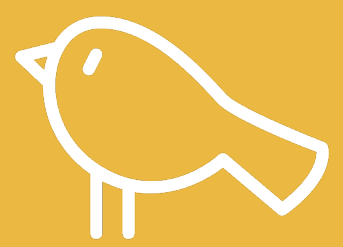


# המודל ממעוף



# 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, היועצות 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.

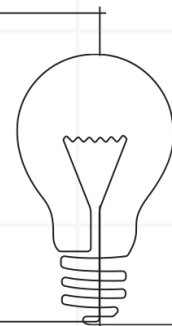
שלב התכנון מסתיים ביצירת גאנט ברור עם מועדי מפגשים ובתכנון כל מפגש לפרטי פרטיו, לרבות בחירת מתודות שיתאימו למשתתפים בו ויקדמו את הפקת התוצר המצופה. בסוף שלב התכנון, התהליך כולו צריך להיות מובנה ומוגדר, כדי להבטיח שהובלת התהליך תהיה אפקטיבית ותוביל להשגת התוצר.





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.

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

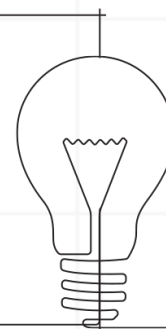
תהליך שנועד לסנכרן בין פעולות של כמה גורמים ולהגדיר תחומי אחריות. הוא מתאים במיוחד במצבים שבהם נדרש מאמץ משולב של כמה גורמים כדי להשיג מטרה משותפת. בדרך כלל, מדובר ב-1-2 מפגשים, שבהם מדייקים את המשימות והתפקידים, עד שכולם משדרים על אותו גל. תהליך תיאום עשוי לסייע באיגום משאבים - כספיים, אנושיים וחומריים.



### 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?

