

פרק ד': היבטים קבוצתיים בפיתוח עסקים שיתופיים

עסק שיתופי מבוסס על התארגנות קבוצתית. המציאות הקבוצתית של עסק שיתופי יוצרת אתגרים ייחודיים הנוגעים לפעולת הקבוצה, מעבר לאתגרים העסקיים שאיתם מתמודד כל עסק אחר. לאור זאת, כפי שבתחום הכלכלי עסקנו בשאלות של "היתכנות כלכלית", התחום הקבוצתי מדגיש את הצורך בעיסוק מקביל בשאלות של "היתכנות קבוצתית", וחיזוק מרכיב זה בעבודת העסק השיתופי כדי להגדיל את סיכוייו לצמוח ולהתקדם. בחלק זה נתמקד באתגרים אלו, ונציע כיוונים להתמודדות עימם.

דרך נוחה להציג את האתגרים הקבוצתיים היא למקם אותם על פני מספר מעגלים, שכל אחד גדול מקודמו. בליבו של מבנה זה, במעגל הפנימי, מצוי הפרט. במעגל השני מצויות תתי קבוצות, ובמעגל השלישי הקבוצה השלמה. המעגל הרביעי מייצג את הסביבה מחוץ לקבוצה, אשר מציבה לקבוצה אתגרים מבחוץ. ננסה לפרט בהמשך מעגלים אלה על פי המודל שתואר.

א. אתגרים ברמת הפרט

אחת האפשרויות להתפתחות עסק שיתופי היא שהיזמה להקמת עסק שיתופי תצמח לאחר גיבושה של קבוצה שקמה למטרות חברתיות. במקרה זה יש לקחת בחשבון שלא כל חברי הקבוצה עשויים להיות נלהבים באותה מידה ליוזמה החדשה, תיתכן שונות במניעים של חברי הקבוצה למהלך, וחלק מהחברים עשויים למצוא את עצמם שותפים ליוזמה רק מכוח ההמשכיות ובשל אי רצון לאבד את הקשר עם חברי הקבוצה. פיצול פנימי שכזה בקבוצה עשוי לעורר מחלוקות ולפגוע באווירה הקבוצתית ובמעורבות החברים, דווקא בשלב שבו רכיבים אלו הם קריטיים. במקרה זה נדרשת עבודה מקדימה כדי להבטיח שכל מי שמצטרף ליוזמה עושה זאת מבחירה, תומך ביוזמה ומעוניין בה. במקביל יש לאפשר לחברים שאינם מעוניינים להצטרף ליוזמה להישאר בחוץ, תוך שמירה על קשר עם חברי הקבוצה במעגל פעילות נפרד.

אולם מרגע שנוצרה קבוצה בעלת עניין ביוזמה של הקמת עסק משותף, קיימים אתגרים נוספים. אחד מהם הוא ההתמודדות עם המשמעות של עצמאות כלכלית: קיים סיכוי רב שקיימת שונות בין חברי הקבוצה במידת הניסיון הקודם בעצמאות עסקית, ויש להתמודד עם המשמעויות הנלוות לכך כגון אחריות אישית על עסק או אי-ודאות ביחס לתעסוקה והכנסה שלפחות לכאורה מגולמת במעמד של שכיר/ה. אם מדובר בקבוצה המורכבת מחברים בעלי רקע מוחלש, עשויים להתווסף לתחושות אלה ערך עצמי נמוך, ניסיון תעסוקתי מוגבל ומיומנויות עבודה חסרות. מקור פוטנציאלי נוסף לחרדות עשוי להיות רמת התמיכה הנמוכה מצד המשפחה ומעגלים חברתיים ראשוניים.

אתגר נוסף מופיע בעת הקמת שותפות של בעלי עסקים קיימים בתחום פעילות מוגבל (רכש, שיווק וכד'). במצב זה עולה החשיבות של העצמאות העסקית ושל היכולת לשמר ולפתח את המוניטין של העסק הבודד. האתגרים ברמת הפרט מחייבים התייחסות. חברי הקבוצה זקוקים לתמיכה, חיזוק, והנחיה כיצד להתמודד עם המתחים והחרדות המלווים אותם. בחלק מהמקרים מדובר במתן מיומנויות, ובחלק אחר, בליווי ועיבוד רגשי. דווקא הממד הקבוצתי יכול להיות בעל ערך, כאשר חברי הקבוצה עוברים יחד חוויות דומות ומהווים מקור לחיזוק הדדי ותמיכה.

ב. אתגרים ברמה של תתי קבוצות

תתי קבוצות יכולות להיווצר סביב ממדים שונים. ממד אחד של התפצלות לתתי קבוצות יכול להיות על רקע אפיונים דמוגרפיים - גברים ונשים, דתיים וחילוניים, ערבים ויהודים, רמת השכלה, רקע תעסוקתי וכד'. נתיב אחר של התפצלות יכול להתקיים על רקע תחרות בין תפיסות שונות לגבי אופן פעולת העסק השיתופי - מוצר, אסטרטגיה, תמחור, שוק, השקעות וחלוקת תגמולים. נתיב שלישי יכול לפצל בין נושאי תפקידים ניהוליים ליתר חברי הקבוצה או כאלו המחזיקים במיומנות

ייחודית לתפקוד העסק. נתיב רביעי יכול להפריד בין ותיקים למצטרפים חדשים. כל אחד מן הפיצולים הפנימיים עשוי ליצר מתחים משמעותיים שיאיימו על פעילות הקבוצה ועל שלמותה.

מתחים בין תתי-קבוצות עשויים ללוות את קבוצת העסק השיתופי לאורך חייה. זוהי דינאמיקה מוכרת המהווה גורם אינטגרלי בכל קבוצה עובדת. אולם ניתן להימנע מחלק מן המתחים ולהחליש את עוצמתם של אחרים, בעזרת ניצול היתרונות הגלומים בקבוצה שכזו. ראשית, היות שאין מדובר לרוב בקבוצה אקראית, ניתן לבנות קבוצה הומוגנית ובכך להימנע ממתחים על רקע דמוגרפי. מתחים על רקעים אחרים עשויים להיחלש ככל שהקבוצתיות תיתפס כמשהו שראוי לוותר למענו: שקיום העסק ייתפס כמשימה משותפת גדולה וחשובה גם מבחינה ערכית, ושהחברות בקבוצה תיחווה כמעצמה, מגינה ותומכת. מאחר שקבוצה זו פועלת לטווח ארוך, ניתן להשתמש בממד הזמן כאלמנט מרגיע במתחים תת-קבוצתיים, שכן הוא מאפשר ויתורים הדדיים לאורך זמן. גם הדגשה של הצלחות משותפות, ככל שהעסק מתפתח, עשויה לסייע בהפחתת מתחים בין תתי-קבוצות.

ג. אתגרים ברמת הקבוצה

המתח המרכזי ברמת הקבוצה עשוי להיות קשור להובלת הקבוצה ולשאלת המנהיגות. ההתארגנות צפויה להצמיח מנהיגות פנימית בין אם בראשית הדרך או בהמשכה. לרוב תהיה זו תת קבוצה הנושאת בתפקידי הובלה. ייתכן שבראשה יעמוד יזם הרעיון אשר גיבש סביבו קבוצה של תומכים. למרות שצמיחתה של מנהיגות היא טבעית בקבוצות, ובהקשר הנוכחי אף חיונית לגיוס הקבוצה והנעתה, היווצרותה עשויה לגרור תגובות התנגדות לאור הרצון לשמר ולהקפיד על עקרון השוויוניות. אולם קיים גם חשש אחר, שהמנהיגות הקבוצתית תפתח דפוס פעולה של אוליגרכיה, כאשר חוג מצומצם של חברים מקבל החלטות עבור הקבוצה מבלי לשתפה, ומאפשר לעצמו הטבות חריגות כזכות הנובעת ממעמדו.

ממד משלים למתחים אלו ברמת הקבוצה הוא נשיאה משותפת באחריות. בעוד שעסק שיתופי מבוסס על ערכים של שיתוף ואחריות משותפת, מבנה קבוצתי הוא דגם עבודה המעודד התנערות מאחריות, במיוחד במקרים של תת קבוצה אשר נוטה לקחת אחריות כמובילה. אחריות שאינה מתחלקת בין חברי הקבוצה היא מקור לחולשה בשני אופנים: היא פוגמת ביכולת למצות את הערך המוסף של כל חברי בקבוצה, ומזינה את המתח בין הקבוצה המובילה ליתר חברי הקבוצה. יתרה מכך, חלוקה בלתי שוויונית של הנטל ותחושת חוסר ההוגנות שצפויה להתלוות אליה לאורך זמן, עשויות להוות כוח קבוצתי מפרק. המשמעות היא שיש להקדיש תשומת לב לחיזוק המעורבות והאחריות של חברי הקבוצה בעסק השיתופי כדי להרחיב את השותפות, הנשיאה בנטל והמעורבות, ולהימנע מהיווצרות דפוסים השגורים בהתנהלות עסקים לא שיתופיים. במיוחד חשוב הדבר במקרים שבהם עסק שיתופי צמח על שרידיו של עסק לא שיתופי, אשר יצר דפוסים ונורמות של התנהלות לא שיתופית.

כל ההתפתחויות המצוינות לעיל עשויות להזיק לקבוצה, והדרך למנוע את היווצרותן היא ליצור מבנים המחייבים שותפות, מעודדים מעורבות אישית, מבזרים כוח וסמכות ומשמרים שוויוניות. לדוגמא: קביעת עקרון תחלופה בתפקידי מנהיגות, מינוי צוותים לגיבוש הצעות החלטה המעריבים מעגל גדול יותר של החברים, וכמו כן גיבוש תקנון המפרט בשקיפות את הזכויות וההטבות המגיעות לנושאי תפקידים. מנגנונים אלו ואחרים צריכים לעבור התאמה לפי גודל הקבוצה בעסק השיתופי. מכל מקום, כל הנושאים הללו כדאי שיידונו בחוזה הקבוצתי, וימצאו ביטוי בתקנון הקבוצתי.

ד. אתגרים ברמת הסביבה

יחס הסביבה להתארגנות של העסק השיתופי, וכן מידת התמיכה או הביקורת לה זוכה ההתארגנות מהווים מקור נוסף למתחים קבוצתיים. הביקורת יכולה להיות על רקע חברתי, תרבותי או כלכלי, ולהתבטא בעוינות, בתגובות שליליות או בהסתייגות. עמדות אלה עשויות להיתרגם ליצירת חסמים שונים לפעולת הקבוצה: חוסר תמיכה משפחתי שכבר הוזכר, חוסר תמיכה קהילתי, אי-נכונות של המוסדות להתגייס ולסייע באמצעות תשתיות ומשאבים. כמובן שיחס זה עשוי

להשליך על מעגלים סביבתיים רחוקים יותר אשר תמיכתם חיונית להצלחתה של ההתארגנות, למשל גופים ממשלתיים, פילנתרופיים, שותפים עסקיים וכדומה.

נקודת הפתיחה של עסקים שיתופיים היא לעתים קרובות חלשה. החולשה נובעת בין היתר מהיעדר הון עצמי או גב כלכלי, מגישת פעולה המתגרת הסדרים חברתיים-כלכליים רווחים, ומדגם ניהול מוכר פחות. נקודת פתיחה כזו דורשת את הירתמות הסביבה ואת תמיכתה הקריטיות להצלחה של עסקים שיתופיים. לצורך השגת תמיכה במעגלים רחבים ככל האפשר, נדרשת פעולה מתמשכת ומקבילה בציר הסביבתי, לצד העבודה בציר הקבוצתי הפנימי. יש צורך למפות את גורמי הסביבה המשמעותיים לנוכח אופי ההתארגנות והרכבה, ולהעריך מקורות תמיכה והתנגדויות צפויים. במקביל, כדאי לפעול מול גורמים אלו, לשלב אותם בעשייה כבר מהשלבים הראשוניים של הפעילות, לשכנע אותם בהיתכנות של המיזם, לאפשר להם להשפיע על ההתארגנות, לעדכן אותם לאורך הדרך ולמצוא דרכים לעקוף התנגדויות. לדוגמא, כדי לעקוף מגבלות של מסורת לגבי תעסוקת נשים, עסק שיתופי של נשים בדואיות פיתח יזמות בתחום עיסוק מקובל בסביבתן המסורתית, איפשר תעסוקה של הנשים מהבית, ועודד אותן לנצל קשרים משפחתיים ושבטיים לקידום העסק.

