הפרויקט. נספח 1 מציג את תמצית השילוב בין שני פרקים אלו, באמצעות טבלה שעמודותיה הם הרכיבים של הפרויקט (בעלי העניין, הצרכנים, מנהל הפרויקט ותיאור הפרויקט) ושורותיה הם שלבי הפרויקט.

בפרק זה חילקנו את מחזור החיים של הפרויקט לחמישה שלבים: שלב הולדת הפרויקט (שמות נפוצים אחרים: שלב המעבר מרעיון לפרויקט, שלב בחינת הצורך והשימות, שלב האתחול, שלב "התבשלות הרעיון", שלב אישור תחילת העבודה); שלב הגדרת הפרויקט, שבו מוסכם על כל השותפים מהו הפרויקט, מה כלול בו וכיצד הם יהיו מעורבים בו; שלב תכנון הפרויקט, שבו מתוכננים פרטי הביצוע; שלב הביצוע ושלב הסיום, שבו נעשים תהליכים חיוניים לסיום הפרויקט. קיימות גרסאות מעט שונות לחלוקה לשלבים. לעתים, מחלקים את שלב הביצוע לשלב "ההכנות לביצוע" שהוא שלב העשייה (גיוס משתתפים וכד') המהווה הכנה לשלב השני שהוא ליבת הפרויקט (פעולת הקבוצה). לעתים, מחלקים את הביצוע לשלבי משנה (שלב מפגשים חד-לאומיים, שלב מפגשים משותפים, שלב תכנון היוזמה המשותפת של המשתתפים וכד'). שלבים ותתי-שלבים מסתיימים בדרך-כלל באבן-דרך המוגדרת באמצעות תוצר מדיד (תפוקה או תוצאה). לדוגמה, שלב הגדרת הפרויקט מסתיים באבן-דרך שבה הושגה הסכמה של כל השותפים על הגדרת הפרויקט.

נזכיר שוב, תפקיד הכלים המופיעים בפרק זה הוא לסייע לקבלת החלטות טובה יותר על-ידי כל השותפים לפרויקט, בהתחשב במגבלות הזמן והמשאבים של השותפים. למרות שתכנים מסוימים בפרק עשויים להישמע מוכרים ממסמכי בקשה לקרנות, תפקיד תכנים אלו בספר זה הוא שונה. הנקודות המוצעות להצגת הרעיון לפרויקט, למשל, צריכות לקבל התייחסות רק באופן המשרת את מנהל הפרויקט, את צוותו ואת שאר השותפים לצורך קבלת

החלטות. התייחסות לא עמומה לנקודות אלו תאפשר דיאלוג משמעותי יותר בין השותפים לפרויקט, כמו גם מענה על הצרכים והאינטרסים של שותפים אלו. גישה זו נכונה לכל פרויקט, אך היא חשובה שבעתיים בפרויקט לדיאלוג קהילתי, שבו מעורבים לרוב שותפים בעלי נקודות מבט שונות על הפרויקט ועל מטרותיו.

מחזור החיים של הפרויקט – שלבים ואבני דרך

- הולדת הפרויקט: הרעיון, הצדקתו ומציאת שותפים.
- הגדרת הפרויקט (החוזה עם השותפים).
- תכנון הפרויקט (בעיקר באמצעות צוות הפרויקט).
- ביצוע הפרויקט:
- ◆ שלבי משנה: למשל, הכנה לביצוע ליבת הפרויקט; ביצוע ליבת הפרויקט.
- סיום הפרויקט:
- ◆ דוחות, הערכות סיום, רעיונות לפרויקטים חדשים, ועוד.

הולדת הפרויקט

בתחום המתפתח של דיאלוג קהילתי מועלים רעיונות חדשים ומרתקים לפרויקטים במהלך כל שיחה, דיון או סדנה. למרות שרבים מרעיונות אלו יכולים להועיל, אין אפשרות להגשים אלא מעטים מהם. כל מי שעוסק בתחום (מתנדב הבוחר תחום פעילות, ארגון קהילתי, ארגון הידברות, הנהלת קרן וכד') חייב לבחור את הרעיונות המשרתים באופן הטוב ביותר את צרכיו.

בפועל, הרעיונות אינם יכולים להיבחן בנפרד, אלא מול החלופות להם. כך למשל, למרות שהגשמת רעיון מסוים יכולה בהחלט לתרום למטרה ראויה, יזם הרעיון יכול לגלות שישנן דרכים זולות יותר, בטוחות יותר או יעילות יותר להשגת מטרה זו, או שעדיף להשקיע את הזמן והמאמץ לטיפול במטרה אחרת.

שלב הולדת הפרויקט יכול להתפתח בדרכים שונות מבחינה כרונולוגית. בכל מקרה, בשלב זה ישנו דיאלוג בין שלושה רכיבים עיקריים: הרעיון שבבסיס הפרויקט, הצדקת הפיכת הרעיון לפרויקט ומציאת השותפים למימוש הפרויקט. השלב מסתיים כשהדיאלוג מוביל להתכנסות, קרי ישנו רעיון המוסכם, לפחות באופן ראשוני, על קבוצת שותפים מתאימה, ולכל שותף יש סיבה לשותפותו בפרויקט.

האופן שבו נבחרים פרויקטים לביצוע מבין שלל הרעיונות, הגדרות הצרכים, ההזדמנויות והשותפויות האפשריות תלוי בתרבות הארגונית ובגישה של יזם או יזמי הפרויקט. לעתים, הפרויקטים נגזרים ממבט מערכתי על הקהילה, צרכיה וההזדמנויות שנוצרו בה; לעתים, הפרויקטים נבחרים מבין רעיונות שמועלים בזמן קבוע או באופן מזדמן; לעתים, קבוצת שותפים מחפשת רעיונות לעשייה משותפת. היוזמה יכולה להיות של יזם בודד או של קבוצה, ארגון, קרן, ועוד. בתחילת שלב זה, לרוב, טרם נבחר מנהל לפרויקט.

הרעיון, ההצדקה והשותפים

- שלב הולדת הפרויקט כולל דיאלוג בין שלושה רכיבים עיקריים:
 - ◆ הרעיון = הצעת מוצר/שירות, דרך הפעולה וניצול ההזדמנות.
 - ◆ ההצדקה = הצורך, השימות, החלופות.
 - ◆ השותפים = היזם (בודד, צוות או ארגון), המתגייסים למימוש הרעיון.
- בסוף השלב, לכל שותף יש הצדקה לשותפותו במימוש הרעיון.

הרעיון שבבסיס הפרויקט (project concept)

בבסיס כל פרויקט ישנו רעיון, למשל להפגיש משתתפים מקבוצות זהות או מקבוצות גיל שלא נפגשו בעבר או להשתמש בשיטת הנחיה מסוימת. לרוב אפשר לנסח את הרעיון לפרויקט בכמה משפטים, בהדגשת החידוש והייחוד שביוזמה. הרעיון יכול להיות, למשל:

- ◆ פיתוח שירות או מוצר (חברתי) מסוים (כנס בנושא נתון, הקמת לשכת סיוע לעובדים זרים בשכונה שלא טופלה עד כה, שיפור מיומנויות מחשב אצל מחפשי עבודה וכד').
- ◆ שימוש בשיטת פעולה מסוימת להשגת יעדי היוזמה (לובי חברתי קיים, מפגשים קהילתיים וכד').
- ◆ ניצול חלון הזדמנויות (של זמן ומשאבים, של נכונות אצל צרכני הפרויקט, השתלבות בפרויקט רחב אחר, ועוד).

הרעיון

- הרעיון בבסיס היוזמה:
 - ◆ מוצר/שירות – רצוי בלשון של תוצאות ותפוקות.
 - ◆ דרך פעולה למימוש.
 - ◆ ניצול הזדמנות (חלון זמן, משאבים זמינים וכד').
- הדגש הוא על המיוחד, החדשני, המקורי, המלהיב.
- רצוי לנסח את הרעיון בפיסקה אחת.

בדרך כלל, מעניין לציין מה גרם לרעיון לעלות מלכתחילה. האפשרויות העיקריות הן: (1) צורך קהילתי (מתיחות בין שתי קבוצות זהות בקהילה; הקמת קואליציה בין זהויות; רצון אצל חלק מהקהילה ללמוד נושא בין-תרבותי). (2) צורך של הגורם היוזם ו/או הגורם שיממש את הרעיון להתפתחות אישית או מקצועית של היזם; עמידה במשימה ו/או בחזון של הארגון וכד'). (3) בקשה של "לקוח/צרכן" (פנייה של מתנ"ס, תושבי קהילה, קרן, או כל גורם אחר שיכול להיחשב כ"לקוח" או כ"צרכן" של תוצרי הפרויקט). (4) התפתחות מקצועית או טכנולוגית חדשה שמאפשרת את מימוש הרעיון (למשל, היכרות עם שיטת הנחיה חדשה שעשויה לסייע במקום שבו השיטות המוכרות הועילו פחות; יכולת ארגונית מקצועית שמאפשרת לעשות עכשיו את מה שלא ניתן היה לעשות קודם). (5) הזדמנות שנוצרה ומאפשרת את מימוש הרעיון (הבחירות המתקרבות; דוח ועדה ממלכתית שפורסם). (6) צורך חוקי/אתי (למשל, מתנ"ס הרואה עצמו מחויב אתית לשילוב אוכלוסייה מסוימת בפעילויותיו ויוזם פרויקט ליצירת שותפות חברתית עם אוכלוסייה זו).

הצדקת הרעיון בעיני היזם

כל אחד מהשותפים ליוזמה המתפתחת חייב לברר לעצמו מדוע ההשקעה ביוזמה מוצדקת מבחינתו. נדון תחילה בגורם הנתפס כזים הפרויקט המוצע (אדם, צוות, ארגון, ועדה). ניתוח דומה חייבים לעשות גם השותפים האחרים (בסיוע היזם המנסה לשכנעם להצטרף, או מיוזמתם הם).

ראשית, היזם יצטרך לברר את מידת **הצורך** בפרויקט המוצע. הצדקת הצורך ביוזמה תיקבע על סמך האופן שבו היזם תופס את המצב הקיים, את החזון והחלום שלו לעתיד (המצב הרצוי) ואת הפערים שבין המצב הרצוי למצב המצוי. כמובן, שתפיסת המצב הקיים תלויה בתפיסת העולם ובנקודת המבט של היזם (לא רק לגבי העובדות, אלא גם בפרשנותן). הגדרת המצב הרצוי תלויה באידיאולוגיה ובתפיסת העולם של היזם. מהפערים בין המצוי לרצוי ינבעו הצרכים והבעיות שהיוזמה, לדעת היזם, תנסה לטפל בהם.

שנית, תיבחן מידת **ישימות** היוזמה. מה מעיד על ישימות הרעיון שביוזמה המוצעת? האם ישנן דוגמאות מהעבר או מפרויקטים דומים שיכולים להעיד על הישימות? מהם "הנכסים" (assets) הארגוניים והקהילתיים הקיימים והנחוצים ליישום היוזמה? מה ההזדמנות (או ההזדמנויות) המאפשרת את מימוש הרעיון? מהם התנאים הנחוצים להפיכת הרעיון לישים?

ולסיכום, תיבחן היוזמה ביחס ל**חלופות**. האם הפרויקט המוצע הוא החלופה המיטבית (מבחינת עלות-תועלת, סיכויי ישימות וסיכונים) כדי לענות על הצרכים שהוצגו לעיל? באופן מיוחד, תישאל השאלה "למה עכשיו?". לעתים גם רעיונות מצוינים ניתן לדחות לשנה הבאה (כשיהיה מתאים יותר לקהילה, כשנהיה מוכנים יותר, אחרי השלמת פעילויות הכנה אחרות, לאחר שיסתיימו פרויקטים דחופים יותר).

היזם והצדקת היוזמה

- הצורך (כפי שהיזם מבין אותו):
 - ◆ מצב רצוי (חזון/חלום) ומצב מצוי (קיים).
 - ◆ הצורך והבעיה כנגזרים מהפער בין מצוי לרצוי.
- ישימות הרעיון:
 - ◆ הזדמנויות ו"נכסים" המאפשרים יישום.
 - ◆ תנאים להפיכת הרעיון לישום.
- החלופות:
 - ◆ מה קיים או הוצע עד כה כמענה לצורך?
 - ◆ האם היוזמה שלנו עדיפה מבחינת עלות-תועלת, ישימות וסיכונים.
 - ◆ למה עכשיו?

היזם כשותף אפשרי לפרויקט

גם היזם צריך לבחון עד כמה הוא מעוניין להיות שותף לפרויקט המתפתח. בסך הכול, ייתכן שלאחר שהעלה את היוזמה, "יתגלגל" הפרויקט בלעדיו. ישנן כמה שאלות מנחות שהיזם חייב לשאול את עצמו:

◆ **מה מלהיב אותי ביוזמה הזו?** לרוב, קשה לקדם פרויקט חברתי אם העיניים לא נוצצות... האם יש משהו ביוזמה שיוצר אצלי להט, "שאר רוח", וכל מה שיכול לאפשר לי לפעול (בהתחשב, למשל, במציאות הקודרת שאיחשף אליה ובמערכת השכר הלא מתגמלת של הארגון שלי...). הדרישה להתלהבות חיונית כמוכן שבעתיים אם מדובר בעבודה התנדבותית.

◆ **מדוע אני מתאים להיות שותף ליוזמה?** ראשית, במה הרעיון ושותפותי במימוש תורמים לי (כולל צרכי, ערכי, מאויי). אם היזם הוא ארגון, עליו לזודא כיצד ההצעה מתאימה למשימתו הארגונית ולדרכי הפעולה שנקבעו לו. שנית, האם יש לי יכולות ו"נכסים" הנותנים לי ערך מוסף כשותף לרעיון.

◆ **עד כמה אני מעוניין להיות שותף ליוזמה?** מהם התנאים לשותפותי ביוזמה? מהי מידת השקעתי בפרויקט (סוג התשומות והיקפן)? איזה מחירים אני מוכן לשלם על שותפותי ואילו סיכונים אני מוכן לקחת (פוליטיים, כלכליים, חברתיים, טכנולוגיים ואתיים).

◆ **איזה תפקיד יהיה לי בפרויקט?** לא תמיד היזם צריך או מעוניין להיות מנהל הפרויקט. כמובן שקביעת התפקידים תלויה גם בשאר השותפים, אך בינתיים היזם צריך לחשוב מה הוא מעדיף עבור עצמו ועבור הפרויקט.

היזם כשותף אפשרי

- למה דווקא היזם?
- ◆ במה מימוש הרעיון תורם ליזם? (כפרט וכארגון).
- ◆ במה היזם יכול לתרום למימוש הרעיון?
- עד כמה היזם מעוניין להצטרף לפרויקט?
- ◆ מתי ובאיזה תנאים הוא ירצה להיות שותף ויזם? מה וכמה ישקיע ביוזמה?
- ◆ סיכונים ומחירים להשתתפות היזם (חברתיים, פוליטיים, כספיים וכו').
- מה מלהיב את היזם ברעיון?
- איזה תפקיד היזם היה רוצה שיהיה לו בפרויקט?

השותפים בפרויקט

לעתים לא צריך שותפים, אבל די קשה להיזכר בדוגמה לכך בתחום החברתי. לכן חשוב למפות ולמנות שותפים אפשריים (אנשים פרטיים וארגונים, חברים אפשריים לצוות הפרויקט ולוועדת ההיגוי שלו), עוד לפני שמבררים אם הם אמנם מעונינים להצטרף. שתי שאלות מרכזיות יישאלו לגבי צירוף כל שותף:

1. מדוע הוא נחוץ כשותף בפרויקט?
2. מדוע ירצה להיות שותף בפרויקט?

ישנה נטייה רווחת להזמין את כל מי שנדמה כמתאים להיות שותף בפרויקט ולהקים ועדות היגוי המוניות. לעתים קרובות, התוצאה היא ועדות היגוי לא אפקטיביות, ללא תוצר ועם מפח נפש של המוזמנים. רבים ממוזמנים אלה באים כדי להיראות וכדי לשמור על האינטרסים שלהם. חוסר התפקוד של ועדת ההיגוי מאפשר לגורם המזמן לתמרן את ההחלטות "מאחורי הקלעים" לכיוון הרצוי, ללא שיתוף אמיתי של האחרים.

כפי שהודגש בפרקים הקודמים, שותפות בפרויקט משמעה תחושת בעלות על הפרויקט ואחריות להצלחתו. ההשקעה בבניית שותפות זו מחייבת מאמצים רבים מצד מנהל הפרויקט והשותפים. כדי לאפשר למנהל הפרויקט להשקיע בשותפים ולהצליח בכך, ישנה חשיבות רבה בבירור מעמיק לגבי הצורך בכל שותף. שאר בעלי העניין יוכלו להיות מוגדרים באופן אחר (צרכנים פוטנציאליים, ועדה מייעצת וכד').

הטופס המופיע בסוף שער זה (נספח 4, טופס מספר 1) עשוי לסייע במשימת מיפוי השותפים. טופס זה יוכל להתעדכן באופן דינמי במהלך הפרויקט, עם חידוד רשימת השותפים הסופית במהלך הגדרת, תכנון וביצוע הפרויקט.

רשימת השותפים

- בטבלת שותפים ראשונית יש לציין ביחס לכל שותף:
 - ◆ מדוע הוא נחוץ לפרויקט (כסף, כוח אדם מיומן, לגיטימציה...).
 - ◆ מדוע הפרויקט נחוץ לו?
- לחזור ולברר:
 - ◆ מי עוד חסר להבטחת הצלחת היוזמה?
 - ◆ האם קבוצת השותפים המתהווה יכולה לעבוד יחד?

כל אותן השאלות שהיזם שאל את עצמו (ראו לעיל), צריכות להישאל על-ידי כל אחד מהשותפים לגבי עצמם. סביר שיהיו הבדלים בין נקודות המבט והאינטרסים של השותפים ועל כן הגדרות המצב הקיים, המצב הרצוי, הצרכים שעליהם היוזמה עונה והצורך בשותפות – יכולים להיות שונים משותף לשותף. ככל שהשותפים קרובים יותר בנקודות המבט

שלהם, וככל שהאינטרסים שלהם אינם בסתירה, יהיה קל יותר להשיג הסכמות ושותפויות בהמשך. עם זאת, גם כשישנם פערים, ניתן במקרים רבים להסכים על אותו הרעיון לפרויקט, על רשימת השותפים ומדדי הצלחה שישרתו את כל השותפים. זהו האתגר העומד בפני מי שמנסה "לצלוח" את שלב הולדת הפרויקט ומאוחר יותר את שלב הגדרת הפרויקט.

כמובן, שהדיאלוג בין השותפים מחייב התאמות לתרבות ההתנהלות והארגונית של השותפים. הגדרת "המרחב הציבורי" ההוגן והמתאים לשותפים הוא אתגר חיוני בפרויקט לשינוי חברתי בכלל, ובפרויקט העוסק בדיאלוג קהילתי בפרט.

השותפים והפרויקט

- דיאלוג עם כל שותף אפשרי, כדי לברר אם אמנם הוא יהיה שותף בפועל.
- לכל שותף ייתכנו אינטרסים ונקודות מבט שונות על המצב הקיים, המצב הרצוי והגדרת הצורך שהפרויקט יענה עליו. למרות שהתאמה בין נקודות המבט של השותפים תעזור – היא אינה חיונית.
- לכל שותף אפשרי יש משימה ותכנית אסטרטגית משלו, אך ייתכן שלמרות חשיבות היוזמה בעיניו, היא אינה מתאימה לתחום פעילותו.

תוצרי שלב הולדת הפרויקט

בפרקים הקודמים הצענו שבפרויקט לדיאלוג קהילתי יעשה מאמץ משמעותי לגיוס מוקדם ככל האפשר של השותפים האפשריים, כולל מהקבוצות שיהיו שותפות לתהליך הדיאלוג. בשלב הולדת הפרויקט, זוהי מלאכתו של היזם (פרט או ארגון). על היזם מוטלת האחריות ליצור, כבר בשלב הייזום, מרחב ליישום הפרויקט המתאים לקבוצות הזרות שביניהן יהיה הדיאלוג ולאופי התהליך הדיאלוגי המוצע. בנוסף, על היזם להיות מודע, כבר בשלבים המוקדמים, למשמעויות התהליכיות של יוזמתו, כולל לקושי הרב הקיים בתהליכי דיאלוג להבחין בין הפן האישי לפן המקצועי בתהליך הייזום (לזרות התרבותית של היזם יש השפעה

על ההחלטות שהוא מקבל, אך גם על האופן שבו היוזמה נתפסת על-ידי הצדדים לדיאלוג), וכן למשמעויות התהליכיות של כל אינטראקציה בין בעלי העניין, הבאים עם רקע זהותי-תרבותי שונה, רקע מקצועי מגוון ונקודות מבט משלהם על הרצוי והמצוי בקהילה ובחברה. השער השלישי בספר מהווה כלי טוב ללימוד אותם הדברים שבהם היזם צריך להתחשב בפעולתו.

אנו מבחינים בין שלב הולדת הפרויקט לבין שלב הגדרת הפרויקט. לעתים, אבחנה זו היא מלאכותית בלבד. שלב הולדת הפרויקט מסתיים כאשר נוצרת קבוצה, לעתים ראשונית, של שותפים, המסכימים להקדיש מאמץ ליישום רעיון מוגדר. לכל אחד משותפים אלה ישנה הצדקה משלו לשותפותו במאמץ. המאמץ המובטח של השותפים הוא, בשלב זה, השתתפותם בשלב הבא – שלב הגדרת הפרויקט. לרוב, השותפים אינם מבטיחים עדיין משאבים נוספים שיאפשרו לפרויקט להתבצע, מכיוון שעוד לא ברור להם מה בדיוק יקרה בפרויקט. בשלב הגדרת הפרויקט מתנהל דיאלוג בין השותפים לגבי הגדרתו המוסכמת של הפרויקט לקראת תכנונו. בדרך כלל, בשלב זה נעשית גם הקצאת המשאבים.

ההחלטות שצריכות להתקבל על-ידי השותפים בסיום שלב הולדת הפרויקט הן:

◆ **אישור ראשוני של הפרויקט:** משמעות אישור זה היא שכל השותפים שגויסו לפרויקט מוכנים להיות שותפים לדיאלוג בשלב הגדרת הפרויקט. אין בכך, בדרך כלל, התחייבות מצדם של השותפים להמשיך את המסע מעבר לכך. עם זאת, שלב הגדרת הפרויקט מחייב מאמץ ומשאבים מצד השותפים, וחשוב לוודא שאמנם ניתנה הסכמתם. כדי שיהיה ברור על מה השותפים הסכימו מומלץ לנסח מסמך קצר הכולל את "תמצית הפרויקט", קרי הרעיון המוסכם והגדרת המשימה המוסכמת (נספח 4, טופס 2).

◆ **רשימת השותפים ותפקידיהם האפשריים:** יש לברר מי הם השותפים שגויסו לפרויקט ומי חסר להבטחת הצלחתו (נציגי קבוצת זהות באוכלוסייה, גורם מממן, גורם הנותן לגיטימציה לתהליך, גורם מקצועי מבצע וכד'). מידת ישימות הפרויקט תלויה בהשלמת רשימת השותפים או בקביעת האופן שבו תושלם רשימה זו בהמשך, מבלי לפגוע באיכות התהליך הדיאלוגי.

◆ **הסכמה להקדשת המשאבים הנחוצים לשלב הגדרת הפרויקט על-ידי השותפים:** בדרך כלל, הכוונה כאן לזמן פנוי ולמאמצים הנחוצים לזימון השותפים, להכנת חומרים וכדומה.

◆ **הגדרת המרחב ההוגן לדיאלוג בשלב הגדרת הפרויקט:** כללי ה־setting לדיאלוג בין השותפים צריכים להיות מוסכמים ומתאימים, כולל הדרך שבה יתנהל הדיאלוג. חשוב להגדיר את לוח הזמנים, המשאבים הנחוצים (זמן של השותפים וכד') ואת דרך ניהול הדיאלוג (מפגשים, דואר אלקטרוני, תגובה על מסמכים וכד'). בנוסף, יש להבהיר מהו התוצר הצפוי של שלב זה (ראו בהמשך, בשלב הגדרת הפרויקט, מהם התוצרים האופייניים של השלב).

◆ **קביעת מנהל הפרויקט:** לקראת שלב הגדרת הפרויקט, חשוב להגדיר מי מנהל את הפרויקט. לעתים זה היזם, לעתים איש מקצוע בארגון המבצע, וייתכנו גם אפשרויות נוספות. כפי שצינו, בפרויקטים לדיאלוג קהילתי יש לעתים צורך ביותר ממנהל אחד, ויש להגדיר היטב את חלוקת הסמכויות והתפקידים. בשותפות של כמה ארגונים, ייתכן שכל ארגון יגדיר מנהל פרויקט, שאחראי על הפרויקט מבחינת הארגון. האישור הראשוני לפרויקט משמעו שהמנהל יכול להשקיע משאבים בהכנת השלב הבא – הגדרת הפרויקט.

◆ **הגדרה מוסכמת של מגבלות/אילוצים למימוש הפרויקט:** כבר בשלב זה, ייתכן שידועים או שנקבעים חלק מהאילוצים למימוש: תקרת משאבים (כסף, כוח אדם וכד'), לוח זמנים, מגבלות על דרך המימוש (אתיות, חוקיות וכד') ומגבלות על תוצרי הפרויקט. אילוצים אלו הם לעתים חיצוניים (זמן – חודש הרמאדאן, חוקי המדינה) או שהם מוכתבים באופן לא גמיש על-ידי השותפים.

◆ **קביעה מוסכמת של הנחות למימוש הפרויקט:** הנחות הן קביעות שמנהל הפרויקט יכול להניח שהן נכונות, ואי־קיומן מסכן במידה קטנה או גדולה את סיכויי הצלחת הפרויקט. הנחות אלו הן לגבי זמינות משאבים, לוח הזמנים, אפקטיביות דרך המימוש ותוצרי הפרויקט. הסכמה על ההנחות מעידה על הבנת השותפים את גורמי הסיכון העיקריים להצלחת הפרויקט.

תוצרי שלב הולדת הפרויקט

- אישור ראשוני של הפרויקט, כפי שמוגדר בתמצית הפרויקט.
- אישור רשימת השותפים ותפקידיהם בפרויקט.
- קביעת מנהל הפרויקט.
- הסכמה להקדיש את המשאבים הנחוצים לשלב הגדרת הפרויקט.
- הסכמה על המרחב ההוגן לשלב הגדרת הפרויקט.
- הסכמה על מגבלות ואילוצים ידועים.
- הסכמות נוספות שהושגו.

שלב הגדרת הפרויקט

שלב הגדרת הפרויקט כולל הגדרה בסיסית של עיקרי הפרויקט, המוסכמים על כל השותפים. בשלב זה מתנהל דיאלוג בין השותפים שתכליתו קבלת החלטות שתאפשר תכנון מיטבי של הפרויקט בשלב הבא. דיאלוג זה יכול, ולעתים קרובות אף צריך, לכלול תהליכי למידה של השותפים עם מרכיבים תהליכיים. השער השני בספר זה מתאר מודל פעולה לזוועדה או לקבוצה שבשל הרכבה ותחומי עשייתה צריכה לשלב קבלת החלטות עם דיאלוג פנימי בין תרבותי. ככל שהדבר מתאפשר, מומלץ להיעזר בתוכנות ובכלים המוצעים שם (למשל, תהליכי בניית קונצנזוס), כדי לשפר את איכות תהליכי קבלת ההחלטות בין השותפים באופן המחזק את מחויבותם לפרויקט. האחראי ליצירת האפשרות לדיאלוג בין השותפים לפרויקט הוא מנהל (או מנהלי) הפרויקט.

ההבחנה בין שלב הגדרת הפרויקט לשלב התכנון נועדה לחסוך משאבים וזמן. בעוד שהגדרת הפרויקט מתמקדת בנושאים שעליהם השותפים צריכים להסכים במסגרת "החוויה" הנוצר ביניהם, בתכנון הפרויקט מנהל הפרויקט וצוותו מתרגמים "חוויה" זה לאופני פעולה מפורטים. אין היגיון להעמיק בתכנון הפרויקט לפני שמתקבלת הסכמה של השותפים להגדרתו, לצורך בו ולישימותו (מבחינת משאבים, זמן וסיכויי הצלחה). עם זאת, למרות שההסכמה על הגדרת

הפרויקט מגדילה את סיכויי הצלחתו ומצדיקה את המאמץ בתכנונו, תוצרי שלב התכנון יכולים גם הם להביא את השותפים לשינוי הגדרת הפרויקט או למסקנה שאין טעם להמשיך בו. האופן שבו מתנהל התהליך בין בעלי העניין בשלב הגדרת הפרויקט יכול להיות שונה מפרויקט אחד למשנהו. חלק חשוב הוא דיון בהבדלים שבין בעלי העניין השותפים בתיאור המצב הקיים, תיאור המצב הרצוי (או החזון), הגדרת הפערים בין הרצוי למצוי וכדומה. מעבר לכך, ייתכנו הבדלים משמעותיים בין השותפים לגבי הציפיות מהפרויקט (בפרק השני לעיל דנו בהשוואת נקודות המבט השונות של השותפים, ציפיותיהם ו"השאלות הקשות" שיש לענות עליהן).

הבדלים בין בעלי העניין לא צריכים להרתיע בשלב הגדרת הפרויקט. כמובן, שככל שיש חפיפה בתפיסות בין בעלי העניין, יהיה קל יותר להגדיר את הפרויקט וללוותו. הכלי העיקרי להגדרת פרויקט הוא קביעת מדדים מוסכמים על כל השותפים להצלחתו. מדדים אלו, המורכבים מתפוקות, תוצאות, הגדרת היקף המשאבים והזמן, צריכים להתאים לקידום הצרכים והאינטרסים של כל השותפים. במהלך הפרויקט, מידת הצלחתו תיבחן את מול מדדים אלו, ושינויים יתבצעו כדי לעמוד במדדים אלו באופן אופטימלי. רק כשיווצר צורך בשינוי מדדי הצלחה (זה קורה לעתים קרובות בפרויקטים), יהיה צורך לקיים משא ומתן מחודש בין השותפים על התאמת המדדים לאינטרסים שלהם.

לדוגמה: פרויקט שכונתי משותף של ארגון הידברות בין-תרבותי וארגון המדגיש ערכים סביבתיים. בפרויקט זה, העובדת הקהילתית השותפה לפרויקט מטעם העירייה קיוותה שהדיאלוג השכונתי ירחיב את מעגל הפעילים בשכונה; הארגון הסביבתי רצה שהדיון יעסוק במימוש ערכים של איכות סביבה בפעילות השכונה וארגון ההידברות הבין-תרבותי התעניין בהרכב הבין-זהותי של הקבוצה ובבחירת תכנים בין-תרבותיים לתהליך הדיאלוג. הקרן המממנת ראתה את התהליך כמקדם תהליכי דמוקרטיזציה בשכונה, על-ידי מתן מקום למגוון הקולות בקהילה בתהליכי קבלת ההחלטות. במקרה זה, כל השותפים הסכימו שכל המטרות הנ"ל ראויות, אך כל ארגון רצה לוודא שבפועל הפרויקט תואם את נקודת מבטו ומשימותיו. התפוקות והתוצאות שהוגדרו היו מוסכמות ותאמו למשימות של השותפים. יתר על כן, הייתה תחושה של סינרגיה: שיתוף תושבים בעלי זהויות שונות בקבלת ההחלטות בנושאים סביבתיים הגדיל את מחויבות הפעילים הקהילתיים למשימות של כל אחד

מהשותפים. ככל שהפרויקט התקדם, נבחן הביצוע ביחס לתפוקות ולתוצאות הצפויות, וכשנמצאו חריגות, הדברים תוקנו תוך שמירה על המטרות של כל השותפים. לאחר השנה הראשונה שבה הפרויקט פעל בהצלחה, הוחלט לנסותו בשכונה אחרת. העובד הקהילתי בשכונה זו, שמונה כמנהל הפרויקט, לא השכיל לשמור על השותפות בין השותפים. עם התעוררות הקשיים הראשונים ביישום הפרויקט, ניסה כל שותף להתאים את הפרויקט למשימתו על חשבון משימות השותפים האחרים, והתוצאה – הפרויקט נכשל.

ככלל, וכפי שהודגש בפרק השני, הגדרה ברורה של הפרויקט ומאמץ של מנהל הפרויקט לשמירת השותפות משפרים לאין ערוך את הסיכוי שהשותפים יעריכו את הפרויקט בסיומו כמוצלח.

החזקה עם השותפים כולל:

- עדכון והרחבה של ההסכמות.
- קביעת מדדי ההצלחה של הפרויקט:
 - ◆ תפוקות, תוצאות, תאריכי יעד ומשאבים.
 - ◆ מידת הגמישות של השותפים.
- שלד תכנית הפעולה:
 - ◆ שלבים עקרוניים ואבני-דרך.
 - ◆ שיטות עבודה.
- הסכמות לגבי השותפים ובעלי העניין:
 - ◆ מיפוי בעלי עניין, שותפים, חברי צוות הפרויקט, כולל תפקידים ותחומי אחריות.
 - ◆ דרכי התקשרות ומנגנוני קבלת החלטות בין השותפים לפרויקט.

עדכון והרחבה של ההסכמות

כפי שצוין בפרק השני, בתהליך תכנוני מתפתח, סביר ביותר שעם התקדמות התכנון, חלק מההסכמות הקודמות יידונו מחדש. מידת הפתיחות של השותפים לעדכון הסכמות קודמות יכולה להשתנות. ישנם יתרונות לתחושת היציבות שמקנה קביעת הסופיות של הסכמות

קודמות. מצד שני, אם נוספו שותפים חדשים או שהתבררו נתונים חדשים, שינוי ההסכמות יכול להיות חיוני.

ואמנם, בשלב הולדת הפרויקט, סוכמו פרטים ראשוניים לגבי הפרויקט, כמו רשימת השותפים, מי המנהל, לוח זמנים ומשאבים. לא פעם, במהלך הגדרת פרויקט, נוצר צורך לשנות, לעדכן ולהרחיב הסכמות אלו. מומלץ ששינויים אלו יהיו מתועדים.

קביעת מדדי ההצלחה של הפרויקט

מדדי ההצלחה של הפרויקט, כפי שהוסכמו על-ידי השותפים, הם הכלי העיקרי שיאפשר למנהל הפרויקט לעמוד בציפיותיהם. בפרק השני לעיל, תיארנו את מדדי ההצלחה כמצפן עבור מנהל הפרויקט, הצריך לבחור את הדרך הטובה ביותר להפעלת הפרויקט. מדדי ההצלחה כוללים את פירוט התפוקות (Outputs) והתוצאות (Outcomes), שמידת השגתן תשמש להערכת הצלחתו של הפרויקט. בפרק השני, ובמידה רבה יותר בשער הרביעי בספר זה, אנו עוסקים בהרחבה באבחנה בין תפוקות ותוצאות ובאופן נכון להגדרתם בפרויקטים של דיאלוג קהילתי.

במקרים רבים, נוצר בלבול בין מושגים כמו "מטרות", "מטרות על", "יעדים", "יעדים מדידים", "חזון" וכד'. בהקשר של ניהול פרויקטים, העוגן לדיון הוא מדדי ההצלחה של הפרויקט, כפי שהוגדרו בהסכמה על-ידי השותפים. ניסוח מדדי ההצלחה צריך להיות כזה שמאפשר, **עד סיום הפרויקט**, לבחון עד כמה הצליח הפרויקט בעיני שותפיו. ניסוח עמום מדי לא יאפשר בחינה זו. בעולם של פרויקטים לשינוי חברתי עתירי סיכונים, חדשניים, שנערכים בסביבה משתנה, קשה לצפות מצוות הפרויקט לעמוד במדדי הצלחה שהוגדרו באופן "בינארי" או "חותך" (כלומר, שיש להם שתי מסקנות: או שהפרויקט הצליח או שהפרויקט נכשל). סביר יותר להגדיר את מדדי ההצלחה באופן שיאפשר לענות על השאלה "**עד כמה** הפרויקט הצליח". הערכת הפרויקט (בין אם נעשית על-ידי מנהל הפרויקט וצוותו ובין אם על-ידי גורם אחר) חייבת לכלול הערכה של מדדי ההצלחה – שכן הערכה זו חיונית לקבלת ההחלטות של השותפים במהלך ובסוף הפרויקט.

הגדרה נכונה של מדדי ההצלחה של הפרויקט היא הפתרון לפערים בחזון, במטרות, באינטרסים ובמשימה בין השותפים. מדדי הצלחה טובים תורמים לנקודות המבט של כל

השותפים, כפי שהודגם לעיל בדוגמת הפרויקט הסביבתי הרב-תרבותי בקהילה. הדיאלוג בין השותפים בקביעת מדדי ההצלחה יכול להיעזר בכלים המופיעים בשער השני של ספר זה, כמו גם בדיון ב"שאלות הקשות", המוצעות בפרק 2 בשער זה.

אין לבלבל בין מדדי ההצלחה לבין תכנית הפעולה של הפרויקט. אם מדדי ההצלחה של הפרויקט הם המצפן, תכנית הפעולה היא המסלול בפועל של הפרויקט בדרכו אל הצפון המיוחל, תוך עקיפת מכשולים וניצול הזדמנויות ושיטות פעולה שונות. על-פירוב, בקביעת תכנית הפעולה ושינויה, יש למנהל הפרויקט וצוותו חופש פעולה מסוים.

ולסיום, כלי מתקדם שיוכל לעזור במקרים מסוימים מופיע בנספח 4, טופס 3. בכלי זה אנו שואלים מה יקרה אם במהלך הפרויקט יתברר שלא ניתן לעמוד בתפוקות ובתוצאות שהוגדרו בזמן ובמשאבים שהוקצו לפרויקט. אפשרות אחת היא שהפרויקט יופסק. אפשרות טובה יותר היא שהשותפים יתגמשו וישנו את דרישותיהם, אם על-ידי שינוי התפוקות והתוצאות, אם על-ידי הארכת הזמן ואם על-ידי הקצאת משאבים נוספים. השאלה הא-פרוירית לגבי גמישות השותפים יכולה לסייע למנהל הפרויקט בבחינת דרכי פעולתו, כשיתגלו קשיים ראשונים בפרויקט. לעתים קרובות, הדיון בכלי זה עוזר לחדד את מדדי ההצלחה עצמם.

מדדי ההצלחה של הפרויקט

- עוגן לדיון במטרות, במטרות-על ובמטרות-משנה.
בניהול פרויקט, אין לוותר על הערכת מידת השגת מדדים אלו.
- מדדי ההצלחה כוללים:
 - ◆ תוצרי הפרויקט – תפוקות ותוצאות.
 - ◆ עמידה בתאריכי יעד.
 - ◆ עמידה במשאבים שהוקצו לפרויקט.
- חשוב להבחין בין מדדי ההצלחה לבין:
 - ◆ מטרות, מטרות-על וחזון.
 - ◆ תכנית הפעולה של הפרויקט (תשומות, פעילויות, תוצרי ביניים ושיטות פעולה).

בהגדרת מדדי ההצלחה, ייקבעו התפוקות בקיצור, בבהירות ובאופן מדיד ויצוינו "יחידות השירות" (כנסים עם מספר מסוים של משתתפים, סדנאות בנושאים נתונים, שעות קבלה של עובד סוציאלי, מנות חמות שיחולקו לנצרכים), שמידת העמידה בהן תחשב מדד להצלחת הפרויקט ושאותן ניתן לבחון עד יומו האחרון של הפרויקט (ולא לאחר מכן).

גם תוצאות יוגדרו בקיצור, בבהירות ובאופן מדיד. ראשית, יוגדרו קהלי היעד (הישירים והעקיפים). לכל קהל יעד כזה, יצוינו השפעות הפרויקט עליו שמידת העמידה בהן תחשב מדד להצלחת הפרויקט. שוב, הכוונה לתוצאות שניתן לבחון את העמידה בהן עד יומו האחרון של הפרויקט (ולא לאחר מכן). מועיל למיין את התוצאות לפי סוגים: שינויים בידע, במיומנויות, בעמדות, בתפיסות, ברגשות, במוטיבציה, בהתנהגות, בסטטוס וכד' (ראו שער רביעי לגבי מיונים אלו ולגבי בחירת תוצאות למדידה). בשלב הגדרת הפרויקט, חשוב לציין (מכלי לפרט) כיצד יימדדו התוצאות: באמצעות שאלונים, ראיונות, קבוצות מיקוד, תצפיות, אמצעים עקיפים המרמזים על השינוי וכד'. תכנית הערכת התוצאות המפורטת תוכן בשלב תכנון הפרויקט.

חשוב לזכור שתפקיד מדידת התוצאות הוא לסייע לשותפים בקבלת החלטות ולא לקדם את המחקר האקדמי. בפרויקטים זולים יחסית, בהשקעה קטנה למדי, ניתן לקבל את מרבית התשובות הנחוצות לקבלת החלטות זו.

למדדי ההצלחה תתלווה קביעת השותפים לגבי עמידה בתאריכי היעד ובמשאבים שהוקצו לפרויקט. אם יש סיבות למגבלות הזמן והמשאבים, כדאי לציין אותן במפורש.

שלד תכנית הפעולה

כאמור, ייתכנו דרכי ביצוע שונות להשגת מדדי ההצלחה. באופן עקרוני, מקובל שלמנהל הפרויקט וצוותו ישנו חופש פעולה בקביעת תכנית הפעולה להשגת מדדי ההצלחה. עם זאת, בדרך-כלל, השותפים מעוניינים לדון ולאשר את שלד הביצוע ושיטות הפעולה העיקריות. שלד הפרויקט כולל רשימה של תפוקות ותוצאות (ביניים וסופיות) שיושגו במהלך הפרויקט. תוצרים אלו ישולבו ברשימת שלבי הפרויקט, הכוללת לוח זמנים ראשוני ואבני-דרך (לעתים קרובות, תיכלל כאן גם הערכת המשאבים הנחוצים לפרויקט ו/או לכל שלב ותמחורים). לדוגמה, בפרויקט שהצלחתו נמדדת בהשגת הסכמה בהנהלת המתנ"ס לגבי

תכנית החוגים לשנה הבאה, שלד הביצוע יגדיר תוצרי ביניים אפשריים לשלבי התהליך (למשל, השתתפות של כמחצית מחברי ההנהלה בשלוש סדנאות, יצירת תחושת גיבוש בין חברי ההנהלה בסוף השלב הראשון של ביצוע הפרויקט). טופס 4 בנספח 4 יוכל לשמש כתבנית לבניית תכנית עבודה זו. ניתן גם לערוך תכנית זו בגיליון עבודה אלקטרוני, ואז ניתן יהיה להרחיב את פירוט התכנית בקלות יחסית בהמשך.

בנוסף לשלד, השותפים ירצו לדון בשיטות הפעולה עצמן. ייתכן שהם ירצו להכריע לגבי מודל ההנחיה שייבחר לקבוצת הדיאלוג הקהילתי, להכתיב אילוצים לכללי המסגרת (מספר המנחים, שפת הדיאלוג וכד'). "השאלות הקשות" שהוזכרו בפרק השני יוכלו לעזור גם כאן בקביעת שיטת העבודה בקבוצה. שאלות תהליכיות אופייניות שיתעוררו כבר עכשיו יעסקו בבחירת המנחים ושאר צוות הפרויקט, דינמיקת העבודה של מנהל הפרויקט עם המנחים במהלך הפרויקט, מעורבות השותפים בפעילויות, דינמיקת העבודה עם הקהילה ודרכי גיוס המשתתפים, כללי מסגרת תהליכיים לפרויקט ולתהליכים בו, ועוד. השער השלישי בספר זה וחלקים מהפרק השני בשער זה יכולים לסייע במציאת תשובות מקצועיות לחלק מהשאלות.

הסכמות לגבי השותפים ובעלי העניין

בהגדרת הפרויקט, יהיה צורך למפות את בעלי העניין המרכזיים (לא רק אלו שהוגדרו כשותפים לפרויקט), תפקידיהם, כישוריהם ותחומי אחריותם. רשימה זו יכולה להיות בפירוט חלקי בשלב זה, אך בשלבי התכנון הבאים יהיה צורך להשלימה. ניתוח מפורט יותר יכול להבהיר גם את הצרכים השונים של בעלי העניין ואת נקודות המבט השונות שלהם על הפרויקט. הניתוח יכול להיות מורחב גם לגורמים בעלי עניין שאינם מעורבים בפרויקט, כמו ארגונים מתחרים או שמבצעים פעילויות דומות. טופס מספר 5 בנספח 4 מסייע במלאכה זו.

בנוסף, מנגנוני קבלת החלטות ודרכי התקשורת בין השותפים לפרויקט יצטרפו להיות מוגדרים היטב. הגדרה טובה של מנגנוני התקשורת, כולל מי מעורב באיזו ועדה או החלטה, מי מיועד ומתי וכד', תסייע לבניית אמון ותמנע מתחים בין השותפים ובניהם לצוות הפרויקט. במרבית המקרים, הגדרה זו יכולה להיות פשוטה ביותר, אך אם היא ברורה, היא מאפשרת לשותפים הבאים מתרבויות ארגוניות מגוונות לשתף פעולה באווירה טובה. אמצעי

התקשורת יכולים לכלול ישיבות צוות, ישיבות ועדת ההיגוי, דוחות מצב, עדכונים בטלפון או בדואר אלקטרוני. לגבי כל אופן מעורבות, יש לקבוע אם הוא יהיה בזמנים קבועים (שבועי, חודשי) או כתגובה לאירוע (למשל, צורך בשינוי בתכנית). טופס מספר 6 בנספח 4 מסייע כתבנית לקביעת דרכי העדכון והעברת המידע בפרויקט. טופס זה, וכן תיאור שלב הביצוע בהמשך פרק זה, יכולים לסייע בקביעת אמצעי ההתקשרות בין השותפים לפרויקט.

כמובן, מנגנוני התקשורת נקבעים בד בבד עם מנגנוני קבלת החלטות בפרויקט, שכן ההנחה היא שהמידע נחוץ לצורך תהליכי קבלת החלטות.

יהיו כמובן היבטים תהליכיים לעבודה בין השותפים ובעלי העניין בפרויקט. בשלב הגדרת הפרויקט (וביתר פירוט, בשלב תכנון הפרויקט), יוחלט כיצד להתמודד בין השאר עם הסוגיות התהליכיות הבאות:

1. פיתוח התהליך הדיאלוגי הבין-זהותי עם בעלי העניין והשותפים.
2. בחירת המנחים ושאר צוות הפרויקט; זהויות חברי הצוות.
3. דינמיקת העבודה של מנהל הפרויקט עם המנחים במהלך הפרויקט.
4. כללי המסגרת בקבוצות הדיאלוג הבין-זהותי (כולל עבודת מנהל הפרויקט, הגייסים ושאר הצוות עם משתתפי הקבוצות).
5. דינמיקת העבודה עם הקהילה (כולל תהליך גיוס המשתתפים לקבוצה, הקשר בין משתתפי הפרויקט לבין המעגלים הרחבים יותר בקהילה וכד').
6. משמעויות הזהות התרבותית והמקצועית של מנהל הפרויקט בכל הנוגע לתכנית הדיאלוג.

חלק מהיבטים אלו חופף במידת מה להיבטים התהליכיים שהוזכרו לעיל בתכנית העבודה של הפרויקט.

שני כלים שימושיים נוספים מוצגים בטפסים 7 ו-8 המופיעים בנספח 4. כלים אלו משלימים מידע נוסף המאפשר לצוות הפרויקט לדעת מה הם "הקווים האדומים" של השותפים לפרויקט ומה הם מצפים שייעשה כשמתגלות חריגות ממדדי ההצלחה שהוגדרו לפרויקט.

הסכמות לגבי השותפים ובעלי העניין

- מיפוי בעלי עניין, שותפים, חברי צוות הפרויקט, כולל תפקידים ותחומי אחריות.
- דרכי התקשורת בין השותפים לפרויקט (כולל היבטים תהליכיים).
- ◆ היבטים תהליכיים, בדגש על זהויות ותרבויות:
 - קביעת כללי המרחב.
 - מערכת היחסים בין בעלי העניין.
 - פערים בין האישי-זהותי-מקצועי של השותפים.
- מיפוי אילוצים ו"קווים אדומים" של השותפים ובעלי עניין אחרים.
- דרגות החופש של צוות הפרויקט – דרכי טיפול בחריגות במהלך ביצוע הפרויקט.

תוצרים מסכמים של שלב הגדרת הפרויקט

תוצרים מסכמים של שלב הגדרת הפרויקט

- אישור תכני הגדרת הפרויקט על-ידי השותפים.
- אישור לצוות הפרויקט ומנהלו להכין את תכנון הפרויקט.
- קביעת אופן מעורבות השותפים בשלב תכנון הפרויקט ואישור תוצרי התכנון.
- חיזוק תחושת השותפות, הבעלות על הפרויקט וההתלהבות מהפרויקט אצל השותפים.

שלב תכנון הפרויקט

בשלב תכנון הפרויקט מגבש צוות הפרויקט (בסיוע יועצים, חלק מהשותפים, ועוד) את תכנית הפעולה המפורטת, קובע חלוקת תחומי אחריות בתוך צוות הפרויקט, בונה תכניות לניהול איכות, סיכונים, ועוד. תכנון הפרויקט מהווה "תרגום" של ההסכמות בשלב הגדרת הפרויקט לדרך עבודה מפורטת ומתאימה.

היקף המאמץ המושקע בשלב זה תלוי בגודל הפרויקט, במורכבותו ובמידת הצורך לשמור על שותפות ודיאלוג בין המעורבים בו.

תכנון מפורט לקראת ביצוע

- עדכון והרחבה של ההסכמות.
- פירוט תכנית הפעולה:
 - ◆ שלבים, תוצרי ביצוע, פעילויות, לוח זמנים, הקצאת משאבים ותמחורם.
 - ◆ פירוט שיטות עבודה.
- הסכמות לגבי צוות הפרויקט: תפקידים, תחומי אחריות ודרכי תקשורת.
- תכנון ניהול סיכונים והזדמנויות.
- תכנון ניהול איכות – תהליכי הערכה.
- תכנון דרכי תיעוד.
- תכנון נוהלי רכש.

עדכון והרחבה של ההסכמות

למרות שרצוי לשמור על ההסכמות שגובשו בשלב הגדרת הפרויקט, בתהליך תכנוני מתפתח, סביר ביותר שעם התקדמות התכנון חלק מההסכמות הקודמות יידונו מחדש. כפי שכבר ציינו, מומלץ לתעד שינויים בהסכמות באופן ברור.

פירוט תכנית הפעולה

בשלב זה, על סמך שלד תכנית הפעולה שסוכם בהגדרת הפרויקט, מפורטים שלבי הביצוע של הפרויקט. לכל שלב ביצועי מוגדרים תוצרי הביצוע שלו (תפוקות ותוצאות ביניים). לאחר מכן, מפורטות הפעילויות בכל שלב, כשלכל פעילות מוגדרים משך הזמן לפעילות ושעות העבודה של העוסקים במלאכה (שעות הנחיה, שעות הוראה, שעות ניהול פרויקט).

על סמך כל אלה, מכינים לוח זמנים מפורט, כולל התייחסות לפעילויות הנעשות במקביל, מקצים משאבים לפעילויות (מנחים, עובדים קהילתיים, ועוד) ומתמחרים אותן. סביר להניח שכבר בשלב הגדרת הפרויקט (ואף בבדיקת ישימות הפרויקט בשלב הולדת הפרויקט) נעשו הערכות תמחור. בשלב תכנון הפרויקט, הפירוט מאפשר לבדוק הערכות אלו ולעדכן.

פירוט תכנית העבודה תלוי בהיקף הפרויקט ובמידת הדיוק האפשרית בהתחשב בגמישות הנדרשת בפרויקט (בעיקר אם הוא חדשני או ניסיוני). פרויקטים חברתיים, בדרך כלל, אינם מצדיקים מנגנונים מתוחכמים להכנת תכניות פעולה שבהם נעשה שימוש בפרויקטים כלכליים רבים. אפשר, לעתים, לשפר את התכנית באמצעות כלים ממחשבים להכנת תרשימי גנט (ראה נספח 4, טופס 9 כדוגמה), להקצאת משאבים, לתמחור ולמעקב אחר ביצוע. ברוב המקרים, אפשר להסתפק בניהול תכנית העבודה באמצעות גיליון עבודה אלקטרוני, ובמקרים רבים, אף ללא מחשב כלל. אין בכך משום המעטה מחשיבות תכנית העבודה המפורטת, אלא רק המלצה להתאים את העזרים להכנתה, להיקפה ולמורכבותה. טופס מספר 10 בנספח 4 מדגים תבנית גליון אלקטרוני היכולה לשמש למטרות שציינו.

בשלב תכנון הפרויקט, יפורטו גם שיטות העבודה – מודלים של הנחיה, שיטות הוראה ודרכי גיוס משתתפים. תכנון פרויקט לדיאלוג קהילתי מחייב התייחסות עמוקה להיבטים תהליכיים בשלב זה. יש לספק מענה מפורט לשלושה סוגים של היבטים (ראו גם בשער השלישי):

1. **קביעת כללי המרחב שבו מתנהל הפרויקט (ה-setting):** תפיסת הדיאלוג, המצב הקיים והמצב הרצוי בקהילה ביחס לקבוצות שבדיאלוג – כל אלו מכתיבים התייחסות למגוון נושאים, כמו מודל ההנחיה, מספר המנחים ומי הם, שפת ההנחיה, מספר המשתתפים בקבוצה, מקום המפגש, כיבוד (כשרות, צמחונות), מספר המפגשים, תכיפות המפגשים, שעת המפגש ואורך המפגש, אופן גיוס המשתתפים (על-ידי המשתתפים, באמצעות מנהל הפרויקט, המנחה או גייס/ים מקבוצות הזרות

שבדיאלוג), הקשר שבין הרכב הקבוצה לבין הרכב הקהילה, כללי מסגרת של הקבוצה בזמן המפגש (שפה, שיח וסגנון דיבור, איחורים, סובלנות לטלפונים סלולריים) ובין המפגשים (תזכורות, שיחות של צוות הפרויקט עם המשתתפים).

2. **היבטים של מערכת היחסים שבין בעלי העניין:** מנהל הפרויקט צריך להתייחס לקשר שלו עם שאר בעלי העניין, בעיקר הקשר עם המנחים ומשתתפי קבוצות הדיאלוג, אך גם לקשר עם הקהילה ונציגיה הרשמיים והלא־רשמיים ועם הארגונים והפרטים האחרים השותפים לפרויקט.

3. **ההיבטים האישיים, הזהותיים והמקצועיים של השותפים לפרויקט:** כיצד כל שותף מטפל בפערים שבין שלושה רכיבים אלו, וכיצד השותפים האחרים תופסים אותו בהקשר זה. באופן מיוחד, בהקשר למנהל הפרויקט, יש להדגיש את השפעת הזהות התרבותית שלו על המנחים, על משתתפי הקבוצות ועל הקהילה.

פירוט תכנית הפעולה

- **שלבים (phases) ותוצרי ביצוע (deliverables)** (תפוקות ותוצאות ביניים).
- **פירוט פעילויות לכל שלב/תוצר ביצוע, הערכת משך זמן ושעות עבודה לכל פעילות.**
- **הכנת לוח זמנים מפורט, כולל פעילויות הנעשות במקביל (כלי מתקדם: Gantt Chart).**
- **הקצאת משאבים לפעילויות ותמחור.**
- **פירוט שיטות עבודה – כולל היבטים תהליכיים.**

צוות הפרויקט

ראשית, כהמשך למיפוי בעלי העניין בשלב הקודם, ייעשה בשלב התכנון מיפוי של חברי צוות הפרויקט. מיפוי זה יגדיר את חברי הצוות הקיימים והחסרים לפי תפקידיהם, תחומי האחריות שלהם והכישורים הנדרשים מהם (טופס מספר 5 בנספח 4 מסייע בכך). גיוס

חברים חסרים יעשה על-סמך מיפוי זה. בפרויקטים בינוניים וגדולים, ייתכן שיהיה צריך לתכנן גם את תהליכי פיתוח צוות הפרויקט (קורסים, השתלמויות, חומרי קריאה, למידת עמיתים). ליצירת נוהלי עבודה יעילים, בטוחים ומעוטי מתחים, חשוב להגדיר באופן מפורט את התפקידים ותחומי האחריות של כל חבר צוות. במקרים רבים, חייבים להגדיר את התפקידים ותחומי האחריות לכל שלב בפרויקט (מי אחראי על השלב, במי צריך להיוועץ, למי לדווח, מי מנחה ומי אחראי על טיפול במשתתפים שלא הגיעו. טופס מספר 11 בנספח 4).

טופס מספר 6 בנספח 4 מסייע בקביעת מנגנוני קבלת ההחלטות ודרכי התקשורת המפורטים גם בתוך צוות הפרויקט. בפרויקטים לדיאלוג קהילתי, למשל, סביר שיהיו אירועים תהליכיים רבים בתוך המפגשים וביניהם, המחייבים עדכון הדדי בין המנחים, מנהל הפרויקט, אנשי הפיתוח הקהילתי בפרויקט וכד'. טופס מספר 12 בנספח 4 נועד להזכיר שכמעט בכל פרויקט רצוי שלכל אנשי הצוות תהיה רשימת קשר מעודכנת, שתכלול את חברי הצוות, שותפים ואולי בעלי עניין נוספים.

הסכמות לגבי צוות הפרויקט

- מיפוי צוות הפרויקט:
 - ◆ גיוס חברי צוות חסרים.
 - ◆ הגדרה מפורטת של תפקידים ותחומי אחריות.
- מנגנוני קבלת ההחלטות ודרכי התקשורת בין חברי צוות הפרויקט, כולל היבטים תהליכיים:
 - ◆ הרחבות מהגדרת הפרויקט לגבי חברי הצוות, בדגש על ישיבות צוות ועדכונים.
 - ◆ רשימות קשר.
 - ◆ סוגיות תהליכיות בין חברי הצוות.

תכנון ניהול סיכונים והזדמנויות

פרויקטים לשינוי חברתי, ובפרט לדיאלוג קהילתי, הם בדרך כלל עתירי סיכונים. ראשית, הם נוגעים, על-פי רוב, במקומות רגישים של קהילת היעד ושל השותפים. שנית, לעתים, הם גם

חדשניים ומנסים גישות שלא נוסו בעבר. כמו כן, שינויים בסביבת הפרויקט (פוליטיים, חברתיים) עלולים לאיים על הפרויקט. מומלץ להשקיע מראש באפיון הסיכונים, לפי מידת הנזק שהם עלולים לגרום לפרויקט ולפי הסיכוי להתרחשותם. יש דרכים לטפל בסיכונים בפרויקטים, למשל: שינוי הפרויקט כך שהסיכון יעלם (בחירת שכונה להפעלת הפרויקט שבה יש עובד קהילתי מתפקד ותומך שיכול לסייע להצלחה), תכנון מראש של האופן שבו יתגלה במהירות הסיכון והכנת תכנית לטיפול במקרה זה (ניתוח הרכב הקבוצה לפני תחילת פעולתה לאיתור בעיות אפשריות ביחסים המספריים בין מרכיביה, והכנת "רשימת המתנה" להשתתפות בקבוצה, בעזרתה יתוקנו יחסים אלו), העברת הסיכון לגורם אמין חיצוני (הסתייעות בארגון הידברות ותיק לאיתור מנחים לפרויקט, במקום שהמתנ"ס יוזם הדיאלוג יחפש מנחים בעצמו), התעלמות מודעת מהסיכון (כשהסיכוי לסיכון נמוך ונזקו הפוטנציאלי נמוך). מומלץ לזכור, שטיפול בסיכונים דורש, לרוב, משאבים (למשל, תשלום תקורה לארגון שמגייס את המנחים, גיוס מספר משתתפים גדול מהנחוץ לקבוצה).

בדרך כלל אנחנו מתמקדים בניהול סיכונים, אך באותה מידה ייתכנו גם הזדמנויות **שישפרו** את סיכויי הפרויקט להצליח. ניהול סיכונים וניהול הזדמנויות נעשים בדרכים דומות (נספח 2 מהווה מבוא לניהול סיכונים והזדמנויות בפרויקט. טופס 13 בנספח 4 יכול לסייע בארגון רשימת הסיכונים לפרויקט).

השלבים בתכנון ניהול סיכונים והזדמנויות הם:

תכנון ניהול סיכונים והזדמנויות

- זיהוי סיכונים.
- ◆ שיטות שונות ליצירת רשימת סיכונים.
- ניתוח סיכונים.
- ◆ הערכת הנזק האפשרי, סבירות הסיכון.
- מיון סיכונים לפי עדיפות לטיפול.
- ◆ הערכת חומרת הסיכון.
- הגדרת מענה לסיכונים (העיקריים) ותכנית לניהול הסיכונים.
- ◆ מענים: מניעה, מזעור, העברה, ניטור והתעלמות.
- ◆ תכנית לניהול סיכונים.

תכנון ניהול איכות – תהליכי הערכה

נגענו בתחום זה בפרק השני לעיל, כשעסקנו בהערכה באופן כללי, ובאופן מיוחד בהערכת תוצאות. בשלב תכנון הפרויקט, מוגדרת התכנית המפורטת לבחינת העמידה במדדי ההצלחה בפרויקט. על סמך השער הרביעי, תכנון תהליכי הערכת תוצאות כולל:

1. בניית תשתית ארגונית להערכת תוצאות, הכוללת:
 - ◆ דגשים של השותפים לגבי עדיפויות הערכה.
 - ◆ מהן ההחלטות שתוצאות ההערכה יכולות להשפיע עליהן ומתי יתקבלו החלטות אלו?
 - ◆ חלוקת תפקידים ואחריות להערכה בצוות הפרויקט ואופן מעורבות השותפים.
2. בחירת התוצאות שיימדדו בהתאם למדדי הצלחת הפרויקט ולתוצאות הביניים – לפי שלבים ולפי תחומים (שינויים בידע, במיומנויות וכו'). ישנם שלושה שיקולים מרכזיים לבחירת תוצאות למדידה:
 - ◆ הפרויקט יכול להשפיע עליהן באופן ישיר.
 - ◆ המדידה תעזור בקבלת החלטות.
 - ◆ השותפים ייראו את התוצאה תקפה ומייצגת לגבי ערך הפרויקט.
3. קביעת הסמנים לתוצאות שנבחרו:
 - ◆ מה יעיד על השגת התוצאה?
 - ◆ הסמן יהיה מנוסח באופן:
 - מדיד (אחוז, מספר, יחס).
 - עובדתי (כך שיובן באותו אופן על-ידי כל השותפים).
 - תקף (מייצג את התוצאה שהוא אמור למדוד).
 - ניתן לאימות.
 - רגיש לשינויים.
4. פיתוח המערך למדידת התוצאות:
 - ◆ מקורות מידע (משתתפי הפרויקט, אנשים שמכירים את משתתפי הפרויקט, הצוות המקצועי של הפרויקט וכו').

- ◆ כלים לאיסוף המידע: שאלונים, ראיונות, קבוצות מיקוד, תצפיות, אמצעים עקיפים המרמזים על השינוי וכד'.
- ◆ הליך לאיסוף המידע (זמנים, מי מבצע, אתיקה).

פירוט חלקים אלו מופיע בשער הרביעי של ספר זה.

באופן דומה, ניתן לתכנן תהליכי הערכת תפוקות בפרויקט. הערכת תפוקות ותוצאות מלווה את הפרויקט לכל אורכו, ומאפשרת למנהל הפרויקט לבחון עד כמה הוא מתקרב ליעדיו – למדדי ההצלחה שהוגדרו ולתכנית הפעולה שנבחרה. בנוסף, באמצעות ההערכה אפשר לבחון את איכות התהליכים בפרויקט, איכות ההנחיה, ניהול הפרויקט, הטיפול בהיבטים התהליכיים של הפרויקט, ועוד.

רבים מתהליכי הבקרה של מנהל הפרויקט הם תהליכי הערכה וניהול איכות. דוגמאות לכך הם רשימות נוכחות של משתתפים, שיחות משוב ומדגם, מעקב אחר תכני הסדנאות בהשוואה לתכנון, ועוד. כלים פשוטים יחסית יכולים לשמש כסימנים מעידים לחריגות ולבעיות בפרויקט שיגרמו למנהל לטפל ולהחזיר את הפרויקט לשלב מוקדם יותר. לעתים חריגות יחייבו שיתוף השותפים בתהליכי השינוי.

תכנון דרכי תיעוד

תכנון התיעוד כולל:

- ◆ תיעוד הסכמות ואי-הסכמות בין השותפים.
- ◆ תיעוד תהליכי בקרה שימשו את קבלת ההחלטות במהלך הפרויקט ובסיומו, כמו גם לקראת פרויקטים נוספים.
- ◆ תיעוד למטרות "אחרות", ידועות ולא-ידועות: פרסום מאמר, מחקר אקדמי עתידי וכד'.
- ◆ תכנית תיעוד: מי אחראי, מי עושה מה?

תכנון נוהלי רכש

ברכש הכוונה לנוהלי קנייה והתקשרות עם ספקים מבחינת כוח אדם וציוד. נושא זה נדמה כלא-מרכזי בפרויקטים חברתיים רבים, אך בכל זאת מומלץ לשים לב למספר נקודות:

- ◆ חשוב לוודא שעבודת צוות הפרויקט אינה בקונפליקט עם התרבות הארגונית של הארגון המבצע.
- ◆ חשוב לוודא שנוהלי הרכש מתאימים לשותפים השונים (דוגמה אופיינית: גורמים מממנים).
- ◆ מעבר לכך, שיקולים אתיים של בחירת עובדים וספקים (העדפה מתקנת וכד').

תוצרים מסכמים של שלב תכנון הפרויקט

תוצרים מסכמים של שלב תכנון הפרויקט

- אישור תכנון הפרויקט על-ידי מי שאמור לאשרו.
- גיבוש צוות הפרויקט.
- אישור לעבור לביצוע: מתי ואיך.
- חיזוק תחושת השותפות, הבעלות על הפרויקט וההתלהבות מהפרויקט אצל צוות הפרויקט.

שלב ביצוע הפרויקט

שלב הביצוע הוא שלב העשייה העיקרי, ותהליכי ניהול הפרויקט בו מורכבים ברובם מתהליכי ביצוע ובקרה (אם כי לעתים, שלב זה כולל גם תהליכי תכנון מחדש, לפי הצורך). ישנה אפשרות לפצל שלב זה לשניים: שלב ההכנות (גיוס הקבוצה, מציאת המנחים וכו') ושלב הדיאלוג (פעילות קבוצת הדיאלוג בפועל). אפשרות אחרת היא לפצל שלב זה לשלבים התלויים במתודולוגיית הדיאלוג, למשל, שלבי פעילות דו-לאומית ופעילות חד-לאומית, שלבי דיאלוג פנימי ושלבי עשייה קהילתית משותפת וכד'.

בכל חלוקה אפשרית של שלב זה לשלבי משנה, מומלץ שכל שלב יסתיים באבן-דרך מוגדרת, שבה מושג תוצר (תפוקה או תוצאה) נצפה ומדיד. כל שלב יכלול בתחילתו בדיקה שיש אישור ומוכנות להתחיל בשלב, בדיקה מחדש של תכנון הפרויקט ועדכון התכנון לפי הצורך.

כל שלב יכלול בסיומו בדיקה של תוצרי השלב ואם רמת ואיכות התוצרים מאפשרים מעבר לשלב הבא (למשל, כשהתנאי לשלב הדיאלוג הדו-לאומי מחייב עמידה בתוצרים מסוימים בשלב החד-לאומי).

כמובן שיש צורך בכלים לניהול שלבים אלו. חלק מכלים אלו מתוכננים בשלב התכנון (למשל, דרכי העבודה עם המנחים). בנוסף, ייתכנו כאן כלים נוספים, כמו משרד פרויקטים, קרי, מערכת תמיכה (מטעם הארגון המבצע, הקרן התומכת, הגורם שמפעיל את המתנדבים המפעילים את הפרויקט וכד') למנהלי הפרויקטים ולאנשי הצוות – סיוע בניהול, בקרה, השתלמויות, חניכה, מנגנוני תיעוד והערכה משותפים, וכד'.

ביצוע הפרויקט

- תהליכי ביצוע ובקרה המובילים לתהליכי "תכנון מחדש".
- ביצוע הפרויקט בנוי לעתים קרובות מכמה שלבים.
- בסך הכל מסתמך על כל מה שקבענו עד כה.

כלים לניהול הפרויקט בשלבי הביצוע

- ◆ **ישיבה לפני תחילת הביצוע:** מקובל, לצורך התחלה "חלקה" של פרויקט, לפתוח את הביצוע בישיבת צוות, לעתים עם חלק מבעלי העניין הנוספים.
- ◆ **ישיבות צוות (קבועות מראש או לפי הצורך):** צוות פרויקט לדיאלוג קהילתי יכול לכלול את מנהל הפרויקט, המנחים, הגייסים של משתתפי הקבוצות, העובדים הקהילתיים/שכונתיים, גורמי הסיוע המינהלי וכד'. בפרויקטים רבים, ישיבות קבועות מראש של הצוות חיוניות להתפתחות תקינה של הפרויקט.
- ◆ **ישיבות היגוי של בעלי העניין (קבועות מראש או לפי הצורך):** זהו כלי נפוץ לשמירת המעורבות של בעלי העניין בפרויקט. לחלופין, או בנוסף, ייתכנו פגישות (או שיחות טלפון) של מנהל הפרויקט עם בעל עניין מסוים לעדכון הדדי.

- ◆ **דוחות מצב:** אלו כוללים ארבעה חלקים: (1) מה הושג מאז הדוח הקודם. (2) מה מתוכנן לביצוע עד הדוח הבא. (3) רשימת נושאים (Issues) ופריטי ביצוע (Action-Items) לטיפול וכיצד יטופלו (ועל-ידי מי). (4) הערות לדוח. דוחות אלו יכולים להיכתב לקראת ישיבות צוות/היגוי או בעקבותיהן. דוחות אלו אינם חייבים להיות רשמיים, ויכולים להיות מופצים במגוון דרכים. כלי נוסף לדוח מצב יכול להיות הצגת תכנון מול ביצוע של הפרויקט (כטבלה, תרשים גנט וכד').
- ◆ **טבלת מעקב פריטי-ביצוע ונושאים לטיפול:** בפרויקטים שיש בהם נושאים רבים לטיפול ו/או צוות מגוון, טבלה שכזו יכולה לעזור במעקב אחר המטלות של חברי הצוות.
- ◆ **בקשות/דיונים/דוחות לשינוי תכנית הפעולה או לשינוי מדדי ההצלחה:** כאמור, שינויים בפרויקטים אינם נדירים. מנגנוני קבלת החלטות לשינוי הפרויקט כוללים דיונים (בצוות או עם בעלי העניין האחרים), שליחת דוחות שינויים או (במקרים מסוימים) הכנת בקשה לאישור שינוי.

ביצוע הפרויקט – כלים אפשריים לניהול

- ישיבת הפתיחה של הפרויקט.
- דוחות מצב: מה קרה מאז הדוח הקודם, מה צריך להיעשות עד הדוח הבא, נושאים לטיפול ומי יטפל בהם, הערות.
- ישיבות צוות וישיבות ועדות היגוי.
- רשימות של נושאים לטיפול.
- עדכונים טלפוניים או בפגישות מצומצמות.
- בקשות/דיונים/סיכומים לשינוי בפרויקט.
- דוחות נוספים: הערכה, לוחות זמנים, תרשימי גנט, מצב תקציבי וכד'.

שלב סיום הפרויקט

בשלב זה מוערך הפרויקט (אם כי תהליכי הערכה נוספים יכולים להיות גם בשלבים אחרים – כהכנה להערכה המסכמת, או כחלק מתהליכי בקרת הפרויקט), נבדקת מידת ישימותו ליוזמות נוספות, מופקים לקחים, מופעלים תהליכי סיום שונים, למשל דוחות לקרנות, חשבונות כספיים והחזרת ציוד שהושאל או שהושכר.

חשוב להבחין בין סיום הקבוצה לבין סיום הפרויקט. סביר שקבוצות הדיאלוג יסתיימו בסוף שלב היישום, טרום שלב סיום הפרויקט. עם זאת, בפרויקטים לדיאלוג קהילתי, לעתים משלבים את הקבוצה בשלב הסיום בתהליכי ההערכה, בהפקת הלקחים ובייזום פרויקטים חדשים הנובעים מהפרויקט הנוכחי.

שלב הסיום כולל גם תהליך שבו השותפים קובעים עד כמה הפרויקט היה מוצלח מבחינתם. לצורך זה מומלץ לבחון את הפרויקט בשלושה תחומים: (1) האם הפרויקט ביצע את תכנית הפעולה כפי שנקבעה. (2) האם הפרויקט עמד במדדי ההצלחה שנקבעו מראש. (3) מה הייתה השפעתו של הפרויקט על מילוי הצרכים, האינטרסים והחזון (המצב "הרצוי") של השותפים. למרות שהפרויקט אינו אמור להביא לבדו למצב "הרצוי", סיומו הוא הזדמנות לבחון קשר זה. ייתכן, שלמרות שהפרויקט עמד ביעדיו ונחשב מוצלח, השותפים אינם מאמינים שתרומתו לחזון הייתה משמעותית מבחינתם ולכן לא יהיו מעוניינים להיות שותפים לפרויקטים נוספים מסוג זה.

סוג הערכה נוסף הוא בדיקה של מידת ההלימה בין דרך ביצוע הפרויקט (תכנית הפעולה, מודל ההנחיה וכו') לבין יעדי הפרויקט והחזון וכן מידת ההלימה בין המדדים שהוגדרו להצלחת הפרויקט לבין החזון (עד כמה הם מתאימים, עד כמה הם מספיקים).

סיום הפרויקט

- ניתוח הפרויקט: דוחות ביצוע, הערכה, מידת העמידה במדדי ההצלחה וכד'.
- העלאת רעיונות לפרויקטים נוספים (שלב הולדת הפרויקט עבור פרויקטים חדשים).
- "ניקוי שולחן": החזרת ציוד, סיכום חשבונות, העברה לארכיון וכו'.

נספחים

- נספח 1:** רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי – לפי שלבים
- נספח 2:** ניהול סיכונים בפרויקט
- נספח 3:** רשימת מונחים: עברית-ערבית-אנגלית
- נספח 4:** טפסים:
1. ניהול מעורבות בעלי העניין – מיפוי שותפים
 2. תמצית הפרויקט
 3. טבלת גמישות מדדי הצלחת הפרויקט
 4. שלד תכנית העבודה של הפרויקט: שלבים ותוצרי ביצוע עיקריים
 5. ניהול מעורבות בעלי העניין – מיפוי
 6. ניהול מעורבות בעלי העניין – דרכי עדכון והעברת מידע בפרויקט
 7. ניהול גבולות הפרויקט – אילוצים של השותפים
 8. ניהול גבולות הפרויקט – טבלת טיפול בחריגות במדדי הצלחת הפרויקט
 9. פירוט תכנית הפעולה: דוגמת גנט
 10. פירוט תכנית הפעולה: לוח זמנים, הקצאת משאבים ותמחור
 11. ניהול צוות הפרויקט – טבלת תחומי אחריות
 12. ניהול מעורבות בעלי העניין – טבלת קשר
 13. ניהול סיכונים – מיפוי

נספח 1: רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי – לפי שלבים

השלב	בעלי העניין והשותפים לפרויקט	קהלי היעד של הפרויקט	תיאור המצב הקיים, החזון והצרכים	מנהל הפרויקט	תיאור הפרויקט
הולדת הפרויקט	מבני בעלי העניין האפשריים ליוזמה, מתגבשת קבוצה ראשונית של שותפים לרעיון, שלכל אחד מהם הצדקה להשתתפות ביוזמה המתפתחת.	תיאור המצב הקיים, החזון והצרכים ביחס לקהלי היעד של היוזמה. נעשה מאמץ לשלב נציגים מתאימים מקהלי היעד בין השותפים לפרויקט.	הרוח החיה היא היום – אדם, גוף או קבוצה. בסוף השלב, מסיכמים השותפים על מנהל הפרויקט האחראי על תהליכי ניהול הפרויקט.	מנהל הפרויקט	תיאור הפרויקט מתמצה בהגדרת רעיון לפרויקט ולמשימה באופן קצר ומוסכם על קבוצת השותפים.
הגדרת הפרויקט	קבוצת השותפים מתגבשת ומסכימה על הרכבה לצורך הפרויקט. דרך התקשורת בין השותפים בפרויקט מוגדרת. מבנה צוות הפרויקט מוסכם. בשלב זה, מושם דגש על התפתחות תחושת בעלות ואחריות משותפת על הפרויקט אצל השותפים. מאמץ מושקע ליצירת אווירה של אמון ויזירה בין השותפים.	קהלי היעד מוגדרים היטב. תוצאות הפרויקט, קרי השפעתו על קהלי היעד, מוגדרים היטב כחלק ממודי ההצלחה של הפרויקט. נציגי קהלי היעד וקבוצות אחרות המוגדרות בקהלים אלו משולבים בכל האפשר כשותפים לפרויקט. סוגיות תהליכיות בסיסיות המתעוררות לקהלי היעד בפרויקט מטופלות.	מנהל הפרויקט מנהל את התהליך, בשלב זה, בנישה מאפשרת ומעצימה של צוות הפרויקט. חברי הצוות תומכים בפעולותיו של מנהל הפרויקט ומסייעים לו. חלק משמעותי מעבודתו – קבלת החלטות איכותיות בהסכמה רחבה.	מנהל הפרויקט	הגדרת הפרויקט, שהיא מעין "חזון" בין השותפים לפרויקט, קובעת את מדדי ההצלחה לפרויקט, את עיקרי תכנית הפעולה ופרטים נוספים החיונים להסכמה בין השותפים.
תכנון הפרויקט	צוות הפרויקט בנה וכולל גיוס חברים חסרים, מתגבש ומקבל ויכוח של השותפים לפרויקט. תפקידים, תחומי אחריות ודרך ההתקשרות בין חברי צוות הפרויקט נקבעים. בשלב זה, מושם דגש על התפתחות תחושת בעלות ואחריות משותפת על הפרויקט בצוות הפרויקט. מאמץ מוקדש ליצירת אווירה של אמון ויזירה בין חברי הצוות.	מנגנוני הערכת תוצאות (מידת השפעת הפרויקט על קהלי היעד שלו) נקבעים. נציגי קהלי היעד וקבוצות שונות המוגדרות בקהלים אלו משולבים בכל האפשר בצוות הפרויקט. סוגיות תהליכיות העולות בתכנון המפורט ומתייחסות לקהלי היעד בפרויקט מטופלות.	מנהל הפרויקט מנהל את התהליך, בשלב זה, בנישה מאפשרת ומעצימה של צוות הפרויקט. חברי הצוות תומכים בפעולותיו של מנהל הפרויקט ומסייעים לו. חלק משמעותי מעבודתו – קבלת החלטות איכותיות בהסכמה רחבה.	מנהל הפרויקט	ה"חזון", הגדרת הפרויקט, מפותח לתכנון מפורט של הפרויקט. נקבעים לוחות הזמנים המפורטים, הקצאות משאבים, תמחור מפורט, מנגנוני הערכה, ניהול סיכונים, תיעוד וכד'.
ביצוע הפרויקט	השותפים וצוות הפרויקט מעורבים, בהתאם למה שהוסכם בשלבים הקודמים, בתהליכי ביצוע, בקרה ושיוני של הפרויקט.	ככל האפשר, נשארות "ידעות חופש" של קבלת החלטות למשתתפי הדיאלוג הקהילתי, בתוך המסגרת שהוגדרה לפרויקט. המשתתפים בפרויקט יכולים להיות מעורבים בתהליכי ביצוע, בקרה ושיוני של הפרויקט, כולל בתהליכי הערכת הפרויקט.	פעילויות תהייל כלולות ישיבות צוות והיוגו, עדכונים, בקרה של תהליכי הפרויקט, פתרון בעיות, קונפליקטים וסיכונים שהתגמשו, ועוד.	פעילויות תהייל כלולות ישיבות צוות והיוגו, עדכונים, בקרה של תהליכי הפרויקט, פתרון בעיות, קונפליקטים וסיכונים שהתגמשו, ועוד.	ביצוע הפרויקט מושווה לתכנון, והפערים מסייעים לקבלת החלטות בקשר להמשך הפרויקט. מתקבלות החלטות תכנוניות שהושארו בכונה תחילה פתורות על מנת לשלב את משתתפי הפרויקט בתהליכי התכנון המתאימים.
סיום הפרויקט	השותפים מושווים את ציפיותיהם, כמי שהוגדרו ב"הגדרת הפרויקט", למה שקרה בפועל וקובעים את מידת הצלחת הפרויקט. השותפים מעורבים בתהליכי למידה על סמך הפרויקט וביזום פרויקטים חדשים על סמך מסיון הפרויקט הנוכחי.	קהלי היעד משולבים בתהליך קביעת מידות הצלחת הפרויקט, בלמידה וביזום פרויקטים נוספים.	מנהל הפרויקט מנהל את תהליכי הסיום והסגירה של הפרויקט, כולל עבודה עם השותפים, עם הצוות ועם קהלי היעד ותהליכי סיום אדמיניסטרטיביים.	מנהל הפרויקט מנהל את תהליכי הסיום והסגירה של הפרויקט, כולל עבודה עם השותפים, עם הצוות ועם קהלי היעד ותהליכי סיום אדמיניסטרטיביים.	תיעוד הפרויקט, כולל תיעוד תהליכי התכנון והביצוע, מוכן באופן המאפשר קבלת החלטות סופיות ממנו. לקחים נלמדים מהצלחות ומכשלונות מתועדים.

נספח 2: ניהול סיכונים בפרויקט

מבוא

סיכון הוא אירוע שעלול לקרות ובשל כך לפגוע בהצלחת הפרויקט (שהיא, כזכור, לעמוד בתפוקות ובתוצאות שיועדו לו בזמן ובמשאבים שהוקצו לו). דוגמאות לסיכונים בפרויקט הם, למשל, קושי בגיוס משתתפים מתאימים לקבוצת הדיאלוג, אי-השגת השינוי התפיסתי המיוחל בעקבות סדנת הפתיחה, אי-השגת המימון הנחוץ לפרויקט או דחיית כנס שגורם לעיכוב בלוח הזמנים של הפרויקט.

ניהול סיכונים נועד להקטנת הנזק שבסיכונים הפרויקט. הוא כולל אפיון הסיכונים לפי מידת הנזק והסיכוי להם וקביעת האופן שבו הם יאובחנו ויטופלו. כפי שנראה, יש מחיר לניהול הסיכונים: הוא יכול לכלול השקעת משאבים (זמן עבודה והוצאות אחרות), הארכת משך הפרויקט, התפשרות על כמות ואיכות התפוקות והתוצאות ושינוי בדרך ביצוע הפרויקט. מנהל הפרויקט ושאר השותפים לפרויקט בוחרים "לשלם מחיר" זה על מנת למנוע נזק רב יותר אם האירוע המהווה סיכון אכן יתרחש.

נבחין בין סיכון לבין **אילוץ**, שהוא נתון שבוודאות מגביל את הפרויקט (למשל, מועד חג הפסח הוא אילוץ המחייב התאמה של לוח הזמנים של הפרויקט אליו). באילוצים, בשונה מבסיכונים, אין מרכיב של אקראיות.

ניהול סיכונים כולל כמה תהליכים בשלב תכנון הפרויקט:

1. זיהוי סיכונים.
 2. ניתוח סיכונים.
 3. מיון סיכונים לפי עדיפות לטיפול.
 4. הגדרת מענה לסיכונים (העיקריים) והכנת תכנית לניהול הסיכונים בשלבי היישום.
- שלבי יישום הפרויקט יכללו תהליך ניטור ובקרה שמסתמך על התכנית לניהול סיכונים. תהליך זה יוכל להשפיע על קבלת ההחלטות בניהול הפרויקט.
- שיתוף בעלי עניין בהכנת התכנית לניהול סיכונים יכול לסייע ליצירת תכנית טובה יותר, לגיבוש השותפות בין בעלי העניין וליצירת אחריות משותפת לטיפול בסיכונים בהמשך.

שיתוף זה גם יבהיר מראש את הפערים בין בעלי העניין בזיהוי, ניתוח ובחירת המענה לסיכונים, ויאפשר הבנה טובה יותר בתוך קבוצת השותפים.

דרכי מענה לסיכונים

ישנן כמה דרכים עיקריות לטפל בסיכונים:

- 1. מניעה** – שינוי הפרויקט (מראש) למניעת הסיכון או השפעתו על הפרויקט. דוגמאות: התפשרות מראש על תוצאות הפרויקט (למשל, מידת השפעתו על משתתפי הפרויקט או על הקהילה) או על תפוקותיו (למשל, הקטנת מספר ימי הכנס בפרויקט), קביעת מועד תחילת המפגשים לזמן בטוח יותר, אי-הסתמכות על גיוס משאבים וכד'. בנוסף, אי-הבנות אפשרויות בין השותפים לפרויקט יכולות להימנע על-ידי דיאלוג והקטנת עמימות בשלבי הגדרת ותכנון הפרויקט.
- 2. מזעור** – שינוי הפרויקט (מראש) כדי להקטין את הסיכוי לאירוע יוצר הסיכון או להקטנת השפעתו על הפרויקט. הסיכון במקרה זה לא נמנע לחלוטין. דוגמאות: קביעת לוח זמנים לפרויקט המתחשב באפשרות שכמה מפגשים יבוטלו ויהיה צורך לקבוע מועדים חדשים, פנייה לכמה קרנות במקביל למימון הפרויקט, בחירת מקום מפגש שמגדיל את הסיכוי שמשתתפים מכל הזוויות המוזמנות יבואו אליו. איסוף מידע מוקדם לגבי הקהילה, צוות הפרויקט, שיטת הפעולה, תכנון השתלמויות יכולים גם הם למזער סיכונים.
- 3. העברה** – הסטת משמעות הסיכון לגורם שלישי שלוקח אחריות על המענה לסיכון. ביטוח הוא דוגמה אופיינית לכך: תמורת כסף, מוכנה חברת הביטוח להתמודד עם הסיכון שאחד ממשתתפי הפרויקט ישבור את רגלו במהלך הסדנה ויתבע את מפעילה. פנייה של בית-ספר לעמותה מקצועית להעברת השתלמויות בתחום מסוים מעבירה לעמותה זו, בין השאר, את הסיכון באי-מציאת מנחים מתאימים.
- 4. ניטור** – הגדרת דרך למעקב אם הסיכון נהפך למשמעותי יותר (בסיכוי או בהשפעתו) וקביעה של דרכי הטיפול האפשריות במקרה זה. דוגמאות: רשימת נוכחות של משתתפי קורס יכולה להעיד על היעדרות עקבית של משתתף מסוים, מנגנוני

הערכה מעצבת יכולים להשפיע על המשך הפרויקט. בכל אחד ממקרים אלו, ניתן להציע דרכים להקטין את הנזק שהסיכון שנוצר יגרום לפרויקט.

5. **התעלמות** – אי־שינוי של הפרויקט, למרות הסיכון. גישה זו מקובלת לגבי סיכונים שהסתברותם נמוכה והנזק שבהם לא רב. אם האירוע יוצר הסיכון אמנם מתרחש, צוות הפרויקט יבחר כיצד להגיב, אם בכלל.

כדאי לשים לב שפרט לדרך האחרונה, לדרכי ההתמודדות עם סיכונים יש מחיר בהשפעתן על משאבי הפרויקט, לוח הזמנים שלו והיקף תוצריו.

זיהוי סיכונים

הכנת רשימה של סיכונים היא תהליך לא קל. נדמה שישנם הרבה סיכונים גם לפרויקט קטן, וקשה להחליט היכן להתחיל ומתי לסיים את הכנת הרשימה. בנוסף, ישנה נטייה להתעלם ולהדחיק חלק מהסיכונים. נמנה בקצרה כמה דרכים שיכולות לעזור בהכנת רשימה זו.

חלוקה לסוגי סיכון

אפשר להיעזר באחת או יותר מדרכי החלוקה של סיכונים לפי סוגים. מנסים לחשוב על סיכונים ורושמים כל מה שעולה (בתחילה, ללא דיון או שיפוט). דוגמאות לדרכי חלוקה שכאלו הן:

♦ **לפי הגורם שממנו נובע הסיכון:** שיטת הביצוע (המתודולוגיה) של הפרויקט (למשל, ההיבטים התהליכיים של דרך ביצוע הפרויקט), לוח הזמנים והפעילויות של הפרויקט (ממוינים לפי שלבי הפרויקט או אבני הדרך שבו: סיכונים שנובעים מאופן גיוס הקבוצה בזמן שנקבע לכך, סיכונים שנובעים ממבנה סדנת הפתיחה וכו'), משאבי הפרויקט, גורמים חיצוניים (ממוינים להשפעת גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים, אתיים וטכנולוגיים – כמו נגישות לאינטרנט).

♦ **לפי הגורם שעלול להיפגע בשל הסיכון:** לוח הזמנים והפעילויות של הפרויקט (ממוינים לפי שלבי הפרויקט או אבני הדרך שבו), המשאבים, התפוקות והתוצאות הנדרשים לפרויקט, הפרה של מגבלות הקשורות לשיטת הביצוע של הפרויקט (למשל, מגבלות אתיות וחוקיות, או שקשורות לכללי שיטת ההנחיה שנבחרה).

◆ **לפי בעלי העניין השונים של הפרויקט:** בפרויקטים בין-תרבותיים חשוב לדון במיוחד בהיבטים התהליכיים הקשורים בכל בעל עניין. כל בעל עניין יכול להיחשב כגורם ש"מייצר סיכון" (למשל, אי-התאמת מנחה לקבוצה) או כגורם שעלול להיפגע בשל הסיכון (למשל, העלבת משתתפי קבוצה בעלת זהות מסוימת בשל תנאי מפגש שאינם מתאימים להם).

אפשר גם לשלב את סוגי המיון במטריצה. למשל, שורות המטריצה יכולות להיות הגורמים לסיכון, ועמודותיה יהיו הגורמים הנפגעים מהסיכון. בכל עמודה רושמים את הסיכונים המתאימים.

סיעור מוחות

תהליך סיעור מוחות יכול להיעשות בוועדת ההיגוי, בצוות הפרויקט או בקבוצה אחרת של שותפים לפרויקט. הסיעור יכול להתייחס לכלל הפרויקט או בנפרד לסוגי סיכון שונים. לאחר סיעור המוחות, מתקיים דיון ברשימה שנוצרה, מחודדים הסיכונים ואולי גם ממוינים לפי סוגים.

מעבר על מסמכי הפרויקט

מסמכים כמו הגדרת הפרויקט, תכנון הפרויקט או מצגת שהוכנה על הפרויקט יכולים לשמש מקור להעלאת סיכונים לפרויקט.

שיטות נוספות

השיטות לעיל מתאימות גם לפרויקטים קטנים יחסית בהיקפם. בפרויקטים מתאימים, ניתן להשתמש בשיטות נרחבות יותר, למשל:

- ◆ **ראיונות** עם גורמים מתאימים היכולים להביע את דעתם על הפרויקט וסיכונים.
- ◆ **גישת דלפי** להשגת הסכמה בין כמה מומחים לגבי הסיכונים בפרויקט.
- ◆ **ניתוח SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) להעמקת הפרספקטיבה על הפרויקט וסיכונים.
- ◆ **רשימות מוכנות של סיכונים** יכולות לסייע לאחר ניסיון עם כמה פרויקטים דומים.

ניתוח סיכונים

הדרך המקובלת לניתוח סיכונים היא בטבלה שכל שורה בה היא סיכון מהרשימה שהוכנה בשלב זיהוי הסיכונים. לכל סיכון, מעריכים את: (1) מידת הנזק לפרויקט אם הסיכון יתממש ו-(2) הסיכוי שהסיכון אמנם יתממש. ניתן להתייחס לנזק ולסיכוי באמצעות תיאור מילולי ומפורט, אך על מנת לאפשר השוואה בין הסיכונים, כדאי להעריך אותם באמצעות מדד השוואתי. מקובל לכמת מדדים אלו באמצעות מספרים בין 1 ל-10, או באמצעות שימוש באחת משלוש האפשרויות גבוה/בינוני/נמוך. לעתים מבחינים בין הנזק הצפוי לתוצרי הפרויקט, ללוח הזמנים שלו, למשאביו או להפרת המגבלות של שיטת העבודה בפרויקט (מגבלות חוקיות, אתיות וכד').

גיליון עבודה אלקטרוני יכול לסייע להכנת טבלה זו. ההחלטה לגבי הערכת הנזק והסיכוי לכל סיכון יכולה להיעשות בקבוצה, באמצעות דיון או באמצעות מיצוע (averaging) של הערכים שכל אחד מחברי הקבוצה ציין לכל סיכון, ולאחר מכן לקיים דיון ביקורתי בטבלה שנוצרה.

מיון סיכונים לפי עדיפות לטיפול

אחת הדרכים להעריך את חומרת הסיכון היא על-ידי הכפלת הערכת הנזק שלו בהערכת הסיכוי להתממשות הסיכון. אם כל אחד מאלו הוערך במספר בין 1 ל-10, לחומרת הסיכון יהיה ערך בין 1 ל-100. בגיליון אלקטרוני קל לחשב אוטומטית את חומרת הסיכון בעמודה חדשה ולמייין את הסיכונים לפי התוצאה.

מובן, שהתוצאה צריכה להיבחן על-ידי עיניהם של המשתתפים בתהליך ועל-סמך תגובותיהם ניתן לשנות את מיון הסיכונים לפי חומרתם.

הגדרת מענה לסיכונים (העיקריים) והכנת תכנית לניהול הסיכונים בשלבי היישום

למיון הסיכונים לפי חומרתם שני שימושים. ראשית, במקרים רבים (למשל, בפרויקטים לא גדולים או שאינם עתירי-סיכון), המשתתפים בתהליך ניהול הסיכונים מעונינים לטפל רק בסיכונים המשמעותיים (אלו שקבלו "ציון" מעל ערך מסוים, או מספר שנקבע מראש של סיכונים).

שנית, חומרת הסיכון יכולה לסייע בבחירת דרך המענה המתאימה לסיכון. דרכי המענה האפשריות תוארו לעיל. סיכונים "חמורים" רצוי **למנוע** או **להעביר**, ולרוב ניתן **להתעלם** מסיכונים שחומרתם נמוכה. את הסיכונים האחרים כדאי **למזער**, **להעביר** או **לנטר**.

יש, על-כן, לקבוע את שיטת המענה האופטימלית לסיכונים השונים ואת פירוט דרך הביצוע שלה. בבחירת המענה יש להתחשב גם במחירו (השפעתו על לוח הזמנים, המשאבים, תוצרי הפרויקט ושיטת ביצוע הפרויקט). **חשוב לציין מי בצוות הפרויקט אחראי למענה לכל סיכון וסיכון.**

בניתוח מקיף יותר מעריכים את מחיר המענה לסיכון במספר. חסידי החישובים המתמטיים מחלקים את **ההפרש בין חומרת הסיכון ללא ועם השימוש במענה במחיר המענה לסיכון**, וממיינים את הסיכונים לפי מדד זה. מדד זה יכול להיות לעתים יעיל יותר בבחירת הסיכונים שראוי להכין להם מענה.

מסקנות הניתוח מתועדות **כתכנית ניהול הסיכונים** של הפרויקט וצריכות להשפיע על תכנית הפרויקט המעודכנת ועל מנגנוני ניהול הפרויקט בשלבי היישום.

מביצוע הפרויקט לסימו

תכנית ניהול הסיכונים מכתיבה את האופן שבו יטופלו הסיכונים בשלבי היישום של הפרויקט. הדרך הפשוטה ביותר לניהול סיכונים במהלך יישום הפרויקט, היא על-ידי כך שמנהל הפרויקט או צוות ההיגוי שלו יעברו על תכנית הסיכונים מדי פעם, יעדכנו אותה ויבדקו את מצב הפרויקט ביחס לכל סיכון וסיכון שבה. כמובן, שהסיכונים המנוטרים צריכים להיבחן ביחס למדד שנבחר לצורך ניטורם (למשל, רשימות נוכחות).

הערה לסיים

בגישה אופטימית יותר לניהול פרויקטים, ניתן להרחיב את המנגנון שתואר לעיל גם לניהול הזדמנויות שעשויות להתרחש במהלך הפרויקט. ייתכן שהרחבה זו מתאימה במיוחד לפרויקטים שבהם ייתכנו הפתעות רבות במהלך הפרויקט, ופרויקטים חברתיים עומדים על פי רוב בהגדרה זו.

נספח 3: רשימת מונחים עברית-ערבית-אנגלית

רשימת המונחים שלפניכם מתמקדת במונחים מרכזיים שבהם היה שימוש בשער זה. תרגום המונחים בשלוש השפות מופיע כהמלצה וכהצעה בלבד, ולא כניסיון למינוח רשמי וסדור בתחום. אנו מקווים שהרשימה תהווה בסיס לעבודה מקיפה יותר בתחום המינוח של מושגים אלו.

סדר המונחים – לפי הא"ב באנגלית.

English	اللغة العربية	עברית
Activity	فَعَالِيَّة, نَشَاط	פעילות
Alternatives	بَدَائِل	חלופות
Attitudes	المَوَاقِف	עמדות
Behavior	السُّلُوك	התנהגות
Budget	مِيزَانِيَّة	תקציב
Client	زُيُون	לקוח
Co-management	إِدَارَة مُشْتَرَكَة	ניהול משותף
Communication (among the partners)	الإِتِّصَال (بَيْنَ الشَّرَكَاء)	תקשורת (בין השותפים)
Community Dialogue	جَوَار جَمَاهِيرِي	דיאלוג קהילתי
Consensus	إِجْمَاع, مُوَافَقَة وَاسِعَة	הסכמה רחבה
Control	مُرَاقَبَة, مُتَابَعَة	בקרה
Cost-effectiveness	التَّكْلُفَة- الجَدْوَى, كُفَّة - فَايْدَة	עלות-תועלת
Current Status/State/ Situation	الْوَضْع الرَّاهِن	מצב קיים
Customer	مُسْتَهْلِك	צרכן
Decision Making	إِتِّخَاذ القَرَارَات	קבלת החלטות

English	اللُّغة العربيّة	עברית
Desirable Status/State/ Situation	الْوَضْعُ الْمَرْغُوبُ, الْوَضْعُ الْمُسْتَحْسَن	מצב רצוי
Documentation	التَّوْثِيق	תיעוד
Emotions	أحاسيس, مشاعر	רגשות
Empowerment	تَمَكِين	העצמה
End Time	وَقْتُ النِّهَايَةِ, سَاعَةُ النِّهَايَةِ	זמן סיום
Evaluation	تَقْيِيم	הערכה
Execution	تَنْفِيذ	ביצוע
Fair Setting (Public Sphere)	المَجَال النِّزِيه	המרחב ההוגן
Feasible	قَابِلٌ لِلتَّطْبِيق	ישים
Focus Group	مَجْمُوعَةُ التَّرْكَيز	קבוצת מיקוד
Formative Evaluation	تَقْيِيم مُبَلِّور	הערכה מעצבת
Goal	هَدَف	מטרה
Group Facilitation	إِرْشَاد مَجْمُوعَات	הנחיית קבוצות
Group Facilitator	مُوجِّه المَجْمُوعَة	מנחה קבוצות
Inter-identity Dialogue	حِوَار بَيْنَ هَوِيَّات	דיאלוג בין זהויות
Interim Product/ Deliverable	المُحْصِلَة الْمُؤَقَّتَة, المُحْصِلَة المَرْحَلِيَّة	תוצר ביניים
Interview	مُقَابَلَة	ראיון
Knowledge	مَعْلُومَات - مَعْرِفَة	ידע
Measurable	قَابِلٌ لِلقِيَّاس (مِقْيَاسِي)	מדיד
Meeting	جُلْسَة	ישיבה
Methodologies	طُرُق العَمَل	שיטות פעולה
Motivation	الْحَمَاس, الحَافِزِيَّة, دَافِع	מוטיבציה
Needs	إِحْتِيَاجَات	צרכים

English	اللغة العربيّة	עברית
Observation	مُشَاهَدَة, مُتَابَعَة	תצפית
Organization	الْمُنْظَمَة	ארגון
Outcome	نَتِيْجَة	תוצאה
Output	مَرْدُود	תפוקה
Ownership	تَمَلُّك, مُلْكِيَّة	בעלות
Participant/ Participants	مُشْتَرِك / مُشْتَرِكِيْن	משתתף/משתתפים
Partner/Partners	شَرِيك / شُرَكَاء	שותף/שותפים
Partners List	قَائِمَة الشُّرَكَاء	רשימת השותפים
Partnership	شَرَاكَة	שותפות
Perceptions	مَفَاهِيْم	תפיסות
Phase	مَرْحَلَة	שלב
Planning	تَحْطِيْط	תכנון
Process	العَمَلِيَّة	תהליך
Product	مُحْصَلَة, نِتَاج	תוצר
Project	مَشْرُوع	פרויקט
Project Closing	نِهَآيَة المَشْرُوع	סיום הפרויקט
Project Concept	الفِكْرَة مِنْ المَشْرُوع	הרעיון של הפרויקט
Project Core	جَوْهَر المَشْرُوع	ליבת הפרויקט
Project Definition	تَحْدِيْد المَشْرُوع	הגדרת הפרויקט
Project Documents	وَتَائِق المَشْرُوع	מסמכי הפרויקט
Project Duration	مُدَّة المَشْرُوع	משך הפרויקט
Project Execution	تَنْفِيْذ المَشْرُوع	ביצוע הפרויקט
Project Initiation	وِلَادَة المَشْرُوع	הולדת הפרויקט
Project Justification	مُبَرَّر المَشْرُوع (تَغْلِيْل المَشْرُوع)	הצדקת הפרויקט
Project Management	إِدَارَة مَشَارِيْع	ניהול פרויקטים

English	اللغة العربية	עברית
Project Manager	مدير المشروع	מנהל פרויקט
Project Office	مكتب المشاريع	משרד פרויקטים
Project Phases	مراحل المشروع	שלבי הפרויקט
Project Planning	تخطيط المشروع	תכנון הפרויקט
Project Sponsor	داعم المشروع, ممكّن المشروع	מאפשר הפרויקט
Project Summary	موجز المشروع	תמצית הפרויקט
Project Team/Staff	طاقم المشروع	צוות הפרויקט
Provider	المزوّد	ספק
Quality	جودة, نوعيّة	איכות
Questionnaire	إستمارة	שאלון
Report	تقرير	דיווח
Resources	الموارد	משאבים
Responsibilities	المسؤوليات	תחומי אחריות
Responsibility	مسؤولية	אחריות
Risk Analysis	تصنيف المخاطر	ניתוח סיכונים
Risk and Opportunities Management	إدارة مخاطر وفرص	ניהול סיכונים והזדמנויות
Risk Identification	تعرف الخطر, تشخيص مخاطر	זיהוי סיכונים
Risk Response Definition	تحديد الرد للمخاطر	הגדרת מענה לסיכונים
Risk Sorting	تحليل الخطر, تصنيف الخطر	מיון סיכונים
Role	وظيفة	תפקיד
Schedule	الجدول الزمني	לוח זמנים
Service	خدمة	שירות

English	اللغة العربيّة	עברית
Skills	مَهَارَات	מיומנויות
Social Change Project	مَشْرُوعٌ لِلتَّغْيِيرِ الإِجْتِمَاعِي	פרויקט לשינוי חברתי
Staff/Team Meeting	جَلْسَة طاقِم	ישיבת צוות
Stakeholders	أَصْحَاب الشَّأْن	בעלי העניין
Start Time	وَقْتُ البِدَايَةِ, سَاعَة البِدَايَةِ	זמן התחלה
Status	الْوَضْع, مَرْكَز, مَكَانَة	סטטוס, מעמד
Status Report	تَقْرِيرٌ عَنِ الوَضْع	דוח מצב
Steering Committee	لَجْنَة التَّوْجِيه, لَجْنَة التَّنْسيق	וועדת היגוי
Success Criteria	مَقاييس النِّجَاح	מדדי הצלחה
Success Criterion	مِقياس النِّجَاح	מדד הצלחה
Summative Evaluation	تَقْيِيمٌ إِجْمَالِي	הערכה מסכמת
Target Audience/ Group	الفِئَة المُسْتَهْدِفَة, الجُمهور المُسْتَهْدَف	קהל היעד
Tools	أدوات	כלים
Vision	رُؤْيَة مُسْتَقْبَلِيَة	חזון
Work Hours	ساعات العمل	שעות עבודה
Work Plan	بِرنامِج العمل, خُطَّة العمل	תכנית הפעולה

נספח 4: טופס 2

תמצית הפרויקט

שם הפרויקט: _____

מנהל הפרויקט: _____

תאריך: _____

רקע והנחיות: דף זה נועד להיות מעין "תמצית מנהלים" של הפרויקט. הפרטים יופיעו במסמכי הגדרת הפרויקט ותכנון הפרויקט, אך לעתים "מרוב עצים לא רואים את היער". כלי פשוט זה נועד לתת מבט קצר וברור על ה"יער".

1. הרעיון/התפיסה (Concept) בבסיס הפרויקט

רקע והנחיות: בבסיסו של כל פרויקט ישנו רעיון ו/או תפיסה (concept) מחשבתיים שהם לעתים קרובות החידוש שבפרויקט, ההזדמנות שלא נוצלה עד כה, התובנה שהניעה את הצעת הפרויקט וכד'. למשל, פרויקט יכול להתבסס על רעיון חדש לשיתוף תושבים בקבלת החלטות, על ניצול חוק חדש שעבר למען קבוצת מיעוט מסוים, ניתוח חלופי לבעיות, לצרכים או ליכולות של קהילה נתונה וכד'. נסח את הרעיון/התפיסה בבהירות ובתמציתיות (משפט בודד או פסקה בודדת).

2. הגדרת המשימה (Mission Statement)

רקע והנחיות: הגדרת המשימה כוללת כאן שני משפטים: הראשון קובע בתמציתיות את מדדי הצלחת הפרויקט, והשני את שיטת/דרך/מתודולוגיית הביצוע המוצעת. הסכמה מלאה על שני משפטים אלו על-ידי השותפים לפרויקט, גם אם הם אינם מפורטים מספיק להגדרה מלאה של הפרויקט, מסייעת מאוד למניעת אי-הבנות בהמשך.

מדדי הצלחת הפרויקט כוללים את התוצר המדויק של הפרויקט, את המשאבים להשגתו ואת תחום הזמן להשגתו. עמידה באלו משמעה הצלחה מלאה בפרויקט. הדוגמה הקלאסית המוזכרת בהקשרים אלו היא המשפט:

"I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon, and returning him safely to the earth." – JFK (1961)

מכיוון שיתכנו אולי כמה דרכים להשגת יעדי הפרויקט, יש לצרף ליעדי הפרויקט משפט קצר ופשוט לגבי אופן הביצוע המוצע לפרויקט.

בפרויקט זה, ... {מי} ייצרו/ישיגו/יגרמו לשינוי ... {התוצר, ה"מה"} עבור/אצל ... {צרכני הפרויקט, המוטבים, הקהילה, המשתתפים בפרויקט} בזמן ... {תחום הזמן: משך, תאריך יעד וכד'}. תוך שימוש ב... {משאבים לפרויקט}.

משימה זו תושג על-ידי... {עיקרי האופן בו יבוצע הפרויקט} – "בניית קואליציה של... בשיטה...", "תהליך דיאלוג מסוג... בין... וכ'".

נספח 4: טופס 3

טבלת גמישות מדדי הפרויקט

שם הפרויקט: _____
 מנהל הפרויקט: _____
 תאריך: _____

רקע והנחיות: על מנת שמנהל הפרויקט יוכל לעמוד בציפיות השותפים לפרויקט, נקבעים לפרויקט מדדים להצלחתו, המוסכמים על שותפים אלו כראויים ואפשריים. מדדים אלו כוללים הגדרה של התפוקות והתוצאות שעמידה בהן נחוצה לצורך הצלחה מלאה של הפרויקט, כמו גם לוח-זמנים והגדרת משאבים שאי חריגה מהם נחוצה להצלחה מלאה של הפרויקט. למרות המאמץ לעמוד במדדים אלו, יתכן שיתברר במהלך הפרויקט שמסיבות שונות זה לא יתכן. במקרה זה, יידרש מהשותפים לפרויקט להחליט על מדדים חדשים (או לחילופין, לבטל את המשך הפרויקט). לרוב, משמעות הדבר היא התגמשות בחלק מהמדדים, והתעקשות על האחרים. כדאי לברר, עוד בשלבי הגדרת ותכנון הפרויקט, כיצד השותפים רואים את עדיפויותיהם להתגמשות עתידית, ולנסות להגיע להסכמה עקרונית לגבי עדיפויות אלו. טבלת גמישות מדדי הצלחת הפרויקט היא כלי, שלמרות פשטותו, מאפשר דיון משמעותי החל משלב הגדרת הפרויקט (וכן בהמשך חייו של הפרויקט). מילוי הטבלה יכול להיות בסיס לדיון משותף (כשהטבלה מוצגת למילוי על הלוח במפגש השותפים לפרויקט), תוצר של הסכמה בין השותפים בפרויקט, הנחיה לצוות הפרויקט ואו בסיס לדיון מחודש בהמשך הפרויקט.

תוצרים אפשריים של דיון בין השותפים על מילוי הטבלה: הסכמה על מידת הגמישות במדדי ההצלחה השונים, פירוט התנאים לגמישות במדדים אלו, הבנה טובה יותר של דרכי הפעולה המצופות ממנהל הפרויקט במקרה של אי-עמידה במדדים (חריגה שאינה מחייבת דיווח, אופן הדיווח ומנגנוני קבלת החלטות כשישנה חריגה משמעותית, כפי שהוגדרה על-ידי השותפים לפרויקט), הבנה טובה יותר של הפרויקט, יעדיו, הסיכונים והאילוצים בהפעלתו.

סמן רק X אחד בכל עמודה

גמיש: יכול להיות מותאם לעמידה במדדי ההצלחה האחרים	גמיש חלקית: יכול להיות מותאם במידת מה לעמידה במדד ההצלחה החיוני	לא גמיש: חיוני לעמוד במדד הצלחה זה	תפוקות ותוצאות הפרויקט
			משאבים לפרויקט
			לוח-זמנים של הפרויקט

הערה: בדיון למילוי טבלה זו יש להניח שלאחר הגמשת מדדי ההצלחה, הפרויקט אמנם יעמוד במדדים אלו.

שלד תכנית העבודה של הפרויקט: שלבים ותוצרי ביצוע עיקריים

שם הפרויקט: _____
 מנהל הפרויקט: _____
 תאריך: _____

הערות: מידע ראשוני על זמן עבודה, משאבים, הנחות-עבודה, עלויות והערות נוספות	מדדי הצלחה לתוצרים העיקריים	תוצרי-ביצוע עיקריים ואבני-דרך	תאריכי תחילת/ סיום השלב (מועדי-כיס)	שלב הפרויקט
		ניתוח צורך והתכנות. מסמך הגדרת פרויקט מוסכם ומאושר על-ידי השותפים לפרויקט. הגדרת מנהל פרויקט והקצאת משאבים להמשך הפרויקט (לתכנון הפרויקט, ומסגרת לשלבים שלאחר התכנון). מסמך תכנון פרויקט מוסכם ומאושר על-ידי השותפים / צוות הפרויקט. אישור לביצוע הפרויקט והקצאת משאבים מתאימה עבורו.		הגדרת הפרויקט
		תוצרים (לפרט) הניתוצים לביצוע ליבת הפרויקט. ישיבות צוות והיגוי עתיות. דרישות עתיים על מצב הפרויקט. ניתוח תוצרי השלב, מצב הפרויקט והסכמה למעבר לשלב הבא.		תכנון הפרויקט
		תוצרים (לפרט) בשלב ביצוע ליבת הפרויקט (כולל התוצרים המפורטים בעדי הפרויקט). ישיבות צוות והיגוי עתיות. דרישות עתיים על מצב הפרויקט. ניתוח תוצרי השלב, מצב הפרויקט והסכמה למעבר לשלב הבא.		ביצוע הפרויקט 1: הכנות לביצוע ליבת הפרויקט
		תוצרים (לפרט) לאחר ביצוע ליבת הפרויקט (בדיקות איכות, הגדרת הפרויקטים הנוגעים מהפרויקט, הגדרת פעילויות מתמשכות הנובעות מהפרויקט ופעילויות סיום נדרשות נוספות). דרי"ח סיכום, ניתוח והפקת לקחים, תיעוד מסכם ואישור סיום.		ביצוע הפרויקט 2: השגת תוצרי הליבה של הפרויקט
				סיכום הפרויקט

נספח 4:
טופס 4

ניהול מעורבות בעלי העניין – מיפוי

שם הפרויקט: _____
 מנהל הפרויקט: _____
 תאריך: _____

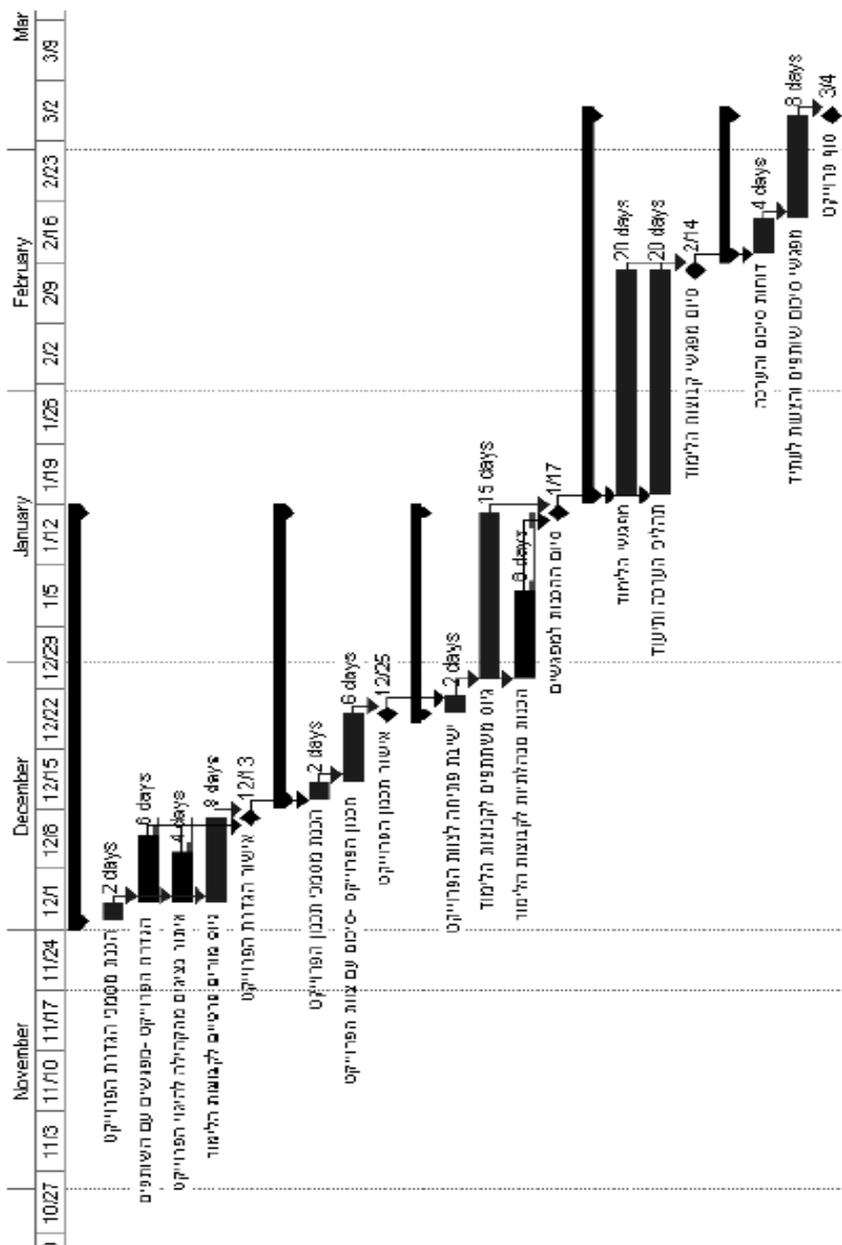
הנחיות: ישנה חשיבות רבה להגדרה מוקדמת של בעלי העניין לפרויקט. אלו כוללים את מנהל הפרויקט, הגורמים המאשרים את הפרויקט (שיש להם אפשרות לאשר הקצאת משאבים לפרויקט), צוות הפרויקט ובעלי עניין נוספים. להצלחת הפרויקט, מומלץ על פי רוב לראות ברבים מבעלי העניין שותפים, שהסכמתם להגדרת הפרויקט (ובהמשך, לתכנון, לביצוע, לבקרה ולסיום הפרויקט) תקל על ביצועו. בתבנית להלן מופיעים כהצעה בלבד בעלי העניין העיקריים לפרויקטים אופייניים.

בעל העניין (כולל שם, אם ניתן)	תפקיד בפרויקט	הגדרת התפקיד (אם נחוץ להבהיר)	אחריות (סוג האחריות, לאילו תוצרי-ביצוע או פועילויות, באילו שלבים)	הערות (אינטרסים וזרכים, יכולות ו"נכסים", סדר-יום, עמדות, סיכונים, הנחות וכד')
מנהל הפרויקט	חבר צוות הפרויקט			
גורם מאשר של הפרויקט בארגון המבצע	ארגון שותף לפרויקט (מממן, מבצע, מייצע, נותן לגיטימציה וכד')			
גורם מתעד ואו מעריך לפרויקט	תמיכה אדמיניסטרטיבית			
תמיכה טכנית	תמיכה לניהול הפרויקט – משרד פרויקטים			
תמיכה	עובד בעל-עניין מהארגון המבצע שאינו שותף לפרויקט			
צרכן/לקוח פוטנציאלי	ארגון בעל-עניין שאינו שותף לפרויקט			
גורם מתחרה				

נספח 4:
 טופס 5

נספח 4: טופס 9

פירוט תכנית הפעולה: דוגמת גנט



ניהול מעורבות בעלי העניין – טבלת קשר

שם הפרויקט: _____

מנהל הפרויקט: _____

תאריך: _____

הנחיות: כלי זה נועד להפנת תובלת קשר לחברי הצוות, השותפים ובעלי עניין נוספים בפרויקט.

סלולרי	דואר אלקטרוני	פקס	טלפון	כתובת	תפקיד בפרויקט	שם וארגון
						1.
						2.
						3.
						4.
						5.
						6.
						7.
						8.

נספח 4:
טופס 12

