



תכנון אפיון תהליך שיתוף

מתווה מפורט לתהליך

בקצרה

הכלי שלפניכם מציג מתווה מפורט לתהליך שיתוף ומסייע בבניית מתווה עצמאי שכזה. מתווה לתהליך שיתוף הוא המסמך המארגן של התהליך כולו, שמטרתו לדייק את רכיבי השיתוף, לתת מענה על שאלות העומק ולארגן את הפרטים הטכניים לביצוע. המסמך מאפשר לצוות לראות את התמונה המלאה של התהליך דרך המטרות, האתגרים, קהלי היעד, שאלות השיתוף, כלי השיתוף המתאים וכן לוחות הזמנים לביצוע.



למה זה טוב?

ביצוע תהליך שיתוף נכון הוא מורכב ולא פשוט, דורש משאבים זמן וכסף וכן השקעה ומחויבות מצד המכנס. בכדי לבצע תהליך שיתוף מיטבי אשר יתרום תרומה משמעותית לקבלת החלטה יש לקיים חשיבה מקדימה הכוללת דיוק יעדים, מטרות, שאלת השיתוף/ קהלי היעד הרלוונטיים, התוצר המצופה ובהתאם לכך כלי השיתוף בהם נעשה שימוש. ככל שתתקיים חשיבה מקדימה ויוגדר מבנה התהליך מראש כך תעלה תועלתו, ויצליח הצוות המבצע אותו להשיג את יעדיו.



מבנה מתווה מפורט לתהליך שיתוף



הגדרת מטרת התהליך -

בשביל מה אנו יוצאים לתהליך שיתוף? מהי המטרה אותה נשאף להשיג? מטרות התהליך הן הבסיס בכל כתיבת מתווה של תהליך שיתוף והיא המגדלור לאורו נפעל לאורך התהליך כולו. המטרות יכולות לנוע על ציר רחב של אפשרויות והוא משפיע על טווח וגבולות השיח. מטרות לדוגמה:

- 1 ללמוד על צרכים הקיימים בשטח בנושא ובמה כדאי לי להתמקד
- 2 לקבל פתרונות אפשריים מהשטח לבעיה שיש לי
- 3 להאיר "נקודות עיוורון" בנושאים אותם לא תפסתי כמהותיים או חשובים
- 4 להבין מהי מידת ההסכמה על כיוון בו הארגון צועד או על מדיניות מתגבשת
- 5 להתייעץ עם מומחים בנושא מרכזי בו עוסקים או עתידים לעסוק

לצד המטרות המרכזיות ישנן מטרות משנה אותן נוכל להגדיר ולהשיגן בעזרת התהליך, לצד המטרה המרכזית. מטרות משנה לדוגמה:

- 1 שיתוף פנימי של היחידות הארגון השונות של הגורם המכנס
- 2 בניית אמון עם קשת של ארגונים וגורמים בשדה המקצועי
- 3 הנגשת גורמי המקצוע אל השדה
- 4 הרחבת נקודות המבט וההיכרות עם השדה

טווח וגבולות השיח – התמקמות על ציר השיתוף

- מהי רמת השיח – יידוע / היוועצות / תשתית לשיתוף פעולה? (לקריאה נוספת על רמות שיתוף, מומלץ לקרוא [על שיתוף ציבור בספרית הידע של שיתופים](#))
- האם השיח תחום בזמן או מתמשך?
- גבולות – תחומים / נושאים / אוכלוסיות שבהם לא יעסוק התהליך, מגבלות שונות של הגורם המכנס את התהליך בתחום השיתוף

המלצה שלנו – לא לפסוח על סעיף גבולות השיח והתהליך. במקרים רבים תישאלו ותצטרכו להסביר את הגבולות שנקבעו.



אתגרים ייחודיים

מאפיינים של הנושא ו/או התהליך שעשויים להשפיע עליו – מורכבות הנושא, רגישויות מיוחדות שקשורות לבעלי העניין, מורכבות פנים-ארגונית ועוד.

הגדרת שאלת השיתוף

להלן הכללים לניסוח שאלת שיתוף אפקטיבית:

- **דיוק המידע אותו אנחנו מעוניינים לקבל** - באופן שנגזר מנושא השיתוף ועונה על המטרות. לכוון לתיקוף ידע קיים? להרחבת נקודות המבט? לימוד הליך מקצועי או התנהלות של מוסד ציבורי? איסוף חוויות אישיות? חיפוש אחר פתרונות אפשריים? ועוד.
- **ניסוח כשאלה פתוחה ומרחיבה** - היציאה לשיתוף מטרתה בין השאר גם להציף לנו מידע מתחום העיוורון שלנו, מידע וידע שלא ידענו ולא חשבנו שקיימים. שאלה פתוחה ומרחיבה ולא באופן מצמצם, מאפשרת ומזמינה מגוון של התייחסויות של קהל היעד לנושא.
- **התייחסות לנושא אחד בלבד בכל שאלה** - בכל שאלת שיתוף, עלינו להתייחס בנושא או בתת נושא אחד, גם בכדי לא להתפזר ולהיות ממוקדים וגם בכדי לקבל נקודות מבט מגוונות בנושא הספציפי.
- **ניסוח ברור ובהיר** - על השאלה להיות ברורה, בהירה וממוקדת ולא ניתנת לפרשנויות שונות.

הגדרת קהלי יעד - מיפוי בעלי עניין / מפתח ייצוגים

זיהוי קהל היעד הוא שלב קריטי עבור הגדרה נכונה של מבנה ואופי התהליך. מומלץ לקרוא את הכלי ייעודי בנושא "מיפוי בעלי עניין ומפתח ייצוגים" בארגז הכלים.

תוצרים מצופים

הגדרה מדויקת וקונקרטית – מה יהיה לנו כשנסיים את תהליך העבודה? הגדרה זו מהותית עבור היקף התהליך הנדרש בכדי להגיע לתוצר וכן על מנת לתאם ציפיות אל מול המשתתפים על מה יעשה עם הידע והתרומה שלהם למהלך.

בחירת כלי השיתוף

בחירת כלי השיתוף בהם נעשה שימוש במסגרת התהליך היא תוצאה של כל הקריטריונים הקודמים עליהם כבר קיבלנו החלטה. כל כלי מאופיין באופן שונה ונותן מענה שונה, מתאים לקהל יעד אחר, מייצר תובנות אחרות ומגיע לרמת שיח שונה. הבחירה בכלי צריכה להיות מותאמת לצרכי התהליך ובכך תיתן מענה מדויק ותסייע להגיע לייעדים שהוגדרו. כלים לדוגמה ומאפייניהם:

1. RFI – מתאים בעיקר עבור איסוף מידע, מחקרים, מאמרים וידע שיכול לסייע בהרחבת הנושא בו המכנס עוסק. פעמים רבות נבצע FRI בשלבים מוקדמים של תהליך שיתוף אשר יסייע בבניית מסד הנתונים, הידע והדיוק של שלבים מתקדמים יותר.

2. **ראיונות גישוש –** מתאים בשלבים הראשונים של תהליך שיתוף. קיום שיחות עם דמויות מפתח העוסקות בסוגיה של התהליך לקבלת מידע ראשוני, לשאלת שאלות, מחשבה משותפת ובדיקת היתכנות לקיום התהליך.
3. **מפגשי היועצות –** מפגשים פנים מול פנים המתאימים לנושאים מורכבים, חוויות אישיות ונושאים רגישים. זו פלטפורמה גמישה שמאפשרת מפגש עם ריבוי משתתפים (כנסים ופיצול לקבוצות) וכן לקבוצות קטנות לנושאים ממוקדים (קבוצות מיקוד). בנספח א' במסמך זה תוכלו למצוא את עץ קבלת ההחלטות שמציג רצף שאלות המסייע להחליט האם מפגש היועצות הוא הכלי המתאים עבורכם.
4. **היועצות מקוונת –** מתאים בפנייה לקהל רחב, בעל אוריינות דיגיטלית גבוהה. במטרה ורצון לקבל תגובות רבות לשאלה מרכזית. מתאים בעיקר לרמת שיח של קבלת מידע ולא עבור דיוני עומק מורכבים. הפלטפורמה מאפשרת לאנשים להגיב תגובה פתוחה ולרשום את חוויתם האישית סביב הסוגיה ולהעלות סוגיות נוספות ככל שרצו.
5. **שאלון –** שיתוף מקוון הינו כלי המאפשר איסוף מידע דרך שאלות מסוגים שונים (שאלות פתוחות, סגורות – דירוג, כן/לא, מטריצות ועוד) וקבלת התייחסות מקהל רחב של משיבים באמצעות מענה מקוון. שאלון מאפשר התקשרות בלתי מתווכת עם הציבור ולמידה מהירה יחסית על עמדותיו וחוויותיו באופן ישיר.
6. **שולחן עגול לבעלי עניין –** מסגרת ופלטפורמה אשר מתאימה לתהליכי שיתוף ארוכי טווח ומתמשכים. במסגרת כלי זה מייצרים מעגל משתתפים קבוע הנפגש בזמנים מוגדרים לאורך זמן. רמת השיתוף תהיה גבוהה ותאפשר למשתתפים מעורבות גבוהה ביצירת מענה לסוגייה סביבה מתכנס השולחן. שולחן עגול מאופיין בכללים ברורים ומסגרת פעולה מוסדרת, ניתן לקרוא על כך [במסמכי המסגרת לכינון השיח התלת מגזרי – השולחן העגול](#) שנכתב במסגרת השולחן המכוון במשרד ראש הממשלה.

תבנית למתווה מפורט לתהליך שיתוף

רקע / צורך - תיאור היווצרות הצורך בתהליך זה ומצב הדברים. כדאי להתייחס להקשר הרחב ונושאים רלוונטיים - מה המטרות הרחבות של המכנס בהקשר זה? ניסיונות עבר בתחום ועוד

מטרת התהליך - מה מצופה להשיג בתהליך? מסמך מדיניות? תכנית עבודה משתפת? בניית יחסים? תשתית לשיח מתמשך? כדאי להתייחס גם למטרות תהליכיות ולא רק תוצרים

אתגרים ייחודיים - מאפיינים של הנושא ו/או התהליך שעשויים להשפיע עליו – מורכבות הנושא, רגישות מיוחדות שקשורות לבעלי העניין, מורכבות פנים-ארגונים וכד'.

טווח וגבולות השיח – התמקמות על ציר השיתוף - מהי רמת השיח – יידוע / היוועצות / תשתית לשיתוף פעולה. האם השיח תחום בזמן או מתמשך? גבולות – תחומים/נושאים שבהם לא יעסוק התהליך, מגבלות שונות של המכנס בתחום השיתוף

שאלת השיתוף

מיפוי בעלי עניין / מפתח ייצוגים

מס' משתתפים	דוגמאות לנציגים	פירוט	קטגוריה
		משרד...	משרדי ממשלה ומוסדות שלטון שלטון מקומי
		משרד...	
		גדולים / קטנים תשתית/ נותני שירותים / שינוי חברתי	ארגוני חברה אזרחית
			פילנתרופיה
			מגזר עסקי
			מומחים / אקדמיה

תוצרים מצופים - הגדרה מדויקת וקונקרטית – מה יהיה לנו כשנסיים את תהליך העבודה?

כלי השיתוף המוצעים - באילו כלים נשתמש? תכנית השיתוף בהתאם לטווח השיח והרכב המשתתפים

1. RFI
2. ראיונות גישוש
3. מפגשי היוועצות / הקשבה

- 4. היועצות מקוונות
- 5. סקר/שאלון
- 6. כנס היועצות
- 7. שולחן עגול לבעלי עניין

גאנט - בחלק הזה נארגן את הכלים, המשתתפים והלו"ז בטבלה או ציר שיהיו תכנית העבודה שלנו.

חודשים												שלי התהליך
4			3				2			1		
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
כינוס צוות היגוי פנים משרדי					כינוס צוות היגוי פנים משרדים				כינוס צוות היגוי פנים משרדי לימוד חומרים קיימים			חידוד מסגרת השיתוף
					מפגש היועצות: בעלי תפקידים משרד הרוחה ומהרשות המקומית							תיקוף מסגרת השיתוף
					מפגש היועצות: ארגונים מפעילים + צוות היגוי							שיתוף הארגונים המפעילים
				שילוב (מודלרי) של 15 ראינות. 2 קבוצות מיקוד ושאלון מקוון								שיתוף קהלי יעד
גיבוש דו"ח תוכנת מסכם												גיבוש דו"ח תוכנת מסכם

פירוט תהליך השיתוף המוצע:

כאן יוכנסו בהמשך פירוט הכלים (מתווים, נוסחי שאלון וכו')

הכלי שהוצג במסמך זה הינו כלי אחד משלב התכנון של תהליך שיתוף. כלים מקדימים לשלב הזה שיכולים לסייע בניהול והובלה של תהליך שיתוף מיטבי כוללים את "מתווה למפגש היועצות", "כללי אצבע למפגש מקוון", "מיפוי שחקנים ומפתח ייצוגים" ועוד. לצד אלו, כלי נוסף שנמצא בשלב הסיכום הוא "סגירת תהליך השיתוף"



נספח א' | עץ קבלת החלטות – האם מפגש היוועצות הוא הכלי המתאים לשיתוף?

האם מפגש היוועצות הוא הכלי המתאים לשיתוף?

