



# שיתוף אדריכלי

מודל לתכנון ולהובלה של תהליכי שיתוף  
בסוגיות מורכבות

תשרי התשפ"ד, ספטמבר 2023

# תוכן עניינים

5 עמ' ..... פתיחה

7 עמ' ..... תודות

8 עמ' ..... מבוא:

8 עמ' ..... איך נוצר המודל? .....

12 עמ' ..... תהליכי שיתוף - למה ומתי? .....

13 עמ' ..... אתיקה בתהליכי שיתוף .....

14 עמ' ..... פרק 1: המודל ממעוף הציפור

15 עמ' ..... 50% תכנון, 50% ביצוע .....

20 עמ' ..... השחקנים במגרש .....

21 עמ' ..... סוגי תהליכי שיתוף .....

23 עמ' ..... פרק 2: שלב התכנון

24 עמ' ..... זיהוי הצורך .....

26 עמ' ..... תוצר מצופה .....

27 עמ' ..... סוג השיתוף .....

29 עמ' ..... שאלת השיתוף .....

32 עמ' ..... מיפוי שותפים .....

35 עמ' ..... זיהוי מוקשים .....

38 עמ' ..... גאנט להובלת התהליך .....

40 עמ' ..... תכנון המפגשים והמתודות .....

**פרק 3: שלב ההובלה..... עמ' 57**

### **א. לקראת המפגש הראשון**

שיחות מקדימות והזמנה..... עמ' 58

יצירת הסטינג..... עמ' 60

### **ב. במהלך המפגשים**

תיאום ציפיות עם המשתתפים..... עמ' 63

הנחיית קבוצות המשימה..... עמ' 64

הצגת התקדמות התוצר בתחילת כל מפגש..... עמ' 68

תיעוד המפגשים..... עמ' 70

### **ג. לאחר המפגשים**

עיבוד התוצר..... עמ' 71

תיקוף התוצר..... עמ' 74

שליחת סיכום לכל מפגש..... עמ' 76

### **ד. סיכום התהליך**

סגירה והכרת תודה..... עמ' 79

הצגת התוצר המסכם..... עמ' 80

### **ה. נקודת הסיום**

הפקת תוצר רלוונטי והפצתו למשתתפים..... עמ' 82

משוב מקוון והפקת לקחים..... עמ' 83

**פרק 4: מפתחות להצלחה** ..... עמ' 84

מוביל אחד לתהליך ..... עמ' 84

תכנון יסודי ומעמיק ..... עמ' 84

גיבוי ושותפות של הדרג הממונה ..... עמ' 84

### **ליווי ותמיכה מהצוות המסייע**

תהליך ממוקד וקצוב בזמן ..... עמ' 85

שקיפות ותיאום ציפיות ..... עמ' 85

מתודות מגוונות ..... עמ' 85

**סוף דבר** ..... עמ' 87

# פתיח

## שותפים לדרך,

המינהל הפדגוגי במשרד החינוך מוביל בעשור האחרון מגוון תהליכי שיתוף כחלק ממדיניות של **משילות משתפת**, שבמסגרתה בעלי עניין, מומחים וקבוצות מהציבור מעורבים ברמות שונות בתהליכי קבלת החלטות, בעיצוב מדיניות החינוך וביישומה.

תהליכי שיתוף במגוון מתודות, החלים ברמות ובתחומים שונים, מאפשרים ליחידות ולאגפים במשרד לקבל מידע ולפגוש רעיונות חדשים, לתכנן באופן רלוונטי ויעיל יותר, לזהות חסמים והתנגדויות, להגביר אמון ולגיטימציה, להיחשף לעבודת המשרד ולרתום שותפים לתהליך היישום ובכלל. כל אלה - בכוחם להניב, בסופו של דבר, שיפורים ניכרים בתהליכי קבלת החלטות ובביצוען.

אנו רואים חשיבות רבה בתפיסת השותפות כערך וכדרך לקידום וליישום מיטביים של מדיניות המשרד, ועל כן אנו מעודדים אגפים ויחידות במינהל להוביל תהליכים ברוח משילות משתפת בבואם להתמודד עם אתגרים חינוכיים שונים.

**"כשאתה רואה מישהו נועל את מגפיו הכבדות, אתה יכול להיות סמוך ובטוח שהרפתקה עומדת להתרחש!"** (מתוך פו הדב - א.א. מילן)  
מאחלת לכם הרבה הרפתקאות של שיתוף...

בברכה,

**אינה זלצמן,**

סמנכ"לית בכירה ומנהלת המינהל הפדגוגי

טלצמן אינה

## שותפים יקרים,

אנו נרגשים להציג בפניכם את החוברת **אדריכלי שיתוף**, המאגדת בתוכה את התפיסות והפרקטיקות שעליהן ביססנו את התכנון וההובלה של תהליכי השיתוף במשרד.

משרד החינוך מוביל מזה מספר שנים את התוכנית אדריכלי שיתוף, קורס ייחודי לבעלי תפקידים במשרד, שמטרתו הכשרה מקצועית לתכנון תהליכי שיתוף ולהובלתם.

אדריכלי השיתוף מוכשרים בקורס זה לנהל סוגיות מורכבות, והתהליכים שהובילו בפועל בשנים האחרונות אכן הניבו תוצרים המצביעים על שיפור בדרכי קבלת ההחלטות ועל ביצועים טובים יותר. השינויים בקרב אדריכלי השיתוף המשיכו להשפיע ואף יצרו אדוות נרחבות בקרב השותפים לתהליך ובסביבה הארגונית בכלל.

המידע בחוברת מזמין כל בעל תפקיד ללמוד, להעמיק וליישם כיצד להוביל תהליך שיתוף בבואו להתמודד עם סוגיה מורכבת הדורשת מעורבות של מגוון בעלי עניין.

בברכה,

**לילך אפלטון,**

מנהלת היחידה לתוכניות ושותפויות



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lital', enclosed within a faint, hand-drawn triangular shape.

# תודות

## תודה לכל השותפים לאורך הדרך:

מיכל עוז ארי  
ד"ר גלי סמבירא  
ד"ר בת חן ויינהבר  
צוות ארגון "שיתופים - בית לקולקטיב אימפקט"

נעמי כדורי  
עידית הוכנברג  
מיטל אזולאי

תודה מיוחדת לצוות 'מתודיקה' המלווה את תהליכי השיתוף במשרד החינוך בשנים האחרונות:  
**לגדעון זיילר וענבל וקנין** על הליווי המקצועי והשותפות ההדוקה,  
תודה ל**עדי סימון בר** על ארגון הידע וכתיבת החוברת, ועל שהוציאה מהכח אל הפועל...



# מבוא

## איך נוצר המודל?

היחידה לתוכניות ושותפויות במינהל הפדגוגי מתכננת בעשור האחרון ומובילה מגוון רחב של תהליכי שיתוף סביב סוגיות מערכתיות ומורכבות, שיש להן השלכה ארגונית רחבת היקף. במסגרת תהליכים אלו, גופים ממשלתיים, חברות עסקיות וארגוני מגזר שלישי, וכן בעלי עניין מתחומים שונים, מומחים וקבוצות מהקהילה, מעורבים ברמות שונות בתהליכי שיתוף ובגיבוש המלצות לשם קידום מדיניות משרד החינוך ויישומה. תהליכים אלה מאפשרים לבעלי תפקיד במשרד לקבל מידע ולפגוש רעיונות חדשים, לתכנן באופן רלוונטי ואפקטיבי יותר, להגביר אמון ולגיטימציה, לאפשר לשותפים הרלוונטיים להיחשף לעבודת המשרד ולרתום אותם להמשך תהליך ההטמעה.

מטרת חוברת זו היא לשתף את המעוניינים בכך בידע ובניסיון שנצברו במשרד החינוך בכל הנוגע בתכנון ובהובלה של תהליכי שיתוף. ניתן להחיל את המודל בהקשרים רבים ומגוונים: בניהול עסקי, תכנון עירוני, שירותי בריאות, היערכות לאסונות, רגולציה, פרויקטים בינלאומיים ועוד. המודל נועד לסייע להצלחת תהליכים מסוג זה, בשל התיאור המובנה והשיטתי, צעד-צעד, עקב בצד אגודל, של שלבי התכנון וההובלה שלהם, והוא כולל קווים מנחים, הצעות ליישום ותובנות מהשטח.

**בהצלחה!**



## תהליכי שיתוף - למה ומתי?

**תהליך שיתוף** בהקשריו הציבוריים משמעו **חבירה משותפת של בעלי עניין שונים ליצירת תוצר משותף**, שאמורה להיות לו **השפעה על אוכלוסייה רחבה**, כגון אמנה, מסמך המלצות, מודל להטמעה וכדומה.

תהליך שיתוף הוא כלי המסייע לקובעי מדיניות בתהליכי בניית המדיניות וקבלת ההחלטות. במסגרת תהליך זה, פונים קובעי המדיניות אל בעלי עניין, מומחים ו/או אל הציבור הרחב כדי לקבל את עזרתם, ללמוד מהם ולערבם ברמות שונות בתהליכי קבלת ההחלטות, לשם קידום מדיניות המשרד ויישומה.

התשתית התפיסתית לתהליכי שיתוף במשרד החינוך היא **"המשילות המשתפת"**, הגורסת ששיח משותף בין כלל בעלי העניין הרלוונטיים הוא גורם מכריע ביכולת לקבל החלטות טובות יותר, הניתנות ליישום בפועל. כאשר מתקיים שיח פתוח בין בעלי העניין השונים, מתגלות זוויות מבט חדשות ונוצרים פתרונות חדשניים שלא הובאו בחשבון קודם לכן. השיח המשתף אף מאפשר לבעלי העניין מהמגזרים השונים לבנות תרבות של שותפות, אמון ותרומה הדדית.

תהליכי שיתוף המתוארים בחוברת זו הם דרך לשלב גורמים שונים בשיח על סוגיות מורכבות, ולעיתים אף "רגישות", שלא ניתן לקבל עליהן מענה מוחלט מגורם אחד בלבד. נתייחס לסוגים של תהליכי שיתוף השונים זה מזה במטרתם, בדרכי הפעולה שלהם, בתוצר הסופי וברמת המורכבות שלהם.

מורכבות תהליך השיתוף נובעת מהסוגיות המטופלות וממידת הרגישות שלהן, מהמספר הרב של המשתתפים המעורבים ומרמת התלות ביניהם.

## תהליכי שיתוף - למה ומתי?

מבחינת המשתתפים, תהליך השיתוף כולל בדרך כלל עשרות שותפים שמגיעים מרקעים ומתחומים מגוונים: נציגים מהמגזר הציבורי, מהקהילה העסקית ומהמגזר השלישי, חברי קהילה, מומחים רלוונטיים ועוד.

לכך נוספת מורכבות הסוגיות הנידונות, הנוגעות לעיתים קרובות בנקודות רגישות של חלק מהמעורבים, שלהם אינטרסים שונים ולעיתים מנוגדים. מלאכתו של מוביל התהליך היא לאפשר לקולות של כולם להישמע ולייצר איזון בין כולם.

בשל מורכבותו, תהליך השיתוף דורש מאמץ, פניות וזמן, ועל כן, **לא מומלץ לצאת לתהליך שיתוף בכל סוגיה**. לפני שבוחרים לצאת לתהליך שיתוף, חשוב לוודא שהסוגיה אכן מצדיקה תהליך שכזה, ושבקיום התהליך יהיה משום ערך מוסף משמעותי.

**מטרת** המודל שיוצג בהמשך היא לפשט את התהליך ככל האפשר.

## היתרונות בתהליכי שיתוף

### פתרונות חדשניים לאוכלוסייה רחבה:

לתהליך שיתוף פוטנציאל של טיפוח חדשנות, הגלומה בידע הקולקטיבי, במומחיות, ביצירתיות ובעולמות המגוונים של כלל בעלי העניין. התהליך מעודד חשיבה מחוץ לקופסה ובחינת פתרונות לא שגרתיים.

### פתרונות רלוונטיים, ארוכי טווח ובני קיימא:

לנושאים הדורשים תכנון ארוך טווח ופתרונות בני קיימא, מאפשר תהליך שיתוף מעורבות גבוהה יותר של בעלי העניין, ובכך מגדיל את הסיכוי למציאת פתרונות רלוונטיים לקהילה רחבה יותר, כמו - גם את הסבירות ליישום מוצלח ולאורך זמן.

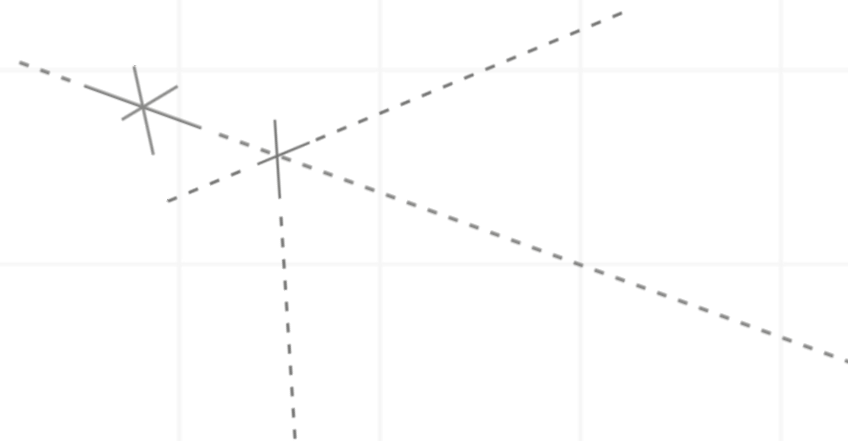
## מתי כדאי לקיים תהליכי שיתוף?

כאשר מתקיים לפחות אחד מהתנאים הבאים:

**נושא מורכב ורבהשפעה:** תהליכי שיתוף מתאימים לבעיות מורכבות המשפיעות על אוכלוסייה רחבה והמערבות בעלי עניין מרובים עם נקודות מבט, אינטרסים ותחומי מומחיות מגוונים. כאשר הסוגיה מורכבת, תהליך שיתוף יכול לסייע ביצירת פתרונות הוליסטיים יותר.

**נושאים שנויים במחלוקת ובעלי עניין גבוה:** במצבים שבהם יש סיכון גבוה וחוסר הסכמה משמעותי בין בעלי העניין, תהליך שיתוף יכול לסייע בבניית אמון, למתן קונפליקטים ולייצר בסיס משותף להסכמות הדדיות.

**תלות הדדית של בעלי עניין מרובים:** נושאים המערבים בעלי עניין רבים ברמות שונות של השפעה ותלות נחשבים מסובכים. תלות הדדית זו יכולה ליצור אתגרים הדורשים תהליך שיתוף.



## שאלות שכדאי לשאול

**מה** הערך המוסף של תהליך השיתוף בסוגיה הנידונה?

**באיזו** מידה הסוגיה רלוונטית ונוכחת בסדר היום הציבורי?

**אילו** נקודות עיוורון יוכל תהליך שיתוף להאיר?

**האם** יש זמן ופניות לקיים את התהליך?

**האם** זהו המומנטום המדויק?



## אתיקה בתהליכי שיתוף

אתיקה היא מרכיב חיוני בתהליכי שיתוף; היא נחוצה כדי לשמור על יושרה, לבנות אמון ולהבטיח את הלגיטימיות הכוללת של התהליכים. הקוד האתי של תהליך השיתוף מהווה מצפן לנורמות ההתנהגות המקובלות, ומומלץ להסכים עליו עם השותפים לתהליך כבר בתחילת הדרך. עקרונות אתיים משותפים יכולים לסייע בגישור על חילוקי דעות, אי-הסכמה או אינטרסים מנוגדים, מפני שהם מהווים בסיס משותף מוסכם מראש.

## עקרונות אתיים מהותיים לתהליכי שיתוף

**סודיות ופרטיות:** שיקולים אתיים כוללים כיבוד הסודיות והפרטיות של מידע רגיש המשותף לבעלי עניין במהלך המאמץ המשותף.

**שקיפות:** חשוב לחשוף בפני השותפים את כל המידע הרלוונטי לסוגייה באופן כן ומדויק.

**תקשורת מכבדת:** על כל המשתתפים לעסוק בתקשורת מכבדת ובונה, להעריך נקודות מבט מגוונות גם כאשר מתעוררים חילוקי דעות.

**ייצוג הוגן:** חשוב לוודא שכל בעלי העניין הרלוונטיים נכללים ושהקול של כולם משמעותי בתהליך. יש לעשות מאמצים לייצג נקודות מבט מגוונות.

**אחריות חברתית וסביבתית:** יש לקחת בחשבון את ההשלכות החברתיות והסביבתיות של החלטות שיתקבלו בתהליך, תוך חתימה למציאת פתרונות.



# פרק 1: המודל ממעוף הציפור



# המודל ממעוף הציפור

המודל שמוצג להלן מתייחס למבנה גנרי של תהליך שיתוף, והוא משמש שלד לתכנון ולהובלה של תהליך הניתנים להתאמה לסוגיה ולמשתתפים ספציפיים. במודל מוצגים עקרונות הפעולה ואבני הדרך המשמעותיים. הפעולות המופיעות בשלב התכנון זהות לכלל תהליכי השיתוף, אולם בשלב ההובלה, בתהליכים מסוימים חלק מהפעולות אינן רלוונטיות; כאשר מתקיים מפגש שיתוף בודד, למשל, בתהליך של יידוע או של תיאום, אין צורך בהצגת התוצר, פעולה המתרחשת בתהליכים ארוכים יותר, כגון שיתוף פעולה, רק במפגש האחרון.

גם אם נדלג על פעולה במודל, בשל אי-התאמתה לתהליך ספציפי, חשוב להיצמד לסדר הפעולות הכרונולוגי שמתווה המודל הן בשלב התכנון והן בשלב ההובלה. כל פעולה נגזרת מקודמתה ובונה נדבך נוסף שעליו נתבסס. כך מסייע המודל להבנות צעד אחר צעד תהליך שיתוף מיטבי, קוהרנטי ומדויק.

50% תכנון - 50% ביצוע 



לפני שנצלול אל תוך פרטי השלבים השונים של המודל, נסקור בקצרה מבנה זה ממבט על. המודל לתכנון ולהובלה של תהליכי שיתוף מכיל שני חלקים זהים מבחינת חשיבותם והזמן הכרוך בביצועם - התכנון וההובלה.

לשלב התכנון השפעה קריטית על הצלחת התהליך. כדי להצליח בהובלת הביצוע, עוד בטרם הזמנת השותפים, חייבים לוודא כי כל ההיבטים הקשורים בהובלת התהליך מתוכננים עד הסוף באופן מהודק, ללא קצוות פרומים ופערים, וכי ההכנה לקראת תהליך הביצוע הושלמה. לצורך כך, תהליך **התכנון צריך להיות מעמיק וממושך בדיוק כמו תהליך ההובלה, שכן הובלה שאינה מתוכננת לפרטי פרטיה עלולה לגבות מחיר יקר של אי-הצלחה בתהליך.**

תכנון תהליך השיתוף מתבצע יחד עם הצוות המסייע, 2-3 אנשים שעובדים בשיתוף הדוק, צעד אחר צעד, עם מוביל התהליך, עד כדי יצירת תרחיש מדויק שברור לחלוטין מה צריך שיקרה במהלכו, ומה המצב שאליו שואפים להגיע עם סיומו.

התכנון מכיל 8 שלבים, **שחשוב לבצעם בזה אחר זה, בסדר כרונולוגי**, מפני שכל צעד נשען על קודמו. תחילה נלמד מהו הצורך שעליו מנסים לענות, נזהה את מגוון הגורמים לסוגיה שעל הפרק ונבין למה נועד תהליך השיתוף. לאחר מכן, נדייק בהגדרת התוצר המצופה, כלומר, מה נרצה להשיג בסיום התהליך. עתה, כשהתוצאה הרצויה לנו ברורה ומדויקת, נפנה להגדרת סוג השיתוף שיקדם אותה (יידוע, תיאום, היוועצות או שיתוף פעולה) ולניסוח שאלת השיתוף – השאלה שאיתה נצא לדרך, ואשר ה"תשובות" עליה יוצגו במסגרת התוצר הסופי.

רק לאחר אפיון התהליך נוכל להתקדם למיפוי השותפים, קרי לבחור בבעלי העניין הרלוונטיים לסוגיה שעל הפרק. בחירת השותפים תסייע בזיהוי מוקשים אפשריים בדרך, מחלוקות, נקודות רגישות בשיח וכדומה.

שלב התכנון מסתיים ביצירת גאנט ברור עם מועדי מפגשים ובתכנון כל מפגש לפרטי פרטיו, לרבות בחירת מתודות שיתאימו למשתתפים בו ויקדמו את הפקת התוצר המצופה. בסוף שלב התכנון, התהליך כולו צריך להיות מובנה ומוגדר, כדי להבטיח שהובלת התהליך תהיה אפקטיבית ותוביל להשגת התוצר.

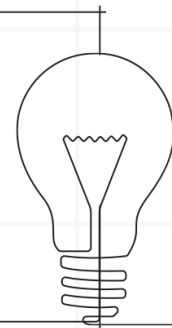






מומלץ לקיים עם הצוות המסייע מפגש עד שני מפגשים משותפים בשבוע כדי לקדם את התכנון. אם מדובר בתהליך מורכב, אפשר להיעזר גם בגוף חיצוני. ביחד, "תופרים" את מהלך המפגשים באופן מהודק ככל האפשר, כדי להבנות תהליך אפקטיבי ולמנוע "הפתעות" בדרך.

**שימו לב:** כשמגיעים לתהליך השיתוף ללא תכנון מובנה ומסודר, התהליך עלול להסתיים ללא תוצר.



בסיום שלב התכנון, כשברור לגמרי כיצד התהליך ייראה ומה תוצאותיו הרצויות, נעבור לשלב ההובלה.

מרגע הזמנת השותפים, התהליך מתקיים, למעשה, בשני רבדים: ניהול המפגשים עם כל השותפים מחד גיסא, ועיבודם עם צוות משימה מאידך גיסא. הצוות המסייע מעניק למוביל התהליך רוח גבית לכל אורך הדרך, מייעץ, נותן משוב, ובמידת הצורך מדייק את התהליך תוך כדי תנועה.

הובלת מפגשי השיתוף מצריכה פעולות שונות הנובעות מסוגים שונים של תהליכי שיתוף. כפי שנראה בהמשך, יידוע שונה במהותו משאר התהליכים, וככל שהתהליך מורכב יותר, כך הוא מתארך ומכיל רכיבים נוספים. ואולם, מעבר להובלת מפגשי השיתוף עצמם (אשר הוכנו מראש בקפידה בשלב התכנון), הרי שבתהליכים של תיאום, היוועצות ושיתוף פעולה יש שתי פעולות שחוזרות על עצמן: **עיבוד ותיקוף** בין המפגשים.

"עיבוד" פירושו איסוף המידע שמתקבל מהמשתתפים וגיבושו לכדי תוצר קוהרנטי וויזואלי שניתן יהיה להפיצו בהמשך – תהליך שהוא מלאכת מחשבת של קיבוץ רעיונות והצגתם בדרך יצירתית. על העיבוד מופקדים מוביל התהליך ו"צוות משימה" (ובו הצוות המסייע ומשתתפים נוספים), הפועלים יחדיו לקדם את התהליך ואת ההפקה של התוצר המצופה.

עיבוד התוצר מלווה בתיקוף, הבא לידי ביטוי בהזמנת כלל המשתתפים להגיב על התוצר, לשלוח הערות ותוספות. התיקוף הכרחי לתהליך השיתוף מפני שהוא מאפשר לייצר הסכמה על התוצר המתהווה.



בתהליך שיתוף מסוג תיאום, היוועצות או שיתוף פעולה, וככל שנדרשת מעורבות פעילה יותר של המשתתפים במפגש השיתוף, שלב ההובלה יכול לרוב 8 חלקים. תחילה, נצא לדרך עם ברכת הממונה, שייגבה את המהלך וידגיש את חשיבותו. לאחר מכן, נציג את הרקע לסוגיה, את שאלת השיתוף ואת התוצר המצופה, ואף נתייחס להיבט האתי – כל זאת במטרה לתאם ציפיות עם המשתתפים באופן ברור ומדויק, ולמנוע התפזרות ואי-הבנות לאחר מכן.

במילים אחרות, מוביל התהליך אחראי על איסוף המידע שעלה בקבוצות המשימה, על הצגת ההתקדמות ועל גיבוש כלל הרעיונות לכדי תוצר סופי. תהליך ההובלה מסתיים בהפקה ובהפצה של התוצר שלשמו יצאנו לדרך מלכתחילה.

להלן השחקנים המעורבים בתהליך ותפקידיהם:



תהליך שיתוף לא מתכננים ומובילים לבד, שכן גם כאן נדרש שיתוף, כלומר נדרשים כמה שחקנים. עם זאת, חשוב להדגיש שבחלק מהתהליכים ישנם שחקנים ש"יושבים על הספסל"; כמו כן בפעולת יידוע אין קבוצות משימה, ולכן אין צורך בראשי קבוצות ומתעדים; ביידוע גם לא מתקיים עיבוד, ולכן אין צורך בצוות משימה. השחקנים המעורבים במשחק באורח קבע הם הממונה, המוביל, הצוות המסייע והמשתתפים בתהליך השיתוף.

חשוב גם להדגיש שלעיתים אותם האנשים מגלמים מספר תפקידים. כך לדוגמה, צוות המשימה שאחראי על עיבוד התוצר יכול לכלול את הצוות המסייע ואת ראשי הקבוצות.

## סוגי תהליכי השיתוף

ישנם ארבעה סוגים של תהליכי שיתוף, הנבדלים זה מזה במטרותיהם ובדרכי פעולתם.

### סוגי תהליכי השיתוף



#### שיתוף פעולה

תהליך שבו כל השותפים מפתחים ביחד תוצר שמטרתו לעצב וליישם מדיניות. למומחיותם בנושאים שונים ולנקודות מבטם המגוונות חשיבות רבה, ולכן התהליך כרוך במספר מפגשים גדול יותר (3-5), ובמעורבות רבה של השותפים.

מאחר שסוג זה של תהליך שיתוף מורכב יותר מהאחרים, חשוב במיוחד לסמן במדויק את גבולות הגזרה, כדי למנוע הסתעפויות וסטיות מהנושא. מומלץ להוביל תהליך מסוג זה רק לאחר התנסות בסוגים האחרים של תהליכי השיתוף האחרים.



#### היוועצות

תהליך שבו צד אחד רוצה להיוועץ לפני קבלת החלטה. היוועצות מהווה כלי לצבירת תובנות מגוונות, לבניית קונצנזוס ולשיפור האיכות והלגיטימיות של ההחלטות. היוועצות נפרשת על 2-3 מפגשים וכרוכה בהצגה אובייקטיבית של הרקע והנתונים, ובמעורבות פעילה של השותפים, שנקודות המבט והאינטרסים שלהם נלקחים בחשבון. מורכבות התהליך עולה במקרים שבהם לבעלי עניין יש דעות סותרות, שעלינו לאזן ביניהן.



#### תיאום

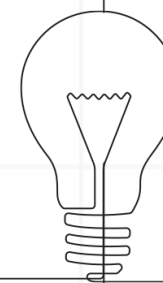
תהליך שנועד לסנכרן בין פעולות של כמה גורמים ולהגדיר תחומי אחריות. הוא מתאים במיוחד במצבים שבהם נדרש מאמץ משולב של כמה גורמים כדי להשיג מטרה משותפת. בדרך כלל, מדובר ב-1-2 מפגשים, שבהם מדייקים את המשימות והתפקידים, עד שכולם משדרים על אותו גל. תהליך תיאום עשוי לסייע באיגום משאבים - כספיים, אנושיים וחומריים.



#### יידוע

תהליך שנועד להעברת אינפורמציה באופן חד-צדדי. הוא כרוך בדרך כלל במפגש בודד, חד-פעמי, ובאינטראקציה פשוטה בין המשתתפים, מפני שאין צורך להגיע להסכמות. מטרת התהליך היא לפרסם או לקדם מדיניות, פרויקט, פעילות וכדומה.

**חשוב להדגיש:** אין סוג של תהליך שיתוף שהוא טוב יותר מהאחרים. כל סוג שיתוף עונה על צורך אחר, מתנהל בדרכים שונות ויביא לתוצאה שונה.



## מה עשוי לקרות בתהליך שיתוף מסוגים שונים?



# פרק 2: שלב התכנון



# שלב התכנון

לפניכם הפעולות שיש לנקוט בשלב של תכנון תהליך השיתוף. כל צעד נשען על הצעד שקודם לו, ולכן חשוב להתקדם בדיוק על פי הסדר המוצג כאן. מומלץ לתכנן כל צעד בעזרת הצוות המסייע, לקיים דיון לגביו, להשתהות ולהעמיק בו, ורק לאחר מכן להתקדם אל הצעד הבא.

## הגדרת הצורך

תכנון תהליך השיתוף מתחיל בהגדרת הצורך הארגוני שעל הפרק. כדי להגדיר במדויק צורך זה, יש ללמוד את הסוגיה שבה עוסקים באופן מקיף ומעמיק.

הגדרת הצורך כוללת:

- מחקר מקדים ביחס לסוגיה
- איסוף וניתוח נתונים
- בדיקה - איך טופלה הסוגיה עד כה
- פירוק המרכיבים וההיבטים השונים של הסוגיה (והתלות ביניהם)
- בחינת פתרונות קיימים ומגמות - בארץ ובעולם

בהמשך, הצגת הצורך בפני השותפים תוביל לדיון ענייני שבאמצעותו ניתן לבנות אמון ולהתקדם לגיבוש תוצר רלוונטי. הסכמת השותפים על הצורך תהווה בסיס לגיבוש תהליך השיתוף הלכה למעשה.





# שאלות שכדאי לשאול

מה חשוב שיקרה  
בעקבות התהליך?

איזה מידע חשוב  
לדעת כדי לדון  
בסוגיה?

אילו גורמים  
מושפעים מהסוגיה  
באופן ישיר ועקיף?

כיצד היבטים שונים  
של הסוגיה משפיעים  
זה על זה?

אם היו ניסיונות עבר  
לתהליך שיתוף בסוגיה,  
מה ניסו להשיג? האם  
היו כישלונות/  
הצלחות? מדוע?

מהם האינטרסים  
השונים של  
המושפעים מהסוגיה?  
מה המשותף ביניהם?

צורך

תוצר  
מצופה

סוג תהליך  
שיתוף

שאלת  
שיתוף

מיפוי  
שותפים

זיהוי  
מוקשים

גאנט

תכנון  
מפגשים



## תוצר מצופה

התוצר המצופה נגזר מהצורך והוא למעשה התוצאה של תהליך השיתוף. כל תהליך שיתוף מסתיים בהפקה ובפרסום של תוצר: מסמך מדיניות, מסמך המלצות, תוכנית עבודה משותפת, כלי, מודל וכדומה. חשוב להגדיר את התוצר במדויק, מפני שהוא מסייע להבנות תהליך עם גבולות גזרה ברורים. לכל סוג שיתוף יש תוצר מצופה אופייני, כך שבחירת התוצר תשפיע על סוג השיתוף.

### דוגמאות לתוצר מצופה לפי סוג תהליך שיתוף

שיתוף פעולה	היוועצות	תיאום	יידוע
תוכנית עבודה משותפת, מנגנון, מודל	איסוף מידע, מסמך המלצות, מודל, תגובות לטייטה קיימת	מסמך הסכמות, מיפוי שותפים ותחומי אחריות	פרסום וקידום של נושא מסוים

### שאלות שכדאי לשאול

איזה תוצר ייתן מענה מדויק לצורך?

כיצד נציג את המסקנות והתובנות?

מה תהיה התוצאה של תהליך השיתוף, שניתן יהיה לשתף עם אחרים?



## סוג תהליך השיתוף

כאמור, כל סוג של תהליך שיתוף מתאים ליצירת תוצר שונה. מאחר שלכל תהליך שיתוף יש מטרה שונה ודרך פעולה ייחודית, כדאי לדייק היטב את סוג התהליך ולוודא שיש הלימה בין סוג התהליך לתוצר המצופה.

### מטרות סוגי תהליכי השיתוף



**שימו לב:** לא ניתן לקיים במסגרת תהליך שיתוף אחד שני סוגים של תהליכי שיתוף (כגון: יידוע והיוועצות ביחד). אם יש צורך בשני סוגי שיתוף, יש לקיים שני תהליכים נפרדים.



# שאלות שכדאי לשאול



## שאלת השיתוף

שאלת השיתוף נגזרת מהתוצר המצופה.

בדומה לתוצר המצופה, שאלת השיתוף מסמנת את גבולות הגזרה של התהליך ומסייעת ליצירת מיקוד ובהירות. שאלת השיתוף תסייע בבחירת השותפים ובתיאום הציפיות איתם. חשוב לשים לב לניסוח השאלה, כך שתייצר ציפיות לסוג השיתוף המתוכנן.

למרות שתהליך השיתוף עוסק בסוגיה מורכבת, שאלת השיתוף מזמינה התכנסות להיבט אחד, שיהיה בעל פוטנציאל השפעה גדול. גם אם שאלת השיתוף מחייבת ויתור על נושאים מסוימים ודחייתם למועד מאוחר יותר, המיקוד קריטי מאחר שהוא מאפשר לשותפים לצאת לדרך בתוך מסגרת פעילות ברורה.

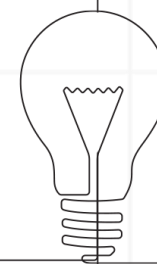
שאלת שיתוף טובה היא שאלה שמזמינה את השותפים להשפיע, מבוססת על זיהוי הצורך ומניעה לשיתוף פעולה ליצירת תוצר רצוי. חשוב לנסח שאלה מתוחמת כדי שהתהליך שייגזר ממנה יהיה ממוקד ושאפשר יהיה למצוא את הדיון לגביה בתהליך שיתוף אחד.

מומלץ להציג את שאלת השיתוף לעמיתים ולשאול אם השאלה מספיק ברורה וקונקרטית.

### שאלת שיתוף מיטבית...

- מבוססת על צורך
- חיובית
- ממוקדת וספציפית
- מעידה על תוצר מצופה
- מעידה על סוג השיתוף

**חשוב להדגיש:** מטרת תהליך השיתוף היא לצאת עם תוצר התואם את שאלת השיתוף.



## דוגמאות לשאלות שיתוף ותוצרים תואמים על פי סוגי תהליכי שיתוף

סוג תהליך שיתוף	שאלת השיתוף	תוצר תואם
 <p><b>שיתוף פעולה</b></p>	מה יכלול מנגנון הטמעה לקידום תהליכי עבודה מתוקשבים במוסדות חינוך במחוז החרדי?	מנגנון הטמעה לקידום תהליכי עבודה מתוקשבים במוסדות חינוך במחוז החרדי
 <p><b>שיתוף פעולה</b></p>	מה יכלול מודל הפעלה משותף ליישום מיטבי של תוכנית "קדם עתידים"?	מודל הפעלה משותף ליישום מיטבי של תוכנית "קדם עתידים"
 <p><b>היוועצות</b></p>	מה תכלול המדיניות החדשה למתן אישור הפעלה לקייטנות גנים?	מסמך מדיניות למתן אישור הפעלה לקייטנות גנים
 <p><b>היוועצות</b></p>	מה יכלול מתווה פיתוח מקצועי לקידום כישורי מנהיגות של צוותי שפ"י במרחב החינוכי?	מתווה פיתוח מקצועי לקידום כישורי מנהיגות של צוותי שפ"י במרחב החינוכי
 <p><b>היוועצות</b></p>	מה יכלול תהליך לקבלת משוב הורים משקף ורלוונטי על פעולות החינוך בבתי ספר במחוז?	מסמך המלצות לביצוע תהליך לקבלת משוב הורים משקף ורלוונטי על פעולות החינוך בבתי ספר במחוז
 <p><b>תיאום</b></p>	כיצד נזהה ונמפה פעולות התערבות משמעתיות בבתי ספר יסודיים על מנת לגבש עבורם מנגנוני הסדרה תואמים?	מודל למיפוי פעולות התערבות משמעתיות בבתי ספר יסודיים
 <p><b>יידוע</b></p>	כיצד נפרסם את המתווה לליווי מנהלי מוסדות חינוך בשנתם הראשונה?	פרסום המתווה לליווי מנהלי מוסדות חינוך בשנתם הראשונה

## שאלות שכדאי לשאול

מה תהיה ההשפעה של תהליך השיתוף על הסוגיה הנידונה?

מהם גבולות המנדט שלי בהובלת התהליך? מה אין ביכולתנו לשנות כרגע?

מה טווח הנושאים שנעסוק בהם בתהליך השיתוף? מה נמצא מחוץ לטווח השיח?

האם מתקיימת הלימה בין שאלת השיתוף, סוג השיתוף והתוצר המצופה?

מה יהיה סימן לכך שהתהליך מתקדם בכיוון הנכון?



## מיפוי שותפים

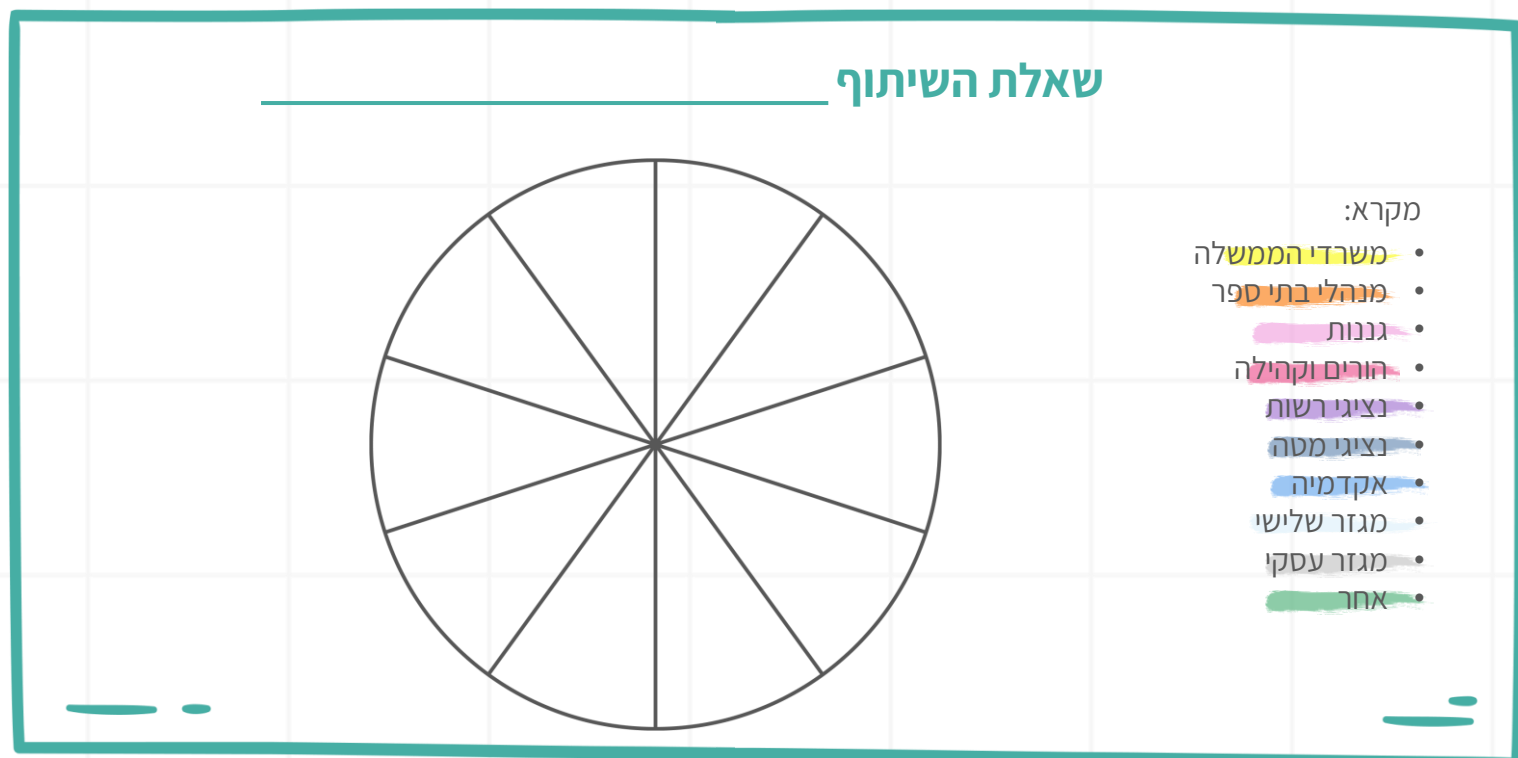
מיפוי השותפים מושתת על מידת הרלוונטיות שלהם לשאלת השיתוף. נרצה לזהות את כל בעלי העניין הרלוונטיים שיש להם עניין בנושא. כדי לקבל תמונה רחבה ודעות מגוונות, נשאף לשלב שותפים פוטנציאליים מתחומים שונים: קהילה, הורים, מגזר שלישי, מגזר עסקי, חברה אזרחית, משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, אקדמיה ועוד.

מיפוי השותפים נעשה על פי התחומים או ההקשרים השונים, כאשר לכל תחום או הקשר נקצה מספר מסוים של שותפים. רק לאחר הגדרת מספר השותפים הרצוי, נכתוב שמות של שותפים פוטנציאליים.

### כלי למיפוי שותפים

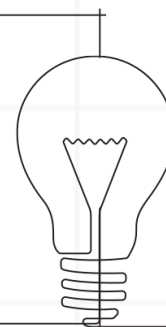
#### איך להשתמש בכלי?

1. **לסמן** את המגזרים הרלוונטים במקרא
2. **לצבוע** בצבע המקרא נתח בעיגול לכל מגזר, לפי מידת הרלוונטיות של המגזר לסוגיה
3. **לתרגם** את הנתח שנצבע בעיגול למספר שותפים רצוי





**שימו לב:** כאשר תהליך השיתוף הוא מסוג שיתוף פעולה, נהוג לפרסם "קול קורא" ולהזמין גורמים נוספים מהקהילה להשתתף בתהליך. את המועמדים ממיינים על פי תבחינים קבועים מראש.



### קווים מנחים למיפוי שותפים



- ✓ השהיית הבחירה - לא לקפוץ לבחירת שמות, אלא לחשוב מיהם בעלי העניין העקרוניים שצריכים להשתתף בתהליך, בהתאם לנושא הנידון
- ✓ מגוון נקודות מבט - לחפש נקודות מבט שונות, כדי לקבל תוצר עשיר
- ✓ חשיבה יצירתית - לחשוב מחוץ לקופסה, לא לפחד לצאת מאזור הנוחות
- ✓ תפקידים רלוונטיים - לחפש אילו תפקידים ממלאים אנשים שמתמודדים עם סוגיות דומות בעולם
- ✓ מגוון קולות - לא לפחד להזמין מתנגדים או אנשים שחושבים אחרת, לחבק את כולם ולנהל את הדינמיקה כך שיתאפשר להביא לתהליך גם קולות אחרים
- ✓ מספר השותפים - מספר שותפים הגיוני ומתאים לתהליך
- ✓ שילוב כמותי בין מוסדות אקדמיה, מגזר עסקי ועוד - בהתאם למידת הרלוונטיות לסוגיה
- ✓ גיוון גופי מגזר שלישי
- ✓ שילוב שותפים מעולמות אחרים, כדי שיוסיפו נקודות מבט חדשות שיש בהן ערך מוסף

# שאלות שכדאי לשאול



## זיהוי מוקשים

בתהליך השיתוף אפשר שניתקל במוקשים ואתגרים שעלולים לפגוע בו. חשוב שנתכונן מראש למפגש אפשרי עם מוקשים פוטנציאליים, כדי שנדע איך להתמודד עימם בזמן אמת. מוקשים נובעים בדרך כלל מרגישויות שקשורות לנושא, לתהליך השיתוף עצמו, למשתתפים או להרכב שלהם. זיהוי מוקש פוטנציאלי לא יעזור בהכרח לנטרול המוקש, אבל המוכנות כשלעצמה מסייעת בהתמודדות עימו.

כדי להיערך להתמודדות עם מוקש פוטנציאלי, מומלץ ליצור תרחישים אפשריים, ליצור מראש תגובות מתאימות לכל תרחיש ולחקור תוצאות פוטנציאליות.

### מוקשים נפוצים בתהליכי שיתוף והצעות להתמודדות

#### מוקש פוטנציאלי

חווית אכזבה מכישלונות עבר של תהליכי שיתוף - עלולה להוביל להטלת ספק ביעילות התהליך ולחוסר אמון

נושאים "נפיצים" - עלולים להוביל למצב שלשותפים שונים יש דעות שונות וכל אחד מושך לכיוון אחר

התנגדויות - ביטויים של כעס, תסכול וזכחות שעלולים לעכב את תהליך השיתוף

#### דרכי התמודדות

למפות את התהליכים שנעשו לפנינו להנכיח את כישלון העבר ממקום של הוקרה וכבוד כבר בתחילת המפגש הראשון, ולהזמין את המשתתפים לתת צ'אנס לתהליך החדש להסביר אילו מסקנות הופקו מכישלון העבר ומה יהיה שונה בתהליך הפעם להתחבר לסיפורי הצלחה של תהליכי שיתוף

לקיים פעילות קצרה של אורור רגשות לחלק את המשתתפים לקבוצות, כך שאלה עם הדעות המנוגדות לא יהיו באותה הקבוצה

להתייחס להתנגדות כהזדמנות לצמיחה של הקבוצה לא להיגרר לתגובה אישית ולהישאר כמה שיותר ניטראליים לשקף את הנאמר באופן אמפתי ולהסביר שהעניין חורג מעבר לגזרת תהליך השיתוף

## מוקש פוטנציאלי

## דרכי התמודדות

**הבדלים מגזריים/ תרבותיים  
בין השותפים**

- להתכונן היטב, לחשוב מה לא כדאי להגיד
- לעיתים כדאי לערוך מפגשים נפרדים

**רגישות תקשורתית**

- לנסח שאלת שיתוף שתהיה כמה שיותר ניטראלית

**שותפים שיש השקה  
בתפקידים שלהם**

- לשים לב לא "לדרוך" במקומות שעלולים לעורר קונפליקט בין השותפים

**זמן מוגבל ו/או עיתוי בעייתי**

- לא מתאים לקיים הסכמות רחבות על מדיניות בזמן חילופי שלטון/ הנהלה, ולכן מומלץ להסתפק בתהליך היועצות
- אם הזמן מוגבל, ייתכן שכדאי לוותר על התהליך, מפני שהוא דורש זמן



## שאלות שכדאי לשאול

- צורך
- מצופה תוצר
- סוג תהליך שיתוף
- שאלת שיתוף
- מיפוי שותפים
- מקשים זיהוי
- גאנט
- מפגשים תכנון

למי מהשותפים היה בעבר ניסיון חיובי או שלילי עם תהליך שיתוף?

1

האם מישהו ניסה לטפל בסוגיה ולא הצליח?

2

האם בתהליך חייבים להשתלב אנשים מסוימים שמתנגדים לו?

3

אילו התנגדויות אנחנו עשויים לשמוע?

4

אילו דעות מנוגדות ייתכן שיביעו השותפים?

5

מה עלול לגרום לסטיות מהנושא או מהתהליך?

6

איך אתמודד עם המכשולים שעלולים לצוץ בדרך?

7

## גאנט

הגאנט הוא ציר זמן המשרטט באופן ברור את נקודת ההתחלה, שלבי הביניים ונקודת הסיום של תהליך השיתוף.

הגאנט כולל:

- בנקודת ההתחלה: את ההזמנה לעסוק בשאלת השיתוף שאיתה יוצאים לדרך.
  - באמצע: את תאריכי המפגשים והמתודה של כל מפגש באופן כללי (מפגש פיזי או בזום, קבוצות דיון וכדומה).
  - בנקודת הסיום: את התאריך המשוער שבו יתפרסם התוצר, התואם את שאלת השיתוף.
- כדאי להכין גאנט ויזואלי עם מידע תמציתי ומדויק, כדי שלשותפים יהיה קל להבין מה הנושא, מתי התהליך מתחיל, כמה מפגשים הוא יכלול ומתי הוא מסתיים. הגאנט יסייע לייצר ודאות ולבסס תחושת אמון.

מומלץ לקיים את המפגש הראשון פיזית, כדי לבסס קרבה ואמון בין המשתתפים.



# תכנון תהליך השיתוף - לפי סוג התהליך

מס' מפגשים	שאלת שיתוף	תוצר מצופה	למה נועד
1	איך ומה בדיוק לפרסם?	פרסום וקידום של נושא מסויים	להעביר מידע - באופן חד צדדי  <b>יידוע</b>
1-2	איך נסנכרן בין... - לבין...?	מסמך הסכמות מיפו שותפים ותחומי אחריות	לסנכרן בין כמה צדדים או להגדיר תחומי אחריות  <b>תיאום</b>
2-3	מה יכלול...?	איסוף מידע, מסמך המלצות, תגובות לטייטה קיימת	להתייעץ ולהעמיק בנושא לפני קבלת החלטה  <b>היוועצות</b>
3-5	איזה תוצר נפתח שיתמוך גם ביישום והטמעה של...?	תוכנית עבודה משותפת, מנגנון, מודל	לפתח ולהוביל במשותף  <b>שיתוף פעולה</b>

צורך

מצופה תוצר

סוג תהליך שיתוף

שאלת שיתוף

מיפוי שותפים

מקשים זיהוי

גאנט

מפגשים תכנון

## תכנון המפגשים

הצעד האחרון בתכנון תהליך השיתוף הוא תכנון המפגשים. לו"ז המפגשים צריך להיות מובנה ומוקפד, כדי להצליח להפיק את התוצר המצופה במסגרת הזמן שנקבעה. חשוב לקחת בחשבון את המטרות והתפוקות של כל מפגש, ולהתמקד בעיקר, כדי לכבד את זמנם היקר של המשתתפים.

בהתאם למספר המשתתפים ותוך מטרה לקיים תהליך חשיבה שיתופי, בדרך כלל (למעט בתהליך שיתופי מסוג יידוע), בתהליכי שיתוף מתקיימים לסירוגין מפגשי מליאה ועבודה בקבוצות. השיח בקבוצות לאורך התהליך מאפשר לכל שותף להרגיש שיש לו מקום וזמן להביע את דעתו ונקודת מבטו, לבחון את הנושאים העולים לדיון ולקחת חלק פעיל בשיח.

## שאלות שכדאי לשאול







המבנה של מפגשי תהליך השיתוף עשוי להשתנות בהתאם לסוג התהליך, אך ישנן נקודות דמיון בין מרכיבי התהליכים השונים, בייחוד כאשר מדובר בתיאום, היועצות או בשיתוף פעולה. **הפתיח** של מפגשי שיתוף אלה הוא דומה: תמיד נפתח במליאה עם כלל המשתתפים. במפגש הראשון, יציג מוביל התהליך את מטרת התהליך ואת התוצר המצופה. בתחילת המפגשים הבאים, הוא יציג את התקדמות העבודה על התוצר.

הפתיח הוא, למעשה, החלק היחיד במפגש שבו מוביל התהליך מנחה את כלל המשתתפים. לאחר חלק זה מומלץ שיצטרף אל הקבוצות לסירוגין כמאזין מהצד בלבד, מה שיאפשר לו להיחשף לשיח ולחוות אותו לקראת הדיונים על גיבוש התוצר המסכם.

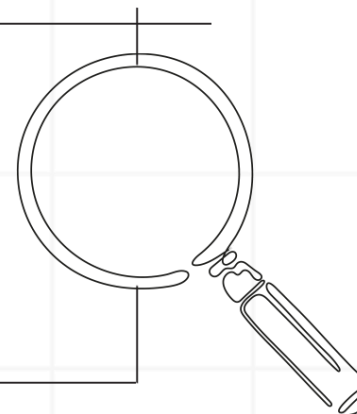
לאחר הפתיח, המפגש ממשיך בדרך כלל בקבוצות, בהנחיית ראשי הקבוצות. העבודה בקבוצות נפתחת לרוב **בפעילות פתיחה מחברת**, שמטרתה "לשבור את הקרח", להעמיק את החיבור והאמון בין המשתתפים ולסייע להם לעבור למצב למידה. פעילות הפתיחה עשויה להציף מושג או רעיון שיהיו שזורים בהמשך המפגש, ובכך להעניק למפגש מבנה מגובש יותר.

לאחר פעילות הפתיחה, מגיעים אל לב ליבו של התהליך, שבו **כל קבוצה מתמקדת במשימה אשר מקדמת חלק מהתוצר המצופה של התהליך כולו**. המשימות והמתודות עשויות להשתנות, אך המטרה זהה: **סיעור מוחות** ליצירת רעיונות רב־גוניים וחדשניים. כל המפגשים מסתיימים בדרך כלל בפעילות סיכום שתכליתה הפניית מבט לאחור אל מהלך אותו מפגש, כדי לחלץ ממנו תובנות וצידה לדרך.

כלל הרעיונות שעולים בקבוצות נאספים בסוף המפגש ועוברים תהליך של עיבוד עד גיבושם לתוצר ביניים. תוצר זה מוצג למשתתפים במפגש הבא, ככל שישנו כזה, או בדוא"ל.

בתהליך של שיתוף פעולה, נחזור עם התוצר לקבוצות המשימה ונבקש לתקף אותו. בתיקוף, מתייחסים לתוצרים שהם ברמת טיוטה, בודקים את הרלוונטיות שלהם ואת מידת ישימותם, מוסיפים הערות ומתקנים. לאחר מכן, נחזור לעבודה בקבוצות המשימה.

**עיבוד -** פיתוח הרעיונות שעלו בקבוצות המשימה לתוצר ביניים  
**תיקוף -** התייחסות לתוצר הביניים והוספת תיקונים והערות לשיפור



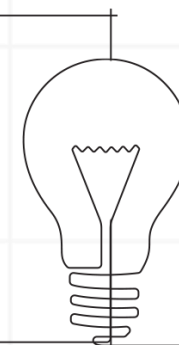
לפיתוח חלקים נוספים של התוצר, תהליך העיבוד והתיקוף יחזור על עצמו. כל עיבוד נוסף של תוצר הביניים הוא חלק מתהליך למידה, וכל הצעה לשיפור מיושמת בתהליך התיקוף הבא. בדרך זו התוצר קורם עור וגידים והולך ומשתפר תוך כדי תנועה.

היקף תהליך השיתוף תלוי אם כן במורכבות התוצר המצופה ובכמות הפעמים שנחזור על פיתוח תוצרי ביניים בקבוצות ועל תיקופם. מדובר בדרך כלל בסבבים מעטים, ולכן התהליך יתפרש לכל היותר על פני חודשים בודדים.

אורך המפגשים עשוי להשתנות, אך כלל האצבע הוא שיש לקיים מפגשים קצרים וממוקדים ככל האפשר ולהימנע מגזל זמן. כדאי לחשוב ולתכנן מראש את זמני המפגשים כדי שלמשתתפים יהיה נוח וקל להגיע. את המפגש הראשון והאחרון מומלץ לקיים פיזית, ואת שאר המפגשים אפשר לקיים אונליין, כדי להקל על המשתתפים. תהליך מסוג יידוע שונה בהיבט זה, מפני שהוא כולל מפגש אחד, שרצוי לקיים כמפגש מקוון.

### שימו לב:

- ✓ מומלץ להכין לכל מפגש עזרים רלוונטיים: מצגת מלווה, חומרים מודפסים לעבודה בקבוצות, וכדומה.
- ✓ המרווח המומלץ בין המפגשים - לא יותר מחודש, כדי לשמור על הרצף ולייעל את התהליך.



## תכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג יידוע

תהליך מסוג יידוע הוא הפשוט ביותר, ולכן הוא יכלול בדרך כלל מפגש אחד קצר, שיארך שעה לכל היותר. בשל המעורבות הנמוכה יחסית הנדרשת מהמשתתפים, מומלץ לקיים את המפגש אונליין. המפגש כולו יתקיים במליאה בהנחיית מוביל התהליך ובעת הצורך בשיתוף גורמי מקצוע רלוונטיים נוספים, ללא חלוקה לקבוצות.

בתהליך מסוג יידוע אין צורך בעיבוד התוצר, מאחר שהוא מוכן מראש ומעוניינים רק ליידע על אודותיו.

יחד עם זאת, תמיד נרצה להשאיר אפשרות לתגובות על התוצר לאחר המפגש, ולכן נכתוב דוא"ל סיכום שיכלול את החומרים, הקישורים הנוגעים בו, לעיתים גם הקלטה של המפגש וכן הזמנה למשתתפים לשלוח תגובות בדוא"ל.

### הצעה למבנה מפגש יידוע

#### מפגש 1

משתתפים: כולם 

משך: עד 60 דקות 

מומלץ לקיים מפגש מקוון

#### מהלך הפעילות:

**א.** הצגת הרקע למפגש, המטרה, והמדיניות הרלוונטית ליידוע

**ב.** תודות והזמנה לתגובות בדוא"ל

## תיקוף בדוא"ל

## תכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג תיאום

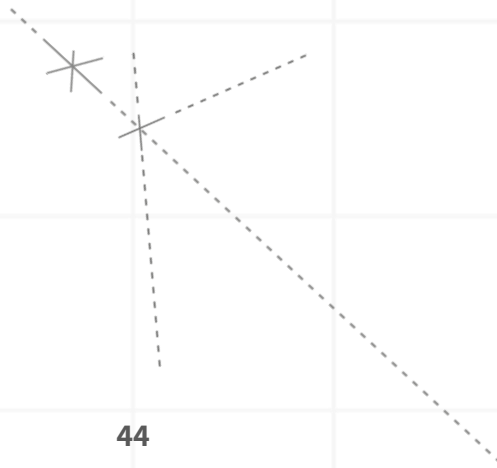
מפגשי שיתוף מסוג תיאום כוללים 1-2 מפגשים. התוצר של תהליך שיתוף זה הוא מסמך הסכמות, מיפוי בעלי תפקיד ותחומי אחריות. את המפגש הראשון כדאי לקיים פיזית, כדי לאפשר למשתתפים להכיר אלה את אלה ולבסס חיבור ואמון. את המפגש הנוסף אפשר לקיים פיזית או אונליין, בהתאם לרמת התיאום הנדרשת. התהליך במפגש הראשון יכול סבב אחד של עבודה בקבוצות משימה, עיבוד ותיקוף של תוצרי ביניים, וסיכום במליאה.

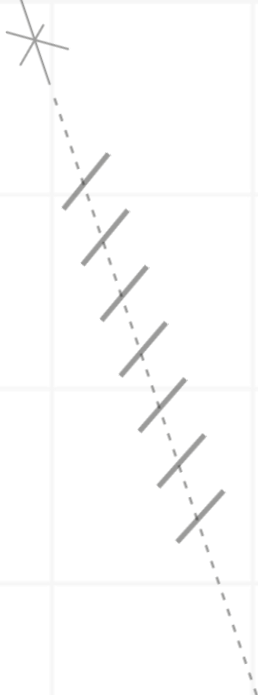
בקבוצת המשימה נתייחס להצעה למפת תיאום, הכוללת את הגופים שיש לתאם ביניהם ואת פעילותם, בחלוקה לקטגוריות. סיעור המוחות יתמקד בשיפור המסמך הקיים.

לאחר המפגש ייעשה עיבוד התוצר על ידי צוות משימה, הכולל את מוביל התהליך, הצוות המסייע, ראשי הקבוצות ומשתתפים נוספים שיבחרו לקחת בו חלק. התוצר שיתקבל יישלח לכלל המשתתפים בדוא"ל, עם בקשה לתיקוף. כל ההערות וההצעות לשיפור המסמך שיגיעו בדוא"ל ייאספו ויוטמעו במסמך הסופי.

### מתווה לתכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג תיאום

להלן הצעה למתווה של תהליך שיתוף מסוג תיאום, בהנחה שהתהליך כולל מפגש בודד. ניתן להוסיף מפגשים ככל הנדרש, ובהתאם למתווה המוצע, למורכבות התהליך ולחשיבות התוצר המסכם.





## הצעה למבנה מפגש תיאום

### מפגש 1

משתתפים: כולם 

משך: עד 4 שעות 

מומלץ לקיים מפגש פיזי

### מהלך הפעילות:

**א.** ברכת הדרך של הממונה

**ב.** תיאום ציפיות - מוביל התהליך

**ג.** קבוצות משימה

- פעילות פתיחה - היכרות

- סיעור מוחות - מתבוננים על מפת תיאום שהוכנה מראש, ומציעים הצעות לשיפור

**ד.** תודות וסיכום במליאה

עיבוד - צוות משימה



תיקוף בדוא"ל

## תכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג היוועצות


מפגשי שיתוף מסוג היוועצות דומים במבניהם למפגשי תיאום. בדרך כלל הם כוללים 2-3 מפגשים. את המפגש הראשון כדאי לקיים פיזית, ושאר המפגשים אפשר שיתקיימו פיזית או באופן מקוון. במפגשי היוועצות אפשר לשלב הרצאת השראה, רצוי מעולמות תוכן אחרים, שתהייה בעלת ערך מוסף למשתתפים.

לאחר כל מפגש היוועצות יתקיים עיבוד על ידי צוות משימה, ותיקוף בדוא"ל.

### מתווה לתכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג היוועצות

#### הצעה למבנה מפגש היוועצות

#### מפגש 1

**משך:** עד 4 שעות   
מומלץ לקיים מפגש פיזי

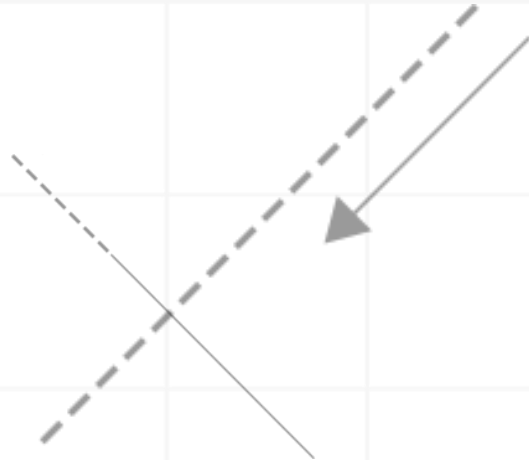
#### מהלך הפעילות:

- א.** ברכת הדרך של הממונה
- ב.** תיאום ציפיות - מוביל התהליך
- ג.** הרצאת השראה - מרצה אורח
- ד.** קבוצות משימה
  - פעילות פתיחה - היכרות
  - סיעור מוחות - מחלצים טובנות ו"עצות זהב"
  - פעילות סיכום


עיבוד - צוות משימה



תיקוף בדוא"ל



## מפגש 2

**משך:** עד 4 שעות   
מומלץ לקיים מפגש מקוון

### מהלך הפעילות:

- א.** הצגת תוצר הביניים, מאורגן לפי אשכולות
- ב.** קבוצות משימה
  - פעילות פתיחה
  - סיעור מוחות - המלצות ליישום
- ג.** תודות וסיכום במליאה

### עיבוד - צוות משימה



### תיקוף בדוא"ל

### תכנון מפגשי תהליך שיתוף מסוג שיתוף פעולה

תהליך שיתוף מסוג שיתוף פעולה הוא המורכב ביותר, ולכן הוא מכיל מספר רב יותר של מפגשים - 3 עד 5. את המפגש הראשון והאחרון כדאי לקיים פיזית, כדי לאפשר למשתתפים להכיר אלה את אלה ולבסס חיבור ואמון בהתחלה, וכדי להציג את התוצרים ולחגוג את העשייה המשותפת, בסוף. את שאר המפגשים אפשר לקיים פיזית או אונליין, בהתאם לצורך. משך המפגשים בתהליך שיתוף פעולה הוא לרוב ארוך יותר, מפני שיש להביא בחשבון גורמים רבים יותר, ומאחר שהתוצר דורש מידה גבוהה יותר של הסכמה בין המשתתפים.


שלא כמו בתהליכי שיתוף מסוגים אחרים, בתהליך מסוג שיתוף פעולה מתקיים **במפגש האחרון תיקוף של התוצר הסופי שנעשה יחד, עם המשתתפים**. זאת משום שבתהליך שיתוף פעולה למשתתפים יש חלק משמעותי בהתהוות התוצר.

## מתווה לתכנון מפגשים לתהליך שיתוף מסוג שיתוף פעולה

להלן מבנה מוצע לתהליך שיתוף, בהנחה שהתהליך כולל 3 מפגשים. ניתן להוסיף מפגשים בהתאם למתווה המוצע ככל שנדרש, בהתאם למורכבות התהליך והתוצר המסכם.

### הצעה למבנה מפגש שיתוף פעולה

#### מפגש 1

**משך:** עד 4 שעות   
מומלץ לקיים מפגש פיזי

#### מהלך הפעילות:

- א.** ברכת הדרך של הממונה
- ב.** תיאום ציפיות - מוביל התהליך
- ג.** הרצאת השראה - מרצה אורח
- ד.** קבוצות משימה
  - פעילות פתיחה - היכרות
  - סיעור מוחות - מחלצים טובנות ו"עצות זהב"
  - פעילות סיכום

עיבוד - צוות משימה




תיקוף בדוא"ל





## מפגש 2

**משך:** עד 4 שעות   
 מומלץ לקיים מפגש מקוון

### מהלך הפעילות:


- א.** הצגת תוצר הביניים, מאורגן לפי אשכולות
- ב.** קבוצות משימה
  - פעילות פתיחה
  - סיעור מוחות - המלצות ליישום
  - פעילות סיכום

**עיבוד - צוות משימה**



**תיקוף בדוא"ל**

## מפגש 3

**משך:** עד 4 שעות   
 מומלץ לקיים מפגש פיזי

### מהלך הפעילות:

- א.** הצגת תוצרי הקבוצות
- ב.** קבוצות משימה חדשות: תיקוף התוצר, בדגש על יישום והפצה
- ג.** סיכום ותודות במליאה

**עיבוד - צוות משימה**



**תיקוף בדוא"ל**

## איך להרכיב קבוצות משימה?

בשלב תכנון המפגשים, כשמדובר בתהליכים מסוג תיאום, היוועצות או שיתוף פעולה, נרצה גם לדייק את הרכבן של קבוצות המשימה ואת הנושאים שבהם תעסוק כל קבוצה.

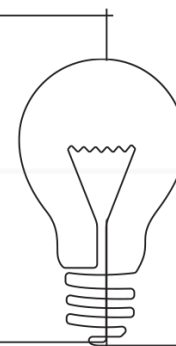
מבחינת ההרכב, חשוב שהקבוצות יהיו הטרוגניות, כדי לאפשר לשותפים לשמוע קולות שונים ולקדם תוצר שלוקח בחשבון את מגוון נקודות המבט. לעיתים קרובות, כשאנשים שומעים תגובות של האחרים הם נצמדים פחות אל נקודת המבט הראשונית שאיתה הגיעו לתהליך ומצליחים לייצר פתרונות הוליסטיים ורלוונטיים יותר.

כדי לייצר קולות מגוונים בכל קבוצה, חשוב שנכיר את הרקע של המשתתפים ואת העמדה שלהם ביחס לסוגיה. היכרות עם הצרכים השונים והתרומה הפוטנציאלית של כל משתתף אף תאפשר מענים מדויקים יותר בקבוצות. לדוגמה, אם אחד המשתתפים מגיע ממקום של כאב, יכול להיות שנבחר ראש קבוצה מנוסה שיידע להכיל זאת ולנהל את השיח בקבוצה. נרצה גם לשים לב שמומחים בתחום מסוים נמצאים בקבוצה שעוסקת בנושא הרלוונטי בעבורם.

### טיפים:

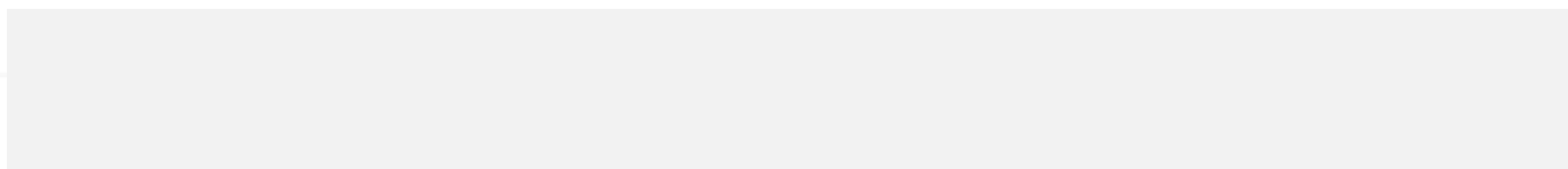
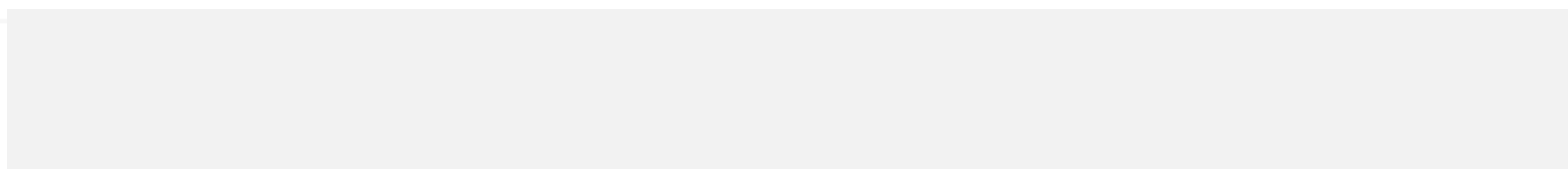
- מספר קבוצות המשימה תלוי, אמנם, במורכבות הסוגיה ובכמות המשתתפים, אולם, בדרך כלל, מומלץ ליצור 2-3 קבוצות משימה. כך נפשט את תהליך עיבוד תוצרי הביניים לכדי תוצר אחד משותף.
- מומלץ שלא לייצר קבוצות גדולות מידי כדי לאפשר לכל המשתתפים להשמיע את קולם ולבוא לידי ביטוי.

**חשוב להדגיש:** לכל קבוצה יש להקצות ראש קבוצה שיוביל את הדיון ויסייע בגיבוש התובנות. ראש הקבוצה יכול להיות נציג מהצוות המסייע של תהליך השיתוף או אדם אחר שקשור לנושא ומיומן בתהליכים מסוג זה.



## פילוח משתתפים לקבוצות משימה

שם ושם משפחה	רלוונטיות/ערך מוסף לתהליך	רגישויות/צרכים שיש להתחשב בהם	שיוך לקבוצת משימה
מגזר (ממשלתי, עסקי, שלישי, אקדמיה, קהילה, הורים, רשויות מקומיות, אחר)			



מבחינת נושא המשימה הקבוצתית, בתהליכי תיאום והיוועצות הקבוצות עוסקות בדרך כלל באותה שאלת שיתוף. בתהליכי שיתוף פעולה, לעומת זאת, בשל מורכבות התוצר, העיסוק בקבוצות נעשה בהיבטים שונים וממוקדים יותר של שאלת השיתוף.

**איך נקצה נושא שונה לכל קבוצת משימה?** באמצעות פירוק שאלת השיתוף לתתי-נושאים. שיתוף פעולה כולל בדרך כלל היבט של יצירת פתרון מחד גיסא, והיבט של הטמעה ויישום הפתרון מאידך גיסא.

ייתכן שקבוצה אחת תעסוק בתוכן והאחרת בצורה, אחת בהיבטים אתיים ואחרת בהיבטים פרקטיים. לפעמים אפשר לפצל את השאלה על פי הצרכים שונים הכרוכים בסוגיה, ולבקש מכל קבוצה להציע פתרון לצורך מסוים.

## שאלות שכדאי לשאול

מהם הנושאים המרכזיים שעל הפרק?



אילו סוגי מענים נרצה לפתח ביחס לנושא?



אילו תוצרי ביניים ירכיבו את התוצר הסופי המצופה?



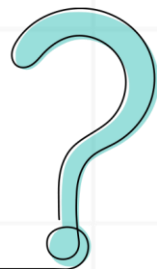
איזו חלוקה לתתי-נושאים תייצר הכפלת כוח?



האם קבוצות המשימה מכילות ייצוגים רב-גוניים? (מגזר ציבורי, עסקי, שלישי, אקדמיה)



האם קיים איזון מבחינת ייצוג המגזרים והגופים השונים בקבוצות?



## תכנון מפגשי השיתוף

### מתודות למפגשי שיתוף

לפניכם מגוון מתודות לפעילויות פתיחה מחברות, לעבודה בקבוצות משימה, לסיכום מפגשים ולתיקוף התוצר המצופה (או חלקים ממנו). אפשר לבחור במתודות שונות ואף לערבב ביניהן, בהתאם לאופי הקבוצות ולצורכי התהליך. חשוב לגוון במתודות כדי לייצר עניין ולהגביר את המעורבות של המשתתפים.

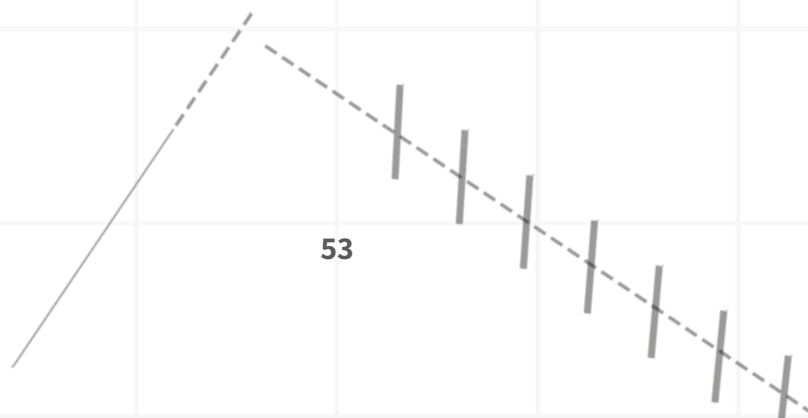
### מתודות לפעילות פתיחה

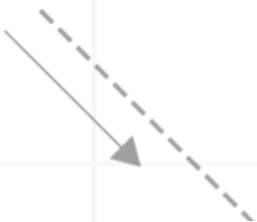
#### קלפי תמונות

1. **מבקשים** מהמשתתפים לבחור קלף תמונה המייצג את התחושה שהסוגיה או התהליך מעוררים בנו, או משהו שהיינו רוצים שיקרה במפגשים שלנו.
2. **משתפים** בזוגות או במליאה.
3. **אוספים** את הקולות ומחברים למשימה הקבוצתית שמגיעה לאחר מכן.

#### כרטיסיות השלמת משפטים

- מכינים כרטיסיות עם משפטים להשלמה, כגון:
- הדבר החשוב ביותר בעבודת צוות הוא...
  - הדבר הכי חשוב שיקרה בעקבות תהליך השיתוף הוא...
  - אני מאמין/ה שתהליכי שיתוף הם...
  - אם הייתי יכול/ה לצפות מראש את התוצאה של התהליך, הייתי אומר/ת ש...
  - מה שאפשר ללמוד מהצלחות בתחום הזה הוא ש...
  - לא נוכל להימנע מ...





### כרטיסי שאלות

מכינים כרטיסים עם שאלות, כגון:

- מה יכול להיות הפתרון הכי מהיר לסוגיה הנידונה?
- אילו מחירים נצטרך לשלם בדרך למציאת הפתרון?
- מה ייחשב הצלחה בעינינו?
- איך נוודא שהתוצר ייתן מענה לצרכים שונים?
- מה האתגר בתהליך השיתוף שלנו ואיך נתמודד איתו?
- איפה הנושא פוגש אותי באופן אישי?

### מתודות להנחיית קבוצות משימה

מומלץ להשתמש בשתי מתודות לפחות במהלך השיח בקבוצות, בהתאם לזמן ולמורכבות השאלה.

#### סיעור מוחות שקט, בזוג ובקבוצה

1. המשתתפים כותבים בשקט: תובנה מרכזית, המלצה, אתגר.
2. משתפים ברעיון מרכזי בזוגות.
3. משתפים את הקבוצה ברעיון הכי חשוב שעלה בשיח בזוג.
4. כותבים את הרעיונות על פלקט שמונח במרכז השולחן או בלוח שיתופי מקוון.

#### פרוטוקול היוועצות

1. ראש הקבוצה מציג את הדילמה שכרוכה בסוגיה המורכבת.
2. המשתתפים כותבים שאלות שיסייעו להבין טוב יותר את הסוגיה.
3. ראש הקבוצה אוסף את השאלות לערימה.
4. בסבב, כל משתתף מרים קלף ועונה על השאלה. במידת הצורך, ראש הקבוצה והמשתתפים האחרים מוסיפים על הנאמר.
5. בסיום, המשתתפים משתפים בתובנות/מחשבות שעלו תוך כדי ההקשבה לחברים האחרים.

## פלקט שיתופי

1. פורשים במרכז השולחן בריסטול גדול שעליו כתובים הנושאים שנדון בהם במפגש, הנגזרים משאלת השיתוף. מקיפים כל נושא בעיגול.
2. מבקשים מהמשתתפים לכתוב על דבקית בצבע אחד התייחסות לנושא הראשון ולהדביק בתוך העיגול.
3. חוזרים על הפעולה עם נושא 2 ו-3. לכל נושא מתייחסים על דבקית בצבע אחר.
4. מתבוננים על הפלקט שנוצר, מקבצים נושאים משותפים לדבקית אחת ומתייחסים לרעיונות שהעלו האחרים.

## מפת חשיבה (Mindmap)

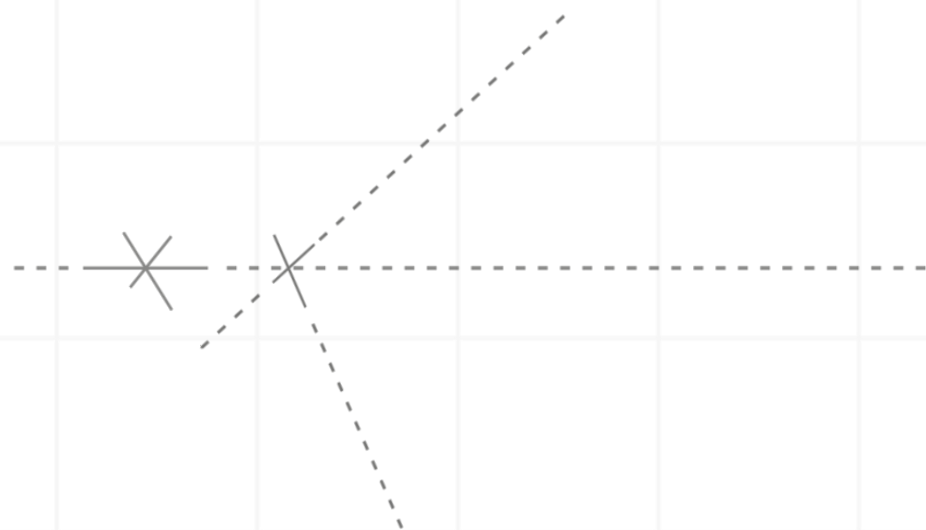
1. כותבים רעיון מרכזי על לוח שיתופי (פיזי או מקוון).
2. כל משתתף מוסיף בתורו רעיון/מושג/נושא שמתחבר לרעיון המרכזי. חשוב להעלות מחשבות או רעיונות שצצות באופן אסוציאטיבי.
3. באותו האופן, כל משתתף מוסיף רעיון שמתחבר לאחד הרעיונות שנכתבו בשלב הקודם.
4. ממשיכים לכתוב רעיונות שמתחברים לרעיונות קודמים, עד שנגמרים הרעיונות.
5. מתבוננים על התרשים המסתעף שנוצר ומשתפים בתובנות.

## דומינו תובנות ופרקטיקות

1. כל משתתף מקבל דף בגודל A4 ומקפל אותו לשניים. פותחים את הדף.
2. בצדו האחד כותבים תובנה ובשני - פרקטיקה.
3. משתתף ראשון מניח את הדף שלו ומקריא את התובנה והפרקטיקה שהעלה על הכתב.
4. משתתף שני אומר: "אני מתחבר לפרקטיקה/לתובנה של..." ומוסיף את הדף שלו ליד התובנה או הפרקטיקה של המשתתף הקודם, כמו במשחק דומינו.
5. חוזרים על התהליך עד שנוצר מסלול דומינו עם רעיונות מקושרים.

## מתודות לפעילות סיכום

1. א"ב - מבקשים מהמשתתפים להגיד מילה או משפט שמסכם את החוויה שעברנו בקבוצה לפי סדר הא"ב - הראשון אומר מילה/משפט שמתחילים ב-א', השני מילה/משפט שמתחילים ב-ב', וכך הלאה.
2. ציור - עם מה אני יוצא מכאן היום?
3. בחירת חפץ או תמונה שמייצגים תובנה שקיבלתי במפגש.
4. סבב פרגונים - משלימים את המשפט: "אני רוצה להודות ל... על כך שלמדתי ממנו/ממנה..."





# פרק 3: שלב ההובלה



# הובלת תהליך השיתוף

לקראת המפגש הראשון 

## שיחות מקדימות והזמנה

הצעד הראשון בהובלת תהליך השיתוף הוא לפנות למשתתפים ו/או לממונים של המשתתפים ולקבל מהם את ברכת הדרך. בשיחה זו נרצה להסביר מה הרקע לתהליך, מהי שאלת השיתוף והתוצר המצופה, מה ההשתתפות בתהליך תדרוש מהמשתתפים ומתי יתקיימו המפגשים.

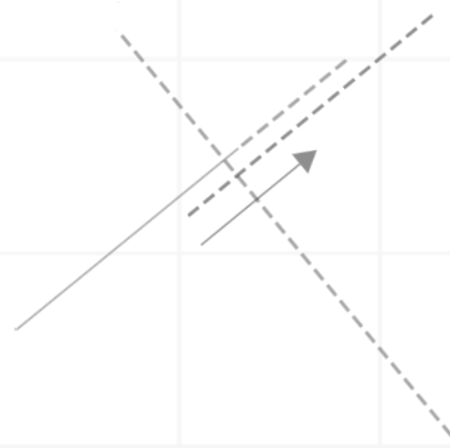
לאחר קבלת אור ירוק, אפשר לשלוח את ההזמנה למשתתפים. ההזמנה נועדה לגייס את המשתתפים, וליצור תחושה שמדובר בתהליך בעל ערך עבורם. ההזמנה אמורה לאפשר למקבליה להבין מדוע התהליך רלוונטי עבורם, למה כדאי להם להשתתף ומה הם יכולים ומצופים לתרום. היא אמורה להבהיר למשתתפים לאן הולכים, מה נפגוש בדרך, מה סוג השיתוף ומה טווח השיח.

כדאי לייצר תיאום ציפיות מדויק עם המשתתפים כבר בשלב זה, ולכן, על ההזמנה לכלול מידע מתומצת בנוגע למרכיבים שהגדרנו בשלב התכנון: הצורך בתהליך השיתוף, התוצר המצופה, שאלת השיתוף והגאנט. בהירות לגבי התהליך והתוצאה תגביר את האמון ותצמצם את האפשרות למשברים בהמשך, כתוצאה מאי התאמה בין הציפיות של המשתתפים לבין התהליך.

הזמנה כתובה היטב משדרת שמי שניסח אותה יודע בדיוק לאיזה תהליך הוא מוביל, ויחד עם זאת, שהוא באמת מעוניין להקשיב לכל מי שהוזמנו לתהליך.

על ההזמנה להיות מכבדת ומזמינה גם מבחינה עיצובית.

אפשר לצרף להזמנה חומרים תומכים, כגון מאמר, ממצאי מחקר, מצגת, תוצאות סקר או כל מסמך רלוונטי אחר המספק הקשר ומידע נוסף. לעיתים נשלח עם ההזמנה גם שאלון עמדות ראשוני או סקר. מידע זה יוכל לסייע בהרכבת קבוצות משימה הטרוגניות. בתהליך מסוג שיתוף פעולה, כאשר ישנם נושאים שונים לכל קבוצה, אפשר לכלול בהזמנה גם את הנושאים הנידונים, ולהציע למשתתפים לבחור בקבוצה שאליה ירצו להשתייך.



## יצירת סטינג

צעד נוסף שיש לנקוט לפני המפגש הראשון, שבדרך כלל מתרחש פיזית, הוא יצירת סטינג מזמין. הסטינג הוא חיוני, מכיוון שהסביבה בה מתקיים המפגש יכולה להשפיע באופן משמעותי על המעורבות, היצירתיות והחווייה הכוללת של המשתתפים. סביבה נעימה תורמת לאווירה חיובית המעודדת השתתפות פעילה ותקשורת פתוחה. יתר על כן, סביבה נעימה משדרת מקצועיות וכבוד למשתתפים.

## טיפים ליצירת סטינג מזמין

- **מיקום:** מקום נגיש שקל להגיע אליו גם בתחבורה ציבורית, עם חניה בקרבת מקום
- **תאורה:** מקום מואר, עם חלונות
- **ישיבה נוחה:** סידור כיסאות נוחים כך שכולם יכולים לראות את כולם וקל לקיים אינטראקציה
- **שקט:** כדאי לוודא שאין במקום רעשי רקע והסחות דעת
- **כיבוד:** כדאי להזמין כיבוד ומשקאות המתאימים להעדפות ומגבלות תזונתיות שונות
- **יחס אישי:** כרטיסי קבלת פנים, תגי שם, משימה אישית מוסתרת מתחת לכיסא, ברכות וכו'





## צ'ק ליסט - פעולות לביצוע לפני המפגש הראשון

יצירת סטינג

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

פעולה	מתי?	בוצע?
לשוחח עם השותפים ו/או הממונים של השותפים השונים, תארו את המהלך ומטרותיו	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
לתאם מקום לקיום המפגש	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
לשלוח הזמנה מפורטת למפגש הראשון וזימונים לכל המפגשים הבאים (קבעו מראש פגישות ל- 3-4 חודשים כדי שחברי הקבוצה יוכלו להתכונן ולהגיע)	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
*בתהליך מסוג שיתוף פעולה, אפשר לציין בהזמנה למשתתפים את הנושאים של קבוצות המשימה ולהציע להם לבחור בנושא שבו יוכלו לתרום על בסיס הידע והיכולות שלהם (עם שתי אופציות לבחירה כדי לאפשר גמישות בשיבוץ)		
להזמין את הממונה לשאת דברים בתחילת המפגש הראשון (או להקליט את ברכתו)	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
ליצור רשימת קשר של כלל השותפים שתשמר להודעות בלבד (קבוצה שקטה) ו- 2-3 קבוצות ווטסאפ של קבוצות המשימה	שבוע-שבועיים לפני המפגש	<input type="checkbox"/>
לוודא שכל חומרי המפגש מוכנים: מצגות, תזכירים, עותקי דוחות, חומרים לעבודה בקבוצות וכו'	שבוע-שבועיים לפני כל מפגש	<input type="checkbox"/>
לשלוח תזכורת למפגש	3-5 ימים לפני כל המפגש	<input type="checkbox"/>
הכנות לוגיסטיות אחרונות: תזכורת ותיאום עם המקום שבו יתקיים המפגש, מפות, כיבוד, מצגת, הדפסת חומרים, תגי שם עם מדבקה בצבע הקבוצה שאליה משתייך כל משתתף	יום-יומיים לפני כל מפגש	<input type="checkbox"/>

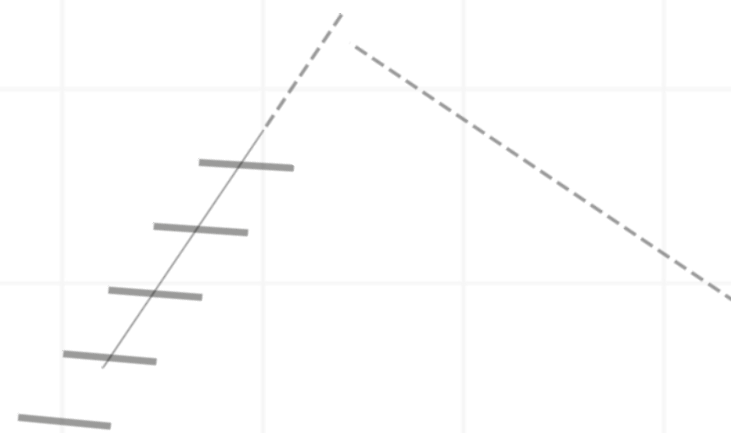
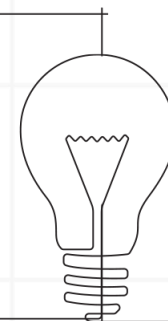
## במהלך המפגשים

### תיאום ציפיות עם המשתתפים

בתחילת המפגש הראשון מוביל התהליך פותח בתיאור הסוגיה שעל הפרק ומסביר מהי מטרת התהליך והתוצר המצופה, מהי שאלת השיתוף ומהו סוג השיתוף. ככל שנהיה ברורים לגבי התוצר המצופה ורכיביו, כך יהיה התהליך ממוקד יותר. כדאי להדגיש שאנחנו מגיעים לתהליך **ממוקדי תוצאה** - מטרתנו לצאת בסיום התהליך עם תוצר שיתופי. כך נמזער אי־הבנות וסטיות מהנושא ונמקד את תשומת הלב והמאמצים של המשתתפים בתוצאות הרצויות.

חשוב לספק למשתתפים מסגרת ברורה גם לגבי אופן התנהלות המפגש (או סדרת המפגשים), כדי שיידעו למה לצפות: הרעיונות שיעלו בקבוצות המשימה ייאספו ויעברו עיבוד לאחר המפגש, והתוצר שיתקבל בעיבוד יחזור אל המשתתפים לתיקוף.

**שימו לב:** הקפידו להתחיל ולסיים את המפגשים בזמן. זה ייתן למשתתפים תחושה שרואים אותם ומכבדים את הזמן שלהם.



## למה חשוב להתייחס בתיאום הציפיות?



- תוכן התהליך - מהו הנושא שבו יעסוק התהליך ועל מה ידובר בו?
- צורת התהליך - באיזה אופן ייערך התהליך, כמה מפגשים יערכו, איך ומתי?
- סוג התהליך - האם מטרת התהליך היא יידוע, היוועצות, תיאום או שיתוף פעולה?
- טווח השיח - האם אנו מזמינים את השותפים להקשיב, לנהל דיון על מסמך קיים או לקדם יישום מיטבי של מדיניות?
- התוצר המצופה - אמנה? תוכנית פעולה? מפת חשיבה אסטרטגית?
- מגבלות העומדות בפנינו - **תהליך שיתוף אינו תהליך הכרעה**, אלא תהליך שבו לומדים מתוך הידע של השותפים ומשקללים את עמדותיהם. חשוב להבהיר לשותפים כי הדברים שיאמרו יובאו בחשבון בשיקול הדעת הסופי, ואם ישנם היבטים שהוכרעו כבר, לציין זאת מראש.

## הנחיית קבוצות המשימה

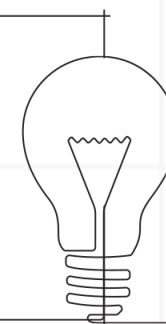


הנחיית קבוצות המשימה אינה מוטלת על מוביל התהליך, אלא על ראשי הקבוצות שמינה. אחד התפקידים החשובים ביותר של ראש הקבוצה הוא לוודא שהקבוצה **ממוקדת במשימה**. לכן, השלב הראשון בהנחיית קבוצות המשימה הוא הצגת שאלת השיתוף, שמטרתה למקד את המשתתפים במטרת התהליך ולכוון לתוצאותיו.

העבודה בקבוצות נועדה לחלץ מהמשתתפים נקודות מבט שונות על שאלת השיתוף, בדגש על מענים פרקטיים. במילים אחרות, הדבר החשוב ביותר שיקרה בקבוצות הוא שיעלו מגוון **הצעות ליישום אשר ייתנו מענה לשאלת השיתוף שאיתה יצאנו לדרך**.

קבוצות המשימה - כשמן כן הן - נועדו לבצע משימה ברורה ומובנית. בין שהמשימה נעשית באופן עצמאי ובין שבזוג או בקבוצה, חשוב לתת למשתתפים הנחיות ברורות לפעולה ולבקש שייצמדו אליהן לאורך המפגש כדי לא לסטות מהנושא.

צוותי המשימה חייבים להיות קבועים לכל אורך התהליך, כדי שיוכלו להעמיק בפיתוח נושא קבוצתם. מומלץ לפתוח לכל קבוצה קבוצת ווטסאפ שבה יישלחו תוצרי הביניים לתיקוף, במידת הצורך.



בתהליכים מסוג היוועצות ושיתוף פעולה, כדאי **למקד את המשימה באמצעות כלי מוחשי שיתופי** - לדוגמה, בריסטול במרכז השולחן או לוח שיתופי עם כותרות רלוונטיות (כגון "תובנות על הסוגיה" ו"המלצות ליישום"). כלי מובנה מסוג זה לא רק ימקד את השיח, אלא אף יסייע לעיבוד הרעיונות שעולים בקבוצה לאחר המפגש. ככל שהכלי יהיה מובנה יותר, כך יהיה קל יותר לאחר מכן לעבד את הרעיונות שעלו. את הכלי יש להתאים לתוצר המצופה, כך שסיעור המוחות בקבוצה יספק מענה לרכיביו השונים. בשונה מתהליכי היוועצות ושיתוף פעולה, בתהליך שיתוף מסוג תיאום, הכלי שבו יתמקד סיעור המוחות הוא הצעה לתוצר מצופה, כלומר, למפת תיאום, שהמשתתפים יתבקשו להתייחס אליה.

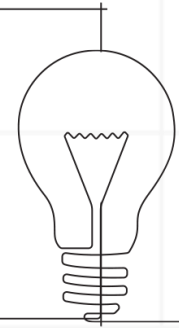
על ראש הקבוצה לעורר דיון בקבוצה באמצעות שימוש במתודות שונות, כך שכל אחד יוכל להציג את עמדתו ולשמוע את עמדתם של האחרים. כדאי לעודד קולות שקטים יותר לתרום לשיח ולנהל דוברים דומיננטיים כדי להבטיח שהדיונים יישארו ממוקדים ורלוונטיים לסדר היום.

מומלץ להשתמש בשאלות מעוררות מחשבה כדי לגרום למשתתפים להעמיק ברעיונות שהציעו וברעיונות של האחרים. אפשר לשאול שאלות המעודדות את המשתתפים לשקול נקודות מבט שונות, לשקול פשרות שיש לקחת בחשבון ולבחון השלכות מכוונות ולא מכוונות של מגוון **ההצעות ליישום** שעלו בדיון.



הנחיית צוותי משימה

**בעבודה בקבוצות אין צורך להגיע להסכמות. מספיק שכל משתתף יביע את עמדתו ונכתוב את אשר נאמר. חשוב להקשיב למשתתפים באופן מלא ולא לפסול את אמירותיהם, גם אם ההצעות שלהם מורכבות או קשות ליישום; הקשבה כנה ומעמיקה תעודד אנשים לומר את דעתם ולתרום לתהליך**



שאלות שאפשר לשאול בקבוצת משימה בשלב הובלת תהליך השיתוף:

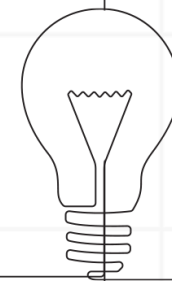
שאלות על השיח עצמו	שאלות חקירה	שאלות על השפעת התהליך	שאלות שמחברות בין הנושא למשתתפים
<ul style="list-style-type: none"> <li>האם השיח הוביל אותך לחשוב אחרת?</li> <li>על מה עדיין לא חשבנו בהקשר זה?</li> <li>איך נוכל להתקדם עוד צעד קדימה?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אילו מתחים קיימים בין ההיבטים השונים של הסוגיה?</li> <li>אם היינו שואלים מישהו שמתנגד לרעיון זה, מה הוא היה אומר?</li> <li>מה יהיו אבני הדרך שיסמנו שאנחנו בדרך הנכונה?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מה עשויות להיות ההשלכות של רעיון זה?</li> <li>מה המחיר האפשרי של גישה זו?</li> <li>מה צריך לקרות, כדי שהדברים יסתדרו בדרך הטובה ביותר?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>באיזו אופן הנושא רלוונטי עבורך?</li> <li>מה חשוב לך שיקרה/שלא יקרה?</li> <li>איך הרעיון/ההצעה שלך עשויה להשפיע על אחרים?</li> </ul>

בסיום העבודה בקבוצות המשימה, חשוב לומר כי מה שעלה בקבוצה ייאסף ויעבור עיבוד לכדי תוצר אשר ישקף את הדעות של כולם עד כמה שניתן.

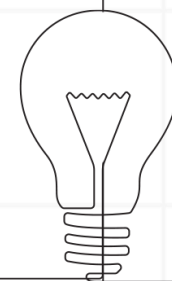
בזמן העבודה בקבוצות, מוביל התהליך מתפקד כמאזין מהצד ורושם לעצמו הערות. אין ספק כי המוביל מגיע עם ידע מקיף משלו ביחס לשאלת השיתוף ועם תובנות על האופן שבו ניתן לענות עליה. עם זאת, חשוב שהוא לא יגיב לדברים הנאמרים, גם אם אינם מתיישבים עם נקודת מבטו. בדרך זו המשתתפים ירגישו בנוח לשתף ברעיונות, וניתן יהיה להפיק מהתהליך תוצר משמעותי יותר.

**חשוב להדגיש בפני חברי הקבוצה:**

- להתמקד בהנחיות ובמשימה
- לקחת בחשבון שלעיתים ראש הקבוצה יאלץ לעצור חלק מהמשתתפים כדי לעבור לצעד הבא
- לאפשר לכולם לדבר, כדי שנשמע את כולם ונעמוד בלוח הזמנים
- להימנע משיפוטיות וביקורתיות - אין אמת אחת. לתת מקום לחשיבה אחרת
- לאחר המפגש נתכנס לצוות משימה שיעבד את מה שעלה, כדי שנגיע למפגש הבא יותר מוכנים



**בזמן העבודה בקבוצות, תפקיד מוביל התהליך הוא להצטרף בכל פעם לקבוצה אחרת, להקשיב ולרשום הערות. חשוב שלא יגיב, לא יביע דעה, לא יתערב בשיח כלל.**

**טיפים להנחיית קבוצות משימה:**

- 1. משימה ממוקדת וברורה:** גיוס המשתתפים למשימה ממוקדת.
- 2. מרחב מכיל:** אווירה פתוחה וכבוד לנקודות מבט מגוונות.
- 3. חשיבה יצירתית:** להציע פתרונות ייחודיים לאתגרים.
- 4. משוב בונה:** הימנעות משיפוטיות, שיח מפרגן ומשוב ענייני על רעיונות.

## דגשים להנחיית קבוצות משימה אונליין



1. **להיערך לפתור בעיות טכניות**, כגון בעיות אודיו או וידאו, ולהגיע עם תוכנית גיבוי למקרה שיהיו שיבושים בפלטפורמה הנבחרת.
2. **לחלק את המשתתפים לחדרים וירטואליים** כדי לוודא שלכולם יש הזדמנות לדבר.
3. **להגביר מעורבות, באמצעות שאילת שאלות**, שילוב של **תוכן ויזואלי** (וידאו ותמונות), **אלמנטים משחקיים** (כגון ניחוש תשובות בזמן תחום ומתן ניקוד, משחק תפקידים) ועוד.

## איך לעודד חדשנות בקבוצות המשימה?



- ✓ **הרכב משתתפים מגוון** - רקע, ניסיון ותחומי התמחות מגוונים.
- ✓ **שיח על חדשנות** - שילוב סרטון או ציטוט העוסקים בחדשנות כבסיס לדיון.
- ✓ **עידוד חדשנות** - פרגון למשתתפים התורמים רעיונות חדשניים כדי להניע את האחרים לפעול בדרך דומה.
- ✓ **הבניה של תהליך מוגדר** - כאשר המבנה ברור, קל יותר קל 'להתפרע' עם רעיונות חדשים.
- ✓ **זמן להרהור אישי** - רגעים המוקדשים לחשיבה של המשתתפים לגבי תובנותיהם והאתגרים העומדים לפניהם עשויים להוביל להבנה עמוקה יותר ולפריצות דרך חדשניות.

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

הנחיית צוותי משימה

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

## הצגת ההתקדמות בהכנת התוצר המצופה

אחד התפקידים המשמעותיים של מוביל התהליך בשלב ההובלה הוא הצגת ההתקדמות בהכנת התוצר. יצירת תחושה של התקדמות בקרב המשתתפים היא חיונית, משום שיש בה כדי להגביר מוטיבציה ומעורבות ולהדגיש את **הערך והתרומה של המאמץ המשותף**. הצגת ההתקדמות משקפת את העשייה השיתופית ומעידה על שיפור המקצועיות בעבודה המשותפת. היא מבססת את ההבנה כי הצלחת התהליך מושתתת על תכלול העמדות ונקודות המבט השונות.

מוביל התהליך מציג את ההתקדמות בשלבים השונים ובסוגי התהליכים השונים. כאשר התהליך כולל יותר ממפגש אחד, מהמפגש השני ואילך (מלבד בתהליך של יידוע), בדרך כלל תיעשה הצגת ההתקדמות **בתחילת כל מפגש**.

כדי שההתקדמות תהיה ניכרת לעין, נעבד את הרעיונות שהעלו המשתתפים לכדי **תוצר ויזואלי** (מצגת, טבלה, אינפוגרפיקה וכדומה). על אופן יצירת תוצר ביניים שמצביע על התקדמות, נרחיב בסעיף "עיבוד". בעניין הצגת התוצר, חשוב להזכיר כי ממפגש למפגש אנו שואפים לעלות ברמת התוצר, לבנות בכל מפגש קומה נוספת לבניין שלנו.

חשוב להקפיד שכל מה שנאמר בקבוצה יבוא לידי ביטוי בהצגת תוצר הביניים. במידת האפשר, מומלץ להראות למשתתפים כיצד אמירותיהם באות לידי ביטוי בתוצר, ואפילו לצטט משפט שאמרו – כך ניתן למשתתפים הרגשה שבאמת מקשיבים להם ולוקחים בחשבון את דעתם. לאחר הצגת תוצר הביניים, יש להציע למשתתפים לשלוח הערות לתיקוף.

הצגת  
התקדמות  
התוצר

לקראת המפגש  
הראשון

במהלך  
המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך  
השיתוף

נקודת הסיום

## למה חשוב לשקף למשתתפים את ההתקדמות בהכנת התוצר?

**בהירות וכיוון:** הצגת ההתקדמות עוזרת להבין היכן אנו נמצאים ביחס לתוצר המצופה ושומרת אותנו על המסלול.



**שקיפות:** בהצגת ההתקדמות נשקף את השיקולים בעיבוד התוצר, ואת האופן שבו הוא מבטא את רעיונות המשתתפים.



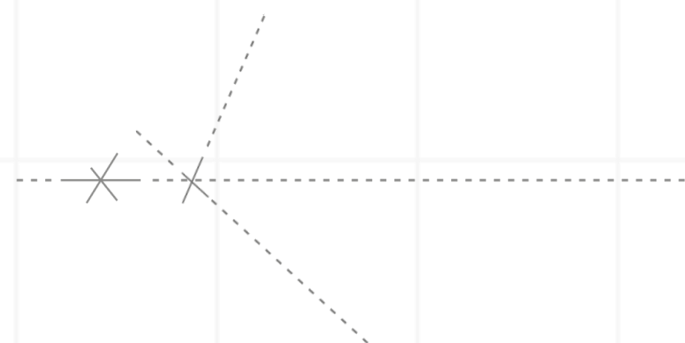
**מוטיבציה:** התקדמות מוחשית יכולה להגביר את התלהבות המשתתפים, בראותם שמאמציהם מניבים תוצאות.



**טיוב התוצר:** בהצגת התוצר המשתתפים עשויים לזהות תחומים הטעונים שיפור ולהציע רעיונות ופתרונות שלא עלו קודם לכן.



**אחריות:** כשמשתתפי התהליך מבינים כי רעיונותיהם מעובדים לכדי תוצר, הם חשים אחריות ומחויבות גבוהה יותר גם לעניין היישום.



## תיעוד מפגשי השיתוף

תיעוד הקולות שעולים במפגשי השיתוף מאפשר התייחסות מהימנה לנושאים ולרעיונות שעלו. התיעוד מטפח תרבות של אחריות ומקצועיות, מבטיח שרעיונות לא ייפלו בין הכיסאות ומאפשר להישען על רעיונות שעלו בשלב עיבוד התוצר.

מומלץ למנות לכל קבוצה מתעד, שיהיה אחראי על תיעוד המפגשים. כמו כן, מומלץ לצלם או להקליט תהליכי עבודה ותוצרים (ולוודא מראש הסכמת המשתתפים לכך). אפשר להשתמש בכלי שלהלן לתיעוד מפגשי שיתוף.

## כלי לתיעוד מפגשי תהליכי שיתוף

האווירה הכללית במפגש: \_\_\_\_\_

הנקודות שהקבוצה דנה בהם הכי הרבה: \_\_\_\_\_

ציטוטים חשובים: \_\_\_\_\_

החלטות שהתקבלו במפגש: \_\_\_\_\_

מטלות שחולקו: \_\_\_\_\_

שאלות שעלו: \_\_\_\_\_

משהו מלהיב שקרה במפגש: \_\_\_\_\_

נושאים שיש ליידע לגביהם את הגוף המסייע, את הממונים ואחרים: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

תיעוד המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

## לאחר המפגשים

### עיבוד התוצר

בסוף כל מפגש שיתוף - פרט למפגש יידוע - בין שהמפגש הוא חד־פעמי או שהוא חלק מסדרה, יהיה בידינו אוסף של רעיונות שאותם נרצה לעבד לכדי תוצר מוחשי. תהליך העיבוד ייעשה בעזרת צוות משימה, שכולל את מוביל התהליך, הצוות המסייע, ראשי הקבוצות ומשתתפים נוספים. בעזרת צוות המשימה נאסוף את כלל הרעיונות שעלו בקבוצות, נמיינם ונארגן אותם, כך שיהיה ברור מהם הנושאים המרכזיים שנידונו. העיבוד ייעשה קל בהרבה אם יעמוד לרשות הצוותים כלי מובנה שמחולק מראש לקטגוריות.

כדי לוודא שישנה הלימה בין התוצר המתהווה לתוצר המצופה שהגדרנו בתכנון התהליך, חשוב לחזור שוב ושוב אל שאלת השיתוף. השאלה תעזור במיקוד ובבחינת מידת הרלוונטיות של הרעיונות השונים.

### איך מעבדים אוסף רעיונות לתוצר מוחשי באמצעות אישכול:

1. לאסוף את כל הרעיונות שעלו, להקליד ולשלוח לצוות המשימה להתרשמות ראשונית.
2. לכתוב במקום בולט את **שאלת השיתוף**.
3. לסמן בצבע **רעיונות שחוזרים על עצמם ורעיונות דומים**, ולארגן אותם באשכולות (קבוצות נושאים).
4. לסמן **מילות מפתח** בכל אשכול.
5. לזקק את **הרעיון המרכזי** בכל אשכול.
6. לתת **כותרת לכל אשכול** (לדוגמה: אתגרים/הזדמנויות, שותפים/פעולות, רכיבי מנגנון/אופני פעולה).
7. להכין **תרשים אישכול**.

עיבוד

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

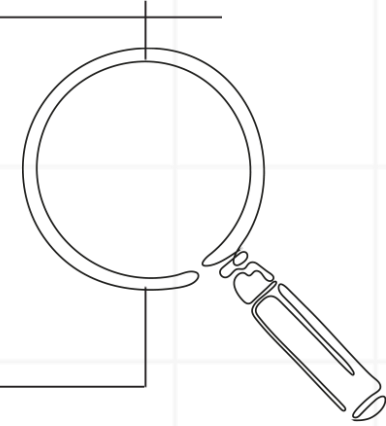
לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

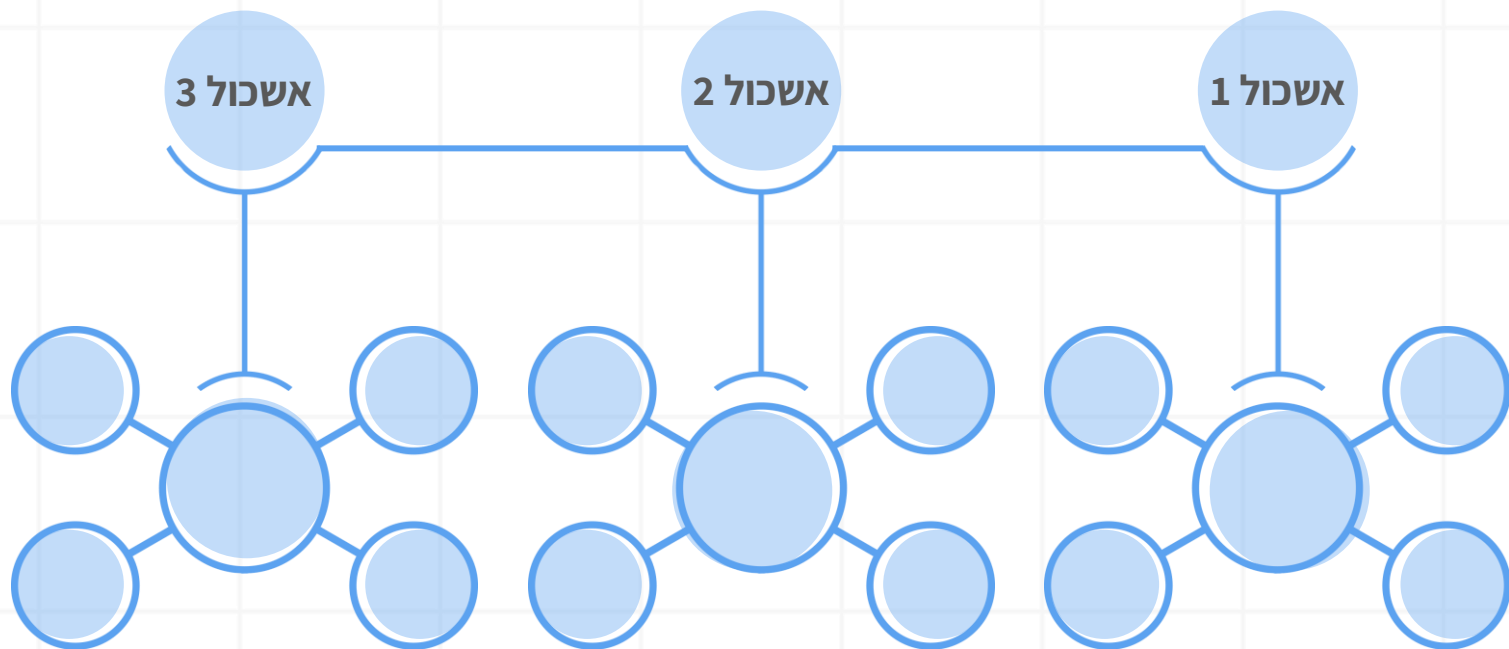
עיבוד

**אישכול** - קיבוץ אובייקטים לקבוצות, כך שהאובייקטים הנמצאים באותה קבוצה דומים זה לזה יותר מאשר לאובייקטים השייכים לקבוצות אחרות.



דוגמה לתרשים אישכול

שאלת השיתוף



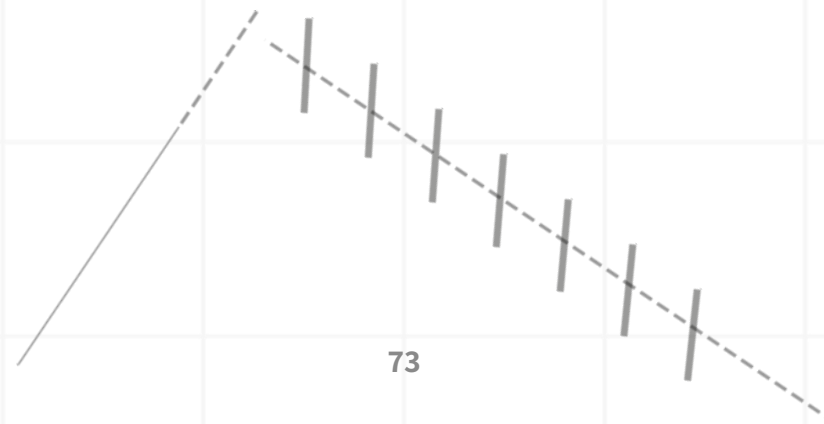
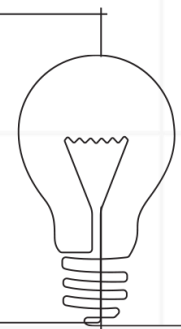


**איך נדע אם האשכולות שיצרנו משרתים את התהליך?** נשאל את עצמנו ואת צוות המשימה, אם האשכולות מקדמים אותנו לעבר פיצוח שאלת השיתוף. לחלופין, נוכל לבדוק באיזו מידה האשכולות רלוונטיים לתוצר הסופי; כותרות הנושאים אמורות לרמז על רכיבי התוצר המצופה שהוגדר בשלב התכנון. בכל שלבי העיבוד, המטרה שלנו היא להתקדם צעד נוסף לעבר התוצר המצופה.

את פעולות האישכול שבוצעו ואת הרציונל מאחורי הכותרות שנבחרו חשוב לשקף למשתתפים בעת הצגת התוצר המעובד.

העיבוד בין מפגשי הקבוצות הוא קריטי, משום שהוא נותן למשתתפים תחושה של התקדמות וערך. בנוסף, העיבוד מאפשר לשמוע עוד קולות בנוגע לרעיונות שעלו, ובכך הוא תורם לקבלת החלטות מדויקת יותר.

**חשוב ביותר:** לא להתעלם מקולות שעולים בתהליך, ולתת לכולם ביטוי בתוצר המתהווה. אם עולות אי-הסכמות, אפשר להוסיף לתוצר הערה שקיימת הסתייגות מסוימת.



## תיקוף התוצר

לאחר כל עיבוד מתבצע תיקוף - בקשה מהמשתתפים לשלוח תגובות והתייחסויות לתוצר המעובד. מטרת התיקוף היא לוודא שכולם מעודכנים ומסכימים על התוצר המשותף. פעולה זו מגדילה את האמון של המשתתפים בתהליך ומעמיקה את החיבור שלהם לתוצר. התיקוף מתבצע בדרך כלל בדוא"ל (חוץ מאשר בתהליך של שיתוף פעולה, שבו התיקוף מתבצע במפגש האחרון).

מומלץ לייחד כתובת דוא"ל ייעודית לטובת תגובות המשתתפים לתיקוף התוצר, כדי לוודא שהודעות לא ייפלו בין הכיסאות. כשמגיעה פנייה ממשתתפי התהליך, חשוב להודות לשולח ולציין שההערה שלו תילקח בחשבון.

## נקודות להתייחסות בתיקוף התוצר

### רלוונטיות לתהליך השיתוף:

באיזו מידה המסמך נותן מענה על שאלת השיתוף?  
האם הרעיונות רלוונטיים לשטח?  
איך המסמך מקדם אותנו?

### יישום:

באיזו מידה הרעיונות במסמך ניתנים לביצוע?  
מה המכשולים הצפויים בשלב היישום?  
מי עוד יוכל לסייע ביישום מיטבי?

### בהירות ומבנה:

האם המבנה הכללי של המסמך ברור וקל לעקוב אחר התכנים?  
האם הכותרות, כותרות המשנה והסעיפים מאורגנים בצורה הגיונית?  
האם ההסברים ברורים ומובנים?

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

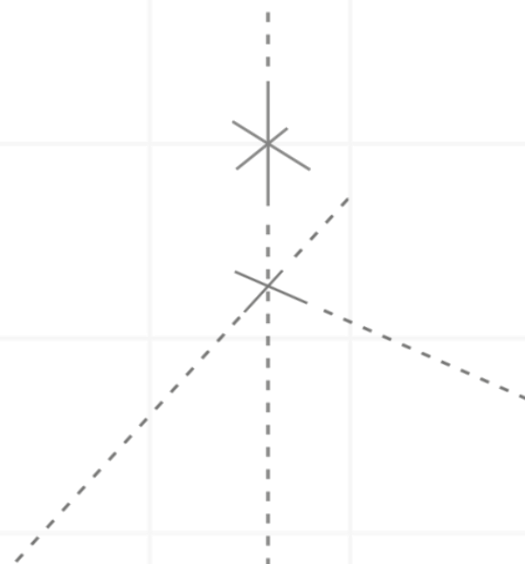
תיקוף

**דיוק:** 

האם העובדות, הנתונים והמידע המוצגים במסמך מדויקים?  
האם חסר מידע קריטי?  
האם יש טעויות עובדתיות או אי־דיוקים?

**גרפיקה:** 

האם העיצוב תורם להבנה?  
האם עזרים חזותיים, תרשימים או גרפים תומכים ביעילות בתוכן?  
איך הוויזואליות משפרת את המסמך?



## שליחת סיכום לכל מפגש

כאשר תהליך השיתוף מורכב מיותר ממפגש אחד, כמה ימים לאחר כל מפגש, ועד שבוע לכל היותר, נשלח למשתתפים דוא"ל עם סיכום המפגש, ואליו נצרף את התוצר המעובד. הסיכום יכול סקירה ברורה ותמציתית של המפגש, שתוכל להבטיח בסיס ונקודת מוצא שווה לכל המשתתפים. הדבר יאפשר להם להתבסס על מה שהתרחש במפגש הקודם ועל התוצר המעובד במפגש הבא, יפחית את הסיכוי לאי־הבנות או לפרשנויות מוטעות, ואף יאפשר למשתתפים שלא נכחו במפגש להשלים פערים. תמיד נסיים בהזמנה לפנות אלינו לכל תגובה או שאלה ונשאיר ערוץ תקשורת פתוח. עוד חשוב להבהיר בסיכום, שאיננו מתחייבים להוציא לפועל כל רעיון שיעלה ולציין שהרעיונות שעלו יהוו בסיס להמשך עבודה.

שליחת סיכום

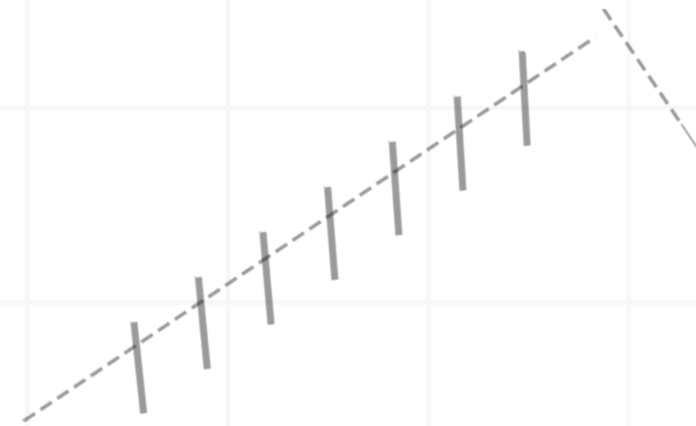
לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום



## תבנית לסיכום מפגש

המפגש התקיים בתאריך \_\_\_\_\_ בכתובת \_\_\_\_\_  
מטרת תהליך השיתוף היא (להשלים את שאלת השיתוף)

לקראת יצירת תוצר מסוג (להשלים איזה תוצר מצופה)

מפגש השיתוף שהתקיים הוא \_\_\_\_\_ מתוך \_\_\_\_\_ מפגשים המתוכננים לקידום הנושא וליצירת התוצר הסופי.

המפגש התחיל עם \_\_\_\_\_

לאחר מכן עברנו ל \_\_\_\_\_

ובסוף סיכמנו ב \_\_\_\_\_

הידע הרחב והמשמעותי שעלה במפגש נאסף וישמש תשתית להמשך השיח לקראת קידום כתיבת \_\_\_\_\_ (להשלים את התוצר המצופה).

כלל הרעיונות שעלו נאספו למסמך ראשוני, על פי חלוקת לנושאים (ראו נספח 2)

**מצורפים:**

**נספח 1** - תובנות מרכזיות שעלו בשיח

**נספח 2** - תוצר ביניים לאחר עיבוד התובנות



**נספח 3** - שמות המשתתפים במפגש

אנו מזמינים אתכם לעיין בחומרים ולהעביר בדוא"ל חוזר התייחסויות, תוספות ודיוקים.

בברכה,

## צ'ק ליסט פעולות לביצוע לאחר המפגשים



פעולה 	מתי? 	
איסוף הרעיונות שעלו במפגש והקלדתם	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
דוא"ל למשתתפים המתבסס על ההערות שעלו במהלך המפגש. הדוא"ל יכלול: סיכום קצר, תודות, מועד המפגש הבא, מטלות שהוקצו, חומרים, אפשרות לתגובות/הערות וכו'	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
עיבוד התובנות והרעיונות שעלו במפגש עם צוות המשימה - מיון לאשכולות, בחירת דרך ברורה להציג אותם בתחילת המפגש הבא	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
שליחת תוצר הביניים לכלל המשתתפים לתיקוף	חודש לפני המפגש הראשון	<input type="checkbox"/>
תיקון תוצר הביניים בהתאם להערות שניתנו	שבוע-שבועיים לפני המפגש	<input type="checkbox"/>
הכנת חומרים למפגש הבא - כולל התאמות במידת הצורך	שבוע-שבועיים לפני כל מפגש	<input type="checkbox"/>

שליחת סיכום

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

נקודת הסיום

## המפגש המסכם

### סגירת התהליך

תחושת סגירה לתהליך השיתוף היא הכרחית, משום שהיא נותנת ביטוי והכרה למאמץ שהושקע ומשרה תחושת ערך בקרב המשתתפים. כמו כן, סגירה נאותה מאפשרת מעבר חלק לשלב הפצת התוצר ומתווה להמשך שיתופי פעולה עתידיים.

במפגש המסכם נרצה ליצור אווירה חגיגית, שבה נכיר תודה לכולם על תרומתם לתהליך ולתוצאותיו. ברוב המקרים נציג את התוצר ונדגים כיצד הרעיונות השונים שעלו בתהליך מתמזגים יחד לתמונה מארגנת ועשירה. זוהי הכרה פומבית והדדית בערך הייחודי שמביא איתו כל משתתף.

בסיום המפגש נתאר בפני המשתתפים כיצד אנו מתכוונים לעשות שימוש בידע שנאסף וכן למה ישמש התוצר? היכן יפורסם? ובנוסף נסביר כי התוצר יעבור עיבוד נוסף וישלח אל המשתתפים לתיקוף.

וכמובן, נסיים בהוקרה למשתתפים, בהכרת תודה לכל אחד מהם ולכולם יחד על שהקדישו מזמנם ולקחו חלק בתהליך.

### מה יכלול סיכום של תהליך השיתוף?

- ✓ **סיכום ההישגים העיקריים:** אבני הדרך להישגים בתהליך.
- ✓ **הצגת התוצר:** מתן דגש על ההתחשבות בקולות של כולם.
- ✓ **הכרה בתרומת המשתתפים:** דוגמאות ספציפיות לאופן שבו הרעיונות שעלו השפיעו לטובה על תוצאות התהליך.
- ✓ **הכרת תודה:** תודה לכולם על מחויבותם, על זמנם ומסירותם לאורך התהליך כולו ועל המאמץ הקולקטיבי שהוביל להצלחה.
- ✓ **מבט לעתיד:** כיצד ייעשה שימוש בתוצר, מהם השלבים הבאים וההזדמנויות שמגולמות בו.

לקראת המפגש הראשון

במהלך המפגשים

לאחר המפגשים

סיכום תהליך השיתוף

סגירה והכרת תודה

נקודת הסיום

## הצגת התוצר המסכם ותיקופו

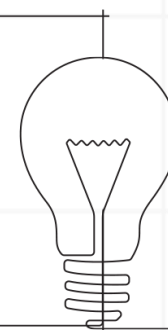


בחלק מתהליכי השיתוף, ובייחוד בתהליכים מסוג שיתוף פעולה, התוצר המסכם מוצג במפגש האחרון. את הצגת התוצר יש להכין בקפידה כדי להעביר בבהירות את הרעיונות המרכזיים, לרבות האופן שבו התוצר עונה על הצורך שבבסיסו. חשוב שנוכח התוצר כל המשתתפים ייווכחו כי דבריהם נלקחו בחשבון, ולכן כדאי לציין בפירוט כיצד התוצר נותן ביטוי לקולות השונים.

בתהליך מסוג שיתוף פעולה, כאשר כל קבוצה עוסקת בנושא אחר, מומלץ כי ראשי הקבוצות או נציגים מטעמם יציגו את התוצרים שפותחו בכל קבוצה, ושלאחר מכן יתקיים תיקוף בקבוצות; המשתתפים יתחלקו לקבוצות חדשות כדי להיחשף לנקודות מבט נוספות, ובקבוצות אלה ידונו בתוצרים שהוצגו ויציעו שיפורים. הכנה כזו תאפשר למוביל הקבוצה להתמקד בהצגת הסינתזה בין כלל התוצרים לקראת התוצר השלם.

בתיקוף התוצר המסכם נרצה לבחון את מידת ישימותו ואת הדרכים להפצתו. כדי לגייס את המשתתפים כשגרירי הפצה ויישום בשטח, נקיים דיון בשאלות העוסקות ביישום מיטבי: מהם הצעדים הבאים? אילו היבטים יש להביא בחשבון? אילו חלקים יהיה קל יותר ליישם? מהם האתגרים וההזדמנויות שבהפצה וביישום? מומלץ להזמין את המשתתפים במפגש המסכם להציע דרכים להפצה ולפרסום. לאחר מכן, נוכל למפות את הצעותיהם לפי אוכלוסיות שונות ולהרחיב את השפעת התוצר באמצעות הפצתו לקהלים שונים בתפוצה רחבה.

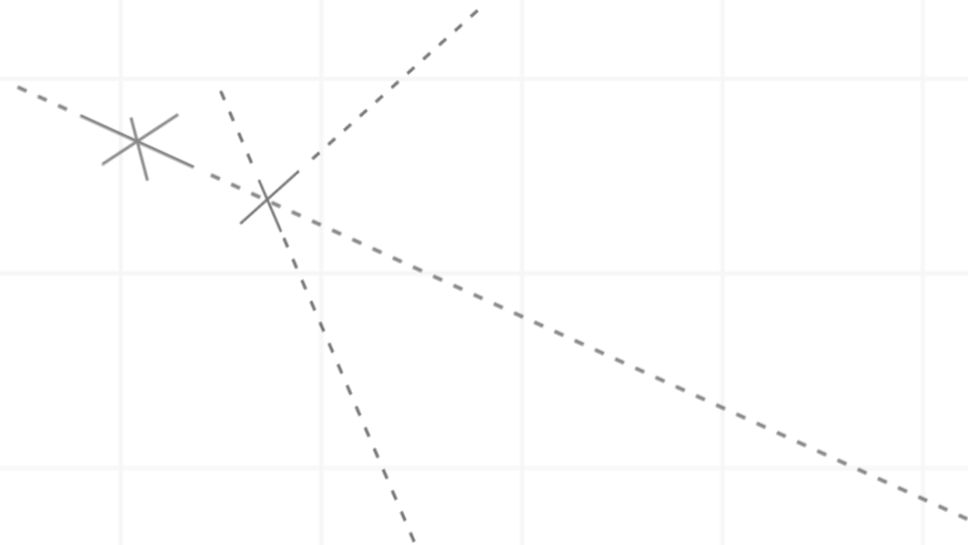
**התוצר אינו מוצר מדף, אלא כלי עבודה בעל ערך. נרצה להפיץ אותו וליישם אותו באופן מערכתי**





## טיפים להצגת התוצר המסכם

1. **הפתעה:** להתחיל עם נתון או עובדה מפתיעה הקשורה לתהליך השיתוף או לתוצאותיו.
2. **גיוון בדרכי הייצוג:** להציג את התוצר בעזרת סדרת תמונות/איורים/שיר, וכדומה.
3. **תמונת עתיד:** לתאר מה יקרה בעוד 3 שנים מהיום בזכות התוצר שיצרנו.



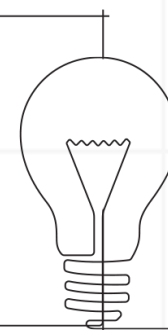
תהליך השיתוף אינו מסתיים במפגש המסכם, אלא במכתב מסכם שנשלח אל המשתתפים בסיומו.

להפקת התוצר הסופי מומלץ להיעזר בשירותי גרפיקה ולשלב המחשות של נתונים. יש לשים לב גם לכך שבתוצר ייכלל פרק תודות עם שמות כל השותפים שהיו מעורבים בתהליך. זאת מאחר שלרוב התוצר שלנו ישמש את השותפים בפעילותם בארגון/בשטח.

במכתב הסיום נרצה גם לציין מה ייעשה עם התוצר בעתיד. אפשר לציין כי התובנות וההצעות במסמך יוצגו במסגרת דיונים ומפגשים נוספים לקידום הנושא ו/או לקראת גיבוש מסמך המלצות ופעולות ישימות, וכי אלו ישולבו בתוכניות העבודה של האגפים/היחידות הרלוונטיים.

לאחר שליחתו למשתתפים, נמשיך לפרסם את התוצר בתפוצה רחבה ככל הניתן, בערוצי תקשור מגוונים ובמסגרות נוספות.

**אם בסיום תהליך השיתוף התוצר עדיין לא שלם ויש צורך בהעמקה, לא נמשיך ונעמיק בתהליך זה, אלא נפתח תהליך שיתוף חדש.**



## משוב מקוון והפקח לקחים

למכתב המסכם מומלץ לצרף קישור למשוב מקוון, שיאפשר לנו ללמוד מה הצליח יותר ומה פחות ולהפיק לקחים. מומלץ לכלול עד 5 שאלות בכל שאלון. לאחר איסוף תשובות המשוב, כדאי לקיים מפגש הפקת לקחים בהשתתפות מוביל התהליך והצוות המסייע, לצורך שיפור תהליכי שיתוף עתידיים.

### דוגמה לשאלות משוב לתהליך השיתוף

מהי מידת הסכמתך עם ההיגדים הבאים?

במידה:		רבה מאוד						בכלל לא					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
הקול שלי בא לידי ביטוי בשיח		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
התוצר הסופי משקף מגוון נקודות מבט שעלו בשיח		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
התהליך היה בעל ערך עבורי		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
העמקתי את ההיכרות עם השותפים ונוצרו חיבורים חדשים		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
התוצר הסופי רלוונטי וישים		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
הקול שלי בא לידי ביטוי בשיח		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

משהו נוסף שחשוב לציין:

## מפתחות להצלחה

### מוביל אחד לתהליך

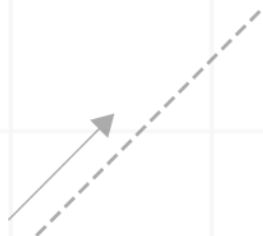
כדי שתהליך השיתוף יצליח להשיג את מטרותיו, חשוב שמוביל התהליך יהיה המנצח היחיד על התזמורת - מוביל אחד המופקד על תכנון והובלה של המהלך בכל היבטיו. מובן שהמוביל יתייעץ עם הצוות המסייע ויהיה בעל נכונות להקשיב לאחרים, אך ככל שייטול הובלה בקבלת ההחלטות על תהליך השיתוף ועל תוצאותיו, כך יעלה הסיכוי להצלחה בגיבוש התוצר וביישומו.

### תכנון יסודי ומעמיק

מוביל תהליך השיתוף הוא כמו אדריכל; עליו לתכנן את הבניין במדוקדק, קומה אחר קומה, ולא לדלג על אף שלב, שמא הבניין יקרוס. תכנון מעמיק הוא הבסיס להצלחת התהליך, ועליו לכלול העמקה בהבנת הצורך, הגדרת מתווה לתהליך, זיהוי בעיות פוטנציאליות וקביעת תוצר ספציפי. ללא תכנון יסודי ומעמיק התהליך עלול להסתיים בלי תוצר ולהיות מלווה בתחושה של החמצה ובזבוז זמן.

### גיבוי ושותפות של הדרג הממונה

לדיאלוג המקדים שמקיים מוביל תהליך השיתוף עם הדרג הממונה עליו, יש השפעה עמוקה על האופן שבו מתנהל התהליך ועל תוצאותיו. ההחלטה לצאת לתהליך שיתוף חייבת לקבל אישור ותמיכה מהממונה, ובלעדיה אי-אפשר להתחיל. חשוב לשוחח מראש על מטרת המהלך ועל התוצר המצופה, שכן הדרג הממונה יהיה שותף בהפצה וביישום של התוצר בהמשך הדרך. מידת המעורבות של הדרג הממונה בתהליך עשויה להשתנות, אבל עליו להסכים למהלך, כדי שיוכל לספר על התוצר לאגפים ולמחלקות אחרות, וכך להרחיב את השפעתו.





## ליווי ותמיכה מהצוות המסייע

הצוות המסייע ממלא תפקיד מרכזי במתן תמיכה למוביל התהליך הן בשלב התכנון והן בשלב ההובלה. אותם 2-3 אנשים שנבחרים על ידי מוביל התהליך, מסייעים בדרכים שונות לשיפור התהליך ולהצלחתו. הם מספקים תמיכה, שותפים להתחבטויות, לאחר המפגשים עוזרים בעיבוד התוצר ובהפקת תובנות ומאפשרים למוביל התהליך לקבל החלטות מושכלות. היחסים בין הצוות המסייע למוביל התהליך מתקיימים, על פי הצורך, על פני רצף שנע בין ליווי צמוד בכל שלבי התהליך ובין סיוע ממוקד.



## תהליך ממוקד וקצוב בזמן

תהליך שיתוף ממוקד ותחום בזמן הוא אפקטיבי יותר. כאשר לכולם ברור מתי נתחיל ומתי נסיים, קל יותר לתפוס את התהליך בשלמותו ולהגיע לתהליך מוכוון מטרה. תהליך ממוקד וקצוב בזמן מקדם תקשורת תמציתית ורלוונטית יותר. במסגרת הזמן הידועה מראש, המשתתפים מוזמנים לשתף את המידע החשוב ביותר. כך נמנע עומס מידע ומושגת בהירות רבה יותר. יתר על כן, בתהליך המתכנס למסגרת זמן סבירה, גדל הסיכוי להשגת התוצר המצופה, ומופחת הסיכון לטרפוד התהליך באמצע הדרך במקרה של שינויים במדיניות ו/או בכוח האדם.



## שקיפות ותיאום ציפיות

שקיפות ותיאום ציפיות קריטיים לתהליכי שיתוף, משום שכאשר כל המשתתפים בתהליך יודעים מה מצופה מהם, הם יכולים לעבוד יחד בצורה יעילה יותר. לכן, תהליך השיתוף מתחיל תמיד בתיאום ציפיות אשר כולל את הצגת הרקע על הסוגיה, סוג תהליך השיתוף, שאלת השיתוף והתוצר המצופה. חשוב שיהיה ברור לכולם מה טווח השיח ועל מה לא נוכל להשפיע, ועל כן חשוב שסוגיות אלו ייקבעו מראש.



## מתודות מגוונות

גיוון מתודולוגי עשוי להגביר את מעורבות המשתתפים, לשמור על ערנות ועניין ולשפר את אפקטיביות התהליך. מתודות שונות מעודדות את המשתתפים לחשוב ולהתייחס לבעיות מזוויות שונות, וכך להוביל לרעיונות ולפתרונות חדשניים יותר. נוסף על כך, מאחר שמתודות שונות עשויות להתאים לקהלים שונים, הצעה של מגוון מתודות תגדיל את הסיכוי לכך שכל משתתף ימצא דרך להביע את עצמו. גיוון מתודולוגי מצריך תכנון מוקפד מראש, והוא נגזר ממטרות התהליך וממשתתפיו.

## סוף דבר

תהליך שיתוף הוא כלי שיכול להוביל לשיפור משמעותי בקבלת החלטות ובקידום ויישום מיטביים של מדיניות.

עם זאת, תהליך זה דורש מאמץ ומחויבות מצד כל המעורבים בו. המודל שפותח במשרד החינוך מספק מסגרת עבודה יעילה לתכנון ולהובלה של תהליכי שיתוף מסוגים שונים. המודל מאפשר למקד את התהליך ומתווה דרך להצלחתו.

מדובר במודל גנרי אשר ניתן להחיל בהקשרים רבים ומגוונים. המודל מתמקד בשני שלבים עיקריים: תכנון והובלה.

**שלב התכנון** הוא קריטי להצלחת התהליך, ולכן חשוב להקדיש לו את הזמן הדרוש. בשלב זה, מוגדרים הצורך, התוצר המצופה, סוג התהליך, שאלת השיתוף, המשתתפים, המוקשים הפוטנציאליים, הגאנט ותכנון המפגשים.

**שלב ההובלה** הוא השלב שבו מתקיימים המפגשים עם המשתתפים, וביניהם נאסף ומעובד המידע הדרוש לתוצר המצופה. בשלב זה חשוב להתחיל בתיאום ציפיות עם המשתתפים, לעורר דיונים המאפשרים לקולות השונים להישמע, לקדם את הכנת התוצר ולשקף את ההתקדמות למשתתפים.

אין תהליך שיתוף אחד שמתאים לכל סוגיה או לכל קבוצת משתתפים, ולכן המודל מאפשר להתאים את התהליך לצרכים הספציפיים של הסוגיה, לתוצר הרצוי ולמאפייני המשתתפים.

**אנו מקווים שהמודל יסייע לכם בהובלת תהליכי שיתוף בעלי ערך ובעלי השפעה.**

למעבר לאתר אדריכלי שיתוף סרקו את הקוד

