



על יצירת שיח תכליתי בהשתתפות רחבה – ד"ר שי בן יוסף

טבען של סוגיות ציבוריות שמעורבים בהן בעלי עניין רבים המייצגים קשת רחבה של אינטרסים, גישות ועמדות. בדרך כלל יהיו אלו גורמי ממשל, ארגונים עסקיים, ארגונים אזרחיים, אזרחים, מומחים ועוד. נוצר צורך לנהל שיחות בקבוצות של עשרות רבות, מאות ואף אלפי משתתפים. ניהול שיח תכליתי ומכבד הוא אתגר ערכי ומקצועי.

בעשור האחרון התפתחו מגוון שיטות המאפשרות התמודדות מוצלחת עם אתגר זה. שיטות אלו משלבות שיח פנים אל פנים עם כלים טכנולוגיים. כך מתאפשר למעצבי מדיניות, אזרחים וארגונים לייצור 'רשת ערך', המשלבת את חכמת הרבים ויכולת הביצוע של בעלי עניין רבים.

עקרונות מובילים לגישות אלו:

1. **השתתפות** – אפשר להכיל את כל החפצים בכך, אנשים ממגוון רחב של קבוצות, ארגונים, גילאים, אינטרסים בתהליך משתף, מסיר מחיצות והארכיה.
2. **הסתמכות עצמית** – שיטות עבודה עם קבוצות גדולות מאפשרות ומעודדות התארגנות עצמית. המשתתפים מוזמנים לקחת אחריות ומנהיגות לקדם את מה שחשוב להם.
3. **גישה מערכתית** – עבודה עם קבוצות גדולות מושתתת על כינוס 'כל המערכת בחדר' התבוננות משותפת על השלם, חשיבה מערכתית, שילוב נציגי בעלי העניין השונים בתהליכי התכנון והביצוע.
4. **דיאלוג** – עבודה עם קבוצות גדולות מזמינה דיאלוג משמעותי בין הנאספים כולל במצבי מחלוקת ויריבויות.
5. **הנעת שינוי** – לעבודה עם קבוצות גדולות יש בדרך כלל תהודה ציבורית רבה. אנשים וקבוצות שקולם לא נשמע, נשמעים היטב. מכאן נפתחות הזדמנויות לחולל שינוי חברתי.
6. **יישומיות** – עבודה עם קבוצות גדולות אינה תרגיל בדינמיקה קבוצתית או מרחב לשחרור לחצים. היא מכוונת ומצליחה להביא לתוצאות ממשיות מתוך צירוף תבונת הרבים, כח הרצון ויכולת ההתארגנות.

הנחיית קבוצות גדולות

כללי העבודה עם קבוצות גדולות בדרך כלל פשוטים. טכניקות ההנחיה קלות ללמידה. עם זאת הנחיה מקצועית מחייבת:

- למידה שיטתית ומעמיקה של השיטה, כולל התנסות מוקדמת ולמידה מנסיונם של אחרים.
- הבנת עומק של הגישה הרוחנית והחברתית, המשמעות ועוצמת השפעה של כל שיטה.
- הכרה טובה של התאמת השימוש בשיטות השונות למצבים שונים,
- ניתן ואף מועיל לשלב בין שיטות שונות בתהליכי העבודה
- הצלחת עבודה עם קבוצות גדולות נשענת במידה רבה על הכנה ממושכת עם קבוצה המייצגת את המשתתפים המיועדים.
- למרחב הפיזי בו מתרחש המפגש, תבניתו ועיצובו יש השפעה מכרעת על הצלחת העבודה.
- סידורים לוגיסטיים מוקדמים, מפורטים ומוקפדים הם תנאי הכרחי להצלחה.
- למרות שהעבודה היא עם 'קבוצות גדולות' עיקר הפעילות המשמעותית תיעשה בדרך כלל בקבוצות קטנות וקטנות מאד, ההנחיה נעה בין המרחב הציבורי, קבוצות דיון קטנות ומפגשים בין אישיים משמעותיים.
- היו מוכנים להיות מופתעים - המנחה נדרש ליכולת קריאת המצב והתאמת השיטות תוך כדי הפעילות.

מידע כללי על עבודה עם קבוצות גדולות¹

1. פיטר בלק מחבר הספר - Community: The Structure of Belonging_ האתר: www.peterblock.com
2. ברברה בנקר מחברת הספר – Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change. מאמר: http://www.odpartners.com/lgi_article.pdf
3. פגי הולמן – מחברת הספר Engaging Emargance העוסק בתפיסות העומק של עבודה עם קהילות וקבוצות גדולות. האתר: <http://peggyholman.com>

שאלות לתחילת הדרך

מי מזמין? – עבודה עם קבוצות גדולות מתרחשת במיטבה כשסביבה יש מערכת מכילה ומאפשרת לעיתים מדובר במהלך הנתפס כמפר ומשבש את הדרכים המקובלות לניהול עניינים. מנהיגות המאפשרת תהליך פתוח המכיל לוקחת סיכון, מאבדת שליטה וחווה חרדה. מנחה המרחב נדרש לעבודה צמודה ופתוחה עם מנהיג/ת התהליך. העניין כולל פירוט הסיכונים והסיכויים. ככלל לא הייתי מאפשר תהליך פתוח ללא מהיגות המחוייבת לאמת ואמון, מנהיגות העושה את מה שאומרת (אמינות) ואומרת מה שהיא עושה (דיווחיות).

מי מארגן? – מומלץ להקים צוות מוביל, כולל אנשים המייצגים מגזרים ותחומי התמחות שונים, כך תוכלו לתת מקום למגוון עמדות ולחלק את העבודה ביניכם.

מה השאלה? – ניסוח השאלה / האתגר ראוי שייעשה לאחר בירור שאלות כגון: מה באמת חשוב למתכנסים לברר? איך נאזן בין הרצון להיות ספציפיים לבין הרצון לאפשר דיון פתוח? איך ננפה מן השאלה הנחות יסוד שלא בהכרח מוסכמות? במקרים רבים מומלץ לשלב שאלה על מהות עם שאלה המובילה לעשייה.

שאלה לדוגמא: איזו קהילה אנו רוצים להיות ומה נעשה לשם כך?

מי המשתתפים? – מגוון משתתפים הוא מתכון לרעיונות חדשים ושיחה מעניינת. מומלץ להזמין לשיחה את כלל בעלי העניין, למשל בנושא חינוך – תלמידים, הורים, מורים, אנשי חינוך לא פורמלי, נציגי עירייה, נציגי בעלי עסקים (ודאי כאלה המשמשים מפגש לנוער), אזרחים, נציגי רשות מקומית, תקשורת מקומית וכו'

מתכונת המפגש?

- מומלץ להעזר במומחים לעבודה עם קבוצות גדולות (תוכלו למצוא אותם בקרב: עובדים קהילתיים, מנחי קבוצות, יועצים ארגוניים) על מנת לעצב מתכונת המתאימה לצרכים שלכם. בהמשך מפורטות אחדות מהשיטות הנפוצות לעבודה עם קבוצות גדולות.
- אווירה – גם כשהנושאים רציניים התהליך לא צריך להיות 'כבד' צרו אוירה של חגיגה, שמחה, אנרגיה חיובית והרבה כבוד למשתתפים (הם באו על חשבון זמנם, לגמרי לא מובן מאליו). כל מה שיוסיף לאווירה של ארוח – כיבוד, התכנסות, הכרות ... יועיל.
- מהלך הדיון: את הדיון בקבוצה מומלץ להתחיל באישי- מה הביא אותך? מה חשוב לך? לעבור לכללי - איתור תובנות משותפות, הרחבה, העמקה, ולחזור לאישי – עם מה יוצאים מכאן? מה המחוייבות שלוקחים על עצמם וכו'
- איך עוברים מדיון כללי להתארגנות מעשית? בשלב מסויים מומלץ לבקש מאנשים שיש להם נושא לדיון או יוזמה לקדם, להכריז על כך ולאסוף את המעוניינים בכך לדון איתם באחד השולחנות/מעגלים, מכאן קצרה הדרך להתארגנות מעשית.

¹ פירוט רב יותר על חלק מהשיטות ניתן למצוא באתר שלי : www.shayby.co.il אשמח גם לסייע באופן אישי ניתן לפנות בדוא"ל: shayby1@gmail.com

איך מזמינים?

- ניסוח הזמנה - יוצרים נוסח הכולל: הצגה בהירה של נושא הדיון, מקרינה איריה חיובית ומפרטת את הנושאים המינהליים: זמן, מקום (אם נדרש דרכי הגעה), הרשמה?
- שימוש בערוצים רבים – חישובו על כל דרך להפצת ההזמנה
- שימוש בסוכני משנה – ארגונים, אנשים מקושרים וכו' שיכולים להפיץ את ההזמנה באמצעים שלהם לקהלים שלהם.
- הכל אישי – למצוא דרך שרבים מן המוזמנים יקבלו זאת באופן אישי מאנשים משמעותיים עבורם
- פילוח קהלי יעד – למצוא דרך הזמנה המתאימה לכל אחד מקהלי היעד הרלוונטיים.
- פתיחות ומיקוד – מצד אחד להזמין בדרכים פומביות ופתוחות את כל המעוניינים ובמקביל להפעיל את הלחץ הנדרש (לא יותר מדי, אנחנו רוצים שיבואו מרצונם) על אנשים שנכוחתם חשובה לכם

מתכונת תהליך הכנה, ביצוע והמשכיות - דיון רב משתתפים

1. לימוד הסוגיה שיחות מקדימות וקבלת הסכמה של המזמין על העקרונות - תהליך הוגן 'צומח' ו'נושם', מבוסס על: הכנה – מפגשים רחב, ניתוב ויישום
2. הקמת צוות מוביל המייצג מגוון אוכלוסיות ותפקידים (12-18 משתתפים)
3. איתור הנושא – 'השאלות שנכון לשאול כאן'
4. טיוטא ראשונה למתווה (בד"כ שילוב מתודות)
 - הפרדת השיחה מקבלת ההחלטות
 - הוקרה לעבר ולמידה ממנו
 - יצירת שיח רחב ומשתף אך מאפשר מפגש אינטימי, בחירה וביטוי אישי
5. סוגיות להחלטה בצוות המוביל: מידע, מוזמנים, ניסוח / עיצוב הזמנה, דרך ההזמנה, לוגיסטיקה
6. יישום ועדכון המודל תוך כדי עשייה
7. ניתוב – סיווג היוזמות לארבע קטגוריות:
 1. המוסדות לוקחים אחריות
 2. המוסדות מלווים את היזם
 3. ליזם יש כתובת במוסדות
 4. ליזם יש 'דלת פתוחה' להציג את יוזמתו לממלאי תפקיד כשהיה מוכן.

רפרטואר שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות

שיטת המרחב הפתוח (<http://www.openspaceworld.org> - [Open Space Technology](#))

שיטת "המרחב הפתוח" מאפשרת למשתתפים, שיחה פתוחה, יצירתית ומפתיעה המאפשרת התמודדות יעילה עם אתגר משותף.

כל משתתף יכול ליזום שיחה, לקדם רעיונות, לגבש המלצות פעולה ואף להוביל יוזמות פעולה, בכל נושא.

הרעיון הוא לכנס את בעלי העניין ובעלי האנרגיה והאכפתיות בנושא מסוים, על נגזרותיו השונות, במקום ובזמן אחד. כללי ההתנהגות מעטים ופשוטים ומכוונים לנטרל רגשי אשם והאשמה. האווירה משחקית ויצירתית. הצלחת ה'מרחב הפתוח', היא תוצאה של התשוקה של כל משתתף להתמודד עם האתגר והאחריות שהוא מוכן לקחת על עצמו.

שיטת המרחב הפתוח נמצאה ופותחה על ידי הריסון אוון והובאה לישראל על ידי [טובה אורבוכ](#) (tova.averbuch@gmail.com, 03 5523476 טל) tovaconsulting.wordpress.com.

חקר מוקיר (<http://appreciativeinquiry.case.edu> - [Appreciative Inquiry](#))

חקר מוקיר הוא תהליך המאפשר לאתר מוקדי הצלחה יוצאי דופן אשר יאפשרו לאנשים קבוצות וארגונים להתמודד עם אתגרים מורכבים. התחקיר המוקיר מבוסס על שלוש הנחות:

1. המשאב הטוב ביותר לפריצת דרך בארגונים וקהילות הוא התחברות למקום הפנימי האוטנטי.
2. לכל אדם וארגון ישנם סיפורי הצלחה המסוגלים לשמש השראה להתפתחות טובה בעתיד.
3. תהליכי תכנון והתארגנות לפעולה משמעותיים אינם בהכרח תוצאה של מהלך רציונאלי סדור. החקר המוקיר פועל בשלושת המישורים: הצבת שאלות מעוררות ומלהיבות, איתור רגעי הצלחה ודפוסי הצלחה המשמשים השראה לבניית עתיד רצוי והזדמנות לביטוי אישי וקבוצתי המאפשר התמודדות מוצלחת עם אתגרים קשים ומורכבים.

משאבי קהל (CrowdSourcing)

שיתוף ציבור רחב תוך שימוש באמצעים טכנולוגיים ביצירת ערך משותף.

כך למשל קיבלה חברת IBM למעלה מ 37,000 רעיונות ליוזמות חדשות בתחום המחשוב.

http://www.businessweek.com/magazine/content/06_39/b4002422.htm

התארגנות רשתית רתמה את יכולותיהם של אלפים רבים לאיתור נעדרים בעת אסון 'קטרינה'.

<http://www.nytimes.com/2005/11/14/giving/14oconnell.html?pagewanted=2&ei=5070&en=3854a0b6d5a88420&ex=1182398400>

רשת פייסבוק נעזרה בציבור על מנת להפיק גירסאות מקומיות מותאמות תרבותית .

<http://www.msnbc.msn.com/id/24205912#.TwsJ6VZKR6M>

תהליך U ([Change Lab](#)², [U process](#))³

פותח על ידי ג'וזף ג'ורסקי, אדם כהנא ואוטו שרמר. משמש ליצירת פריצת דרך אל מול אתגרים משמעותיים במערכות מורכבות. בשיטה זו נאספת קבוצה מייצגת של בעלי עניין, לומדת יחד את הנושא, מעצבת תרחישים אפשריים. מאתרת פתרונות יצירתיים ומעצבת במשותף דגמי פעולה.

קפה עולמי ([World Café](http://www.theworldcafe.com/index.html))

'קפהעולמי' הוא שיטת התכנסות המאפשרת למשתתפים רבים לערוך שיחה רצינית בזמן קצר על נושאים משותפים. הקפהעולמי מחזק קשר אישי בין המתכנסים, הוכח כשיטה טובה לפתיחת כנסים וכמבוא לתהליכי חשיבה אסטרטגית.

הדיון נערך בקבוצות של 4-6 משתתפים בסבבים על בסיס שאלות שהוכנו מראש.

מתי להשתמש?

- כאשר מעונינים להניע תשומות, לחלוק ידע, לעורר חשיבה יצירתית, ולגלות אפשרויות פעולה אודות ענינים ושאלות קונרטיות.
- להפגיש אנשים לשיחה אותנטית.
- לקיים חקר מעמיק של אתגרים או הזדמנויות אסטרטגיות.
- להעמיק יחסים ומחויבות משותפת לתוצאות בקבוצות קיימות.

אמנות הארוח ([The Art of Hosting](http://www.artofhosting.org/home))

אמנות הארוח שיטה המאפשרת איחוי קשרים שנפגעו ויצירת קשרים חדשים, פתיחת אפשרויות למנהיגות ואף ללקיחת אחריות להנחיית אחרים. שיטה זו מבוססת על רצף של התנסויות רב חושיות. מזמנת כינוס ושיח המעודד מנהיגות. בסדנאות 'אמנות הארוח' משלבים שיטות שונות כולל אלו שהוזכרו לעיל.

חקר עתיד ([Future Search](http://www.futuresearch.net))

מכנס נציגי קבוצות עניין לסדנא בת שתי יממות. מושתתת על ארבע עקרונות:

1. שינוי מערכתי מחייב השתתפות רחבה – שיטת 'חקר עתיד' מזמנת 8 נציגים לכל אחת משמונה קבוצות בעלי עניין מזהות, במטרה להביא את כלל המערכת לחדר. – סה"כ 64 משתתפים.
2. 'חשוב רחב ופעל ממוקד' – שיטת חקר עתיד מאפשרת למשתתפים לבחון את המציאות מתוך נקודות מבט שונות ולאחר מכן לעודד אותם לבחור את העניין בו הם מעוניינים להשפיע.

² http://www.generationconsulting.com/publications/papers/pdfs/U-Process_Social_Technology.pdf
³ <http://reospartners.com/services>

3. תהליך חקר העתיד ממוקד בעתיד – לעבר יש מקום וכבוד, אך העתיד אינו צומח ישירות ממנו. יצירת עתיד טוב יותר מחייבת 'קפיצה מחשבתי', הומור, יכולת לחלום ונכונות לקחת סיכונים.
4. ניהול עצמי – האחריות לעתיד מתחילה כאן ועכשיו. תהליך 'חקר העתיד' בונה את יכולתם של המשתתפים לנהל את עצמם, מתוך אמון, ובמעורבות קטנה ככל האפשר של מנחים חיצוניים.

זמן – לסדנת 'חקר עתיד' נדרשים חמישה מפגשים בני חצי יום כל אחד. עדיף ברצף כולל שתי לילות.

פרטים נוספים: ד"ר יובל דרור ממובילי השיטה בארץ - [/http://www.futuresearch.co.il](http://www.futuresearch.co.il)

עפרה 90627 טל. 02-9973874 נייד 054-2112383 shayby1@gmail.com www.shayby.co.il