



2014

סקירה בין-לאומית

**תהליכי שיח**

**ושיתוף פעולה בין-מגזרי**

כתיבה: עו"ד ענת קבילי, ד"ר רן קוטנר

צוות מקצועי: מירי יעקובי הורוביץ, אברהם אסבן, מור שחם

**שיתופיים**  
אסטרטגיות להשפעה חברתית





# על שיתופים

ארגון שיתופים פועל לקידום אסטרטגיות להשפעה חברתית. הארגון מוביל ומפתח יוזמות לאומיות במודל קולקטיב אימפקט, מרחבי השפעה בחברה האזרחית ושולחנות עגולים ביחזמת משרדי הממשלה. זאת בשילוב למידה ופיתוח מתודולוגיות וידע בתחומי העשייה.

ההתמחות שלנו הינה גיבוש וקידום שיח ושותפויות בסוגיות מערכתיות, בפעילות בין-מגזרית המשלבת את הממשלה, המגזר העסקי-פילנתרופי והמגזר השלישי-חברתי ובפעילות ממוקדת בתוך המגזר השלישי והחברה האזרחית.

היסוד המניע אותנו הינו עשייה תוך בניית תשתיות ועל כן אנחנו פועלים לפיתוח ידע מקצועי בעולמות התוכן שלנו, ביסוסו במסגרת הפעילות שלנו והפצתו.

החזון שלנו: חברה אזרחית פלורליסטית, יחזמת ומשפיעה, הפועלת במקצועיות ומעודדת שיתופי פעולה.

ארגון שיתופים הוקם בשנת 2006 על ידי קבוצת פילנתרופים ויזמים במטרה לייצר שיח חדש ומפרה בין ארגונים חברתיים, פילנתרופים ישראלים ומשרדי ממשלה, ולהוות מרכז של ידע וכלים עבורם.

## על הכותבים

**עו"ד ענת קבילי** היא מגשרת, מרצה, מנחה ויועצת לתהליכים של שיתוף פעולה בין-מגזרי ושיתוף ציבור. בין היתר, ענת היא יועצת בכירה מטעם שיתופים לשולחנות העגולים במשרד ראש הממשלה וברשות לזכויות ניצולי השואה. ענת הייתה עמיתה בתכנית למשא ומתן וגישור בסכסוכים ציבוריים באוניברסיטת הרווארד וב-MIT, ולימדה שיתוף פעולה בין-מגזרי ושיתוף ציבור בתכנית לתואר שני באוניברסיטת קרייטון באומהה, נברסקה, שם היא גם ניהלה את התכנית לשיתופי פעולה בנושאים ציבוריים. ענת כיהנה גם כחברת ועדת ההיגוי של ה-University Network for Collaborative Governance. בין השנים 2006-2001 היא הייתה יועצת בכירה למנכ"ל משרד המשפטים בישראל.

**ד"ר רן קוטנר** הוא עמית מחקר ומרצה בתכנית הבין-לאומית ללימודי שלום וניהול קונפליקטים באוניברסיטת חיפה. הוא גם יועץ אקדמי של מרכז גבעת חביבה ומוביל במסגרתו פרויקטים של שיתוף פעולה אזורי בין רשויות יהודיות וערביות. רן היה עד לאחרונה מרצה בכיר באוניברסיטת קרייטון באומהה, נברסקה, ולפני כן עמית מחקר בתכנית למשא ומתן באוניברסיטת הרווארד, שם היה שותף לעיצוב מחדש ולהוראה של קורס הגישור של בית הספר למשפטים. רן הוא מגשר ומדריך גישור בישראל ובעלים של מרכז ללימודי ניהול ויישוב קונפליקטים. רן הנחה עשרות קורסים וסדנאות בגישור, במשא ומתן ובניהול קונפליקטים באוניברסיטאות, בארגונים ועבור הקהל הרחב.

## פתח דבר

מסמך זה מסכם את תהליך הלמידה שנערך בשיתופים סביב הנעשה בתחום במסגרות מקבילות בעולם, תוך הבאת המודלים וההתנסויות החדשות ביותר לתוך השיח הבין-מגזרי בישראל. במסמך מוצגות התיאוריות הרלוונטיות לצד מודלים יישומיים ודוגמאות קונקרטיות. אנו סבורים שמסמך זה יכול לשמש תשתית ידע לארגונים נוספים הפועלים בתחום, לטובת קידום תהליכי שיח בין-מגזרי ברמה הלאומית והמקומית בישראל ולהרחבת ההשפעה החברתית המשותפת.

### בברכת קריאה נעימה ומפרה, צוות שיתופים

בשבע השנים האחרונות פועל ארגון שיתופים בפלטפורמות משמעותיות של שיח בין-מגזרי מתוך אמונה ששיח בין הממשלה, המגזר העסקי והחברה האזרחית הוא גורם מכריע ביכולת להוביל לשינוי חברתי מערכתי.

עצם קיומו של השיח וההבנה של חשיבותו מבטאים שינוי תפיסתי בתרבות השיח המסורתית בישראל, ומאפשרים קידום שותפויות מתוך יחסי אמון עם המגזרים השונים תוך השפעה על המדיניות הממשלתית.

השולחנות העגולים לשיח בין-מגזרי במשרדי הממשלה הם אסטרטגיה מרכזית לשיח בין-מגזרי ולהשפעה חברתית, ומבטאים מגמה של שימוש הולך וגובר בתהליכי שיח בין-מגזרי, בין היתר בעקבות החלטת הממשלה 3190<sup>1</sup>.

ארגון שיתופים זכה להפעיל בשנים האחרונות את השולחן העגול (הממשקי) במשרד ראש הממשלה, השולחן העגול במשרד החינוך, השולחן לפיתוח כלכלי-אזורי במשרד התמ"ת (כלכלה), השולחן העגול ברשות לזכויות ניצולי השואה והשולחנות העגולים לקידום הרפורמה בשירות המדינה (בנציבות שירות המדינה).

המסמך שלפניכם נכתב מתוך הכרה בכך שבמסגרת ה"שולחנות עגולים", המשמשים כיום בתהליכי שיח רבים (ובמרבית תהליכי השיח המכונסים על ידי הממשלה), מן הראוי להכיר ולהשתמש במגוון הכלים והמתודות ליישום תהליכי שיח בין-מגזרי הקיימים בספרות ובפרקטיקה בעולם. סיבה נוספת לכתיבת המסמך היא הצורך בארגון החומר הרב המצוי בספרות על אודות תהליכי שיח בין-מגזרי ושיתוף ציבור, לטובת הנגשתו לאנשי מקצוע ולמכנסי תהליכי שיח במרחב הציבורי ולשימוש אפקטיבי בו.

<sup>1</sup> קישור לנוסח החלטה 3190 באתר משרד ראש הממשלה

# תוכן העניינים

7	<b>מבוא</b>
7	<b>שער ראשון: עקרונות מרכזיים להכנה וליישום של תהליכי שיח בין-מגזריים תחומים בזמן</b>
7	הרקע לצמיחתם של תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים
8	הבחנות בסיסיות בנוגע לתהליכים בין-מגזריים
10	התפקידים המרכזיים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים
13	טווח של תהליכים לשיתוף בעלי עניין ולשיתוף ציבור
16	עקרונות מרכזיים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים
18	<b>שער שני: מיפוי של תהליכי שיח ושל תהליכי שיתוף בעלי עניין</b>
20	<b>שער שלישי: דוגמאות להליכים, כללים ולמתודות לניהול תהליכי שיח בין-מגזרי</b>
22	טבלה מארגנת
26	תיאור תמציתי של ההליכים, הכלים והמתודות המובאים בפרק
26	הליכים, כלים ומתודות לתהליכי ליבה
29	בניית הסכמות (Consensus Building)
33	קבלת תקנות בדרך של משא ומתן ("Regulatory Negotiations, "Reg Neg")
36	שרט (Charrette)
38	חיפוש עתיד (Future Search)
40	דיאלוג מוחזק (Sustained Dialogue)
42	הנכחת ההווה (Presencing)
44	תהליכי החלפת מידע וידע והיוועצות
44	מועצת אזרחים (Citizen Council)
45	21 <sup>st</sup> Century Town Meeting™
48	דיאלוג דליברטיבי (Deliberative Dialogue)
50	סקר דליברטיבי (Deliberative Polling)
52	ועידת הסכמות (קונצנזוס) (Consensus Conference)
54	שיתוף בתקציב (Participatory Budgeting)
55	קבוצות מיקוד (Focus Group)
56	מתודות נוספות לשימוש בתהליכי שיח בין מגזרי
56	חקר מוקיר (Appreciative Inquiry) וועידת חקר מוקיר
58	קפה עולמי (World Café)
60	מרחב פתוח (Open Space)
62	תכנון תסריט (Scenario Planning)
64	מעגל (Circle)
66	דיאלוג סביב סיפורים (Story Dialogue)
67	<b>רשימת מקורות</b>

המסמך נכתב על מנת שייקרא ברצף, אולם אפשר בהחלט להפיק תועלת מקריאת חלקים ממנו. כמו כן, המסמך נבנה כך שמנחי תהליכים ומכנסיהם יוכלו לחזור ולהיעזר בו, במיוחד בפירוט ההליכים, הכלים והמתודות בשער השלישי.

## לפני תחילת הקריאה ראוי לציין שתי הערות מקדימות:

1. הניסיון המעשי והמחקר מראים שקשה "להעתיק" כלים ומתודות ולהעבירם כפשוטם מהקשר תרבותי אחד להקשר תרבותי אחר. הפוטנציאל ללמידה משמעותית מתהליכי שיח בעולם הוא רב, אולם אין בכך כדי לפטור את העוסקים במלאכה בישראל מהצורך להתאימם להקשר התרבותי הישראלי בכלל, ולהקשר הפרטני שבו מכונס כל תהליך ותהליך בפרט.

2. יש מונחים השגורים בכתיבה האקדמית והפרקטית בעולם שתרגומם הישיר לעברית אינו מעביר נכון ובמדויק את משמעותם. יש צורך בליבון הסוגיה ובהטבעת מונחים בעברית, משימה המחייבת התדיינות וחשיבה המשתפת מעגל רחב של מומחים ועוסקים בתחום<sup>3</sup>. כך, לדוגמה, למונח Facilitator, שהוא מונח מרכזי בתחום, אין תרגום עברי הולם, ואנו תרגמנו אותו כ"מנחה" אף שמשמעותו רחבה יותר.

מטרתו של מסמך זה היא להציג מודלים וכלים מהעולם לניהול שיח בין-מגזרי בתהליכים המכונסים על ידי הממשלה והממשל המקומי עבור אנשי המקצוע העוסקים במלאכה זו. המקורות למסמך הם ספרות אקדמית וספרות מכוונת פרקטיקה. המסמך מתמקד בתהליכי שיח תחומים בזמן שבהם מכונסים בעלי עניין משלושת המגזרים המייצגים את מגוון האינטרסים הנוגעים לנושאי השיח<sup>2</sup>. נקודת המבט המרכזית שלו היא של מנחה תהליכים המכונסים על ידי הממשלה או הממשל המקומי, והאוריינטציה שלו היא בעיקרה פרקטית. פרט למנחי תהליכי שיח יוכלו ליהנות מהמסמך גם יוזמים ומכנסים של תהליכי שיח בין-מגזרי ושל תהליכי שיתוף ציבור.

## המסמך מחולק לשלושה שערים:

1. שער ראשון: **עקרונות מרכזיים להכנה וליישום של תהליכי שיח בין-מגזריים תחומים בזמן**. בשער זה מוצגים בקצרה הרקע לצמיחתם בעולם של תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים, הבחנות בסיסיות בנוגע לתהליכים אלה, התפקידים המרכזיים הפועלים במסגרתם, טווח התהליכים האפשריים והעקרונות המרכזיים להכנה וליישום של תהליכים אלה.

2. שער שני: **מיפוי של תהליכי שיח ושל תהליכי שיתוף בעלי עניין**. בשער זה מוצגות טיפולוגיות למיפוי סוגים שונים של תהליכי שיח, אשר פותחו על ידי אנשי פרקטיקה מובילים בעולם. המיפויים יסייעו למנחה התהליך, ליוזמי ולמכנסיו בהבנת המודלים המרכזיים.

3. שער שלישי: **הליכים, כלים ומתודות לניהול שיח בין-מגזרי**. חלק זה כולל דגשים, שלבים עיקריים ודוגמאות של 19 הליכים, כלים ומתודות המחולקים לשלוש קטגוריות. בתחילת השער מוצגת טבלה שמטרתה להקל על ההתמצאות ולכוון את הקורא לעמודים הרלוונטיים ביותר לצרכיו.

<sup>2</sup> המסמך אינו עוסק בשיתופי פעולה מתמשכים ובשותפויות בין-מגזריות, ואף לא בתהליכי שיח מקוונים, ההולכים ותופסים מקום בפני עצמם או כהשלמה לתהליכי שיח פנים מול פנים.

<sup>3</sup> לצורך חוברת זו בחרנו לתרגם באופן ישיר את המונחים מאנגלית כפי שהם מופיעים בספרות.

## עקרונות מרכזיים להכנה וליישום של תהליכי שיח בין-מגזריים תחומיים בזמן

### הרקע לצמיחתם של תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים

בעיות ציבוריות הדורשות שיתוף פעולה בין-ארגוני ובין-מגזרי מתאפיינות בהיבטים שלהלן או בחלקם: **ריבוי בעלי עניין ונושאים, היעדר הסכמה על הגדרת בעיות, אי-הסכמה או עמימות ביחס לפתרונות ומורכבות טכנית או מדעית** (Carlson, 2007). בעיות אלה נוטות שלא "להתחשב" בגבולות בין משרדי ממשלה ורשויות שונות ובדרך כלל נמצאות בתחום האחריות של כמה גורמים, ממשלתיים ואף לא ממשלתיים, ולכן לרוב אין גורם אחד שיכול להחליט וליישם פתרונות בעניין באופן בלעדי<sup>5</sup>. הרצון לשתף בעלי עניין יכול לנבוע גם מחוסר במידע, ביכולות או במשאבים, וכן מלגיטימיות מוגבלת של בעלי הסמכות בנוגע להחלטות או ליישום מדיניות (Fung, 2006). תהליכי שיתוף בעלי עניין רלוונטיים מאוד גם במקרים של "מרחבי מדיניות צפופים" שבהם פועלים ארגונים רבים בעלי מטרות משותפות ואף חופפות. במקרים כאלה נולדות יוזמות שמטרתן הגברת התיאום ושיתוף הפעולה לצורך התייעלות וחיסכון במשאבים (O'Toole, 1997).

תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים החלו לצמוח בחברה המודרנית באמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת, וצמיחתם הוצעה באופן משמעותי מאז תחילת שנות ה-2000. תהליכים אלה הופיעו על רקע הכרה הולכת וגוברת כי בעיות ציבוריות רבות מתאפיינות במורכבות המחייבת עבודה משותפת של גורמים משלושת המגזרים לצורך הגדרת הבעיות, גיבוש פתרונות ויישומם (Carlson, 2007; Heifetz, 1994), וכן על רקע המעבר מ-New Government ל-Governance<sup>4</sup>. בין הסיבות לצמיחתם של תהליכים אלה ניתן לציין גם את טיפוחה של תפיסת הדמוקרטיה הדיונית והשטחת מבנים היררכיים לתפיסה מורכבת של קבלת החלטות בשיתוף עם הגורמים או השחקנים השונים במערכת, הלוקחים חלק משמעותי מבעבר בהנהגת שינויים (Fishkin, 2009; Nabatchi, Gastil, Weiksner, & Leighninger, 2012). חשוב לציין כי תהליכי שיח אינם חדשים ויש עדויות לתהליכים כאלה שהתקיימו כבר לפני מאות שנים, כמו בדוגמה הקלאסית של הדמוקרטיה באתונה. הספרות כיום מתייחסת לתנאים הייחודיים המתקיימים במערכות הפנים-מגזריות והבין-מגזריות בשני העשורים האחרונים. התחום נחקר בכמה דיסציפלינות אקדמיות, ביניהן מדיניות ציבורית, ניהול ציבורי, תכנון, יישום סכסוכים ותקשורת.

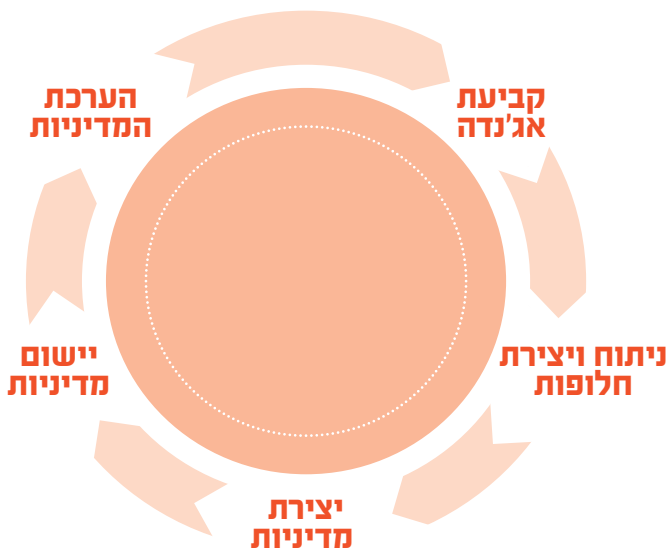
4 המונח New Governance נדון בהרחבה בספרות האקדמית. סלמון (Salamon, 2002), לדוגמה, מגדיר מונח זה כמסגרת המזהה את "האופן השיתופי של מאמצים מודרניים לספק צרכים אנושיים, את השימוש הנרחב בכלי עשייה המערבים רשתות מורכבות של שחקנים ציבוריים ופרטיים, ואת הצורך הנובע מכך לצורה שונה של ניהול ציבורי וסוג שונה של מגזר ציבורי, המדגיש שיתוף פעולה ואפשרו על פני היררכיה ושליטה". פרדריקסון (Frederickson, 1997) מכליל בתוך המושג New Governance תהליכים של יצירת מדיניות ושל יישומה.

5 בשל כך מכנים אותן ריטל וובר גם "בעיות זדוניות" ("Wicked Problems", Rittel & Weber, 1973).

# הבחנות בסיסיות בנוגע לתהליכים בין-מגזריים

## חמשת שלבי המדיניות

תרשים 1: חמשת שלבי המדיניות<sup>9</sup>



### תחום בזמן

אחת ההבחנות הנהוגות בנוגע לתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים היא ההבחנה בין תהליכים **תחומים בזמן** (*ad hoc*) לבין תהליכים **מתמשכים** (*ongoing*). תהליכים תחומיים בזמן, גם אם יארכו חודשים ואף שנים, **מתכנסים** בנקודת זמן מסוימת **ומתפזרים** לאחר השגת המטרות שלשמן כונסו. תהליכי שיתוף פעולה מתמשכים, לעומת זאת, מטרתם להתמודד עם בעיות ציבוריות באמצעות **מבנים קבועים** הנחקרים, בין היתר, בספרות העוסקת בשותפויות בין-מגזריות (*Cross-Sector Partnerships*)<sup>6</sup> וברשתות ציבוריות (*Public Networks*)<sup>7</sup>.

מסמך זה יתמקד בניהול תהליכי שיח בין-מגזרי תחומיים בזמן. האתגרים הכרוכים בהתנתם, בניהולם ובהפעלתם של שיתופי פעולה מתמשכים הם נושא לסקירה נפרדת, אך ראוי לציין כי מתוך תהליך תחום בזמן יכול להיווצר שיתוף פעולה מתמשך.

### קביעת מדיניות

הבחנה נוספת היא בין תהליכים המכונסים במסגרת **מעגל קביעת המדיניות** (*Policy Cycle*)<sup>8</sup> לבין תהליכים המכונסים על רקע **קונפליקט ציבורי** (*Public Conflict*).

6 גם הספרות העוסקת ב- *Public-Private Partnerships* וב- *Non-Profit-Government Partnerships* רלוונטית לעניין זה. לדוגמה Bryson et al., 2006.

7 ראו לדוגמה Agranoff, 2007; Goldsmith & Eggers, 2004.

8 ראו לדוגמה Bingham et al, 2005.

9 מעגל קביעת המדיניות (*Policy Cycle*) הוא כלי שפיתחו חוקרים בתחום מדע המדינה מתוך עבודתו של הרולד לאסוול (Lasswell). יש פיתוחים רבים שלו (לדוגמה מעגל שמונת השלבים של אלטאוס, ברידג'מן ודיוויס, 2013). מן המוסכמות הוא שהמעגל הוא כלי עזר להתבוננות ולניתוח של תהליכי גיבוש מדיניות אולם בפועל תהליך קביעת המדיניות אינו מתנהל בהכרח כפי שהמעגל חזה שיתנהל.



מטרתה של הנחיית תהליך התפתחותית, לעומת זאת, אינה רק פתרון בעיה מסוימת אלא גם יצירת מסוגלות ארוכת טווח, או אף קבועה, לפתרון בעיות. בתהליך ההתפתחותי הקבוצה לומדת כיצד לשפר את התהליכים שלה ומיישמת את המיומנויות החדשות כדי להשיג יעדים בהקשרים שונים, ואינה מפתחת תלות במנחה התהליך לאורך זמן. בשני המקרים הזרז לתהליך הוא בעיה שיש לפתור, גם אם יעדי התהליך שונים.

עוד הבחנה המצויה בספרות היא ההבחנה בין תהליכים שמטרתם פתרון בעיות לבין תהליכים שנועדו ליצור שיח ודליברציה בין משתתפים שאינם ניצבים בפני בעיה (Nabatchi et al, 2012). יש דוגמאות רבות, במיוחד בהקשר הקהילתי, של תהליכים שמטרתם שיח ולא פתרון בעיה העומדת לפתחם של המשתתפים<sup>10</sup>. מסמך זה אינו מרחיב לגבי תהליכים אלה בשל המסגור הראשוני שתואר בתחילתו (תהליכים המכונים על ידי הממשלה או הממשל המקומי). אף על פי כן יש לציין כי תהליכי דיאלוג בקהילות במטרה להשיג הידברות, קירוב לבבות והבנה טובה יותר של האחר נערכו במקרים מסוימים גם ביחמת הממשל, כמו למשל לאחר מהומות רודני קינג בקליפורניה (1992) או בעקבות אירועי 11 בספטמבר בארה"ב (2001).

חלק ניכר מתהליכי השיח הבין-מגזרי שיוזמת הממשלה מכונים במסגרת מעגל קביעת המדיניות<sup>10</sup>; עם זאת, קונפליקטים גלויים וסמויים הם באופן טבעי חלק בלתי נפרד מיחסים בין בעלי עניין, והוא אחד ההיבטים שעל מנחה התהליך להיות מודע להם בשלב תכנון התהליך ובעת הוצאתו אל הפועל. יתרה מכך, לעתים יחמי תהליך בין-מגזרי ימסגרו אותו באופן שמתעלם מקיומו של קונפליקט או שאינו נותן לו את המקום הראוי, ותפקידו של מנחה התהליך באותם מקרים הוא להציף את קיומו של הקונפליקט ולתכנן תהליך המביא בחשבון את הצורך לעסוק גם בניהול הקונפליקט. כמו כן, לעתים יזם או מכנס התהליך מקדם את העיסוק בנושא מסוים מתוך הכרה בכך שהמצב הוא מצב טרום-קונפליקט, קרי מתוך הבנה שריבוי הקולות וניגודי האינטרסים עלולים להסלים לכדי קונפליקט אם לא יטופלו במסגרת שיח בין-מגזרי. גם במקרים אלה חשוב שמנחה התהליך יחשוף את הקונפליקט ולא יירתע או יימנע מניהולו.

### פתרון בעיה ..... יצירת מסוגלות, הידברות ושת"פ

הבחנה נוספת היא בין ניהול תהליך המכוון לפתרון בעיה בלבד לבין ניהול תהליך שפרט לפתרון הבעיה מטרתו גם ליצור הידברות ודינמיקה של שיח ושיתוף פעולה מתמשכים וטובים יותר. שוורץ (Schwarz, 2002) למשל, מבחין בין הנחיית תהליך בסיסית (Basic Facilitation) לבין הנחיית תהליך התפתחותית (Developmental Facilitation). הנחיית תהליך בסיסית מכוונת לפתרון בעיה ממשית ומוגדרת, ומנחה התהליך אמור לסייע בשיפור מקומי של ניהול הבעיה לצורך הגעה להסכמות בנוגע אליה. התערבות מסוג זה, מסביר שוורץ, אינה ערובה למסוגלותה של הקבוצה לנהל קונפליקט עתידי בצורה טובה.

10 ראו לדוגמה Bingham et al, 2005.

11 ראו לדוגמה את תיאור ה-National Issues Forums בחלק העוסק בדיאלוג דליברטיבי בשער השלישי.

# התפקידים המרכזיים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים<sup>12</sup>

ככל שגובר השימוש בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים כך הולכת וגוברת ההכרה כי נושאי תפקידים במרחב הציבורי ממלאים תפקידים חדשים בתהליכים אלה.

כך, לדוגמה, אם בתהליכי קבלת החלטות "מסורתיים" בעל הסמכות קיבל את ההחלטות בעצמו, בתהליך שיח ושיתוף פעולה בין-מגזרי הוא עשוי לשמש כ"מְכַנֵּס" (Convener), המביא את כל בעלי העניין "לשולחן" על מנת שיגבשו יחד פתרונות אפקטיביים, מבלי שהוא יכפה החלטות באופן חד-צדדי.

דוגמה נוספת היא הצורך בפורומים חדשים שבמסגרתם יכולים בעלי עניין מגוונים לעבוד יחד כך שהם מרגישים בטוחים שהתהליך ינוהל בצורה הוגנת ולא מוטה. לפיכך תפקידו של מנחה התהליך, ה-Facilitator, הוא לסייע ליחזמים ולמכנסים של תהליכים בהבנת תפקידיהם החדשים, על האחריות והאתגרים הנגזרים מהם, על מנת למקסם את התועלת של תהליך השיח. מכיוון שתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים מבטאים שינוי משמעותי בהשוואה לתפיסות מנהיגות קלאסיות, יש צורך לעתים לסייע למנהיגים לטפח מודעות ולאמץ כלים מתאימים, בפרט בשלב הראשוני שבו נמצא פיתוח התחום בישראל<sup>13</sup>.

קרלסון (Carlson, 2007) מבחינה בין ארבעה תפקידים עיקריים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים. לעתים אותו אדם או גורם יחזיק בשני כובעים, אולם אין הדבר תמיד רצוי. התפקיד בדרך כלל מוכתב על ידי אופי הנושא, ההקשר והיחסים בין הצדדים.

12 המקור המרכזי לחלק זה הוא Carlson, 2007.  
13 בענין תפיסות מנהיגות המאפיינות תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזרי ראו לדוגמה Heifetz, 1994; Chrislip, 1994.

## תהליכי שיח ושיתוף בעלי עניין: התפקידים העיקריים

תרשים 2: התפקידים העיקריים בתהליכי שיח ושיתוף בעלי עניין

(על פי Carlson, 2007)



**מכנס התהליך (Convener):** אדם אשר מכוח תפקידו, מנהיגותו או המוניטין שלו יוזם את התהליך ומסוגל להביא את כל בעלי העניין ל"שולחן" על מנת לעבוד יחד. מכנס התהליך אינו יכול לדחוף לתוצאה פרטנית או להעדיף את אחד הצדדים, אלא תפקידו לשמר ולתמוך את האנשים בתהליך לצורך עבודה משותפת. תפקיד המכנס עלול להתנגש עם תפקיד נותן החסות אם זה האחרון מבקש לקדם פתרון מסוים.



**נותן החסות (Sponsor):** הגורם אשר מספק - או מבטיח - תמיכה, פיננסית ואחרת, לתהליך. נותן החסות הוא בדרך כלל מנהל בכיר במשרד ממשלתי, בסוכנות ממשלתית, בעמותה, בארגון חברתי, בשותפות בין-מגזרית, בקרן פילנתרופית וכיו"ב.

לעתים נותן החסות ממלא גם תפקיד של משתתף או של בעל עניין, ובמקרים אלו הוא משמש כאיש קשר בין מנהלי הארגון שלו לבין התהליך ומשתתפיו.

לדעת קרלסון, נותן החסות יכול לחבוש גם כובע של משתתף או של בעל עניין, אך התפקיד הדואלי של נותן חסות-מכנס או נותן חסות-מנחה תהליך עשוי להיות בעייתי יותר. עם זאת יש לבחון הנחות אלו באקלים הישראלי, לאחר ניסיון רב-שנים של כמה תהליכים.



**מנחה התהליך (Facilitator):** צד שלישי ניטרלי אשר מסייע בבחינת ההיתכנות (assessment) של התהליך הבין-מגזרי, בתכנונו, בארגונו ובניהולו. לעתים הוא מספק גם פורום ניטרלי לשיח. בארה"ב מנחה התהליך בדרך כלל גם מנהל את הישיבות. עליו להיות חסר פניות ולסייע לכל הצדדים לעבוד יחד באפקטיביות על מנת להשיג את מטרותיהם. למנחה תפקיד חשוב ביצירת המרחב הבטוח למשתתפים והטון החיובי של המפגשים.

**בעלי עניין ומשתתפים (Stakeholders & Participants):** האנשים, הקבוצות והארגונים שלהם יש אינטרס בנושאים שעל סדר היום. הם עשויים להיות גורמים הנושאים באחריות לפתרון הבעיה או לקבלת ההחלטה, גורמים המושפעים ממנה או גורמים שיש להם הכוח לסכל את הפתרון או ההחלטה שיתקבלו בתהליך.

בעלי העניין יכולים לקחת חלק פעיל בתהליך השיח או להיות מיוצגים על ידי משתתפים שמבטאים את האינטרסים והצרכים שלהם.

לעתים משמשים נותני חסות או מכנסים גם בתפקיד של מנחי התהליך. הדבר תלוי בנסיבות. כך, לדוגמה, אם נותן החסות מחויב לקידום תפיסה או פתרון מסוים הדבר יקשה עליו לשמש כמנחה תהליך ניטרלי. מורכבות הנושאים, מספר המשתתפים וקונפליקטים קודמים ביניהם עשויים אף הם לחייב שימוש בשירותיו של מנחה תהליך ניטרלי.



## דוגמה לבעלי התפקידים השונים בתהליך שיח בין-מגזרי

### שביל פורט קלטסופ לאוקיינוס השקט, אורגון, ארה"ב<sup>14</sup>

תהליך בניית ההסכמות אשר כונס באורגון, ארה"ב, בתחילת שנות ה-2000 מספק דוגמה טובה לבעלי התפקידים השונים בשיח בין-מגזרי. שירות הגנים הלאומי של ארה"ב (The National Park Service) ביקש להרחיב את אתר הזיכרון בפורט קלטסופ שבמדינת אורגון לזכר המקום שבו חנתה המשלחת הראשונה שהגיעה ממזרח ארה"ב למערבה, בהובלת לואיס וקלארק, בחורף של 1805-1806. כהכנה לאירועי 200 השנים למשלחת של לואיס וקלארק ביקש שירות הגנים הלאומי לבנות מחדש את השביל ההיסטורי המוליך מפורט קלטסופ לאוקיינוס השקט. הייתה זו יוזמה בעלת משמעות תיירותית וכלכלית ניכרת לאזור ולמדינת אורגון. התכנית להרחבת גבולות האתר התייחסה לקרקעות בבעלות של כ-40 גורמים, ועוררה שאלות בקרב מנהיגים מקומיים בדבר הכדאיות הכלכלית של השימוש בקרקעות למטרה זו. בניית השביל חייבה גם חפירת מנהרה מתחת לכביש מהיר והעלתה גם נושאים נוספים. בשל ההיבטים האמורים, כמו גם לאור הצורך לגייס מימון מגורמים ציבוריים ופרטיים, שירות הגנים הלאומי פנה למושל אורגון והציע לו לכנס תהליך בניית הסכמות ששירות הגנים הלאומי יהיה נותן החסות שלו. מושל אורגון מינה את הסנאטורית בטסי ג'ונסון, מהסנאט של אורגון, ובכיר לשעבר בשירות הגנים של אורגון כמכנסים במשותף של התהליך. משימתם הייתה להביא את כל בעלי העניין לשולחן על מנת לעבוד יחד. בעלי העניין היו, בין היתר, שירות הגנים הלאומיים, משרד התחבורה של מדינת אורגון, המשרד לאיכות הסביבה של אורגון, המשרד לשימור ולפיתוח קרקעות באורגון, המשרד העוסק בפארקים באורגון, נציגי הממשל המקומי והאזורי, חברה עסקית גדולה אשר הייתה לה בעלות על חלק מהקרקעות, ארגון ללא כוונת רווח העוסק בקרקעות ציבוריות ועוד. בעלי העניין יוצגו בתהליך באמצעות נציגים. מנחי התהליך השתייכו ל-Oregon Consensus, ארגון השייך לאוניברסיטת פורטלנד (Portland State University) העוסק בהנחיית תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים במדינת אורגון. בתום תהליך שיח מורכב ויסודי גיבשה הקבוצה הסכמות לגבי מיקום השביל, בעלויות על קרקעות, תכנון, מימון, הקמה, תחבורה ונושאים כלכליים וקהילתיים נוספים. הקבוצה גם חתמה על "הצהרת שיתוף פעולה" אשר פירטה את המחויבויות שכל בעל עניין לקח על עצמו על מנת ליישם את התכנית ולהפוך את השביל למציאות. בעקבות התהליך גויסו תרומות ושירותים בהיקף של 3.2 מיליון דולר עבור הפרויקט.

<sup>14</sup> Carlson, 2007. The Fort Clatsop Trail to the Pacific Ocean, Oregon 14. סיפור מקרה זה הובא אצל

# טווח התהליכים לשיתוף בעלי עניין ולשיתוף ציבור

טווח התהליכים השונים לשיתוף בעלי עניין ולשיתוף ציבור מתואר לעתים קרובות בעזרת צירים. אחד הצירים המקובלים המצוי בשימוש נרחב הוא ציר ה-IAP2 (IAP2 Spectrum), אשר פותח על ידי ההתאחדות הבין-לאומית לשיתוף ציבור (International Association for Public Participation)<sup>15</sup>. הציר מציג את נקודת המבט של בעל הסמכות, היחם או מכנס התהליך, והנקודות שעליו מייצגות את טווח ה"הבטחות" שהוא עשוי להבטיח למשתתפי התהליך בדבר האופן שבו תוצרי התהליך יובאו בחשבון בתהליך קבלת ההחלטות הפורמלי.

אחת ממשימותיו הראשונות של מנחה התהליך היא לסייע ליוזמי המהלך ולמכנסיו להגדיר מהו מרחב השיח ומהן מטרותיו, דהיינו לקבוע את המיקום של התהליך על ציר ה-IAP2 על מנת שתיאום הציפיות מול המשתתפים יהיה מדויק. זוהי אחת המשימות החשובות ביותר בשלב ההכנה של התהליך, כיוון שאי-בהירות לגבי המטרות ותיאום ציפיות לקוי הם מהגורמים המרכזיים לאכזבה מתהליכי שיתוף ואף לכישלונם.

## ציר ה-IAP2 (IAP2 Spectrum)

תרשים 3: ציר ה-IAP2, אשר פותח על ידי ההתאחדות הבין-לאומית לשיתוף ציבור (International Association for Public Participation)<sup>16</sup>.



חשוב להדגיש שאף שרמת השפעה זו גבוהה משתי הרמות הקודמות שצוינו, אין הכוונה לשיתוף בסמכות ההחלטה, כפי שקורה לעתים בתהליכים הנמצאים ברמות המתקדמות יותר של הציר. **דוגמאות לכלים ולמתודות** מפורטות בהרחבה בהמשך המסמך, וכוללות סדנאות, סקר דליברטיבי וועידת חקר מיטיב.

### שיתוף פעולה (Collaboration)

מטרת תהליכים אלה היא בדרך כלל **לגבש הסכמה - קונצנזוס** - בין בעלי העניין, ובדרך כלל המשמעות שלהם היא שיתוף באחריות ליישום ההחלטות. הימלמן (Himmelman, 2002) מתאר שיתוף פעולה כך: "כאשר ארגונים (או יחידים) משתפים פעולה הם משתתפים בסיכונים, באחריות ובתגמולים וכל אחד מהם תורם לשיפור היכולת של האחרים להשיג מטרה משותפת". תהליך בניית קונצנזוס (המכונה בעברית "בניית הסכמות") הוא אחד מהכלים המרכזיים בנקודה זו שעל הציר.

**דוגמאות נוספות להליכים ולכלים שאפשר להשתמש בהם בתהליכי שיתוף פעולה:** Charrette, תכנון עתיד והתקנת תקנות בדרך של משא ומתן.

### העצמה (Empowerment)

בתהליכים אלה בעל הסמכות מאפשר לבעלי העניין או לציבור לקבל את ההחלטה הסופית. תהליכים בנקודה זו על גבי הציר כמעט אינם מיושמים בהקשר ארצי או לאומי.

דוגמאות לכלים ולמתודות: משאלים, Citizen Juries ותהליכים מסוימים של שיתוף בתקצוב (Participatory Budgeting)<sup>17</sup>, דוגמת זה המתקיים כבר שנים בעיר פורטו אלגרה אשר בברזיל.

במקרים רבים תהליך שיתוף של בעלי עניין יכלול תהליכי משנה שנמצאים במקומות שונים על ציר ה-IAP2. הדבר נובע בדרך כלל מהצורך לקיים קשר עם ציבור רחב יותר מקבוצת הליבה של נציגי בעלי העניין, לצורך החלפת מידע, היועצות, קבלת לגיטימציה ועוד.

נפרט בקצרה על אודות כל אחת מה"נקודות" על גבי ציר ה-IAP2:

### החלפת מידע (Information Exchange)

**מטרה:** בתהליכי יידוע או החלפת מידע בעלי הסמכות או נציגיהם נפגשים עם נציגים של בעלי העניין או של הציבור הרחב על מנת לתת להם מידע או לקבל מהם מידע (לדוגמה בנוגע לטיטות תקנות, מדיניות מתגבשת וכיו"ב).

### דוגמאות לכלי יידוע או החלפת מידע:

21<sup>st</sup> Century Town Meeting

עדכונים באינטרנט או בכלי התקשורת

ליבות התהליכים המכונסים על ידי הממשלה אינן נמצאות בחלק זה של הציר, אך נעשה בהם שימוש בנקודות זמן שונות לצורך קבלת מידע או עדכון. לפיכך חשוב שמנחה התהליך יכיר סוגים שונים של הליכים וכלים להחלפת מידע, ודוגמאות להם מפורטות בהמשך המסמך.

### היועצות (Consultation)

**מטרה:** קבלת משוב, התייחסות או עצה ממעגל רחב של בעלי עניין באופן חד-פעמי או מתמשך. מפגשים שכאלה מאפשרים, בין היתר, קבלת מידע טכני או מדעי על מנת לטייב את תהליך קבלת ההחלטות. אם תהליך היועצות עומד בפני עצמו, אזי בעל הסמכות היוזם את התהליך משאיר לעצמו את הסמכות לקבל את ההחלטה. **דוגמאות לכלים ולמתודות:** קבוצות מיקוד, סקרים, מועצת אזרחים.

### מעורבות (Engagement or Involvement)

בחלק זה של הציר הכוונה היא לשותפות אקטיבית בין בעל הסמכות לבין המשתתפים בתהליך. המטרה היא שבעלי עניין או אזרחים ייקחו חלק פעיל בגיבוש פתרונות וסדרי עדיפויות ובמתן משוב.

17 לא כל תהליכי השיתוף בתקצוב נמצאים על נקודת ה"העצמה". נראה כי רובם נמצאים בנקודת "שיתוף הפעולה" או ה"מעורבות" על ציר ה-IAP2. להרחבה בנושא תהליכי שיתוף בתקצוב ראו בשער השלישי בהמשך המסמך.

- קרלטון (Carlson, 2007) סבורה כי למרות ההבדלים בין הנקודות השונות על ציר ה-IAP2 יש כמה עקרונות משותפים לכולן:**
- **שקיפות ואחריותיות** - החלטות מתקבלות בפומבי. כאשר מגיעים להסכמים יש מנגנונים שמטרתם לוודא שכל הצדדים עומדים בהתחייבויות שלקחו על עצמם.
  - **הגינות (Equity) וכוללות (Inclusiveness)** - כל האינטרסים הרלוונטיים וכל מי שצריך להיות מעורב בעבודה על הנושאים הנדונים מיוצגים או נמצאים בתהליך.
  - **אפקטיביות ויעילות** - התהליך צריך להיות מתוכנן כך שהתוצרים יהיו ישימים ופרקטיים.
  - **היענות (Responsiveness)** - צרכים וחששות של הציבור צריכים לקבל מענה אותנטי.
  - **פורום ניטראלי (Forum Neutrality)** - התהליך נערך באופן נטול פניות ובאווירה שבה המשתתפים שותפים באחריות ליצירת כללי השיח וליצירת התוצרים.

## דוגמה לתהליכי משנה מגוונים על ציר ה-IAP2



### תהליך בניית ההסכמות לגבי אמנת העיר צ'לסי, מסצ'וסטס<sup>18</sup>

העיר צ'לסי במדינת מסצ'וסטס שבארה"ב נקלעה בשנות ה-90 למשבר כלכלי חריף והגיעה עד כדי כינוס נכסים. לעיר מונה כונס, אשר התבקש על ידי בית המחוקקים של מסצ'וסטס לנסח כתב אמנה חדש לעיר ולהביאו לאישור הפרלמנט. הכונס החליט לנסח את כתב האמנה בשיתוף עם ציבור התושבים. לאחר בחינת היתכנות (assessment) נבנה תהליך אשר ארך למעלה משנה והורכב מכמה רבדים: בלב התהליך פעלה קבוצה של 18 מנהיגי ציבור אשר ייצגו את שלושת המגזרים ומגוון בעלי עניין בתוכם, שמטרתה הייתה לנסח הצעה לכתב האמנה באמצעות קונצרט. קבוצה זו פעלה על נקודת "שיתוף הפעולה" שעל ציר ה-IAP2. במקביל לעבודת צוות הליבה שותף הציבור בשלבים שונים של התהליך: בתחילת התהליך נערכו סדנאות לשיתוף הציבור שבהן התבקשו המשתתפים להצביע על הבעיות בתפקוד העיר ולשתף במשאלותיהם לגבי התפתחותה (נקודת "החלפת המידע" שעל ציר ה-IAP2). בעיצומו של התהליך נערכו סדנאות נוספות שבהן הובאו תוצרי הצוות המתגבשים להערות הציבור (נקודת "היוועצות" שעל ציר ה-IAP2). נוסף לכך נעשה שימוש באמצעי התקשורת ובשאלונים על מנת לעדכן את הציבור בעבודת הצוות, וכך גם לציבור שלא השתתף בסדנאות ניתנה אפשרות להגיב על כתב האמנה המתגבש ("החלפת מידע"). לאחר גיבוש האמנה על ידי צוות הניסוח היא הובאה בפני תושבי העיר לאישורם באמצעות משאל תושבים. רק לאחר שאישרו התושבים את כתב האמנה היא אושרה על ידי בית המחוקקים של מסצ'וסטס.

בשער השלישי מוצגים 19 הליכים, כלים ומתודות הרלוונטיים לנקודות שונות שעל ציר ה-IAP2. בתחילת השער ישנה טבלה מארגנת הממפה את ההליכים ומציינת לאילו נקודות על הציר הם רלוונטיים.

<sup>18</sup> Podziba, 1999. מתוך The Chelsea Charter Consensus Process.

# עקרונות מרכזיים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים

טרם הפירוט והמיפוי של מגוון ההליכים, הכלים והמתודות לניהול תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים חשוב להדגיש את עקרונות היסוד שבבסיסם. להלן מובאים שני מקבצים של עקרונות אשר פותחו בשתי יחמות נפרדות, שבמסגרתן כונסו מומחים מהאקדמיה ומהפרקטיקה על ידי ארגונים מובילים בתחום בעולם. עקרונות אלה מהווים הנחות יסוד או עקרונות ליבה המנחים את מנחה התהליך ומכנסו בכל שלבי התהליך, החל משלב ההכנה. הם מבטאים את ה"אני מאמין" שיש עליו הסכמה רחבה בקרב כל העוסקים בתחום, ואפשר ליישם אותם בדרכים שונות ומגוונות.

## עקרונות לתהליכים אפקטיביים של שיתוף בעלי עניין ושיתוף ציבור שהותוו במסגרת פרויקט משותף של ארגונים העוסקים בשיח ובשיתוף ציבור<sup>19</sup>

1. **תכנון זהיר והתכוננות קפדנית** המביאים בחשבון את מכלול הפרטים, ומוודאים כי עיצוב התהליך, כינוסו וארגונו משרתים הן מטרה המוגדרת בבהירות והן את הצרכים של המשתתפים.
2. **הכלת כל בעלי העניין וגיוון דמוגרפי:** חשוב לשתף באופן שוויוני משתתפים ובעלי עניין מגוונים, קולות, רעיונות ומידע המניחים את היסודות לתוצרים איכותיים וללגיטימיות דמוקרטית.
3. **שיתוף פעולה ומטרות משותפות:** יש לתמוך במשתתפי התהליך משלושת המגזרים ומהציבור בכללותו (ככל שרלוונטי) ולעודד אותם לעבוד יחד לקידום טובת הכלל.
4. **פתיחות ולמידה:** יש לסייע לכל המעורבים בתהליך להקשיב זה לזה, לבחון רעיונות חדשים מבלי להיות כבולים בתוצאות קבועות מראש, ללמוד ולהשתמש במידע באופן היוצר אפשרויות חדשות. כמו כן יש לבצע הערכה קפדנית של התהליך.
5. **שקיפות ואמון:** יש להיות בהירים ופתוחים בנוגע לתהליך ולשתף את המשתתפים במידע הנוגע למארגני התהליך, לנותני החסות, לתוצרים ולמגוון הדעות והרעיונות שהושמעו בתהליך.
6. **השפעה ופעולה:** יש לוודא כי לתהליך יש פוטנציאל לשנות את המציאות, ושהמשתתפים ערים לפוטנציאל זה.
7. **מעורבות בת-קיימא ותרבות השתתפותית:** יש לקדם תרבות של השתתפות באמצעות תכניות ומוסדות התומכים בשיתוף איכותי של הציבור ושל בעלי עניין לאורך זמן.

19 העקרונות פותחו בתהליך אשר כונס בשנת 2009 על ידי ה-National Coalition for Dialogue and Deliberation, ה-International Association for Public Participation וה-Co-Intelligence Institute (Core Principles for Public Engagement, 2009).



**עקרונות שהתוותה קבוצת מומחים מתחום הדמוקרטיה  
הדיונית ויישוב סכסוכים ציבוריים בארה"ב:<sup>20</sup>**

1. **תקשורת ואינטראקציה ישירה בין המשתתפים:**  
תהליכים מקוונים הם השלמה לשיח פנים מול פנים.
2. **מתן מקום והכלה של מגוון דעות:** הזמנת כל נקודות המבט על הנושא לשיח במאמץ לקיים דיון משמעותי בזווית הראייה המרכזיות.
3. **מתן אפשרות למשתתפים להשפיע על עיצוב התהליך:**  
דבר המגביר את האמון בתהליך ומסייע בצמצום הקונפליקטים.
4. **מידע נגיש (מבחינת מהות ותזמון) ופתרון שקוף ויעיל של מחלוקות עובדתיות:** דבר המעצים את המשתתפים להשתתף באופן מלא בתהליך.
5. **שיח מוכוון להשגת תוצרים המועילים לכל המשתתפים:** מתוך הבנה כי משתתפים בכל תהליך שואלים שאלה בסיסית: האם התוצר הזה מסייע לי להשיג את המטרות שלי?
6. **מיקוד בתוצאות ובעשייה:** תהליך טוב מסייע למשתתפים להתמקד בהשגת תוצאות ישימות ובנות קיימא. בהירות ביחס למטרות התהליך היא קריטית לעיצוב תהליך שמקדם זאת.

20 קבוצה נוספת של דמויות מפתח בתיאוריה ובפרקטיקה של שיתוף ציבור, דמוקרטיה דיונית ויישוב סכסוכים ציבוריים בארה"ב התכנסה בשנים 2006-2008 במטרה למפות ולארגן מחדש את מגוון ההליכים שמטרתם יצירת שיח בונה ושיתופי פעולה בנושאים ציבוריים. הקבוצה גיבשה הסכמות על כמה עקרונות מנחים לתהליכי שיתוף אפקטיביים המייצרים ערך משמעותי למשתתפים בהם. הקבוצה כונסה על ידי ה- Consensus Building Institute.

## מיפוי של תהליכי שיח ושל תהליכי שיתוף בעלי עניין

### ציר ה-IAP2

כאמור, מודל מרכזי למיפוי תהליכי שיח הוא ציר ה-IAP2, אשר מציג את נקודת המבט של בעל סמכות ההחלטה בנושא מסוים אשר יוזם או מכנס את התהליך. הציר מתמקד במידת ההשפעה של בעלי העניין או של הציבור על ההחלטה או על המדיניות, וב"הבטחה" שמבטיח היוזם או המכנס של המהלך למשתתפיו - במילים אחרות, בהתחייבות שהוא נותן מראש בדבר האופן שבו יובאו בחשבון תוצרי התהליך.

### זרמי פרקטיקות של דיאלוג ושיח

מיפוי נוסף שיש בו ערך לאנשי פרקטיקה הוא ה-Dialogue and Deliberation Streams of Practice ("זרמי פרקטיקות של דיאלוג ושיח"),<sup>22</sup> אשר פותח על ידי ה-National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD),<sup>23</sup> בעזרת אנשי פרקטיקה ואקדמיה.

המודל מבחין בין ארבעה זרמים או סוגים עיקריים של תהליכי דיאלוג ושיח: חקירה (Exploration), התמרת קונפליקט (Conflict Transformation), קבלת החלטות (Decision Making) ועשייה בשיתוף פעולה (Collaborative Action).

המודל פותח לראשונה ב-2005 ועודכן ב-2014, והוא מוצג בעיבודים קלים בתרשים שלהלן.

כפי שצוין לעיל, בעשרים השנים האחרונות נערכים יותר ויותר תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים במדינות מערביות, בשל מגמות שונות. לאחרונה מגמה זו צוברת תאוצה גם בישראל.

סוגים רבים של הליכים, מתודות וכלים משמשים את העוסקים בתחום, ולעתים קשה להכיל את ההיקפים והמגוון הקיימים. לא פעם מיושמים בשל כך רק מספר מצומצם יחסית של הליכים ומתודות. לא מעט מההליכים ומהמתודות דומים מאוד במהותם, ואף כמעט זהים, והם נקראים בשמות שונים מסיבות שאינן מהותיות (כגון פיתוח במדינות שונות, מקור דיסיפלינרי שונה, מיתוג ועוד).<sup>21</sup>

הגם שהליכים ומתודות רבים חולקים עקרונות משותפים, חשוב להבין את סוגי ההליכים המרכזיים ואת ההבדלים ביניהם על מנת להתאים באופן מיטבי את ההליך והמתודות למטרות ולהקשר. פרק זה ינסה לסייע בכך ויצגי שתי טיפולוגיות הממפות סוגים שונים של תהליכי שיח, אשר פותחו על ידי אנשי פרקטיקה מובילים בעולם. המיפויים יסייעו הן למנחה התהליך והן ליוזמיו ולמכנסיו. בשער השלישי של המסמך נציג 19 דוגמאות להליכים, לכלים ולמתודות לניהול שיח.

21 במאמר משנת 2005 מתעדים ראו ופרויר (Rowe & Frewer, 2005) מעל מאה כלים שונים לשיתוף ציבור ובעלי עניין בארה"ב ובבריטניה. חלק מהכלים משתמשים במונחים זהים לתיאור תהליכים שונים וחלקם מתארים תהליכים זהים במונחים שונים. על מנת להבהיר את העניין הם מציעים לסווג את השיטות השונות לשלוש קטגוריות לפי מידת זרימת המידע: תקשורת, היועצות והשתתפות. דומה כי הטיפולוגיה שהם מציעים היא פחות מכוונת פרקטיקה ולכן איננו מפרטים אותה כאן.

National Coalition for Dialogue and Deliberation, 2013 22

23 NCDD היא רשת של 2,000 קבוצות ואנשי מקצוע העוסקים בדיאלוג ודליברציה. NCDD משמשת כפורום מכנס, כמרכז מידע וכגוף מוביל לקהילה אקטיבית של פרקטיקנים העוסקים בדיאלוג ודליברציה (ראו <http://www.ncdd.org>).

## זרמי פרקטיקות של דיאלוג ושיח

תרשים 4: זרמי פרקטיקות של דיאלוג ושיח אשר פותח על ידי ה-National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD), בעזרת אנשי פרקטיקה ואקדמיה<sup>24</sup>:



המחייבות שימוש מרכזי בטכניקות של יישוב סכסוכים.

בשער הבא נציג 19 דוגמאות להליכים, למתודות ולכלים לניהול שיח בין-מגזרי, כולל מתודולוגיה. בתחילתו נציג כמה דגשים כלליים הנוגעים להכנה ולעיצוב של תהליכי שיח.

מאחר שתהליכי שיח מכילים לא פעם מגוון תהליכי משנה שמטרתם קבלת מידע או היוועצות, יוצגו בפרק הבא גם דוגמאות להליכים ומתודות המסווגים כ"חקירה" (Exploration). תהליכים שמטרתם התמרת קונפליקט יתוארו בקווים כלליים בלבד שכן הם רלוונטיים פחות למסמך זה. עם זאת, כפי שצוין לעיל, בתכנון וביישום של תהליכי שיח חשוב להביא בחשבון את קיומו של קונפליקט או את הסיכוי לקיומו, שכן יחסי קונפליקט דורשים הכרעות תהליכיות

24 התרשים מוצג באישור ה-National Coalition for Dialogue and Deliberation.

# שער שלישי

## דוגמאות להליכים, לכלים ולמתודות לניהול תהליכי שיח בין-מגזרי

היתכנות הם תנאים הכרחיים ליצירת תהליך שיתוף אפקטיבי. בתהליכים הנמצאים משמאל לנקודה זו בחינת ההיתכנות יכולה להיות מצומצמת יותר בהיקפה, אולם גם בהם אי-אפשר לוותר עליה. החלק להלן המתאר את הליך בניית ההסכמות עוסק בשלב בחינת ההיתכנות, אולם הוא אינו ממצה את הדיון בשלב חשוב זה ומומלץ כי מנחי תהליכים יעמיקו את הלמידה על אודות רכיביו ואתגריו ממקורות נוספים.

היבט גנרי נוסף אשר לא נרחיב עליו כאן מפאת קוצר היריעה הוא מסגור. העבודה בנוגע למסגור הנושאים והשאלות לשיח היא אחד האתגרים החשובים של מנחה התהליך. קרן קטרינג (Kettering Foundation), מהארגונים החשובים בעולם העוסקים בפיתוח ידע בנושא דמוקרטיה דיונית, השקיעה רבות בעשור הקודם בכתיבת חומרים על Framing ו-Naming. לדעת אנשי הקרן יש שני צמתיים קריטיים בהתמודדות עם בעיות ציבוריות. הראשון הוא הנקודה שבה הבעיה מקבלת שם - כאשר מישוה מגדיר אותה, יהא זה ארגון חדשות, ארגון מקצועי או מנהיג פוליטי. המחקר של קרן קטרינג מראה כי מי שנותן לבעיה את שמה והאופן שבו היא ממסוגרת הם משתנים קריטיים המשפיעים על ההתמודדות האפקטיבית עמה (Kettering, 2011).

הצומת הקריטי השני הוא הנקודה שבה אפשרויות שונות להתמודדות עם הבעיה נדונות בתהליך קבלת החלטות. המחקר של קרן קטרינג מראה כי יש סיכוי רב יותר לדליברציה אמיתית כאשר מוצגות אופציות רבות לבחינה ולשקילה (שם). האתגר של מנחי תהליכי שיתוף הוא לקדם את השיתוף וההכללה של כל נקודות המבט הרלוונטיות בהגדרת בעיות ובגיבוש חלופות להתמודדות עמן. זהו אתגר לא פשוט המתחיל כבר בשלב ההכנה (לדוגמה בשאלות שנוגעות לשם התהליך ולסדר היום שלו, בהכנת חומרי הרקע וכיו"ב). לא פעם האתגר כרוך בהתמודדות עם מתחים מול יחמי התהליך ומכנסיו. משלב ההכנה ממשיכים אתגרי המסגור גם אל תוך התהליך עצמו, בהכנת מפגשי קבוצת בעלי העניין, בהיוועצות עם מעגלים רחבים יותר וכו'. קצרה היריעה במסגרת מסמך זה מלפתח את הנושא באופן מקיף דיו. אנו ממליצים למנחי תהליכי שיח להעמיק במקורות נוספים על מנת לפתח מיומנות בנושא חשוב זה<sup>25</sup>.

בפרק זה מוצגות 19 דוגמאות להליכים, למתודות ולכלים לניהול שיח בין-מגזרי ולשיתוף ציבור. לגבי כל הליך, מתודה או כלי מפורטים דגשים, שלבים עיקריים, דוגמאות והפניות להרחבת הלמידה. בבואו של מנחה התהליך ליצוק תוכן בשלבים המתוארים ביחס לכל הליך, כלי או מתודה חשוב כי יעצבם בהתאם לצרכים הייחודיים להקשה, שכן הכלים אינם בבחינת "מתכון" אשר יחול באופן זהה בכל מקרה. לפיכך, עבודת ההערכה והמיפוי היא חלק חיוני מעיצוב תהליך השיח ויש לראות במפורט להלן חומרי גלם שמהם אפשר לעצב את התהליך המתאים ביותר להקשר הפרטני. כמו כן, מההליכים, מהכלים ומהמתודות המפורטים אפשר לדלות רעיונות וטכניקות לעבודה פנים-תהליכית ולאומנטים שאפשר לשזור בשלבים שונים בתהליך רחב.

חשוב לציין בפתח הדברים כי גם אם נרצה לא נוכל להקיף את מגוון ההליכים, הכלים והמתודות המתועדים בספרות האקדמית והפרקטית, שכן משנה לשנה הולך וגדל מספר המדריכים להליכים ולמתודולוגיות שונות. כמו כן, כפי שצוין, רבים מההליכים ומהמתודות חופפים או מציעים אלמנטים קרובים ברוחם זה לזה, ולכן מומלץ כי ארגון הידע והשימוש בו לא ייצרו הצפה מיותרת. לפיכך, לצד היכרות עם המיפויים המרכזיים, עם המקורות ועם סוגי ההליכים והמתודות, בבואו לעצב תהליך שיח חשוב כי מנחה התהליך יביא בחשבון כמה היבטים גנריים המשותפים למרבית תהליכי השיתוף של בעלי עניין.

רבים מההיבטים הגנריים באים לידי ביטוי במתודולוגיה של התהליך הראשון המוצג להלן, בניית הסכמות. לא בכדי, הוא מוצג בפירוט הרב ביותר. הפנמה טובה של המתודולוגיה של הליך בניית הסכמות ולמידה מוקפדת ומקיפה של כל אחד משלבי (כולל המיומנויות המופעלות במסגרתם) תאפשר למנחי תהליכי שיח לתכננם ולהוציאם אל הפועל באופן אפקטיבי, גם אם מטרת התהליך אינה הגעה לקונצנזוס.

בספרות העוסקת בבניית הסכמות, כמו גם בספרות העוסקת בהנחיית תהליך ובתהליכי שיתוף בכלל, היבט גנרי הזוכה להרחבה ולפיתוח רב הוא שלב בחינת ההיתכנות (Assessment; Carlson, & Thomas-Larmer, 1999; Susskind & Cruikshank 2006; Susskind 2007). בתהליכים המתרחשים מנקודת ה"מעורבות" (Engagement) וימינה על ציר ה-IAP2, מיפוי ובחינת

25 להרחבה ראו [http://kettering.org/wp-content/uploads/Naming\\_Framing\\_2011.pdf](http://kettering.org/wp-content/uploads/Naming_Framing_2011.pdf)

לבסוף, הגם שרבות נכתב על תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים חשוב לזכור כי רבים מהתהליכים הנערכים במקומות שונים בעולם הם בגדר ניסויים בדמוקרטיה דיונית, ומוגדרים ככאלה אף בספרות.

להלן מוצגת טבלה מארגנת הממחישה למנחה התהליך לאילו הקשרים כלליים מתאים כל אחד מההליכים, המתודות והכלים. לאחר מכן מוצגים בתמצית כל ההליכים, הכלים והמתודות המפורטים בפרק, בחלוקה לשלוש קבוצות:

- 1. מתודות לתהליכי ליבה** שבהם משתתפים נציגים של בעלי העניין.
- 2. מתודות לתהליכים של שיתוף ציבור, החלפת מידע וידע והיוועצות** שמטרתם הרחבת השיח למעגלים נוספים ויכולים גם לעמוד בפני עצמם.
- 3. מתודות נוספות** שבהן אפשר לעשות שימוש במסגרת תהליכי שיח רבי משתתפים, הן בקבוצות הליבה והן במסגרת המעגלים הרחבים.

## טבלה מארגנת - הליכים, כלים ומתודות לשיח בין מגזרי<sup>26</sup>

להלן טבלה המסווגת כל אחד מההליכים, מהכלים ומהמתודות המפורטים בהמשך הפרק לפי נקודות על ציר ה-IAP2 ולפי קטגוריות מודל זרמי השיח. לאחר הטבלה מובא פירוט תמציתי אודות כל הליך, כלי או מתודה. הטבלה והפירוט שלאחריה נועדו לסייע למנחה התהליך להתמקד בהליכים, בכלים ובמתודות הרלוונטיים ביותר להקשר הנתון.

### מקרא:

- ההקשרים העיקריים שבהם נעשה שימוש בהליך, בכלי או במתודה
- אפשר לעשות שימוש גם בהקשרים אלה, אך אין מדובר בשימוש המרכזי

פרמטרים מרכזיים למנחה התהליך			רלוונטי במיוחד ל....									שם ההליך/ מתודה/ כלי
			ציר ה- IAP2 IAP2 Spectrum					זרמי שיח Engagement Streams (NCDD)				
בחירת המשתתפים	משך התהליך	גודל קבוצה	העצמה Empowerment	שיתוף פעולה Collaboration	מעורבות Engagement	היוועות Consultation	החלפת מידע Information exchange	עשייה בשיתוף פעולה Collaborative Action	קבלת החלטות Decision Making	התמדת קונפליקט Conflict Transformation	חקירה Exploration	
			<b>תהליכי ליבה שבהם משתתפים נציגים של בעלי עניין</b>									
המשתתפים הם נציגים של כל בעלי העניין הרלוונטיים	בין שבועות לחודשים	עד 25 משתתפים		●				●	●	○		<b>בניית הסכמות</b> Consensus Building
בעל הסמכות להתקין תקנות או נציגו, ונציגים של כל בעלי העניין הרלוונטיים (כולל משרדי ממשלה נוספים)	בין שבועות לחודשים	עד 25 משתתפים		●					●			<b>קבלת תקנות בדרך של משא ומתן</b> Reg Neg
המשתתפים מייצגים בעלי עניין מאורגנים, אולם אנשים נוספים המוצאים עניין בתהליך מחזמנים אף הם	מפגשים אינטנסיביים, לרוב של 1-3 ימים; במקרים מסוימים אורך 2-1 שבועות	קבוצה קטנה של מומחים וקבוצה גדולה יותר של בעלי עניין		●				●	●			<b>שרט</b> Charrette

26 עיבוד של טבלה מתוך National Coalition for Dialogue and Deliberation, 2010) Resource Guide for Public Engagement (National Coalition for Dialogue and Deliberation, 2010), ומוצג בהסכמת ה-National Coalition for Dialogue and Deliberation.

פרמטרים מרכזיים למנחה התהליך			רלוונטי במיוחד ל....									שם ההליך/ מתודה/ כלי
			ציר ה- IAP2 IAP2 Spectrum					זרמי שיח Engagement Streams (NCDD)				
בחירת המשתתפים	משך התהליך	גודל קבוצה	העמקה Empowerment	שיתוף פעולה Collaboration	מעורבות Engagement	היוועצות Consultation	החלפת מידע Information exchange	עשייה בשיתוף פעולה Collaborative Action	קבלת החלטות Decision Making	התמדת קונפליקט Conflict Transformation	חקירה Exploration	
<b>תהליכי ליבה שבהם משתתפים נציגים של בעלי עניין</b>												
כל בעלי העניין והמעורבים בנושא	3 ימים	0 - 80 איש		●	○			●	○	○		<b>חיפוש עתיד</b> Future Search
ההשתתפות פתוחה למשתתפים מקרב קבוצות שביניהן קיימות מתיחות ומערכות יחסים מעוררות	מפגשים רבים בני 2-3 שעות	קבוצה קטנה		○				○	○	●		<b>דיאלוג מוחזק</b> Sustained Dialogue
נציגים המהווים מיקרוקוסמוס של המערכת, מייצגים את ריבוי הקולות שלה ויכולים להניע שינוי	בדרך כלל חודשים עד שנים (אף כי אפשר לקיים תהליכים קצרים יותר)	25-35	○	○				●				<b>הנכחת הווה</b> Presencing
<b>תהליכי שיתוף ציבור, החלפת מידע וידע והיוועצות</b>												
התהליך פתוח לכל מי שמעוניין (תוך ניסיון לכנס משתתפים המייצגים את מגוון הקבוצות באוכלוסייה)	כמה ימים	12-24	●			●	●				●	<b>מועצת אזרחים</b> Citizens Council
התהליך פתוח לכל מי שמעוניין (תוך ניסיון לכנס משתתפים מייצגים את מגוון הקבוצות באוכלוסייה)	יום אחד	מאות עד אלפי משתתפים, בשולחנות קטנים, בחדר אחד				●	●		●			<b>21<sup>st</sup> Century Town Meeting</b>

פרמטרים מרכזיים למנחה התהליך			רלוונטי במיוחד ל....									שם ההליך/ מתודה/ כלי
			ציר ה- IAP2 IAP2 Spectrum					זרמי שיח Engagement Streams (NCDD)				
בחירת המשתתפים	משך התהליך	גודל קבוצה	העמדה Empowerment	שיתוף פעולה Collaboration	מעורבות Engagement	דיוועצות Consultation	החלפת מידע Information exchange	עשייה בשיתוף פעולה Collaborative Action	קבלת החלטות Decision Making	התמרת קונפליקט Conflict Transformation	חקירה Exploration	

תהליכי שיתוף ציבור, החלפת מידע וידע והיוועצות

התהליך פתוח לכל מי שמעוניין (תוך ניסיון לכנס משתתפים המייצגים את מגוון הגישות ולהתמודדות עם הנושא)	מפגש אחד בן כ- 2.5-3 שעות (National Issues Forums) או מפגשים מתמשכים במתודת Study Circle	קבוצה מצומצמת או קבוצה גדולה המחולקת לקבוצות קטנות										דיאלוג דליברטיבי Deliberative Dialogue	
דגימה סטטיסטית, רנדומלית	סוף שבוע אחד	עד מאות אנשים בקבוצות קטנות, מונחות											סקר דליברטיבי Deliberative Polling
רנדומלית	סופי שבוע להכנת הוועידה + 2-4 ימים לוועידה	10-16 אזרחים בשלב הראשון + קבוצת אזרחים גדולה בשלב השני											ועידת הסכמות Consensus Conference
התהליך פתוח לכל מי שמעוניין, תוך ניסיון להביא אליו מגוון מייצג ככל האפשר של הקהילה	החל מכנס בן יום ועד מפגשים לכמה מפגשים	עשרות עד אלפי משתתפים											שיתוף בתקצוב Participatory Budgeting
שאיפה להביא לקבוצה מגוון מייצג ככל האפשר	4-2.5 שעות	12-20											קבוצות מיקוד



פרמטרים מרכזיים למנחה התהליך			רלוונטי במיוחד ל....									שם ההליך/ מתודה/ כלי
			ציר ה- IAP2 IAP2 Spectrum					זרמי שיח Engagement Streams (NCDD)				
בחירת המשתתפים	משך התהליך	גודל קבוצה	העצמה Empowerment	שיתוף פעולה Collaboration	מעורבות Engagement	היוועצות Consultation	החלפת מידע Information exchange	עשייה בשיתוף פעולה Collaborative Action	קבלת החלטות Decision Making	התמרת קונפליקט Conflict Transformation	חקירה Exploration	
<b>מתודות נוספות לשימוש בתהליכי שיח בין מגזרי</b>												
בעלי העניין המרכיבים את המערכת (system)	4-6 ימים במקרה של ועידה	2000-20		○	●			●	○		●	<b>חקר מוקיר</b> Appreciative Inquiry
משתנה בהתאם לאופי התהליך	אירוע יחיד האורך בין 90 דקות ל-3 ימים	בין עשרות למאות בחדר אחד; 4-5 אנשים בכל שולחן בחדר				●					●	<b>קפה עולמי</b> World Café
משתנה לפי ההקשר	1-3 ימים	בין עשרות למאות ימים אנשים, כולל חדרים/מרחבים לדיון בנושאים פרטניים			●	●		○			●	<b>מרחב פתוח</b> Open Space
בעלי העניין הרלוונטיים למערכת (system)	בין כמה ימים לכמה חודשים	בין 20 ל-30 (בקבוצה אחת) ועד 60 (בשתי קבוצות)	●	●				●	●			<b>תכנון תסריט</b> Scenario Planning
משתנה לפי ההקשר	בין כמה פגישות ליומיים	בין 8 ל-15 משתתפים										<b>מעגל</b> Circle

# תיאור תמציתי של ההליכים, הכלים והמתודות המובאים בפרק

**להלן פירוט תמציתי של ההליכים, הכלים והמתודות המוצגים בפרק זה. בשילוב עם הטבלה שלעיל יסייע הפירוט למנחה התהליך להתמקד בהליכים ובמתודות הרלוונטיים ביותר להקשר הנתון.**

## ההליכים, כלים ומתודות לתהליכי ליבה

- 1. בניית הסכמות (Consensus Building):** הליך שבו מכוונים כל בעלי העניין, באמצעות נציגים, על מנת להגיע להסכמה שתשרת את מרב האינטרסים של כולם בנושאים הנדונים. הליך בניית הסכמות מתבסס על עקרונות הגישור והמשא ומתן המשותף (Integrative Negotiation), ומטרתו לסייע לשותפים בהליך להגיע לפתרונות אשר יקדמו אותם למקום טוב יותר מאשר המקום שאליו היו מגיעים לו פעלו לקדם את האינטרסים שלהם ללא שיתוף פעולה עם בעלי העניין האחרים. השאיפה היא להגיע לקונצנזוס ולא להכריע בהצבעת רוב. זהו ההליך המרכזי שבו נעשה שימוש בנקודת "שיתוף הפעולה" (collaboration) בציר ה-IAP2.
- 2. קבלת תקנות בדרך של משא ומתן (Regulatory Negotiations, "Reg Neg"):** הליך שבו בעל הסמכות מכנס נציגים של כל בעלי העניין הרלוונטיים על מנת לנהל משא ומתן ולהגיע להסכמה (קונצנזוס) לגבי נוסח של טיוטת תקנות. ההליך מתבצע טרם הבאת טיוטת התקנות להערות הציבור במסגרת הליך החקיקה הרגיל. מבחינה תהליכית מדובר בהליך בניית הסכמות (Consensus Building) שהתוצר שלו הוא נוסח מוסכם של טיוטת תקנות.
- 3. שרט (Charrette):** מתודה לתכנון באמצעות שיתוף פעולה ובניית הסכמות המשלבת תשומות מכל בעלי העניין. "צוות שרט", המורכב ממומחים, מקבל תשומות מבעלי עניין בדרך של

היזון חוזר מתמשך (Feedback Loop) במטרה לגבש וללטש תכנית (כגון תכנית פיתוח) תוך הגעה לקונצנזוס עם כל בעלי העניין.

- 4. חיפוש עתיד (Future Search):** כלי תכנון המאפשר לקבוצות גדולות, המורכבות ממגוון משתתפים, לתת תוקף למשימה משותפת, לקבל אחריות ביחס לפעולות הנדרשות ולפתח מחויבות ליישומן. הכלי מתאים במיוחד למצבי אי-ודאות המשתנים במהירות שבהם חשוב שכל הגורמים הרלוונטיים יהיו מעודכנים ב"תמונה הרחבה" על מנת שיוכלו לנהוג באחריות. הכלי משלב בין עבודה בקבוצות קטנות לבין שיח במליאה, ומתאים לקהילות ולארגונים כאחד.
- 5. דיאלוג מוחזק (Sustained Dialogue):** מתודה לבנייה של מערכות יחסים חיוניות לעשייה דמוקרטית, פוליטית וכלכלית. דיאלוג מוחזק אינו סדנה לפתרון בעיות אלא אינטראקציה מוחזקת שמטרתה התמרה של יחסים בין אנשים החברים בקבוצות שביניהן יש קונפליקטים עמוקים. המטרה היא לסייע להם להתמודד באופן אפקטיבי עם בעיות מעשיות.
- 6. הנחת ההווה (Presencing):** תהליך שמטרתו להביא בעלי עניין לתהליך דיאלוגי הנוגע בשינוי תוך יצירת תובנות קולקטיביות של הקבוצה, מחויבות הדדית ומסוגלות משותפת להניע שינויים. הנחת המוצא היא שכל בעל עניין בנפרד לא יוכל להניע שינויים. בתהליך משתתפים בין 25 ל-35 משתתפים המהווים מיקרוקוסמוס של המערכת, בעלי מסוגלות והשפעה להניע שינויים, המשקפים את ריבוי הקולות ומחויבים ונכונים לעבור תהליך שינוי בעצמם.

## כלים ומתודות לשיתוף ציבור, החלפת מידע וידע והיוועצות

עם מומחים על מנת ללמוד את הנושאים, לדון בהם ולעבוד יחד על מנת להגיע לקונצנזוס. בשלב השני מכונסים מומחים, אנשי תקשורת והציבור לזעידה בת 2-4 ימים שבה מוצגות המסקנות והתובנות מהשלב הראשון.

### 12. **שיתוף בתקצוב (Participatory Budgeting):** הליך

שבמסגרתו חברי קהילה מחליטים ישירות ובאופן המייצג את כלל האוכלוסייה מהו סדר העדיפויות שלהם ואיזה שימוש יש לעשות בחלק מהתקציב הציבורי. ההליך פותח לראשונה בברזיל בסוף שנות ה-80 של המאה הקודמת ונוסה לראשונה בשנת 1989. עד היום נערכו הליכי שיתוף בתקצוב ביותר מ-1,500 מקומות בעולם.

### 13. **קבוצות מיקוד (Focus Groups):** קבוצות מיקוד יכולות

להתאים בתהליכי שיח בין-מגזרי בעיקר בשלושה הקשרים: בשלב תכנון התהליך, כהיוועצות העומדת בפני עצמה או כהיוועצות המתרחשות במסגרת תהליך רחב יותר. קבוצות מיקוד מאפשרות שיח מעמיק יותר מסקרים וניתן לבחון במסגרתן את הסיבות שביסודם של עמדות, צרכים ותפיסות.

### 7. **מועצת אזרחים (Citizens Council):** שם כללי לכמה

תהליכים דומים המופיעים בספרות, המתארים עירוב קבוצה אקראית של אזרחים כדי לבחון דרך דליברציה ודיאלוג מה הציבור חושב על נושא מסוים, ומה באמת היה רוצה שיעשה בעניינו לו הייתה לו אפשרות לחשוב עליו ולדון בו לעומק.

### 8. **21<sup>st</sup> Century Town Meeting:** כלי המאפשר לציבור הרחב

לתת למנהיגים ולמקבלי החלטות משוב ישיר ומהותי לגבי נושאי מדיניות. במפגש בן יום אחד, שבו משתתפים מאות ואלפי אזרחים בו זמנית, נעשה שימוש בטכנולוגיה חדשנית המאפשרת לסכם את התשומות של המשתתפים באופן אפקטיבי ומהיר.

### 9. **דיאלוג דליברטיבי (Deliberative Dialogue):** שם כללי

לכמה מתודות שמטרתן לספק לאזרחים פורום המאפשר להם להתדיין בצורה עמוקה ומושכלת ולנהל דיאלוג בנושא ציבורי מורכב. דיאלוג דליברטיבי לא נועד לפתור בעיה אלא להבין את מורכבותה ולשקול אופנים שונים לפעולה בעניינה. לקראת הדיון מופק מדריך נושא (Issue Guide) אשר סוקר בדרך כלל שלוש גישות להתמודדות עם הנושא, אשר יידונו בתהליך השיח.

### 10. **סקר דליברטיבי (Deliberative Polling):** הליך המשלב בין

שיח בקבוצות קטנות ובין דגימה סטטיסטית של האוכלוסייה על מנת לייעץ לקובעי מדיניות בנושאי מדיניות ציבורית. בתחילת ההליך נערך סקר בקרב מדגם אקראי של האוכלוסייה, ולאחר הסקר מוזמנים חלק מהמשתתפים (המייצגים את האוכלוסייה) להתכנס ולדון בנושאים לאחר לימוד וקריאה של חומרי רקע מאוזנים. במהלך ההליך המשתתפים מתדיינים עם מומחים ומנהיגים ובסופו נערך סקר נוסף שמטרתו לזהות מה היו עמדות הציבור לו היה מידע לגבי הנושאים שבדיון.

### 11. **ועידת הסכמות (Consensus Conference):** הליך אשר

פותח בדנמרק שמטרתו לערב אזרחים מרקעים שונים בדיון בנושאי מדיניות בעלי אופי מדעי או טכני. לזעידה יש שני שלבים: בשלב הראשון מתקיימות פגישות של קבוצת האזרחים

## מתודות נוספות לשימוש בתהליכי שיח בין-מגזריים

שלהם ואת המודלים המנטליים שבעזרתם הם מתמודדים עם חוסר ודאות זה.

**18. טכניקת המעגל (Circle):** מתודה הלקוחה מהמסורת האינדיאנית. המעגל אמור להקנות למשתתפים תחושת ביטחון ולייצר השראה תוך כדי תהליך, ללא סדר יום מתוכנן מראש וללא היררכיה ברורה אלא באמצעות מתן תשומת לב מוקפדת למה שעולה ומבקש להיאמר תוך כדי תהליך. המעגל מונהג על ידי כל המשתתפים בו ולא על ידי אדם זה או אחר, וכולם נושאים באחריות לאיכות ההתנסות. עם זאת צריכה להיות התכוונות ברורה בדבר מטרת התהליך ובדבר היעדים שהוא מבקש להשיג.

**19. דיאלוג סביב סיפורים (Story Dialogue):** גישה המזמינה את המשתתפים לכתוב ואחר כך לספר את סיפוריהם סביב נושא משמעותי הנתון לדיון. כאשר אדם משתף בסיפורו האחרים מקשיבים בתשומת לב וכותבים לעצמם הערות. בעקבות הסיפור הקבוצה נכנסת לתהליך רפלקציה, שבו כל משתתף מתאר את הדמיון והשוני בין הסיפור שסופר לבין סיפורו שלו. בהמשך מנותח הסיפור באופן דיאלוגי בקבוצה, תוך בירור מה היה הסיפור, מדוע האירועים בו התרחשו כפי שהתרחשו, מהן התובנות מהסיפור ומה הקבוצה הולכת לעשות בעקבות מה ששמעה ולמדה.

**14. חקר מיטיב (Appreciative Inquiry):** מתודה לשינוי המעודדת את בעלי העניין לבחון את "הטוב ביותר של העבר ושל ההווה" בארגונים ובקהילות שלהם. כלי מרכזי במסגרת חקר מיטיב הוא שאילת שאלות המחזקות את היכולת של המערכת להבין, לחזות ולהגביר פוטנציאל חיובי. בשנים האחרונות פותח פורמט לשימוש בחקר מיטיב במסגרת מרוכזת של 2-5 ימים הנקראת ועידת חקר מיטיב (Appreciative Inquiry Summit). בוועידת חקר מיטיב מכונסת קבוצה גדולה של אנשים, המונה בין 25 למאות אנשים, ומתנהל בה תהליך דיאלוגי הכולל את כל השלבים של תהליך חקר מיטיב. ועידת חקר מיטיב יכולה לשרת מטרות שונות, כגון שינוי ארגוני, פיתוח קהילתי, תכנון אסטרטגי, גיבוש מדיניות ציבורית, ניהול קונפליקטים או בירור העתיד.

**15. קפה עולמי (World Café):** מתודה המאפשרת לאנשים להשתתף בשיחות באווירת בית קפה בקבוצות קטנות (4-6 אנשים בכל אחת) ובכמה סבבים. המשתתפים בקפה עולמי עוברים בין קבוצות, מופרים מרעיונות שעלו בשיחות אחרות ומגלים תובנות חדשות בנוגע לשאלות או לנושאים הנוגעים לחייהם, לעבודתם או לקהילתם. באופן זה שיחות קטנות ואינטימיות מתקשרות זו לזו ומתפתחות זו על גבי זו, והופכות בסופו של דבר למכלול אחד.

**16. מרחב פתוח (Open Space):** פרקטיקה של התארגנות עצמית (Self-Organizing Practice) המזמינה את המשתתפים לקחת אחריות על נושאים החשובים להם. בתהליך נוצר "שוק של חקירה" שבו אנשים מציעים נושאים שחשובים להם, עורכים רפלקציה ולומדים זה מזה. זוהי גישה בעלת פוטנציאל ליצור שינוי מערכתי רחב המעוררת לא פעם השראה ליצירתיות ולמנהיגות בקרב המשתתפים.

**17. תכנון תסריט (Scenario Planning):** מתודה לבירור תמונות עתיד אפשריות. בתכנון תסריט המשתתפים יוצרים יחד תיאורים מפורטים של האופן שבו לדעתם ייראה העתיד בנוגע לנושא הנתון לדיון. מתוך הכרה בחוסר הוודאות בנוגע לאופני ההתפתחות בעולמנו, תהליך של תכנון תסריט נועד פחות לנבא את העתיד ויותר לאפשר למשתתפים לאתגר את הנחות המוצא

## הליכים, כלים ומתודות לתהליכי ליבה

**ההליכים והכלים המובאים בסעיף זה משמשים בעיקר בקבוצות ליבה של תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים שבהן משתתפים בדרך כלל נציגים של בעלי העניין.**

**ההליך המרכזי בקבוצה זו הוא בניית הסכמות. כמו כן מוצגים בסעיף זה הליכים נוספים: התקנת תקנות בדרך של משא ומתן, שרט, חיפוש עתיד, דיאלוג מוחזק והנכחת ההווה.**

**בסופו של כל הליך וכלי מופיעה רשימת קריאה להרחבה.**

### **בניית הסכמות (Consensus Building)**

שיתנו מענה מיטבי לצרכים, לאינטרסים ולחששות שלהם, ולקבל החלטות מושכלות שטובות להם. ההליך מתקיים באמצעות ובעזרת נציגים המייצגים את בעלי העניין ובהנחיית מנחה תהליך. זהו ההליך השכיח ביותר המתקיים בנקודת שיתוף הפעולה (collaboration) שעל הציר ה-IAP2 (Carlson, 2007).

תפקיד המנחה בהליך בניית הסכמות הוא הרחבה ופיתוח של תפקיד המגשר: אין לו סמכות הכרעה באשר לתוצאות שיתקבלו וגם לגבי ההליך האחריות היא משותפת. המנחה מעצב את ההליך בהתאם לצרכים ולדגשים הייחודיים למקרה, ולמעשה משתף את בעלי העניין באחריות להצלחתו.

#### **מהו קונצנזוס?**

קיימות הגדרות ופרשנויות שונות למונח "קונצנזוס". ססקינד (Susskind and Cruikshank, 2006), לדוגמה, מגדיר קונצנזוס באופן פרגמטי כ"תוצאה הטובה ביותר שכל בעלי העניין, או שכמעט כולם, יכולים לחיות איתה". קוב (Cobb, 2013), לעומת זאת, מגדירה קונצנזוס כ"יכולת לבנות משמעות יחד". בעוד ססקינד מדגיש את הפתרונות ואת האופן שבו כל משתתף בנפרד מעריך פתרונות אלה, קוב מדגישה את התהליך ואת היכולת של המשתתפים לייצר דינמיקה בעלת איכויות של שיתוף ויצירת משמעות משותפת.

בדומה להבחנה של שוורץ בין הנחיית תהליך בסיסית והנחיית תהליך התפתחותית (ראו לעיל בסעיף: "הבחנות בסיסיות בנוגע לתהליכים בין-מגזריים"), ההבדל בין שתי התפיסות השונות לגבי קונצנזוס הוא בעיקרו הבדל בין גישה מכוונת פתרון לבין גישה המודדת את הצלחת

בניית הסכמות היא הליך שבו מכונסים כל בעלי העניין על מנת להגיע להסכמה בנושאים שהוגדרו בצורה שתשרת את מרב האינטרסים של כולם. ההליך הוא פיתוח של תפיסת המשא ומתן המשתף (Integrative Negotiation) ושל תפיסת הגישור, ומתייחס למורכבויות הנובעות ממשא ומתן רב-צדדי. כלל אצבע במשא ומתן משתף, בגישור ובבניית הסכמות הוא שעל ההסכם להשאיר את השותפים במקום טוב יותר מהמקום שבו היו נמצאים אלמלא היה מתגבש, וכי התוצאות של שיתוף פעולה עבור כל אחד מבעלי העניין תהיינה טובות יותר מאשר אלה שיתקבלו אם יבחר מי מהם לפעול לקידום האינטרסים שלו שלא תוך שיתוף פעולה עם האחרים (Fisher et al. 1991; Ury, 1993).

אחת המטרות של הליך בניית הסכמות היא לייצר אצל כל השותפים מחויבות לפתרונות המתגבשים וליישומם. לכן חשוב לכלול את כל בעלי העניין בתהליך, שכן היעדרותו של בעל עניין מרכזי עלולה לסכל את יישום ההסכם (Susskind & Thomas-Larmer, 1999).

בהליך בניית הסכמות החלטות מתקבלות בהסכמה ולא באמצעות הצבעה. ההליך מזמין שיתוף ודיון במכלול הצרכים, האינטרסים והחששות של כל בעלי העניין. בעל עניין מוגדר באופן רחב ככל מי שיכול להשפיע על החלטות שיתקבלו או להיות מושפע מהן.

תפקידו של מנחה התהליך (ה-facilitator) הוא להביא אל השולחן את כל הקולות ולתת להם להישמע, קרי לסייע לבעלי העניין לדון בכל הנושאים שהם תופסים כחשובים, לבטא את מה שחשוב להם, לדון באופן משתף ויצירתי בדרכים אפשריות להבניית הסכמות

זיהוי וגיבוש של אופציות אפשריות לפתרון (תוך מתן תשומת לב ומענה לאינטרסים השונים ותוך התגברות על מכשולים) - אופציות הן מונח מעולם המשא ומתן המשותף, שמשמעותו הפתרונות האפשריים במסגרת ההליך לשביעות רצונם כל בעלי העניין. בתהליך בניית הסכמות, שבו נדונים נושאים רבים שלגביהם יש לבעלי העניין אינטרסים שונים, הכוונה באופציות היא ל"חבילות" (packages) שונות המתייחסות לכל הנושאים שבמחלוקת. בשלב הראשון נערך סיעור מוחות שבו הקבוצה מנסה לייצר יחד כמה שיותר אופציות יצירתיות, ללא שיפוט ופסילה של רעיונות שהמשתתפים מעלים. בשלב השני נכנס גם "בוחן המציאות", והקבוצה בוחנת בעין ביקורתית את האופציות השונות, מטייבת אותן, פוסלת ומייצרת את האופציות לבחירה. בשלב זה, בעזרת שיח משותף, המשתתפים בודקים כיצד אפשר לגבש פתרונות יצירתיים המשלבים רעיונות שונים ואף חורגים אל מעבר להם. זאת מתוך הכרה בכך שמאחר שהאינטרסים של בעלי העניין שונים זה מזה וסדרי העדיפויות שונים, יצירת "חבילות" הנותנות מענה לאינטרסים שונים ומגוונים מבלי לפגוע בהכרח באינטרסים של אחרים מגדילה את הסיכוי לכך שיתמצא האופציה שכל בעלי העניין (או רובם) יכולים לחיות עמה (Susskind, 2006).

במשך כל תקופת העבודה של הקבוצה חשוב לתת את הדעת על **הקשר שבין הנציגים לבין הקבוצות שהם מייצגים**. קשר זה חשוב מאוד שכן בסופו של דבר התמיכה של קבוצות בעלי העניין היא החשובה, ובמהלך התהליך על הנציג לעדכן את הקבוצה, לברר עמה אינטרסים, חששות וסדרי עדיפויות ואף לקבל את הסכמתה לפתרון המתהווה (Laws, 1999).

4. **הגעה להסכמות** שלא בדרך של הצבעה אלא בהחלטה משותפת מתוך הידברות, שבמסגרתה ניתן מענה למרב האינטרסים, האופציות שעלו מוערכות והתוצרים מלוטשים (Susskind, 1999, 2006).

5. **יישום ההסכמות**: וידוא שבעלי העניין אכן מבצעים את שהוסכם שיבצעו וממשיכים לקיים ביניהם תקשורת טובה, תוך עדכון הדדי אודות ההתקדמות ופתרון בעיות שצצות תוך כדי היישום. בשל המורכבות של הנושאים שנדונים בהליכי בניית הסכמות, לא פעם צצים אתגרים ושאלות בשלב היישום, וחשוב

התהליך, לצד היכולת להגיע להחלטות לביצוע, גם בקריטריונים של יצירת דינמיקה דיאלוגית בונה בין משתתפיו.

## כיצד מתבצע ההליך? שלבים מרכזיים (Carlson, 1999, 2007; Susskind, 1999, 2006)

1. **כינוס התהליך ובחינת ההתכנות**: בשלב הזה מכנס התהליך מברר, בסיוע תהליך מיפוי ובחינת ההתכנות שמתבצע בדרך כלל על ידי מעריך חיצוני מקצועי, את מידת התאמת ההליך ליעדים שהוגדרו ולסיטואציה. בדיקת ההיתכנות תסייע להחליט אילו בעלי עניין צריכים להשתתף בתהליך, כיצד הם רואים את הבעיה ואילו נושאים חשוב להם להעלות, מהם הצרכים והאינטרסים שלהם, אילו חששות ומכשולים עלולים לפגוע בסיכויי הצלחת התהליך והאם מתקיימים התנאים להצלחתו (Carlson, 1999).

2. **הכנה והתכוננות**: שלב זה כולל את עיצוב ההליך (process design) על ידי המנחה ואת קביעת הנושאים שייכללו (ואלה שלא ייכללו) בו. מכיוון שהליך בניית הסכמות משתף את בעלי העניין באחריות להליך, המנחה משתף את בעלי העניין בתכנון, לרוב באמצעות הצגת מתווה וסדר יום להערות. מכנס הההליך נמצא בתמונה לכל אורך השלב הזה, כמובן, והמשוב שלו משמעותי. בשלב זה מתקיימים גם הבהרת התפקידים השונים, קביעת כללי התנהלות מומלצים לשיבות וביניהן, תיאום ציפיות עם המכנס ועם בעלי העניין, קביעת הנציגים שייצגו את בעלי העניין ועיסוק בלוגיסטיקה ובהכנה פיסית של מקום המפגש (Ghais, 2005; Susskind, 2006).

3. **עבודה עם בעלי העניין בקבוצה**: זהו השלב המרכזי בהליך, ובמסגרתו מתקיימות ישיבות משותפות של בעלי העניין שבהן נערך תהליך של הידברות ובניית הסכמות. בעת הצורך מתקיימות גם ישיבות בצוותי עבודה וכן ישיבות פרטניות עם בעלי עניין. אפשר לחלק את העבודה בשלב זה לכמה תת-שלבים (Straus, 1999; Susskind, 2006):

- **פתיחה ויצירת הטון והאמון** (כולל הצגת סדר היום וכללי ההתנהלות)
- **ביטוי של כל הקולות** (תוך מיפוי נושאים, צרכים, אינטרסים וחששות של המשתתפים)
- **לימוד משותף והכנסת מומחי תוכן לפי הצורך**

ההחלטות מתקבלות מהר יחסית, אבל היישום לא פעם אטי בשל התנגדויות של אלו אשר לא שותפו בתהליך. בהליך בניית הסכמות תהליך קבלת ההחלטות הוא ארוך יותר, אולם היישום מהיר ואפקטיבי יותר מאשר בדרכים המסורתיות. כמו כן, בהליך בניית הסכמות אפשר להגיע לפתרונות של Win-Win ויצירת ערך (Value Creation) העולים באיכותם על פתרונות המושגים שלא באמצעות שיתוף פעולה. משום כך הליך בניית הסכמות, אשר נמשך בדרך כלל לפחות כמה פגישות ולפעמים על פני תקופה של חודשים ולמעלה מכך, יכול לשמש כפלטפורמה לשיתופי פעולה מתמשכים מעבר לגבולות הפרויקט שלשמו כונסו בעלי העניין.

כי הקבוצה תייצר לעצמה את המנגנונים המאפשרים את המשך העבודה וההתמודדות עם בעיות העולות תוך כדי היישום (Susskind, 1999, 2006).

## לסיכום

הליך בניית הסכמות מתאים כאשר רוצים לשתף מספר רב של בעלי עניין בתהליך קבלת החלטות ולגייס אותם לקחת אחריות על התוצאות שיתקבלו. התהליך מסייע מאוד גם ביצירת דינמיקה של שיתוף פעולה שתאפשר יישום אפקטיבי ויעיל של תהליכים מורכבים. ההבדל העיקרי בין הליכי בניית הסכמות לבין דרכי קבלת החלטות מסורתיות טמון בכך שבדרכי קבלת החלטות מסורתיות

## דוגמה להליך בניית הסכמות



### פרויקט השפכים של סן פרנסיסקו<sup>27</sup>

"פרויקט השפכים" של סן פרנסיסקו (1988-1993) כונס על ידי הסוכנות הפדרלית להגנה על הסביבה (Environmental Protection Agency) כחלק מפרויקט השפכים הלאומי של ארה"ב. מטרת הפרויקט הלאומי הייתה לגבש תכניות ניהול למערכות מים רחבות היקף באמצעות קונצנזוס. בפרויקט השפכים של סן פרנסיסקו השתתפו כ-50 נציגים של רשויות פדרליות, רשויות מדינתיות, קבוצות בעלי עניין ורשויות מקומיות. במסגרת התהליך פעלו גם צוותי משנה לנושאים פרטניים, טכניים ואחרים. ההיקף והמורכבות של הנושאים, גודלו של השטח המדובר, כמות הידע הטכני הנדרש, המספר הרב של בעלי העניין ומגוון הגישות שלהם והכוחות הפוליטיים והכלכליים המעורבים בנושא הציגו אתגרים רבים לתהליך ולמשתתפים בו.

פרויקט ניהול השפכים של סן פרנסיסקו מדגים את חשיבות הגדרת הבעיה במשותף כחלק יסודי בהליך בניית הסכמות ואת חשיבות הלימוד המשותף במסגרת הליך זה. בשנתיים הראשונות לפרויקט דנו המשתתפים בהגדרת מצב מערכת השפכים ולמדו במשותף את ההיבטים הטכניים והפוליטיים של הנושא. הלימוד והדיון המשותפים הובילו אותם להסכמה כי בעיית איכות המים לא הייתה רק תוצאה של פליטות ב"סוף הצינור", אלא שבריאיותה של מערכת השפכים נובעת מפעולות של בעלי עניין רבים. במהלך הלימוד והדיון המשותף הגיעו המשתתפים להכרה כי האינטרסים שלהם כרוכים זה בזה וכי כולם תלויים באותה מערכת. הכרה זו הובילה את הקבוצה למיקוד במציאת דרכים להבטחת העבודה האפקטיבית של מערכת ניהול השפכים, ולכך שמשותפי התהליך פיתחו לא רק תוכנית לרגולציה ולניטור של פליטות אלא גם תכנית ניהול מורכבת וקריטריון חדש לניטור מים.

לאחר תהליך אשר ארך כ-5 שנים הגיעו המשתתפים לקונצנזוס בנוגע למצב השפכים בסן פרנסיסקו וגיבשו תכנית מקיפה של ניהול ושימור לשם שיפור תשתיות השפכים. כמה חודשים לאחר מכן אישר מושל קליפורניה את התכנית, בהסתייגויות מסוימות, ולאחר מכן היא אושרה גם על ידי הסוכנות הפדרלית להגנה על הסביבה.

ההישג הגדול של התהליך אינו רק התכנית שגובשה במסגרתו אלא גם התוצרים הנלווים, כגון הסכמות לגבי היבטים טכניים שונים של השפך ומתודות למדידת איכות המים, רשתות חדשות של יחסים בין משתתפים לשיתוף פעולה מתמשך, השכלת המשתתפים בנוגע להיבטים מקצועיים שלא נחשפו אליהם קודם לכן, הבנה טובה יותר של תחומי האחריות של אחרים ותהליכי בניית הסכמות נוספים שנבנו על התהליך המקורי.

The San Francisco Estuary Project (Innes, 1996; Innes & Connick, 1999) 27

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

- Carlson, C. (1999). Convening. In L. Susskind, S. McKernan & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 169-197). Thousand Oaks, CA: Sage
- Carlson, C. (2007). *A practical guide to collaborative governance*. Portland, OR: Policy Consensus Initiative.
- Cobb, S. (2013). Narrative 'Braiding' and the role of public officials in transforming the public's conflicts. *Narrative and Conflict: Explorations of Theory and Practice* 1, 3-30.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York, NY: Penguin.
- Ghais, S. (2005). *Extreme facilitation: Guiding groups through controversy and complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Innes, J. E. (1996). Planning through consensus building: A new view of the comprehensive planning ideal. *Journal of the American Planning Association* 62, 460-472.
- Innes, J. E., & Connick, S. (1999). San Francisco estuary project. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 801-827). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laws, D. (1999). Representation of stakeholder interests. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 241-285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Straus, D. (1999). Managing meetings to build consensus. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 287-323). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susskind, L. E. (1999). An alternative to Robert's rules of order for groups, organizations and ad hoc assemblies that want to operate by consensus. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 3-59). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susskind, L. E., & Cruikshank, J. L. (1987). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books, Inc.
- Susskind, L. E., & Cruikshank, J. L. (2006). *Breaking Robert's rules: The new way to run your meetings, build consensus and get results*. New York, NE: Oxford University Press.
- Susskind, L., & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a conflict assessment. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 99-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ury, W. (1993). *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*. New-York, NY: Bantam.



## קבלת תקנות בדרך של משא ומתן (Regulatory Negotiations, "Reg Neg")

### הכלי בתמצית

בין חברי הוועדה מתנהל משא ומתן בדבר הטקסט, המתווה או הקונספט של התקנות. אם הוועדה מגיעה להסכמה (קונצנזוס) בנוגע לתקנות אזי הסוכנות הפדרלית יכולה להשתמש בהסכמה זו כבסיס להצעת התקנות, אשר עדיין כפופה להערות הציבור באמצעות פרסום ברשומות הפדרליות (Federal Register). אם קונצנזוס אינו מושג הסוכנות הפדרלית ממשיכה בהליך התקנת התקנות הרגיל.

התקנת תקנות בדרך של משא ומתן היא תהליך שבו בעל הסמכות מכנס נציגים של כל בעלי העניין הרלוונטיים על מנת לנהל משא ומתן ולהגיע להסכמה (קונצנזוס) לגבי נוסח של טיוטת תקנות. התהליך מתבצע טרם הבאת טיוטת התקנות להערות הציבור במסגרת הליך החקיקה הרגיל.

מבחינה תהליכית מדובר בתהליך בניית הסכמות (Consensus Building) שהתוצר שלו הוא נוסח מוסכם של טיוטת תקנות.

### הרציונל

הבאת כל בעלי העניין לשולחן הדיונים והגעה להסכמות תיצר תקנות טובות יותר המביאות בחשבון את כל ההיבטים הרלוונטיים, ובהנחה שבעלי עניין משמעותיים לא נשארו מחוץ לחדר - תקטין את רמת ההתנגדות.

### היתרונות

- ההליך מאפשר לבעלי העניין להתייחס לנושאים באופן ישיר ומשמעותי, ולכן התקנות מביאות בחשבון את הצרכים והמגבלות של כל הנוגעים בדבר.
- המומחיות והידע של כל המשתתפים בהליך מייצרים פתרונות יצירתיים שאף אחד מהשחקנים לא היה יכול לחשוב עליהם לבדו.
- תקנות אשר הותקנו לאחר הליך של Reg Neg נוטות להיות פרגמטיות יותר ולכן היישום שלהן מהיר יותר ואפקטיבי יותר.
- כמות ההערות המועברות להערות הציבור בשלב פרסום התקנות קטנה יותר, ונדרשים פחות תיקונים מהותיים בשלב זה.

### כיצד מתבצע ההליך?

בשנת 1990 חוקק הקונגרס האמריקאי את ה-Negotiated Rulemaking Act המסדיר את ההליך בממשל הפדרלי בארה"ב. מאז שנות ה-80 ובפרט לאחר חקיקת החוק כונסו הליכי Reg Neg רבים על ידי סוכנויות ומשרדים פדרליים. ההליך מתחיל במינוי ועדה מייצעת המורכבת מקבוצה מאוזנת המייצגת את כל בעלי העניין הרלוונטיים, לרבות הקבוצה המוסדרת (regulated public), נציגי הממשל הארצי והמקומי, קבוצות אינטרס אחרות וכמובן - נציגי הסוכנות הפדרלית המוסמכת להתקין את התקנות.



## הליך התקנת תקנות בדרך של משא ומתן מכוח ה- Indian Self Determination and Education Assistance Act<sup>28</sup>

בשנת 1996 התנהל בארה"ב התהליך הרחב ביותר של התקנת תקנות בדרך של משא ומתן עד לאותה עת. התהליך עסק בהסדרת התקשרויות בין שני משרדים פדרליים - משרד הפנים והמשרד לשירותי בריאות ורווחה - לבין שבטים וארגונים אינדיאנים. הרקע לתהליך היה חוק משנת 1975, The Indian Self-Determination and Education Assistance Act, אשר הסמיך שבטים וארגונים אינדיאניים להתקשר עם הממשל הפדרלי על מנת להפעיל באופן עצמאי תכניות פדרליות כגון בתי ספר, מוסדות בריאות, פרויקטי בנייה וכיו"ב. תכלית החוק הייתה לשפר שירותים ולהרחיב את האוטונומיה של כל שבט, אולם בפועל עד לשנת 1996 היה יישום החוק מסורבל ובלתי יעיל. כך, לדוגמה, אישור הסכם שירותים על פי החוק, אשר היה אמור לקחת עד 60 ימים, נמשך בפועל שישה חודשים. על מנת להתמודד עם המצב הורה הקונגרס בשנת 1988 לשני המשרדים הפדרליים לגבש בתוך 10 חודשים תקנות תוך השתתפות פעילה של שבטים וארגונים אינדיאניים. שני המשרדים לא עמדו בלוח הזמנים וגם לא שיתפו באופן אפקטיבי את נציגי השבטים, ולכן כאשר בשנת 1994 פורסמה טיוטת התקנות היא נתקלה בהתנגדות נרחבת. בתגובה תיקן הקונגרס שוב את החוק והורה לשני המשרדים הפדרליים לגבש טיוטת תקנות חדשה בנושאים אשר הוגדרו בצמצום. במסגרת הוראת הקונגרס נאמר למשרדים כי עליהם לגבש את טיוטת התקנות החדשה יחד עם נציגי האינדיאנים, חאת על פי חוק ה-Negotiated Rulemaking Act משנת 1990. הקונגרס קבע עוד כי יש לפרסם את התקנות עד ליום 25 במאי 1996, ואם לא ייעשה כן יאבדו שני המשרדים הפדרליים את סמכותם להתקין תקנות.

בהתאם להחלטת הקונגרס הורכבה ועדה בת 63 חברים: 48 נציגים של שבטים וארגונים אינדיאניים (שניים מכל אזור גיאוגרפי), אשר ייצגו אינטרסים של למעלה מ-500 שבטים, ולצדם 15 נציגים של עשר יחידות מקרב שני המשרדים הפדרליים. כדי שלא לחזור על שגיאות העבר, שני המשרדים מינו נציגים בעלי סמכות לקבל החלטות מטעם יחידותיהם. עם זאת, מאחר שהנציגים מטעם משרדי הממשלה ייצגו כמה יחידות אפשר היה למצוא בקבוצה אינטרסים מגוונים, דבר אשר חייב את התכנסותה כקבוצה תוך כדי התהליך להתדיינות פנימית על מנת לקבל הכרעות שונות. גם בקבוצה שייצגה את השבטים והארגונים האינדיאניים היה גיוון רב באינטרסים, כמו גם ברקע של חברי הקבוצה: עורכי דין מתוחכמים עם ניסיון רב שנים בניסוח חקיקה, מנהיגים של שבטים נידחים, נציגי מוסדות בריאות, עובדים סוציאליים, מורים וקבלנים. לאחר התלבטות הסכימו המשתתפים כי מנחי התהליך ימונו מטעם ה-Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS), סוכנות פדרלית קטנה אשר עסקה עד אז בעיקר בגישור בסכסוכי עבודה. FMCS הרכיבה צוות של ארבעה מנחי תהליך, שתי נשים ושני גברים, מרקע אתני מגוון. הצוות התחיל לעבוד ואחד האלמנטים אשר תרמו באופן מכריע להצלחתו היה בניית האמון בתהליך בקרב המשתתפים בזכות שיתופם בקביעת נוהלי העבודה וכללי השיח. כך, לדוגמה, שותפו המשתתפים בהגדרת המונח "קונצנזוס" וקבעו כי משמעותו תהיה 100% הסכמה, ובמילים אחרות - לכל אחד מן המשתתפים ניתנה זכות וטו. בגיבוש כללי השיח נעזרו המנחים גם ביועצים העוסקים בתרבות האינדיאנית והוכנסו ריטואלים (כגון תפילה בתחילת היום ובסופו) אשר סייעו אף הם ביצירת תרבות שיח ובבניית אמון בתהליך.

המשימה שעמדה לפתחה של הוועדה הייתה מורכבת ולוח הזמנים היה קצר. החלטה תהליכית נוספת אשר סייעה להתמודדות עם האתגר הייתה חלוקת המשימה בין 6 צוותי משנה שאליהם התנדבו החברים בעלי המומחיות הרבה ביותר בנושא. כל צוות נדרש להגיע לקונצנזוס על תוצריו לפני שאלו הובאו לאישור האסיפה הכללית של הוועדה, שאף היא נדרשה להגיע להסכמה באמצעות קונצנזוס. הצוותים העבירו תוצרים תוך כדי עבודה, בכל פעם שסיימו לעבוד על היבט פרטני. תוצרי צוותי המשנה עברו במליאת הוועדה ללא בעיות מיוחדות, לאור המחויבות אשר נוצרה בקרב כל חברי צוות המשנה ולאור העובדה שחילוקי דעות נפתרו כבר ברמת צוות המשנה, תוך שיתוף נציגי האינדיאנים או נציגי הממשל שלא היו חברים בצוות, לפי העניין. לייעול העבודה סייעה גם קביעת כללי שיח במליאה, שלפיהם קודם כול נשאלו שאלות שמטרתן להבהיר את ההסדר שהוצג ורק לאחר מכן ניתנו הערות לתוכן. במקרים המתאימים חזר ההסדר לעבודה נוספת של צוות המשנה. תהליך התקנת התקנות באמצעות משא ומתן עמד בלוח הזמנים אשר הוקצב לו. הוועדה הגיעה להסכמות ביחס לכל הנושאים שהיו על סדר היום, למעט ארבעה נושאים אשר אי-ההסכמה לגביהם לא פגמה ביישום התקנות. בטיטת התקנות בת-ה-34 עמודים נקבעה פרוצדורה בהירה ויעילה אשר חייבה את שני משרדי ממשלה. תוצרי לואי נוספים של התהליך היו יצירת מודל לדיאלוגים עתידיים בין הממשל לבין שבטים אינדיאניים ופיתוח ושיפור של היחסים בין חברי הוועדה, אשר סייעו בהתמודדות עם נושאים שוטפים אחרים.



**במאמר המסכם את התהליך מוצגות סיבות נוספות אשר סייעו להצלחתו:**

- הלחץ הפוליטי ותאריך היעד שקבע הקונגרס
- הגדרת נושאים בהירה למשא ומתן
- ידע מוקדם והיכרות של חברי הוועדה עם הנושאים לדיון
- היכרות מוקדמת בין משתתפים רבים
- מתן כוח שווה לצדדים - לכל אחד מהמשתתפים הייתה זכות וטו
- משא ומתן אמיתי לעומת "היוועצות" - בעבר היה הממשל מגבש את ההסדרים לאחר התייעצות עם נציגי השבטים, והדבר גרר מחאה של נציגי האינדיאנים; כאן נוהל משא ומתן והושג קונצנזוס ביחס להסדרים
- לנציגים הייתה סמכות לקבל החלטות
- התנהגות מכבדת וכנה של המשתתפים זה כלפי זה
- הקפדה על תכנון התהליך והנחייתו על ידי מנחי תהליך אשר יצרו מרחב בטוח לשיח וסייעו לקבוצה להתמודד עם אתגרים שהתעוררו תוך כדי העבודה

**מקורות והצעות להרחבת הקריאה:**

Fiorino, D. J. (1988). Regulatory negotiation as a policy process. *Public Administration Review* 48, 764-772.

Langbein, L. I., & Cornelius M. K. (2000). Regulatory negotiation versus conventional rule making: Claims, counterclaims, and empirical evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, 599-632.

The Negotiated Rulemaking Act (5 USC 561 et seq.)

Pritzker, D. M., & Dalton, D. S. (1990). *Negotiated rulemaking sourcebook*. Office of the Chairman, Administrative Conference of the US.

Sunoo, J. J. M., & Falkner, J. A. (1999). Regulatory negotiations: the Native American experience. In L. E. Susskind, S. McKearnan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 901-922). Thousand Oaks, CA: Sage.

US Environmental Protection Agency (EPA) Fact Sheet, Retrieved August 5, 2014, from <http://www.epa.gov/adr/factsheetregneg.pdf>

## שרט (Charrette)

### הכלי בתמצית

הליך שרט יכול להתאים מאוד לתהליכים מורכבים של תכנון ופיתוח סביבתי (Lennertz and Lutzenhisser, 2006). הוא מתאים במקרים אלה:

- כאשר קיים דיון ציבורי בנושא הנתון במחלוקת
- כאשר קיימת השקעה ציבורית ופרטית נרחבת בפרויקט רב סיכונים
- בסביבה פוליטית בלתי יציבה אך אפשרית לעבודה, כל עוד בעלי העניין מגיעים לתהליך מתוך כוונות כנות
- בתהליך המאופיין בבעיות תכנוניות מורכבות ומאתגרות
- בפרויקטים השמים דגש רב על פיתוח

פירוש המילה Charrette בצרפתית הוא "עגלה" (Cart), ומקור השם בעגלה שהייתה עוברת בין סטודנטים לארכיטקטורה בצרפת במאה ה-19 על מנת לאסוף מהם סקיצות סופיות לפרויקטים. במרוצת השנים התגבשה המטאפורה של שרט כאיסוף רעיונות.

"שרט" הוא הליך בניית הסכמות ושיתוף פעולה העושה שימוש רציף בתשומות של בעלי העניין השונים. מוקם "צוות שרט", צוות של מומחים החוזר ופונה לבעלי העניין לקבלת היזון חוזר בתהליך של עיצוב, גיבוש וליטוש של תכנית פעולה, במטרה להשיג קונצנזוס בין בעלי העניין.

### כיצד מתבצע ההליך?

ה"שרט" הוא אירוע מרוכז בן כ-5 ימים, המכונס לאחר שלב מדוקדק של מחקר, למידה והכנה. מטרת הכינוס היא לגבש תכנית פעולה שתצריך מינימום של שינוי ועיבוד מחדש לאחר הצגתה. במסגרת האירוע עובדת קבוצה של מומחים ויועצים במתכונת אינטנסיבית על עיצוב התכנית וגיבושה, ומקיימת כ-3-4 פגישות משוב קצרות עם כל בעלי העניין שיכולים להיות מושפעים מהתוצרים. בפגישות אלה המומחים מנסים לשכנע את בעלי העניין בהגיון התכנית המתגבשת ומקשיבים למשוב שהם מקבלים מבעלי העניין, אשר מספק למומחים את המידע הנחוץ להמשך הפיתוח ולהשלמת התכנית. בשלב האחרון מאפשרים המומחים לבעלי העניין להיות שותפים לכתיבת התכנית הסופית.<sup>29</sup>

השרט מתקיים באתר קרוב ונגיש לבעלי העניין, מקום כינוס שבו הם מתאספים בעת הצורך. השרט מתחיל במפגש ציבורי פתוח שבו מצהירים בעלי העניין על החזון, הערכים והצרכים שלהם. לאחר מכן צוות השרט פורש לעבודה ומפתח תכניות אלטרנטיביות ואפשרויות פעולה המוצגות לאחר יום או יומיים בפגישה ציבורית נוספת. אחר כך הצוות מגבש תכנית פעולה מועדפת על סמך המשוב שקיבל בפגישה הציבורית השלישית התכנית עוברת ביקורת. עם תום התהליך המרוכז התכנית עוברת שינויים והתאמות סופיים ליישום באמצעות תקשורת אינטרנטית (אימיילים, אתר, בלוג). לאחר כשישה שבועות מתקיימת פגישת משוב אחרונה שבה מוצגת התכנית הסופית שעוצבה למשוב.

### שימוש בהליך שרט על ידי משרד האנרגיה האמריקאי<sup>30</sup>

משרד האנרגיה האמריקאי עושה שימוש נרחב בשרט כהליך קדם-תכנוני בפרויקטים מורכבים, במטרה להביא את כל הפונקציות המקצועיות המעורבות לתהליך של תכנון באמצעות בניית הסכמות. מטרת השרט במקרים אלה היא לסייע בבנייה של חזון ותכנית פעולה כהכנה לגיבוש תכנית מוסכמת, שתמנע ויכוחים עתידיים ותיצור דינמיקה של הידברות בין גורמים מקצועיים לכל אורך הפרויקט. במקרים אלה לקבוצה כבר יש הידע המקצועי והמומחיות הנדרשים ולכן לא נעשה שימוש במומחים חיצוניים כפי שתואר למעלה. כאשר נעשה שימוש בשרט כחלק אינטגרלי מהליך קדם-תכנוני, התוצר של השרט יכול לשרת את תהליך היישום לכל אורכו והקבוצה שהתגבשה במסגרתו יכולה לשמש פורום שאליו שבים לשם הערכות תקופתיות, פתרון קונפליקטים ועריכת שינויים בהתאם לצורך.

<sup>29</sup> <http://www.charretteinstitute.org>  
<sup>30</sup> Lindsey, Todd, Hayter, & Ellis, 2009

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

The Charrette Institute. Retrieved August 5, 2014, from <http://www.charretteinstitute.org>

Lennertz, B., & Lutzenhiser, A. (2006). The Charrette handbook: The essential guide for accelerated collaborative community planning. Chicago: The American Planning Association.

Lindsey G., Todd J. A., Hayter S. J., & Ellis P. G. (2009). A handbook for planning and conducting charrettes for high performance processes. US Department of Energy: National Renewable Energy Laboratory. Retrieved from [http://www.nrel.gov/sustainable\\_nrel/pdfs/44051.pdf](http://www.nrel.gov/sustainable_nrel/pdfs/44051.pdf)

## חיפוש עתיד (Future Search)<sup>31</sup>

### הכלי בתמצית

"חיפוש עתיד" הוא מודל מכון עשייה לתכנון המיועד לשימושן של קבוצות גדולות - 60-80 איש בחדר אחד או מאות אנשים בחדרים מקבילים.

ההליך נמשך כ-16 שעות ונפרש על פני שלושה ימים. מטרתו היא לכנס את כל הגורמים הרלוונטיים במקום אחד ולגרום להם לחלוק ולשתף, תוך התמקדות במכנה המשותף ובעתיד ולא בקונפליקטים ובפתרון בעיות (Weisbord & Janoff, 2010). בהליך המשתתפים מספרים סיפורים לגבי העבר, לגבי ההווה ולגבי העתיד שאליו הם שואפים. באמצעות דיאלוג, קבוצות בעלי העניין המשותפות בהליך לומדות זו מזו ומזהות את המכנים המשותפים ביניהן, והדבר משמש כזרז לפיתוח תכניות יישומיות וקונקרטיות להמשך עשייה ושיתוף פעולה. המודל יושם במדינות רבות בעולם ב-50 השנים האחרונות.

### לאילו מקרים מתאים חיפוש עתיד?

תהליך חיפוש עתיד מתאים להשגת שלוש מטרות עיקריות (Weisbord and Janoff, 2010):

- יצירת חזון משותף ותכנית פעולה לארגון, לקהילה או לרשת (network)
- מתן אפשרות לכל בעלי העניין לפעול מתוך מכנה משותף ולקחת אחריות על התכניות שלהם
- הוצאה לפועל של חזון קיים שטרם יושם

### מתודולוגיה

#### הכנה

- הוגי המודל ממליצים להקים ועדת היגוי לתכנון ההליך. חשוב כי בוועדת ההיגוי יהיו חברים כל האנשים אשר ביכולתם להביא את בעלי העניין האחרים להליך.
- שתי ההחלטות המרכזיות שעל ועדת ההיגוי לקבל הן:
  - בחירת המשימה
  - בחירת בעלי העניין המתאימים לביצוע המשימה. המטרה היא לכנס קבוצה אשר יש לה כל מה שצריך על מנת לבצע את הצעדים האופרטיביים הדרושים, מבלי לבקש אישור מאנשים שאינם נמצאים בחדר.
- ועדת ההיגוי אחראית גם על תכנון ההליך. מעבר להיבטים לוגיסטיים, חשוב שהוועדה תיתן את הדעת על ההיבטים שלהלן: בחירה ומסגור של הנושא ל"חיפוש עתיד"; זיהוי בעלי

העניין שצריכים להשתתף בהליך; מסגרת הזמן שבה יעסוק ההליך; ואופן התקשור של תוצרי ההליך לגורמים הרלוונטיים.

### ביצוע ההליך

ההליך מורכב מ-4-5 מפגשים בני כחצי יום.

#### יום ראשון, אחר הצהריים

**התמקדות בעבר:** המשתתפים מייצרים צירי זמן (time lines) של אירועי מפתח בעולם, במדינתם, בחייהם ובהיסטוריה הקשורים לנושא של "חיפוש העתיד". בקבוצות קטנות: מספרים סיפורים לגבי כל ציר זמן ומדברים על ההשלכות של הסיפורים על העבודה שבאו לעשות.

#### התמקדות בהווה, מגמות חיצוניות:

**בקבוצה הגדולה:** מייצרים "מפת חשיבה" (mind map) של מגמות שמשפיעות על הנושא בהווה ומזהים את המגמות החשובות ביותר מביניהן.

#### יום שני, בוקר

#### התמקדות בהווה, מגמות חיצוניות:

קבוצות בעלי העניין מתארות מה הן עושות בהווה לגבי מגמות המפתח ומה הן מעוניינות לעשות בעתיד.

#### התמקדות בהווה:

קבוצות בעלי העניין מדווחות במה הן גאות ועל מה הן מצטערות בקשר לאופן שבו הן מתמודדות עם נושא "חיפוש העתיד".

#### יום שני, אחר הצהריים

#### תרחישים אידיאליים לעתיד:

**בקבוצות הטרוגניות** (של בעלי עניין מגוונים): המשתתפים שמים את עצמם בעתיד ומתארים את העתיד המועדף כאילו כבר הושג.

#### זיהוי מכנה משותף:

**בקבוצות הטרוגניות:** מעלים נושאים שהמשתתפים מאמינים שמהווים מכנה משותף לכל המשתתפים.

#### יום שלישי, בוקר ואחר הצהריים המוקדמים

#### תיקוף המכנה המשותף:

**במליאת הקבוצה:** מנהלים דיאלוג על מנת להגיע להסכמות לגבי המכנה המשותף.

#### תכנון (action planning):

יצירת תכניות ביצוע קונקרטיות שמשתתפים מתנדבים על מנת ליישם.

<http://www.charretteinstitute.org> 31

### תהליך חיפוש עתיד בבנגלדש<sup>32</sup>

בבנגלדש נעשה שימוש נרחב במתודולוגיית חיפוש עתיד במסגרת תהליכי הפיתוח של המדינה. נותנת החסות להליכים אלה הייתה תחילה יוניסף, והיא הכשירה מנחים להנחות תהליכים שיאפשרו לחזות מציאות חדשה לבנגלדש, מדינה בת 110 מיליון תושבים שהתמודדה עם אתגרים חברתיים מורכבים. אחד האתגרים, לדוגמה, היה הקושי לחזות עתיד ללא עבודת ילדים. המשתתפים הסכימו שעליהם ללמוד כיצד לחלום. נערכו תהליכי חיפוש עתיד בנושאים נוספים, כגון מניעת תמותה בקרב ילדים הסובלים משלשול, עצירת הפצת איידס ועוד. תהליכים אלה הפכו פופולריים מאוד בבנגלדש ונפוצו משם גם למדינות נוספות בדרום מזרח אסיה, ביניהן נפאל, פקיסטן וסרי לנקה.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Future Search. Retrieved November 5, 2014, from [www.futuresearch.net](http://www.futuresearch.net)

Weisbord, M., & Janoff, S. (2010). Future Search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action. San Francisco, CA: Berret-Koehler.

## דיאלוג מוחזק (Sustained Dialogue)<sup>33</sup>

### ההליך בתמצית

- לזהות דרכים לשינוי יחסים אלה
- לשקול דרכים אלה ולגבש מתווה לפעולה בהתאם
- לשקול את היתרונות של שימוש במתווה הפעולה לעומת חוסר עשייה
- להחליט אם לפעול על פי מתווה הפעולה ולעצב תכנית לשינוי על פיו

4. עד כה הדגש הושם על בעיות העבר ועל הטיפול בהן. בשלב זה בונים המשתתפים יחד תסריטים המתארים איך תיראנה ההתנהלות ומערכת היחסים בפועל בשדה הפעולה שאליו חוזרים בעלי העניין, וכיצד ינהגו זה עם זה בעתיד במקומות שבהם מערכות היחסים היו בעייתיות. המשתתפים מציעים צעדים לפעולה בתוך הארגון או בתוך מערך היחסים, לרבות פעולה של דמויות מפתח אשר אינן משתתפות בקבוצת הדיאלוג.
5. השלב החמישי והאחרון מוקדש ליישום התובנות ולהמלצות כיצד לבצע את השינוי הנדרש בפועל.

### דגשים נוספים וסיכום

הליך הדיאלוג המוחזק פותח בשדה הפוליטי הבין-לאומי כדי לסייע לדיפלומטים ולנציגים ממדינות שונות לטפל באופן עמוק ורציף בבעיות בין-מדינתיות. עם זאת, הוא שימושי גם בשדות אחרים והופעל בהצלחה במדינות שונות ברמה המדינתית, ברמה המקומית, בקרב קהילות ובארגונים שונים.

הליך זה מתאים לשימוש במקומות שבהם שינוי ושיפור במערכות היחסים הם צרכים מרכזיים, וכאשר משתלם להיכנס לתהליך שהמיקוד שלו הוא התמרת מערכות היחסים ולא עיסוק בסוגיות קונקרטיים יותר, ואולי בוערות, שיכולות להיות המיקוד של תהליכים אחרים. חשוב לזכור שתהליך זה דורש משאבים רבים של זמן ומאמץ.

במסגרת הליך זה מתכנסים בעלי עניין לדיאלוג לאורך תקופה ממושכת, מתוך הנחה שמשך ההליך מאפשר העמקה של קשרים ויצירת שינוי במערכות יחסים. ההליך מבוסס על התפיסה כי התמרת מערכות היחסים המהוות מכשול לשינוי הינה מפתח לשינוי משמעותי.

### כיצד מוגדרת מערכת יחסים לפי הליך זה?

מערכת יחסים מוגדרת במסגרת דיאלוג מוחזק באמצעות חמישה אלמנטים שיש לתת עליהם את הדעת:

1. **זהות:** חשוב להבין אילו חוויות עיצבו את דפוסי החשיבה של האנשים ואת האופן שבו הם מגדירים את עצמם ומתייחסים לאנשים אחרים.
2. **אינטרסים:** חשוב להבין את האינטרסים הלא חומריים של אנשים הנוגעים למערכת היחסים, כמו קבלה, כבוד, הצורך בביטחון וכו'.
3. **עוצמה וכוח:** חשוב לבחון את העוצמה הטמונה בשילוב הכוחות של השותפים להליך ואת האופן שבו ניתן - ביחד - להיות כוח משפיע המייצר עוצמה ובעל פוטנציאל לחולל שינוי.
4. **התפיסות, הסטריאוטיפים והדעות המוטעות ביחס לאחר.**
5. **דפוסים של אינטראקציה המאפיינים את מערכת היחסים.**

זיהוי והבנה של היבטים אלה יאפשרו בשלבים מתקדמים של הליך דיאלוג מוחזק התמרה של אלמנטים הרסניים לכדי בניית מערכות יחסים טובות יותר.

### הליך דיאלוג מוחזק מורכב מחמישה שלבים: (Saunders, 2011)

1. החלטה והתחייבות ליצור קשר דיאלוגי במטרה להתמקד בשיפור איכות הדיאלוג במערכות היחסים.
2. המשתתפים באים אל הדיאלוג ועוסקים במיפוי הבעיות ובמיפוי ההיבטים במערכות היחסים שבבסיס בעיות אלה. שלב זה יכול לכלול כמה פגישות שבהן משתתפים מתארים את הקשיים שלהם עם אחרים בתהליך. **שלב זה יסתיים כאשר בעלי העניין יוכלו להכריע במה הם באמת צריכים להתמקד.**
3. בשלב זה הדיאלוג מאורגן ומתודי יותר, ובו חושפים המשתתפים את הדינמיקות שבבסיס היחסים. המטרות בשלב זה הן:
  - להגדיר את הבעיות החשובות ביותר
  - לחשוף את הדינמיקות ביחסים שגורמות לבעיות אלה

<http://www.charretteinstitute.org> 33



## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

The International Institute for Sustained Dialogue. Retrieved August 4, 2014, from [www.sustaineddialogue.org](http://www.sustaineddialogue.org)

Saunders, H. (2011). An Introduction to Sustained Dialogue. International Institute for Sustained Dialogue (IISD).

## הנכחת ההווה (Presencing)<sup>34</sup>

### ההליך בתמצית

הנכחת ההווה, או בשמה האחר "תיאוריית U", היא הליך שמטרתו להביא בעלי עניין לדיאלוג בנוגע לשינוי תוך יצירת תובנות קולקטיביות של הקבוצה, מחויבות הדדית ומסוגלות משותפת להניע שינויים. הנחות המוצא הן שכל בעל עניין בנפרד לא יוכל להניע שינויים ושינוי משמעותי מחייב הגעה אל מקומות עמוקים שמהם אדם פועל, אל הליבה שלו, הפוגשת את הפוטנציאל לעתיד שמבקש להתגלות, עתיד שזקוק לנו על מנת להיווצר.

### כיצד מתבצע ההליך?

מכנס ההליך מקבץ בין 25 ל-35 משתתפים המהווים מיקרוקוסמוס של המערכת, בעלי מסוגלות והשפעה להניע שינויים, אשר מחויבים ונכונים לעבור תהליך שינוי בעצמם ולבחון את המקום הפנימי שממנו הם פועלים, כאינדיבידואלים וכקולקטיב. כמו כן חשוב שהם ישקפו את ריבוי הקולות (Sharmer, 2007).

המשתתפים עוברים את תהליך השינוי ביחד, בהליך בעל שלושה שלבים עיקריים (Bojer, Roehl, Knuth, & Magner, 2008):

**1. חישה משותפת (co-sensing):** שלב של למידה המאפשר לשנות את האופן שבו המשתתפים תופשים את הבעיה. המשתתפים מתרגלים דרכים שונות של התבוננות ותפיסה, של הקשבה עם לב ותודעה פתוחים לרווחה למקומות בהם קיימים הפוטנציאל הרב ביותר, על מנת שיוכלו לתת מקום לדרכים חדשות להבנת הבעיה. המשתתפים לומדים לעומק את דרכי הניתוח וההבנה של משתתפים אחרים בעזרת ראיונות ודיאלוגים מתמשכים. הם משתפים בסיפורים ובחוויות אישיות בנוגע למערכת, יוצאים לבחון את הדברים בשטח, לוקחים חלק בתהליכי למידה ויחד משרטטים מפה של המערכת. כמו כן, הם מתבוננים בדינמיקה בקבוצה ורואים בה מיקרוקוסמוס של המערכת.

**2. הוויה משותפת (co-presencing):** שלב אישי שבו מוקדש זמן לרפלקציה לבד (לעתים בטבע) ולבילוי זמן בדממה. כך מאפשרים המשתתפים לעצמם להיות נוכחים בזמן הווה, להרפות מקונספציות של העבר ומהיצמדות לפתרונות רצויים בעתיד, להיפתח למקורות הידע העמוקים ולאפשר לתובנות לעלות. השלב הראשון מאופיין בריבוי מידע ובמורכבות היכולים להביא להצפה, ואילו בשלב השני נותנים מקום לריק ולפשטות. בשלב זה המשתתפים מתחברים באופן אינטימי למה שחשוב

להם באמת ומאפשרים לידע פנימי להופיע, לצוף ולהתגלות תוך שהם מנסים להבין מה באמת היו רוצים לעשות בנוגע למערכת ולנושאים שנדונו.

**3. יצירה משותפת (co-creating):** בשלב האחרון המשתתפים חוקרים את העתיד דרך עשייה ויצירת אבטיפוס של עתיד אפשרי. הם מגבשים תובנות חדשות על אודות המערכת ורעיונות יצירתיים לפתרונות, ורעיונות אלה מתורגמים להצעות לביצוע הנבחנות ראשית בתוך הקבוצה ואחר כך בקבוצה רחבה יותר של בעלי עניין. עורכים ניסוי של יישום הרעיונות ותוך כדי ביצועו מאפשרים שינויים והתאמות להקשר, על מנת לייצר את ההתערבות הטובה ביותר.

### לסיכום

הנכחת הווה הוא תהליך מתמשך, שלעיתים אף אורך שנים, של למידה יסודית והתמרה אישית וקבוצתית. עם זאת, אפשר לעשות שימוש באלמנטים מתוך שיטה זו על פני תקופה קצרה יותר, ליצירת תהליך למידה מעמיק ומשמעותי.

34 התרגום המילולי של שם ההליך הוא "חישת הווה", כיוון שהמילה presencing היא צירוף של המילים sensing-1 presence, אולם נראה לנו כי בקונטקסט הישראלי מובנו יהיה ברור יותר אם ייעשה שימוש במונח "הנכחת הווה".



### המיזם הבין-לאומי של מעבדת מזון בר קיימא (The sustainable food lab)<sup>35</sup>

המעבדה היא קונסורציום של עסקים, ארגונים ללא כוונת רווח וארגונים מהמגזר הציבורי העובדים יחד על מנת להאיץ את המעבר לקיימות. המעבדה הוקמה במטרה ליצור חדשנות בחשיבה על אודות מערכות מזון כדי להפוך אותן לכלכליות יותר, ידידותיות לסביבה ובנות קיימא. בתהליך המתואר להלן נבחרו להשתתף 35 משתתפים שהיו מיקרוקוסמוס של בעלי העניין בשרשרת ייצור ואספקת המזון: חוזאים, עובדי חווה, יצרנים, משווקים, ספקים, מוכרים, צרכנים, נציגי משרדי ממשלה רלוונטיים, פעילים חברתיים, ארגוני איכות סביבה וחוקרים. נבחרו אנשים שהוכיחו את עצמם כיזמים וכמחדשים, כבעלי ראייה מערכתית של עולם המזון וכבעלי השפעה. בתחילת התהליך התחייבו המשתתפים ל-40 ימי עבודה במסגרת הקבוצה למשך שנתיים.

המשתתפים התכנסו לראשונה ל"סדנת מיסוד" בהולנד ביוני 2004, ובעקבותיה התפצלו לקבוצות עבודה קטנות שעברו שלוש סדרות למידה בנות חמישה ימים כל אחת, בברזיל. לאחר שערכו סינתזה של התוצאות התכנסה הקבוצה כולה שוב, לשישה ימים של חדשנות והעלאת רעיונות שכללו גם זמן דממה פרטי. בעקבות מפגש זה בחרו המשתתפים מיזמים שברצונם לעבוד עליהם בקבוצות משנה. בישיבה שהתקיימה באפריל 2005 הם שיתפו את הקבוצות האחרות במיזמים שעמם הם רוצים לצאת לדרך, ושרטטו מפה שחיברה בין כל אחד מהמיזמים למפה המורכבת של מערכת ייצור ושיווק המזון ששורטטה בשלב הראשון בתהליך. מאז התרחבה המעבדה וכיום היא אחראית לפרויקטים, לפיתוח מנהיגות ולהפקת ספרות רלוונטית בתחום.

#### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Otto Scharmer's website. Retrieved August 4, 2014, from [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

Scharmer, C. O. (2007). Theory U: Leading from the future as it emerges. San-Francisco, CA: Berrett Koheler.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). Presence: Human purpose and the field of the future. New-York: Random House LLC.

Sustainable Food Laboratory. Retrieved August 4, 2014, from <http://www.sustainablefoodlab.org/>

## תהליכי החלפת מידע וידע והיוועצות

במסגרת המגמה ההולכת וגוברת של שיתוף הציבור וכחלק מעיבוי התפיסה של דמוקרטיה דיונית בעשורים האחרונים, תהליכי ליבה שבהם משתתפים נציגים של בעלי עניין מגובים לעתים קרובות בתהליכי משנה נוספים המערבים מעגלים רחבים יותר של בעלי עניין או של הציבור הרחב ומטרתם היוועצות, תיקוף וכי"ב. להלן דוגמאות מרכזיות להליכים, לכלים ולמתודות לעירוב כאמור. חשוב לציין כי אפשר להשתמש במתודות המפורטות גם כעומדות בפני עצמן בתהליכים שבהם המטרה העיקרית היא שיתוף הציבור לצורך החלפת מידע וידע או היוועצות.

כפי שצוין לעיל, בספרות מופיעים מודלים רבים של הליכי החלפת מידע והיוועצות הנושאים שמות שונים. בחרנו להציג כמה כלים ומתודות מרכזיים.

ההליך המפורט ביותר מבחינה מתודולוגית הוא ה-21<sup>st</sup> Century Town Meeting. הפנמת עקרונות ההליך, גם אם לא יישמו בכל הקשר (וגם אם לא יישמו ההיבטים הטכנולוגיים של כלי זה), חשובה למנחה תהליך הנדרש לערב ציבור רחב בתהליך שיח בין-ממרי. גם הליך הדיאלוג הדליברטיבי מכיל היבטים אשר מומלץ להכירם לעומק.

ההליכים והמתודות הנוספים המפורטים הם מועצת אזרחים, סקר דליברטיבי, ועידת הסכמות, השתתפות בתקצוב וקבוצות מיקוד.

### מועצת אזרחים (Citizen Council)

"מועצת אזרחים" הוא שם כללי לכמה הליכים דומים המתוארים בספרות, אשר כולם מכוונים לעירוב קבוצה אקראית של אזרחים כדי לבחון באמצעות דליברציה ודיאלוג ביניהם מה הציבור חושב על נושא מסוים ומה באמת היה רוצה שיעשה בעניינו לו הייתה לו אפשרות לחשוב עליו ולדון בו לעומק. "מועצת אזרחים" כוללת בין 12 ל-24 משתתפים והיא מכונסת לכמה ימים של דיונים אינטנסיביים, שבהם ניתן מקום למגוון הדעות ולריבוי התפיסות מתוך הנחה שהקבוצה שנבחרה היא מיקרוקוסמוס של הקהילה בכללותה. המשתתפים מנהלים ביניהם את השיח בסיוע מנחה תהליך, והם מתבקשים להקשיב בתשומת לב זה לזה, לבוא בלב פתוח ועם נכונות ללמידה, לראות את התמונה הרחבה ולחשוב יחד על פתרונות יצירתיים אפשריים. לעתים מחליטים מראש שהתהליך יהיה גלוי ופתוח לצפייה עבור חברי הקהילה, והדבר מזמין דיונים מעמיקים דומים בקרב קבוצות אזרחים נוספות. מועצת אזרחים מסתיימת לרוב בהצהרה משותפת המשוחררת לכלל הציבור ולקובעי המדיניות.

תחת הכותרת של מועצת אזרחים אפשר לאגד, כאמור, כמה הליכים בעלי מאפיינים דומים, לדוגמה Citizen Consensus Councils, Citizens

Deliberation Councils, Wisdom Councils, Citizen Juries, Citizen Assemblies, Planning Cells וכו'.

ועידת הסכמות (Consensus Conference), המתוארת אף היא בפרק זה, היא דוגמה לסוג של מועצת אזרחים בעלת מאפיינים דגשים יחודיים.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

## 21st Century Town Meeting™

### הכלי בתמצית

21<sup>st</sup> Century Town Meeting הוא תהליך המוגן בסיוע מסחר אשר פותח על ידי AmericaSpeaks, ארגון אמריקאי א-ממשלתי וא-פוליטי. ארגון זה היה אחד הארגונים הבולטים העוסקים בדמוקרטיה דיגיטלית בארה"ב ופעל במשך שני עשורים עד שנסגר בתחילת שנת 2014.

ה-21<sup>st</sup> Century Town Meeting הוא פורום ציבורי שבו יכולים להשתתף מאות עד אלפים של אנשים, המשלב שיח בקבוצות קטנות וכלים טכנולוגיים המאפשרים יצירת מסר משותף בנושאי מדיניות מורכבים. בדרך כלל מדובר באזרחים ללא מומחיות מיוחדת בנושאים הנדונים.

באמצעות שילוב של הצבעה דרך מקלדת קטנה שכל משתתף מקבל, מערכת מחשוב המשתפת בין כל הקבוצות הקטנות, הקרנה על מסך גדול, שיחות ועידה וטכנולוגיות אחרות, ה-21<sup>st</sup> Century Town Meeting מאפשר לאנשים להשתתף באופן סימולטני בדיונים בקבוצות קטנות ולתרום לחוכמה הקולקטיבית של קבוצה גדולה מאוד. אחד העקרונות של התהליך הוא קישור לתהליכי קבלת החלטות קיימים ולמקבלי ההחלטות.

כך כותבת מייסדת AmericaSpeaks, קרולין לוקנסמיייר (Lukensmeyer): "ה-21<sup>st</sup> Century Town Meeting, כפי שהשם מרמז, הוא צורה מודרנית של הפורום הציבורי המסורתי, המכנסת ביחד קבוצה גדולה של אנשים, מארגנת אותם בקבוצות דיון קטנות ומשתמשת בטכנולוגיה המתקדמת ביותר על מנת לתת פידבק מיידי. הכלי פותח בארה"ב ב-1995 ויכול להיות מותאם להתמודדות עם בעיות ברמה המקומית, האזורית והארצית. ההצלחה שלו גלומה בתכנון מחקדי ובארגון המייצרים מעורבות גבוהה של אזרחים ועניין תקשורתי, ומגבירים את ההשתתפות והמחויבות של מקבלי ההחלטות" (Lukensmeyer & Haas Lyons, p. 1).

### דגשים עיקריים בהכנה (Lukensmeyer & Haas Lyons):

- לפי AmericaSpeaks, תהליך ההכנה לקראת מפגש שכזה, שאורכו הוא יום עבודה (בין 9:00 ל-17:00, לדוגמה), אורך בין חודשיים לחמישה חודשים.
- המטרה היא להביא למפגש קבוצה המייצגת את התפלגות האוכלוסין הרלוונטית באופן קרוב ככל האפשר למציאות. הבאת האנשים למפגש נעשית על ידי AmericaSpeaks בשיתוף עם ארגונים מקומיים.
- נהוג לתת למשתתפים תמריצים (כגון תשלום מסוים, ארוחות וכיו"ב) על מנת להתגבר על מכשולים אופייניים להשתתפות ציבור.

### דגשים ושליבים עיקריים בביצוע המפגש עצמו

לכל אורך היום המשתתפים יושבים בשולחנות עגולים בני עשרה משתתפים כל אחד. השיח בשולחן מונחה על ידי מנחה מקצועי.

#### בתחילת המפגש:

- כל משתתף מציין בקבוצה הקטנה מדוע הוא הגיע (זוהי שאלה חשובה בתהליכי שיתוף ציבור שכן הציבור של נושא השיח לחיים הפרטיים של האנשים הוא חשוב).
- כל משתתף משתמש במקלדת אלחוטית על מנת לספק נתונים דמוגרפיים, שמטרתם להשוות בזמן אמת בין הקבוצה שנמצאת בחדר לבין הנתונים הדמוגרפיים של הקהילה הרלוונטית. קבוצה מייצגת של משתתפים חשובה על מנת להבטיח את הלגיטימיות של התוצאות מבחינת מקבלי ההחלטות.
- לעיתים המשתתפים מקבלים לפני המפגש מדריך לנושא המאפשר להם להתכונן למפגש טוב יותר.
- אפשר להתחיל את היום עם חלק לימודי יותר, אשר מטרתו להביא את כל המשתתפים לאותו "מישור".

#### במהלך המפגש:

- כל אחת מהקבוצות הקטנות מנהלת דיון בשאלות אשר הוכנו מראש.
- לכל שולחן יש מנחה שיח מקצועי.
- בכל שולחן יש מחשב נייד אשר משמש כלוח טיוטות (flip chart) אלקטרוני. המחשב מאפשר למשתתפים לכתוב במהירות רעיונות ותגובות לשאלות לדיון. הקלט המוקלד בכל שולחן מועבר מיד למחשב מרכזי, שם קורא אותו בזמן אמת "צוות הנושא" (Team Theme), המורכב ממומחי תוכן וממנהיגי ציבור. הצוות מזהה מסרים ונושאים מרכזיים אשר מגיעים מכל השולחנות (לעיתים מדובר ב-300 שולחנות).
- מנחה מקצועי מוביל את התכנית במשך כל היום מהבמה המרכזית. הוא מנחה את החלקים המתבצעים במליאה וכן מוודא שכל הקבוצות עובדות על אותו נושא בסדר היום (מציין שהסתיים הזמן לשאלה מסוימת ויש לעבור לשאלה הבאה וכיו"ב). מנחה המליאה גם מבהיר משימות ושאלות לדיון, ועוזר ליצור סינתזה בין התוצאות של כל דיון בקבוצה קטנה באופן אשר מייצר המשכיות במהלך היום. כאשר יש הסכמה רחבה בין המשתתפים על נושאים מסוימים המנחה מוודא שמקבלי

- ההחלטות הרלוונטיים, הנוכחים בחדר, עונים באופן פומבי.
5. בחלקים מסוימים במהלך היום המשתתפים מתבקשים גם להצביע על שאלות מסוימות באמצעות מקלדת אישית (לדוגמה בעניין סדרי עדיפויות). התוצאות של ההצבעות האנונימיות מוצגות מיד על גבי מסך גדול אשר חשוף לכולם.
  6. במהלך היום, כותב אשר נמצא בשולחן של "צוות הנושא" מייצר סיכום קצר של הנושאים, המסרים והציטוטים מכל נושא לדיון. בסוף היום המשתתפים מקבלים דוח קצר בן 3 עמודים אשר מודפס במקום וניתן להם לפני שהם יוצאים הביתה.
  7. **התוצר בסוף היום:** מקבלי ההחלטות שומעים מהאזרחים מסרים ברורים לגבי סדרי העדיפויות שלהם. בסוף היום נציגים של מקבלי ההחלטות אמורים להתייחס לשאלה כיצד האירוע ישפיע על פעולותיהם. ניתנת למשתתפים גם אפשרות לבחון כיצד היו רוצים להמשיך לעבוד על הנושאים והתוצרים של היום בשיתוף פעולה עם משתתפים אחרים (לדוגמה בצוותי עבודה).



## מקרה בוחן

### 21<sup>st</sup> Century Town Meeting בבריטניה: Your Health, Your Care, Your Say<sup>36</sup>

Global Voices, הזרוע הבין-לאומית של America Speaks, בשיתוף עם חברה בריטית מקומית,<sup>37</sup> ארגנו והנחו פורום אזרחים לאומי בנושא שירותי הבריאות בבריטניה לפי מתודולוגיית 21<sup>st</sup> Century Town Meeting. הפורום, אשר ארך יום אחד והשתתפו בו כ-1,000 משתתפים, כונס על ידי שירות הבריאות הלאומי של בריטניה<sup>38</sup> והיה חלק מתהליך שיתוף ציבור נרחב שמטרתו שיפור מערכת הבריאות הציבורית בבריטניה. המפגש נקרא "Your Health, Your care, Your Say" ומטרתו הייתה לקבל מהמשתתפים תשובות לשאלה כיצד אפשר להתאים באופן מיטבי בין שירותי הבריאות לבין חיי היום-יום של אנשים. לאחר לימוד תוצרי התהליך התחייב ראש הממשלה דאז טוני בלייר לכמה פעולות, ביניהן הרחבת שעות הקבלה של רופאים בשירות הבריאות הממלכתי, שיפור הנגישות לחלופות טיפול, הרחבת שירותי הטיפול בבית החולה, מתן שליטה גדולה יותר לרופאים על תקציב הרשות ומתן דגש רב יותר למניעה.

מפגשים במתודולוגיית 21<sup>st</sup> Century Town Meeting נערכו גם בנוגע לשיקום העיר ניו יורק לאחר פיגועי 11/9 וכן בנוגע לשיקום ניו אורלינס בעקבות הוריקן קתרינה.<sup>39</sup> להלן קישור לקטע וידאו המציג את AmericaSpeaks ואת מתודולוגיית ה-21<sup>st</sup> Century Town Meeting

36 עיבוד של תיאור המקרה כפי שמופיע באתר PG (Participatory Governance) Exchange (www.pgexchange.org) תחת הערך 21<sup>st</sup> Century Town Hall Meeting

37 שמה של החברה היה Opinion Leader Research.

38 The National Health Service.

39 Luckensmayer & Haas Lyons.

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Fung, A. (2009, July 29). 21ST Century Town Meeting. Retrieved August 4, 2014, from <http://participedia.net/en/methods/21st-century-town-meeting>

Lukensmeyer, C. J. (2012). Bringing citizen voices to the table: A guide for public managers. San Francisco, CA: John Wiley.

Lukensmeyer, C. J., Goldman, J., & Brigham, S. (2005). A town meeting for the twenty-first century. In Gastil J., & Levine P. (Eds), The deliberative democracy handbook: Strategies for effective civic engagement in the twenty-first century (pp. 154-163). San Francisco, CA: John Wiley.

## דיאלוג דליברטיבי (Deliberative Dialogue)

### הכלי בתמצית

דיאלוג דליברטיבי הוא שם כללי לכמה מתודות שמטרתן לספק לאזרחים פורום המאפשר להם להתדיין בצורה עמוקה ומושכלת ולנהל דיאלוג בנושא ציבורי מורכב שסביבו התעוררו אתגרים של קביעת מדיניות. בדיאלוג דליברטיבי אנשים בעלי דעות שונות ובעלי אינטרסים בנושא שבדיון שוקלים דעות ורעיונות שונים אלה מול אלה.

דיאלוג דליברטיבי אינו נועד לפתור בעיה אלא להבין את מורכבותה ולשקול דרכי פעולה שונות בעניינה. נושא הדיון מנסח כשאלה לחקירה ולא כבעיה לפתרון. השאלה הכללית בנוגע לנושא שבדיון היא "מה עלינו לעשות?" ומטרתה לאפשר למשתתפים לחשוב יחד ולבחון יחד אפשרויות פעולה שונות. במסגרת ההליך מוצג בפני המשתתפים ידע בסיסי, כולל גישות שונות שכבר זוהו, על מנת להנכיח את המורכבות של הבעיה ולספק פלטפורמה טובה לדיון ביקורתי ולדיאלוג, לבחינת דרכים להתמודדות עם נושא מורכב ולהגעה להבנה ציבורית מושכלת.

דיאלוג דליברטיבי יכול להתקיים במסגרת קבוצה מצומצמת יחסית וגם במסגרות רחבות יותר של פורומים ציבוריים.

### שלב ההכנה לשיח

בשלב ההכנה לשיח נערך מחקר מקיף שבמסגרתו נכתב "מדריך נושא" (Issue Guide), המציג את הרקע והמידע הכללי הדרוש להבנת השאלה שבדיון. במדריך מוצגות שלוש גישות מרכזיות לדרכי התמודדות עם האתגר המועלה. שלוש הגישות הנבחרות מזוהות על ידי כותבי המדריך בתהליך ההכנה לשיח באמצעות שיחות מקדימות עם אנשים ומומחים. כותבי המדריך חוקרים, מפתחים ומעבים כל אחת משלוש הגישות ומציגים אותן בפרוטרוט במדריך, תוך הדגשת ההבדלים העקרוניים ביניהן. אפשר להפיץ את המדריך למשתתפים לפני הגעתם למפגש כדי שיתודעו לגישות השונות ויחשבו מראש לעומק על הנושא, ואפשר גם לחשוף אותו ואת הגישות השונות לראשונה במהלך המפגש. בכל מקרה, המדריך נכתב בשפה פשוטה ובאופן תמציתי, כך שמשתתפים בדיון יוכלו להקיף את התכנים שלו במסגרת הפגישה.

הליך דיאלוג דליברטיבי מדגיש את חשיבות המסגור (Framing), כיוון שהתהליך המקדים כרוך במסגור השאלה לדיון והגישות השונות המוצגות. למסגור השפעה רבה על האופן שבו הדיון יתקיים ויתקדם.<sup>40</sup> בגיוס המשתתפים יש לוודא שבקבוצה יהיה ייצוג למגוון דעות ולגישות השונות.

### שלבי המפגש

1. השלב הראשון כולל הצגה של הנושא בכלליות על ידי מנחה ההליך, לעתים בעזרת סרט וידאו המאפשר להציף את הדילמות השונות הכרוכות בו. בשלב זה מציג המנחה באופן ראשוני ובכלליות את שלוש הגישות השונות שסביבן יתנהל הדיון.

2. בשלב הבא מזמין המנחה את המשתתפים לתאר את הניסיון האישי שלהם בנוגע לנושא, מזווית ראייה אישית ובעזרת סיפורים אישיים.

3. לאחר שניתנה לכל אחד מהמשתתפים ההזדמנות לשחף בנגיעה האישית שלו לנושא, עיקר הדיון מוקדש לשלוש הגישות שזוהו ושפותחו מראש המוצגות במדריך. נערך דיון בכל גישה בנפרד, תוך תשומת לב רבה המאפשרת לכל המשתתפים להבין לעומק את ההיגיון הפנימי של כל גישה ולבחון את היתרונות והחסרונות שלה. מנחה ההליך שואל שאלות שמסייעות למשתתפים להבין את המוטיבציות שבבסיס כל אחת מהגישות ואת שקלול התמורות (trade-offs) הכרוכות בכל גישה. על המנחה להקפיד להקדיש פרק זמן זהה לכל אחת מהגישות ולמקד את הדיון בכל פעם בגישה אחת ובהעמקה בה, תוך שימוש רציף באופן שבו מציג מדריך השיח את הגישה.

4. בשלב הבא, שבו מתכנס הדיון לקראת סגירה, מסביר כל אחד מהמשתתפים באיזו מהגישות הוא מצדד ומדוע. כמו כן, לעתים מזמין מנחה הדיון את המשתתפים להסביר את השינוי שחל בעמדותיהם במהלך הדיון, אם קרה כזה (יש הליכים שבהם מתבקשים המשתתפים לציין בתחילת התהליך באיזו גישה הם מצדדים, ולאחר הדיון בגישות השונות הם נשאלים שוב באיזו גישה הם מצדדים ומסבירים אם חל שינוי בעמדתם). בחלק הזה המשתתפים עושים רפלקציה על מה שהושג בתהליך: רפלקציה אישית (כיצד דעתם בנוגע לכל אחת מהגישות השתנתה, כיצד האופן שבו הם רואים את דעותיהם של אחרים השתנה, מה הם למדו על עצמם בתהליך) ורפלקציה קבוצתית (אילו שאלות עוד זקוקות לליבון, האם ניתן לזהות כיוון כללי משותף, מהם היתרונות והחסרונות שבהסכמה על דרך משותפת לפעולה, אילו ויתורים כל אחד מוכן ואינו מוכן לעשות על מנת לקדם כיוון פעולה משותף, האם יש צורך להמשיך ולהיפגש בפורום הזה). אין הכרח להגיע לקונצנזוס או להכריע בין הגישות השונות. במקום זאת מושם דגש על הבנת המורכבות ועל שקילה מושכלת של היתרונות והחסרונות של כל אחת מהגישות.

5. עם תום התהליך מתבקשים המשתתפים לענות על שאלון, המאפשר למנחי התהליך לסקור את השינויים שעברו המשתתפים, לקבל תמונה ברורה ומורכבת של עמדות המשתתפים בנושא הנדון ולהתוודע לשיפוט המושכל והמנומק של אנשים בבחירות

40 ראו לעיל, בתחילת השער השלישי, בפסקאות המזכירות את עבודת קרן קטרינג בנושא מסגור.



### יישום של דיאלוג דליברטיבי בארה"ב: National Issues Forums<sup>41</sup>

קרן קטרינג (Kettering Foundation) עושה שימוש נרחב ורב-שנים במתודת הדיאלוג הדליברטיבי. הארגון מכנס National Issues Forums בקהילות שונות ברחבי ארה"ב, שבמסגרתם מובאים לדיון נושאים בעלי חשיבות לאומית. הפורומים מאפשרים שיח מעמיק ותורמים להשכלת המשתתפים בדיון בנושאים המורכבים. לקראת כל דיון מופק מדריך. ארגון קטרינג חוקר זה שנים את נושא מסגור השיח (Naming and Framing). להלן כמה דוגמאות למסגור: "אלכוהול באמריקה: מה אנו יכולים לעשות בנוגע לשתייה מופרזת?"; "עתידי העבודה: כיצד עלינו להתכונן לכלכלה החדשה?"; "בריונות: כיצד למנוע אותה?"; "עיצוב עתידנו: כיצד על ההשכלה הגבוהה לסייע לנו ליצור את העתיד שאנו רוצים?"; "בעיית האנרגיה: בחירות לעתיד לא ידוע".

שלהם בנושא. השאלונים גם מאפשרים למנחים לתקשר לאחרים את מה שהושג בקבוצה, וכאשר מכונסות כמה קבוצות ומצטבר מידע רב השאלונים מסייעים למנחים לבטא את המגמות בציבור בנוגע לנושא הנדון.

### יתרונות ההליך

1. מאפשר למשתתפים להיחשף לגישות שונות, להבין ולשקול אותן ובכך לטפח ראייה מורכבת של נושא והבנה מעמיקה של אפשרויות הפעולה השונות.
2. מאפשר התדיינות מושכלת, שקולה ומעמיקה בין אזרחים בנושא מסוים.
3. מאפשר דיאלוג משמעותי על אודות גישות ודעות שונות במקום התנצחות בין גישות ודעות.

כאמור, דיאלוג דליברטיבי הוא שם כללי לכמה הליכים דומים. אחד מהם הוא ה-National Issues Forums, מתודה שבמסגרתה מכונסים משתתפים למפגש אחד שבו דנים בכל הגישות כולן. הליך נוסף מאותה קבוצה הוא ה-Study Circles (מעגלי למידה), מתודה שבמסגרתה מתכנסים חברי קבוצה (לרוב 5-15 משתתפים) כמה פעמים (3-4 פגישות לפחות) על מנת לדון בחומרים, בדרך כלל תוך שהם מקדישים מפגש לכל אחת מהגישות המוצגות במדריך.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

London, S. (2014). Thinking together: The power of deliberative dialogue. Retrieved November 5, 2014, from <http://www.scottlondon.com/reports/dialogue.html>.

The National Issues Forums website. Retrieved August 4, 2014, from [www.nifi.org](http://www.nifi.org) (for examples of Discussion guides, see: [http://www.nifi.org/discussion\\_guides/](http://www.nifi.org/discussion_guides/)).

## סקר דליברטיבי (Deliberative Polling)

### ההליך בתמצית

סקר דליברטיבי הוא הליך שמטרתו להעביר קבוצה של אזרחים, הנבחרת באופן אקראי ומייצגת את מגוון הקבוצות באוכלוסייה, תהליך למידה בנושא הנדון, ואחר כך לכלול אותם בסקר שנעשה בו שימוש כמדגם מייצג של דעותיו של הציבור. מטרת ההליך היא להתגבר על בעיה בסיסית במדגמים, שבהם הציבור נשאל לדעתו ותשובותיו מייצגות את האוכלוסייה מבלי שיש לו בהכרח ידע מספק בנושא הנדון. בתחילת ההליך בודקים מהן עמדות המשתתפים ביחס לנושא, ולאחר תהליך הלמידה והשיח בודקים את העמדות בשנית. ההליך מאפשר לשלב בין קבלת נתונים ממדגם סטטיסטי מייצג ובין קבלת נתונים רחבים וקונקרטיים מקבוצת מיקוד או מקבוצת דיון.

הליך הסקר הדליברטיבי פותח על ידי פרופ' גיימס פישקין מאוניברסיטת סטנפורד והוא מוגן בסימן מסחר. ההליך נוסה במקומות רבים ברחבי העולם.

ברוב המקרים התוצאות מראות שינויים משמעותיים בעמדות משתתפים, דבר המצביע על כך שההליך אפשר להם לאמץ נקודת מבט מורכבת יותר על הסוגיה החברתית שבדיון (Fishkin, 2000).

### מתודולוגיה<sup>42</sup>

1. בשלב הראשון נערך בעזרת שאלונים סקר בנושא הנדון בקרב קבוצה אקראית ומייצגת של אזרחים, אשר יכולה לשמש מדגם מייצג של האוכלוסייה.
2. לאחר מילוי הסקר נבחרת באופן אקראי תת-קבוצה מייצגת מתוך משתתפי הסקר, שתעבור את הליך הסקר הדליברטיבי. המשתתפים מזמנים לסוף שבוע של דיונים בנושא הנדון.
3. לפני המפגש נשלחים למשתתפים חומרים המציגים את הנושא באופן מאוזן לצורך תדרוך ולמידה.
4. בשלב הראשון של המפגש מכינים המשתתפים, בקבוצות עבודה קטנות המונחות על ידי מנחה תהליך, שאלות שברצונם לשאול ולברר בשיחה עם מומחים ומנהיגים פוליטיים.
5. בשלב הבא מתקיים דיאלוג עם מומחים ומנהיגים פוליטיים שבו מוצגות השאלות. לעתים דיון זה מצולם ומשודר לכלל האוכלוסייה בכלי התקשורת, מתוך הנחה שהשאלות שהמשתתפים בחרו לשאול מייצגות שאלות שהיו מתקבלות מכלל האוכלוסייה לו זו הייתה עוברת תהליך למידה דומה.

6. בסיומו של סוף השבוע עוברים המשתתפים סקר נוסף, זהה לסקר הראשוני, שמטרתו זיהוי עמדותיהם ודעותיהם בנושא לאחר ההליך שעברו.

7. לאחר ניתוח התוצאות הנתונים משוחררים לתקשורת ומוצגים על ידה. השינוי בתוצאות בין הסקר המקדים לסקר השני מייצג את המסקנות שהציבור היה מגיע אליהן לו לכלל הציבור הייתה הזדמנות להיות מיועד יותר לגבי הנושא הנדון ומעורב בו.

### לאילו מקרים מתאים הליך של סקר דליברטיבי?

- כאשר לציבור יש מעט ידע או מידע.
- כאשר לציבור אין כלים מתאימים כדי לשקלל את התמונות וההשלכות, או לשקול את היתרונות והחסרונות, של כל אחת מההכרעות האפשריות בנוגע לנושא ציבורי מורכב.

### יישום של סקר דליברטיבי ארה"ב: What's next California?<sup>43</sup>

בחדש יוני 2011 נערך סקר דליברטיבי בנושא רפורמות במשילות ששמו "מה הלאה, קליפורניה?". בהליך השתתפו 412 משתתפים שהיו מדגם מייצג של כל תושבי קליפורניה. המשתתפים דנו בכ-30 הצעות שהיו על הפרק ויצרו תמונה ברורה של מה שלדעתם צריך לעשות כדי לטייב נושאים שונים במדינה.

בשנת 2007 נערך הליך סקר דליברטיבי בקרב הורים קתולים ופרוטסטנטים בצפון אירלנד בנוגע לעתיד בתי הספר בעיר אומג (Omagh). אף שהנושא היה רגיש ביותר והשיחות היו קשות, הגיעו ההורים לתובנות ולהסכמות שסייעו בעיצוב המדיניות החינוכית באזור.

בפורטו אלגרה שבברזיל נערך בשנת 2009 סקר דליברטיבי לבחינת רפורמות במסלולי הקריירה של משרות ציבוריות במדינת ריו גרנדה דו סול.

43 מקור המרכז לדמוקרטיה דיונית באוניברסיטת סטנפורד. קישור מלא: <http://cdd.stanford.edu/polls/docs/flyers/deliberative-polling-flyer-en.pdf>

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

The Center for Deliberative Democracy at Stanford University. Retrieved August 4, 2014, from <http://cdd.stanford.edu/>

Fishkin, J. S. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. New York: Oxford University Press

Fishkin, J. S. (2003). Consulting the public through deliberative polling. *Journal of Policy Analysis and Management*, 22, 128-133.

Fishkin, J. S., Luskin, R. C., & Jowell, R. (2000). Deliberative polling and public consultation. *Parliamentary Affairs*, 53, 657-666.

## ועידת הסכמות (קונצנזוס) (Consensus Conference)

### המודל בתמצית

ועידת הסכמות (קונצנזוס) היא דיאלוג בין מומחים ואזרחים הפתוח לציבור הרחב ולתקשורת. זהו הליך שפותח בדנמרק ומטרתו לשתף קבוצת אזרחים מרקעים שונים בדיון בנושאים בעלי אופי מדעי או טכני (NCDD, 2008). בבסיס המודל ההנחה כי קביעת מדיניות המערבת נושאים מדעיים או טכנולוגיות חדשות אינה צריכה להיעשות רק על ידי מומחים; תפקידם של האחרונים הוא לספק תובנות בנוגע להיבטים הטכנולוגיים, אולם תפקידם אינו להכריע בנוגע למדיניות שהציבור הוא שיהיה מושפע ממנה.

לועידה שני שלבים עיקריים: הראשון כולל פגישה בקבוצה קטנה עם מומחים לצורך דיון בנושאים השונים וניסיון להגיע לקונצנזוס. בשלב השני מכונסים מומחים, נציגי תקשורת והציבור, ובו מוצגים הסיכומים שאליהם הגיעו הקבוצות.

בדנמרק נבחרת אחת לחצי שנה קבוצה מייצגת של 15 אזרחים, מתוך כ-200 פונים, לדיון במדיניות חדשה הכרוכה בטכנולוגיות חדשות. המדיניות נבחנת בעזרת חשיפת האזרחים שנבחרו למידע הטכני/מדעי הרלוונטי - תחילה חשיפה מוקדמת לחומרים כתובים ובהמשך דיונים אינטנסיביים בהשתתפות מומחים לצורך הגעה לקונצנזוס בנוגע למדיניות המוצעת.

### שלבי המודל

למודל הדני לועידת הסכמות כמה שלבים מרכזיים (NCDD, 2008):

1. נבחרת מדיניות שנויה במחלוקת לדיון.
2. מורכב צוות היגוי מאוזן (מבחינת ייצוג האינטרסים והידע) אשר בוחר את החומרים שיילמדו, את האזרחים שישתתפו, את המומחים שיעצו ואת מבנה הוועידה שתיערך.
3. מגויסת קבוצה של אזרחים מן השורה שאינם מומחים ואינם בעלי עניין, באמצעים שונים כגון קול קורא.
4. קבוצת האזרחים מתודרכת בנושא המדובר ולומדת אותו (בפורמט של שני סופי שבוע אינטנסיביים).
5. מכונסת ועידת הסכמות בסוף שבוע ארוך (כ-4 ימים), שבמהלכה מתדיינת קבוצת האזרחים עם המומחים, שואלת אותם שאלות ובוחנת איתם חלופות אפשריות. ועידת האזרחים במודל הדני בנויה כך:

- ביום הראשון עונים המומחים על שאלות שהעלו האזרחים במסגרת הלימוד המקדים.

- בחלקו הראשון של היום השני שואלים האזרחים שאלות הבהרה נספחות להרחבה של המומחים.
  - בחלקו השני של היום השני מתדיינים האזרחים ביניהם, ללא נוכחות המומחים, במטרה להגיע לקונצנזוס.
  - היום השלישי מוקדש כולו להמשך ההתדיינות של האזרחים, עד לגיבושן של הסכמות וכתובת דוח בהתאם.
  - בחלקו הראשון של היום הרביעי מציגה קבוצת האזרחים את מסקנותיה במסגרת מסיבת עיתונאים. למומחים ניתנת הזדמנות לתקן את הדברים הדורשים תיקון.
  - בחלקו השני של היום הרביעי מתקיימת התדיינות בשיתוף האזרחים, המומחים, בעלי העניין, הפוליטיקאים והציבור.
6. כחלק מסיכום הוועידה נכתב דוח מסכם המציג את מסקנות קבוצת האזרחים ואת הדיון שהתקיים בעניינן. הדוח של קבוצת האזרחים מפורסם בכלי התקשורת והוא נושא לדיון בפורומים מקומיים עוקבים, במטרה להגביר את מודעות הציבור לנושא ולייצר דיון ציבורי ער, ובכך להגביר את מידת מעורבותו של הציבור בתהליך קביעת המדיניות.

### לסיכום

ועידת הסכמות הוא הליך מתאים לליבון סוגיות אזרחיות בעלות היבטים מדעיים או טכניים שלציבור אין ידע מדעי או טכני מספיק לגביהן, והיא מאפשרת לציבור לשקול אותן באופן מעמיק. ההליך עשוי להתאים גם במקרים שבהם רוצים לשתף את הציבור במידע על אודות מדיניות הכוללת ידע טכני או מדעי חדש, או כדי לעורר דיון ציבורי בנושא כלשהו. ההליך טוב גם כדי לזהות גישות ואת "מצב הרוח" הציבורי. בעיצוב התהליך יש להיות מודעים לכוח הטמון במידע ולחשיבות של מסגור הנושאים ושל הנגשת החומרים באופן אובייקטיבי ומאוזן.

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

וקסמן, א., ובלאונדר, ד., בהנחיית אריאן, אשר. (2002). דגמים של שיתוף אזרחים. נייר עמדה מס' 26. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.  
<http://www.idi.org.il/media/316564/NIYAR-26.pdf>

The Danish Board of Technology. (2006). The Consensus Conference. Retrieved November 5, 2014, from <http://www.tekno.dk/subpage.php3?article=468&toppic=kategori12&language=uk>

D & D Resources. (2008, December 24). Consensus Conference. Retrieved August 4, 2014 from the National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD) resource center <http://ncdd.org/rc/item/1492>

## שיתוף בתקציב (Participatory Budgeting)

### הכלי בתמצית

השיקולים והמורכבויות של הכרעות התקציב, לרבות שקלול התמורות ההכרחי בכל תהליך תקצוב.

ההליך מקדם את הלכידות הקהילתית ומעצים את התושבים לקחת חלק משמעותי בתהליכים ציבוריים אחרים.

ההליך מאפשר את שיפור השירותים הניתנים בקהילה באמצעות תעדוף שירותים לפי הצרכים של התושבים והתאמתם למה שחשוב לחברי הקהילה. הדבר גם מייצר יעילות רבה יותר במתן השירותים ותחושה של אחריות משותפת של התושבים ושל נתני השירותים.

### שיתוף בתקציב בפורטו אלגרה, ברזיל<sup>45</sup>

פורטו אלגרה, עיר בת כ-1.5 מיליון תושבים בברזיל, החליטה כי החל משנת 1989 ינוהל 20% מהתקציב העירוני באמצעות שיתוף בתקציב. מדי שנה משתתפים בהליך כ-12,500 תושבים בממוצע, אשר לוקחים חלק בסדרה של מפגשים אזויים הנפרשים על פני מספר חודשים. בתום התהליך נציגי התושבים מעבירים לממשל את ההכרעות ליישום. מאז שנוסה הכלי לראשונה בשנת 1989 הוא התפשט לכ-1,500 ערים ברחבי אמריקה הלטינית, צפון אמריקה, אסיה, אפריקה ואירופה. בארה"ב ובקנדה, לדוגמה, נעשה שימוש בהליך זה גם בערים מרכזיות, בין היתר בטורונטו, מונטריאול, שיקגו, ניו יורק, סן פרנסיסקו ובוסטון.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

The PBunit. (2010). Participatory Budgeting in the UK: A Toolkit (2nd ed.). Retrieved November 5, 2014, from <http://www.pbpartners.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/Participatory-Budgeting-Toolkit.pdf>

The Participatory Budgeting Project: Empowering Communities and Deepening Democracy (website). Retrieved November 5, 2014, from <http://www.participatorybudgeting.org>

Fung, A., & Wright, E. O. (2001). Deepening democracy: innovations in empowered participatory governance. *Politics and society*, 29, 5-42.

שיתוף בתקציב הוא הליך שמטרתו לנהל כסף ציבורי בדרך שונה באמצעות עירוב הציבור בפעולת התקצוב. במסגרת ההליך חברי קהילה מחליטים ישירות ובאופן המייצג את כלל האוכלוסייה מהו סדר העדיפויות שלהם ואיזה שימוש לעשות בחלק מהתקציב הציבורי. ההליך מאפשר למשלמי המסים לעבוד עם הממשלה הארצית או המקומית ולהיות שותפים בתהליך קבלת החלטות שמשפיע על חייהם.

ההליך פותח לראשונה בברזיל בסוף שנות ה-80 של המאה ה-20 ונסה לראשונה בשנת 1989. עד היום הופעל ההליך ביותר מ-1,500 מקומות בעולם, לרוב ברמת תקציב עירוני במסגרת הליך מוניציפלי. עם זאת נעשה שימוש בכלי זה גם לבניית תקציבי מדינות, בתי נבחרים, בתי ספר ומערכות חינוך, אוניברסיטאות, קואליציות ורשויות/סוכנויות ציבוריות שונות (Participatory Budgeting in the UK, 2009).

### עקרונות בסיסיים

כל התנסות היא שונה, אך יש כמה עקרונות בסיסיים המאפיינים את כל הליכי השיתוף בתקצוב:

- תושבים עושים סיעור מוחות בנוגע לרעיונות להוצאות תקציביות
- נציגים מפתחים הצעות בהתבסס על רעיונות אלה תוך התחשבות בשקלול התמורות בין החלופות השונות
- התושבים מצביעים על הצעות אלה
- הממשלה (או גוף מכנס אחר) מיישמת את הפרויקטים שזכו למרב האהדה

לדוגמה, אם חברי קהילה סבורים שאזור בילוי או שגן שעשועים נמצא גבוה בסדר העדיפויות שלהם, נציגי הקהילה עשויים להעלות הצעה לשיפוץ מגרשי הכדורסל. חברי הקהילה מצביעים על כך ועל הצעות נוספות, ואם הם מאשרים את שיפוץ המגרשים הרשות המקומית משלמת את הוצאות הביצוע.

### יתרונות ההליך (Participatory Budgeting in the UK, 2009)

- ההליך מחזק את הדמוקרטיה ואת מערכות היחסים בין תושבים והרשויות.
- ההליך משפר את האמון בין הרשויות והתושבים ומאפשר שקיפות ואחריות בשאלות של תקצוב.
- ההליך מאפשר לתושבים לראות את התמונה הרחבה ומגוון

Participatory Budgeting in the UK, 2010 45

## קבוצות מיקוד (Focus Groups)

קבוצות מיקוד יכולות להתאים לתהליכי שיח בין-מגזרי בעיקר בשלושה הקשרים: בשלב תכנון התהליך, כהיוועצות העומדת בפני עצמה או כהיוועצות המתרחשת במסגרת תהליך רחב יותר.

בשלב המוקדמים של תהליך שיח בין-מגזרי קבוצות מיקוד יכולות לסייע למכנס התהליך, לנותן החסות, לגורם המעריך ולמנחה לאסוף מידע על אודות המשתתפים השונים ולייצר הבנה טובה יותר של הנושאים שעל הפרק, של האינטרסים ושל הדאגות - הבנה שללא קבוצות המיקוד היה קשה להגיע אליה. בכך מוסיפות קבוצות מיקוד נדבך נוסף על סקרים שבהם משתמשים לעתים בתהליכי הערכה, שכן הן מאפשרות סיעור מוחות ודיאלוג החושפים ומחדדים אינטרסים וחששות שיש לבעלי העניין השונים לקראת ההליך. הדיון במסגרתן יכול לסייע להבנה טובה יותר של ה"למה", בעוד שאלונים וסקרים מאפשרים לרוב להגיע רק עד לרמת ה"מה" ללא העמקה אל ה"למה" שבבסיסם (Bojer et al., 2008).

אם מכוונים את המשתתפים לעסוק בנושאים השנויים במחלוקת ומאפשרים לכל הגישות להישמע, קבוצות מיקוד יכולות לסייע לבחון כיצד אפשר לפתח דיון ושיחות קשות בנושאים מורכבים אלה. אפשר (ולעתים אף חשוב) לספק למשתתפים חומרי למידה ומידע טרם המפגש, ואפשר גם להזמין אותם לדיון בלי יידוע מוקדם, בהתאם לצורך (The World Bank, 2001).

קבוצות מיקוד יכולות גם לשמש לצורך היוועצות (consultation) במסגרת תהליך רחב יותר של שיח בין-מגזרי, או כהליך העומד בפני עצמו במסגרת תהליך קבלת החלטות מסורתית. לדוגמה, טרם הוצאה לפועל של פרויקט חדש אפשר להיעזר בקבוצות מיקוד על מנת להבין מה אנשים חושבים עליו ואילו רעיונות יש להם שיכולים לסייע בעיצובו. במקרה שכזה אפשר לשאול בקבוצת המיקוד שאלות כגון "מהן ההשלכות/המשמעויות של הפרויקט על הקהילה?", "מה הם החששות העיקריים שלך ביחס לפרויקט?", "מה יכול לסייע להצלחת הפרויקט?", "מדוע אנשים מעדיפים היבט זה או אחר בנוגע לרעיון המוצע?" ועוד (The World Bank, 2001).

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Wakeford, T. (2001). A selection of methods used in deliberative and inclusionary processes. PLA Notes, 40, 29-31. [http://siteresources.worldbank.org/INTPCE/NG/1143372-1116506145151/20553237/plan\\_04006.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPCE/NG/1143372-1116506145151/20553237/plan_04006.pdf)

## מתודות נוספות לשימוש בתהליכי שיח בין-מגזרי

בחלק זה מובאות כמה מתודות לניהול הליך רב-משתתפים. מתודות אלה לא פותחו במקור על מנת לשרת בהכרח תהליכים דליברטיביים במרחב הציבורי, אולם עם השנים נעשה השימוש בהן רוח בהקשרים אלו, לעתים תוך אימוץ המתודה כפשוטה ולעתים תוך אימוץ עקרונות ממנה במסגרת התהליך הרחב.

המתודות אשר יוצגו שונות באופיין ולכן מומלץ להכיר את כולן: חקר מוקיר וועידת חקר מוקיר, קפה עולמי, מרחב פתוח, תכנון תסריט, מעגל ודיאלוג סביב סיפורים.

## חקר מוקיר (Appreciative Inquiry) וועידת חקר מוקיר

### הכלי בתמצית

חקר מוקיר הוא מתודה ותהליך המבקשים לזהות את הפוטנציאל הטמון במערכת (ארגון או קבוצת בעלי עניין), לחזק את המסוגלות לממש אותו ולהוביל את המערכת אל עבר הדימוי החיובי ביותר של המשתתפים בה. תהליכי חקר מוקיר מדגישים את האיתור והזיהוי של הטוב המצוי בקיים, ומתמקדים במציאת דרכים לחזק ולהגביר את החזקות על מנת לייצר אפשרויות חדשות לעתיד.

במקום איתור בעיות, ניתוח הסיבות ויצירת פתרונות אפשריים, חקר מוקיר מעריך בחיוב את מה שקיים, מסייע לדמיין מה יכול להיות, מייצר דיאלוג בנושא הדרך שבה הדברים צריכים להיראות ויוצר את מה שיהיה. במקום תיקון של דבר שאינו עובד, מתודה זו מעוררת וממריצה אנשים להתחבר למסוגלות הטבעית של מערכת להשתנות דרך שיתוף פעולה ודיאלוג. מחוללים שינוי בעזרת עבודה משותפת, התומכת בחיזוק הערכים הגבוהים והשאיפות, ומעוררת לפעולה לקראת העתיד החיובי שאליו שואפים. נקודת המוצא של המתודה היא שבכל מערכת יש חזקות שאפשר להעצים בתהליך של הוקרת הטוב וחקירתו באופן המביע הערכה, בשיתוף פעולה ובאופן כוללי (Barrett & Fry, 2005).

### שלבים עיקריים

תהליך חקר מוקיר מורכב מארבעה שלבים המתוארים בעזרת מילים המתחילות באות D: Discovery, Dream, Design, Destiny (Cooperider et al., 2008):

1. השלב הראשון, Discovery, עוסק בחשיפה ובהערכה של הטוב במערכת הקיימת. בעזרת ראיונות דולים בשלב זה חוויות

חיוביות של אנשים מתוך המערכת ומבהירים, בעזרת רפלקציה, מה אפשר לחוויות אלה לקרות. זוהי גישה מערכתית הבוחנת את מכלול הגורמים והמשתנים במערכת הנבחרת, אשר לפי גישה זו לכולם יש השפעה זו או אחרת על בריאותה. בכך חושפים ומזהים את הליבה החיובית של המערכת. בשלב זה מבהירים אילו אלמנטים במערכת רוצים לשמר גם לנוכח שינוי עתידי ומזהים פוטנציאל מאתגר לעתיד. המשתתפים מראיינים זה את זה ועובדים בקבוצות עבודה קטנות לבירור שאלות כגון "מי אנחנו, כפרטים וכקבוצה?", "אילו משאבים אנו מביאים?", "מהם היכולות והכישורים העיקריים שלנו?", "מי אנחנו כשאנחנו בשיאנו?" (תוך שיתוף בסיפורי הצלחה) וכו'. לסיכום שלב זה נערך דיון בקבוצה הגדולה שבמסגרתו ממופים כל החזקות, מקורות הכוח, המסוגלויות, הכשירויות, מערכות היחסים, התקוות והרגשות שיש לאנשים סביב השינוי הרצוי במסגרת הנושא שבו עוסקים.

2. השלב השני, Dream, עוסק בלחזות מה יכול להיות: הקבוצה בונה יחד חזון לעתיד שבו היא מעוניינת, תוך הנחה שהטוב הקיים ישמש בסיס שיעצב את האופן שבו דברים יהיו בעתיד. הבירור נסוב סביב שאלות כמו "מה אנחנו חולמים ומקווים לעתיד?", "איך אנחנו מדמיינים אותנו מתקדמים לעתיד?" "מה הליבה החיובית שלנו מרמזת שאנו יכולים להיות?" או "מהן האפשרויות המלהיבות ביותר שלנו לעתיד?".

3. בשלב השלישי, Design, המשתתפים מחליטים איך דברים צריכים להיראות ומעצבים מערכת שבה הליבה החיובית היא מרכזית ופועמת. העיצוב מאפשר להביא את החזון לכדי מימוש קונקרטי.

4. השלב הרביעי והאחרון, Destiny, עוסק ביצירת המיזמים והשינויים שיאפשרו להוציא לפועל את החזון. בשלב הזה אפשר לעשות שימוש במתודות המחלצות את היצירתיות מאנשים, כמו לדוגמה קפה עולמי או מרחב פתוח.



## ועידת חקר מוקיר

בשנים האחרונות פותח פורמט לשימוש בחקר מוקיר בהליך מרוכז בן 2-5 ימים, שבמסגרתו מכונסת קבוצה גדולה של אנשים - בשאיפה כל חברי המערכת שבה מבקשים לחולל שינוי - בהקשר (setting) שונה ונבדל. בוועידה מסוג זה דיאלוג הוא אופן התקשורת העיקרי. לפורמט של ועידות מרוכזות יש יתרון כיוון שאפשר לעסוק במסגרתן בכלל האלמנטים של המערכת ולהוביל לשינוי חיובי משמעותי. ועידה יכולה לכלול בין 25 לכמה מאות אנשים ולשרת מטרת שונות, כמו שינוי ארגוני, פיתוח קהילתי, תכנון אסטרטגי, גיבוש מדיניות ציבורית, ניהול קונפליקטים או ביור העתיד. ועידת חקר מוקיר כוללת את כל השלבים של תהליך חקר מיטיב שתוארו למעלה, אשר מבוצעים במרוכז (Bojer et al., 2008).

הליך של חקר מוקיר יכול לשמש בכל תהליך שבו יש עניין בשינוי ובהתפתחות של מערכת. הליך זה אפקטיבי במיוחד לשימוש עם אוכלוסיות מוחלשות או במערכות המתמקדות יותר מדי בליקויים ובפגמים של המערכת, כאשר מודגש בעיקר היכן המערכת חולה או זקוקה לעזרה מן החוץ.

## העקרונות המנחים של חקר מוקיר (Bojer et al., 2008)

1. כל מערכת עובדת טוב במידה מסוימת; חשוב לחפש את החיובי; את הכוחות המניעים החיוביים, ולהעריך בחיוב את הטוב ביותר במה שקיים.
2. ידע שנוצר בתהליך החקר צריך להיות ישים; הליך חקר מוקיר מתמקד בסיפורים של אנשים לגבי מה שלמעשה עבד בעבר, ולפיכך מסמן את מה שהוא אפשרי וישים.
3. מערכות מסוגלות להיות יותר ממה שהן ויכולות ללמוד כיצד להתפתח, ואתגרים פרובוקטיביים וחזון של "מה יכול להיות" יכולים לסייע בכך. לפיכך, משתתפים מחזמנים לקחת סיכונים ולדמיין באופן פרובוקטיבי אפשרויות שמעצם ביטוין פותחות פתח ליישומן.
4. התהליך והתוצאה של החקר כרוכים יחדיו ובלתי נפרדים. אין שלב אבחון מקדים אלא תהליך אחד, שבמסגרתו המטפחות והתקוות שמביעים המשתתפים הם חלק מתהליך השינוי עצמו. הנחת היסוד היא שבעזרת השפה מתקיים לא רק דיווח על המציאות אלא גם תהליך של הבניית המציאות. לכן חשוב שהאופן שבו מתארת ומחזות המציאות יהיה חיובי מראשיתו, ובכך יפתח פתח לתחילתו של שינוי חיובי.



## דוגמה לוועידת חקר מוקיר:<sup>46</sup>

### United Nations Global Compact Leaders Summit

ביוני 2004 כינס מנכ"ל האו"ם דאז קופי אנאן את ה-United Nations Global Compact Leaders Summit. הוועידה עסקה במאמץ הגלובלי לאחריות תאגידית ועוצבה לפי מתודולוגיית חקר מיטיב. השתתפו בה מעל 500 מנהיגים מרחבי העולם. בקישור זה אפשר למצוא הרחבה לגבי מקרה זה, כולל דפי העבודה שחולקו למשתתפים ולמנחים של הוועידה, המהווים דוגמה טובה ומפורטת לשלבים ולשאלות הנשאלות במסגרת ועידת חקר מיטיב.

## מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

- The Appreciative Inquiry Commons website. Retrieved August 4, 2014, from <http://appreciativeinquiry.case.edu>
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). *Mapping dialogue: Essential tools for social change*. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (Eds.). (2003). *Appreciative inquiry handbook (Vol. 1)*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hammond, S. A. (2013). *The thin book of appreciative inquiry*. Bend, OR: Thin Book Publishing.
- Whitney, D. D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/bestcasesDetail.cfm?coid=5543> 46

## קפה עולמי (World Café)

### ההליך בתמצית

קפה עולמי הוא מתודה ליצירת ריבוי שיחות סביב שאלה או שאלות מסוימות, המאפשרת גם למספר רב של אנשים, אפילו בסדר גודל של מאות, לחשוב יחד ולייצר תובנות חדשות בהליך דיאלוגי. המתודה מאפשרת דיון יצירתי ופריצות דרך מחשבתיות תוך חיבור אנשים ורעיונות הנדמים שונים בתכלית. במתודה זו עושים שימוש במטפורה של בית קפה ליצירת סביבה נעימה, מאפשרת ולא רשמית מדי, שמטרתה לסייע למשתתפים לחשוב באופן יצירתי על נושא מסוים.

### כיצד מתנהל ההליך

המשתתפים מתקבצים בקבוצות קטנות (לרוב בנות 4-5 משתתפים, מלבד מנחה השולחן) סביב שולחנות עגולים, לסבבים של שיחות (בממוצע כ-3 שלבים בני 20-30 דקות כל אחד). כל סבב תחום בזמן שנקבע מראש, ובסופו מבקש מנחה התהליך כולו מכל יושבי השולחנות (מלבד המנחים) להתפזר ולעבור לשולחנות אחרים. המעבר הוא אקראי ובשולחן החדש נפגשים עם אנשים חדשים וממשיכים ביצירת חיבורים וקישורים חדשים תוך העברת רעיונות מקבוצה לקבוצה, מה שמאפשר העמקה ויצירתיות בדיונים בשאלות.

בתחילת כל סבב אפשר להציג שאלה חדשה או להמשיך לדון בשאלה שנדונה בסבב הקודם. מנחה השולחן, אשר כאמור נשאר במקומו סביב השולחן, מעדכן את המשתתפים בתחילת כל סבב בעיקרי הדיון שהתקיים בסבב הקודם, ומזמין את המשתתפים לצאת מהדיון הקודם לדיון החדש.

המנחים יכולים לפרוש מפות נייר על השולחנות ולהזמין את המשתתפים לכתוב ולשרבט עליהן. לאחר שיעזבו המשתתפים את השולחן תוכל הקבוצה הבאה להשתמש בחומרים שהצטברו על המפה כגירוי להמשך מחשבה. בסיבוב האחרון יכולים משתתפים לחזור לשולחן המקורי שלהם אם הם בוחרים בכך, לצורך סינתזה של הרעיונות המקוריים עם אלה שהועלו בסבבים הנוספים בשולחנות השונים. לאחר תום הסבבים (ולעתים בין הסבבים, בהתאם לצורכי התהליך) מזמין מנחה התהליך במליאה את מנחי השולחנות לשתף בתובנות שעלו במסגרת הדיון בשולחנות שלהם. בתום הסבבים מתקיים דיון במליאה בהשתתפות כל המשתתפים.

על מנת לאסוף את כל התובנות שהעלו מנחי השולחנות והמשתתפים בדיון אפשרי לתלות על הקירות את השרבובים שעל המפות ולהציגם לעיני כול. אם מוצאים שהשימוש באמצעים גרפיים-ויזואליים מסייע

אפשר לסכם את הדיון במליאה באופן גרפי-ויזואלי, ניתן לאפשר למשתתפים לעבור על פני השרטוטים השונים כבגלריה. אפשרות נוספת היא לבקש מכל משתתף לשתף בתובנה אחת שהוא לוקח מהדיונים שהתקיימו (Café to Go, 2008).

### עקרונות מנחים ליצירת מרחבי קפה פרודוקטיביים (Brown & Isaacs, 2005)

- ניסוח שאלה משמעותית:** ההזמנה לדיון יצירתי בבית הקפה צריכה לכלול שאלה מרכזית שתהיה ציר מארגן ומסגרת לדיון בשולחנות. על השאלה להיות רלוונטית וחשובה למשתתפים, פרובוקטיבית ומזמינה, פותחת פתח ומגרה לחשיבה ולדיון.
- מרחב מסביר פנים ובטוח:** בהתאם למטפורה בית הקפה, חשוב ליצור חלל מזמין וחמים. שולחנות קפה ועליהם מפות, בתוספת פרחים או נרות, לצד שתייה וכיבוד קל הם תפאורה שכיחה בתהליכי קפה עולמי, והמסר המועבר הוא כי זו אינה עוד ישיבה רגילה, אלא הזמנה למשתתפים לבטא באופן פתוח וחופשי את מחשבותיהם ותחושותיהם.
- הקשבה הדדית:** מתוך הכרה בכך שתובנות חדשות יצמחו רק מתוך יצירת שלם הגדול מסך כל חלקיו ומתוך מתן תשומת לב מרבית לחשיבה ולתובנות של אחרים.
- רוח של לימוד וחקירה:** מנחי התהליך מעודדים את המשתתפים לחקירה משותפת על מנת לבחון את השאלות העמוקות, לשקול את זוויות הראייה השונות ולחשוף את ההנחות הסמויות, מתוך סקרנות ורצון כן ללמידה. עזרים המסייעים לקידום עקרון זה הם ניירות וכלי כתיבה המונחים על כל שולחן, אשר מטרתם לאפשר למשתתפים לבטא את עצמם באופן יצירתי אם הם מעוניינים בכך.

### ההנחיות הניתנות למשתתפים בקפה עולמי

ההנחיות נועדו לסייע למשתתפים להגיע ליצירתיות ולחשיבה חדשה, וכוללות את העקרונות שלהלן (Brown & Isaacs, 2005):

- התמקדו במה שחשוב.
- תרמו מהניסיון ומהחשיבה שלכם.
- דברו מהלב.
- הקשיבו על מנת להבין.
- חברו בין רעיונות.
- הקשיבו יחד עם המשתתפים האחרים לרעיונות, לתובנות ולשאלות עמוקות שעולים.
- שחקו, ציירו, שרטטו (גם על המפה).

### לאילו מקרים מתאים קפה עולמי?

- כאשר חשוב לחבר ולשתף בעלי עניין לתהליכי חשיבה.
- כאשר יש עניין לעורר לחשיבה חדשה, לבחינת דרכי התמודדות עם בעיות ואתגרים.
- כאשר חשוב לבנות ולהעמיק מערכות יחסים ותקשורת בין בעלי עניין.
- כאשר רוצים ליצור דיאלוג אותנטי בקרב קבוצות משתתפים גדולות.

### לאילו מקרים קפה עולמי אינו מתאים?

- אם יש תוצאה שהוחלט עליה מראש.
- כאשר רוצים ליידע ולהעביר מידע באופן חד-כיווני.
- כאשר קבוצה זקוקה לחשיבה מתכנסת (לדוגמה לצורך הוצאה לפועל של תכנית מרובת פרטים).

### דגשים מרכזיים למנחה הקפה העולמי הנמצא במרכז

המליאה (Café to Go, 2008) :

1. הזמן אנשים להצטרף לשולחנות דומים לשולחנות של בית קפה בסביבת עבודה מזמינה שבה ממתין מנחה השולחן.
2. מדוד זמן ועם תום הזמן שהוקצב בקש מכולם (מלבד מנחה השולחן) לעבור לשולחן אחר.
3. צור אווירה של לימוד וחקירה שבה אנשים מדברים מהלב ומקשיבים כדי להבין, תוך עיסוק בשאלות משמעותיות עבורם. היהיו נושאים עמוקים.
4. חבר אנשים ורעיונות הנדמים שונים בתכלית.
5. שחק, צייר, שרבת (גם על ה"מפה" של בית הקפה, העשויה מנייר).

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Brown, J., & Isaacs, D. (2005). The World Café, Shaping Our Future through Conversations that Matter. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

The world Café. (2008). Café to Go: A quick reference guide for putting conversations to work. Retrieved November 5, 2014, from <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf>

The world Café community foundation website: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)

## מרחב פתוח (Open Space)

### המתודה בתמצית

"מרחב פתוח" מבוסס על ההנחה שבכנסים ובישיבות רבי-משתתפים השיחות הטובות ביותר מתקיימות דווקא במפגשים הלא-פורמליים שמחוץ לסדר היום הרשמי. המטרה של מתודה זו אינה ליצור איכות של שיחת בית קפה (לשם כך נועדה מתודת "קפה עולמי"), אלא דווקא איכות של שיחה בהפסקת קפה במהלך תהליך רב-משתתפים. מתודת מרחב פתוח יוצרת במתכוון את הסביבה הלא-רשמית נטולת התכתיבים, ומאפשרת לקבוצות גדולות או קטנות להתארגן בעצמן ולדון באופן אפקטיבי בנושאים מורכבים בפרק זמן קצר. במרחב פתוח המשתתפים קובעים בעצמם את האג'נדה שלהם. המתודה מאפשרת למשתתפים להיות מעורבים ולתרום במקומות שאליהם הם מרגישים שהם הכי מתחברים, ובכך יתרונה - המשתתפים בוחרים כיצד לתרום לתהליך מבלי שהדבר מוכתב להם על ידי מנחה התהליך או המתכנן שלו (Owen, 1997).

### עקרונות מנחים

המודל של מרחב פתוח כולל ארבעה עקרונות מנחים, המבטאים כולם את ההתפתחות האורגנית של התהליך ואת האופן שבו מנחה התהליך נמנע מלשלוט בו (Owen, 1997):

1. **מי שמגיעים הם האנשים הנכונים:** יש להרפות מהניסיון להכתיב את הגעתם של אנשים מסוימים. האנשים שהנושא חשוב להם מספיק בשביל להגיע הם האנשים הנכונים שצריכים להיות חלק מהתהליך.
  2. **הזמן שבו התהליך מתחיל הוא הזמן הנכון:** ייתכן שלפגישה יהיה זמן התחלה, אולם יצירתיות והשראה אינם פועלים לפי כללים מוכתבים והדברים מתחילים באמת כשהזמן מתאים לכך.
  3. **מה שקורה הוא הדבר היחיד שהיה יכול לקרות:** המשתתפים מחזמים להרפות גם הם משליטה ומציפיות המכוונות למטרה מסוימת, ובמקום זאת לתת תשומת לב למה שבפועל קורה ונבנה במרחב המשותף.
  4. **כשזה נגמר זה נגמר:** גם כאן, מרפים משליטה ומקביעה מוסדרת מראש על מועד סיום פגישה או תהליך. אי-אפשר לחזות זאת וחשוב לזכור שמה שמכתיב את התהליך הוא הנושא ולא לוח הזמנים.
- המשתתפים במרחב פתוח לוקחים אחריות על הלמידה שלהם ועל האופנים שבהם הם תורמים. המרחב הפתוח מתארגן מעצמו תוך

שנוצרות בו קבוצות שונות, וכל אחת מהן עוסקת בדגשים שהולכים ונבנים מתוך הפעילות בקבוצה.

"כלל שתי הרגליים" הוא הכלל שאמור להנחות משתתפים במרחב פתוח: כאשר בכל רגע נתון משתתף מבין שהוא אינו תורם עוד לקבוצה מסוימת או שאינו לומד מהפעילות בה, עליו לעשות שימוש בשתי רגליו על מנת לעבור לקבוצה אחרת במרחב הפתוח שהוא חש שמתאימה לו יותר (או לצאת החוצה לשבת בשמש). זאת מכיוון שלמידה והפריה מתרחשות רק במקום שיש בו תחושה של חיוניות.

המעבר מקבוצה לקבוצה גם מייצר באופן אורגני וטבעי קשרים והפריה בין קבוצות כיוון שהמשתתפים העוברים ממקום למקום נושאים עמם רעיונות המוטמעים במקומות אחרים.

### כיצד עובדת המתודה?

כאמור, מתודת מרחב פתוח מעבירה את האחריות כולה לידי המשתתפים, תוך שהם נשאלים שתי שאלות מרכזיות: "מה אתה באמת רוצה לעשות?" ו"בהמשך - מה היית רוצה לעשות בנוגע לכך?". המתודה והמנחה מספקים את המרחב ואת הלגיטימציה לפעול ולקדם את הדברים שחשובים למשתתפים. בתחילה מכנס המנחה את המשתתפים במעגל, מציג את השאלה או הנושא המרכזיים שהביאו את כולם למרחב הפתוח, מסביר למשתתפים כיצד הוא יתקיים ומזמין אותם לכנס קבוצות דיון. מרחב פתוח יכול להימשך כמה שעות או כמה ימים (Bojer et al., 2008).

- מנחה התהליך מכין מראש כמה מרחבים או חדרים והמשתתפים מחזמים להזמין משתתפים נוספים לדיון סביב נושא או שאלה שמעסיקה אותם באחד החדרים.
- מי שמבקש לבנות קבוצה סביב נושא כותב על לוח גדול הניצב בכניסה את השאלה ואת החדר שבה היא תידון, ובכך מזמין את המשתתפים להצטרף לדיון בנושא.
- מנחה התהליך יכנס את המשתתפים כולם באמצע היום ובסופו על מנת שקבוצות ידווחו על הדיונים המתקיימים במסגרתן.
- את התוצרים המדווחים אוספים לכדי דוח שהמשתתפים מקבלים בסוף התהליך.
- אם צריך לקבל החלטות, המנחה יכול למקד את הקבוצה ולסייע לה ליצור סדר עדיפויות.

### לאילו מצבים מתאים מרחב פתוח?

- כאשר הנושא מסובך ומורכב מכמה תת-נושאים שיש לתת עליהם את הדעת.
- כאשר יש תחושת דחיפות וכשאנשים מעורבים ויש להם אינטרס

לקדם את התהליך קל יותר למשתתפים להתגייס לתהליך ולהגיע לתוצרים משמעותיים.

- מתודת מרחב פתוח טובה במיוחד במעבר מתכנון לפעולה, כאשר נדרשת פעולה ממשית ואנשים צריכים להפגין מנהיגות ולקדם רעיונות לביצוע.

### לסיכום

חשוב לשלב את המרחב הפתוח עם כלים ומתודות אחרים על מנת לאפשר את עיבודם וכינוסם של הדברים העולים במסגרת מתודה זו. כמו כן, חשוב לסייע להחזיק את התהליך, זאת בשל החשש שמרחב פתוח, כמסגרת תהליכית בפני עצמה, יפגע בסיכויים של הקבוצה להתקדם, בשל אופיו הפתוח של התהליך.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Owen, H. H. (1997). Expanding our now: The story of open space technology. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Owen, H. Opening space for emerging order. Retrieved November 5, 2014, from [http://www.openspaceworld.com/brief\\_history.htm](http://www.openspaceworld.com/brief_history.htm)

## תכנון תסריט (Scenario Planning)

### ההליך בתמצית

פותח את המשתתפים לאפשרויות שונות ומסייע להם לשרטט את העתיד הרצוי מבחינתם, תוך בחינה של מה שאפשרי ושל מה שמציאותי לצפות לו בעזרת המגמות שזוהו בשלב הקודם.

4. המשתתפים בוחנים כיצד אפשר לנווט את ההתפתחות העתידית כדי לממש את העתיד שברצונם להשיג, תוך התחשבות באופני ההתפתחות האפשריים של מה שקיים לגבי חוסר ודאות ושיכול להתקדם לאחד משני כיוונים (אחת משתי האפשרויות שתוארו עוד בסעיף הראשון).

5. לגבי כל אחת מהאפשרויות/כיוונים בונים בשלב זה נרטיב מפורט של האופן שבו ייראה העתיד אם הוא יתפתח לכיוון זה.

6. בשלב האחרון המשתתפים עושים רפלקציה על כל אחד מהתסריטים והמשמעויות שלו, ובוחנים עד כמה הוא רצוי. לאחר מכן המשתתפים מחליטים החלטות בהתאם. החלטות יכולות להתייחס לאופנים שבהם יעצבו המשתתפים את העתיד וגם לפעולות שיש לבצע בהווה על מנת להתכונן להתפתחויות אפשריות בעתיד, גם התפתחויות אשר אינן רצויות ושאינן בשליטת המשתתפים.

תכנון תסריט הוא כלי לבירור תמונות עתיד אפשריות. המשתתפים בהליך יוצרים יחד תיאורים מפורטים של האופן שבו הם מבינים שייראה העתיד בנוגע לנושא מסוים. מתוך הכרה בחוסר הודאות בנוגע לאופני ההתפתחות בעולמנו, תכנון תסריט נועד פחות לנבא את העתיד ויותר לאפשר למשתתפים לאתגר את הנחות המוצא שלהם ואת המודלים המנטליים שבעזרתם הם מתמודדים עם אותו חוסר ודאות. תהליך מסוג זה חושף פרדיגמות קיימות ועוזר לשנות אותן ולאפשר בחינה מחודשת של דרכי ההתבוננות וההבנה של המשתתפים. זהו תהליך דיאלוגי הנותן מקום לפרספקטיבות שונות של העתיד, מעשיר את דרכי ההתבוננות ומאפשר קבלת החלטות טובות יותר. התהליך מאפשר להיפתח לראיית העתיד מזוויות ראייה שונות, באופן מורכב יותר ורב-ממדי, ולזמן אפשרויות פעולה חדשות בהתאם.

הליך תכנון תסריט מתאים למקרים שבהם יש צורך להתמקד בעתיד ובאופן שבו פעולות בהווה משפיעות עליו, או למקרים שבהם יש מידה רבה של אי-ודאות בנוגע להשפעת הסביבה החיצונית על העתיד. תהליך מסוג זה יכול לסייע למשתתפים להבהיר סיטואציה מורכבת שבה הם מצויים, שקשה להבין את מכלול מורכבותה והשלכותיה. ההנחה היא כי עיסוק מפורט בעתיד ובאופנים שבהם הוא יכול להתפתח יכול לסייע בהבנת ההווה.

### השלבים העיקריים בהליך תכנון תסריט (Meinert, 2014)

1. החלטה במה מתמקדים ומה מבקשים לבחון.
2. זיהוי אלמנטים מרכזיים שיש חוסר ודאות לגביהם ולגבי האופן שהם יכולים להשפיע על הנושא בעתיד (לדוגמה, מיתויה המפלגה שבשלטון שתנהיג שינויים, האם תפותח טכנולוגיה שתשפיע על אופני הביצוע הקיימים ועוד). לגבי כל אחד מאלמנטים אלה יש לתאר שתי אפשרויות שונות של כיוונים שאליהם הדברים יכולים להתפתח. לאחר זיהוי האלמנטים השונים המשתתפים מעלים את נקודות המבט השונות שלהם בנוגע לכל האלמנטים, מנסים לארגן אותם לפי סדר חשיבות והשפעה ודנים ביכולת החיזוי לגבי כל אחד מהם. כמו כן, בשלב זה מזהים את המגמות (פוליטיות, כלכליות, חברתיות, משפטיות) ברוח התקופה שעשויות להשפיע על הנושא שבו מתמקדים.
3. פיתוח תסריטים שונים של העתיד ודיון באופנים השונים שבהם יכולים להתפתח האלמנטים שיש לגביהם חוסר ודאות. תהליך זה

### תכנון תסריט לגבי עתידה של דרום אפריקה<sup>47</sup>

בשנת 1991, זמן קצר לאחר שחרורו של נלסון מנדלה מהכלא, כאשר העתיד של דרום אפריקה היה מעורפל, כונסו 22 מנהיגים בדרום אפריקה - משמאל ומימין, שחורים ולבנים - לתהליך של תכנון תסריט בנוגע לעתיד המדינה. כל אחד מהם ראה את העתיד של דרום אפריקה מזווית ראייה אחרת. הקבוצה ניהלה דיאלוג אינטנסיבי בן יומיים ונפגשה פעמים ספורות במהלך החודשים שלאחר מכן. בתהליך הועלו כמה תסריטים ולבסוף הוחלט על ארבעה תסריטים אפשריים לעתידה של דרום אפריקה. כל ארבעת התסריטים ניסו לענות על השאלה "כיצד המעבר יתרחש והאם המדינה תצליח 'להתרומם'?", והתבססו על ארבעה סמלים: בת יענה, המסמלת את טמינת הראש בחול של המשטר הלבן המסרב להיכנס לתהליך של משא ומתן; ברוח צולע, המסמלת תקופת מעבר ארוכה מדי תוך ניסיון לרצות את כולם ללא הצלחה; איקרוס (מהמיתולוגיה היוונית), המסמלת את עלייתו של משטר שחור המכונן מדיניות הוצאות נטולת רסן המובילה לפשיטת רגל; ולבסוף, התסריט החיובי ביותר, הפלמינגו, המסמלת מעבר מוצלח שבמסגרתו כולם עולים ומתרוממים יחד.

ארבעת התסריטים נכתבו בהרחבה בדוח בן 25 עמודים שהופץ דרך אמצעי התקשורת לכל רחבי המדינה. לדוח זה, התוצר של המפגשים, הייתה השפעה רבה על המדיניות הכלכלית של המדינה ופוליטיקאים רבים חזרו ופנו לתסריטים אלה בוויכוחים ובדיונים פומביים. התסריטים היו כלי רב עוצמה הן בדיון הציבורי והן בתכנון, וגם עשור לאחר פרסום הדוח עדיין שבו וחזרו אליהם. הסיבות להצלחת התהליך היו התזמון הנכון שלו (במהלך חלון הזדמנויות שנוצר לכינון עתידה של דרום אפריקה), ההשתתפות של דמויות מפתח מכל קצוות הקשת הפוליטית, האופן שבו התהליך סייע בבניית מערכות יחסים משמעותיות בין המשתתפים והאופן שבו עוצבו מפגשי המשך, שאפשרו יצירת תהליך משמעותי ובניית תוצר איכותי: תסריטים מפורטים וכתובים היטב שתוכו באופן משמעותי על ידי אמצעי התקשורת.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Meinert, S. (2014). Field Manual: Scenario Building. European Trade Union Institute. Retrieved August 4, 2014, from <http://www.etui.org/Publications2/Guides/Field-manual-Scenario-building>

Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. Sloan management review, 36, 25-25.

### המתודה בתמצית

טכניקת המעגל מבקשת לייצר אווירה שתאפשר למשתתפים לקיים דיאלוג משמעותי עם כמה שפחות הסחות דעת ודיבורי סרק. טכניקה זו מזמינה את המשתתפים להאט, לתרגל הקשבה עמוקה ולחשוב יחד במובן העמוק של חשיבה יחד; לעצור לפרקי זמן ארוכים בין דיבור לדיבור ולמקד את תשומת הלב באופן מלא בדובר ובחוויה המיידית העולה מהדברים שנאמרים. טכניקת המעגל מבקשת ליצור את התנאים לחוויה של ישיבה יחד במעגל ליצירת דיאלוג אמיתי, שבו המשמעות של מה שמתרחש בשיחה אינה בראשם של פרטים אלא במרחב המשותף, זורמת בין אנשים ומתהווה מתוך המפגש (Morelli, 2006). טכניקת המעגל המוכרת בספרות מקורה במסורת האינדיאנית (Baldwin, 2008), אם כי אפשר למצוא גרסאות שונות של העקרונות המובלטים במסגרתה בתרבויות מסורתיות שונות. המעגל אמור להיות המכל המאפשר לכולם להרגיש בטוחים ולקבל השראה תוך כדי תהליך, ללא אג'נדה מאורגנת וללא היררכיה ברורה, אלא באמצעות מתן תשומת לב מוקפדת למה שעולה ומבקש להיאמר תוך כדי התהליך. המעגל מונהג על ידי כל המשתתפים בו ולא על ידי אדם זה או אחר, וכולם נושאים באחריות לאיכות ההתנסות. עם זאת, צריכה להיות התכוונות ברורה בדבר מטרת התהליך והיעדים שהמשתתפים רוצים להשיג (לדוגמה פתרון בעיה, התמודדות עם אתגר מסוים וכו').

תפקידו של מנחה התהליך להחזיק את התהליך ולהיות קשוב ל"מרכז" המעגל ולמה שעולה ממנו.

### שלבי התהליך (Bojer et al, 2008)

1. פתיחה המסייעת למשתתפים להיכנס לאווירה של מעגל, הכוללת לעתים הקראת שיר, תרגול של התבוננות פנימית בדממה, נגינה וכו'.
2. בדיקה איפה כל אחד נמצא, הזמנת המשתתפים להתבונן פנימה ולשתף את שאר המשתתפים בתחושה האישית, בציפיות שלו ובתקוות שלו מהמפגש. לעתים המשתתפים מחמנים להביא חפץ המתאר את התקוות שלהם ולשים אותו במרכז המעגל, כך שנוצר דימוי חזותי דומיננטי של המשתתפים השונים במרכז.
3. הסכמה על כללי מסגרת ועל האופן שבו רוצים להתנהל יחד במעגל (כללים כמו: הקשב ללא שיפוטיות, הצע את התובנות שלך בהתכוונות מלאה, תן מקום לדממה בתהליך, דבר רק כאשר לקחת את חפץ הדיבור ממרכז המעגל, מה שנאמר במעגל נשאר במעגל).
4. דיאלוג.

5. בדיקה איפה כל אחד נמצא ומה הוא מרגיש טרם פרידה והתפזרות.

תהליכי מעגל נודעים בשימוש הנעשה במסגרתם ב"חפץ דיבור" - מקל או כל חפץ אחר המונח במרכז המעגל ושכל מי שמבקש לדבר קם ולוקח אותו. בכך מבטא המשתתף את ההתכוונות הברורה שלו לדבר ויכול להיות בטוח שלא יפריעו לו, כי כל השאר יודעים שכל עוד חפץ הדיבור ברשותו הוא היחיד שמדבר (טכניקה זו מפחיתה את הדחף של המקשיבים לענות ואת העיסוק הפנימי בתשובות אפשריות ומפנה מקום ותשומת לב מלאה לדובר). כמו כן, השימוש בחפץ מאפשר אווירה רגועה ולא פינג-פונג אחוז תזזית. אם המנחה או אחד המשתתפים מרגיש שהמעגל יוצא מאיזון ושמפתחת תזזיתיות הוא יכול לבקש רגע של רפלקציה, של דממה והתבוננות פנימה, אשר נועד לייצר מחדש את הרגע הנחוץ לתהליך דיאלוגי.

המשתתפים במעגל מתבקשים להיות בהתכוונות לחיזוק המעגל כאשר הם מדברים ולדבר מהלב כך שדבריהם יזינו אותו, תוך התמקדות רק במה שרלוונטי לשיחה באותה נקודת זמן.

המעגל הוא למעשה מרחב המאפשר לדבר מתוך התכוונות, לדבר ולהקשיב בתשומת לב, לקחת חלק ברפלקציה עם משתתפים אחרים ובכך לייצר תשומת לב רבה ומסוגלות להבנות משמעות יחד.

### באילו הקשרים יכול השימוש בטכניקת המעגל לתרום? (Ball et al., 2009)

- כאשר רוצים לייצר דיאלוג משמעותי בין משתתפים.
  - כאשר מבקשים לבנות מערכות יחסים באופן משמעותי יותר או ליצור קהילה.
  - כאשר מבקשים לייצר תחושה של שייכות של משתתפים לתהליך.
  - כאשר יש פערי כוחות ורוצים לאפשר לכל הקולות להישמע, כולל אוכלוסיות המודרות לרוב מהשיח הציבורי ומתהליך קבלת ההחלטות.
  - כאשר רוצים למקד את המשתתפים בנושא אחד ולהעמיק בו.
  - כאשר מבקשים להפחית תזזיתיות בתהליך ולאפשר למשתתפים בו להאט ולעשות רפלקציה.
  - כאשר קיים קונפליקט בין משתתפים בקבוצה.
  - כאשר רוצים לפתור בעיה מורכבת שבה מעורב מטען רגשי או שנדמית בלתי פתירה.
  - בהליכי תכנון מורכבים.
- "מעגל" אינו חייב להיות המתודה היחידה, או אף המתודה המרכזית,



שבה עושים שימוש במסגרת תהליך שיח. הוא יכול להיות טכניקה שבה משתמשים בשלב מסוים ברצף של תהליך אם באפשרותו לספק מענה מתאים לקבוצה. עם זאת, מעגל יכול גם לשמש בתהליך מתמשך שבו קבוצה הולכת ובונה את המסוגלות שלה לייצר דיאלוג עמוק ומשמעותי.

גודל הקבוצה המתאים למעגל הוא בין 8 ל-15 אנשים. אפשר להגיע עד ל-30 משתתפים אולם חשוב לזכור כי ככל שמספר המשתתפים גדל היכולת להעמיק בדיאלוג פוחתת.

מתודת מעגל יכולה להיות מאיימת עבור משתתפים, הן בשל המרכיבים והדגשים הלא שכיחים שלה והן בשל הבקשה ממשתתפים להיחשף ולתת ביטוי לעצמם באופן שלא תמיד הם מוכנים לו. לפיכך חשוב להקדים ולייצר אצל המשתתפים מוכנות לכניסה לתהליך מסוג זה.

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

Baldwin, C. (1998). *Calling the Circle*. New York: Bantam.

Ball, J., Caldwell, W. J., & Pranis, K. (2010). *Doing democracy with circles: engaging communities in public planning*. Saint Paul, MS: Living Justice Press.

Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). *Mapping dialogue: Essential tools for social change*. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.

Morelli, N. (2006). *The Circle Gathering Guide*. Nuccia Morelli.

## דיאלוג סביב סיפורים (Story Dialogue)

את המשתתפים לכתוב את סיפוריהם סביב נושא משמעותי שבדיון, ואחר כך לספר אותם. כאשר אדם משתף בסיפורו האחרים מקשיבים בתשומת לב וכותבים לעצמם הערות. השיתוף מוביל את הקבוצה לתהליך רפלקציה, שבמסגרתו כל משתתף מתאר באילו אופנים הסיפור שסופר הוא גם הסיפור שלו ובאילו אופנים סיפורו שונה מהסיפור שסופר. בהמשך לכך מנותח הסיפור באופן דיאלוגי בקבוצה תוך בירור מהות הסיפור, מדוע האירועים בו התרחשו כפי שהתרחשו, מהן התובנות מהסיפור ומה הקבוצה הולכת לעשות בעקבות מה ששמעה ולמדה. אפשר גם לבקש מהמשתתפים לכתוב על כרטיסיות את התובנות שלהם.

גישות נרטיביות יכולות לסייע במקומות שבהם יש עניין לקיים דיאלוג משמעותי, להבין לעומק את נקודות המבט השונות ולטפח אמפתיה כלפיהן, לחזק מערכות יחסים, להתמיר קונפליקטים ולהבנות סיפור קונסטרוקטיבי של העתיד. משום כך יש מקום להיחשף באופן שיטתי לגישות אלה ולהעמיק את הלמידה שלהן.

בעשורים האחרונים רווחות יותר ויותר שיטות המסתמכות על הגישה הנרטיבית. לפי גישה זו, אנשים מייצרים משמעות דרך האופן שבו הם מספרים את סיפור המציאות שלהם, ותקשורת בעזרת סיפורים אישיים היא תקשורת משמעותית בין אנשים. אנו זוכרים דברים טוב יותר כאשר הם מובאים בצורת סיפור (Narrative), קל להיות אמפתי לסיפור של אחרים ואפשר לגשר בין תפיסות שונות בעזרת סיפורים. הסיפורים והאופן שבו הם מוצגים מאפשרים הבנה טובה יותר של המקום שממנו אנשים באים ושל הנחות היסוד שלהם. בעזרת מעבר הדרגתי מהפן האישי בסיפור לידע מוכלל אפשר להצביע על הנושאים החשובים באמת לקהילה ולקבוצה.

במסגרת הגישה הנרטיבית פותחו מודלים שונים לניהול שיח או לניהול קונפליקט בין פרטים או קבוצות תוך שימוש בנראטיבים או סיפורים (לדוגמה Winblade & Monk 2000, 2008; Cobb, 2013). גישת הדיאלוג סביב סיפורים לדוגמה (Bojer et al., 2008), השואבת מהתפיסה הנראטיבית אך משמרת את מושג הסיפור (story), מזמינה

### מקורות והצעות להרחבת הקריאה:

- Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M., & Magner, C. (2008). Mapping dialogue: Essential tools for social change. Chagrin Falls, OH: A Taos Institution Publication.
- Cobb, S. (2013). Narrative "Braiding" and the Role of Public Officials in Transforming the Public's Conflicts. Narrative and Conflict: Exploration of Theory and Practice, 1, 4-30.
- Winblade, J. & Monk, G.D. (2000). Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Winblade, J., & Monk, G. D. (2008). Practicing narrative mediation: Loosening the grip of conflict. San Francisco: Jossey-Bass

## רשימת מקורות

**\*רשימת המקורות מתייחסת לשער הראשון והשני של המסמך. בשער השלישי, מובאים המקורות לזגמאות להליכים, כלים ומתודות בגוף המסמך.**

- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organization*. D.C.: Georgetown University Press.
- Althaus, C., Bridgman, P., & Davis, G. (2013). *The Australian policy handbook*. Sydney: Allen & Unwin.
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public administration review*, 65, 547-558.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Carlson, C. (1999). Convening. In L. E. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 169-197). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carlson, C. (2007). *A practical guide to collaborative governance*. Portland, OR: Policy Consensus Initiative.
- Chrislip, D. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Core Principles for Public Engagement (2009). Retrieved November 6, 2014, from <http://ncdd.org/rc/wp-content/uploads/2010/08/PEPfinal-expanded.pdf>
- Fishkin, J. S. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. New York: Oxford University Press.
- Frederickson, H. G. (1997). *The spirit of public administration* (Vol. 80). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66, 66-75.
- Ghais, S. (2005). *Extreme facilitation: Guiding groups through controversy and complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Cambridge: Harvard University Press.
- Himmelman, A. (2002). *Collaboration for a change: Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide*. Minneapolis, MN: Himmelman Consulting. Retrieved November 6, 2014, from [https://depts.washington.edu/ccph/pdf\\_files/4achange.pdf](https://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/4achange.pdf)
- Improving Clarity on Collaboration and Consensus Building Processes: The Ad Hoc Working Group on the Future of Collaboration and Consensus on Public Issues. Retrieved November 6, 2014, from <http://www.mediate.com/acrepp/docs/Spectrum.pdf>
- Kettering Foundation (2011). *Naming and framing difficult issues to make sound decisions: A Kettering Foundation report*. Retrieved November 6, 2014, from [http://kettering.org/wp-content/uploads/Naming\\_Framing\\_2011-.pdf](http://kettering.org/wp-content/uploads/Naming_Framing_2011-.pdf)
- Nabatchi, T., Gastil, J., Weiksner, G. M., & Leighninger, M. (Eds.). (2012). *Democracy in motion: Evaluating the practice and impact of deliberative civic engagement*. New York: Oxford University Press.
- National Coalition for Dialogue and Deliberation (2013). *Engagement Streams Framework*. Retrieved November 6, 2014, from [http://www.ncdd.org/files/NCDD2010\\_Engagement\\_Streams.pdf](http://www.ncdd.org/files/NCDD2010_Engagement_Streams.pdf)

- National Coalition for Dialogue and Deliberation. (2010). Resource Guide for Public Deliberation. Retrieved November 6, 2014, from [http://www.ncdd.org/files/NCDD2010\\_Resource\\_Guide.pdf](http://www.ncdd.org/files/NCDD2010_Resource_Guide.pdf)
- O'Toole, L. J. Jr. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 57, 45-52.
- Podziba, S. L. (1999). The Chelsea Charter consensus process. In L. E. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 743-772). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4, 155-169.
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science, technology & human values*, 30, 251-290.
- Salamon, L. M. (Ed.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. New York: Oxford University Press.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Susskind, L. E., & Cruikshank, J. L. (2006). *Breaking Robert's rules: The new way to run your meetings, build consensus and get results*. New York: Oxford University Press.
- Susskind, L. E., & Thomas-Larmer, J. L. (1999). Conducting a conflict assessment. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 99-136). Thousand Oaks, CA: Sage.

