תכנון המפגשים

המבנה של מפגשי תהליך השיתוף עשוי להשתנות בהתאם לסוג התהליך, אך ישנן נקודות דמיון בין מרכיבי התהליכים השונים, בייחוד כאשר מדובר בתיאום, היוועצות 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.

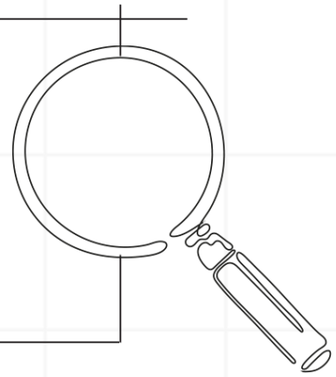
הפתיח הוא, למעשה, החלק היחיד במפגש שבו מוביל התהליך מנחה את כלל המשתתפים. לאחר חלק זה מומלץ שיצטרף אל הקבוצות לסירוגין כמאזין מהצד בלבד, מה שיאפשר לו להיחשף לשיח ולחוות אותו לקראת הדיונים על גיבוש התוצר המסכם.

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.

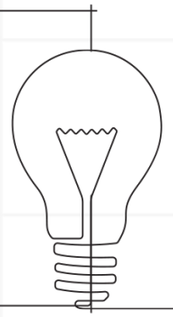


עיבוד - פיתוח הרעיונות שעלו בקבוצות המשימה לתוצר ביניים
תיקוף - התייחסות לתוצר הביניים והוספת תיקונים והערות לשיפור

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

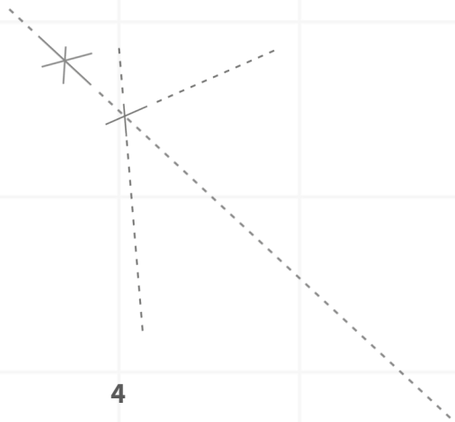
מפגשי שיתוף מסוג תיאום כוללים 1-2 מפגשים. התוצר של תהליך שיתוף זה הוא מסמך הסכמות, מיפוי בעלי תפקיד ותחומי אחריות. את המפגש הראשון כדאי לקיים פיזית, כדי לאפשר למשתתפים להכיר אלה את אלה ולבסס חיבור ואמון. את המפגש הנוסף אפשר לקיים פיזית או אונליין, בהתאם לרמת התיאום הנדרשת. התהליך במפגש הראשון יכלול סבב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

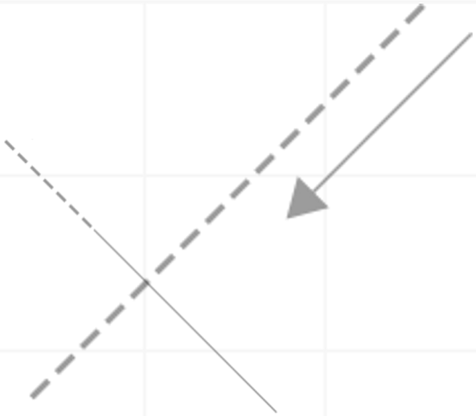
משך: עד 4 שעות
מומלץ לקיים מפגש פיזי

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 תובנות 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 תובנות 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?

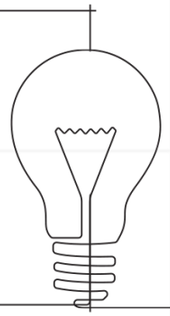
בשלב תכנון המפגשים, כשמדובר בתהליכים מסוג תיאום, היוועצות או שיתוף פעולה, נרצה גם לדייק את הרכבן של קבוצות המשימה ואת הנושאים שבהם תעסוק כל קבוצה.

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

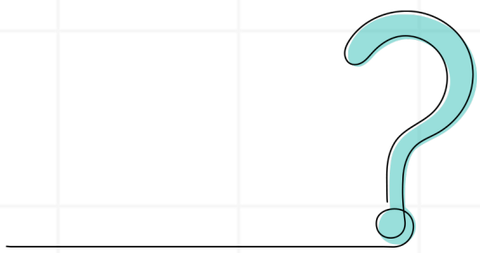
מגזר (ממשלתי, עסקי, שלישי, אקדמיה, קהילה, הורים, רשויות מקומיות, אחר)	**שם ושם משפחה**	**רלוונטיות/ערך מוסף לתהליך**	**רגישויות/צרכים שיש להתחשב בהם**	**שיוך לקבוצת משימה**

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

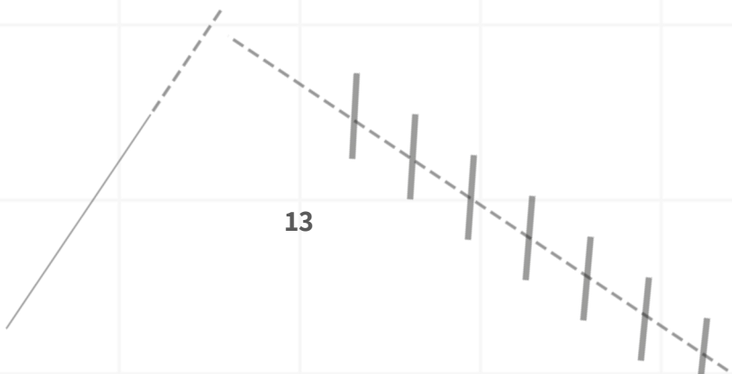
קלפי תמונות

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

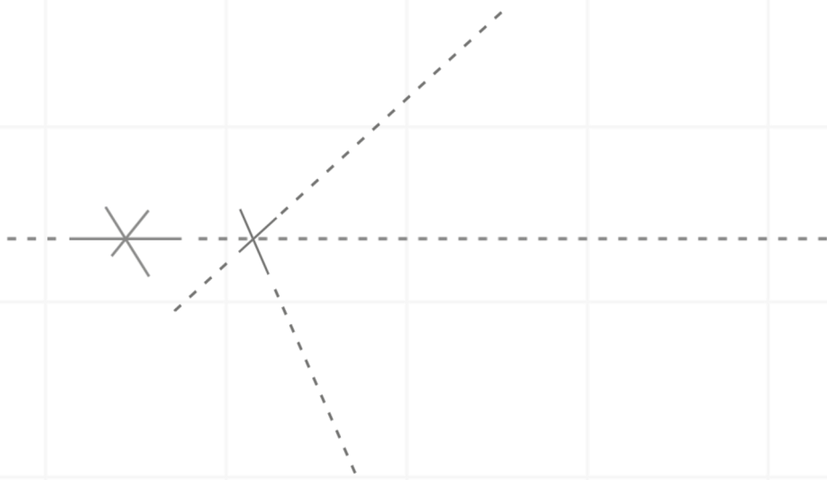
1. פורשים במרכז השולחן בריסטול גדול שעליו כתובים הנושאים שנדון בהם במפגש, הנגזרים משאלת השיתוף. מקיפים כל נושא בעיגול.
2. מבקשים מהמשתתפים לכתוב על דבקית בצבע אחד התייחסות לנושא הראשון ולהדביק בתוך העיגול.
3. חוזרים על הפעולה עם נושא 2 ו-3. לכל נושא מתייחסים על דבקית בצבע אחר.
4. מתבוננים על הפלקט שנוצר,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