



שיח רבים תכליתי גישות ושיטות



ד"ר שי בן יוסף, ניווט במורכבות

נייד 054-2112383

Shayby1@gmail.co www.shayby.co.il

הכל קשור

" Relationships are all there is.

**Everything in the universe only exists
because it is in relationship to everything else.**

Nothing exists in isolation.

We have to stop pretending we are individuals that can go it alone."

Margaret J. Wheatley



" הפירוש הנפוץ של **הסיבתיות** הוא מוטעה....

תפיסה יותר מעמיקה מניחה **זיקה הדדית** בין תופעות טבעיות,
והיא המוליכה למושג של **פעילות גומלין כוללת** בין כל החלקים
המהווים את העדות האינטגרלית של המערכת העולמית"

(אהרון קציר, בכור המהפכה המדעית 1972:54).



למה עבודה עם קבוצות גדולות

• חכמת הרבים – מגוון, עצמאות, ביזור, תיאום (Surowiecki, J. (2005))



• כח הרבים, גיבוש קואליציה תומכת

• טיפוח מנהיגות

• יעילות בניצול זמן

• במצבים מורכבים: דיאלוג בין שונים ורבים מוביל לפתרונות יצירתיים

• שום דבר עלינו בלעדינו – לא מדברים 'על' מדברים 'עם'

• יתרון ההתארגנות העצמית של סוכנים מסתגלים במצבים מורכבים

למה לא?

- **תופעת העדר - וורן באפט:** Conventional Wisdom is often long on convention and short on wisdom”
- **תופעת ה'אופנה החולפת' - 'הציבור מטומטם ולכן הציבור משלם.**
מה שבא בקלות באותה הקלות יעלם' שלום חנוך
- **מילכוד הפשטות – 'לכל דבר שלושה חלקים' חייל אלמוני**

אז איך ננווט במורכבות ?

מ'ארגון' ו'מערכת'
להתארגנות עצמית
ודפוסים
בסביבה מורכבת

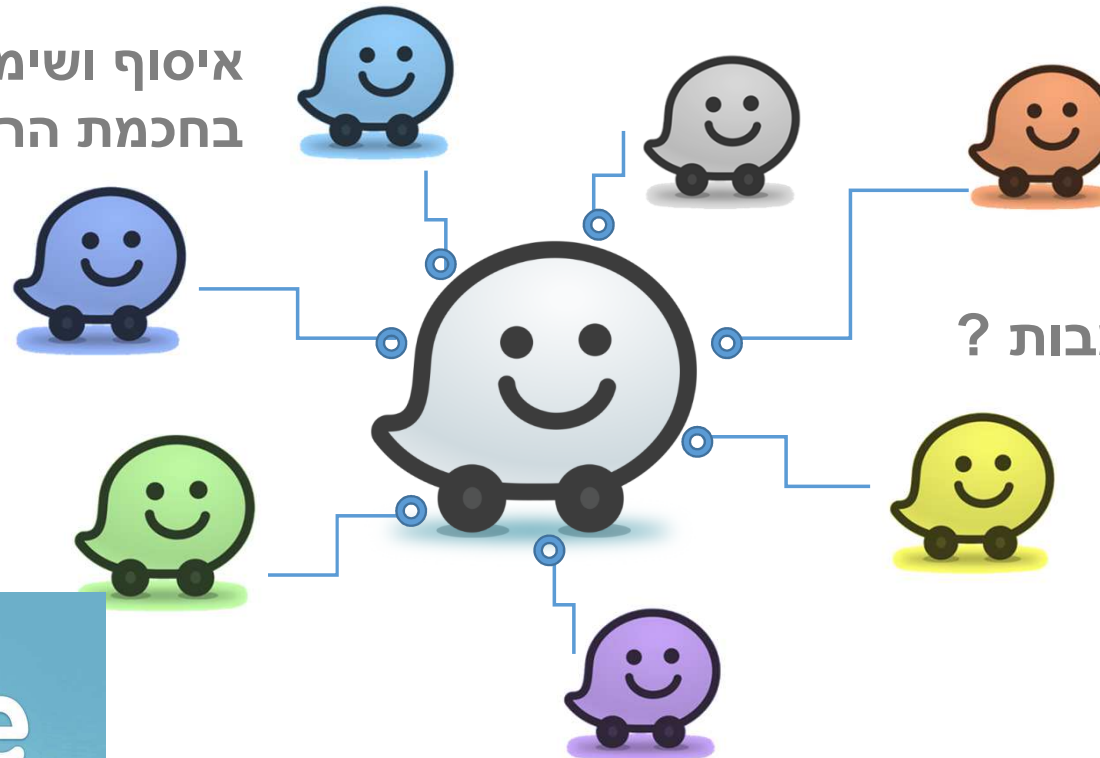


מ'הסדרה' 'מערכתית'
ל יצירת מוקד משיכה



Dr. Shay Ben-Yosef :: Shayby1@gmail.com :: 972-54-211-2383 ::
www.shayby.co.il

איסוף ושימוש תכליתי
בחכמת הרבים והשונים



אז איך
ננווט במורכבות ?



Dr. Shay Ben-Yosef :: Shayby1@gmail.com :: 972-54-211-2383 :: www.shayby.co.il

The Art of Convening (Block, 2008)

- The task of leadership is **to provide context and produce engagement**, to tend to our social fabric. The leaders function is **to engage groups of people in a way that creates accountability and commitment.**
- In this way of thinking we hold leadership to three tasks:
 1. **Create a context** that nurtures an alternative future, one based on gifts, generosity, accountability, and commitment.
 2. Initiate and convene **conversations that shift people's experience**, which occurs through the way people are brought together and the **nature of the questions** used to engage them.
 3. **Listen and pay attention.**



מנהיגות לדיאלוג על פי Block 2008

מנהיגות לדיאלוג

- מיהו ?
יוצר הקשר המאפשר עתיד אחר, המבוסס על יכולות, נדיבות, אחריותיות ומחוייבות
- משימתו ?
לאסוף אנשים להגדיר את השאלות ואת דרכי השיח המקדמות התארגנות
- דרכו?
- בגבה העיניים
- מספק סביבה המאפשרת שיח והתארגנות
- מקשיב ונותן תשומת לב

מנהיגות – גישה קלאסית

- מיהו ?
דוגמא ומופת, מאפיינים אישיים מיוחדים
- משימתו ?
להגדיר כיוון ולהנחות את הדרך לשם
- דרכו?
לצוות אנשים, לתת להם תפקיד והשראה
- מספק את האמצעים הנדרשים
- מקיים הערכה ובקרה



Tova's Principels:

[Tova averbuch](#) is an Organizational Consultant by profession, opening spaces by occupation and a Soul leader by inspiration. - [tova.averbuch@gmail.co](mailto:tova.averbuch@gmail.com)

- 1. You are invited**
- 2. You are included**
- 3. You are the ones making it work, in Self organization.**
- 4. You are just enough exactly as you are: No shame or blame**
- 5. All we create is in Transparency**
- 6. Things are done Simultaneity**
- 7. You are mobile at all times**

עקרונות מובילים לשיח רבים תכליתי:

1. **השתתפות** – אפשר להכיל את כל החפצים בכך, אנשים ממגוון רחב של קבוצות, ארגונים, גילאים, אינטרסים בתהליך משתף, מסיר מחיצות והרארכיה.
2. **הסתמכות עצמית** – שיטות עבודה עם קבוצות גדולות מאפשרות ומעודדות התארגנות עצמית. המשתתפים מוזמנים לקחת אחריות ומנהיגות.
3. **גישה מערכתית מורכבת** – הנחת עבודה כי השונות היא משאב, המציאות מתהווה מתוך השפעות גומלין בתהליך של למידה, התארגנות עצמית, הסתגלות הדדית, והתפתחות מתמדת.
4. **קבוצות קטנות** – חלק מהעבודה נעשה בקבוצות קטנות מתוך מגמה לאפשר, מפגש אישי, שיח עמוק והתפתחות יחסים
5. **דיאלוג** – עבודה עם קבוצות גדולות מזמינה דיאלוג משמעותי בין הנאספים כולל במצבי מחלוקת ויריבויות.
6. **הנעת שינוי** – לעבודה עם קבוצות גדולות יש בדרך כלל תהודה ציבורית רבה. אנשים וקבוצות שקולם לא נשמע, נשמעים היטב. מכאן נפתחות הזדמנויות לעורר מודעות ולחולל שינוי.
7. **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.



תהליך שיח רבים תכליתי
תהליך הוגן, כן, 'צומח' ו'נושם'
מבוסס על: הכנה – מפגש/ים רחב, ניתוב ויישום

- **מפגש עם היזם / מכנס**
- **מינוי רכז**
- **הקמת צוות מארגן**
- **איתור הנושא – 'השאלות שנכון לשאול כאן'**
- **טיוטא ראשונה למתווה (בד"כ שילוב מתודות)**
- **הדגמה**
- **סוגיות להחלטה:
מתווה, מקום, לוח זמנים, מידע, מוזמנים, ניסוח / עיצוב הזמנה, דרך ההזמנה,
לוגיסטיקה**
- **יישום ועדכון המודל תוך כדי עשייה**
- **ניתוב**
- **מעקב**



- “The circle is the fundamental geometry of open human communication”
- “Voluntary self-selection is the absolute prerequisite for participation in Open Space”
- **“To facilitate:**
 - Be absolutely present and totally invisible
 - Do One thing less”
- **“Have a great time!**
Remember: if it’s not fun, it isn’t working.”

Harrison Owen

[Open Space Technology – A user’s guide](#)



מהו מרחב פתוח ?

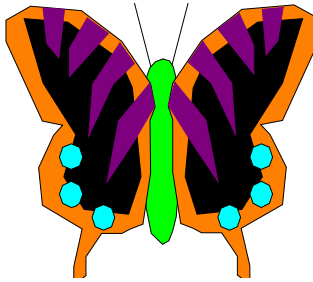
- **שיטת המרחב הפתוח** מאפשרת לאנשים רבים שיש להם דחף ואחריות להתמודד עם אתגר משותף; להתכנס ולהתארגן לפעולה.
זו גישה ושיטה לעשיית החלטות ושינויים אפקטיביים, ביעילות ובאווירה חיובית.
- **מי שבא האנשים הנכונים**
- לכינוס מוזמנים בעלי העניין ובעלי האנרגיה והאכפתיות בנושא מסוים
- לכינוס מגיעים אלו שנכון להם לבא.
- **מה שקורה הדבר הנכון** – כל משתתף מוזמן לקבוע את סדר היום, להיות בכל דיון ולהניע יוזמת פעולה
- **דינמיות ושקיפות** – המרחב הפתוח מתהווה כל הזמן מתוך מה שהאנשים בוחרים לעשות. אפשר לקבוע סדר יום מחודש בכל רגע, המידע על המתרחש מוצג לכולם, אפשר להגיב, ליזום ו... סתם להנות מהחופש לבחור
- **כללי ההתנהגות מעטים ופשוטים ומכוונים לנטרל רגשי אשם והאשמה.** האווירה משחקית ויצירתית.
- **תשוקה ואחריות** - הצלחת ה'מרחב הפתוח', היא תוצאה של נכונות כל משתתף להתמודד עם האתגר והאחריות שהוא מוכן לקחת על עצמו, לנוכח העניין המשותף.



ארבע עקרונות:

1. מי שבא – האנשים הנכונים
2. מה שקורה – הדבר הנכון.
3. כשזה מתחיל – זה מתחיל.
4. כשזה נגמר – זה נגמר.

תשוקה ואחריות

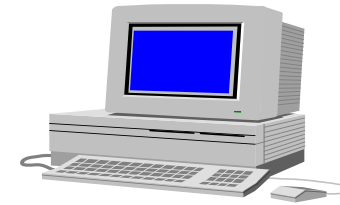


חוק שתי הרגליים (התנועה)

כשאינך תורם ואינך נתרם – צא לדרך
תקנה מס' 1 – הלב והרגליים באותו מקום
תקנה מס' 2 – גם הראש לא יזיק



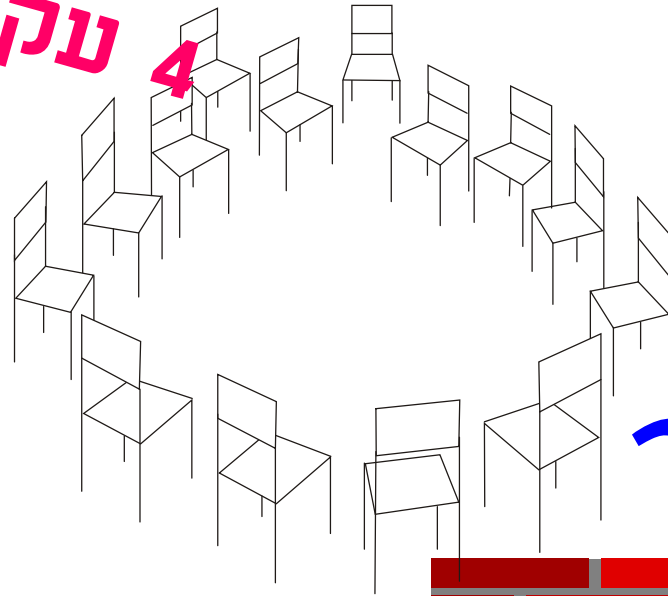
חדר החדשות



מה במרחב?

עקרונות

4



אתגר

לוח מודעות

חוק

ככר השוק



אתגרים
ציפי

הזדמנויות
יוסי

משאבים
רון



שי בן יוסף – ניווט במורכבות

Appreciative Inquiry חקר מוקיר

גישה יישומית לצמיחה ארגונית

- מקובל להשתמש בתהליך הרחב הכולל 'תחקיר מוקיר בארבעת ה S + D :
- Define , הגדר – הגדרת האתגר המשותף, באופן חיובי (לא מה רוצים למנוע, אלא מה רוצים להשיג).
- Discover , גילוי – ביצוע תחקיר מוקיר לאיתור משאבי התמודדות מן העבר כהשראה לעתיד.
- Dream , חלימה – הגעה לתובנה משותפת בדבר דפוסי התמודדות אפקטיביים .
- Design , תכנון – תכנון פעולה מעשי כולל יעדים, מדדים להצלחה ולוח זמנים.
- Sustain , קיום – בניית מחויבות אישית – מנהיגות, וארגונית - מנגנונים ותהליכים



קפה עולמי (World Café)

• 'קפהעולמי' הוא שיטת התכנסות המאפשרת למשתתפים רבים לערוך שיחה רצינית בזמן קצר על נושאים משותפים.

יושבים בקבוצות של 4-6 ודנים על שאלות שהוכנו מראש, בסבבים קצרים, המארח מסכם והשיחה סימולטנית ואינטנסיבית.

הקפהעולמי מחזק קשר אישי בין המתכנסים,

הוכח כשיטה טובה לפתיחת כנסים וכמבוא לתהליכי חשיבה אסטרטגית.





Future Search - חקר לעתיד

תהליך תכנון אשר מפגיש קבוצה גדולה של בעלי עניין ליצירת חזון והובלת שינוי.

• 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. כל המערכת בחדר – מוסמכים, משאבים, מומחים, מקורות מידע, מושפעים
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.
3. **תהליך חקר העתיד ממוקד בעתיד** – לעבר יש מקום וכבוד, אך העתיד אינו צומח ישירות ממנו. יצירת עתיד טוב יותר מחייבת 'קפיצה מחשבתית', הומור, יכולת לחלום ונכונות לקחת סיכונים.
4. **ניהול עצמי מכון יישום** – 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.



שיטת ה U (U process, Change Lab)

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



אוטו שרמר הנקודה העיוורת של המנהיגות, אדם ועולם, מאי-יוני
(2010)



שיטות עבודה עם משתתפים רבים

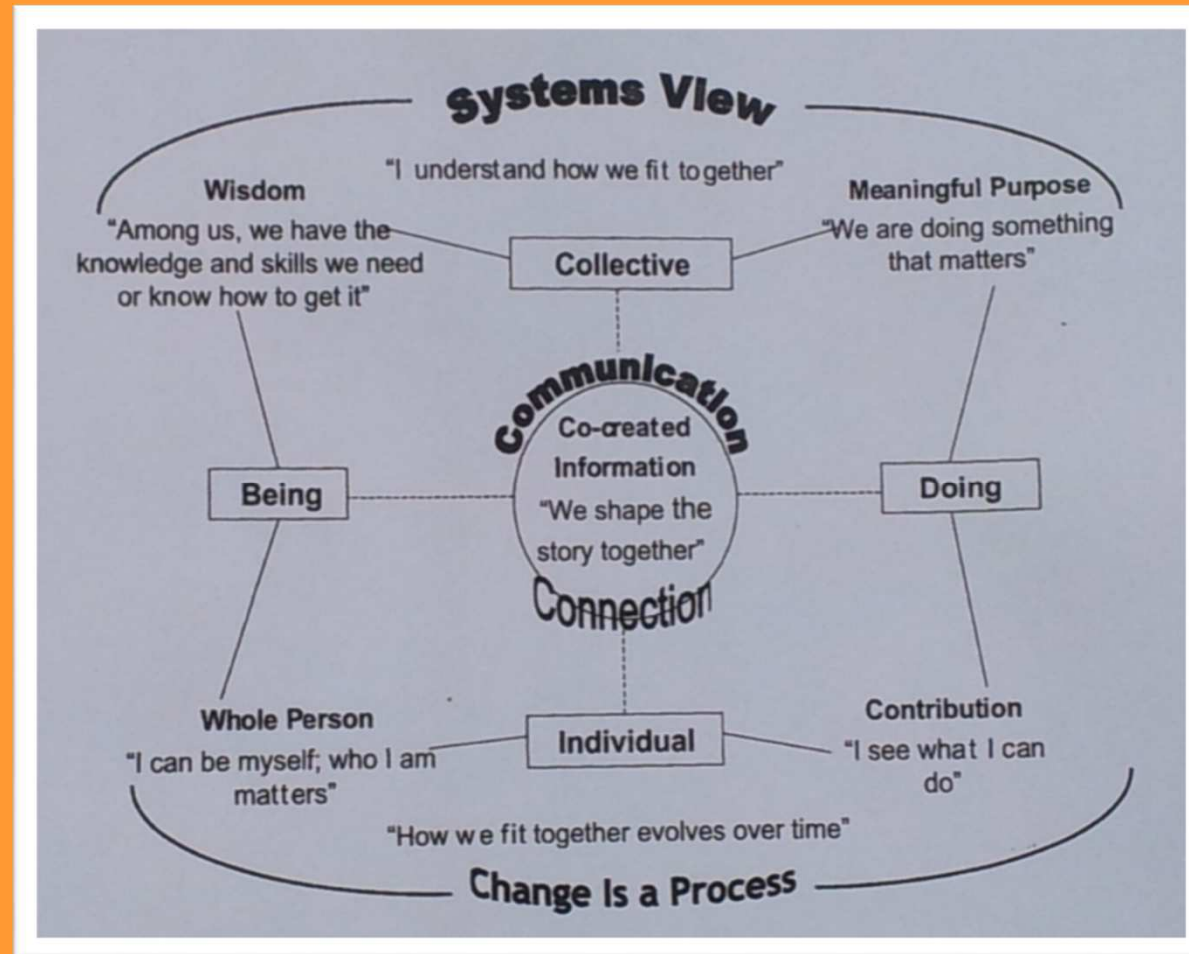
- שיטת המרחב הפתוח ([Open Space Technology](#))
- חקר מוקיר ([Appreciative Inquiry](#))
- משאבי קהל ([CrowdSourcing](#))
- תהליך U ([U process, Change Lab](#))
- קפה עולמי ([World Café](#))
- אמנות הארוח ([The Art of Hosting](#))
- חקר לעתיד ([Future Search](#))

רפרטואר שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות

- שיטת המרחב הפתוח (Open Space Technology)
- חקר מוקיר (Appreciative Inquiry)
- שימוש בטכנולוגיות מידע
- משאבי קהל (Crowdsourcing)
- תהליך U ([U process](#), [Change Lab](#))
- קליידוסקופ ארגוני ([טובה אורבור](#))
- קפה עולמי (World Café)
- אמנות הארוח (The Art of Hosting)
- חקר לעתיד (Future Search)
- על הדבש ועל העוקץ
- קיר הזמן
- שולחנות עגולים



Holman, P. Devane, T. and Steven Cady, S. (2006) **The Change Handbook**.
SF Berret & Koheler pp 12.



Dr. Shay Ben-Yosef :: Shayby1@gmail.com :: 972-54-211-2383 :: www.shayby.co.il

תודה Thanks



ד"ר שי בן יוסף Ph.D. ניווט במורכבות
Shay Ben Yosef Ph.D. Navigating Complexity

www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383