



שותפי הפרויקט



digiQ



anthro p o l i s



Co-funded by
the European Union



בניית רשת סביב נושא דברי שטנה: חלוקה

סדנה 1: כיצד לארגן שולחן עגול

בהובלת לוקאש זוראד

בחירת סוג אסיפה ציבורית

לפני קיום כל פגישה, תמיד מומלץ לוודא שבחרתם את הפורמט הנכון. ישנם פורמטים חלופיים רבים לפגישות. וטעות נפוצה היא לקרוא ל"סדנה" או "שולחן עגול" כאשר מה שאתם עושים בפועל הוא סמינר עם סדרת מצגות. בעת תכנון פגישה, מספר קריטריונים יכולים לעזור לכם לקבוע את הסוג הנכון.

הקריטריון הראשון הוא הגדרת **מטרת הפגישה**. האם מדובר במתן מידע לציבור, כגון שימוע ציבורי או וובינר או שמא מדובר בקבלת דעות ורעיונות מהציבור, כמו סדנה או ישיבת בית? מטרת נוספות יכולות להיות עידוד אינטראקציה בין קבוצות, כמו בשולחן עגול, או הגעה להסכמה כיצד לפתור בעיה. הקריטריון השני הוא **מספר המשתתפים הצפוי**, שכן זה יקבע את התאמת ההליך ואת הצורך בתמיכה טכנית או בתת-קבוצות. שלישית, יש לקחת בחשבון את **רמת האינטראקציה הנדרשת** בין המשתתפים, התלויה בעניין שלהם בנושא ויכולה לנוע בין נמוך (שיתוף מידע) לגבוה (פתרון בעיות). הגורם הרביעי הוא **הידע הקודם של המשתתפים בסוגי הפגישות השונים**, וזה חשוב במיוחד אם אתם מתכננים להשתמש בעבודה בקבוצות קטנות. חמישית, עליכם לשקול את **אמינות המוסד שלכם** במסגרת הנושא, שכן האמון של המשתתפים שההליך לא נבחר כדי "לשלוט", לחלק ולשבור אותם הוא קריטי. לבסוף, זכרו לקחת בחשבון את **הפיזור הגיאוגרפי של המשתתפים** והאם פורמט מקוון יהיה מתאים יותר.

סוגי אסיפות ציבוריות

ישנם מספר סוגים של פגישות ציבוריות, כל אחת מיועדת למטרה ספציפית. לשיתוף **מידע**, ניתן לבחור פורמט כמו מצגת אינטראקטיבית, שימוע ציבורי, וובינר או תדריך. אלה יעילים למתן מידע חשוב לקבוצות גדולות. כאשר המטרה היא **מיפוי או מחקר איכותני**, קבוצת מיקוד אידיאלית להשגת מידע המחשי ורלוונטי בנושא מסוים, כגון עמדות כלפי זכויות אדם. ניתן להשיג **חילופי מידע ושיתוף ניסיון** באמצעות שולחנות עגולים, כנסים, פאנלים או סמינרים, היוצרים מרחב לאנשים לשתף סיפורים וללמוד זה מזה. אם המטרה היא **תיאום, תכנון או פתרון בעיות** דיון מודרך, סדנה או פגישה הערכה הם הטובים ביותר. פורמטים אלה עוזרים לקבוצה להסכים על צעדים ואחריות, ספציפיים לפרויקט. עבור עבודה **קונספטואלית או יצירתית**, סדנה היא הפורמט המועדף לעיצוב תוכנית או יצירת משהו חדש. לבסוף, פגישה **מוטיבציה**, כמו מופע דרך או קונצרט, משמשת להשגת מעורבות ציבורית ומוטיבציה.

סוגי פגישות אפשריים עם הציבור

שימוע ציבורי הוא מפגש גדול של 50 עד 200 איש. הוא כרוך בהצגת הצהרות מוכנות ומעט אינטראקציה בין הדוברים לציבור. מערכת רשמית משמשת לרישום הערות, והפורמט מתאים ביותר לעמידה בדרישות חקיקה או לסיכום מידע.

פגישה **ציבורית עם אזרחים** היא פגישה גדולה באווירה פחות פורמלית מאשר שימוע ציבורי, המאפשרת מעט יותר אינטראקציה. היא משמשת לעתים קרובות לפגישת עירייה עם דיון בנושא שהוכרז מראש.

המטרה העיקרית של מפגש **תדריך/שאלות ותשובות** היא לספק מידע לציבור. הוא מתחיל בהיכרות קצרה של מומחים ומרצים, ולאחר מכן שאלות מהקהל, ומשמש בדרך כלל לפגישות בין ראש עיר לעיתונאים.



פאנל דיון או פורום דיון דומה כולל מבחר של אישים המייצגים דעות שונות. שאלות והערות מהקהל עשויות להופיע לאחר מכן. פורמט זה מתמקד בדיון בין הציבור למומחים או למועמדים, ולא באינטראקציות שלהם זה עם זה.

סדנה היא צורת השתתפות אינטראקטיבית ביותר, בדרך כלל לעד 25 משתתפים. היא מתמקדת בנושא ספציפי, כגון הצעה או בחירת חלופות.

יום פתוח מתאים למספר רב של אנשים. הוא כולל הצגת פאנלים או דגמים, המאפשרים למשתתפים לבקר וללמוד את המידע, לשוחח עם איש צוות ולדון בנושאים בקבוצות.

לבסוף, הפורמט **קבוצה גדולה - קבוצה קטנה** כולל חלוקה של מספר רב של משתתפים לקבוצות קטנות יותר כדי לפתור משימה, ולאחר מכן מצגת בקבוצה גדולה.

אירועי שולחן עגול

אירועי שולחן עגול הם מפגשים אינטראקטיביים המתמקדים בנושא או סוגיה ספציפיים. הם מאפשרים השתתפות שווה וחילופי רעיונות, תובנות ופתרונות. דיוני שולחן עגול פופולריים במסגרות עסקיות, אקדמיות וקבלת מדיניות. ומקדמים יצירת קשרים ודיאלוג מעמיק בסביבה תומכת ושיתופית.

ישנם שני סוגים עיקריים של שולחן עגול, שניהם ניתנים לקיום באופן מקוון. **שולחן עגול סגור** מיועד לנציגי בעלי עניין המעורבים בגיבוש מדיניות ציבורית או בקבלת הסכמות הדדיות. **שולחן עגול ציבורי** הוא דיון ציבורי בין אישים המייצגים דעות שונות.

דיוני שולחן עגול מושכים קבוצה מגוונת של משתתפים, כולל מומחים בתעשייה, אנשי מקצוע, אנשי אקדמיה, קובעי מדיניות ובעלי עניין. המשתתפים הם לרוב מובילים בתחומם, המעוניינים לשתף ידע, לדון בנושאים ולשתף פעולה על פתרונות. הפורמט הכולל מעודד השתתפות פעילה מצד כל המשתתפים, מה שהופך אותם להזדמנות חשובה ליצירת קשרים, למידה והשפעה על קבלת החלטות.

מהם היתרונות של אירועי שולחן עגול?

אירועי שולחן עגול הם סמל לחדשנות, יצירת קשרים וצמיחה אסטרטגית. היתרונות העיקריים כוללים:

- חילופי ושיתוף מידע
- נקודות מבט מגוונות
- שיחות מובנות וממוקדות
- פתרון בעיות ותמיכה
- יצירת קשרים
- הזדמנויות למידה
- התוצאות זוכות לגיטימציה מקצועית ולהכרה גבוהה יותר

מהן החולשות של שולחנות עגולים?

הצלחת שולחן העגול שלכם תהיה תלויה בגורמים רבים, כגון התכנון, העיצוב, האורחים והאווירה הפוליטית. בעוד שלעתים קרובות מושגת הסכמה על עקרונות כלליים, מחקר על שולחנות עגולים שיתופיים מרובי בעלי עניין מצא כי המשתתפים נוטים יותר להסכים על ערכים כלליים כמו "בטיחות חשובה" מאשר על פרטים (2001) ספציפיים. המחקר גם ציין כי הלמידה מוגבלת **לכישורי יצירת קשרים**, מכיוון שהמשתתפים הם בדרך כלל מומחים. המבקשים לשתף ידע, לא לרכוש מיומנויות חדשות. יצירת קשרים היא לעתים קרובות התוצאה החשובה ביותר יתר על כן, **זוהי פתרון בעיות, אך רק בצורה של חדשנות הדרגתית**. באופן כללי, שולחנות עגולים תורמים



ניצחונות קטנים" לעבר מטרה גדולה יותר, ומספקים כיוון ל"מטא-בעיות" שקשה לטפל בהן אחרת".

כיצד לארגן שולחנות עגולים: רשימת בדיקה

ארגון שולחנות עגולים עם מומחים דורש תכנון קפדני. הסעיפים הבאים ידריכו אתכם כיצד לארגן ולנהל אותם ביעילות, תוך הבטחת תוצאות פרודוקטיביות.

- **הגדירו מטרות ותוצאות:** הגדירו בבירור את מטרת האירוע על ידי קביעת מטרות ברורות ומדידות וזיהוי התוצאות הרצויות.
- **בחירת משתתפים:** שלב גוזל זמן אך קריטי. בחרו מומחים רלוונטיים בעלי הידע והניסיון הדרושים, תוך מעבר לאנשי הקשר הרגילים שלכם כדי לזהות בעלי עניין מרכזיים. חשוב יותר שיהיו משתתפים איכותיים על פני כמות, שכן קבוצה גדולה עלולה להפחיד את האורחים. זכרו להבטיח גיוון והכלה כדי להביא נקודות מבט שונות.
- **הכנה ומחקר:** ערכו מחקר רקע מעמיק בנושאים שיידונו. בנוסף, הכינו תקצירים לפני הפגישה למשתתפים. הכוללים את סדר היום, הנושאים והתרומות הצפויות.
- **קביעת סדר היום:** יש לבנות את סדר היום עצמו בקפידה עם הקצאות זמן לכל נושא, תוך שמירה על גמישות. שתאפשר דינמיים דינמיים.
- **תכנון לוגיסטיקה וטכנולוגיה:** בחרו מקום מתאים שמאפשר דינמיים פרודוקטיביים ומבטיח שכל הטכנולוגיה הדרושה קיימת ומתפקדת.
- **אסטרטגיית תקשורת:** שלחו את ההודעה שלכם למשתתפים מראש, תוך ציון ברור של המטרות וסדר היום. היו שקופים לגבי מי עוד הוזמן.
- **הכינו את הבמה במהלך האירוע:** התחילו עם קבלת פנים והצגה ברורה של סדר היום והכללים. קביעת כללי בית" בתחילת האירוע היא קריטית, ועל כל המשתתפים לאמץ אותם. כללים לדוגמה כוללים כבוד" הדדי, שמירה על סודיות מידע רגיש, הבטחת השתתפות שווה והישארות בנושא.
- **שימוש במיומנויות הנחיה:** תפקידו של המנחה הוא להנחות דינמיים ולנהל את הזמן. עליו להשתמש בטכניקות כדי להבטיח השתתפות פעילה של כל המשתתפים ולהשתמש בשאלות פתוחות כדי לעניין אותם.
- **ניהול סכסוכים:** עליכם להיות מוכנים גם לפתרון סכסוכים. טכניקות לטיפול בונה בסכסוכים וחילוקי דעות הן חיוניות, שכן חילוקי דעות הם חלק טבעי מדיון קבוצתי מגוון.
- **ודא תיעוד ומעקב נאותים:** החליט על שיטה לתיעוד מדויק של הדיון וההחלטות שהתקבלו. פעולה זו עשויה לכלול רושם הערות ואנונימיזציה של הערות בנושאים רגישים.
- **מעקב לאחר האירוע:** אל תזלזלו בחשיבות המעקב. כאשר הוא מתעכב, אתם עלולים לאבד מומנטום חשוב. חשוב לשלוח מכתב תודה וסיכומי פגישה בהקדם האפשרי, רצוי עם מסקנות וצעדים נוספים שכבר צורפו לבסוף, זכרו לאסוף משוב מהמשתתפים כדי לשפר אירועים עתידיים.

פורמט לדוגמה לדיון שולחן עגול

שימו לב שזוהי רק דוגמה אחת, ולכל אירוע תהיה תוכנית שונה.

- **מבוא:** מבוא של 10 דקות שבו המנחה מברך את כולם, מסביר את המטרה והיעדים, ומבקש מהמשתתפים להציג את עצמם.
- **דברי פתיחה:** דובר מרכזי מציג את ההקשר הכללי של הנושא.
- **פאנל דיון (אופציונלי):** דיון בהנחיית חברי פאנל המייצגים ארגונים שונים.
- **הפסקה:** הפסקות הן חלק בלתי נפרד מהאירוע ויכולות להימשך בין 10 ל-30 דקות, שכן במהלכן מתרחשות שיחות טובות רבות וקשרים משמעותיים.
- **דינמיים קבוצתיים:** המשתתפים מחולקים לקבוצות קטנות יותר כדי לדון בשאלות ספציפיות.
- **שיתוף וסינתזה קבוצתית:** קבוצות מציגות את נקודות הדיון שלהן כדי להתחיל דיון פתוח.
- **דברי סיכום וצעדי פעולה:** מפגש לסיכום האירוע עם סיכום ברור וצעדים נוספים.



- **הודעות תודה:** הודעה קצרה של תודה לכל המשתתפים
- **יצירת קשרים לא פורמליים:** השאירו מספיק זמן למשתתפים לקיים אינטראקציה לאחר דברי הסיום הרשמיים.

סדנה 2: הנחיה - כלים מתפצלים ומתכנסים

בראשות דושן אונדרושק, קרולינה מיקובה, ואיוונה איבנובה

סיעור מוחות וכלים אחרים לחשיבה מפוצלת

כשמקבלים החלטה, עדיף לא לשקול רק פתרון אחד. לאחר הגדרת מטרה, עלינו להרחיב את מגוון הרעיונות והפתרונות האפשריים, ורק מאוחר יותר לבחור את המתאימים ביותר. לשלב ראשוני זה, קיים מגוון רחב של כלים שונים (מתרחבים). צורתם תלויה בבעיה, בגודל הקבוצה ובקהילה. הידוע ביותר הוא כנראה סיעור מוחות

סיעור מוחות הוא טכניקה קבוצתית ליצירת רעיונות ופתרונות. הוא שימש לראשונה בסוף שנות ה-30 על ידי אלכס אוסבורן, מנהל פרסום. אוסבורן הגדיר סיעור מוחות כ"טכניקת כנס שבאמצעותה קבוצה מנסה למצוא פתרון לבעיה ספציפית על ידי איסוף כל הרעיונות באופן ספונטני על ידי חבריה". הגדרות אחרות מדגישות מקסום רעיונות חדשים ללא שיפוט מיידי

השיטה נראית קלה, אך הצלחתה תלויה ביכולתו של המנחה ליצור אווירה בונה ויצירתית. סיעור מוחות משמש לעתים קרובות ליצירת רעיונות בני מילה אחת, אך ניתן להשתמש בו גם לבעיות מורכבות ורעיוניות יותר. גודל קבוצה אופטימלי הוא בדרך כלל 7-9 משתתפים, אך ניתן להשתמש בו עם עד 30 איש בפורמטים שונים. חשוב שתהיה קבוצה מגוונת עם מגוון מידע, דעות והשקפות

נוהל

לאחר הסבר הבעיה וקביעת מטרה ברורה, המנחה מבקש מהקבוצה לייצר רעיונות ומזכיר להם את עקרונות סיעור המוחות. העקרונות המרכזיים הם: **ללא ביקורת**, **התמקדות בכמות**, **קבלת רעיונות יוצאי דופן**, **עידוד השתתפות מלאה ואימוץ השראה הדדית**.

כל הרעיונות מוקלטים על ידי מנחה שותף על גבי לוח או מחשב, כך שהם יהיו גלויים בכל עת. לאחר כ-15-20 דקות, עשויה להיווצר דממה טבעית. עם זאת, יש לקיים דיון חופשי, עם הפסקה קצרה ולאחר מכן שלב קצר יותר של 10 דקות כדי לייצר רעיונות נוספים. הסיבה לכך היא שהרעיונות החדשניים ביותר מופיעים לעתים קרובות ב"גבנון" שני של יצירתיות לאחר שהרעיונות הראשונים הברורים מוצגים.

טעויות נפוצות של סיעור מוחות

בעוד שסיעור מוחות יכול להיות כלי רב עוצמה, הוא נכשל לעתים קרובות עקב טעויות בסיסיות. הטעויות הנפוצות ביותר הן **חוסר הבנה של דינמיקת הזמן**, **בחירת צורה לא מתאימה**, **סיום בשלב הסתעפות**, **רישום מסורבל של רעיונות והשמדת הרעיונות באמצעות קולות ביקורתיים או שיפוטניים במהלך שלב יצירת הרעיונות**.

גרסאות של סיעור מוחות וחשיבה מפוצלת

ניתן להשתמש במגוון טכניקות סיעור מוחות בהתאם למצב. כמה דוגמאות כוללות:

- **סיעור מוחות טורבו:** המשתתפים כותבים את רעיונותיהם על כרטיסים בו זמנית, תולים אותם, ולאחר מכן דנים בהם ומקבצים אותם מחדש.
- **סיעור מוחות בנושא כדורי ים:** המשתתפים "זורקים" רעיונות זה לזה, כמו כדור ים, מה שיכול לעזור ליצור דינמיקה תומכת.



- **"סיוור שאלות:** המשתתפים יוצרים שאלות לגבי הבעיה במקום פתרונות, ועובדים לקראת "מטא-שאלה" החיונית לפתרון.
- **סינקטיקה:** תהליך מנטלי זה משתמש באנלוגיות, מטאפורות וסתירות כדי לחבר בין אלמנטים שאינם קשורים. מה שמוביל לרעיונות חדשים.
- **סיעור מוחות מכוון:** אם קיים קריטריון ברור לבחירת רעיונות, ניתן להשתמש בשיטה זו כדי להנחות את היצירתיות. המשתתפים מעבירים הצעה, והאדם הבא שוקל אותה על סמך הקריטריון שנקבע.
- **כתיבת מוח או הגיית רעיונות:** רעיונות נרשמים על נייר במקום להיאמר בקול רם, ולאחר מכן משותפים או מועברים לאחרים לקבלת השראה.
- **בנק רעיונות:** גרסה של כתיבת מוח שבה רעיונות נאספים במקום אחד לשימוש מאוחר יותר. דרך קלה לעשות זאת היא באמצעות קופסה שבה המשתתפים יכולים להכניס את רעיונותיהם.
- **סיעור מוחות אלקטרוני:** גרסה מתוחכמת יותר של סיעור מוחות שבה המשתתפים מגישים רעיונות באמצעות דוא"ל, טלפון או וידאו, והרעיונות מתפרסמים באופן רציף כדי לעודד הצעות נוספות.
- **שיטה 3-5-6:** שיטת כתיבת מוח מובנית זו משתמשת בניירות מתחלפים ובלחץ זמן. בקבוצות של שישה משתתפים, כל משתתף כותב שלושה רעיונות בחמש דקות, לאחר מכן מעביר את הנייר הלאה, והתהליך חוזר על עצמו עד לקבלת הנייר המקורי שלו בחזרה.
- **מיפוי חשיבה:** רעיונות מסועפים בצורה גרפית כדי למצוא אסוציאציות, מה שמוביל לפתרונות חדשים.
- **דיאגרמות זיקה:** שיטה זו מארגנת רעיונות על סמך הקשרים הטבעיים ביניהם, וחושפת דפוסים חדשים. רעיונות נוצרים ולאחר מכן מקובצים בו זמנית לתת-קבוצות.
- **שיטת דלפי:** הליך סוטה שבו מנחה שולח שאלה למומחים, מסכם את תשובותיהם האנונימיות ושולח את הסיכום בחזרה לקבלת הערותיהם. פעולה זו חוזרת על עצמה עד להסכמה על מסמך משותף. גרסה מהירה כוללת מחזור אחד בלבד, ETE, יותר, מיני-דלפי או

כללי הצבעה ללא רבב בדיונים ציבוריים

- לפני ביצוע הצבעה בדיון מונחה, יש להבהיר ולקבל סט של כללים בסיסיים על ידי כל המעורבים. זה מבטיח שההצבעה תכובד על ידי כולם, ללא קשר לאופן שבו הצביעו. על המנחה להתייחס לנסיבות הבאות לפני ההצבעה:
- **האם הצבעה היא השיטה המתאימה?** רוב קולות יוצר מנצחים ומפסידים. אם החלטה אחת אינה הכרחית או אם אין לחץ, יש לשקול חלופות כמו לקיחת זמן רב יותר כדי למצוא קונצנזוס או מתן אפשרות לפתרונות מרובים.
 - **חשיבות ההחלטה:** עבור החלטות מכריעות, ניתן להסכים על כלל "רוב גדול" (למשל, 66%, 75% או אפילו מהקולות) כדי למנוע מרוב פשוט לבצע שינוי מהותי 90%.
 - **זכויות להצביע:** יש להבהיר מי רשאי להצביע והאם נספרות קולות בהצבעה. יש להגדיר כיצד נספר הרוב (למשל, של הנוכחים לעומת כל בעלי זכות ההצבעה). שימוש ב"מניין חוקי" מבטיח מספר מינימלי של מצביעים כדי שההצבעה תהיה תקפה.
 - **מנדטים:** הסכמה על ערך כל קול. האם לכל הקולות יש ערך זהה, או שלנציגים של ארגונים גדולים יותר יש משקל רב יותר?
 - **תיעוד ההצבעה:** על הקבוצה להסכים על שיטה ברורה לאישור (למשל, הרמת ידיים) ולהבטיח שההצבעה מוכרזת באופן ברור וחד משמעי, כולל לחברים נעדרים.

וכלים מתכנסים אחרים NGT

לאחר שימוש בכלים שונים כדי לייצר מספר רב של רעיונות, יש להמשיך בדיון קבוצתי כדי לצמצם את האפשרויות. זוהי מטרתן של שיטות מתכנסות.

שיטות מתכנסות משמשות להערכה, שילוב, השוואה וגביש סופית של רעיונות, כך שניתן ליישם פתרון שנוצר באופן אידיאלי, האחראים על היישום צריכים להיות מעורבים בתהליך הבחירה. מנחים משתמשים בכלים שונים



לשם כך, כולל שיטות נומינליות, שיטות מבוססות קריטריונים, השוואות זוגיות ושיטות ביקורת.

בואו נדמיין עמותה עם 61 רעיונות לאחר סיעור מוחות. במצב זה, הצבעה פשוטה אינה מעשית. המנחה יציע להשתמש בכלי מתכנס כדי לצמצם את האפשרויות לכמה מהן המתאימות ביותר לדיון נוסף.

שיטות נומינליות

שיטות נומינליות כוללות מינוי פריטים עם מספר קולות לאדם. זה עוזר לצמצם רשימה גדולה של רעיונות למספר (טכניקת חבורה נומינלית), המשלבת רכיבים מתפצלים NGT בר ניהול. השיטה הנומינלית הידועה ביותר היא ומתכנסים כאחד.

מינוי יכול להתבצע באמצעות בחירה, דירוג או הקצאת ערכים. מידת הפתיחות בתהליך המינוי יכולה גם להשתנות: "מינוי פומבי", מצוין בקבוצות עם ביטחון מלא שבהן אנשים מחליטים באופן עצמאי, אך רגיש ל"פרדוקס אבילין"; מינוי חצי פומבי, שבו חלק מהמשתתפים רואים את מגמת הקולות, מה שעשוי להשפיע על בחירותיהם שלהם; ומינוי אנונימי, שימושי כאשר החלטה צריכה להיות בלתי תלויה לחלוטין בכל השפעה חיצונית.

טכניקות מועמדות

- **מועמדות לפי בחירה:** חברי הקבוצה מסמנים את הפריטים המועדפים עליהם מתוך רשימה, ואלו עם מספר הקולות הרב ביותר נבחרים לדיון נוסף.
- **מינוי לפי דירוג:** זהו כלי רגיש יותר מאשר בחירה, מתאים למספר קטן יותר של פריטים (באופן אידיאלי עד 7). כל חבר מדרג את הפריטים לפי סדר מהמועדף ביותר לפחות.
- **מינוי באמצעות אינדוקס:** זה מספק רמה גבוהה עוד יותר של בידול. המשתתפים מקצים ערך מסוים (למשל נקודות בסולם ליקרט) לכל פריט. שיטה זו יכולה להיות מושפעת מ"אפקט העכבר האפור", שבו הערכות קיצוניות מבטלות זו את זו, וכתוצאה מכך פריט בעל ערך נמוך עם ציון ממוצע. לעתים קרובות מומלץ להגביל את הסכום הכולל של הנקודות שניתן לחלק.

תכנון שיתופי

תכנון שיתופי הוא תהליך שבו קבוצת בעלי עניין עובדת יחד כדי למצוא פתרון משותף לבעיה משמעותית במהלך סדרה של פגישות. משימתו של המנחה היא לתכנן את התהליך הכולל, לשנות אותו בהדרגה ולהנחות את הפגישות האישיות.

כלי זה ישים לסוגיות מורכבות ורב-תחומיות עם בעלי עניין מרובים, כאשר לאף מוסד יחיד אין את הסמכות המלאה לפתור את הבעיה. תנאי מפתח להצלחה הוא שהצדדים המעוניינים יהיו פתוחים למשא ומתן ויתפסו הסכם משותף כרווחי יותר מחסימת יריביהם. הוא אינו מתאים לבעיות המבוססות על ערכים שונים, הפרות משפטיות, או כאשר הליך משפטי נותן לצד אחד סיכוי גבוה משמעותית להשיג את מטרותיו.

הכנת התהליך

בדרך כלל ניגש המנחה על ידי יוזם התהליך. משימתו הראשונה היא לסייע במיפוי המצב ולהחליט על התהליך המתאים ביותר. על היוזם להיות בעל לגיטימציה להתחיל את התהליך, ושיחות מקדימות עם בעלי עניין מרכזיים חיוניות לבניית אמון. ניתן להקים ועדת תכנון שתערוך ראיונות ותנחה את התהליך. המנחה והוועדה שוקלים את בעלי העניין, את הדחיפות, את הסכסוכים הקיימים, את מנגנוני קבלת ההחלטות הקודמים ואת המשאבים הזמינים.

הזמנת בעלי עניין

בעלי עניין הם נציגים של מוסדות או יחידים. ניתן לחלק אותם לשלוש קטגוריות: אלו האחראים באופן פורמלי להחלטה, אלו שיושפעו מהחלטה, ואלו שעלולים לפגוע באמינותה. חיוני לערב נציגים בעלי תחומי עניין ונקודות



מבט שונות.

הסכם על תכנון שיתופי

יש צורך להגיע להסכם עם כל בעלי העניין על מוקד התהליך וכלליו. הפגישה הראשונה מוקדשת לדיון בהסכם זה. ההסכם צריך לכסות את מטרת התוצר וצורתו, את היקף התכנון, את מסגרת התהליך (משך זמן, מוסדות וכו'), את האחריות והחובות של בעלי העניין, את הליכי קבלת ההחלטות, את הדרכים להתמודדות עם הבדלי כוחות וסכסוכים. ואת הליכי מתן מידע לציבור. להצלחת התהליך, בעלי העניין המרכזיים חייבים להתחייב להשתתפות ארוכת טווח. רצון פוליטי של מקבלי ההחלטות נדרש גם כן כדי שההסכם הסופי ייושם.

אפשרויות לעיצוב תכנון שיתופי

סוזן קרפנטר זיהתה שלושה מודלים בסיסיים לבניית תכנון שיתופי:

- **מודל ועדות תיאום:** מודל זה משלב את עבודתה של ועדה שיתופית וקבוצות משימה ספציפיות. הוועדה המורכבת מ-10 עד 30 בעלי עניין מרכזיים, עוברת את כל תהליך פתרון הבעיות. קבוצות משימה נוצרות לפי הצורך כדי לאסוף מידע או להציע פתרונות חלופיים. מודל זה שימושי לניתוח מעמיק ומאפשר למומחים לתרום מבלי להיות מעורבים בתהליך המלא.
- **מודל כנסים וקבוצות משימה:** מודל זה מתאים למספר גדול של בעלי עניין (50 עד 200 איש) אשר צריכים להיות מעורבים בו זמנית בזמן קצר יחסית. התהליך מתחיל בכנס משותף גדול בו מוקמות קבוצות משימה כנס שני מתקיים מספר חודשים לאחר מכן, בו הקבוצות מציגות את תוצאותיהן. מודל זה חוזר על עצמו עד להשגת תוצאה משותפת.
- **מודל צוותי משא ומתן:** מודל זה מתאים לנושאים המובילים להקמת קבוצות אינטרסים. הוא עובד בצורה הטובה ביותר עם מספר קטן של צוותים (שלושה עד חמישה) שמכנים לנהל משא ומתן. כל צוות פועל להגדרת האינטרסים שלו ולאחר מכן מנהל משא ומתן כצד יחיד. מודל זה משמש לעתים קרובות במשא ומתן תלת-צדדי, כגון בין איגודי עובדים, מעסיקים והמדינה.

למה לשים לב בתכנון שיתופי

הנקודה החלשה ביותר בתהליך היא לעתים קרובות יישום ההסכם. חיוני לחלק את המאמץ בין התכנון ליישום. עדיף להתחיל בפעילויות קטנות ונראות לעין אפילו במהלך תהליך התכנון כדי לשמור על מוטיבציה של המשתתפים. תפקידו של המנחה הוא לסייע בתכנון והובלת התהליך. זה כולל הצעה ישירה של עיצוב, מתן שירותי ייעוץ, הנחיית פגישות וציון אם בעלי עניין מסוימים נותרים בחוץ.

יעיל לשלב פעילויות בקבוצות קטנות וגדולות, פגישות פומביות וסגורות, ומעורבות מתמשכת של בעלי עניין מרכזיים עם מעורבות חלקית של אחרים. זה מפחית את הסיכון ל"תשישות" ומבטיח את השתתפותם של כל האנשים החשובים.

סדנה 3: ויכוחים ותקשורת אפקטיבית

בהובלת יאקוב קובלה

מהי חשיבה ביקורתית?

חשיבה ביקורתית היא מיומנות חיונית לתקשורת וטעון יעילים. היא כוללת:

- התבוננות בתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות שלך לצורך מודעות עצמית והבנת הטיות.
- להיות סקרן שיטתי ופתיח ראש על ידי חיפוש פעיל של מידע ופתיחות לנקודות מבט חדשות.
- לימוד בועות הקשר כדי להבין את הסביבה וההקשר של מידע וטענות.



- **חשיבה מובנית** כדי לארגן מחשבות וטיעונים בצורה הגיונית

מבנה הטיעון הבסיסי

טיעון טוב בנוי סביב שלושה מרכיבים מרכזיים: **טענה**, **הסבר** ו**ראיה**. **הטענה** היא ההצהרה שאתה מנסה להוכיח בעוד שה**הסבר מבהיר** מדוע הטענה נכונה. **הראיה** מספקת את הבסיס העובדתי לתמיכה בהסבר שלך, שיכול לכלול מחקרים, עובדות, אנלוגיות, עקרונות או סמכות מומחית.

הטיעון קשור יחד באמצעות **קישור**, המחבר את הראיות חזרה לטענה. כאשר כל ארבעת החלקים קיימים וחזקים קשה הרבה יותר להפריך את הטיעון שלך.

הגביע הזהוב של הטיעון: קריטריון

כדי להפוך את הטיעון שלך למשכנע ואוניברסלי יותר, עליך להציג **קריטריון**. הקריטריון הוא הערך או העיקרון "הבסיסי" עליו מבוסס הטיעון שלך, ועונה על השאלה "למה מישו צריך להתעניין בטיעון שלך

לדוגמה, במקום לטעון ש"מנהלים לא צריכים להיות זמינים במהלך חופשות כי זה חשוב לרווחתם", אפשר להציג את הקריטריון של **מקסום ביצועים**. הטיעון החדש יהיה: "אסור לנו לצפות לזמינות של מנהל במהלך חופשות מכיוון שרמה נמוכה יותר של רווחה גופנית ונפשית גורמת לירידה בעבודה ובביצועים הניהוליים". טעון זה חזק יותר משום שהוא קשור לערך שרוב העסקים אכפת להם ממנו.

איך לא להסכים בכבוד

חילוקי דעות הם בלתי נמנעים, אך ניתן לטפל בהם בכבוד ובפרודוקטיביות. חשוב לזהות "בריוני ויכוח" נפוצים ולדעת כיצד להגיב אליהם.

- **הדוג'ר** מנסה לשנות את נקודת השיחה. התגובה הטובה ביותר היא להחזיר את השיחה בעדינות לנושא המקורי.
- **הטוויסטר** מפרש את הטיעון שלך בצורה שגויה כדי ליצור גרסה של "איש קש" שקל יותר לתקוף. התגובה שלך צריכה להיות לתקן אותם במדויק, תוך הדגשת היכן מסתיימת הנקודה שלך ומתחילה הפרשנות השגויה שלהם.
- **הרנגלר** מוצא פגמים בכל דבר אך אינו מציע פתרונות חלופיים. הגישה הטובה ביותר שלך היא לשאול אותם "ישירות, מה בדיוק עמדתך"
- **השקרן** מתווכח עם שקרים מוכחים. התגובה שלך צריכה להיות לבחור את שני השקרים המייצגים ביותר ולהחליף אותם באופן יזום באמת.

על ידי הבנת הארכיטיפים הללו וכיצד להגיב אליהם, תוכלו לנווט בחילוקי דעות בצורה יעילה יותר ולשמור על השיחה ממוקדת ומכבדת.

סדנה 4: קמפיינים מקוונים

בהנחיית מריאן פקטור

קמפיינים מקוונים: מטרה ועקרונות

סדרה אסטרטגית ומתוכננת של פעילויות דיגיטליות שמטרתן להשיג יעדי עסק או תקשורת ספציפיים דרך האינטרנט. קמפיינים אלה משתמשים בפלטפורמות וכלים מקוונים שונים, כולל מדיה חברתית, שיווק בדוא"ל, אתרי ושיווק תוכן (SEO) קידום אתרים, (באנרים, Google Ads), אינטרנט, פרסום מקוון.



מטרת קמפיינים מקוונים היא להגביר את המודעות למותג, להגביר את המכירות, לרכוש לקוחות, לבנות קשרים עם הקהל או לשפר את המעורבות עם קהל היעד. קמפיין יעיל תלוי ביעדים מוגדרים בבירור, קהל יעד מזוהה, מבחר ערוצים מקוונים מתאימים, תוכן רלוונטי וחומרי קריאייטיב, ומדידת וניתוח ביצועים.

עקרונות הליבה של קמפיינים מקוונים הם:

1. **זיהוי קהל היעד:** מציאת קבוצות יעד רלוונטיות
2. **התאמה אישית של תוכן:** התאמת תוכן על סמך קריטריונים לכל קבוצות יעד
3. **מיקוד:** מיקוד תוכן המבוסס על התנהגות הקהל
4. **המרה:** התהליך כולו צריך להוביל לתוצאות מדידות

בחירת הערוצים הנכונים

PPC פלטפורמות

(תשלום לפי קליק) הוא מודל פרסום בתשלום שבו משלמים לפי קליק. פורמטים אחרים של מודעות בתשלום PPC מבוססים על חשיפות. **גוגל אדס** ופלטפורמות **מדיה חברתית** כמו פייסבוק, אינסטגרם, לינקדאין, CPT/CPM כמו PPC פופולריות עבור X-1.

סוגי קמפיינים של גוגל אדס

רשת המדיה של (GDN) קמפיינים של (YouTube Spots) סוגי קמפיינים של גוגל אדס כוללים מודעות וידאו (מודעות חיפוש דינמיות), מודעות לידיים (DSA, גוגל) עבור מודעות סטטיות/רספונסיביות, מודעות חיפוש עבור מסחר אלקטרוני (PMax/מבוססות טפסים) ומודעות שופינג.

סוגי קמפיינים של מטא-מודעות

מטא מציעה מגוון סוגי קמפיינים, כגון **מודעות למותג**, **טווח הגעה**, **תנועה**, **מעורבות**, **התקנות אפליקציה**, **צפיות בסרטונים**, **יצירת לידיים**, **הודעות**, **המרות**, **מכירות מוצרים** ותנועה לחנות.

כוחה של התקשורת החזותית

תוכן ויזואלי יעיל ביותר:

- מהאנשים זוכרים את מה שהם שומעים 10%
- מהאנשים זוכרים את מה שקראו 20%
- מהאנשים זוכרים את מה שהם רואים ועושים 80%

אסטרטגיית מדיה חברתית

שימוש במדיה חברתית בסלובקיה

מעל 4.16 מיליון משתמשים בסלובקיה פעילים ברשתות החברתיות, המהווים 72.4% מכלל האוכלוסייה. פלטפורמות מרכזיות כוללות:

- **פייסבוק:** מעל 2.40 מיליון משתמשים וערוץ התקשורת העיקרי
- **אינסטגרם:** מעל 1.60 מיליון משתמשים ופלטפורמה ויזואלית
- **טיקטוק:** מעל 1.06 מיליון משתמשים ופלטפורמה המתמקדת בכמות
- **יוטיוב:** מעל 4.16 מיליון משתמשים, יעיל הן לסרטונים רחבים והן לסרטונים קצרים
- **לינקדאין:** פלטפורמה לקהל מקצועי
- **שרשורים:** פלטפורמה להצהרות קצרות



חוקי מטא

חשוב שתהיה לכם אסטרטגיה לנוכחות שלכם במדיה החברתית. שמרו על **עקביות בפרסום** עם לוח זמנים, השתמשו **בסגנון ויזואלי אחיד** וצרו **מדורים ייחודיים** כמו שאלות ותשובות, סקרים או שידורים חיים. התמקדו בתוכן **מקורי ואותנטי** וזכרו להיות **מותאמים לנייד קודם כל**, מכיוון שרוב המשתמשים ניגשים לפלטפורמות אלו ממכשירים ניידים.

תקציב ומדידה

הגדרת תקציב

לבין **עלות לקליק (CPC)** עליך להגדיר תקציב יומי או תקציב לכל החיים ולהבין את ההבדל בין **עלות לקליק** יש למטב את ההשקעות על סמך ביצועי הקמפיין. **(CPM)**

KPI מדידה והערכה של

(עלות לרכישה), נמדדים באמצעות כלים CPA-(שיעור קליקים) ו CTR כגון, **(KPIs) מדדי ביצועים מרכזיים** הדגש הוא על ניתוח ההשפעה העסקית של תוצאות CRM. כמו גוגל אנליטיקס, תובנות מדיה חברתית ומערכות הקמפיין.

סדנה 5: חשיבה עיצובית ואמפתיה

בהנחיית מרטין וסלי

?מהו שירות

שירות הוא פעילות כלכלית או משהו לא חומרי המוצע כסחורה. הדבר המרכזי בשירות הוא שהוא מתמקד באנשים. הוא מסופק למישהו שיש לו צורך או רצון בו -

עיצוב ממוקד אדם

חשיבה עיצובית היא תהליך המבוסס על תפיסת עיצוב ממוקד אדם. גישה זו מתמקדת בחפיפה של שלושה תחומים מרכזיים:

1. **גחשקות:** מה שאנשים רוצים או צריכים
2. **היתכנות:** מה אפשרי מבחינה טכנולוגית
3. **כדאיות:** מהו בר-קיימא מבחינה כלכלית

כאשר שלושת התחומים הללו חופפים, יש לכם מוצר או שירות שיצליח. אפל היא דוגמה מצוינת לחברה שאובססיבית לעיצוב וחווית לקוח המתמקדים באדם, וזו הסיבה שאנשים כל כך נאמנים למוצרים שלהם.

תהליך החשיבה העיצובית

עיצובית היא תהליך איטרטיבי עם שלבים ברורים שנועדו להיבחן מחדש. השלבים החשובים ביותר הם **אמפתיה** . והגדרה

כוחה של האמפתיה

אמפתיה היא היכולת לשים את עצמך בנעליו של אדם אחר - להבין את מה שהוא חווה מנקודת המבט שלו, לא מנקודת המבט שלך. זה שונה מאמפתיה, שהיא פשוט להרגיש רחמים כלפי מישהו. המפתח לאמפתיה הוא **הקשבה** . **אקטיבית**, שאינה רק שמיעה, אלא רכישת ידע חדש או פרספקטיבה חדשה



כדי לתרגל אמפתיה, עליכם לשאול שאלות טובות. שאלות אלו צריכות להיות **פתוחות**, **לא רומזות**, **פשוטות** ולא **שיפוטיות**. הן צריכות להיות גם **ממוקדות בסיפור** כדי לגרום לאנשים להיפתח וממוקדות **ברגש** כדי להבין את הבעיה.

מתצפית לתובנה

תצפית היא מה שאתה רואה. **תובנה היא הצורך או העבודה** העמוקים והבסיסיים שיש לבצע. כדי לעבור מתצפית לתובנה, עליך לשאול "למה". לדוגמה, תצפית יכולה להיות שאדם זקוק לכיסא כדי להגיע לספר על מדף גבוה. התובנה היא שהאדם זקוק לחפץ שעל המדף מכיוון שיש לו משימה ספציפית להשלים.

כפי שאומר הציטוט המפורסם (אם כי אולי אפוקריפלי) של הנרי פורד, "אם הייתי שואל אנשים מה הם רוצים, הם היו אומרים סוסים מהירים יותר." פורד הבין שהתצפית היא שאנשים רוצים לנוע מהר יותר, אבל התובנה הייתה 'שהם צריכים דרך יעילה יותר להגיע מנקודה א' לנקודה ב'.

"המטרה היא לגבש תובנה לכדי אמירה ברורה ותמציתית: "אדם צריך לעשות משהו בגלל מניע בסיסי

רעיונות ואב טיפוס

גיבוש רעיונות הוא תהליך של יצירת רעיונות חדשים. רעיונות גדולים נובעים לעתים קרובות מהתבוננות במגבלות. או ממציאת השראה מתחומים שונים לחלוטין.

- **תראו מה המגבלה הגדולה ביותר שלכם:** איקאה הבינה ששינוע רהיטים היה החלק היקר ביותר בעסק שלהם. הפתרון שלהם היה לאפשר ללקוחות לבנות את הרהיטים שלהם בעצמם, מה שהפך אותם לנגישים וקלים להובלה.
- הייתה צריכה למצוא דרך לשמור על ילדים דוממים GE **חפשו פתרונות בתחומים אחרים:** כאשר חברת ה-GE בחנה כיצד גני ילדים מפעילים פעילויות. הפתרון שלהם היה להפוך את סריקת ה-MRI במהלך סריקת ה-"ל"ספינת פיראטים" ואת הסריקה למשחק, מה שהפך את החוויה לפחות מפחידה עבור ילדים CT.

לאחר גיבוש רעיונות, התפתחותם מתרחשת **יצירת אב טיפוס ובדיקות**. מטרת הבדיקות אינה להוכיח שהרעיון שלכם עובד, אלא **ללמוד משהו חדש על הבעיה**. אתם רוצים להיכשל מהר ככל האפשר כדי לחסוך זמן ומשאבים לדוגמה, במקום לבנות עוגה בגודל מלא, אתם יכולים להתחיל עם קאפקייק קטן כדי לבחון את ההנחה הקריטית, ביותר - הטעם - לפני שאתם משקיעים בפרויקט כולו. העקרונות המרכזיים הם לזהות את ההנחה המסוכנת ביותר ליצור בדיקה, להיכשל מהר ולבצע איטרציות.

סדנה 6: מדריך לתקשורת במשברים

'בהובלת גבריאל טות

חוקי תקשורת משברים 3

ישנם שלושה חוקים בסיסיים לתקשורת משבר. ראשית, אי אפשר לנצח במשבר; המטרה היא פשוט למזער את הנזק. שנית, משבר יתרחש באופן בלתי נמנע, בין אם תרצו בכך ובין אם לא. לבסוף, הוא כמעט תמיד יקרה בזמן הכי פחות נוח, כמו למשל אחר הצהריים של יום שישי או בזמן שאתם בחופשה.

הכנה 1.

היערכות היא ההגנה הטובה ביותר. עליכם להכין תוכנית משבר לפני שמשבר יכה. זה כרוך ביצירת **תוכנית ארגונית ברורה** המגדירה מי נמצא בצוות המשבר, למי יש סמכות קבלת החלטות ומי ישמש כדובר התקשורת. בנוסף, חיוני לערוך **הכשרה תקשורתית** לבעלי עניין מרכזיים, תוך שימוש בתרחישים אמיתיים כדי להכין אותם לשאלות קשות.



עליכם גם לבסס **ניטור מתמשך** של המדיה החברתית והמסורתית כאחד כדי לזהות במהירות כל בעיה מתעוררת. לבסוף, הכינו חומרים מראש, כגון הצהרה כללית לתקשורת ומסמך שאלות ותשובות מפורט.

2. כאשר פורץ המשבר

כאשר מתפרץ משבר, הדבר הגרוע ביותר שאפשר לעשות הוא להיכנס לפאניקה. העדיפות המיידית היא **לקבל תמונה כללית** על ידי הערכת היקף הנזק ואיסוף כל המידע הדרוש. חיוני שכל בעלי העניין המרכזיים ישתפו פעולה בשלב זה. עליכם **לקחת פיקוד** על המצב ולהבטיח שאתם חלק מקבוצת קבלת ההחלטות המרכזית. יש להקים **חדר מלחמה עם צוות ייעודי, הנהגה ברורה וערוצי תקשורת מבוססים כדי לספק עדכונים שוטפים**.

3. תגובה

התגובה שלך יכולה למתן את הנזק או להחמיר אותו. עליך להיות אסטרטגי לגבי **מועד התגובה**. שים לב לאפקט **ברברה סטרייסנד**, שבו ניסיונות להדחיק מידע יכולים להפוך אותו לבולט יותר. הגב רק אם למשבר יש השפעה ממשית על קהל היעד שלך. אם התנצלות **נחוצה**, היא חייבת להיות כנה, ישירה ואמפתית. אל תמציא תירוצים היא צריכה לכלול צעדים קונקרטיים למניעת הישנות הבעיה. במקרים של מידע שגוי, עליך **להפריך אותו מיד** בערוצים שבהם הוא מקורו. תמיד הוביל עם העובדות, הסביר את הכשל וחזק את האמת. לבסוף, אתה יכול להשתמש ב**אירוניה עצמית** ובהומור אם המשבר לא גרם נזק ממשי.

4. הפצה

תקשורת במהלך משבר דורשת תוכנית הפצה אסטרטגית. עליכם לזהות **עם מי לתקשר**, כולל הציבור, עובדים פנימיים, בעלי עניין עסקיים ורגולטורים. המסר צריך להימסר על ידי אדם ספציפי, אמין ואמין, באופן אידיאלי המכיל "ל או חבר בצוות ההנהלה. עליכם להשתמש בכל ערוצי ההפצה הזמינים: מדיה מסורתית, ערוצים שבבעלותכם (כגון מדיה חברתית) ופרסום בתשלום.

5. עקרונות

ישנם חמישה עקרונות מרכזיים שיש לפעול לפיהם במהלך משבר:

- **קחו יוזמה** על ידי קביעת סדר היום ומתן פתרונות ספציפיים
- **היו עקביים** על ידי חזרה על המסר המרכזי שלכם בכל הערוצים
- **הגב ותענה** במהירות על שאלות בכל נקודות המגע שלך, החל מרשתות חברתיות ועד לקו שירות הלקוחות שלך.

?מה יבוא אחרי המשבר

לאחר שהמשבר הראשוני חלף, עליכם להתחיל בתהליך תיקון הנזק. זה כרוך בקביעת מלוא היקף הנזק באמצעות הקשבה חברתית וסקרי דעת קהל. אל תפסיקו לתקשר רק בגלל שגל תשומת הלב הראשוני שכך; עליכם להמשיך בפעילויות תקשורת ארוכות טווח כדי להחזיר את האמון. לבסוף, חיוני ללמוד **מהמשבר** על ידי הערכת תוכנית התקשורת שלכם והתאמתה לעתיד.

איך לא להפסיד עם התקשורת

כיצד להתמודד עם שאלות מהתקשורת

כאשר עיתונאי יוצר עמך קשר, לעולם אל תענה מיד. ברר את המועד האחרון שלו ואסוף מידע נוסף לפני שתגיב. תמיד עדיף להגיב מאשר להתעלם ממנו. כאשר אתה מגיב, ספק תשובות קצרות, ברורות ומובנות. אתה יכול גם לספק הסבר נוסף ברוגע באמצעות מידע לא לציטוט.



איך להתמודד עם ראיון

בראיון רשמי, תמיד בקשו את השאלות או לפחות את הנושאים מראש. הכינו מסרים מרכזיים לכל שאלה והקפידו לענות על מה שאתם רוצים, לא רק על מה שהעיתונאי שואל. התחילו את תשובותיכם בנקודה החשובה ביותר, ואם אפשר, בקשו לעיין בראיון לאישורו לפני פרסומו.

איך להופיע מול המצלמה

המראה וההתנהגות שלך חשובים. הימנע מללבוש פסים, משובצים או דוגמאות, כמו גם לוגואים גלויים. ודא שסביבתך והבגדים שלך משלימים את תוכן המסר שלך. שמור על תנוחה יציבה ונוחה, והימנע מחוסר תנועה. דבר בקצרה, במשפטים פשוטים, והשתמש במשפטים מלאים, לא רק בקטעים.