

תיאורי מקרה

24.7

קייס מספר 1: ערכים סותרים

דף תרגול - נועה, מנטי

רקע

מונית לאחרונה לסמנכ"לית פיתוח בקרן פילנתרופית הפועלת בתחומי חינוך, בריאות וחדשנות חברתית. מדובר בקרן ותיקה, בעלת מוניטין, המנהלת מאות מיליוני שקלים בתרומות, ומעורבת ביוזמות פורצות דרך.

את מביאה איתך רקורד מקצועי מרשים, אך זו הפעם הראשונה שאת חלק מצוות הנהלה בכיר בגוף פילנתרופי. את נלהבת מהתפקיד ומהיכולת להשפיע - אך גם חשה תחושת אחריות כבדה.

המצב

בישיבת ועד המנהלים האחרונה אושר תקצוב לפרויקט חדש: תכנית חינוכית חדשנית, שנעשית בשיתוף פעולה עם גוף ממשלתי, ופונה לנוער מנותק. הפרויקט מבוסס על שיטות של "עיצוב התנהגות", וכולל אלמנטים של כללים ברורים, משמעת סביב סוגיות ליבה והפעלת סמכות מנוהלת מצד מדריכים. התכנית מגובה בליווי אקדמי של בעלי שם עולמי. בעיני רוב המנהלים מדובר בפרויקט בעל פוטנציאל מהפכני לשיקום נוער בסיכון. אך את חשה דיסוננס עמוק: את מגיעה מתפיסת עולם חינוכית-הומניסטית, רואה חשיבות בקידום אוטונומיה, חינוך המבוסס על הקשבה ושותפות, ואף מכירה מחקרים שמעלים סימני שאלה לגבי האפקטיביות של גישות "נוקשות" יותר כלפי בני נוער. התורמים מתלהבים מהפרויקט, וקצה נפשם בגישה הרכה. לפי מה שנשמע, ייתכן שיש עוד שני חברי הנהלה שמתנגדים, אך זו רק שמועה.

הדילמה

את מרגישה שלא בנוח. מצד אחד - הפרויקט כבר אושר, והמנכ"ל תומך בו בגלוי. מצד שני - המצפון שלך לא נותן לך מנוח. את לא רוצה להיתפס כ"בעייתית", ואת חדשה מדי בקרן. את תוהה מה האפשרויות שלך: לשתף את היו"ר או המנכ"ל? להתנגד באומץ בדיון ההנהלה, גם אם זה יעורר התנגדות? לשחרר? ליישר קו?

דף תרגול - מנטורית

רקע

נועה מונתה לאחרונה לסמנכ"לית פיתוח בקרן פילנתרופית הפועלת בתחומי החינוך, הבריאות והחדשנות החברתית. מדובר בקרן ותיקה ובעלת מוניטין, המנהלת מאות מיליוני שקלים בתרומות, ומעורבת ביוזמות פורצות דרך. היא מביאה איתה רקורד מקצועי מרשים, אך זו הפעם הראשונה שהיא חלק מצוות הנהלה בכיר בגוף פילנתרופי. נלהבת מהתפקיד ומהיכולת להשפיע - אך גם חשה תחושת אחריות כבדה.

את יודעת שיש לה ערכים הומניסטיים וליברליים, שהיא לוחמת צדק בדרכה, ומאמינה בערכים שלה בכל ליבה. את גם יודעת שהתורמים הם אנשים חזקים, מעורבים מאוד בניהול התכניות, ומחוברים לאנשי אקדמיה מובילים בעולם בתחום החינוך. זו הפגישה הרביעית, ואת סקרנית מהם התכנים שהיא תביא הפעם.

קייס סטאדי: בין מקצועיות לשייכות - מנטי שמרגישה שקופה

רקע

את בעלת רקע מרשים בניהול תוכניות אסטרטגיות במגזר החברתי, ומשמשת מזה שנה כסמנכ"לית תחום תוכן בקרן פילנתרופית משפחתית מהגדולות בארץ. הקרן פועלת בתחומים מגוונים: שינוי חברתי, בריאות וקיימות - ומנוהלת בידי צוות מקצועי בכיר, לצד מעורבות משמעותית של בני המשפחה המייסדת.

זו הפגישה השלישית עם המנטור. הקשר טוב, אך עדיין לא מאוד עמוק.

- את חכמה, מסודרת, בעלת הבנה מערכתית, אך גם צנועה - לא דוחפת את עצמך קדימה. אינך "משווקת" את עצמך, אלא סומכת על כך שהתוצרים ידברו בעד עצמם (מתודולוגיות, שיתופי פעולה, תוצאות).
- יש לך בעיה בצוות שאת חברת הנהלה בו. לצידך עובדות שתי קולגות - מאיה וליאן, שתיהן כריזמטיות, יזמיות מאוד, ומקושרות אישית למשפחת המייסד: אחת היא חברה קרובה של אחת הבנות, והשנייה הייתה יועצת אישית של אחד הנכדים לפני שהצטרפה לצוות.
- פרויקטים שהובלת מוצגים כאילו היו של הצוות כולו; אך בשיחות פנימיות ובמיילים מחמיאים, משפחת המייסד נוטה לציין דווקא את ליאן ומאיה.
- הן מוזמנות לשיחות לא פורמליות עם המשפחה, ומקבלות קרדיט פומבי גם על רעיונות שהובלת או היית שותפה להם. באירועים פנים ארגוניים הן לרוב "במרכז", בעוד את מרגישה שקופה.
- את תוהה: האם צריך להיות מוחצנת ומקושרת כדי לקבל הערכה? האם יש סיכוי שמישהו בכלל יראה אותי באמת? ואולי אני פשוט לא מתאימה לתרבות הארגונית כאן? אבל את מוצפת, ומתקשה להציג את הדברים כלפי חוץ.
- התקשרת למנטור לפני הפגישה ואמרת שאת חייבת לדבר איתו על משהו חשוב שמטריד אותך, אבל כעת את חשה מבוכה להעלות סצנה של קנאה והדרה. את מאמינה שאם השיחה תלך טוב והוא יקשיב לך - תצליחי להיפתח ולספר הכול.

תפקיד: המנטורית

מה את יודעת מראש:

- המנטי שלך היא רונה
- היא בעלת רקע מרשים בניהול תוכניות אסטרטגיות במגזר החברתי, ומשמשת מזה שנה כסמנכ"לית תחום תוכן בקרן פילנתרופית משפחתית מהגדולות בארץ. הקרן פועלת בתחומים מגוונים: שינוי חברתי, בריאות, וקיימות - ומנוהלת בידי צוות מקצועי בכיר, לצד מעורבות משמעותית של בני המשפחה המייסדת.
- זוהי הפגישה השלישית ביניכן. הקשר התחיל טוב, ויש אמון בסיסי.
- בשיחה טלפונית היא אמרה שהיא בלחץ ו"יש לה בעיה בצוות שהיא חייבת לדבר עליה".
- את יודעת שהקרן מאופיינת במנהלות חזקות ובדינמיקה פוליטית.
- רונה חכמה, חריפה ותורמת - אך שקטה יחסית, לא כוחנית, וזה עשוי להשפיע על מקומה בתוך הצוות.

דף עזר

שאלון מנטורינג - ליווי מנטי שמרגישה שקופה בקרן משפחתית

שלב א: בירור רגשי ואישי - "מה באמת מציק כאן?"

1. מה התחושה המרכזית שאת מסתובבת איתה סביב הנושא הזה?

- תסכול? חוסר שייכות? חוסר הוגנות? חוסר מימוש?

2. מתי התחושה הזו הכי בולטת?

- האם זה ברגעים של השקה, קבלת קרדיט, קידום יוזמות, או בזמן שיחות מסדרון?

3. האם התחושה הזו חדשה מאז שהצטרפת לקרן, או שהיא מלווה אותך גם

במקומות קודמים?

- (שאלה שיכולה לגעת בדפוסים פנימיים של נראות/שייכות/ערך)

4. מה חשוב לך שיראו בך בצוות או בעיני המשפחה?

- חכמה? הובלה שקטה? יכולת אסטרטגית? מקצועיות?

שלב ב: הבנה מערכתית - "מה באמת קורה פה?"

5. איך את רואה את הדינמיקה בינך לבין מאיה וליאן?

- האם יש תחרות? הדדיות? ניכור?

6. מה לדעתך מקור הפער בנראות ובהכרה ביניכן?

- קשרים אישיים? סגנון ביטוי? יוזמה תקשורתית? דברים אחרים?

7. מי הדמויות המרכזיות שמשפיעות על האקלים בארגון (פורמליות ולא

פורמליות)?

- האם יש בעלת ברית פוטנציאלית שתוכלי להתייעץ איתה?

8. איפה כן רואים אותך ומעריכים אותך - גם אם זה לא מוצהר?

- שותפים חיצוניים? קולגות מסוימים? המנכ"ל?

שלב ג: תכנון פעולה - "מה בשליטתך ואיך את רוצה לפעול?"

9. מה את רוצה שיקרה אחרת בעוד 3 חודשים?

- יותר קרדיט? יותר דיאלוג עם המשפחה? תחושת ערך עצמי גבוהה יותר?

10. מה מתוך זה תלוי בך? ומה לא?

- חידוד ההבדל בין מה שבשליטה (נראות, הצגת תוצרים, יוזמה) למה שלא (קשרים אישיים קיימים).

11. איך אפשר להעלות את הנושא מבלי להיתפס כמתלוננת או כ'קורבן'?

- ניסוח אסרטיבי, מבוסס נתונים, בגובה העיניים.

12. איזה צעד קטן תוכלי לעשות כבר השבוע כדי לחזק את הנראות שלך

בדרך שמתאימה לך?

- לדוגמה: לשלוח סיכום יוזמה אישי, לשתף הצלחה באימייל, ליזום שיחה עם מנכ"ל/ית.

13. מה ייתן לך אומץ וביטחון לפעול אחרת?

- תמיכה ממישהו? ניסוח משפטים מראש? שיחה עם המנטורית?

תפקיד המנטורית - למשתתפת בתפקיד המנטורית

מטרתך:

לבנות פגישה ראשונה עם המנטי שבה תיווצר תחושת ביטחון, פתיחות, וסקרנות משותפת. זוהי פגישה שמטרתה להתחיל תהליך, לא לפתור בעיה.

כיווני פעולה:

- פתיחת הפגישה בגישה רגועה.
- דגש על החוזה הפסיכולוגי הלא פורמלי - למשל זכות לטעות, סקרנות, מרחב בטוח, שאלות פתוחות.
- נסיון לזקק מטרות לעבודה בתהליך המנטורינג.
- שילוב בין אמפטיה לבין החזקה של המרחב.

שימי לב:

- המנטי באה מעולמות ניהוליים בכירים, רגילה להוביל ולהבין. עכשיו היא קצת "תלמידה" בעולם חדש - וזה מצב פגיע.

תפקיד המנטי - למשתתפת בתפקיד המנטי

הרקע שלך:

- את סמנכ"לית חדשה בקרן משפחתית פילנתרופית בינונית.
- באת מרקע עשיר בניהול בכיר בבנק - בתחומי השיווק, האחריות התאגידית והתקשורת.
- זהו תחום חדש לגמרי עבורך. יש הרבה מושגים, שפה והתנהלות שאינך לגמרי מבינה עדיין.
- את מרגישה מעט עמימות לגבי מה לבקש או לצפות מתהליך המנטורינג, אבל כן יודעת שאת רוצה ללמוד ולהתמקם טוב יותר.

כיווני פעולה:

- הביאי את חוסר הוודאות שלך באופן כן - לא דרמטי, אך פתוח.
- ה"סקרנית, אך שמרי על מידה מסוימת של ריחוק או זהירות בהתחלה (שזה טבעי במצב כזה).
- התייחסי לכך שאת רגילה להוביל ולהיראות בשליטה - וכעת את במצב חדש, שבו את לומדת.
- בדקי איך את מרגישה בתוך המרחב שהמנטורית יוצרת - האם זהו מקום בטוח עבורך?
- אם תרגישי שיש הקשבה אמיתית - אפשרי לעצמך להיפתח בהדרגה.

מטרתך:

- לברר מה את צריכה מהמנטורית כדי שתוכלי לבטוח בה.
- לנסח, גם אם בעמימות, כיוון כללי לתהליך (למשל: הבנת שדה הקרנות, גיבוש אסטרטגיה, חידוד זהות מקצועית).

דוגמא שלמה לתרחיש שיחה לתהליך בנית הפגישה הראשונה

רקע

המנטי: סמנכ"לית חדשה בקרן משפחתית, מגיעה מרקע ניהולי בכיר בבנקאות, אחריות תאגידית ושיווק. סקרנית אך ללא מטרה ממוקדת וברורה בתהליך.

המנטורית: בכירה, עם ניסיון רב בניהול קרנות פילנתרופיות. מבינה את הרגישויות בשלב כניסה לעולם חדש, שמה דגש על הקשבה, ביטחון והדרגתיות.

מנטורית: אז קודם כל - כיף להיפגש. אני שמחה שיצא לנו לפתוח את התהליך הזה יחד. אני מציעה שנתחיל בחופשיות, ונשאל: מה הביא אותך לכאן, ומה את מקווה שיקרה בתהליך הזה? גם אם התשובה לא סופר ברורה, זה לגמרי בסדר.

מנטי: תודה, האמת שאני קצת באה מהמקום הזה - שלא ברור לי בדיוק מה לבקש. אני בתוך תפקיד חדש לגמרי, בעולם שאני עוד לא ממש מבינה את ה"משחק" בו. כל המושגים של קרנות, שותפויות, תיאוריית שינוי, שפה של השפעה... זה מרגיש לי כאילו הגעתי ליבשת אחרת.

מנטורית: מבינה אותך מאוד.

לפעמים המעבר לעולם הפילנתרופיה באמת מרגיש כמו החלפת שפה. אז אולי נתחיל ממש מהסכמה אחת פשוטה: **המקום הזה נועד להיות בטוח לטעייה, לבלבול, לשאלות הכי "ראשוניות" שיש.**

אין פה צורך להרשים או "להיות בשליטה" - רק לבוא עם סקרנות.

מנטי: זה מרגיע לשמוע. אני כל כך רגילה להיות זו שנותנת תשובות, ועכשיו אני לא בטוחה אפילו מה השאלות.

מנטורית: אז אולי ננסח מין "חוזה לא כתוב" בינינו? כמה הבנות שיכולות לעזור לנו לעבוד טוב יחד:

- את לא מחויבת לדעת מראש מה את רוצה להשיג - נברר את זה יחד.
- אני כאן לא בתפקיד של מדריכה, אלא כבת ברית למחשבה ולניווט.
- את יכולה לעצור אותי מתי שתרצי, לשאול, לא להסכים, לשנות כיוון.

נשמע לך נוח?

מנטי: מאוד. רק כבר מרגיש לי יותר נעים.

מנטורית: נהדר. מבחינת מסגרת - חשבתי להיפגש אחת לשבועיים, לשעה. לפעמים נעמיק בשאלה אסטרטגית, לפעמים ניגע גם בתחושות שלך מול הקרן, המשפחה, התפקיד החדש.

ואחת לכמה פגישות נעצור רגע לשאול - האם אנחנו בכיוון שמתאים לך?

מנטי: מצוין. אני חושבת שבהתחלה כן הייתי רוצה להבין יותר את האסטרטגיות הקיימות, את הזירה - מי השחקנים, מה השפה... וגם אולי להבין איפה אני יכולה להוסיף ערך מתוך העולם שממנו באתי.

מנטורית: נשמע מצוין. זה כיוון שנוכל להתחיל ממנו, ולתת לעצמנו גם גמישות לשנות תוך כדי תנועה.

אז נצא לדרך? אולי נתחיל בפעם הבאה במיפוי: מה את כבר יודעת, ומה היית רוצה ללמוד על עולם הקרנות?

מנטי: כן. מרגישה שכבר יש לי הרבה יותר בהירות. תודה על איך שהובלת את זה - עדין, אבל מאוד ברור.

תקיעות ביחסים - מצא את ההבדלים

קייס סטדי ראשון:

מנטורית: תראי, זו כבר הפגישה הרביעית שלנו, ואני מרגישה שאני משתפת המון מהניסיון שלי, אבל את פחות נכנסת לעומק האתגרים שאת חווה. קשה לי להבין איך לעזור לך ככה. כל הרעיון הוא שתשתפי אותי בקשיים שלך.

מנטי: אני באמת מעריכה את מה שאת משתפת, פשוט... אין לי כל כך מה להגיד כרגע. הכל בערך בסדר, פשוט הרבה עומס. דברים זזים בקרן כרגע.

מנטורית: אבל עומס יש לכולנו. אני מרגישה שאת קצת שומרת לעצמך. אם את לא תביאי את הדברים האמיתיים, קשה להתקדם. הפגישות הן מרחב לדבר על בעיות. אם את לא מעלה אותן - אני באמת לא יכולה לעזור, וזה מתחיל להרגיש חד צדדי.

מנטי: אני מבינה. אני לא בטוחה איך לנסח את זה... הרבה מהדברים פשוט תקועים, אבל לא בגלל סיבה אחת ברורה.

מנטורית: אז אולי הבעיה היא שאת לא מספיק לוקחת יוזמה? את הרי מנהלת הקרן. אם את לא תובילי שינוי - אף אחד לא יעשה את זה במקומך.

מנטי: טוב, אני לא יודעת מה להגיד... אולי זה פשוט לא הזמן לדבר על זה.

מנטורית: אני רק מנסה לעזור. זה תלוי גם בך אם תבחרי לפתוח את הדברים. אני מציעה שתבואי מוכנה יותר לפעם הבאה.

תקיעות ביחסים - מצא את ההבדלים

קייס סטדי שני:

מנטורית: לפני שנתחיל, אני רוצה לשתף משהו שאני מרגישה... את ואני כבר כמה פגישות בתוך התהליך, ואני שמחה לב שאני מדברת הרבה, משתפת מהעולם שלי, אבל משהו בי מרגיש שאני לא בטוחה לגמרי איפה את בתוך זה. איך זה יושב אצלך?

מנטי: כן... את צודקת. אני פשוט לא ממש בטוחה מה לשים על השולחן. יש הרבה דברים מורכבים, ואני לא יודעת מה להגיד פה. וגם - אני רגילה להתמודד לבד.

מנטורית: זה נשמע לגמרי מובן. לפעמים, במיוחד כשאנחנו בעמדה מובילה, קשה בכלל לדעת מה אפשר או מותר לשתף. אם נרצה - נוכל לעשות רגע פאוזה מה"עשייה" ולבדוק מה באמת מעסיק אותך מתחת לפני השטח. זה נשמע לך טוב?

מנטי: האמת? כן. יש לי הרבה מחשבות שאני שומרת בפנים... אני מרגישה קצת לבד בתוך זה. יש המון לחצים מההנהלה - מצד אחד מצפים לתוצאות, אבל מצד שני אין לי באמת מרחב להזיז דברים מהותיים. אני מרגישה קצת כמו "מנהלת תפעולית", לא מישהי שמובילה שינוי אמיתי. וגם לא נוח לי להביא לפה בעיות - יותר חשוב לי ללמוד ממך.

מנטורית: המרחב שלנו פתוח לכל החלקים - למידה, בירור, תהייה, וגם תסכול וכאב, בדיוק כמו הצלחות. הכול אפשרי בינינו. נדמה לי שאת מתארת תחושה של תקיעות כלשהיא. זה נשמע מתסכל מאוד. את מדברת על תחושת אחריות גדולה - אבל בלי מרחב אמיתי להוביל. זו תחושה שמלווה אותך כבר הרבה זמן, או משהו שהתגבר לאחרונה?

מנטי: אני חושבת שזה הולך איתי כבר שנה. התחלתי עם המון חזון, ואז לאט לאט הבנתי כמה פוליטיקה פנימית יש. לא ידעתי איך לדבר על זה בלי להישמע מתלוננת.

מנטורית: להפך - זה נשמע שאת מנסה להחזיק אחריות וכבוד לכל הצדדים, וזו לא משימה פשוטה.

את ממש לא לבד. בהרבה קרנות קיים פער כזה - בין חזון לתקציב, בין אחריות לבין ערוצי השפעה אמיתיים.

רוצה שנקדיש זמן בשיחה הבאה רק לזה? נבדוק יחד מה כן אפשר לשנות - גם מבפנים?

מנטי: כן. זה בדיוק מה שאני צריכה. תודה שלא דחפת אותי ופשוט הקשבת.