



שיח תכליתי בהשתתפות רחבה – ד"ר שי בן יוסף

טבען של סוגיות מורכבות הוא מעורבות בעלי עניין רבים המייצגים קשת רחבה של אינטרסים, גישות ועמדות. הממשקים בין בעלי העניין יכולים להיות מרחב הזדמנויות ליצירת 'שלם הגדול מחלקיו' (Gharajedaghi, 2006). במקרים רבים שם בדיוק נמצאות נקודות הכשל המסכנות את היכולת המערכתית.

בעשור האחרון התפתחו מגוון שיטות המאפשרות לנהל שיחות בקבוצות של עשרות רבות, מאות ואף אלפי משתתפים. שיחות אלו מאפשרות מיצוי של **חכמת הרבים** (Surowiecki 2004). שיחות המכילות את 'כל המערכת בחדר' משפרות את יכולתם של ארגונים להשיג **שיפור משמעותי בזמן קצר** (Weisbord & Janoff 2010). 'שיחות' אלו יכולות להתנהל פנים אל פנים או בשימוש במדיה דיגיטלית, בו זמנית או בדרך א-סינכרונית. כך מתאפשר למנהיגים, ארגונים, מעצבי מדיניות ואזרחים לייצור **'רשת ערך'**, המשלבת את חכמת הרבים ויכולת הביצוע של בעלי עניין רבים.

גישה דיאלוגית

בקיץ 2003 היה המרחב האווירי של ארצות הברית עמוס במיוחד. רשויות התעופה זיהו 'פקקי תנועה' העלולים לסכן את בטחון הנוסעים. מסתבר שנוהלי הקצאת נתיבים, ובקרת הטיסה שהיו טובים עשרות שנים, לא התאימו למורכבות השימוש במרחב האווירי במאה ה-21. בפני ראשי ה FAA (Federal Aviation Administration) עמדו שלוש אפשרויות. האחת, לחכות, לקוות לטוב, ולמצוא את האשמים לאחר האסון. השנייה, לגלגל את האחריות לצוות מומחים אשר ילמדו את הבעיה ויגישו המלצות. ראשי הסוכנות הפדראלית בחרו בדרך שלישית, מקובלת פחות. בראשית 2004 כינסה ה FAA, נציגי חברות תעופה גדולות וקטנות, צבא ארה"ב, ארגוני טייסים פרטיים, איגודי טייסים ובקרי תעופה, ורבים נוספים במטרה לקיים דיאלוג של כלל בעלי העניין להתמודדות עם אתגר הצפיפות הגוברת בשמיים. 18 שעות לאחר תחילת המפגש היו מונחים על השולחן עקרונות להסדרה מחודשת להקצאת נתיבי טיסה והתמודדות עם עומסי תנועה אוויריים. בקיץ 2004 גברה הצפיפות בשמי ארה"ב, אך זו הוסדרה היטב על פי הנהלים החדשים. סיפור הסדרת התנועה האווירית הוא אחד מני רבים המעידים על הצלחת גישות ייעוץ והנחיה חדשות. **גישות דיאלוגיות המאפשרות לכנס את כל המערכת בחדר, לקיים שיח רבים תכליתי ולקדם התמודדות משולבת עם המורכבות הגוברת והולכת של ארגונים וסביבות פעולה.**

השיטות המסורתיות של פיתוח ארגוני מבוססות על ההנחה כי מנהלים ו/או מומחים חיצוניים יכולים לגבש הערכת מצבה של מערכת ולהפיק מכך משמעותיות והמלצות מועילות. ככל שהמערכות נעשות מורכבות כך מתרבים המטילים ספק באפקטיביות הגישה הזו (Bushe, & Marshak 2009). בעשורים האחרונים, מתפתחת ההבנה כי היכולת של מערכות לתפקד בסביבה מאתגרת נשענת במידה רבה על איכות התקשורת הפנימית והחיצונית שלהם (Lohman 1995, Bar yam 2003). בתוך כך גוברת ההבנה כי טבעם של אתגרים בעולם מורכב מחייב שילוב בין תחומי ובין ארגוני (West 2013).

לאור זאת, התפתחה **גישה דיאלוגית** לפיתוח ארגוני (Bushe, & Marshak 2009). הגישה הדיאלוגית גורסת כי התרומה המרכזית של מנהלים ויעצים, במצב מורכב, היא ביכולת לאפשר תקשורת טובה בין כלל בעלי העניין (Snowden & Boone. 2007).

גישה דיאלוגית לעומת גישה אבחונית, (מבוסס על : 357 : Bushe, & Marshak 2009).

גישת דיאלוג והתהוות	גישת אבחון וטיפול	
גישת פרשנית, הבניה חברתית, פוסט מודרנה, ביקורתיות	מדע קלאסי, פוזיטיביזם, מודרנה	גישות משפיעות
- החברה מבנה את תמונת המציאות - יש 'מציאויות' רבות - ה'אמת' היא תכונה צומחת מתוך המציאות - תמונת המציאות נתונה לדין בתהליך בו מעורבים יחסי כח	- המציאות היא עובדה אובייקטיבית - המציאות היא אחת - ניתן לדעת את האמת על המציאות בדרך רציונלית ואנליטית	עמדה כלפי המציאות
- השינוי לרוב תוצר שיח דיאלוג וויכוח - יצירת מרחב מכיל ותהליך המעודד יצירתיות מובילים לשינוי - ניתן לעודד שינוי, אך בעיקרו הוא תוצר של התארגנות עצמית - שינוי יכול להיות המשכי ו/או מחזורי	- בדרך כלל טכנולוגי - איסוף וניתוח מידע, תכנון על פי יעדים, מוביל ליישום - שינוי יכול להיות מתוכנן ומנוהל - שינוי יכול להיות מקומי, לינארי ומכוון מטרות	איך מתחולל שינוי?
דגש על שינוי אורח החשיבה . מה האנשים חושבים?	דגש על שינוי התנהגות. מה שאנשים עושים	מיקוד השינוי

העקרון הבסיסי של הגישה הדיאלוגית הוא היכולת לרכז את 'כל המערכת בחדר' ולאפשר שיח תכליתי, להתמודדות עם אתגר משותף (Weisbrod & Janoff 2007). על מנת לממש עקרון זה התפתחו בעשורים האחרונים מגוון שיטות לשיח רבים תכליתי.

עקרונות מובילים לשיח רבים תכליתי:

- השתתפות** – אפשר להכיל את כל החפצים בכך, אנשים ממגוון רחב של קבוצות, ארגונים, גילאים, אינטרסים בתהליך משתף, מסיר מחיצות והארכיה.
- הסתמכות עצמית** – שיטות עבודה עם קבוצות גדולות מאפשרות ומעודדות התארגנות עצמית. המשתתפים מוזמנים לקחת אחריות ומנהיגות לקדם את מה שחשוב להם.
- גישה מערכתית מורכבת** – עבודה עם קבוצות גדולות מושתתת על כינוס 'כל המערכת בחדר' התבוננות משותפת על השלם, חשיבה מערכתית, שילוב נציגי בעלי העניין השונים בתהליכי התכנון והביצוע.
- קבוצות קטנות** – חלק מהעבודה נעשה בקבוצות קטנות מתוך מגמה לאפשר, מפגש אישי, שיח עמוק והתפתחות יחסים
- דיאלוג** – עבודה עם קבוצות גדולות מזמינה דיאלוג משמעותי בין הנאספים כולל במצבי מחלוקת ויריבויות.
- הנעת שינוי** – לעבודה עם קבוצות גדולות יש בדרך כלל תהודה ציבורית רבה. אנשים וקבוצות שקולם לא נשמע, נשמעים היטב. מכאן נפתחות הזדמנויות לחולל 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.

מידע כללי על עבודה עם קבוצות גדולות¹

1. פגי הולמן, טום דוואן וסטיב קאדי - [The Change Handbook](#) - תאור מקיף ביותר על 66 שיטות לשיח רבים על ידי האנשים המובילים בתחום.
2. פיטר בלק - [Community: The Structure of Belonging](#) - האתר: www.peterblock.com
3. [ברברה בנקר](#) - Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change. אתר: http://www.odpartners.com/lgi_article.pdf
4. פגי הולמן - Emarganc העוסק בתפיסות העומק של עבודה עם קהילות וקבוצות גדולות. האתר: <http://peggyholman.com>

רפרטואר שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות

שיטת המרחב הפתוח ([Open Space Technology](#))

בשיטת "המרחב הפתוח" המשתתפים נאספים לדון בנושא 'בוער' קובעים סדר יום ומתקיימת שיחה פתוחה, יצירתית ומפתיעה מגבשים המלצות ויוזמות להתמודדות יעילה עם האתגר משותף.

חקר מוקיר ([Appreciative Inquiry](#))

חקר מוקיר הוא תהליך המאפשר לאתר סיפורי הצלחה יוצאי דופן אשר ומתוכם לגבש 'מפתחות להצלחה' אל מול אתגרים מורכבים. כל זאת תוך יצירת אווירה חיובית והעמקת הקשר האישי בין המתכנסים.

שימוש בטכנולוגיות מידע

שימוש בשיטות המאפשרות שיח ציבורי ברשת, העלאת רעיונות ויוזמות, כתיבת מסמכים משותפים, הצבעות והתארגנות לפעולה. אתרים לדוגמא: [איידמוס](#), [הכוורת](#), [wiscom](#),

משאבי קהל ([CrowdSourcing](#))

שיתוף ציבור רחב תוך שימוש באמצעים טכנולוגיים ביצירת ערך משותף.

תהליך U ([Change LabU process](#))

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.

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

קליידוסקופ ארגוני

שיטה שפותחה על ידי טובה אורבוך ואבנר הרמתי, מאפשרת שיח של 'שאלות' מנקודות מבט שונות על בסיס 'תאורי מקרה' על נושא מוגדר, בהשתתפות קהל. פרטים באתר של [טובה אורבוך](#)

קפה עולמי ([World Café](#))

'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.

אמנות הארוח ([The Art of Hosting](#))

אמנות הארוח שיטה המאפשרת איחוי קשרים שנפגעו ויצירת קשרים חדשים, פתיחת אפשרויות למנהיגות ואף ללקיחת אחריות להנחיית אחרים.

חקר לעתיד ([Future Search](#))

מכנס נציגי קבוצות עניין לסדנא בת שתי יממות. להתוויית עתיד משותף

על הדבש ועל העוקץ

מפגש המאפשר למשתתפים רבים להעיז להביט יחד אל החלומות והפחדים שלהם ביחס לקהילה / ארגון לשוחח על האפשרויות המועדפות ולעצב תמונת עתיד רצוי ועקרונות למימושה.

קיר הזמן וסימנים

קיר הזמן הוא שיטה המאפשר למשתתפים לסמן ארועים הנראים להם משמעותיים על ציר הזמן. כך נוצר 'סיפור קהילתי' משותף וממנו אפשר לחקור מה משמעותי ומה המגמות בקהילה וסביבתה

'סימנים' – הזמנת המשתתפים לרשום במקום בולט את השאלות שנראה להם נכון לשאול ואת ההיגדים שנכון להם לאמר, לנוכח 'שאלת ההזמנה' ברגעי הפתיחה של המפגש

שולחנות עגולים

שיטה בה נפגשים בקבוצות קטנות לדיון מונחה, בנושאים שהוכנו מראש במטרה: לאפשר שיחה פתוחה ומכבדת בין המשתתפים. לגבש תמונת מצב על עמדות ושיאיו המשותפים בנושאים שהוגדרו. לאסוף המלצות מעשיות המובילות למימוש השיאיו.