

ג'וינט אלכא



צוותי משימה משותפים

הובלת שינוי ופיתוח פתרונות
לבעיות חברתיות מורכבות
בקבוצות עבודה בין מגזריות

JDC-Elka works in partnership with the Government of Israel.

Our work is made possible by the generous support of the Russell Berrie Foundation, UJA Federation of New York, Penni and Steve Weinberg, Vivmar Foundation, and other committed donors and foundations.

מרץ 2021 | ניסן התשפ"א

4	הקדמה
4	תודות
5	צוותי משימה – עבור מי, מתי ואיך
	מתי ומדוע כדאי לבחור במודל צוותי המשימה המשותפים להתמודדות עם בעיה ציבורית?
6	ייחודו של צוות משימה משותף למול שיטות ודרכי פעולה במרחב הממשלתי
9	תנאי בסיס לבחינת הצורך בהקמת צוות משימה משותף – תפיסת ג'וינט-אלכא
13	מתודולוגית ג'וינט-אלכא לצוותי משימה משותפים
14	מבנה צוות המשימה
16	מפתחות להצלחת צוות המשימה
18	צוותי עבודה משותפים – המדריך המקוצר למוביל הממשלתי
	כיצד נכון לבנות באופן מיטבי את הצוות המשימה ומה תהליך העבודה שלו?
19	הכנת הקרקע
19	קבלת המנדט - קבלת האחריות למשימה מסמכות בכירה בעלת השפעה
20	הגדרת מובילי צוות המשימה
22	פעולות מקדימות של הצוות המוביל
22	הגדרת מרחב הבעיה
24	הצבת יעדים
24	הקצאת משאבים
25	לוחות זמנים
25	הקמת צוות משימה
25	הרכבת הקבוצה
28	בניית תכנית עבודה
29	למידה ופיתוח – מפגשי צוות המשימה
31	היכרות נושאת ובין אישית
33	הגדרה משותפת של הבעיה
36	גיבוש כיווני פעולה
36	רעיונאות (Ideation)
37	תיקוף הפתרונות
39	מעבר ליישום, מהארכיטקט לקבלן הביצוע
43	הרחבה מתודולוגית למנהל התוכן ומוביל התהליך
	באילו כלים וגישות כדאי להשתמש כדי להפיק את המירב מצוות המשימה?
44	מרכיבים תהליכיים - שלב ההקמה
46	אתגרים ומתחים - שלב ההקמה
47	מרכיבים תהליכיים - שלב הלמידה והפיתוח
50	מתחים ואתגרים - שלב הלמידה והפיתוח
54	מתחים ואתגרים - שלב היישום
58	נספח - כלים ומתודות: להנחיית עבודה בצוות משימה משותף של אלכא ג'וינט

הקדמה

בשנים האחרונות, נכנסה לארגז הכלים האלכאי העבודה במסגרת צוותי משימה משותפים. פעולה זו נבנתה כחלק אינטגרלי משותפות אלכא הפועלת זו השנה הרביעית בין שבעה משרדי ממשלה וג'וינט ישראל, על מנת להביא להגדלת היעילות והמועילות של השירותים החברתיים, ומתוך הבנה שבבסיס העבודה הציבורית קיים אתגר מרכזי של בניית שיתופי פעולה באופן ממוקד וישים להתמודדות עם בעיות סבוכות חברתיות וכלכליות הדורשות טיפול המשלב מספר גורמים או ארגונים.

לאורך השנים ניתנו מענים ממשלתיים שונים כדי להתמודד עם בעיות ציבוריות, אך לנוכח התגברות קצב השינויים והקשיים המתעוררים במציאות החברתית-כלכלית, פיצול משרדי הממשלה והסמכויות, במיוחד בעידן הקורונה והפוסט-קורונה שבו אנו חיים - מתגבר הקושי בהפניית קשב לתהליכי עומק משמעותיים.

מודל צוותי המשימה (task force) נוצר לראשונה במערכת הצבאית והתפשט משם לעולם העסקי. על פי המודל יש לגבש קבוצת נושאי תפקידים בעלי זהות, אינטרסים, נקודות מבט ואופני פעולה שונים לצוות המלוכד סביב משימה משותפת מוגדרת היטב, כאשר לצוות המשימה ניתנים כלים שיבטיחו את יעילותו, גמישותו והיכולת שלו להגשים באופן אפקטיבי את ייעודו.

תפיסה זו אומצה ופותחה באלכא למודל צוות משימה משותף במרחב החברתי והציבורי ובכך יצרנו כלי עבודה מתודולוגי משמעותי להתמודדות עמוקה עם אתגרים ציבוריים ועם בעיות ציבוריות מורכבות, מרובות פנים ואינטרסים.

מסמך זה מנסה להגדיר ולסמן גבולות גזרה, נקודות לחשיבה ומתחים ואתגרים אשר נראה שחוזרים בצוותי משימה משותפים שונים. לא מדובר בנוסחת קסם, אלא במתווה הדורש התאמות, כל מקרה לגופו.

אני רוצה להודות לצוות על המאמץ המתודולוגי והחשיבתי, אשר כמו תמיד באלכא, הוא חלק בלתי נפרד מהעשייה עצמה והחתימה הבלתי מתפשרת לשינוי חברתי.

רני דודאי, מנכ"ל

ג'וינט, אלכא

תודות

מתודולוגיית העבודה לצוותי המשימה נכתבה במהלך שנת עבודה שבה אספנו מידע על הנושא, התנסינו בהקמה והפעלה של צוותי משימה משותפים, והפכנו את הידע והנסיון המצטבר - שלנו ושל אחרים - לתובנות ולמודלים של עבודה. בתהליך זה היו מעורבים אנשים ונשים **רבים מלהזכיר** שלהם נתונה תודתנו העמוקה.

גליה שושני, עודד גילוף	כתיבה:
DNAidea - אברהם (אבי) אסבן, שקד גרינבאום, יונתן ויינברג ודוד בראון	עריכת תוכן מידול והכנה לעיצוב:
ד"ר אהוד סגל	מחקר:
צוות אלכא בעבר ובהווה: רני דודאי, אורי גיל, עדי גבע-אופיר, עדיאל שפירן, רוני כהן, ד"ר עינת רונן, נטע רוזנפלד	סיוע בעריכת תוכן:
רונית קורץ, יעל שאולסקי	סיוע בכתיבה ובהכנה לעיצוב:
איריס פלורנטיין, מנחם וגשל, תמר פלד אמיר, ניר קידר, ורד רוקח	תיקוף תוכן וסיוע בחשיבה:
יעל פיקר	עיצוב גרפי:

ג'וינט אלכא



צוותי משימה עבור מי, מתי ואיך



צוותי משימה - עבור מי, מתי ואיך

פתיחה: אתגר ההתמודדות עם בעיות חברתיות סבוכות

הבעיות הציבוריות שמגיעות לפתחם של מעצבי המדיניות בגופי ממשל, ואינן מקבלות מענה במנגנונים הקיימים, הינן לרוב בעיות סבוכות הדורשות טיפול המשלב מספר גורמים או ארגונים. לאורך השנים ניתנו מענים ממשלתיים שונים כדי להתמודד עם בעיות ציבוריות, אולם בתקופה הנוכחית המתאפיינת בשינויים מהירים ובמציאות חברתית כלכלית עמוסת אתגרים, הצורך במודל פעולה המאפשר יצירת מענים מקיפים, יישומיים ואפקטיביים לטיפול בבעיות ציבוריות מחד לצד תהליכים קצרים וממוקדים מאידך, הולך וגובר.

המענים הממשלתיים השונים שניתנו לאורך השנים התמקדו בשתי אסטרטגיות פעולה מרכזיות: הקמת ועדות ציבוריות (ועדת שיינין אשר עסקה בפיתוח תוכנית לאומית רב-שנתית לבטיחות בדרכים ב-2005, ועדת שמיד לגיבוש תכנית לאומית לטיפול בילדים ונוער בסיכון ובמצוקה וכו') או מיסוד רשויות ותאגידים סטטוטוריים (לדוגמת הקמת הרשות לשיקום האסיר ב-1984, הרשות הלאומית למלחמה בסמים ואלכוהול ב-1988 ועד להקמת הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים ב-2007). הועדות והרשויות הוקמו במטרה לתת מענה וליצור גורם אחראי למול אתגר חברתי שמפוזר במגוון רחב של תחומים חוצי משרדים, או בעיות ציבוריות שלא קיבלו מענה מספק מגופי ממשל.

במקביל להם ישנו מגוון של כלים נוספים שקיימים גם כיום בקרב גופי ממשל כגון הקמת צוותי עבודה פנים-משרדיים, צוותים בין-משרדיים או שימוש בחברות ייעוץ לטובת בחינה או פיתוח של פתרונות והמלצות עבור סוגיות מורכבות.

בעשור האחרון ומתוך ניסיון בינלאומי התפתחה קבוצת מענים ששמים דגש משמעותי על הידע, הניסיון והיכולות הקיימים מחוץ לממשלה ברחבי החברה האזרחית והמגזר השלישי. המענים משלבים בתוכם שיח בין-מגזרי (לדוגמת שולחנות עגולים רב-מגזריים) או מודלים של משילות משתפת (כמו "קולקטיב אימפקט" בו הממשלה היא שחקן יחסית שווה בין המשתתפים האחרים).

עלייה באתגרים החברתיים הסבוכים שנוצרים במציאות הישראלית ומחייבים גיבוש מענים אפקטיביים של הממשלה הביאו את ממשלת ישראל וג'וינט-אלכא להיכנס יחד לשותפות שמטרתה פיתוח של כלי חדש ייעודי שיתן מענה, הכלי מבוסס על תיאוריה ופרקטיקה של צוותי משימה שהצליח במקרים דומים בעולם ומעוצב ומותאם ספציפית לצורך של הממשלה והחברה בישראל.

ייחודיותו של 'צוות משימה משותף'

ייחודו של מודל על פני צוותי עבודה אחרים המקובלים בשירות המדינה, נובעת מההזדמנות שמעניק גורם ממשלתי בכיר הנכון לרכז מאמץ ומשאבים **במתן מענים לסוגיה דחופה, מורכבת וממוקדת בצוות אד הוקי (תחום בזמן)**. בבסיס הגישה של צוותי המשימה עומדת הנחת היסוד כי התמודדות עם רמת המורכבות ומהירות התפתחות הבעיות כמו גם עם הפתרונות, מחייבת ידע, מיומנויות ומשאבים אשר בהכרח מצויים במספר ארגונים ובמספר מגזרים. בצוות המשימה המשותף **האחריות לטיפול בבעיה אינה בלעדית לגוף ממשלתי אחד והטיפול בה מתפרס על סמכויות של מספר גופים**.

המודל מבוסס על שיתוף הפעולה הבין מגזרי, כבר משלבי החשיבה והתכנון ולא רק בשלבי היישום. בצוותי המשימה משתתפים **נציגים בעלי ידע, סמכות והשפעה מהסקטור הממשלתי, הפרטי והחברה האזרחית בכדי להגיע להבנה משותפת ביחס לסוגיה, כאשר הממשלה מהווה גורם ראשון בין שווים ומשמשת כשחקן המוביל**.

צוות המשימה המשותף מתמקד בגיבוש ותכנון של פעולות ותוצאות רצויות במערכת הממשלתית. לרוב משתתפי צוות המשימה הם הדרג הניהולי שעתיד להוביל את הביצוע מה שמגביר את המעורבות האפקטיבית והיישומית של צוות המשימה.

למעשה **צוות המשימה המשותף מבנה ומחזק את יכולות תכנון וביצוע בממשלה**, לעומת חלופות אחרות המשאירות את הידע המקצועי והמתודולוגי מחוץ לממשלה ולעיתים אף מייצרת תלות בגורמים חיצוניים (לדוגמא בחברות ייעוץ). מודל צוות המשימה המשותף הינו **מודל מתפתח** אשר מושקעות בפיתוחו תשומות רבות עד שיצמח להיות כלי ממשלתי.

לשם מה?

יצירת פתרונות יישומיים לבעיות רחב מורכבות ודחופות

עבור מי?

גורמים במערכת הציבורית שלפתחם בעיה מורכבת להתמודדות, הדורשת איגום כוחות, משאבים ונקודות מבט.

איך מגיעים לשם?

בתהליך סדור ועקבי, בזמן קצוב, בקבוצה מגוונת שלומדת, מתכננת ועושה יחד, מתוך אמון והתמקדות במשימה.

תוצאות-

שיתופי פעולה מקצועיים ואישיים בין מגזריים ובין ארגוניים ליצירת מענים יישומיים ופתרונות מותאמים המבוססים על ידע, ניסיון וחשיבה חדשנית.

הרכיבים המרכזיים של צוות משימה משותף:



המשתתפים בדרגי ניהול בעלי יכולות ביצוע ממשיות



פיתוח תוצרים יישומיים במערכת הממשלתית



ממשלה מהווה גורם ראשון בין שווים



תהליך סדור, תחום בזמן וממוקד מטרה.



רב מגזריות- סל מענים רב מגזרי



האחריות לטיפול בבעיה אינה בלעדית לגוף ממשלתי אחד

מודל צוותי משימה משותפים

מסמך זה מציג באופן מפורט את מודל צוותי המשימה המשותפים של ג'וינט אלכא, תוך התמודדות עם המתחים והאתגרים המאפיינים תהליכים אלו. בנוסף, המסמך מתאר מספר כלים פרקטיים להתמודדות ומבדיל מתודולוגיה זו מחלופות אחרות.

פרקי המסמך עונים על שלוש שאלות עקרוניות:

- ◀ מתי ומדוע כדאי לבחור במודל צוותי המשימה המשותפים להתמודדות עם בעיה ציבורית?
- ◀ כיצד נכון לבנות באופן מיטבי את הצוות המשימה ומה תהליך העבודה שלו?
- ◀ באילו כלים וגישות כדאי להשתמש כדי להפיק את המירב מצוות המשימה?

שלבי התהליך יוצגו לפי סדר כרונולוגי: משלבי ההקמה ועד היישום והטמעת התוצרים. המסמך בנוי כך שניתן להעמיק בכל אחד מהפרקים לתכנים ולחומרים הספציפיים שכוללים ניתוח מתחים ואתגרים, מתן כלים, מתודות עבודה ועוד.

אנו מקווים שמסמך זה יתמוך את הובלת צוותי משימה המשותפים בישראל להתמודדות מוצלחת עם האתגרים הניצבים בפני החברה הישראלית. בג'וינט-אלכא וממשלת ישראל ממשיכים להשקיע בתהליכי למידה למטרת טיוב המודל, על כן נשמח לקבל משוב והיזון-חוזר על מדריך זה, הצעות לשיפור ועדויות מהשטח על הצלחות ופערים.

צוותי המשימה המשותפים מיועדים לתת מענה לבעיות ציבוריות מורכבות הדורשות ריבוי נקודות מבט כדי לטפל בהן. בשנתיים האחרונות צוותי משימה משותפים הוקמו כדי לטפל במספר סוגיות ציבוריות לרבות:

התמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים

בו גובש מודל עבודה לרשויות המקומיות לזיהוי ולהפחתה של הטיות שמשפיעות על הסללה בחינוך, בבריאות, בשיטור וברווחה. את הצוות מוביל המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד ראש הממשלה.

מבקשי מקלט

בו מופו צרכי קהילות מבקשי המקלט, התקבלה החלטה על שילוב ילדי מבקשי המקלט במערכי התמיכה במשרד החינוך, ובגיבוש נהלי עבודה בין עירייה לבין קהילות מבקשי מקלט.

משפחות בעוני שבראשן הורה עצמאי עובד

בו פותחו ומומשו מענים להסרת חסמים לתעסוקה, תמרוץ תוכניות תמיכה קהילתיות ברשויות המקומיות, והנגשה וסיוע במימוש זכויות.

תנאי בסיס לבחינת הצורך בהקמת צוות משימה משותף – תפיסת ג'וינט-אלכא

1 סוגיה דחופה שנמצאת על סדר היום של מקבלי החלטות

כאשר הסוגייה נמצאת בסדר עדיפות גבוה בסולם הדחיפות של מקבלי החלטות, מתחזקת הנכונות לתת מנדט להנעה ולשינוי מדיניות, בנוסף למתן גיבוי פוליטי נכונות להשקיע תשומות ומשאבים.

2 סוגיה בין משרדית או בין מגזרית

סוגיה מורכבת שמחייבת, שיתוף פעולה בחשיבה תכנון וביצוע של מגוון מחזיקי ענין, גם אם אינם שותפים טבעיים, על מנת לקדם עבודה פתרונית אפקטיביים.

3 קבלת מנדט לגיבוש מדיניות

מנדט שניתן לגורמים מכנסים (Conveners) מקובלים ומוערכים על ידי המשתתפים שמתאימים לטיפול בסוגיה - מנדט ברור מטעם הממשלה למנהלים/ים בכיר/ים שבסמכותו/ם לגבש מדיניות ופתרונות לסוגיה.

4 סוגיה שניתן לייצר לה פתרונות בזמן מוגבל

צוות משימה עוצב לפעול במהירות ולכן פעולתו מוגבלת לתקופת זמן של בין שישה חודשים ועד שנה.

צוות משימה משותף אינו המענה האפקטיבי עבור כל אתגר

מתי לא כדאי להקים צוות משימה משותף?

- ◀ כאשר הפתרון המסתמן מצוי בתחום הסמכות והשפעה של ארגון אחד ואינו דורש שותפויות- בדגש על כך שאינו מחייב יצירת שותפות כחלק מהפרקטיקה לפתרון
- ◀ כאשר מדובר בבעיה עם מורכבות נמוכה- במידה ולארגון שלך יש את הידע, ההבנה והניסיון להתמודדות עם הבעיה וכמו כן את הסמכויות והלגיטימציה לטיפול בנושא
- ◀ כאשר היקף אוכלוסיית יעד לא מצדיק את עלויות הקמת צוות משימה משותף- אם הבעיה שסימנת נוגעת לאוכלוסיית יעד מצומצמת וספציפית שאינה מצדיקה השקעת התשומות והמשאבים של צוות משימה במונחי עלות-תועלת
- ◀ כאשר אין מנדט מובהק לטיפול בבעיה - אם לא מתקבל מנדט ברור לפתרון הבעיה מגורם בכיר במערכת ציבורית, שביכולתה לכנס צוות בין מגזרי ולהפעיל תכנית יישום, צוות משימה לא נכון עבורך
- ◀ ייחודו של צוות משימה משותף למול שיטות ודרכי פעולה במרחב הממשלתי
- ◀ חשיבה על נושאי רוחב ופתרון בעיות מורכבות בהובלת משרדי הממשלה ובשיתוף בין-משרדי ובין-מגזרי נעשית כיום במגוון שיטות ופרקטיקות עבודה. חשוב להבין את ייחודיותו של צוות משימה על רקע מגוון

ייחודו של צוות משימה משותף מול שיטות ודרכי פעולה במרחב הממשלתי

התרשים שלהלן מציג שישה סוגים של מענים לבעיות על פי שבעה פרמטרים שמופיעים בשורה העליונה. ניתן עבור כל כלי לבחון את ההתאמה שלו לפרמטרים. ניתן ללמוד מהתרשים כי שימוש בפלטפורמה רב מגזרית באה כדי לעמוד באתגר של בעיות סבוכות הדורשות נקודות מבט ויכולות ביצוע מגוונות. עוד ניתן ללמוד שבמרבית המקרים פלטפורמות רב מגזריות מתקשות להגיע לתוצרים יישומיים בטווח זמן קצר.

אחריות הממשלה ליישום	תוצר ישומי	תוצר בטווח הקצר	שיח שוויוני	רב מגזרי	תהליך ממוקד אתגר	מתאים לבעיות סבוכות	
							שימוש ביועצים חיצוניים
							צוות בין משרדי
							שולחן עגול בין מגזרי
							ועדה ציבורית
							קולקטיב אימפקט
							צוות משימה משותף

מקרא:

-  מתקיים
-  מתקיים חלקית
-  לא מתקיים

חשיבה על נושאי רוחב ופתרון בעיות מורכבות בהובלת משרדי הממשלה ובשיתוף בין-משרדי ובין-מגזרי נעשית כיום במגוון שיטות ופרקטיקות עבודה. חשוב להבין את ייחודיותו של צוות משימה על רקע מגוון השיטות להלן:

צוות עבודה בין משרדי

מתכנס אל מול מטרה משותפת ומוגדרת מראש ע"י גורם מכנס, דורש שיתופי פעולה בין חברי הצוות בדומה לצוותי משימה. בצוות בין משרדי הצלחת התהליך והאחריות למימוש נמצאת בידי השותף המכנס. בצוותי עבודה בין-משרדיים אין בהכרח מתודולוגית עבודה סדורה ולרוב אין משאבים ייעודיים להצלחת התהליך.

ועדה ציבורית

מטרת ועדה ציבורית היא לגבש המלצות תוך בירור באופן יסודי ובלתי מוטע נושא הנמצא על סדר היום הממשלתי/הציבורי. ועדה כפופה לרוב למשרד ממשלתי ומסיימת את תפקידה בהגשת דוח המלצות מקיף. ועדה כפופה לאילוצים משרדיים ונוטה לתהליכים מתמשכים שחורגים מלוחות הזמנים המוגדרים, הוועדות הציבוריות לרוב מורכבות מצוותי מומחים ונבחרים וציבור ולא מבעלי תפקידים בעלי סמכות ביצועית.

שולחן עגול בין מגזרי

פלטפורמה בין-מגזרית לדיונים שבה משתתפים נציגים ממגזרים שונים. התהליך והשיח המשותפים מאפשרים לרתום את הניסיון הרב והמגוון לטובת יצירת מודלים לפעולה בין-מגזרית, לעיתים מטרת השולחן להביא לפתרון במצבים של משבר. בדומה לצוות משימה הוא עובד בתצורה רב מגזרית- שטוחה שרותמת את הניסיון ומגוון המומחיות לתהליך. השולחן העגול הינו תשתית להידברות בין מגזרית ויצירת תשתית עבודה להמשך.

קולקטיב אימפקט

מודל עבודה בין מגזרי לפתרון בעיות מורכבות. תהליכי קולקטיב אימפקט לרוב מתעסקים בבעיות מורכבות ורב מימדיות רחבות, ולא ממוקדות כמו בצוות משימה, כמו גם משך הזמן שיכול להיפרס על מספר שנים. להבדיל מצוות משימה ומודלים אחרים הממשלה היא שחקן נוסף מיני רבים במודל 'קולקטיב אימפקט' ואינו תמיד מוגדר כארגון המוביל, כאשר לפילנתרופיה ולחברה האזרחית מקום משמעותי. לכן, התרומה לשיח המשותף תהיה שווה מבחינת כלל המשתתפים.

צוותי משימה משמשים כשיטת עבודה מקובלת במדינות שונות בעולם, השיטה כוללת מאפיינים פרטניים לקידום טיפול בסוגיות מורכבות- הן עבור שלב גיבוש המדיניות (בין אם מדובר בהמלצות כלליות ובין אם מדובר בתוכניות מפורטות), והן עבור שלב יישום מדיניות ועבור שני השלבים גם יחד.

צוותי משימה משותפים בג'וינט-אלכא **עובדים במתודולוגיה סדורה הנשענת על ניסיון ומחקר בין-לאומי ועל דיוק המודל והתאמתו לישראל על בסיס ניסיון בהפעלת צוותי משימה בארץ בשנתיים האחרונות**. המתודולוגיה מתבססת על מספר הנחות עבודה מרכזיות:

- 

מתודולוגיה רלוונטית וכלים ייעודיים להתערבות בשלבי התכנון והגיבוש יכולים לסייע בהתמודדות עם אתגרי מערכת במגזר הציבורי בעזרת תהליך המייצר התבוננות רב ממדית, תוך שילוב בין כוחות ומשאבים מגוונים.
- 

מתודולוגית צוותי משימה משותפים מתאימה למגוון של סוגיות ואתגרים ציבוריים הרלוונטיים לבעלי עניין מגוונים ובעלי חשיבות לאומית.
- 

בראש הצוות יעמוד מוביל/ת בתפקיד של 'מנהל/ת תוכן': בעל המנדט בקרב קובעי המדיניות (ממשלה), או בעל תפקיד מטעמם. תפקידו לאפשר למגוון נקודות המבט של חברי הצוות מקום בעיצוב המדיניות לצד קביעת גבולות ההשפעה.
- 

לצד מנהל/ת התוכן יתמקם 'מוביל/ת תהליך': תפקידו להחזיק את התהליכים הדינמיים בצוות, להוביל לגיבוש תפיסה ומשימה משותפת, ולהנחות את הצוות לגיבוש תוצרים קונקרטיים בהתאם לסוגיה הנבחרת. מוביל זה לא יהיה מומחה בתחום התוכן של הצוות.
- 

הגדרת תוצרים קונקרטיים כבר בשלב ההקמה: פיתוח תוכניות, מהלכים ו\או פרויקטים, או גיבוש המלצות כמענים אפקטיביים להתמודדות עם האתגר.
- 

התהליך כולו תחום בזמן יחסית קצר (6-12 חודשים) בהשוואה לתהליכי גיבוש מדיניות, במטרה לחזק את תחושת הדחיפות, ולקדם ריכוז מאמץ ממוקד בבניית ארון, בשותפות, ובישימות הביצוע.

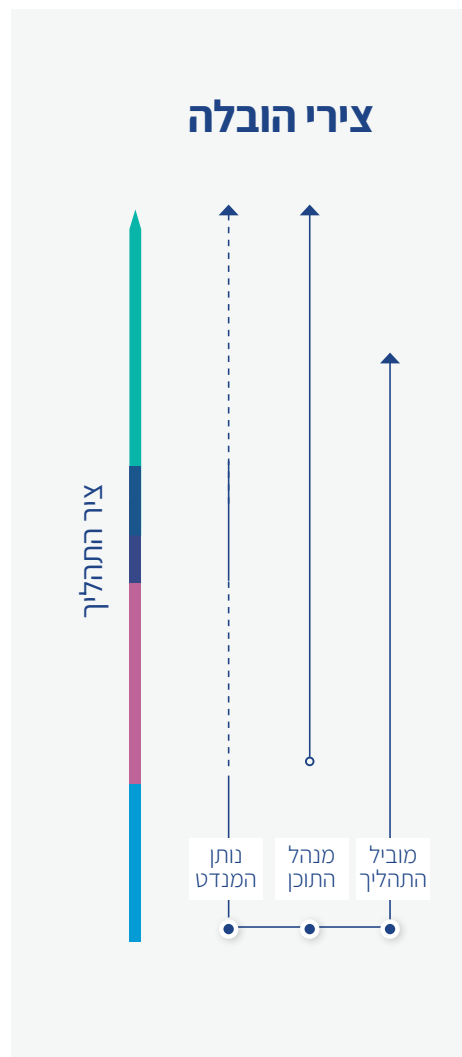
מתודולוגית ג'וינט-אלכא לצוותי משימה משותפים

אחרי שבדקתם את עצמכם אם צוות משימה היא המתודולוגיה שמתאימה עבור הבעיה הציבורית שעל שולחנכם, להלן הצצה ממעוף הציפור על תהליך צוות המשימה.

הטמעת פתרונות
השפעה על מדדי תוצאה
ואימפקט רוחבי



צירי הובלה



אתגר מורכב ודחוף
נותן המנדט ומוביל התהליך
יוזמים טיפול



נקודת הפתיחה של צוות המשימה מתחילה מתוך אתגר מורכב ודחוף המקבל מנדט מגורם בכיר במערכת הממשלתית (שר/מנכ"ל) ו/או וועדת היגוי ממשלתית המסמיכה צוות מוביל שיוצא להקמת צוות המשימה. מתודולוגיית צוותי המשימה המשותפים מורכבת משלושה שלבים עיקריים.

שלב ההקמה

הלבנה הראשונה בתהליך, טומנת בתוכה את תהליך היזימה של צוות המשימה שכולל קבלת מנדט מגורם בכיר או וועדת היגוי, בחירת צוות מוביל, הרכבה ורתימת צוות המשימה, מחקר לשם מיפוי, הבנה ותיחום ראשוני של הבעיה.

שלב הלמידה והפיתוח

שלב הליבה של צוות המשימה. השלב מתמקד במתודולוגיה וברצף המפגשים של צוות המשימה וכולל בתוכו: בניית שפה משותפת ויצירת אמון בין המשתתפים, הגדרת הבעיה, יצירת פתרונות ישימים ודיוקם. תוצרי צוות המשימה הינם פתרונות ומענים לבעיה שהוגדרה. הפתרונות עשויים להיות מגוונים ולכלול מספר ממדים להתמודדות עם הבעיה ולהשפעה על הסוגייה.

שלב העברת המקל ליישום

בשלב זה על הצוות להגדיר במדויק את התוצר שיוביל לפתרון- לאפיין אותו, לבנות תוכנית העברה ליישום, לחבר גופי ביצוע, לבחון את כדאיות הפתרונות, לבצע הטמעה, ומדידה והערכה של השפעת הפתרונות על הבעיה.

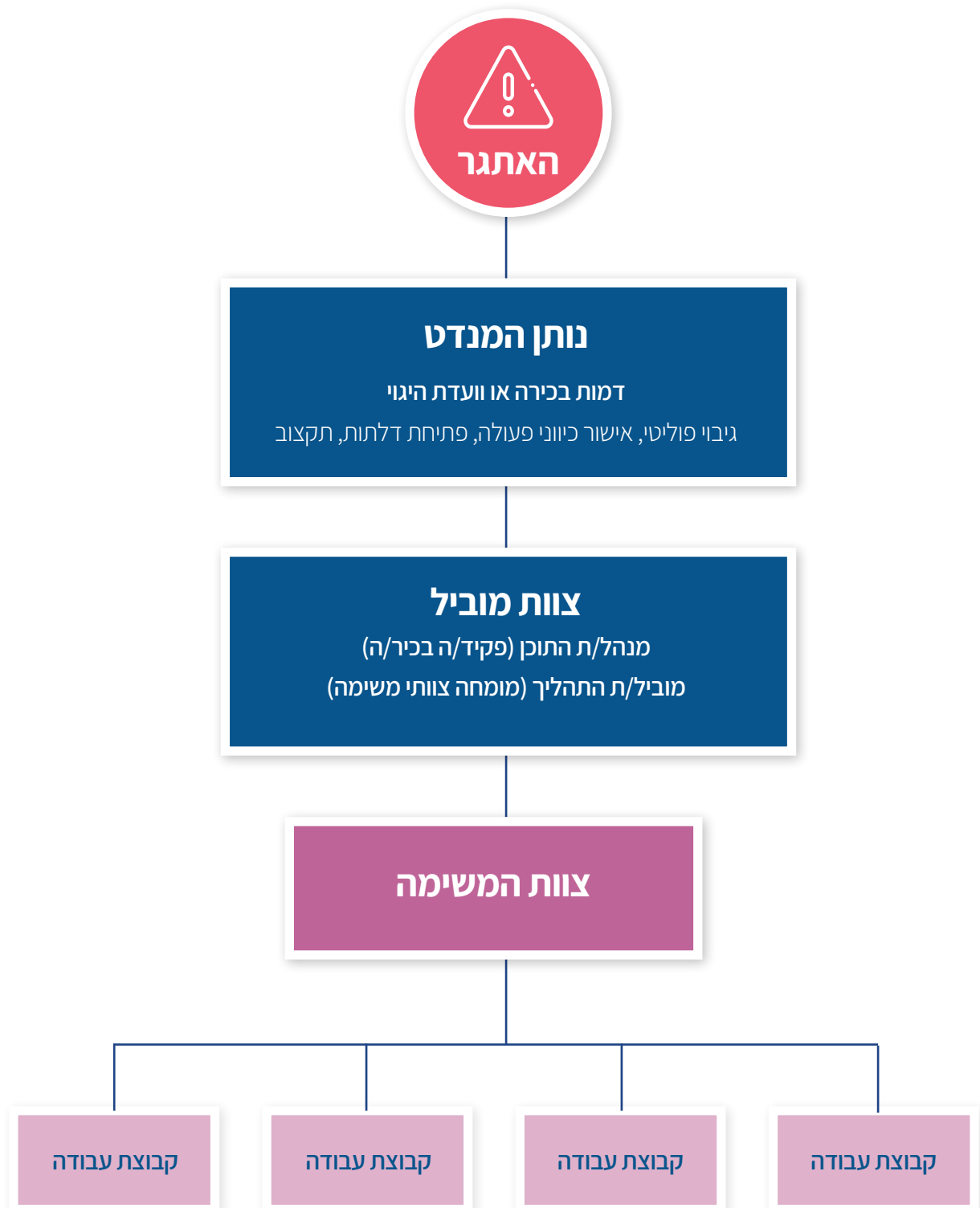
מבנה צוות המשימה

בראש צוות המשימה קודם כל עומד **האתגר**- הבעיה הציבורית המורכבת והדחופה על שולחנכם.

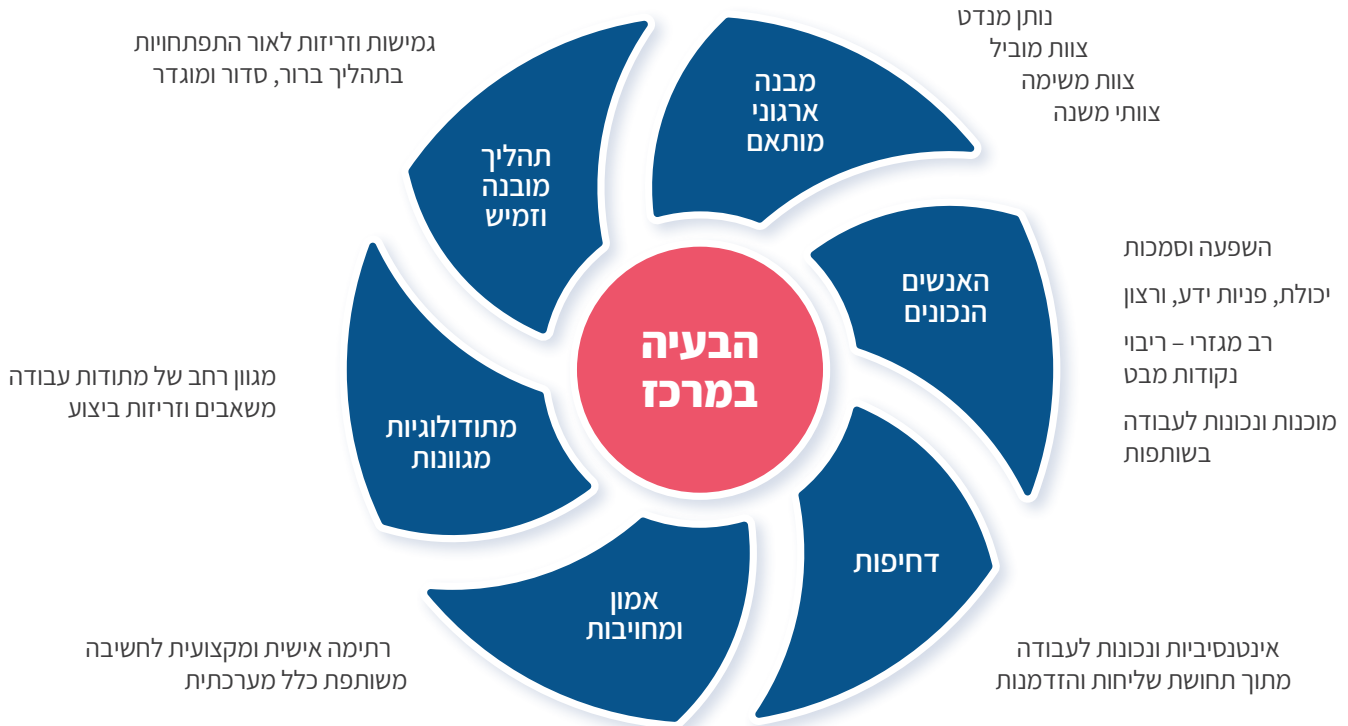
כדי להניע את צוות המשימה נדרש **נותן המנדט** - דמות בכירה, או לחילופין כאשר אין נותן מנדט מובהק או שכשהוא בכיר מכדי להיות מעורב בפועל - וועדת היגוי של בכירים שיעניקו לצוות גיבוי פוליטי, פתיחת דלתות והפניית משאבים שיאפשרו לצוות המשימה לפעול ולייצר פתרונות אפקטיביים.

הצוות המוביל הוא המחולל של צוות המשימה. הצוות המוביל מורכב **ממנהל/ת תוכן** - פקיד בכיר (הממונה על ידי נותן המנדט, לעיתים הוא יוזם הצוות) ולצידו **מוביל/ת התהליך** - מומחה תוכן של מתודולוגית צוותי משימה, תפקידו להחזיק את ניהול שלבי התהליך, לסייע למנהל התוכן בניהול האתגרים והמתחים וביצוע התאמות נדרשות.

צוות המשימה שהורכב על ידי הצוות המוביל ימנה בתוכו שחקנים רב מגזריים (משרדי ממשלה שונים, שלטון מקומי, עמותות, פילנתרופיה, אקדמיה, מגזר עסקי ועוד) בעלי עניין רלוונטיים לפתרון הבעיה הציבורית המורכבת. צוות המשימה יחולק, במהלך תהליך העבודה, לקבוצות עבודה קטנות אל מול צרכי התהליך והפתרונות המוצעים.



מפתחות להצלחת צוות המשימה



1 דחיפות

סוגיה שהיא על סדר היום הציבורי, ומקבלת מנדט פוליטי לעיסוק בה. הסוגייה מעסיקה את משתתפי הצוות המעוניינים להגיע לפתרונות, ויודעים שלא ישיגו אותם ללא תהליך משותף. הצורך בפתרון דחוף מכתוב מודל עבודה קצר, אינטנסיבי, מעשי ורציף.

2 האנשים הנכונים

בעלי תפקידים רלוונטיים לסוגיה המגיעים משרדים או ממגזרים שונים המאפשרים נקודות מבט מגוונות ומייצגים את צרכים שונים. מדובר באנשים בעלי השפעה ויכולת לקבל החלטות לגבי יישום מדיניות ומהלכים, אשר מחויבים לתהליך ומסוגלים לפנות עבורו זמן למידה ועבודה מומחי תוכן בתחומם המעוניינים ומסוגלים לעבודה משותפת.

3 מבנה ארגוני מותאם, כולל גורם בכיר מוביל וצוות מוביל

מנדט לפעולת הצוות, המגיע מגורם בכיר מהמגזר הציבורי, יבטיח גיבוי פוליטי להנעת שינוי ונכונות להשקיע בו תשומות ומשאבים. בכירתו של מוביל הצוות מבטאת את ריכוז המאמץ ואת מקומה של הסוגייה על סדר היום. הצוות המוביל כולל מנהל תוכן ומוביל תהליך המנחים את הצוות ומגיעים מארגון שדרה המאפשר יכולת התקשרות מהירה על פי צורך עם גורמי מקצוע לאורך התהליך, וקשרים בזירות הרלוונטיות.

במידת הצורך יכול הצוות המוביל גם יועץ - מומחה תוכן, אשר יביא לתהליך ניסיון משלים לזה של מנהל הצוות.

4 **אמון ומחויבות - צוות שהוא 'חבורה'**

אמון הוא בסיס ידוע ומוכר להובלת שינוי. באתגרים סבוכים (wicked problems) ומערכות רב-מגזריות ורב-ארגוניות רכיב האמון הופך להיות קריטי¹⁰. ככל שהאמון בין חברי הצוות (המורכב מבעלי תפקידים ממגזרים וארגונים שונים) יגבר אחד כלפי השני לצד יצירת המחויבות למשימה, כך גם תגדל היכולת להגיע לפתרונות פורצי דרך הכרוכים בפשרות ואימוץ נקודות מבט שונות. משימת אריגת האמון בין חברי הצוות היא משימה מתמשכת ששזורה לאורך כל תהליך צוות המשימה.

5 **מתודולוגיות מגוונות לפיתוח תשתיות ידע ופתרונות חדשניים**

על צוות המשימה להצטייד בקשת רחבה של כלים מתודולוגיים כדי להגיע לפתרונות חדשניים העונים על צורך מהותי. עבודת הצוותים נתמכת על ידי מחקרי עומק שיוצרים תמונה מלאה, עדכנית ומקיפה של הסוגיה. **כמו כן, אין להניח כי הידע הקיים, ידוע לכלל המשתתפים או כי רמת הידע שלהם אחידה.** על צוותי משימה לפרוס מידע מקיף ורב-תחומי בפני מקבלי ההחלטות, אשר מציג את המורכבות הרבה של הסוגיות באופן שכולל מידע כמותי, כגון נתונים מספריים וסטטיסטיים, עובדות, וניתוחים רלוונטיים, בצד מחקר שטח אתנוגרפי איכותני. על בסיס הידע התהליך יכלול אמצעים מתודולוגיים מגוונים ליצירת שיח אפקטיבי, זיהוי חסמים לגיבוש רעיונות ופתרונות חדשים, ולמימוש מסודר שלהם.

6 **תהליך מובנה וזמיש (זריז וגמיש) / אגילי**

כדי שצוות משימה יצליח, עליו לייצר חיבורים בין רעיונות וארגונים שלא היו בעבר, לקדם דרכי חשיבה חדשניים על הנושא, ולאפשר לבלתי צפוי להתרחש. מצד אחד, הכרחי כי צוות המשימה יפעל דרך מודל עבודה סדור ומתוכנן, הכולל תהליכים של למידה, חשיבה ופתרון בעיות מורכבות, אם כי, על התהליך להיות גמיש ומותאם לצרכים המשתנים של הצוות, לתכתיבי המציאות ולקצב ההתקדמות. כל אלה מאפשרים לתהליך להיות אפקטיבי ודינאמי, **ולאפשר לרעיונות וחיבורים שאינם צפויים להירקם.**

10 Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning." Policy sciences, 4(2), 155-169.

ג'וינט אלכא



צוותי עבודה משותפים – המדריך המקוצר למוביל הממשלתי



צוותי עבודה משותפים - המדריך המקוצר למוביל הממשלתי

הכנת הקרקע

הצלחתו של צוות משימה תלויה במידה רבה בהכנות לפני הקמתו. לפניכם שישה צעדים חשובים בתהליך ההכנה:

קבלת המנדט - קבלת האחריות למשימה מסמכות בכירה בעלת השפעה

קבלת המנדט לפתיחת תהליך שבו יתמודד צוות משימה עם האתגר, הוא הצעד ההכרחי והראשון של צוות משימה. לאחר שניתן המנדט, יש לוודא את בהירותו ואת כוונותיו של נותן המנדט. מקבל המנדט הוא זה שיבחר לעבוד עם צוות משימה, יבחר את מנהל התוכן ויניע את צוות המשימה. מנדט זה, מהווה מעין חוזה לקיום ולתמיכה בהצלחת הצוות והמלצותיו.

לעתים, מתן המנדט ייעשה באמצעות הקמת וועדת היגוי. וועדת היגוי הינה גוף אופציונאלי, שיוקם במקרים בהם יוזם צוות המשימה אינו בכיר דיו או אינו מובחן (אם מדובר, למשל, בהחלטת ממשלה או ביוזמה ארגונית). במקרה כזה, הסמכות שאליה מגישים את הפתרונות, ונעזרים בה בהנעת התהליך, תורכב ממספר בעלי תפקידים מהגופים הרלוונטיים לסוגיה שבה עוסקים.

נותן המנדט או וועדת ההיגוי תעניק לצוות המשימה את הלגיטימציה, הסמכות והגיבוי הפוליטי והמקצועי לעבודתו. במקרה כזה, צוות היגוי המורכב מבכירים בעלי עמדה ועניין או מגורמים הנושאים באחריות לפתרון הבעיה, מאפשר להתניע את הצוות בדרך יציבה ומוסכמת ועשוי להיות לעזר בהכרעות שיידרשו בתהליך.

צוות משימה משותף נדרש למנדט ולגיטימציה לפעולה ושתינתן לו את האפשרות לבקש ולקבל מה שהוא צריך כדי להצליח במשימתו. בין אם יוחלט על משרד מסוים שישמש לכך ובין אם על מנגנון אחר. כינוסם של הבכירים והשתתפותם בהחלטות הצוות יעלו את הסיכוי לקבלת גיבוי זה. בנוסף מומלץ כי אותם בכירים יפגשו פעם נוספת באמצע תקופת עבודת הצוות בשביל לראות שכולם עדיין מסונכרנים, ופעם נוספת בסוף התקופה כדי לוודא שעבודת הצוות אכן עמדה במטרה.

נותן המנדט או וועדת ההיגוי לא יוכלו ואינם צריכים להיות תחליף לתהליך משותף של גישור על פערים, התמודדות עם מחלוקות וקבלת החלטות בגיבוש פתרונות בצוות המשימה. וועדת ההיגוי נמצאת ברקע על מנת להנחות את עבודת הצוות בהצבת יעדים, ובהחלטות הנוגעות לטווח ההשפעה ומדדי ההצלחה, בעוד הצוות המוביל מכין את תשתית המידע הנדרש לקבלת החלטה מושכלת ואפקטיבית, ומנהל את מתווה המפגשים בהתאם.

הגדרת מובילי צוות המשימה

תהליך הובלת צוות משימה מתבצע בשני סוגי הובלה:

הובלה ניהולית ומקצועית -

מתבצעת על ידי גורם בעל סמכות ואחריות הרלוונטי לנושא המרכזי של הצוות, זהו מנהל התוכן.

הובלה תהליכית -

מתבצעת על ידי גורם בעל מומחיות מתודולוגית בניהול תהליכים שיתופיים, הנתפס כנטול אינטרסים אישיים, ארגוניים ופוליטיים, זהו מוביל התהליך.

מנהל/ת התוכן ומוביל/ת התהליך ירכיבו את הצוות המוביל -

צוות קטן, אופרטיבי וזריז שמקבל החלטות בניהול התהליך, מרכז ומנחה אותו בפועל. הצוות נדרש לעבודת תכנון אינטנסיבית ושוטפת לאורך התהליך.

בחירת מנהלת התוכן ומוביל התהליך מתבצע בשלב הראשון בייסודו של צוות משימה. לפניך תכונות נדרשות משני בעלי התפקידים:

מנהל/ת התוכן

מנהל/ת התוכן הוא הגורם שבדרך כלל משימת הקמת הצוות מגיעה אליו לאחר מינוי לתפקיד מטעם המשרד/ הארגון שלו. על מנהל התוכן להיות בעל תפקיד יחסית בכיר עם סמכות ואחריות ועניין מובהק בנושא הנדון. דרושה לו אמונה בעבודה בשותפות כדרך מקצועית והוא צריך להיות מחויב לתהליך ובעל יכולות בין-אישיות מפותחות, חשיבה אוטונומית ויכולת עבודה בצוות מגוון, רב מקצועי ורב מגזרי, בפתיחות ובשיתופיות. לבסוף, דרוש לו יכולת ופניות להתמקד במשימה ולהובילה, גם בתנאים של שינויים וחוסר וודאות.

מוביל/ת התהליך

מוביל/ת התהליך הוא הגורם המסייע לבחון את היתכנות התהליך, והוא מרכז ומנחה אותו באופן שוטף. מוטלות עליו מספר משימות מהותיות: בניית תשתית התהליך (Setting), יצירת המסגור (Framing) של העשייה המשותפת, הקמת ואחזקת הצוות המוביל, חיבור בין השחקנים, הנחיית מפגשי הצוות תוך שימוש בכלים המתודולוגיים, סיוע בחלוקת המשאבים והחזקת המיומנויות, שליטה ושימוש נכון ביתרונות והחסמים של כל שחקן בשולחן המשותף. על מנת שיצליח בהובלת התהליך, על המוביל להיות אדם חיצוני למערכת הממשלתית, ניטרלי וחסר פניות,¹⁰ בעל יכולת הנחיה, גישור ואיפשור (facilitation) של מפגשי צוותים במצבים מורכבים ובמצבי קונפליקט. עליו לעורר אמון ואמינות מקצועית ואישית שיסייעו ליצור מרחב בטוח וחיובי לעבודה בשיתוף פעולה. כמו כן, עליו להיות בעל יכולת אנליטיות שיאפשרו לו להבין נושאים מורכבים ולהיות מעורב בניתוחם.

10 רצוי מומחה תהליך מתוך ארגון שדרה (Backbone organization) - גוף חיצוני וניטרלי למערכת שזוכה לאמון מבעלי העניין השונים. תפקידו של ארגון השדרה הינו לסייע בעיצוב, תכנון וניהול התהליך (Kania&Kramer,2011. Collective Impact; Essentials of Social Innovation)

מנהל/ת התוכן

המנהל/ת מטעם הגוף המזמין



אחריות

- ◀ הובלת הצוות וניהול השותפות בשיתוף מוביל התהליך
- ◀ סמכות פורמלית בעיצוב המדיניות
- ◀ קישור בין וועדת ההיגוי/נותן המנדט לצוות המשימה
- ◀ קביעת סדר היום למפגשים
- ◀ חיבור עבודת הצוות לגורמי ממשל רלוונטיים, בשיתוף 'מוביל התהליך'

דרישות

- ◀ הובלת הצוות וניהול השותפות בשיתוף מוביל התהליך
- ◀ סמכות פורמלית בעיצוב המדיניות
- ◀ קישור בין וועדת ההיגוי/נותן המנדט לצוות המשימה
- ◀ קביעת סדר היום למפגשים
- ◀ חיבור עבודת הצוות לגורמי ממשל רלוונטיים, בשיתוף 'מוביל התהליך'

מוביל/ת התהליך

מומחים בהנחיית צוותי משימה



אחריות

- ◀ הנחיית צוות המשימה והובלתו בשותפות עם מוביל התוכן
- ◀ ניהול ותפעול של מפגשי הצוות
- ◀ הובלת השימוש בארגז הכלים המתודולוגי
- ◀ תפעול הצוות בין המפגשים
- ◀ שימור ותחזוקת השותפות

דרישות

- ◀ היכרות מעמיקה עם מתודולוגית צוותי המשימה
- ◀ גישה מלאה למשאבים לצורך הפעלת ארגז הכלים
- ◀ יכולת הנחייה ובניית מפגשים

"הקשר האישי אינו הולך ומתרחק, והוא נשאר איתנו כשהוא צריך, ולוהיך איתנו כשהוא צריך. זהו הקשר האישי שיש לנו, וזהו הקשר שיש לנו. זהו הקשר שיש לנו, וזהו הקשר שיש לנו. זהו הקשר שיש לנו, וזהו הקשר שיש לנו."

משתתף בצוות משימה, יולי 2020

פעולות מקדימות של הצוות המוביל

הגדרת מרחב הבעיה

הבעיות המורכבות בהן עוסקים צוותי משימה יכולות להתפרס על פני מישורים רחבים, כמעט אינסופיים. שלב קריטי בתהליך קשור לתיחום מרחב הבעיה והגדרתה. גבולות אלו יאפשרו לצוות למקד את עבודתו ולנתח פתרונות אל מול בעיה מוגדרת שרוצים לפתור. כיצד עושים זאת?

1 בירור ייעוד והחלטה על משימה מוגדרת

מומלץ לצוות המוביל לנסח את ייעודו של צוות המשימה ולהגדיר את הייעוד המדויק לצוות המשימה לאור מספר מרכיבים:

- ◀ משימה במרחב בו הצוות יכול לקבל החלטות
- ◀ משימה המחייבת עבודה בצוות של בעלי תפקידים מגוונים
- ◀ מתן לגיטימציה לתפיסות שונות לגבי מענים ופתרונות אפשריים
- ◀ משימה המאפשרת הצלחה בטווח הנראה לעין
- ◀ משימה ממוקדת דיה אותה ניתן למדוד באופן מובחן

במטרה להגיע לתיחום הבעיה בה יעסוק הצוות, יש להתחיל במחקר מקדמי מצומצם אשר ימפה את הנקודות המרכזיות, באמצעות מיפוי שחקנים, אינטרסים ועשייה. משימת הצוות תיקבע מתוך הבנת פערים הקיימים בין הצרכים לבין המענים בסוגיה. אלו יכונסו למסמך מרכז שיהווה בסיס לגיבוש הרכב המשתתפים, להנחות בסיס לגבי אופן הפעולה והאחריות של כל אחד מהגורמים. כיוון שצוות משימה מורכב ממגוון נושאי תפקידים שמייצגים אינטרסים של גופים שונים, ישנה חשיבות יתירה לייצר הסכמות על מסמך כוונות לאורו צוות המשימה יעשה את עבודתו. שלב ההסכמות כבר מהווה הישג ראשוני וחשוב לצוות המוביל, שיניע את המשך פעולת הצוות.

2 הגדרת בעיה קונקרטית ובהירה

זו צריכה להיות: ספציפית, בהירה, מתוחמת בזמן/מרחב (לא כללית מדי), ישימה ובעלת פוטנציאל לפתרון ומכילה קריטריון להצלחה. את שלב זה נשאף לבצע בשלב ראשון בתוך הצוות המוביל בצורה ראשונית. חקירת המרחב בשלב הראשוני תסייע לנו למפות בעלי עניין, מומחים וארגונים שנרצה לבחון את מקומם בצוות המשימה בהמשך. נוסף על כך, הגדרת בעיה בהירה תיתן לנו מידע מקדים משמעותי על הבעיה אותה אנחנו רוצים לפתור.

3 מיקוד ותיחום בעיה ציבורית מובחנת

כדי להגיע לבעיה ציבורית רחבה נציע מספר מתודות עבודה אפשריות להגדרת בעיה (מפורטות בפרק כלים ומתודות). תיחום הבעיה בזמן או במרחב יסייע לנו להיות ממוקדים בפתרון. לדוגמא: אתגר צמצום העוני בישראל לא יוכל לקבל מענה על ידי מיזם בודד ועל כן נרצה למקד את הבעיה תחת מרחב, אוכלוסייה, זמן (צמצום עוני בקרב נשים חד-הוריות עובדות).

4 חקר המרחב

בשלב זה עלינו למפות את הגורמים המשפיעים על הבעיה. מעגלי ההשפעה על הבעיה יעזרו לנו לדייק את הפתרון שלנו ואף להרחיב את הפתרון במידת הצורך בהמשך הדרך. על רוב הבעיות הציבוריות המהותיות בישראל נכתבים מאמרים ומחקרים רבים. רצוי לעיין במחקרים אלו כדי להעמיק את הבנת הגורמים המשפיעים, השחקנים המשמעותיים בשדה, סימפטומים של הבעיה וכדומה.

הזירה כוללת את המרחב בו מתקיימת הבעיה שהוגדרה וכן את כל השחקנים ומחזיקי העניין בה. מיפוי ראשוני של הזירה יאפשר להבין על מה ועם מי יש לעבוד. הבנת הזירה כוללת איתור ולמידה של: מחקרים על הנושא שנעשו בארץ ובעולם, נתונים על הנושא, בנצ'מרק על תוכניות ויוזמות מקבילות, מיפוי בעלי עניין, מומחים, שחקנים במרחב. הבנת הזירה, הכוחות הפועלים בה והדינמיקות המאפיינות אותה חשובה להבנת כלל הגורמים המשפיעים על הבעיה וכן הקשרים והזיקות ביניהם.

עבודת צוות משימה נתמכת על ידי מחקרי עומק תוך הישענות על איסוף מידע ויצירת ידע. מורכבות הבעיה וריבוי בעלי העניין דורשים יישור קו לגבי נתונים, מידע וידע כבר בתחילת עבודת הצוות ובכל מהלך חיי הצוות עד למדידת הצלחתו. לכן, מומלץ כבר בשלב זה לאתר ולהזמין מחקרים ונתונים על פי צרכי הנושא.

לאחר הגדרת הבעיה ומיפוי הזירה, יש להגדיר מהם הנתונים, המידע, המחקרים שחסרים ויוכלו לשפוך אור על הנושא של צוות המשימה. יש להגדיר את הנתונים / המחקר ולהזמין מהארגון המתאים על מנת שיהיה מוכן להצגה לצוות כשיתכנס.



שיטת ה-Five Why's

מדובר בטכניקת חקירה חזרתית המשמשת לחקירת גורם-תוצאה העומדים בבסיס בעיה מסוימת. בטכניקה הזו אנו מנסים להתחקות אחר סיבת השורש של הבעיה על ידי חזרה על השאלה "למה?", כאשר כל תשובה מהווה את הבסיס לשאלה הבאה. השיטה מסייעת לנו לייצר הבחנה בין תופעות לא רצויות (סימפטומים) ובעיות, כשכל בעיה יכולה להוות סימפטום של בעיה שורשית יותר. המקום בו נבחר לעצור את החקירה צריך להתאים למרחבי הסמכות/השפעה הרלוונטיים לפעולה מבחינתנו.

הצבת יעדים

את מטרות הצוות יש לנסח בהתאם למנדט שהוטל עליו. לאחר מכן, יש לפרט את המטרות ליעדי תוצאה וליעדי תהליך. היעדים צריכים להיות ניתנים למדידה, מותאמים למטרת הצוות, וכאלה שבאמצעותם יהיה ניתן להעריך בצורה אובייקטיבית הצלחה וחוסר הצלחה של הצוות. לטובת הגדרת יעדי תוצאה ויעדי תהליך אנו ממליצים להישען על עקרונות של 'חשיבה תוצאתית' (הרחבה בפרק כלים ומתודות).



חשיבה תוצאתית בשישה שלבים

1. הגדירו את התוצאות המיועדות
2. נסחו את תיאוריית השינוי: כיצד התוכנית תוביל לתוצאות?
3. זהו יעדים מדידים המעידים על התקדמות
4. פתחו מערכת מדידה והערכה ואספו את הנתונים
5. נתחו את הנתונים והסיקו מסקנות
6. בצעו התאמות ושינויים בתכנית או פרויקט

הקצאת משאבים

תכנון מראש של המשאבים והתקציבים של צוות המשימה ימנע מחסומים ועיכובים בזמן העבודה. הקצאת כסף גמיש יאפשר דינמיות החשובה לעבודת הצוות. לצוות המשימה נדרשים מגוון משאבים. אלו כוללים בין היתר:

1 תקציב כספי

הגדרת תקציב הכולל עלות מחקר, יועצים מקצועיים, מומחי תוכן, הכשרות, סיורים להכרת השטח, אירוח המפגשים של הצוות וכן כבר בשלב זה- תקציב תוספתי ליישום והטמעת הפתרונות.

גמישות ביצועית

בכדי לתמוך ברעיון הזמישות, כלומר לאפשר לצוות המשימה גמישות בהתקשרות עם יועצים, בקניית שירותים וכד', הכרחי שלצוות המשימה יהיו את היכולות לנצל את התקציב באופן מהיר ויעיל.

2 מקום מפגש ניטראלי

מקום המפגשים של צוות המשימה צריך להיות חיצוני וניטרלי, ועדיף קבוע, כך שישמש בית קבוע לצוות. כמובן, המקום צריך להיות נוח ומצויד ולהקרין אווירה נעימה.

3 משאבים טכנולוגיים

יש לחשוב ולתכנן אילו כלים טכנולוגיים ודיגיטליים יסייעו לעבודת הצוות. כלים אלו יכולים לכלול: אתר נגיש שמרוכזים בו החומרים וסיכומי הדיונים לאחר כל מפגש, הכשרת הצוות לעבודה בפלטפורמה דיגיטלית (כמו מירו, פאדלט ואחרים), וקבוצת וואטסאפ משותפת לעדכונים, שיתופים והודעות.

4 משאבים מקצועיים וחברתיים

אחד היתרונות האמיתיים של עבודה חוצת משרדים היא האפשרות להשגת מגוון רחב של משאבים אותם יכולים השותפים להביא לצוות לרבות מומחיות תוכן, הון אנושי, קשרים עם בעלי תפקידים ומשפיעים, תשתיות מידע מחקר וטכנולוגיה שניתן להתבסס עליהן ומוניטין.¹⁰

5 לוחות זמנים

יתרון מרכזי של צוות משימה הוא הגבלתו בזמן. הגבלה זאת יוצרת אנרגיה ומומנטום בתהליך עבודת הצוות. חשוב לתכנן ציר זמן לעבודת הצוות ולהגדיר תאריכי יעד כדי שהצוות יעבוד ביעילות ולא יתפזר. יש להגדיר מפגשים בתדירות של אחת לשבועיים עד חודש במהלך חצי שנה עד שנה. כמו"כ יש להגדיר אבני דרך להתקדמות הצוות ולקיים בקרה על ההתקדמות על פי ציר הזמן שהוגדר. על לוח הזמנים להתחלק לשלב תכנוני (מחקר ופיתוח) ולשלב היישומי (יישום והטמעה).

הקמת צוות משימה

צוות משימה הוא שותפות מהסוג המוגדר במדריך השיתוף הממשלתי כשותפות יוצרת עם בעלות משותפת ויצירה הדדית. ברצף השותפויות שמצדו האחד שותפות טכנית של תיאום בין פעולות, ומצדו השני בעלות וחשיבה הדדית, צוות המשימה ממוקם בצד השני.

הדבר נובע ישירות ממורכבות הסוגיות שצוותי משימה בדרך כלל מוקמים כדי לטפל בהן. מורכבות זו היא שמצדיקה את המאמץ הממוקד שצוות משימה מתחייב אליו והיא זו שגם מצריכה שותפות יוצרת והדדית בכדי להגיע לפתרונות חדשניים ופורצי דרך.

צוות משימה מוצלח הוא צוות מגוון, משתף פעולה, יצירתי, מנוסה ובעל השפעה וקשרים במערכות הציבוריות, הפועל מתוך מוטיבציה פנימית גבוהה ונלהב להצליח במשימה. לשם הצלחתו של צוות משימה יש לבחור נכון את חברי הצוות, להקפיד על גודל אופטימלי של הצוות, לוודא הרכב צוות איכותי ולקחת בחשבון שיקולים של עבודה בצוות בין מגזרי. בנוסף, יש לתכנן את המגנונים לעבודת הצוות על מנת להבטיח תפקוד יעיל ואפקטיבי.

הרכבת הקבוצה

ג'ים קולינס כתב בספרו 'מטוב למצוין' כי המהלך הראשון של מנהל הוא לבחור אלו אנשים הוא רוצה 'להעלות על האוטובוס'. בחירת חברי הצוות היא קריטית להצלחתו. נכללים כאן שיקולים שקשורים לבעלי התפקידים, ליכולותיהם, לנכונותם, וגם להרכב של קבוצה שמסוגלת לעבוד יחד. חשוב גם להגביל את גודל הצוות לקבוצה שיכולה לעבוד יחד, לייצר שיח מפרה, לנהל דיונים ולקבל החלטות, מבלי להיות מסורבלת.

מספר חברי הצוות האופטימלי הינו 15-20 משתתפים. הגבלת מספר המשתתפים עשוי להתגלות כאתגר שיש לנהל אותו מול משרדי הממשלה המובילים והגורמים השונים. השותפים הרלוונטיים למשימה עשויים להיות: משרדי ממשלה,

¹⁰ מדריך השיתוף הממשלתי (ספטמבר 2013)

גופים ציבוריים, גופים אקדמיים, ארגונים עסקיים ועמותות. ההחלטה תתקבל על פי התרומה האפשרית של כל גוף ומחויבותו למשימה.

יש לוודא כי מגזרים שונים הרלוונטיים לתחום ולסוגיה שבה עוסקים, מקבלים ייצוג בהרכב המשתתפים. כדאי להימנע מייצוג יתר של מגזר מסוים או של קבוצה אתנית אחת. הגיוון מזמין יצירתיות משום שמתקבצים בצוות אנשים עם נקודות השקפה שונות המשקפות פוטנציאל לדרכי מחשבה מגוונות ולמבטים מגוונים על הבעיות.

הרכב הקבוצה הוא קריטי להצלחת צוות המשימה. יש לבחון את אופי הצוות והדינמיקה הצפויה שלו ולפי זה לבנות את ההרכב הרצוי. כלומר, לקחת בחשבון לא רק את התפקידים הפורמליים של המשתתפים הרלוונטיים למשימה, אלא גם את הלך הרוח ביניהם, את האקלים החברתי מקצועי הצפוי, את מגוון הדעות שהקבוצה תייצג. יש לוודא שהרכב המשתתפים יוצר קבוצה מגוונת, עשירה, בעלת פוטנציאל לדינמיקה של עבודה, חיוביות, שיתוף פעולה ואופטימיות.

בחירת חברי הצוות - מפתח ייצוגים

מומלץ לקחת בחשבון מספר שיקולים בעת בחירת המשתתפים בצוות המשימה:

1 יכולת השפעה וסמכות לקבל החלטות וליישמן

יש לשאוף לבחירת בעלי תפקידים בכירים, רלוונטיים לסוגיה שבה עוסקים, ובעלי סמכות ואחריות בארגון. ניסיון מקצועי רב שנים של חברי הצוות יעניק להם את ההבנה והמומחיות הדרושה לפתרון הבעיות שמעלה הסוגיה המונחת לפתחו של הצוות, וכן את הקשרים האישיים, המקצועיים והפוליטיים הנדרשים לקידום מהלכים למימוש הפתרונות.

2 מוטיבציה

גורם מרכזי שמבטיח את העבודה הטובה בצוות הוא העניין של חברי הצוות במשימה. חבר צוות הרואה חשיבות עליונה בהגעה למטרה, יהיה מעורב וישקיע מאמצים לטובתה. לכן, נשאף לצרף לצוות אנשים בעלי עניין אישי ומקצועי בהצלחת המשימה.

3 הכרה בחשיבות העבודה בשותפות ומסוגלות אישית לשתף פעולה

מכיוון שצוות המשימה בנוי על שיתוף פעולה בין אנשים מארגונים שונים, היכולת של חברי הצוות לשתף פעולה היא קריטית. נחפש בעלי תפקידים עם היסטוריה של שיתוף פעולה, יכולות של תקשורת בין אישית ועבודת צוות מוצלחת עם אנשים/גורמים אחרים. בעלי פתיחות למגוון דעות ועמדות. מומלץ לתת עדיפות על אופי וניסיון בשיתוף פעולה מאשר על התפקיד המדויק במשרד.

4 רב מגזריות

ביסודו של צוות המשימה עומדת הבעיה המורכבת וההנחה שבכדי לפתור אותה בצורה אפקטיבית יש לחבר בעלי עניין ממגזרים שונים. יש לבחון את בעלי העניין מכל מגזר - ציבורי (ממשלה/ארגוני סמך/שלטון מקומי) מגזר שלישי (עמותות/חל"צ/פילנתרופיה), מגזר עסקי, אקדמיה ומומחי תוכן.

5 מגוון

ייצוג של בעלי העניין בנושא מנקודות מבט שונות על פי הצורך שמעלה הסוגייה. בין משרדי ממשלה שונים - יש לכלול בצוות נציגות ממשרדי ביצוע שיש להם השפעה על הסוגייה ונציגות ממשרדי המטה. נוכחותו של הרפרנט הרלוונטי מאגף התקציבים במשרד האוצר יהיה כמעט תמיד הכרחי. מעורבותו ושותפותו בתהליך הלמידה וגיבוש הפתרונות מתחילת התהליך, תסייע ברתימה הממשלתית לפעולה ובגיוס התקציבים הנדרשים למימוש.

6 "שום דבר עלינו, בלעדינו"

"שום דבר עלינו, בלעדינו" (nothing about us without us) - כדאי שבין משתתפי הצוות יכללו האנשים שמייצגים את אוכלוסיית היעד שבה הצוות עוסק, ושאלה יהיו במידת האפשר בעלי תפקידים רלוונטיים, כדי שהשייכות לאוכלוסיית היעד לא יהיה הכובע היחיד של המשתתף שאינו יכול או מסוגל לייצג אוכלוסייה שלמה.

7 תכונות אישיות

נחפש בעלי יכולות אנליטיות גבוהות, פתוחים, שואלים שאלות, ממוקדי מטרה, מסוגלים לראות את הדרך להשגת המטרה, לקחת אחריות להובלת פתרונות, ולקבל החלטות.

8 שחקני מפתח

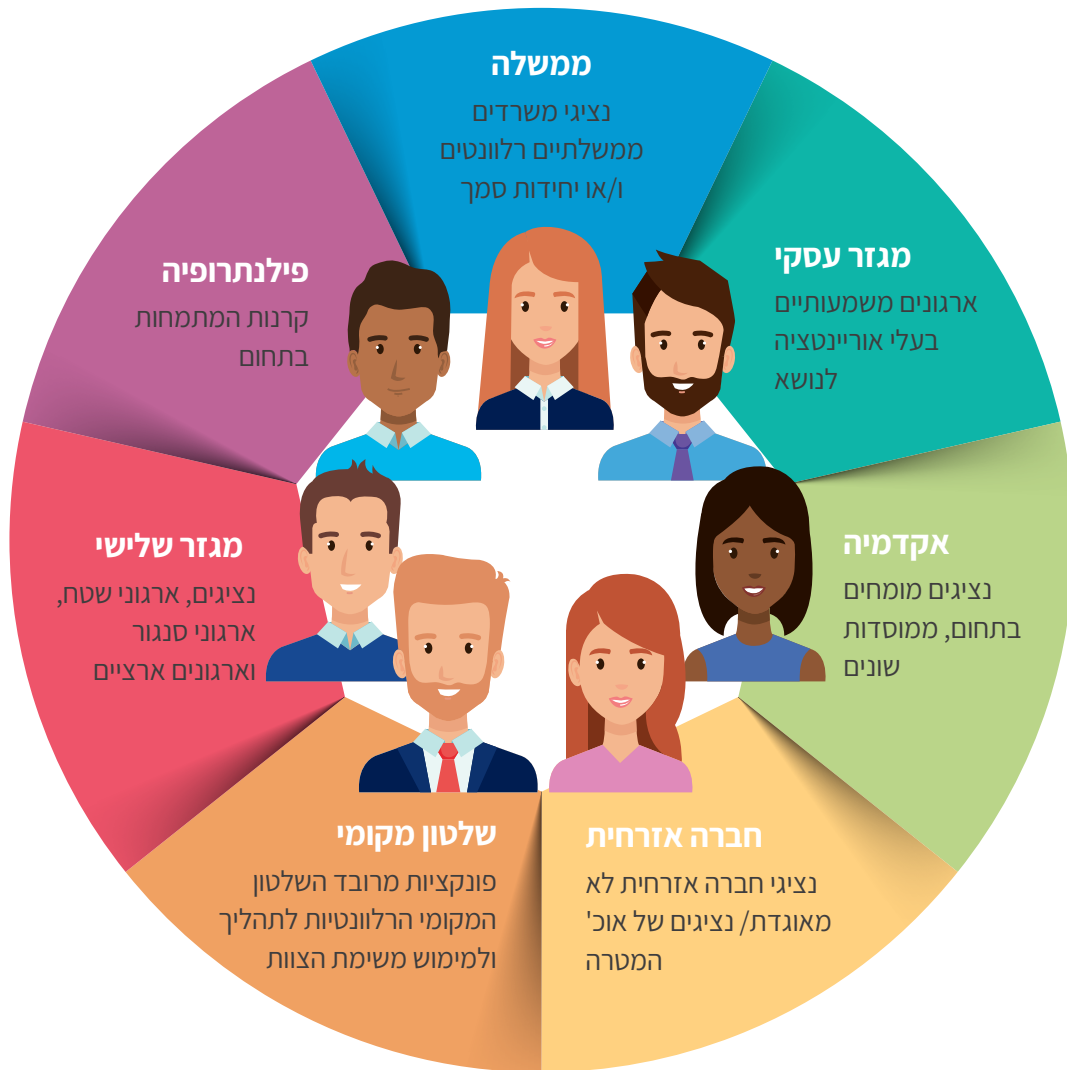
כאשר מדובר בסוגיה חברתית מתחומי הרווחה למשל, חשוב לכלול בצוות נציג מהאגף המתאים בביטוח הלאומי. בנוסף, מעבר לנציגות המשרדים הרלוונטיים לסוגיה כדאי שיהיה נציג של אגף התקציבים באוצר, שיהיה שותף לתהליך מראשיתו ויעניק את הזווית הכלכלית.

כאשר אחד מכיווני העבודה לצוות הוא שינויי מדיניות, חשוב שיהיה בו גורם משפטי בכיר שיבחן את ההשלכות על חקיקה ויביא לדיון את הפן המשפטי המשלים להערכות הכלכליות והחברתיות. בנוסף, בטל"א והלמ"ס מחזיקים בידע רב ובנתונים עדכניים שנדרשים בעבודת הצוות.

דרך מיטבית לבחירת אנשי הצוות ממשרדי הממשלה כוללת שני צעדים:

1. וועדת ההיגוי או נותן המנדט, בשיתוף עם הצוות המוביל יאתרו את בעלי התפקידים הרלוונטיים בכל משרד שיש להם ענין במשימה וכן יש להם ניסיון מקצועי מתאים ויכולת עבודה בשיתוף פעולה.
2. הצוות המוביל יבחר את הצוות שלו מבין האנשים המוצעים, תוך שהוא לוקח בחשבון את הרכב הצוות והפוטנציאל של הצוות להצליח ברמת שיתוף הפעולה וברמת פתרון הבעיות. על הצוות המוביל להיפגש לפגישה אישית עם כל אחד מהמשתתפים הפוטנציאליים, על מנת להסביר את המטרות, המהלך והמחויבות הכרוכה בו, להכיר, לתאם ציפיות ולבסס קשר אישי ומחייב למשימה ולתהליך.

תמהיל משתתפי הצוות יכתב על ידי הסוגייה שבה הוא עוסק והמטרות שהוגדרו לו:



בניית תכנית עבודה

תוכנית המפגשים לעבודת הצוות נבנית על ידי הצוות המוביל ותוצג למשתתפי צוות המשימה בתחילת התהליך. לכל מפגש תוגדר מטרה, מהלך, שיטת עבודה ותוצר, כאשר המתווה מתקדם מהיכרות עם הנושא וגיבוש קבוצה, דרך גיבוש פתרונות, תיקוף, תכנון המהלך היישומי והעברת המקל למימוש. תכנית העבודה צריכה להחזיק בתוכה את שלבי התוכן המתודולוגי ולצד זה את שלבי התהליך.

תהליך העבודה הוא תהליך חצי מובנה. הוא מתבסס על התכנון המוקדם ומתקדם לפי הרציונל המתוכנן לו, אולם בד בבד עליו להיות אגילי (זמיש): קשוב לצרכים המשתנים של הצוות בכל שלב, ונכון להתגמש כדי להתאים את הכלים ואת המידע הנחוצים בזמן אמת.

למידה ופיתוח – מפגשי צוות המשימה

שלב הלמידה והפיתוח הוא השלב המרכזי בתהליך צוות המשימה. שלב זה מתחיל לאחר חקירת מרחב הבעיה והגדרת מטרת צוות המשימה, הצבת מדדי הצלחה לתהליך ולתוצר, גיוס משתתפי צוות המשימה ובניית תכנית עבודה ראשונית לפעילות הצוות.

שלב זה מונה בין 6-12 מפגשים קבועים, בדרך כלל מדי חודש, והתפצלות לצוותי משנה שיפעלו במקביל. בשלב זה המתודולוגיה נעה בין תוכן (פריסת התוכן המקצועי לאורך פעילות צוות המשימה עד לתוצר) לתהליך (האלמנטים הרכים שייצרו את האקלים האפקטיבי ביותר לטיפול בבעיה ותפקוד הצוות). הרחבה על ניהול התהליך וניהול אתגרים ומתחים מובנים מופיעה בפרק ג'.

לאורך כל שלבי העבודה בצוות המשימה אנו נרצה לשלב כלי הנחיה השתתפותיים- מערכים מתודולוגיים עכשוויים המקדמים שותפות של כלל חברי הארגון בתהליכים ארגוניים, מתוך תפיסה שרמת שותפות גבוהה בארגון מאפשרת לו להצליח יותר במשימה שלו.

מתודולוגיות אלו משלבות גישות של מוטיבציה והתפתחות אישית, נשענות על תפיסות אג'יליות המייצגות את הצורך לפעול במהירות מתוך גמישות ולגלות סתגלנות. הן מבוססות על משוב מתמיד והפקת לקחים לצורך שיפור מתמשך. ניתן להשתמש בהן כסט כלים תהליכי שלם, או לבחור כלים מסוימים מתוכם כדי לעצב חלקים שונים בתהליך העבודה, בעיקר במרחבים בהן נדרשת חכמה קולקטיבית וזאת על מנת לאפשר הטמעה מוצלחת.

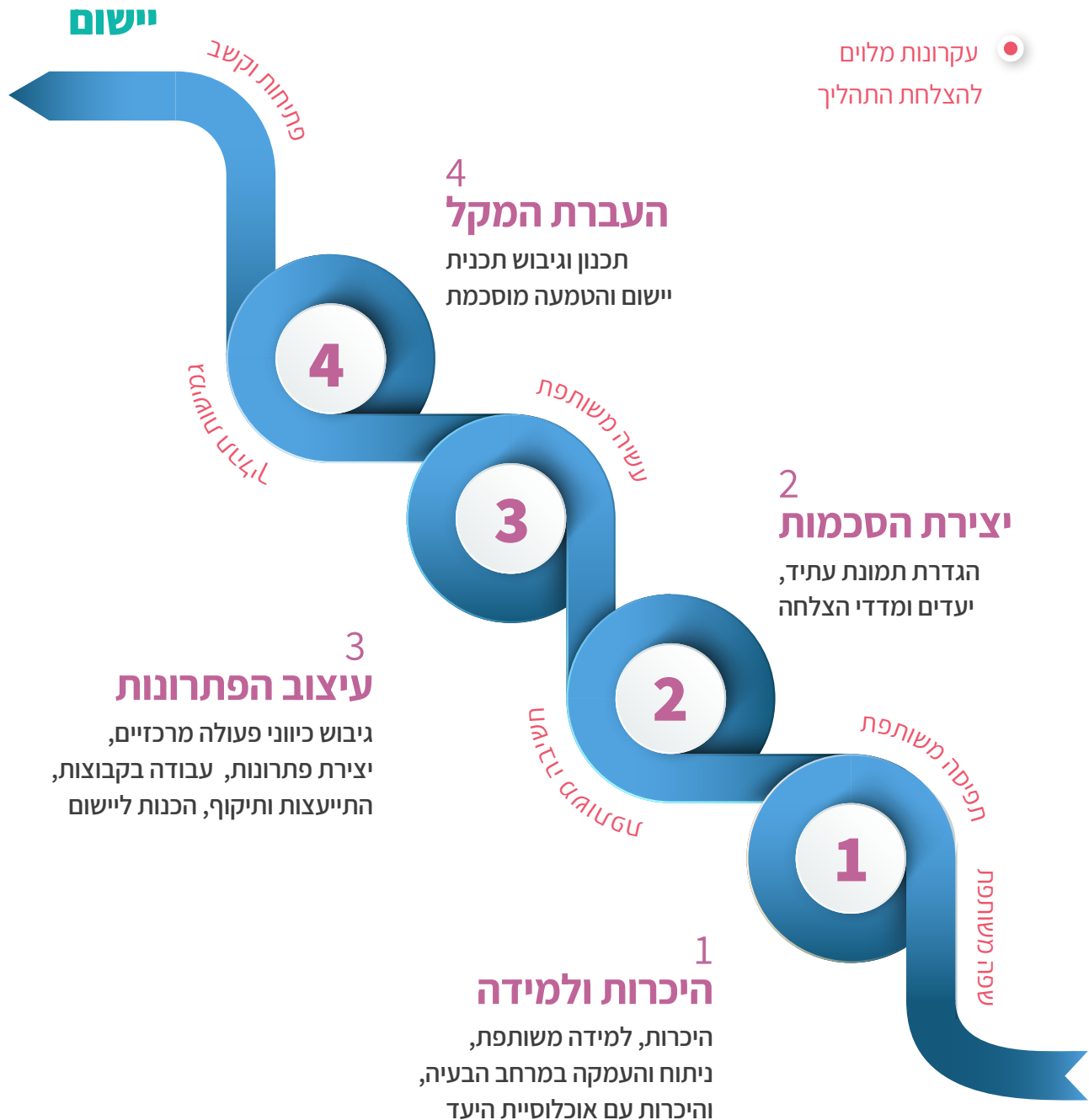


מתי משתמשים במתודולוגיות השתתפותיות?

- ◀ בניה משותפת של מטרת השינוי
- ◀ בניה משותפת של אסטרטגיה
- ◀ יצירה משותפת של תכנון תהליך השינוי
- ◀ רתימת המשתתפים לתהליך השינוי כבר משלב התכנון
- ◀ נתינה וקבלת משוב

הרחבה על כלים השתתפותיים ניתן לראות בפרק ג' (כלים ומתודות)

לפניכם מפת שלב הלמידה והפיתוח שעוברת דרך 4 שלבי תוכן לצד עקרונות תהליכיים המלווים את צוות המשימה בכל מפגש:



הקמה והתנעה

מיפוי הזירה, הגדרת הבעיה, בניית תשתית (משאבים, מנגנונים), גיבוש מדדי הצלחה, רתימת המשתתפים, תכנית עבודה

היכרות נושאת ובין אישית

בשלב זה נרצה לחבר את חברי צוות המשימה לתהליך המקדים שבוצע; להניח תשתית ידע כדי לייצר שפה מקצועית משותפת, והעמקה במרחב הבעיה בעזרת נתונים ממצאים והיכרות עם קהל היעד. לצידן נניח את התשתית והנורמות של השיח בצוות שיאפשרו את אריגת האמון בין המשתתפים.

תשתית ידע Top-down

נתונים וממצאים

בפתיחת תהליך המפגשים, הצוות מקבל בסיס לעבודתו עם תשתיות ידע בתצורת חוברת ידע. חוברת זו כוללת נתונים עדכניים אודות הנושא המדובר, סקירת מודלים ודרכי התמודדות עם הנושא מהעולם, הרצאת מומחים, מיפוי שירותים קיימים ועוד. אלה יעניקו לצוות ידע ומידע אודות היקף הבעיה, המאפיינים, התנאים הכלכליים החברתיים והפוליטיים המניעים את הנושא שבו יעסוק, ואת הפערים הקיימים במענים הממשלתיים והאחרים, שמאפשרים לבעיה להתקיים.

שפה משותפת

בנוסף לבסיס הידע המשותף והמוסכם, וההבנה המשותפת שיש לגבש על אופי הסוגייה ומאפייניה, למידת הנושא בצוות תעניק לו שפה משותפת: מונחים שמשמעותם ברורה והמשגות מוסכמות, מה שעשוי למנוע אי הבנות וערפול בעיצוב הפתרונות בהמשך.

יישור קו בין מטה לשטח

כיוון שמטבע הדברים בצוות הטרוגני הכולל אנשי מטה ואנשי שטח, יהיו פערים בידע ובהיכרות עם הנושא ועם אוכלוסיית היעד, סביר שעבור חלק מהמשתתפים שלב זה של המשגות יהיה מובן מאליו ולא מחדש, למרות זאת מומלץ לא לוותר עליו. יישור הקו בתחילת התהליך מייצר קו זינוק אחיד עבור כולם.

היכרות עם השדה Bottom-up

בנוסף למחקרים, לאיסוף הנתונים והנושא, חשוב שהצוות יערוך היכרות עם אוכלוסיית היעד, וירחיב את ההבנה לגבי החסמים שמייצרת עבורם הסוגייה המדוברת. להעניק הזדמנות לאנשי הטיפול ומעניקי השירות ולתת ביטוי ודגש לזווית האנושית.

את העמקת ההבנה של החוויה האנושית של אוכלוסיית היעד, ניתן לעשות באמצעות:

◀ שילוב נציגים כמשתתפים בצוות. רצוי שהשייכות לאוכלוסיית היעד לא תהיה הכובע היחיד של המשתתף, שעלול לחוש את כובד המשקל של ייצוג אוכלוסייה שלמה, אלא שהיא תהיה מאפיין נוסף לתפקיד או לתחום מקצועי רלוונטי להשתתפות בצוות.

- ◀ מפגשי הבנה ותיקוף תוצרים עם נציגים של אוכלוסיית היעד ושל בעלי תפקידים רלוונטיים לאורך התהליך, לצורך העמקת ההבנה של הצוות לגבי חווית החיים, הצרכים והקשיים בתחילת התהליך, וכן לתיקוף כיווני החשיבה של הצוות בשלבים מוקדמים יותר.
- ◀ מחקר אתנוגרפי הכולל ראיונות, קבוצות מיקוד ובחינת מעגלי התמיכה והטיפול של האוכלוסייה הרלוונטית הממפה תופעות חברתיות במרחב הבעיה שהוגדר באופן רב מימדי. תוצרי המחקר האתנוגרפי מאפשר לנו באמצעות תהליכי חשיבה עיצובית (Design thinking) התמקדות ב"לקוח", בתחושות, בחוויות החיים, בדפוסי החשיבה, ההרגלים והצרכים של האנשים שעבורם הצוות מחפש ויוצר פתרונות, והצגתם באמצעים חזותיים ואינפוגראפיים. התמקדות זו תוביל את הצוות לפיתוח שירותים ותהליכים המרוכזים באדם - בצרכיו וברצונותיו.

בשלב זה מתגלה הסוגייה באופן חדש, מרחיב דעת ומאפשר לגלות את מרחב הבעיה השלם. מכאן יכולה להיווצר תנועה לעבר פתרון. באמצעות שיתוף בידע, בתחושות ובמחשבות, צוות המשימה מתחיל לסלול את הדרך לאפשרויות מגוונות להובלה לפתרון: נתונים נוספים שיתגלו במהלך העבודה, שינוי גורמים מסוימים שיתגלו כבעלי השפעה אחרת ממה שחשבו תחילה, חשיפה לניסיון ולידע המשפיעים על הבעיה ופתרונה, איתור חסמים נסתרים, ותיקוף מתמשך מול גורמי שטח ומטה.



חשיבה עיצובית (Design thinking)

היא כלי עבודה יעיל לשלבי העבודה הראשונים של צוות המשימה, העוסקים בהגדרת בעיה וחקר נושא. מסגור הבעיה בצורה נכונה מהתחלה ומיפוי החסמים העיקריים עבור אוכלוסיית היעד, הוא תנאי מוקדם לפריסה יעילה של שלבי גיבוש כיווני פעולה, פיתוח, אימוץ ויישום. תהליך החשיבה העיצובית מאפשר התמקדות ב"לקוח", בתחושות, בחוויות החיים, בדפוסי החשיבה, ההרגלים והצרכים של האנשים שעבורם הצוות מחפש ויוצר פתרונות. התמקדות זו תוביל את הצוות לפיתוח שירותים ותהליכים המרוכזים באדם - בצרכיו וברצונותיו. ההיכרות עם ייצוגי אוכלוסיית היעד, והדיון הממוקד בהן, מייצר הזדהות ואמפטיה, מנכיח את הסוגייה האנושית בחדר, ומשפיע על אופי הדיון והגישה לפיתוח הפתרונות.

הרחבה בפרק כלים ומתודות.

הגדרה משותפת של הבעיה

צוות הטרורגני ובמיוחד צוות רב מגזרי ורב תרבותי מגיע אל השולחן עם תפיסות תרבותיות ומקצועיות שונות, עמדות ואינטרסים שונים ואף סותרים. כל שחקן בשולחן תופס את המציאות בצורה אחרת, חשוף לנקודות מבט מסוימות 'ועיוור' לנקודות מבט אחרות. לאחר שהשקענו תשומות ביצירת בסיס ידע משותף והגדרת בעיה/בעיות. בשלב זה יש להשקיע בבניית הסכמות לגבי הבעיה/בעיות שנבחרו ולהגדיר את יעדי הצוות ותמונת ההצלחה שלו.

תמונת הצלחה

גיבוש תמונת הצלחה בתהליך השתתפותי הוא מרכיב משמעותי בהבניית התהליך. למעשה גיבוש תמונת הצלחה מאפשר לחברי הצוות לגבש תפיסה ושפה משותפת (כמעין חזון ארגוני). גיבוש תמונת הצלחה תגיע לאחר ששהינו במרחב הבעיה, חקרנו ומסגרנו אותה. השאלה שתנחה את שלב זה היא מהי תמונת הצלחה של צוות המשימה בטיפול בבעיה שהגדרנו? התשובה לשאלה צריכה להיות מורכבת הן מהאפקט שנרצה לייצר על הבעיה וצריכה להתחשב במרחב ההשפעה המוגבל של צוות המשימה במסגרת המשאבים- זמן, תקציבים ומוכנות של הסביבה.



עיצוב מערכתי - עקוב אחר הארנב

גישת 'עקוב אחר הארנב' מעודדת לזרום עם השיחה תוך פתיחות לתשובות מרובות, מכוונות למציאת משמעות, סיבות שורש ותובנות, כולל סינתזה ויצירת הבנה משותפת מתוך המורכבות. גישה זו מתאימה להתעמקות בסוגיות מורכבות ולגיבוש פתרונות חדשניים.

ארנב הוא נוכל: הוא חסר גבולות, בעל דמיון, עוקף מלכודות ורואה דרך נקודות עיוורון. ארנבים נעים במהירות ומשנים מקצב על פי האותות שהם מקבלים מהסביבה.

להרחבה על עיצוב מערכתי (הרחבה בפרק כלים ומתודות)

הגדרת יעדים

טרם עבודת הצוות מנוסחת מטרת על לעבודתו. בשונה מהמטרה, הצוות עצמו יגדיר את יעדיו היטב עם התכנסותו בתחילת העבודה. ההגדרה המשותפת של הבעיה והיעדים מבוססת על הידע המקצועי שקיים בחדר, ובכך מהווה בסיס לעבודה משותפת, ממקדת את הדיונים, מחזקת את האמון ומעלה את האפקטיביות של צוות רב-מגזרי הטרורגני בעל אינטרסים ונקודות מבט מגוונות בהגדרה.

על הגדרת היעדים להיות מוגדרת בצורה ברורה, מנוסחת באופן מדויק וקונקרטי ומבוססת על מטרת צוות המשימה, תוך התייחסות לפער בין המצוי לרצוי ולקהל היעד.

יעדים הם למעשה סך השלבים (אבני הדרך) שיש לבצע כדי להגיע למטרת צוות המשימה שהגדרנו. ניתן להגדיר יעד איכותי על ידי מודל SMART¹⁰.

ככל שלמובילי הצוות תהיה בהירות רבה יותר על הבעיה, הזירה והתוצאות המצופות מעבודת הצוות, כך יוכלו להובילם באופן ממוקד יותר. חשוב שהמובילים ידעו לכוון את הצוות ויחזיקו תבנית אפשרית של התוצאות המצופות מעבודתו של הצוות. אף שהמטרה הוגדרה מראש, על הצוות המוביל להיות פתוחים לשינויים בהגדרה לאחר ביצוע המחקרים וניתוח המידע עם צוות המשימה.



מודל SMART

Specific - ספציפי

הגדרת היעד צריכה להיות ברורה וממוקדת. נסו לדייק אותו ככל הניתן – חשבו על שאלות כמו: למי אתם מנסים לעזור, מה אתם עושים עבורם, איפה הם נמצאים כיום? וכדומה.

Measurable - מדיד

הגדרת היעד צריכה להיות בעלת יכולת מדידה. כדי שנדע למדוד את הגעתנו ליעד יש להגדיר לו מראש מדדים ברורים. מדד כמותי הוא הכרחי אך שווה תמיד לייצר מדדים איכותיים וכמותיים ככל שניתן לכל יעד.

Attainable - ניתן להשגה

היעד אותו תגדירו חייב להיות מחובר ליכולות ולמשאבים הארגוניים, תייצרו יעדים שמאתגרים אתכם אך לא יעדים שאין ביכולתכם לעמוד בהם, תהיו ריאליים.

Relevant - רלוונטי

הכוונה כאן הוא שהיעד רלוונטי להשגת המטרה. משמע ביצוע היעד מקרב אתכם אל התוצאה הרצויה שהגדרתם במטרה.

Time Bound - תחום בזמן

יש לקשור בין היעד לזמן בו עליו להתבצע. זהו שלב הכרחי של לקיחת אחריות שהופך את היעד למחייב עבור הצוות. לאחר שתכתבו את תיחומי הזמן לכלל היעדים, לוח הזמנים של צוות המשימה יהיה ברור יותר.

מדדים להצלחה

בשני העשורים האחרונים חל שינוי משמעותי באופן שבו משרדי ממשלה, גורמים פילנתרופיים ומכוני מחקר מתייחסים להערכה ומדידה בשדה הציבורי-חברתי, השקעה בעיצוב מדדים ויעדי הצלחה הפכו לסטנדרט לכל פעולה במרחב הציבורי. עבור צוות המשימה תהליך עיצוב מסגרת הערכה ומדידה רלוונטית היא הזדמנות המסייעת לדיוק ההשפעה הרצויה, ולחיזוק השפה המשותפת הן בין חברי הצוות והן עבור כלל בעלי העניין.

האתגר בגיבוש סט מדדים מתאים הוא ביכולתם לתאר את האספקטים המשמעותיים בשינוי המצופה במציאות, שניתן לזהות בהן את עקבותיהן של הפעולות השונות שינקטו. בתהליך גיבוש המדדים מומלץ לבחון כמה רמות של מדדים לרבות תשומות, תפוקות ותוצאות.

מדדי התשומות - בוחנים את כמות המשאבים שהוצאנו- תקציבים, כוח אדם וכדומה.

מדדי תפוקות - בוחנים את הפעולות שבוצעו, כמות פעולות, כמות משתתפים בהן וכדומה.

הצלחתנו בטווח הבינוני והארוך יופיעו במדדי התוצאה. מדדי תוצאות מציגים את השינוי של המציאות בה בוצעו הפעולות שלנו ומתמקדות באופן בו הן השפיעו על קהל היעד/ בסביבה. לדוגמא, בתכנית של נוער בסיכון מדד תוצאה יכול להיות 'תחושת מסוגלות וחוסן אישי', או בתכנית לתמיכה בעסקים קטנים 'הגדלת ההכנסות של עסקים קטנים שהיו בתכנית'.

גם אם לא ניתן לקבוע מדדי הצלחה, כלומר מדדים עבור התוצאות בטווח הבינוני או הארוך כבר בתחילת התהליך, לפני שנקבעו כיווני הפעולה והתוצרים, עדיין ישנן תמות שאנחנו יכולים לדעת מראש שנרצה לקדם (לדוגמה: מיצוי זכויות) ולאורך הדרך לעדכן את המדדים ע"פ התוצרים שמכוונים אליהם.

"ג'וינט אלוסג'א כ'א ה'צ'אן ע'א ש'ני ג'וי'ם:

1. מ'ה ג'וי'ת א'י'ש'ג 2021 ה'ג'א'ן

2. א'י'ת א'נ'ת'נו ע'ו'2021 - ה'צ'י ה'צ'ה י'כ'ו' א'ש'נ'ג ו'א'ה'ש'פ'י'ן ע'א ה'ג'ו'צ'א'ג א'נ'ו. כ'ש'ה'ק'ז'ש'נו 2021

ה'מ'פ'ע'ש צ'א'ן א'צ'ב'י ע'א ה'ג'ו'ל'י'ת, צ'ה ק'י'צ'י ש'י'ג'ו'פ'י פ'ע'ו'ל'ה ו'ש'י'ג'ו'ף נ'ג'ו'נ'י'ם, ו'צ'א'ג 2021 ע'נ'י ע'צ'מ'ה

ה'י'א ג'ו'צ'א'ה י'כ'ה."

משתתף בצוות משימה, יולי 2020

עיצוב הפתרונות

לאחר שהעמקנו את היכרות הצוות עם מרחב הבעיה וקהל היעד, גיבשנו הסכמות משותפות על יעדי הצוות ותמונת ההצלחה של התהליך, בשלב עיצוב הפתרונות נפעל לגיבוש כיווני פעולה ופתרונות ראשוניים, פיתוח של הפתרונות הנבחרים, נבצע תיקוף והתייעצות עם מומחים, שותפים וקהל היעד וכן רתימת שותפים לקראת יישום הפתרונות. חלק מהתהליך יתבצע בקבוצות עבודה קטנות על מנת לשפר את האפקטיביות של צוות המשימה במוכוונות לתוצר.

גיבוש כיווני פעולה

כעת, נרצה כצוות לסמן כיווני פעולה אפשריים לפתרון הבעיה. את כיווני הפעולה נרצה לייצר מתוך חיבור מעמיק למרחב הבעיה (הבעיה עצמה, המגמות שלה, היכרות עם אוכלוסיית היעד) כפי שעשינו בשלבים הקודמים. בסיום שלב זה נרצה להגיע ל-2-4 כיווני פעולה שונים במהותם זה מזה כדי ליצור השלמה ביניהם שמקיפה את הבעיה ונותנת מענה לצרכים השונים שעלו.

כאשר פועלים לפתרון בעיות סבוכות נקודת המוצא היא שהפתרונות לבעיה יצטרכו להיות רב תחומיים וממספר כיווני השפעה שונים. למעשה כיווני הפעולה צריכים לפתור מרכיבים שונים של הבעיה שהגדרנו. כיווני הפעולה הם לא רעיונות פרקטיים אלא כיווני פעולה אסטרטגיים. התוצאות שבחרנו בשלב המקדים יסייעו לצוות המשימה לבחור את כיווני הפעולה- באילו דרכים ניתן להגיע אל התוצאות שהגדרנו.



ספרינט עיצובי (Design sprint)-

תהליך מקוצר וממוקד לפתרון בעיות המבוסס על עקרונות החשיבה העיצובית, מרוץ מקו הזינוק: רעיון, ועד לקו הסיום: אב טיפוס ריאליסטי. הדרך מבססת שפה משותפת לגבי אתגרים, גיבוש כיווני פעולה, ושילוב של למידה והבנה של הנושא עם פיתוח יצירתי של רעיונות. (הרחבה בפרק כלים ומתודות)

רעיונות (Ideation)

בחלק זה נחלק את הצוות לקבוצות שמטרתן לפתח את כיווני פעולה לכדי פתרונות. לכל כיוון פעולה (כמו: מיצוי זכויות, הסרת חסמים מבניים, יצירת מעטפת קהילתית תומכת) יגובש פתרון או שישולבו מספר כיווני פעולה לפתרון אינטגרטיבי.

נשתמש בחלק זה במתודות וכלים מעולם החשיבה הרעיונאית. מטרת החשיבה הרעיונאית היא לסייע לנו באמצעות שילוב של מוחות שמגוונים לצד הסרת חסמים מחשבתיים על ידי שימוש בכללים לתהליך החשיבה. לאחר העלאת פתרונות רבים ומגוונים במפגש חשיבה רעיונאית נמקד את הרעיונות ונמפה אותם לפי קריטריונים של השפעה מול ישימות של הפתרון המוצע.¹⁰

10 ניתן להרחיב על עקרונות החשיבה הרעיונאית וכלים נוספים לעיצוב הרעיונות בפרק ג'

פיתוח כיווני הפעולה לתוצרים יעשה בצוותי משנה. לכל צוות משנה מומלץ להצמיד, פרט למוביל התהליך, גם מומחה תוכן בתחום שבו צוות המשנה עוסק. מומחה התוכן יתרום ידע ומידע רלוונטיים, ויעניק ליווי ואחריות מקצועית לתוצר.

"החלוקה לצוותים באמצען היתה צומת חשוב. היא יצרה אינטימיות ומחויבות קונקרטית ארוצי אג'נדה. הנשג' שהגדמנה האישי מקצועי שלי היתה משמאלוג ולמנה היתה מהאחיים"

משתתפת בצוות משימה, יולי 2020

תיקוף הפתרונות

לאחר גיבוש הפתרונות נבקש לבחון את ההיתכנות שלהם ולתקף אותם אל מול דעת מומחים, שותפים פוטנציאליים לשלב יישום הפתרונות ובדיקת ההיתכנות אל מול קהל/אוכלוסיית היעד. בשלב זה נרצה להשתמש בכלים מגוונים כדי לתקף את הפתרונות. ראשית נרצה לבחון את ההיתכנות עם מומחים, אנשי שטח שביצעו תהליכים דומים. נדבך נוסף בתהליך התיקוף הוא הלמידה בחיכוך עם השטח. כדי לעשות זאת ניתן להשתמש במגוון כלים כמו ביצוע Minimum Viable Product (MVP) מונח הלקוח מתוך תעשיית הסטארט-אפ ומשמעותו מוצר מינימאלי בעל ערך. למעשה מדובר ביצירה של מוצר/שירות מינימאלי של הפתרון המוצע שאותו מיישמים בשטח על מנת לבחון את הנחות היסוד באמצעות חיכוך מהיר עם השטח. חיכוך זה מציף אינדיקציות משמעותיות המאפשרות לדייק את הגדרת הבעיה, ולהתאים את הפתרון באופן שייתן את התוצאות היעילות ביותר לבעיה הנתונה. אפשרויות נוספות להשתמש בכלים היועצותיים כמו שאלונים, ראיונות, קבוצות מיקוד עם אוכלוסיית היעד ואנשי שטח רלוונטיים.



בסוגיות בהן אחת המטרות היא הסרת חסמים מבניים. מה עושים?

- ◀ רשימת חסמים
- ◀ מיפוי והעמקה בכל חסם, לפי: החסם - הסבר/הרחבה, סוג השינוי המבוקש (חקיקה - נוהל - תקנה), רמת מורכבות של מימוש השינוי, על כמה משפחות/ יחידים ישפיע.
- ◀ עוברים על כל הרשימה ובחרים את החסמים המשפיעים והריאליים ביותר להתמודדות.
- ◀ בכל חסם מעלים פתרונות אפשריים
- ◀ קובעים מפתחות רלוונטיים לבחירת פתרונות, למשל – פשטות, או נטו כלכלי חיובי, או לקיחת סיכון מחושב
- ◀ שוקלים את הפתרונות לפי המפתחות ומצמצמים את הרשימה
- ◀ מודדים את העלות ורווח לפרט, לממשלה ולמשק (העלות זה אמדן כלכלי שמתבצע ע"י גוף מקצועי).
- ◀ בודקים את ההיתכנות של הפתרונות מול בעלי תפקידים במסגרות היישום (משרדי הממשלה שבמסגרתם יש לבצע את השינוי) וממחי תוכן.

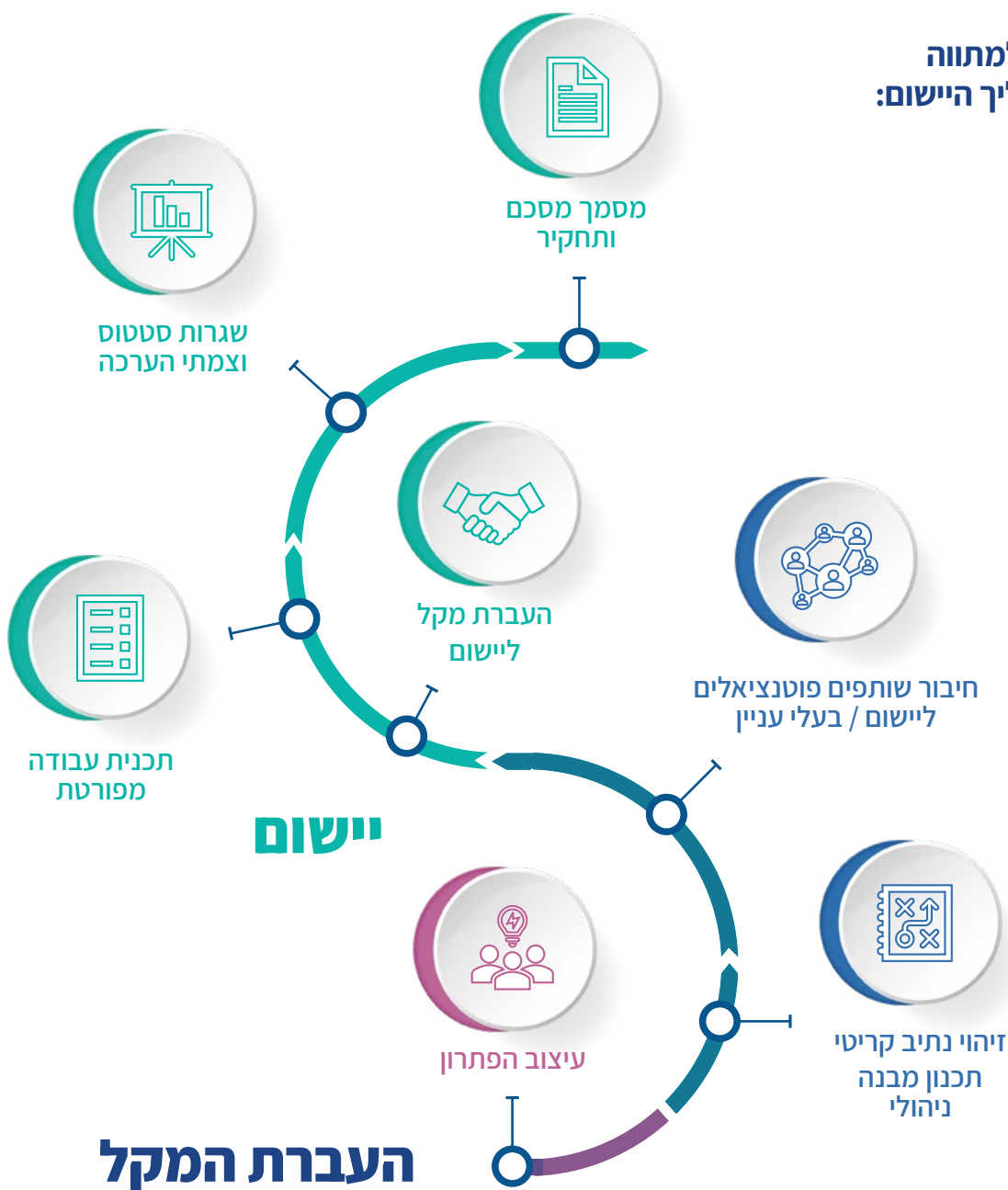
מעבר ליישום

מהארכיטקט לקבלן הביצוע

את החשיבה על שלב היישום ראוי להתחיל עוד בשלבי הפיתוח של צוות המשימה המשותף. שלב היישום יקודם מתוך תפיסה של זמישות המתבטאת בגמישות וזמינות לשינויים. בבסיס גישה זו חלק משמעותי מפיתוח הפתרון קשור ליכולת להתחכך עם השטח ולבצע סבבי למידה ותיקונים מהירים.

חשוב לציין כי באופן פורמאלי שלב היישום עצמו אינו בהכרח חלק מסמכות צוות המשימה המשותף, **למעשה בשלב היישום הצוות משנה את ייעודו והופך מגורם מוביל לגורם תומך ומלווה**. לעיתים גורמים מתוך צוות המשימה יהיו חלק משמעותי משלב היישום אך הדבר אינו מחייב.

להלן הצעה למתווה סכמתי לתהליך היישום:



העברת המקל

מדובר בשלב המסכם של תהליך הלמידה אשר מהווה כמעין 'גשר' לקראת שלב היישום ומתרחש בזמן עבודת הצוות, בו נרצה לבנות תכנית פעולה להתקדמות ביישום. ב'העברת המקל' נעסוק ב: מיפוי המעורבים בתהליך היישום, התרומה הנדרשת מחברי הצוות, כיצד עוקבים אחרי התהליך, הנחת אבני דרך בתהליך היישום, גיוס שותפים רלוונטיים לשינוי מתוך צוות המשימה או אחרים, לבסס את היסודות הארגוניים שתומכים ביישום התוכנית - לאבחן מרכיבי הטמעה.

שאלות מרכזיות בהן נשאף לעסוק ב'העברת המקל':

זיהוי נתיב קריטי

מהם המעברים הקריטיים בתהליך היישום? האם קידום התהליך דורש שינויים בחקיקה ראשית או משנית? מהלך תקצובי מיוחד? ידע או פרקטיקה ייחודית הדרושה פיתוח? שלב זה שרטוט של נתיבי ההתקדמות של כל פתרון וסימון של מעברים הכרחיים. סימון המעברים ההכרחיים כמו כתיבת קול קורא/מכרז/ המלצות לחקיקה/ מיזם משותף וכדומה יאפשרו לנו למפות את האנשים והארגונים הרלוונטיים לתהליך.

◀ **שינוי חקיקה ראשית/משנית** - יש לבחון בשלב מוקדם האם אנחנו נדרשים לפרקטיקות של שינויי חקיקה כחלק מתוצרי צוות המשימה. תהליכי שינוי חקיקה הם תהליכים שלוקחים זמן ודורשים מעורבות של יועצים משפטיים וגורמים נוספים. במידה ואכן הפרקטיקה רלוונטית עלינו לפעול לחיבור היועמ"ש הרלוונטי לתהליך בשלב מוקדם.

◀ **חיפוש תבניות (Templates)** - כחלק מזיהוי הנתיב הקריטי מומלץ לחפש תבניות לקולות קוראים/מכרזים/ חקיקה/הוראות מנכ"ל שדומות בחלק מהמרכיבים אל התוצר המבוקש. ניתן להתבסס על התבנית הקיימת ואף לתחקר את השלבים הנדרשים למימושה.

התייעצות לא פורמאלית עם שחקני יישום

לפני שמתחילים תהליך מכרזי כלשהו מומלץ לבצע מספר שיחות התייעצות לא פורמאליות עם שחקני יישום שונים בשטח. השיחות האלו נועדו כדי לבחון את היתכנות ביצוע התוצרים של צוות היישום, בחינת היכולות הקיימות בשטח לביצוע וזיהוי חסמים בשלב מוקדם. התהליך הלא פורמלי יאפשר לנו לייצר מכרז מדויק ואפקטיבי יותר.

חיבור האנשים הרלוונטיים לתהליך

אנשי מטה רלוונטיים במשרדים לדוגמת יועץ משפטי, חשב, יו"ר ועדת מכרזים, גורמים רלוונטיים בלשכות נבחרו הציבור (שרים, ח"כים) וגורמים הקשורים להוצאה לפועל באגפי הביצוע ובארגוני שטח רלוונטיים כמו חברה אזרחית, פילנתרופיה וכדומה. עלינו לזהות את הפרסונות הספציפיות ליישום בממשלה ולחבר אותם לתהליך.

אופציות למבנים ניהוליים לשלב היישום

מומלץ לחשוב על מספר חלופות לניהול תהליך היישום, כאשר התפקידים והסמכויות בין גורמי היישום משתנים מחלופה לחלופה. יש להיזהר שצוות המשימה המשותף לא יהפוך למעין "וועדה עליונה" מעל גוף הביצוע. יש לשאוף, אולם לא מחייב, שגוף הביצוע יכלול חלק מצוות המשימה כשותף לכל שלבי הרעיון והתכנון, שיודע שיצטרך להשקיע במימוש ובמוכנות לממש את התוצרים.

מרכיבים חיוניים להצלחה ב'העברת המקל'

- ◀ ידיעה למי מעבירים את המקל: מי אחראי ליישום- יש להגדיר POC ברור ביחידות הממשלה הרלוונטיות ובגורמי היישום.
- ◀ תכנון האסטרטגיה לביצוע מוצלח של השינוי בהתחשב בתרבות הארגונית הקיימת
- ◀ גיוס השותפים לשינוי
- ◀ בסוס היסודות הארגוניים התומכים בשינוי
- ◀ בניית יכולות להובלת תהליך יישומי משתף בקרב מובילי היישום
- ◀ הסכמה משותפת על חלוקת האחריות והסמכות למימוש הפרויקטים
- ◀ שיח מוסכם וחוזה פסיכולוגי ברור עם הצוות לגבי העברת המקל והאחריות בשלב היישום
- ◀ צעדים ראשונים של התנעת היישום – יצירת מומנטום לעשייה עתידית
- ◀ יצירת התאמות אל מול חסמים שמנעו את המימוש עד כה
- ◀ מעקב ובקרה של מוביל התהליך, או מישהו מטעמו, ושל צוות המשימה כמתכלל, וכמחוללי התהליך

העברת מקל למשרד המוביל על ידי צוות המשימה

למעשה צוות המשימה המשותף 'הארכיטקט' של עיצוב הפתרונות מבצע העברת מקל אל הגורם המוביל – 'קבלן הביצוע'. כפי שצינו בשלב הפיצוח לשלב היישום יש לייצר מודל ניהולי שאחראי על יישום הפרויקטים שבראשו עומד משרד ממשלתי/מספר משרדים. על צוות המשימה המשותף להשקיע תשומות בהעברת הידע הרלוונטי לביצוע הפרויקט וכן סיוע בבניית יכולות/ תמיכה וליווי של תהליך היישום. יש לשאוף בשלב מוקדם לייצר פיילוט שיהווה שלב מעברי בין תכנון ליישום, הפיילוט יסייע בלמידה של הפרויקט בשטח כחלק מבדיקת היתכנות של התשתית שהצוות יצר. מומלץ להקפיד לבנות יכולות/מנגנון מדידה והערכה כבר בשלב הפיילוט עבוד מדדי הצלחה שהצבתם בתהליך התכנוני ליישום הפרויקט/ השירות.

פיתוח תכנית עבודה מפורטת

לאחר ביצוע העברת המקל בין צוות המשימה המשותף למנהלי היישום על הגוף המיישם לכתוב תכנית עבודה מפורטת הנגזרת מעקרונות התכנון ותוכנית העבודה הראשונית שכתב הצוות בתהליך הפיתוח. מומלץ כי תכנית העבודה המפורטת תכלול:

- ◀ 'אבנים גדולות' על גבי גאנט שנתי
- ◀ אבני דרך לחיתוך מצב (עם יעדי ביניים)
- ◀ חלוקת משימות מפורטת לכל אבן דרך
- ◀ חלוקת תפקידים ברורה כולל תפקידים של משתתפי צוות המשימה
- ◀ לוחות זמנים מפורטים וחלוקת אחריות לכל אבן דרך
- ◀ חלוקה תקציבית כללית ו/או לפי עמידה באבני דרך

שגרות סטטוס וצמתי הערכה

על מנהלי היישום לייצג שגרות סטטוס של תהליך יישום הפרויקטים. שגרות הסטטוס הללו צריכות להיות מחולקות לדיווח תדיר על התקדמות הפרויקט, צמתי הערכה והיועצות. חשוב מאד כי הצוות המוביל יעדכן את הגורמים השונים (נותני המנדט, בעלי עניין, צוות המשימה המשותף) בהתקדמות הפרויקט. רצוי לייצר פורמט אחיד המתעדכן אחת לפרק זמן. את צמתי ההערכה יש לתכנן מראש ולעגן אותם בתכנית העבודה המפורטת כחלק מלוח הזמנים של הפרויקט. לצמתי ההערכה יש להזמין את נותן המנדט וכן לבחון את השתתפותם של חברי הצוות הרלוונטיים כיועצים לתהליך.

תכנון חלופות

תכנון מראש של חלופות אפשריות ליישום התוצר. במערכות הציבוריות תהליכים לעיתים 'נתקעים' מסיבות שונות. תכנון מקדים של חלופות אפשריות יאפשר לנו לגלות גמישות אל מול חסמים ולייצר נתיבים עוקפים ליישום הפרויקטים.

מסמך מסכם ותחקיר של המהלך

כחלק מתהליך למידה בין ארגוני אנו ממליצים לבצע תחקיר כולל של המהלך משלב ההקמה ועד לשלב היישום. ניתוח מפתחות הצלחה, למידה מכישלונות וכדומה. את התחקיר מומלץ לבצע באופן השתתפותי המכיל גם אלמנטים רכים הקשורים להיבטים תהליכיים ובסופו להפיץ מסמך מסכם של התהליך ותוצריו. מומלץ בהמשך למנף את הלמידה מהעשייה הרב מגזרית על ידי העברת הידע והממצאים לנותני מנדט בממשלה ו/או צוותי משימה חדשים.

סיום ופרידה

בתום שלב התכנון עם היציאה לשלב היישום וכן בתום שלב היישום חשוב לקיים סיכום, למידה ופרידה. צעדי הפעולה שיצוינו יכולים להתאים לתום שלב התכנון ולתום שלב היישום עם מספר הבדלים שיצוינו להלן. בסיים כל שלב כדאי לקיים מפגש בעל מאפיינים חגיגיים. המפגש יכול לכלול את חברי הצוות ואף מומלץ לצרף אליהם נציגים של הגורם הממנה של הצוות, נציגי ציבור- הלקוחות עבורם פעל הצוות, ומנהלים בכירים שראוי שישמעו את הישגי הצוות ויכבדו את השותפים בו.

מפגש זה יכול לכלול:

- ◀ הצגת נתונים- מאיפה התחלנו ואיפה אנחנו מסיימים.
- ◀ הצגת פעילות הצוות והתהליך שעברו יחד.
- ◀ למידה מהצלחות - כל חבר צוות יכול לספר סיפור קצר על רגע משמעותי עבורו בעבודה עם הצוות. סיפור סיפורים הוא תהליך עבודה נרטיבי אשר בדרך כלל מהווה הזדמנות לשחזר רגעים משמעותיים ודרך זה מחזק את חברי הצוות. מומלץ להשתמש במתודולוגיה של חקר מוקר.
- ◀ אמירת תודה - מתן הוקרה אישית לכל העושים במלאכה. חשוב לעשות את השלב הזה באופן אישי כך שכל אחד מהמשתתפים שתרם להצלחה יזכה להכרה והוקרה.
- ◀ סימון בעיות לפתרון ואתגרים להמשך - אף צוות לא יכול לטפל בכל הנושאים ולתת מענה מושלם לכל הבעיות. לעתים אף מתעוררים אתגרים נוספים תוך כדי לימוד הנושא בו הצוות מטפל ואף בשלב היישום. לכן חשוב לציין מהם הבעיות ומהם האתגרים להמשך עבודה ולתעדם כמסמך שמוביל הצוות יוכל לעשות בו שימוש בהמשך.
- ◀ פרידה - הזדמנות להגיד שלום ולהתראות. זהו שלב שרלוונטי לשלב סיום התכנון שכן למעשה אחרי שלב זה הצוות מסיים את עבודתו ויפגש רק כדי להציג הישגים בעקבות היישום.

ג'וינט אלכא



הרחבה מתודולוגית למנהל/ת התוכן ומוביל/ת התהליך



הרחבה מתודולוגית למנהל התוכן ומוביל התהליך

מרכיבים תהליכיים - שלב ההקמה

הצוות המוביל נדרש גם הוא לתהליך פנימי. רב המגזריות והאתגרים שלה נוכחים גם בצוות המוביל. התהליך הפנימי הוא למעשה תהליך מקוצר של צוות המשימה שצריכים לבצע בתוך הצוות המוביל בשלב ההקמה. התהליך צריך למנות בניית שפה משותפת, תפיסה משותפת, העמקה במרחב הבעיה ויצירת הסכמות על מטרות צוות המשימה וכן להגיע להסכמות על התוכן והתהליך. עוד חשוב שבתוך הצוות המוביל יתוכננו המנגנונים של צוות המשימה - כיצד מקבלים החלטות, איך מבצעים עדכונים, מה מקומו של כל אחד אל מול צוות המשימה וכדומה.

הובלה ולא ניהול

כדי לרתום ולעודד לקיחת אחריות מעשית מצד כלל הגורמים הקבועים במערכת, ארגון השדרה והמנחה שמגיע ממנו אינו משתמש במונחי ניהול אלא במונחי הובלה. על המנחה להכיר בערך המוסף של כל אחד מהשותפים ולתחזק אותו כל זמן הובלתו את הצוות - לסייע לכל גורם ליישם את אחריותו על ידי אספקת כלים תומכים ונדרשים. בנוסף, בזירה מורכבת מתנהלות התרחשויות שונות. פעולות אלו מחזקות את מקומו של ארגון השדרה כמומחה תהליך ניטרלי שעיקר תפקידו הוא לכנס הסכמות ולהניע לביצוע. פרקטיקה זו באה לביטוי באופן ניהול המפגשים ובשיחות ביניהם, בסיכומים הכתובים ובהמשגה של תפקידו של ארגון השדרה (הגורם המתכלל). מוביל התהליך נדרש לקדם את תהליך העבודה ועם זאת להיות קשוב לדינמיקת העבודה והיחסים בין חברי הצוות, ולהנכיח את המטרה המשותפת.

תפקיד ההנחיה וההובלה בחיבור למטרה

הנחיית צוות משימה מתבססת על שלושה יסודות מרכזיים יצירת אמון, הבניה וזמישות (אגיליות). על התהליך להיות מבוסס על עמודי תווך שביניהם ניתן יהיה לאפשר מרחב של חשיבה, התלבטות, ויצירתיות, שתוביל לפתרונות חדשניים. מנחה הצוות יאפשר בחינה מתמשכת של המטרות וקיום שיח מתמיד יחד עם הצוות המוביל על מנת להתאים את המתודולוגיה ואת שיטות ההנחיה בצורה הטובה והיעילה ביותר להשגת מטרות הצוות וטיוב קשרי העבודה בין המשתתפים.

הסכמה על הגדרת הבעיה

צוות הטרורוגני ובמיוחד צוות רב מגזרי כמו צוות משימה מגיע אל השולחן עם תפיסות תרבותיות ומקצועיות שונות, עמדות ואינטרסים שונים ואף סותרים. כל שחקן בשולחן תופס את המציאות בצורה אחרת, חשוף לנקודות מבט מסוימות, 'עיוור' לנקודות מבט אחרות, ופערי התפיסה בצירוף אכזבות עבר מעמיקות חוסר אמון. בכדי להתחיל לבנות את הגשר יש להסכים על בעיה ולהגדירה כמשימה משותפת של כלל הצוות.

שיטתיות ועקביות

עקרונות פעולה מרכזיים בתהליך צוותי המשימה המיועד למערכות הציבוריות שלעיתים קרובות מדי חסרה אותן. שגרות עבודה במחזוריות קבועה ושיטתית מעניקות ביטחון למשתתפים, מאפשרות להתמקד בעשייה ולא בתהליך, משדרות רצינות ומגייסות לעבודה. תהליך מאורגן ועקבי מהווה בסיס לשיח מקצועי, ענייני ואפקטיבי ומגביר את הבטחון הפסיכולוגי של המשתתפים לשיח אישי ומחויב.

מספר פרקטיקות שרלוונטיות לתהליך כולו:

- ◀ **הכנה למפגשים:** גאנט עבודה קבוע ומתוכנן - תאריכים קבועים מראש, זימונים נשלחים ליומנים לכל המפגשים, תזכורות ברורות לפני המפגש. בתחילת כל מפגש יוצג לו"ז המפגש וכן מיקומנו על גבי המהלך כולו.
- ◀ **מהלך המפגשים:** בזמנים קבועים, לכל מפגש שלושה חלקים מוגדרים: פתיחה, עבודה במליאה או בצוותים, וסיכום משותף של הצגת תוצרים ודין בהם, וסיכום.
- ◀ **בין המפגשים:** בסיום כל מפגש שליחת פרוטוקול מובנה ומסודר, חומרי המפגש מרוכזים באתר ייעודי שנבנה עבור הצוות וסיכום המפגש ובו רשימת הנוכחים ו"מי חסר לנו". מקום לשיתוף מחוץ למפגשים: קבוצה וואטס-אפ משותפת שבה הצוות משתף חומרים כתובים, ידיעות וחדשות. לצד קבוצת צוות המשימה, פתיחת קבוצות ייעודיות ותכליתיות לקבוצות העבודה בהמשך.

תכנון מפגשי עבודה ממושכים (בין יום עבודה ליומיים כולל לינה)

מאפשרים התפתחות והעמקה של שיח מקצועי לצד שיח חברי ובלתי פורמלי. האווירה והאקלים החברתי-מקצועי מייצרים מרחב לשוחח בגילוי לב. מפגשים ארוכים המשלבים חלקים בלתי פורמליים ובינאישיים, וכן יצירת חוויה רגשית משמעותית, מסייעים לשיח להתפתח ולקדם את ההיכרות האישית ובניית האמון.

"באיורג (הצ'רטייט) במפגש בג' אב' 2012 יום השני הועשה חזרה מס' 21 אשורן. חמימה שנוצרה
 שנתה הפעילה והחשה של חזרה אפ"נה גם אג' המפגשים ה'איים. זהו 2/11 ג'א'י
 הכיח' ארצ'מה של התהליך."

משתתפת בצוות משימה, יולי 2020

אתגרים ומתחים - שלב ההקמה

אתגר הייצוגיות

בין אחריות משותפת ללגיטימציה מובחנת

צוות מוביל

על הצוות המוביל, המורכב לעיתים ממנהלי תוכן ממספר משרדים ממשלתיים וממובילי התהליך, ללמוד לעבוד יחד כצוות בזמן קצר ובתוך תהליך עבודה אינטנסיבי, בתהליך מקביל לזה שיקרה בצוות המשימה בשלב הבא. כדאי להקדיש זמן להיכרות אישית ומקצועית בין חברי הצוות, לבסס שגרות עבודה קבועות, ועד כמה שניתן לקבל החלטות יחד בתהליך משתף, שוויוני ושקוף.

בחירת משתתפי הצוות

בחירת הייצוגיות והאנשים הנכונים לצוות המשימה. באופן טבעי, נוצר מתח סביב השאלה מהו ההרכב המדויק והיעיל ביותר למטרות הצוות. בחירת השותפים מלווה בקריטריונים ענייניים ומקצועיים לצד לחצים ארגוניים, אינטרסים וכוחות פוליטיים. בתהליך הבחירה נוצר קושי לסרב לכניסתם של ארגונים, גם מעצם אופיו הפתוח-דמוקרטי של המודל וגם מרצון למנוע משברים מיותרים. הצוות המוביל נדרש לפעול ברגישות בבחירת השותפים כדי לענות על צרכי השטח ועל ערך הייצוגיות בצוות תוך הקפדה על צוות פרודוקטיבי, שכל משתתף בו הוא מרכיב משמעותי לעשייה המשותפת.

אתגר הייצוגיות מהווה נדבך משמעותי למול הצוות המוביל שמחליט על הפרסונות והארגונים אשר יהיו מיוצגים בצוות המשימה. קיימת מורכבות סביב בחירת השותפים ומספרם: יצירת צוות רב משתתפים וייצוגי יכול לדוגמה לפגוע באפקטיביות של הצוות וביכולת שלו לקבל החלטות.

◀ אתגר נוסף קשור לרתימת "האנשים הנכונים", בעלי השפעה על עיצוב המדיניות ויישומה ביחס לסוגיה. אנשים שמסוגלים לפתח מחויבות לצוות המשותף, לחשוב על מענים יחד עם גורמים נוספים ובעלי יכולת השפעה על דרכי התנהלות הארגון ממנו באו, כך שיוכלו להטמיע בו תובנות שעולות מהצוות המשותף.

◀ אחת מהדרכים להתמודדות עם אתגר הייצוגיות בקרב אוכלוסיית היעד היא הגדרת מפתח ייצוגים (כפי שצינו כפרקטיקה קודם), קריטריונים "קשים" (כגון מאפיינים דמוגרפיים ופורמליים) לצד קריטריונים הבוחנים מחויבות, מוטיבציה ויכולת השפעה, לבנייה מדויקת של פורום המשתתפים.

אתגר השפה המשותפת

יצירת בהירות

בשל ריבוי משתתפים המגיעים מ"שפות שונות" (משרדי מטה, משרדי ביצוע, גורמים חוץ-ממשלתיים) קיימת חשיבות לייצר 'שפה משותפת' בין כלל הגורמים בצוות המשימה המשותף.

מרכיבים תהליכיים - שלב הלמידה והפיתוח

כפי שציינו לצד התוכן כבר בשלבים הראשונים עלינו להניח תשתית של נורמות, לפעול **לאריגת האמון בין חברי צוות המשימה ובניית מחויבות למשימה ולכידות צוותית**. אלו הן אבני יסוד לתהליך משמעותי של תוצר בעל ערך ויישומיות בסופו. לכן, התהליך חייב לכלול רתימה מתמדת לטובת המשימה המשותפת, והפניית האגו המקצועי והאישי - לטובת האגו של המשימה.

ערך ייחודי ואפשרות ביטוי שווה לכולם

יש לוודא שכבר בתחילת התהליך, יובן ויובלט הערך שמביא כל משתתף לשולחן, באמצעות מתן זמן ומקום למשתתפים לתת ביטוי לניסיונם ולידע המקצועי שלהם. נוסף על כך ישנה חשיבות להבלטת הייחודיות והנחיצות של כל משתתף, שמירה על קרדיט לכל שותף וגורם - מחזקת את מקומם כמומחי תוכן ומובילי המהלך, ומסייעת ברתימתם לקראת הטמעת התוכנית.

יצירת שיח אופקי מייצר שיח שווה, משותף ומעורב שמחזק את האחריות האישית והארגונית של כל משתתף לצד הכרה בכך שהאחריות הכוללת חלה על כולם יחד אך מתבטאת בצורה שונה. האחריות הרחבה והשיח השוויוני מחזקים את תחושת הערבות המשותפת להתמודדות עם המשבר. אמנם אופן ביטוי האחריות משתנה בין שותף לשותף אך ההיררכיה נעדרת ודווקא כך מצמיחים משימה משותפת שלא ניתן האחד בלי האחר להגיע אליה.

<ul style="list-style-type: none"> + ידע ומומחיות מבוססים מחקר ונתונים + החזקה של תפיסות רחבות + היכרות עם מגמות עולמיות 	אקדמיה	<ul style="list-style-type: none"> + גורם מממן ובעל השפעה עיקרי + משאבים מוסדיים + הסתכלות מערכתית רחבה. + בעל הסמכות, מכתוב המדיניות 	ממשלה
<ul style="list-style-type: none"> - נטיה לביקורתיות ולעיתים גישה טהרנית 		<ul style="list-style-type: none"> - נוטה לסבול מתפיסות מקובעות ומחוסר גמישות - תהליכי ביצוע לפעמים מתמשכים ואיטיים - פוליטיזציה 	
<ul style="list-style-type: none"> + ער ורגיש להיבטים חברתיים ומוסריים + מצויים בד"כ במגע ישיר עם השטח + מבטאים את מצוקת האוכלוסיה בה עוסקים ומפנים זרקור לחסמים בהם היא נתקלת מול המערכות הציבוריות 	חברה אזרחית	<ul style="list-style-type: none"> + גישות יעילות וחדשניות + תפיסה עסקית ואג'ילית + קשרים רלוונטיים + משאבי ידע משמעותיים 	מגזר עסקי
<ul style="list-style-type: none"> - קושי לראות תמונה גדולה - גישה חשדנית כלפי הממשלה וכלפי המגזר העסקי - גישה פרגמנטלית 		<ul style="list-style-type: none"> - עלולה להיות תועלתנית ונקודתית ולא לקחת בחשבון טובין ציבוריים וחתימה לצדק חלוקתי ולשוויון הזדמנויות 	

רקמת קשרים אישיים

קשרים אישיים ומקצועיים שנרקמים בין המשתתפים מביאים להערכה ולחיבה, לשיתופי פעולה נוספים או עתידיים ולשבירת סטיגמות מקצועיות וחברתיות. לכל אלה תפקיד חשוב ביצירת לכידות ומוטיבציה סביב המטרה המשותפת. על מובילי הצוות להדגיש את הערך של שיש ליצירה והעמקה של קשרים בינאישיים בתוך הצוות, ולהמשיג אותו כהזדמנות וכמטרה עבור המשתתפים. בנוסף, על הצוות המוביל לבסס קשרים אישיים עם כל אחד מחברי הצוות, וליצור ערוץ ישיר לתקשורת עמם מחוץ ובין המפגשים. הדבר יאפשר זיהוי ופירוק מתחים ועידוד יוזמות ומעורבות. למנחה התהליך תפקיד מרכזי בהיבט זה. עליו למצב את עצמו כדמות ניטרלית שמובילה להצלחת המשימה באמצעות משתתפיה.

'גילוי הפנים'

כינוי לתהליך בו הפרט שמגיע מארגון/מגזר/קבוצה (לדוגמא: 'פקידי ממשלה', 'נציג מגזר שלישי') חדל, מלהיתפס על ידי חברי הצוות כ"נציג" ומתגלה באופן עמוק יותר כאדם. תהליך 'גילוי הפנים' נוצר מתוך היכרות מתמשכת בין המשתתפים. עם 'גילוי הפנים' נוצר מפגש בין אדם לאדם, אל מול המפגש בשלב המקדים בו ישב נציג משרד ממשלתי אל מול נציג עמותה. 'גילוי הפנים' מחזק את האמפטיה, ההקשבה והיכולת להכיל דעות ועמדות מורכבות. העמקת ההיכרות הבינאישית ויצירת חוויות משותפות חברתיות גרידא לכאורה יכולות לשמש לטובת גישור אי הסכמות וחוסר האמון הנמצא במיוחד בקרב אוכלוסיות מודרות ובקבוצות רב מגזריות.

יצירת תחושת דחיפות (sense of urgency)

מרכיב זה מתייחס להעמקת התחושה למה דווקא חשוב לעסוק בהתערבות של צוות המשימה. תחושת הדחיפות משמעותית בלחבר את חברי הצוות למטרה המשותפת (פתרון אתגרים ומתן מענים) מעל לעמדות ארגוניות ואגו אישי. תחושת הדחיפות תסייע להצביע אל אותה מטרה, להירתם למשימה, לשתף פעולה עם ארגונים וגורמים שונים ולפעול מתוך ערכים משלימים.

יצירת מרחב לחשיבה כלל מערכתית

נקודות המבט המגוונות והאג'נדות השונות סביב השולחן הן מיקרוקוסמוס למגוון העמדות במציאות. לכן הביטוי שלהן באמצעות המשתתפים הוא שלב נדרש בתהליך. קבוצה שיש בה הסכמה מלאה קרוב לוודאי שאינה מייצגת את המתחים שהביאו את הסוגייה לדיון בצוות משימה, ולכן לא תייצר "עבודה".

גמישות בתכנון ובביצוע

גמישות ואג'יליות (זמישות) מאפשרת לצוות להתאים את עצמו אל מול המציאות שמשתנה בכל רגע ולהתאים את התכנון אל מול צרכים וחסמים משתנים. כדוגמה, תקופת הקורונה והכניסה לסגר חייבה שינוי של תצורת העבודה, לפגישות זום בצוותים, מה שקידם את העבודה הפרויקטלית, אך לא אפשר חשיבה משותפת. המשבר הכלכלי שתקופה זו הביאה איתה ייצר משבר כלכלי מחמיר בקרב אוכלוסיית היעד, ותוצרי העבודה של הצוות שונו על מנת להתאים למצב החדש.

מתחים ואתגרים - שלב הלמידה והפיתוח

בין הייצוגי/רשמי לבלתי פורמלי

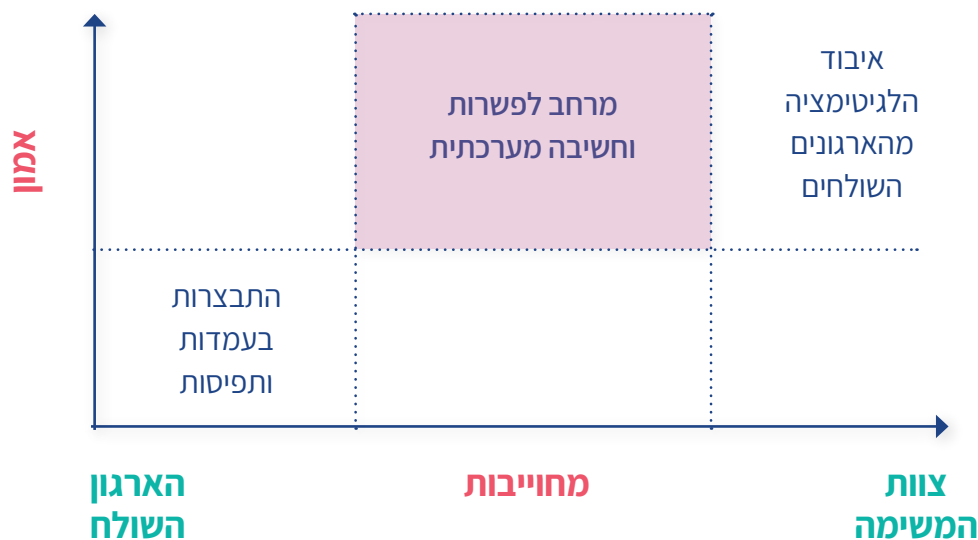
ניהול המתח בין הממד הפורמלי לבלתי פורמלי מהווה רכיב חשוב בהצלחת צוותי משימה רב מגזריים. המתח קשור בין היתר להבדלים הקיימים לעיתים במפגשים בין אנשים למפגשים בין ארגונים. ניהול המתח והמעבר בין הפורמלי ללא פורמלי מסומן כאחד ממפתחות ההצלחה של צוותי משימה המאפשר שיח מורכב ופתוח לצד חיבור ליכולות עשייה ארגוניות בממד הקונקרטי.

משתתפי צוות המשימה המשותפים מחזיקים בתוכם את המתח שבין הצורך והציפייה לייצוג האינטרסים הארגוניים (הייצוג הפורמלי), לבין התעוררות עולם הערכים האישי (הבלתי פורמלי) שמתחזק במקביל להעמקת המפגש והדיאלוג האישי עם חברי הצוות.

למעשה כאשר מתרחש 'גילוי הפנים' ואדם פוגש את האדם שלצידו מתחיל להיווצר המתח בתוכו בין הפרשנויות והמחשבות האנושיות (הבלתי פורמלי), לבין ייצוג האינטרסים הארגוניים (הפורמלי). את המתח הזה ניתן לנהל על ידי שימוש במיומנות של 'החלפת הכובעים'. לעיתים הדואליות הזו מייצרת סתירות פנימיות אצל אדם. ניהול המתח לא יפתור את הדואליות בכל מצב וסוגיה, אלא ייתן למורכבות הזו מקום בשיח.

עיצוב הולם של חיזוק הצוות שנותן מענה גם למישור הרגשי ולא רק לצורך הארגוני, נחוזה אצל המשתתף כהתערבות שלמה ומותאמת יותר. העמקת התשתיות הבלתי פורמליות של השיח המשותף מאפשרות לבנות יחד אמון וביצוע משותף של פעילות ברמת יעילות גבוהה יותר במסגרות הפורמליות לכדי רתימה למשימה המשותפת - **העצמת 'האגו של המשימה'**.

אנו נשאף לקיים אצל המשתתפים מתח פורה בין הייצוג של הארגון ש"שלח אותי" למחויבות לצוות המשימה. הדינמיקה שנוצרת בצוות לעיתים סוחפת את המשתתפים להסכמות בכיוונים שיהיה להם קשה לתת להם תוקף בשלב המימוש מול הארגון שלהם. על מנת לוודא שכיווני הפעולה המתהווים בתהליך מגובים על ידי הארגונים השולחים, יש לתקף אותם לאורך הדרך.



המתח בשיתוף מול יעילות

קבלת החלטות שוויונית ודיאלוג נגיש בו כל רעיון שווה עשוי לבוא על חשבון זמן תגובה ויעילות של הצוות. צוות רב מגזרי ורב תרבותי "מכניס לחדר" מורכבות ורגישויות שונות, כדי לצלוח את המורכבות על הצוות להשקיע תשומות רבות שבאות על חשבון היעילות של הצוות- אופן ומהירות קבלת ההחלטות, שיח ענייני ולא רגשי, שיטתיות וכדומה.

בטווח הארוך יעילותם של צוותים הטרוגניים דומה ליעילותם של צוותים הומוגניים, בעיקר עקב נטייתם של צוותים הומוגניים להישאר "באזור הבטוח" של השיח והפעולה (Earley & Mosakowski, 2010). לתפיסתנו, 'הדרך ארוכה - קצרה' ומשתלם "לשלם" את מחיר השיתוף בשל הסיכוי שצוות רב מגזרי יוביל לתוצאות אפקטיביות יותר מאשר צוות הומוגני, וכן ליצירת תשתית המסוגלת להכיל צוותי משימה אד-הוקיים למול מציאות המשתנה במהירות.

אתגר העבודה בטמפרטורה פרודוקטיבית

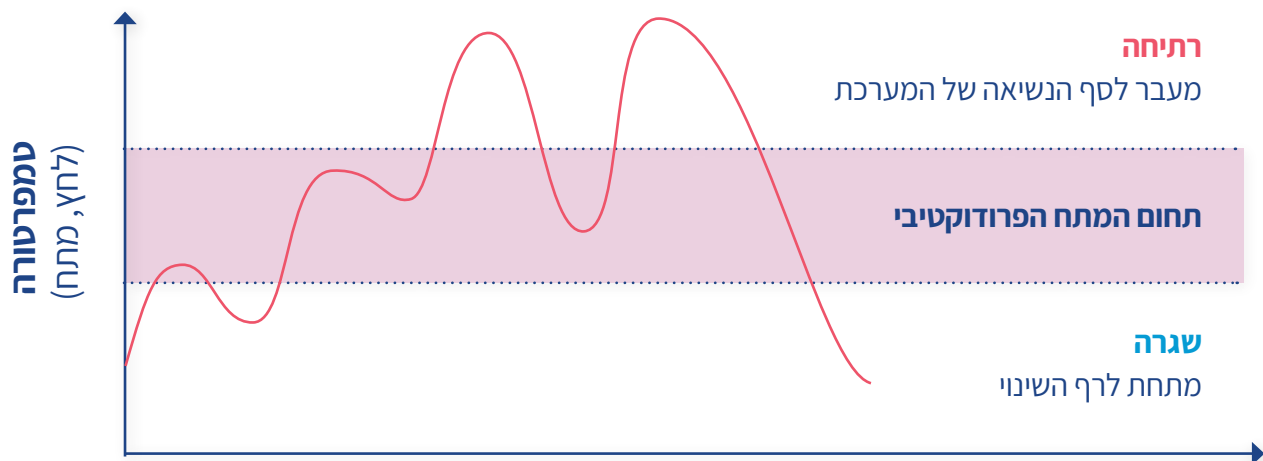
'ויסות הטמפרטורה' הוא מושג הלקוח מהתיאוריה של המנהיגות ההסתגלותית אותה פיתחו פרופ' רון חפץ ופרופ' מרטי לינסקי מאוניברסיטת הרווארד. המושג מתאר את מערכת היחסים בין מי שברצונו להוביל שינוי מסוים בארגון/ קבוצה לבין אלו שמבקשים לשמור על הסדר הקיים (במודע או שלא במודע). למעשה, על מוביל השינוי לעלות את המתח לרמה מספקת כדי לייצר, 'מתח עבודה' ותשומת לב לאתגרים משמעותיים. עם זאת, על מוביל השינוי "להוריד את הטמפרטורה" במקרי הצורך כדי למנוע משברים ושחיקה משמעותית של הכוחות בקבוצה. אתגר זה פוגש את הצוותים המובילים של צוותי המשימה בתהליך המתמשך של הצוות. שמירה על מתח עבודה פרודוקטיבי לאורך פרק זמן של 6-12 חודשים דורש ניהול ויצירת פעולות אפקטיביות ואדפטיביות אל מול המציאות ומצב הצוות.

דוגמאות לפרקטיקות המעלות את הטמפ':

- ◀ הפניית תשומת הלב לסוגיות קשות ומורכבות
- ◀ לאפשר לאחרים להרגיש את כובד האחריות הנובע מטיפול בסוגיות הקשות

דוגמאות להורדת הטמפ':

- ◀ פירוק הבעיות המורכבות לגורמים
- ◀ ניהול שגרה - לוחות זמנים קבועים, בניית תהליך סדור של אופן קבלת החלטות
- ◀ יצירת מערכת היררכית לדיווח



עבודה באקלים פוליטי משתנה

האקלים הפוליטי בישראל מאופיין בחוסר יציבות שלטונית המשליכה על יכולות עבודה ממשלתיות. כתוצאה מכך, יכולות התכנון לטווח ארוך נפגעות כחלק מהיעדר וודאות תקציבית, חוסר אמון של מגזרים במערכת ועוד. כדי לפעול בתוך האתגר נדרש לעבודה שיטתית ובפרקטיקות שונות שיסייעו לנו לנווט את צוות המשימה באופן אפקטיבי:

- ◀ **עבודה עם פקידות מקצועית** - ככלל נשאף להישען בעבודתנו על הפקידות המקצועית הבכירה ופחות על הדרג הפוליטי. הדרג המקצועי משתנה בתדירות נמוכה יותר מהדרג הפוליטי ומולו ניתן לבסס מהלכים ארוכי-טווח מבוססי עבודה שיטתית.
- ◀ **מאגר ידע שקוף ומשותף** - תיעוד של העשייה, התקדמות צוות המשימה, תיעוד של הסכמות משותפות של צוות המשימה והפצה רחבה לבכירים באופן תדיר יחזק ויהדד את חשיבות צוות המשימה המשותף. פיתוח הידע לאורך התהליך יאפשר צבירת 'נכסים' לצוות המשימה אל מול מקבלי ההחלטות.
- ◀ **שילוב פתרונות** - בחשיבה על מענים ופתרונות יש לקחת בחשבון הן את הטווח הארוך והן את הטווח הקצר. תכנון פתרונות לטווח הקצר, יסייע לנו לייצר 'ניצחונות מהירים' ולמצב את צוות המשימה המשותף כפלטפורמה אפקטיבית המשפיעה על המציאות.

ניהול אינטרסים ואגו

אחד האתגרים המשמעותיים בצוות משימה רב מגזרי הוא ניהול האינטרסים והאגו (האישי והארגוני) של כלל המשתתפים בצוות המשימה. הקווים האדומים והאינטרסים הארגוניים פוגשים את צוותי המשימה לעיתים תכופות. על הצוות המוביל לדעת לנהל את האינטרסים ולרתום את המשתתפים סביב 'האגו של המשימה'. להלן מספר כלים ופרקטיקות שיכולים לסייע בהתמודדות עם האתגר:

- ◀ **מיפוי אינטרסים ו'קווים אדומים'** - נשאף בשלבי הביניים לאחר ביצוע היכרות ראשונית למפות כצוות משימה את האינטרסים ו'הקווים האדומים' שכל משתתף בצוות המשימה נושא עימו. ברגע שנניח את האינטרסים על השולחן ונסמן 'קווים אדומים' בצורה כנה ופתוחה, החשדנות תרד ובכך נגביר את האמון בין חברי הצוות.
- ◀ **הבלטת ערכו הייחודי של כל משתתף** - בצוות המשימה הרב מגזרי ישנה חשיבות למתן מרחב והבלטה של הערך שאותו משתתף מביא לשולחן. עצם המגוון בין צוותי המשימה ממגוון המגזרים והארגונים מביא אל השולחן נקודות מבט שונות, משאבים שונים כמו תחומי התמחות, גישה למידע ואוכלוסיות יעד וכדומה. על הצוות המוביל לתת במה ללמידה מהניסיון של המשתתפים והפריה מנקודות מבט שונות.
- ◀ **מוביל תהליך צנוע** - הצוות המוביל ובפרט מוביל התהליך נדרש להיות בפוזיציה מאפשרת, הוא למעשה נותן את הפלטפורמה - הבמה לעשייה המשותפת גם כשנדרש לשים את ה'אגו' שלו בצד.

בניית אמון ולכידות של הצוות מרחוק

המציאות בצל נגיף הקורונה דורשת מצוותי המשימה המשותפים להתמודד עם אתגר חדש וזר, כאשר המפגש: שהוא הבסיס והרציונל לקיומו של צוות משימה משותף, אינו אפשרי. כיצד בונים אמון ולכידות בין חברי צוות המשימה מרחוק, באופן מקוון וללא מפגש בלתי אמצעי? בניית אמון ושיח בונה בתוך צוות רב מגזרי זו משימה מורכבת גם במציאות של מפגשים פיזיים קבועים ללא הגבלות, אך המשימה נהפכת למורכבת הרבה יותר כאשר הקשר הוא בעיקרו דיגיטלי וזמני המפגשים מתקצרים משמעותית.

פרקטיקות להתמודדות עם אתגר צוות משימה מרחוק:

- ◀ **עבודה בקבוצות קטנות** - גם במרחב המקוון חשוב לייצר עבודה בקבוצות קטנות (קבועות ומתחלפות) בתוך צוותי המשימה בכדי לאפשר אינטראקציות אישיות יותר, וזמן לכל משתתף להביע את עצמו ולהכיר את חבריו לצוות.
- ◀ **התאמות תדירות ומשך מפגשים** - מפגשים קצרים (עד 3 שעות כולל הפסקה) בתדירות גבוהה יותר מייצרת רצף עבודה וקשר שוטף, וכן התקדמות מעשית.
- ◀ **'לייצר את פינות הקפה'** - לאפשר ולייצר זמנים ופלטפורמות בהן ניתן לדמות את השיחות הלא-פורמליות המאפשרות להכיר את האדם מאחורי הפוזיציה, לייצר שיתופי פעולה (גם מחוץ לצוותי המשימה), להביע דעה בחופשיות ועוד. תהליכים אלו משמעותיים לבניית האמון בין חברי הצוות. ניתן להשתמש במתודות היכרות מובנות, לייצר 'דייטים' קצרים בין חברי צוות ובנוסף לעשות שימוש בפלטפורמות דיגיטליות המאפשרות הסתובבות חופשית במרחב וירטואלי המייצרות פגישות ספונטניות כאשר השליטה בידי המשתמש.
- ◀ **חגיגת הצלחות קטנות** - ציון הצלחות של כל שותף גם אם מחוץ לעבודת הצוות ללא לקיחת קרדיט מעצים את חברי הצוות, מדגיש את הייחודיות של כל אחד מהמשתתפים וכן מאפשר להכיר צדדים נוספים של אותו משתתף.
- ◀ **מוביל תהליך כמגשר** - תפקידו של מוביל התהליך בתוך מציאות כזו גדל באופן משמעותי. למעשה על מוביל התהליך לייצר לעיתים באופן מלאכותי את החיבורים והשיחות האישיות בין חברי הצוות. מוביל התהליך יכול ליזום שיחות אישיות, חיבור בין חברי צוות (גם מחוץ לתחומי צוות המשימה), תיווך של עמדות וזיהוי מוקדם של התנגדויות ופירוקן.
- ◀ **ולבסוף** - חשוב לזכור שהעבודה המקוונת עשויה להיות גם הזדמנות. זמינות המשתתפים גבוהה יותר, מה שמקל על קביעת המפגשים ועל השתתפות פעילה. בנוסף, המדיום מאפשר להזמין למפגשים מרצים מומחי תוכן או בעלי תפקידים מחו"ל.

מתחים ואתגרים - שלב היישום

אתגר היישום במגזר הציבורי הוא אתגר רחב ורב מימדי. חלק גדול מהבעיות אליהן נדרשים צוותי משימה בממשלה נוגעים בכך שהחלטות רבות לא יושמו, או עוצבו באופן מספיק יישומי. אין זה אתגר ישראלי בלבד – לדוגמה בבריטניה הוקמה ב-2012 יחידה ממשלתית המופקדת על יישום במשרד ראש הממשלה, הקרויה Implementation Unit ובגופי ממשל נוספים השקיעו מאמץ במתן פתרונות לאתגרים אלו.¹⁰

אז מה הופך את המעבר ליישום לכה מורכב? כזה העלול להוריד לטמיון את כל עבודת התוכן והרתימה שנערכה עד כה?

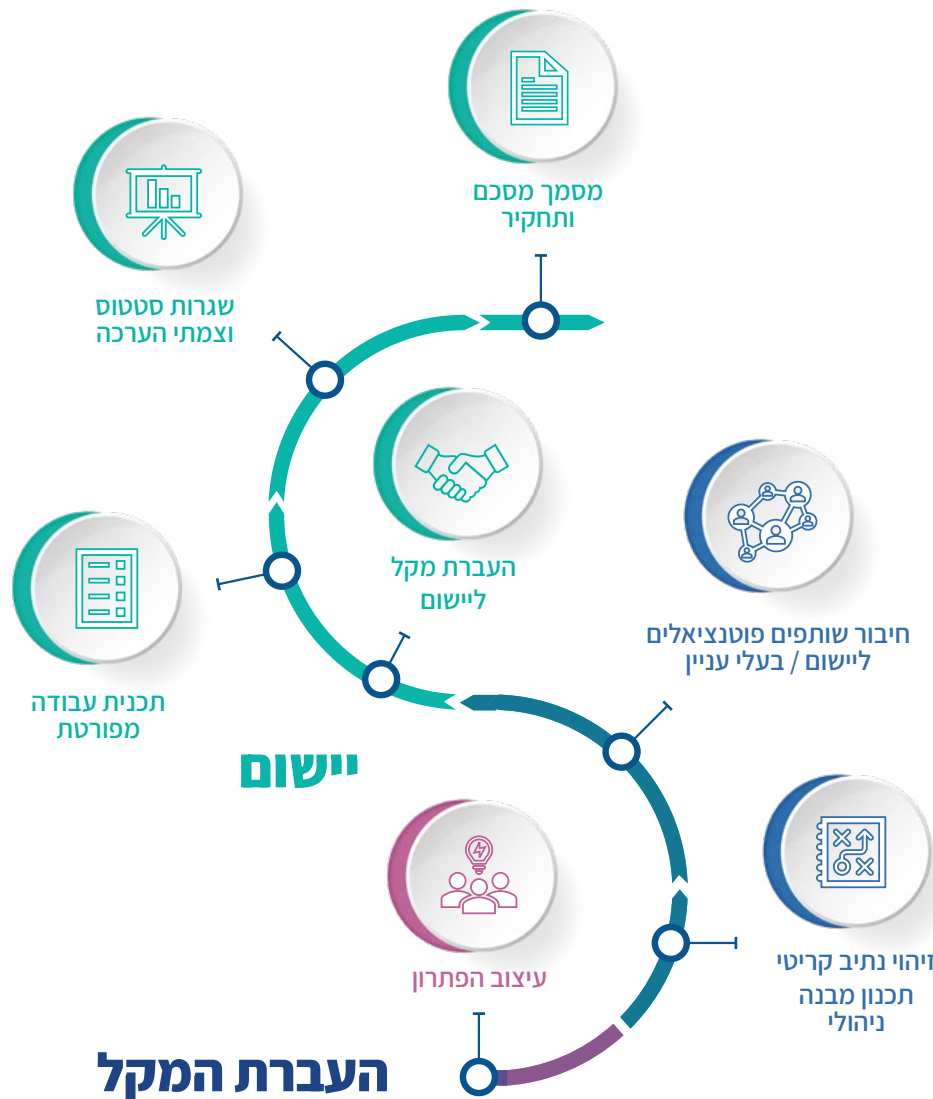
- ◀ קיים פער מובנה בין מחשבה, המשגה ותכנון לבין תקצוב ומימוש תוכניות עבודה. דברים הולכים לאיבוד בתרגום של ידע מופשט לקונקרטי, בין 'עננים' ל'שעונים', בין תובנות מדיניות ולהמלצות יישומיות. לעיתים רבות אנו מוצאים את עצמנו מתכנסים למדדי ביצוע מאוד צרים, שאינם מצליחים להגשים את התכלית לשמם נוצרו.
- ◀ קיים שוני בין נקודות המבט של דרגי מטה ואלו של דרגי וגופי ביצוע, ובמקרים חריגים אנשי ביצוע עלולים לראות בדרגי מטה כמנותקים ובכך לכפור בתוצרי ומסקנות הצוות.
- ◀ הפתרון המוסכם אינו תמיד מתאים למגבלות ולמבנה של השדה כפי שהוא ומצריך למידה וידע חדשים. בחשיבה 'לינארית' התפיסה היא שכבר 'מיצינו' את שלב הידע, ולכן אין מנדט לדרגי ביצוע לערוך למידה והתאמות.
- ◀ הזירה המעשית מציפה מכלול חדש של בעיות שהיה קשה לצפות בשלבים הקודמים. ביתר שאת, קיים קושי ביצירת סינרגיה במרחב המעשי פעמים רבות מאתגרת יותר מיצירת סינרגיה בדרגי מטה.
- ◀ קצבי הזמן ליישום תלויים בשחקנים מגוונים ולעיתים בלתי תלויים בעבודת צוות המשימה.

חשוב להכיר את הנקודות האלו על מנת להיערך להעברת מקל שתתמודד עם המשברים והכשלים הצפויים ביישום.

10 דוגמאות לפלטפורמות דיגיטליות אפשריות: REMO, GATHER WONDER

אז מה בכל זאת ניתן לעשות?

ראשית ניזכר בציר היישום ועל בסיסו נציע מיפוי של אתגרים ומענים שניתן לקדם:



זיהוי נתיב קריטי

אתגר התלות במוביל התהליך - מי שמחזיק את הובלת התהליך לאורך עבודת צוות המשימה הוא מוביל התהליך. על מוביל התהליך לעסוק בהכשרה ובבניית היכולות של חברי צוות המשימה ושל מנהל התוכן בפרט להובלת תהליכים משותפים. במידה ומוביל התהליך לא ישקיע תשומות בבניית יכולות אלו עלולה להיווצר תלות בהמשכיות השותפות והסינרגיה בין המשתתפים עם יציאתו בשלב היישום.

חיפוש תקדימים בתחום המשפטי ומנהלי - תהליך היישום ידרוש ככל הנראה מגופי ממשל שונים לבנות מסגרות משפטיות ומנהליות אשר בתוכן נוכל לקדם את המענים השונים. במקרים רבים מדובר בחקיקה חדשה/עדכון חקיקה, התקנת חקיקת משנה/נהלים וכו'. אנו ממליצים להשקיע מאמץ באיתור תקדימים למהלכים דומים, חיפוש תבניות (Templates) של עדכונים מקבילים ובכך לחסוך זמן יקר בתהליך היישום.

חיבור שותפים פוטנציאליים ליישום

- ◀ **חזרה לבסיס וחיזוק המנדט לביצוע** – המחשבה שרואה דרגי יישום כ'נמוכים' מדרגי חשיבה והובלת תהליכים לא תאפשר יישום אפקטיבי. המעבר ליישום מצריך Buy-In מחודש של הדרג הבכיר שהתניע את צוות המשימה, על מנת שהדרג הביצועי יקבל רוח גבית, משאבים וקשב ניהולי נדרש בהתנעת המהלך היישומי. שילוב של גופי היישום בתהליך צוות המשימה יקל על שבירת התפיסות הללו.
- ◀ **בניית יכולות להובלת תהליך משותף** – בזמן פעילותו של צוות המשימה מי שהיה אמון על התווית התהליך המשותף הינו 'מוביל התהליך'. בשלב היישום מנהל התוכן ייקח אחריות על התהליך כולו עם יציאתו של מוביל התהליך. כדי לשמר את צורת העבודה המשותפת והמתואמת על 'מוביל התהליך' לבנות את יכולות הובלה אלו בקרב שחקני היישום וללוות את מובילי שלב היישום סביב התווית התהליך המשותף. בזמן צוות המשימה ובשלב העברת המקל בניית היכולות תהיה בעצימות גבוהה יחסית ואילו בשלב היישום על מוביל התהליך להמשיך ולתמוך את העוסקים ביישום – את התמיכה זו יש להגדיר עד לשלב יציאה סופית.

העברת מקל ליישום

- ◀ **נקודות יציאה בשלב היישום** – כפי שצויין במודל שלב העברת המקל לגורמים המיישמים הוא תהליך מתמשך ועל כן נקודת הסיום שלו תיבנה בהדרגתיות. בשלב העברת המקל נעסוק בהעברת הידע והניסיון, חיבור לקשרים, חפיפה על תהליכי חשיבה, תיאום ציפיות על מדדי התפוקות והתוצאות של התהליך ותוכנית העבודה. אין 'טקס פורמלי' של העברת הסמכויות והאחריות הביצועית שכן העברת המקל אינה מבטאת קטיעה של מעורבות משתתפי צוות המשימה.
- ◀ **חיזוק גורמי ידע ותוכן בתוך תהליך היישום** – לאור פוטנציאל השינויים והאתגרים הבלתי צפויים שסביר להניח שיצפו בשלב היישום, גורמי היישום נדרשים לייצר מנגנון פנימי לומד – ולא רק מבצע, שיכול לתת מענים מידיים לבעיות שיצפו. צוות המשימה כצוות מלווה יכול לסייע בתחום זה.
- ◀ **חזרה לעבודה ב'צינורות' ארגוניים מקבילים** – כפי שצוות המשימה כינס שותפים בין מגזריים שונים ליצירת תמונת עולם רחבה וזוויות מבט שונות, כך גם היישום צריך לכלול בתוכו שותפויות מובנות שיאפשרו למענה להיות אינטגרטיבי ולהתחבר ליוזמות אחרות שמשלימות אותו. הנטייה הטבעית של הגורמים השונים היא לעבוד בצינורות הארגוניים. עלינו לפעול לייצר תשתית לעבודת המתואמת המשמרת את צורת העבודה המשותפת של צוות המשימה.

תכנית עבודה מפורטת

- ◀ **המתח בין הרצון לנהל אל מול הרצון להתרחק ממנו** – בסיום התהליך הפורמלי של צוות המשימה המשותף (לאחר העברת המקל לגורמי היישום) צוות המשימה עובר להיות גורם מסייע ומיועד. שינוי הפוזיציה יכול לעורר מצד אחד את הרצון של חלק ממשתתפי צוות המשימה להמשיך ולנווט את תהליך היישום אל מול אלו שירצו להתנתק מהתהליך – 'עשינו את שלנו'. ייתכן גם שחלק מגורמי היישום יהיו חברים מצוות המשימה – סיטואציה שעלולה לחזק את תחושת חוסר הרלוונטיות של אותו שחקן בשלב היישום. כאמור נשאף שמשותפי צוות המשימה יהיו גורם מעורב ומסייע לכן נשאף לייצר פלטפורמות וצמתים בהם הצוות ממשיך ללוות את תהליך היישום כמו: 'צמדי יישום', צמתי הערכה וכו'.
- ◀ **אתגר התנגדויות בתוך ארגוני היישום** – אמנם בתהליך של צוות המשימה נציג ארגון מסוים בזכות התהליך והחשיבה המשותפת בתוך 'החממה' של צוות המשימה, כעת בשלב היישום הפתרונות החדשניים מגיעים לפתחם של הארגונים האמונים על חלקי היישום. יש לצפות כי הפתרונות האלו לעיתים יגררו התנגדויות מסיבות מגוונות. למשל, שמרנית נציגי הארגון אינם היו שותפים למהלך ואינם חשים מחויבות אליו, או שהנושא אינו בסדר העדיפויות של המשרד/הארגון, או שהפתרון דורש לייצר שינוי בצורת העבודה בה היו עובדים עד כה בארגון. על מנת לנהל את האתגר בחכמה נדרש מנציגי הארגון לפעול כסוכני שינוי בתוך הארגון ממנו הם באו ולהכין את הקרקע לקראת השלב היישומי.

שגרות סטטוס וצמתי הערכה

- < **האתגר ביצירת הדחיפות והעלאת סדרי העדיפויות בארגוני היישום** - הבעיות הציבוריות של צוותי המשימה הן לעיתים תחומים/ אוכלוסיות ש'נפלו בין הכיסאות' של ארגונים שונים מסיבות מגוונות. כאמור, צוות המשימה המשותף התכנס עקב בעיה ציבורית שאינה מטופלת ואף ניתן להניח שאינה נמצאת בראש סדרי העדיפויות של חלק מארגוני היישום. על כן, קיים אתגר מתמשך של העלאת התיעדוף לטיפול בנושא.
- < **ביסוס מסורת עדכונים** - חשוב לשמור על האמון שנוצר בין חברי הצוות לטובת הצלחת המשימה. על כן מוצע לעדכן במספר פלטפורמות עדכון מקבילות: 'ניוזלטר' - שימוש בדוא"ל עם עדכונים תקופתיים ואף הצפת דילמות ממוקדות; 'סטטוס חודשי/רבעוני' - ישיבה פרונטלית או מקוונת בה חברי הצוות הרלוונטיים מקבלים עדכונים ומתבקשים לסייע בחשיבה ופתרון בעיות; 'עדכוני 1על1' - חילוץ סוגיות ואתגרים ממוקדים וקיום שיחות ופגישות אישיות עם חברי צוות בעלי מומחיות ומנדט רלוונטי.
- < **הצעה: חיבור 'צמדי יישום'** - על מנת לשמר ידע וניסיון בוצע בתהליך המקדים וההמשכיות של התהליך בשלב היישום ניתן לייצר 'צמדי יישום'. צמדים אלו יורכבו מחבר צוות המשימה ומגורם יישומי. בשלב הראשון חבר צוות המשימה יעסוק ב'העברת המקל' לגורם היישומי כפי שציינו קודם ובשלב השני נשאף לשמר את הקשר והשיח בין הגורם המבצע לחבר הצוות המשימה.

ג'וינט אלכא



נספח - כלים ומתודות: להנחיית עבודה בצוות משימה משותף



נספח - כלים ומתודות: להנחיית עבודה בצוות משימה משותף

בפרק זה תוכלו למצוא שורה של מתודות וכלי עבודה, להתמודדות ויצירת מענים לאתגרים חברתיים וציבוריים. אנו יוצאים מנקודת הנחה שאין 'שיטה' אחת שתמיד עובדת. תנאים משתנים ואתגרים שונים בסביבות שונות מחייבות חשיבה גמישה ורוחב דעת.

כלי העבודה השונים נוצקו ונוצרו בעולמות שונים. חלקם נוצרו בסביבה של חדשנות טכנולוגית (חשיבה עיצובית), חלקם בעולמות של מדיניות ציבורית (הגדרת בעיה, חשיבה תוצאתית (The water of system change), חלקם בעולמות של דמוקרטיה השתתפותית ובינוי קהילה (חקר מוקיר, מרחב פתוח וקפה עולמי) וחלקם בעולמות של אסטרטגיה עסקית (SWOT, מסגרת קינפין) או צבאית (חשיבה מערכתית). המעניין הוא שרבות מהמתודות הללו נעו מעולם תוכן אחד לעולמות תוכן אחרים.

בפרק זה שאפנו להציג באופן תמציתי ביותר את הערך המרכזי המתאר מתי מנקודת מבטנו הכלי מסייע ונותן את הערך המרכזי שלו, את תמצית הכלי או המתודה, וכן, להגדיר בקווים כלליים את צורות העבודה על פי המתודה או הכלי.

ישנם מספר כלים משלימים. ההמלצה החשובה היא לא לחפש כלי 'מעניין' ולהתאים אותו לבעיה או אתגר - אלא להפך - לנסח עם שותפים את האתגר - האם הוא נוגע בהבנת בעיה, בתרגומה לשטח, בסיווג הייחודיות של הפעולה במרחב, או בחיבור הקהילה? האם הבעיה מכילה מספר רכיבים? ומתוך ההגדרה של האתגר שעומד לפנינו, אנו יכולים להתחיל לעשות 'דיג' של מתודות ומתודולוגיות רלוונטיות שיסייעו לנו באתגר הייחודי שלנו - ובניגוד למשקאות משכרים - הנעה חכמה של תהליך בהחלט יכולה 'להרוויח' מערבוב של משקאות

הגדרת בעיה ציבורית וטכניקת ה Five why's



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- כאשר אנחנו רוצים לבדוק את הדרך שבה אנחנו הולכים, או כאשר אנחנו רוצים לעצב דרך פעולה חדשה לארגון / מערכת שלנו.
- רלוונטי מאד לשלב עיצוב צוות המשימה והגדרת מסגרת עבודתו.

תמצית

- הגדרת הבעיה מהווה שלב קריטי בתהליך היזמות הציבורית, זה שלב שיזמים רבים נוטים לדלג עליו או מבצעים אותו בחיפזון וללא תשומת הלב הראויה.
- ההגדרה מסייעת לנו לוודא שיש קשר ישיר בין היוזמה שאנחנו מפעילים לבין השינוי שנרצה לראות בעולם – ולכן היא הכרחית על מנת לוודא שאנחנו במסלול הנכון לאורך כל הדרך.
- הגדרת בעיה צריכה להיות: ספיציפית, בהירה, מתוחמת בזמן/מרחב (לא כללית מדי), ישימה, בעלת פוטנציאל לפתרון ומכילה קריטריון להצלחה.

איך עובדים עם הכלי?

- Five Why's זו טכניקת חקירה חזרתית המשמשת לחקירת גורם-תוצאה העומדים בבסיס בעיה מסוימת.
- בטכניקה הזו אנו מנסים להתחקות אחר סיבת השורש של הבעיה על ידי חזרה על השאלה "למה?" כאשר כל תשובה מהווה את הבסיס לשאלה הבאה.
- השיטה מסייעת לנו לייצר הבחנה בין תופעות לא רצויות (סימפטומים) ובעיות, כאשר כל בעיה יכולה להוות סימפטום של בעיה שורשית יותר.
- המקום בו נבחר לעצור את החקירה צריך להתאים למרחבי הסמכות/השפעה הרלוונטיים לפעולה מבחינתנו.



הקמה 2-3 שעי

להרחבה <

חשיבה תוצאתית ותאוריית שינוי



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- ◀ לטובת הנעת ארגון ולעיתים מערכת של ארגונים ומוסדות חשוב להתמקד בתוצאות מצופות, על פני התהליכים והתשומות.
- ◀ מיקוד בתוצאות מוביל להבנה ברורה יותר עבור מה פועלים, והאם מכלול הפעולות אכן מצליחות לממש את ייעודן.

תמצית

- ◀ מסגרת מושגית המסייעת למקד פרויקטים והתערבויות בשלב העיצוב והתכנון באמצעות הגדרה בהירה של התוצאה הרצויה בתחילת הדרך וראיית התשומות והתהליכים כאמצעים אפשריים בדרך להשגת היעד. מיקוד בתוצאות מאפשר בחינה מחדשת של שיטות העבודה והפעולות הנהוגות.
- ◀ לאחר הדגשת התוצאה הרצויה נדרשים המתכננים להתמקד ב'תאוריית השינוי' – מהם הקשרים הסיבתיים שיובילו – באמצעות תשומות וצעדים שונים להגעה לתוצאה הרצויה.
- ◀ שימת ה'מה' לפני ה'איך' מאפשרת לארגונים ומערכות לבחון מחדש את ה'מודוס אופרנדי' שלהם ולסגל שיטות פעולה חדשניות.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ הגדירו את התוצאות המיועדות
- ◀ ניסוח תיאוריית השינוי: כיצד התוכנית שלך תוביל לתוצאות?
- ◀ זיהוי יעדים מדידים המעידים על התקדמות
- ◀ פיתוח מערכות ניטור, מדידה והערכה
- ◀ ניתוח נתונים והסקת מסקנות
- ◀ ביצוע התאמות ושינויים בתכנית או פרויקט



3-4 שעה



למידה ופיתוח



הקמה

[להרחבה <](#)

Water of system change



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- ◀ מערכת מושגית שמאפשר לנתח את הרכיבים הגלויים והסמויים עליהם נשענת בעיה חברתית ולנסח מערכת משולבת להנעת שינוי.
- ◀ רלוונטי מאד לשלב עיצוב צוות המשימה אך שווה להחזיק את המודל גם בהמשך הדרך כדי לסייע לנו לשקף מרכיבים חשובים בהתקדמות של הצוות.

תמצית

- ◀ בעיה ציבורית-חברתית מורכבת ממספר מימדים שונים, הניסיון להניע שינוי מחייב המשגה והבנה של המימדים השונים המרכיבים אותה.
- ◀ מודל זה ממשיג ששה רכיבים המצויים בכל שדה ובכל בעיה חברתית.
- ◀ הרכיבים מתחלקים בין רכיבים גלויים, גלויים למחצה שאותם יש לחשוף באמצעות מחקר, ומרכיב סמוי הכרוך ב'מודל המנטלי' - בסיפור שאנשים מספרים לעצמם ביחס לאתגר.
- ◀ המודל דן בשלוש רמות שונות: ממד גלוי (שינוי מבני), גלוי למחצה, ממד סמוי (שינוי טרנספורמטיבי).

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ ראיית הרכיבים השונים שמרכיבים בעיה מהווה מפתח לפתרון. היכולת להבין שיש רכיבים שאינם באותה רמת הפשטה, ושגם פתרון של רכיב אחד לא יניע שינוי כי הרכיבים האחרים תקועים, חשובה מאוד.
- ◀ ניתוח מכלול הסוגיות באופן שמאפשר לזהות איפה הפערים גדולים יותר ואיפה קטנים יותר ואולי אף לזהות 'נקודה ארכימדית' להנעת שינוי, היא קריטית. המודל גם מאפשר ליצור סימולציה - אם פתרנו בעיה בתחום אחד - מה יקרה בתחומים האחרים? את מרחבי המדיניות, פרקטיקות וזרימת המשאבים ניתן בגדול לחשוף ללא בעיה מיוחדת, אך הבנת מערכות היחסים ודינמיקת הכוחות דורשת מעורבות, ראיונות, והבנה יותר ניואנסית שלעיתים נמצאת מתחת לפני השטח.
- ◀ לא לחינם, בבסיס התחתון של הפירמידה במודל זה, יושב ה'מודל המנטלי' - הסיפור שאנשים מספרים לעצמם ומפרשים בעזרתו את המציאות, הוא הבסיס להבנת הבעיה, וגם הבסיס להנעת שינוי. עם זאת, חשוב לציין כי שינוי מודל מנטלי מהווה אתגר הסתגלותי מורכב מאד.



3-4 שעי



למידה ופיתוח

להרחבה >

מסגרת קנפיין (Cynefin Framework)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

לאתגרים שונים יש טבע שונה. המסגרת מאפשרת לנו לזהות את סוג המרחב בו אנו מצויים ולהבין מהר יחסית את הדינמיקה של האתגר, את אופן איסוף ועיבוד המידע ואת סוג ההתערבות הנדרשת. רלוונטי בכל שלב בו נדרשת המשגה על הסביבה ומיקומנו ביחס אליה.

תמצית

איך נבצע הכוונה בין סוגיות/בעיות שונות ודרך הטיפול בהן?

- סדר פשוט (simple):** כל כך פשוט ומובן שיש ממש מתכונים, צ'קליסט, פרקטיקות בטוחות (דוגמא: אפיית עוגה)
- מורכב (complicated):** ריבוי פרטים; התמונה לא ברורה מאליה ברגע הראשון; נדרשים מומחים – שלעיתים מעלים ניתוחים שונים לבעיה. התמונה תתברר מעוד ידע ומידע שיחשף. (דוגמא: מחשב תקול)
- סבוך (complex):** מרחב שיש בו תנועה והתהוות מתמדת. ריבוי רכיבים שפועלים זה על זה ומשפיעים זה על זה כך שלא תמיד ברור הקשר בין סיבה ותוצאה, דורש גישוש, ניסוי וטעייה שחושפים את מערך הכוחות הדומיננטי (דוגמא: רשות מקומית במשבר כלכלי).
- כאוס (chaotic):** קצת ההתהוות והשינויים כה גדול כך שאין ערך בהבנת סיבה ותוצאה של תהליכים. האתגר הוא יצירת ווקטור חדש בתוך המערכת באופן שיוציא אותה מחוסר האיזון ויסיט את המערכת לכיוון נכון. (דוגמא: ראשית 'האביב הערבי')

איך עובדים עם הכלי?

- השלב הראשון הוא לאבחן את המרחב שבו האתגר נמצא. לעיתים הוא בשני מרחבים. לכל מרחב אופן פעולה אחר.
- פשוט-** יש לסווג את המאורע ולתת מנעה במסגרת סל המענים המוכר – ובאין כזה: ליצור על בסיס ידע קיים מהעולם.
 - מורכב-** יש לאסוף את המידע הרלוונטי, ליצור דיאגנוזה שעוזרת להבין את הבעיה ולתת פרוגנוזה על בסיס מומחיות וולידציה.
 - סבוך-** במרחב זה בדרך כלל ההפרדה בין איסוף המידע לבין ההתערבות אינו מסייע, לאור העובדה שישנה התהוות והתפתחות מתמדת ביחס לבעיה. לכן כלים בלתי אמצעיים כגון ראיונות, ולמידה מהתנסויות נדרשים הן כדי לבסס את הידע והן כדי לחדד את נקודות המגע שלנו עם המרחב, באופן שמאפשר ליצור מענה בעל מימדים שונים לבעיה שמורכבת מממדים שונים.
 - כאוס-** ההשקעה בעיבוד ואיסוף מידע לא מסייעים, כי המערכת בתנועה מואצת. לכן, הצורך הוא 'לעלות על המגרש' ותוך כדי תנועה להבין טוב יותר את המציאות וליצור מענה דינמי לאירוע.



3-4 שעה



למידה ופיתוח



הקמה

להרחבה <

מודל SWOT



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

כלי המייצר הבנה פשוטה וטובה של מחיר ופוטנציאל של כיוון או חלופת פעולה ארגונית, תוך התבוננות שיטתית פנימה דרך בחינת חולשות ועוצמות, והתבוננות החוצה דרך בחינת איומים והזדמנויות. רלוונטי בכל שלב בו נדרשת המשגה על הסביבה ומיקומו ביחס אליה.

תמצית

- SWOT הוא כלי מיפוי ארגוני המאפשר להעלות את הארגון על שולחן הניתוחים באמצעות השוואה בין החולשות והעוצמות של הארגון
- (Strengths and Weaknesses) והאיומים וההזדמנויות בסביבה (Opportunities and Threats).
- את המיפוי ניתן לעשות על הארגון/ הפרויקט הפנימי או על ארגונים/פרויקטים אחרים/מתחרים.
- הכלי נותן ערך בין שלב העיצוב - בו שרטטנו כיוון פעולה, לשלב התכנון. SWOT מוצלח גורם לעדכון והתאמת הפרויקט באופן שימצה את החוזקות של הארגון, יממש הזדמנויות, לא ישלם מחירים גבוהים לאור חולשות או יבנה יכולות המצליחות להתמודד עם החולשות וימנע מאיומים.

איך עובדים עם הכלי?

- ניתוח משותף - כדי להפיק מהתהליך את מירב התפוקות מוצע לקיים את הניתוח ברמת הצוות המשותף
- ניתוח הקשרי - ניתוח ה-SWOT צריך להתבצע בהקשר ליעד חזוני ספציפי.
- בחינה ביקורתית - ניתוח ה-SWOT מאפשר לנו להרהר ולערער בחוזקות וחולשות שמוכרות לנו
- בסיס לניתוח הסביבה - לאחר שרטוט המצב הקיים, יש להתייחס לאופן שבו ניתן למצות את ההזדמנויות, על ידי מימוש החוזקות הארגוניות, ולחילופין להימנע מן האיומים, תוך התמודדות עם החולשות ונקודות התורפה של הארגון.



3-4 שעה



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

מתודת 'עקוב אחרי הארנב'



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- ◀ גישה השמה דגש על יצירתיות ואף הומור. בגישה אנו עוברים מרעיון ליישום תוך עידוד מחשבות מרובות ואף סותרות.
- ◀ הכלי רלוונטי לשלב בו אנו נדרשים לסייעור מוחות של צוות המשימה.

תמצית

- ◀ גישת 'עקוב אחר הארנב' מעודדת לזרום עם השיחה תוך פתיחות לתשובות מרובות, מכוונות למציאת משמעות, סיבות שורש ותובנות, כולל סינתזה ויצירת הבנה משותפת מתוך המורכבות. גישה זו מתאימה להתעמקות בסוגיות מורכבות ולגיבוש פתרונות חדשניים.
- ◀ משל ה'ארנב' בא לתאר לנו חשיבה חסרת גבולות, בעלת דמיון, הנעה במהירות, עוקפת מלכודות ורואה דרך נקודות עיוורון.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ החשיבה המערכתית מחייבת מיינדסט של חקירה, ולא של וודאות, יכולת להכיל פרדוקסים ולשאת זוויות ראייה רבות.
- ◀ בניגוד להנחיה רגילה, מנחה עיצוב מערכתי יאפשר לקבוצה לתת לשיחה לזרום, לבחון להיכן השיחה לוקחת ולעודד את הקבוצה לחשוב באופן שונה ואחר במשך זמן רב ככל האפשר.
- ◀ בשיטה זו איננו שופטים רעיונות של אחרים ואף מעודדים רעיונות פראיים
- ◀ המטרה היא: להביא רעיונות חדשים רבים ככל האפשר. בפגישה טובה, עד 100 רעיונות נוצרים תוך 60 דקות.
- ◀ בסיום נרצה "לסובב" את הרעיונות במהירות כדי לזקק מהם את הרעיונות הטובים ביותר למטרתנו



דרוש יועץ חיצוני



3-4 שעי



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

חשיבה עיצובית (Design thinking)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- ◀ עיצוב שירות או מענה לצורך. מתודה שנעה על הציר מזיהוי והגדרת הצורך באמצעות אמפתיה, עד יצירת אב טיפוס ובדיקות המענה – כבסיס לייצר המוני.
- ◀ הגישה רלוונטית לשלב בו אנו נדרשים לעצב פתרון/שירות/מוצר או בכל סיעור מוחות של צוות המשימה.

תמצית

- ◀ חשיבה עיצובית (Design thinking) היא מתודה פופולרית מאוד לעיצוב מוצר או שירות סביב כאב או בעיה נתונה.
- ◀ המהלך מבוסס על אמפתיה ותצפית בבעיה עצמה, תוך זיהוי הצורך האמיתי של אנשים אמיתיים; על מסגור הצורך; רעיונאות להעלאת כיווני פתרון שונים לאב טיפוס ויצירת סבבי בדיקות לבחינת ההתאמה בין המענה לצורך.
- ◀ ייחודיות החשיבה העיצובית הוא ביצירת מתודה סדורה המתמקדת ב"משתמש/ת", ומייצרת הבנה טובה של תחושות, חוויות החיים, דפוסי החשיבה, ההרגלים והצרכים של האנשים שעבורם הצוות מחפש ויוצר פתרונות, באופן שמייצר פתרונות מלמטה למעלה.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ המתודה מבוססת על חמישה שלבים:
- 1. **גילוי** - תצפית המכוונת לאמפתיה – התבוננות חיה במשתמש / לקוח / מוטב לא מעוניינים לתת מענה על מנת לקבל הבנה טובה יותר של הצורך הממשי שלו מתוך ההתנהגות שלו.
- 2. **הגדרה ומסגור** – נתינת שם לצורך שאינו מקבל מענה שסביבו נרצה לקדם מיזם או שירות. הגדרתו כשאלה: "כיצד נוכל ל..."
- 3. **רעיונאות** – חשיבה פתוחה שמעודדת מגוון של רעיונות ומחשבות דרכם ניתן לתקוף את הבעיה – משדות שונים. אין רעיון רע בשלב הזה.
- 4. **יצירת אב טיפוס** - יצירת שלד של מענה באמצעים פיזיים או באמצעות סימולציה ומשחק תפקידים המשקף רכיבים שנקראים כקריטיים ביותר ברעיונות שעלו.
- 5. **בדיקה וניסוי** - תהליך של ניסוי בפועל של אב הטיפוס, תוך בחינת מה עובד ומה לא, ושיפור מתמיד של אב הטיפוס לקראת הגעה ל MVP.



להרחבה <

מודל ה-VESPA לתכנון מיזם ציבורי



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- מודל פשוט לתכנון מיזם במרחב הציבורי המבוסס על התבוננות במיזם דרך חמש פריזמות שונות.
- המודל רלוונטי לשלב בו אנו נדרשים לעצב פתרון/שירות/מוצר או בכל סיעור מוחות של צוות המשימה.

תמצית

- מודל פשוט לתכנון מיזם במרחב הציבורי המבוסס על התבוננות במיזם דרך חמש פריזמות שונות.
- המודל רלוונטי לשלב בו אנו נדרשים לעצב פתרון/שירות/מוצר או בכל סיעור מוחות של צוות המשימה.

איך עובדים עם הכלי?

כאמור המתודה מבוססת על חמש נקודות מבט:

- Vision** - ניסוח ייעוד לפרויקט על בסיס פיתוח "כאבי הבטן", הגדרת הבעיה הציבורית ותיאור תמונת עתיד רצויה.
- Ecosystem** - מיפוי מגמות, טרנדים ודינמיקות, ניתוח השחקנים ובעלי העניין המרכזיים, למידת השוק והמתחרים, בידול/ניסוח הערך המוסף הייחודי לפרויקט.
- Strategy** - חשיבה רעיונאית של מיפוי אסטרטגיות וכיווני פתרון מגוונים ולאחר מכן ניתוח החלופות לאור קריטריונים הרלוונטיים לייעוד הפרויקט והבנת הסביבה.
- Planning** - בניית גאנט ותוכנית עבודה גמישה, ניתוח משאבים וממשקים חשובים, ניסוח 'נתיב קריטי', סימון אבני דרך להתקדמות ובחינה מחדש.
- Action** - פירוט משימות לחודשים הקרובים, שימת דגש על מימוש 'ניצחונות מהירים', ניסוח "הצעד הראשון" להתקדמות תוך חיבור לאישיות היזמים.



4-8 שעה



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

ספרינט עיצובי (Design sprint)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

להליך מקוצר וממוקד לפתרון בעיות המבוסס על עקרונות החשיבה העיצובית. רלוונטי לשלב סיעור מוחות לפתרונות.

תמצית

- להדגש במתודה נמצא בקצב ההתקדמות, למעשה קיים מעין 'מירוץ' מקו הזינוק: רעיון ועד לקו הסיום: אב טיפוס ריאליסטי.
- להדרך מבססת שפה משותפת לגבי אתגרים, גיבוש כיווני פעולה, ושילוב של למידה והבנה של הנושא עם פיתוח יצירתי של רעיונות.

איך עובדים עם הכלי?

לשיטה מספר עקרונות עבודה: עבודה בפרקי זמן ייעודיים וקצרים (שימוש בטיימר), עידוד גישה סקרנית ופתוחה, ריכוז- חדר ללא הפרעות, לבד ביחד- מפתחים בשקט, לבד ואז יחד, דיון יעיל- לא נתקעים במקום אחד, שואפים לזוז קדימה.

מבנה עבודה:

1. הגדרת הבעיה / יצירת מפה (Map)
2. שרטוט רעיונות (Sketch)
3. בחירה ושילוב הרעיונות ל'סטוריבורד' (Decide)
4. בניית אבטיפוס מהיר לרעיון הנבחר (Prototype)
5. תיקוף ובדיקה עם המשתמשים (Test)



4-8 שעי



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

מרחב פתוח (Open Space Technology)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- אפשרות 'לפתוח' ולשתף את הציבור באתגר שאין עליו מענה, 'לשחרר' ולתת מקום לחדשנות פתוחה ולאנרגיה היזמית שנמצאת בציבור.
- רלוונטי למפגשי סיעור מוחות של צוות המשימה.

תמצית

- גישה זו 'פותחת' סוגיה שהייתה עד כה נתונה בידי קבוצה יחסית קטנה של מקבלי החלטות לקבוצה גדולה שמזמינה את הציבור להציע רעיונות לכיווני חשיבה ולייצר חיבורים ופעולות סביב רעיונות אלו.
- המשתתפים מעלים סוגיות הקשורות בנושא המרכזי של המפגש אשר מעוררות אצלם תשוקה ואחריות.

איך עובדים עם הכלי?

- העבודה עם הכלי קשורה בכך שיש צוות מניע המבין שהמצאות הסוגיה בידי קבוצה מצומצמת של אנשים היא בעייתית.
- הצוות מזמין את בעלי העניין במסר של: כל מי ששותף בבעיה מוזמן להיות שותף בחשיבה וביצירת הפתרון.
- לאחר יצירת מסגרת לדיון בקבוצה הרחבה, והצגה ברורה של הבעיה, משתתפי הקבוצה מוזמנים להציע רעיונות ולקיים מרחבי שיח וחשיבה סביב כיווני הפעולה שמעניינים אותם. הצוות או המנחה מדגישים מספר עקרונות עבודה כגון התאמה לאתגר או שיתוף בין רעיונות דומים.
- המשתתפים יכולים לבוא לאיזה מרחב שהם רוצים, או לייצר מרחב חדש. הם יכולים גם לעבור בין מרחבים. הנחת העבודה היא של אמון ואנרגיות – אנשים עושים עבור אינטרס שהוא אישי וציבורי, והם יתחברו למה שמתאים להם.
- בסוף המפגש ניתן לכנס את המידע בלוח של יוזמות, בהצגת התקדמות או בדרך אחרת.



2-6 שעה



למידה ופיתוח

להרחבה <

קפה עולמי (World Café)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

פלטפורמה שמעצבת מרחב של ידע שיתופי 'זורם'. מתודה חכמה של שיתוף ציבור המאפשרת עיסוק במספר סוגיות במפגש אחד, המאפשר עיסוק ציבורי בסוגיה לצד עבודה בקבוצות קטנות. רלוונטי למפגשי סיעור מוחות של צוות המשימה.

תמצית

- ◀ מהלך המאפשר לקבוצת בעלי עניין שנוגעים בסוגייה לעסוק בה באופן רב ממדי משותף.
- ◀ במקום מציאות בה אדם אחד מציג לרבים וכולם שואלים שאלות, ומנסים לנהל דיון רב משתתפים – בפתיחת המפגש מוצגת המסגרת הכללית לדיון והענפים השונים שיעלו בשולחנות השונים.
- ◀ סדר היום בנוי מקבוצות קטנות בהם אנשים עוברים 'עם הבאזר' בין השולחנות השונים המוקדשים לענפים השונים של הדיון הכללי. כך נוצר איזון בין סדר ואי סדר ובין החזקה יציבה של דיון לבין קבוצות קטנות ואינטמיות שנוצרות – גם אם לזמן מוגבל.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ בשיטה זאת יושבים בשולחנות עגולים כמו בבית קפה, השיחות מתקיימות סביב כל שולחן.
- ◀ השיחות מתקיימות בסבבים, בכל סבב מדברים על שאלה אחרת שנוגעת לנושא המפגש.
- ◀ המשתתפים עוברים בין שולחנות באופן שיוצר קבוצה חדשה סביב השולחן בכל סבב.
- ◀ משתתף אחד נשאר לשבת באותו שולחן בכל הסבבים ומשמש כמנהל הידע.
- ◀ כך נארגים חוטים מקשרים בין השיחות בשולחנות השונים בהרכבים השונים.
- ◀ בסוף הערב המשתתפים היציבים משתפים בתובנות המרכזיות שעלו בשולחנות שלהם.



1.5-6 שעה



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

חקר מוקיר (Appreciative Inquiry)



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

בניגוד לתפיסת ועדת הביקורת או התחקיר הממוקד בעיסוק בכשלים שנתגלו, ריכוז אנרגיית החקר בהצלחות ובמהלכים משני מציאות שהתרחשו כבר על מנת להמשיג את רכיבי ההצלחה ולתת השראה לאחרים. רלוונטי למפגשי למידה וחקירה או שלב הערכה של הצוות.

תמצית

- ◀ חקירת סיפורי הצלחה, מתוך הבנה שבחכמת המעשה יש ידע גלום שיכול לתת השראה במרחבים רבים אחרים וחבל שהידע ישאר רק אצל קבוצה מצומצמת.
- ◀ בשיטה זאת מסתמכים על רעיונות מעולם הפסיכולוגיה החיובית והנרטיבית.
- ◀ במקום לפתור בעיות, מזמינים סיפורים על הצלחות בנושא בו הקבוצה עוסקת ומזהים את הרכיבים העקרוניים בתוך המהלך הקונקרטי.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ בשלב הראשון בוחרים סיפור או סיפורי הצלחה סביבם נרצה להתמקד
- ◀ בשלב השני, מכינים שאלות לראיון. השאלות נועדו לא רק 'לדברר' את המרואיינים אלא לאפשר למראיין 'לתת סימנים' בהצלחה – למשל: הגדרת הקושי אתו התמודדו, התפיסה שהניעה אותם לשינוי, הפעולות הראשונות, ההבנות לאורך הדרך, מהם הגורמים שאפשרו את השינוי הרצוי, אתגרים מרכזיים וכדו'.
- ◀ במקרים מסוימים – קבלת נקודות מבט משלימות כבסיס להעמקת ידע וולידציה.
- ◀ העלאת הנקודות העקרוניות על הכתב, סרטון או כל תצורת ידע אחרת, המאפשרת שיתוף ודיון של קהילת יעד הרלוונטית לתחום.
- ◀ החזקה של התפקידים השונים – בעל/ת המעשה כמי שהוביל שינוי, דמות מתודית כמי שאוצר את הידע, וקהילה כביקורת וכשותפה ללמידה בתחום.



3-8 שעי



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

מיפוי רשתות ליצירת השפעה חברתית



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

הנעת שינוי במרחב הציבורי דורשת ניהול השינוי ויצירת שיתופי פעולה, וממילא מחייבת הבנה טובה של הסביבה, ושל העמדות השונות ביחס לשינוי הרצוי. מיפוי רשתות הוא בסיס לבניית מהלך שותפויות והשפעה. רלוונטי מאד לשלב הראשוני של בניית צוות המשימה, את תוצר המיפוי כדאי לדייק ולעדכן תוך כדי התהליך.

תמצית

מיפוי רשתות הוא שרטוט גרפי של מערך השחקנים, הכוחות והקשרים שבתוכו אנו פועלים. המיפוי מאפשר הבנה טובה יותר של מארג היחסים שעליו אנו רוצים להשפיע, ומשמש כבסיס לגיבוש של תפיסה אסטרטגית ושל תכנית פעולה אפקטיבית.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ בוחרים תחומי מיקוד או קבוצות עניין שהם במרחב ההשפעה שלנו
- ◀ מבצעים מיפוי של שמות ארגונים, חברות, בעלי עניין מרכזיים (במקרים מסוימים אף ברמת שמות אנשים ספציפיים)
- ◀ משרטטים מערכת צירים: נגד-בעד כיוון הפעולה המוצע בציר אחד והשפעה קטנה / גדולה בציר שני
- ◀ מתחילים למקם את השחקנים על המטריצה
- ◀ מסמנים מערכות קשרים קיימות או משוערות בין שחקנים שונים.

יש 3 סוגי מידע אותם צריך לאסוף:

1. זיהוי השחקנים השונים הרלוונטיים לסוגיה, באמצעות חיפוש כללי במנועי חיפוש ורשתות חברתיות ובאמצעות ראיונות דמויות דומיננטיות המייצרות מבט על כגון שחקני תשתית, ארגוני גג, פורומים רלוונטיים וכו'.
2. הבנת העמדות של השחקנים השונים, באמצעות סקירת פעולות, אתרים, שיח וכיווני פעולה שנקטו בהם.
3. הבנת המיקום שלהם ברשת ומערך הקשרים שלהם, באמצעות כלי ניטור רשתות, ובאמצעות בדיקות שונות כגון מעברי תקציב, תורמים או ראיונות.



2-4 שעה



יישום



למידה ופיתוח



הקמה

להרחבה <

קונסטלציה מערכתית



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- ◀ גישה שמקורה בתרפיה מערכתית-משפחתית, העוסקת בדינמיקות החבויות במערכת ('הלא מודע המערכתי') ומסייעת בפירוקן והחצנתן לטובת התמודדות מיטבית.
- ◀ רלוונטי לשלב בו נדרשת המשגה עמוקה על יחסים בין שחקנים במערכת.

תמצית

- ◀ בגישה זו יוצרים סימולציה חיה של הבעיה. הסימולציה כוללת ייצוגים של הדמויות והגורמים המשמעותיים במצב הנתון על פי הידוע לנו (לדוגמה, פיסת בד, פיסת נייר, דמות עץ, כסא, אדם).
- ◀ נניח את הייצוגים במרחב נוכל לראות את מערכות היחסים וההשפעה בין 3 הגורמים הללו ונוכל להיווכח בצורה חווייתית בקשרים, הסבוכים בדרך כלל, בין הגורמים.

איך עובדים עם הכלי?

- ◀ תוך ההעמדה עצמה יתגלו לנו גורמים ודמויות נוספים שלא חשבנו עליהם באופן מודע בזמן שתארנו את הבעיה.
- ◀ עוצמתה של הקונסטלציה מתגלה כאן, כאשר היא מפעילה גם את הלא מודע ומאפשרת לנושאים נוספים, בדרך כלל לא ידועים ולא מדוברים לעלות לפני השטח.
- ◀ לדוגמא, במקרה הנ"ל יכול להיות של שלושת הייצוגים הללו יצטרפו גורמים שקודם לכן לא נחשבו כמשמעותיים או לא הובנה השפעתם על הבעיה כמו המדיניות בנושא אחר שעוסק באותה אוכלוסיה, מאפיינים של האוכלוסייה, גורמים בהיסטוריה של האוכלוסיה או של הטיפול בבעיה וכן הלאה.
- ◀ יישום נוסף הינו עבודה עם ייצוגים למחזיקי העניין. בדרך כלל בבעיות הנידונות בצוותי משימה ישנם מחזיקי עניין רבים, כגון משרדי ממשלה, הרשויות, עמותות וכו'.
- ◀ היכולת להעמיד את הייצוגים לכל מחזיקי העניין מול הבעיה מאפשרת לראות את מערכת היחסים המורכבת בין כל המעורבים, להבין לעומק את עמדתם ולאתר את המניעים ואת הצרכים של כל אחד מהם.



מנחה חיצוני



2-6 שעי



יישום



למידה ופיתוח

להרחבה <

חשיבה ועיצוב מערכתי



ערך מרכזי/מתי רלוונטי?

- מסייעת ביצירת הבנה משותפת ביחס לאתגר שמעצם טבעו נוכח מעבר למוטת השליטה של ארגון מסוים.
- חשיבה מערכתית רלוונטית לאורך כל הדרך אבל יש לבססה בעיקר בתחילת עיצוב צוות המשימה.

תמצית

- חשיבה מערכתית (system thinking) היא מתודולוגיה המאפשרת ליצור מערכת מושגית ביחס לאתגר שנתון מעבר למוטת השליטה הישירה של ארגון או מערכת.
- הבסיס לחשיבה מערכתית הוא חשיפת מערכת היחסים בין הארגון לבין הסביבה בה מתקיים האתגר, הבנת המגמות והדינמיקות המתהוות בו, ויצירת אסטרטגיה שתוביל לגיבוש אפקט שישיע על כל המערכה.
- בבסיסה של החשיבה המערכתית קיימת הסכמה כי לא ניתן לפתור בעיות מהותיות ב'הפרד ומשול' והתייחסות פרטנית של כל ארגון לבעיה או תת-בעיה. ההבנה היא שהאתגרים פרוסים על פני המערכת ולאילו קיימות הזיקות והשפעות ישירות ועקיפות אותן יש לראות כמכלול.

איך עובדים עם הכלי?

- האתגר בחשיבה מערכתית הוא יצירת דיון שמאפשר לשותפים שונים לדון במסגרת אחת הן בארגון, הן בסביבות האתגר – השינויים, השחקנים, הדינמיקות והמאפיינים היחודיים של השדות השונים המעצבים את האתגר, והן באפקט – בחזון או בשינוי בשדה שאנו מעוניינים ליצור.
- שימת שלשת המימדים הללו באותו דיון מאפשרת גמישות רעיונית ומחשבתית והבנה כיצד ניתן לעצב מציאות אחרת על אף שמוטת השליטה הישירה של הארגון – לכאורה – מוגבלת. מה שנוצר ב'משולש' האפקט, הסביבות והארגון הוא האסטרטגיה – כיצד לרתום את הסביבה? על איזה 'גלים' אנו מעוניינים לרכב? מאילו 'בורות' יש להמנע? ואיך לכונן את המערכת כולה אל האפקט?



מנחה חיצוני



יישום



למידה ופיתוח

[להרחבה <](#)

"רשת של פעולות גומלין אינסופיות
בין בני אדם מרובים ושונים הן בלתי
צפויות ולא ודאיות, ובהן אצורה ההבטחה
המתמדת של שינוי והתחדשות"

חנה ארנדט
