



סיכום איך סוגרים תהליך שיתוף

בקצרה

בכל תהליך שיתוף, ללא קשר למתודה שנבחרה, חשוב לבצע תהליך סגירה וסיכום סדור. מסמך זה מתמקד בשלב בו הגיע מכנס התהליך למיצוי והוא מבקש לסיים את תהליך השיתוף כדי להשתמש בידע שנאסף. בכלי זה תמצאו את הצעדים המרכזיים לסיים תהליך: תיאום ציפיות על סיום התהליך, תיווך הסיום למשתתפי התהליך, ויצירת תוצר מסכם לתהליך.



למה זה טוב?

שלב הסיכום בתהליך השיתוף נתפס לפעמים כשלב טכני המביא לידי סגירה את העבודה שנעשתה בשלבי התהליך הקודמים. בפועל, שלב זה הוא קריטי ובעל השפעה גם על התוצר הסופי. סגירה וסיים נכונים של תהליך יכולים לייצר תועלות רבות, שהעיקריות בהן הן: יצירת מסגרת ותשתית להמשך קידום הנושא בו עסק התהליך, הובלה של תהליכי שיתוף נוספים בארגון בנושאים אחרים, והמשך פיתוח הקשר ושיתוף הפעולה של הגוף המכנס עם מגזרים שונים, מומחים או הציבור הרחב במסגרות נוספות.



צעדים בסגירת תהליך שיתוף

2
כתיבת תוצר מסכם לתהליך
(מודל פעולה / מסמך מסכם /
מדריך / מסמך מדיניות וכו')

1
סיכום התהליך - עם השותפים
והמשתתפים

1. סיכום התהליך עם השותפים המרכזיים ועם המשתתפים -

בניית אמון עם השותפים למהלך היא הבסיס לעבודה משותפת. מסיבה זו, חשוב לבצע תיאום ציפיות עם השותפים והמשתתפים גם לגבי סיום התהליך, המועד והתזמון, התוצר שגובש כתוצאה מהתהליך ומה צפוי לקרות אחריו. סיכום התהליך מבוסס במידה רבה על תיאום הציפיות הראשוני שנעשה, ולקראת סיום תהליך השיתוף, נחזור אחורה ונבחן מה התוצר המצופה שהוגדר, מה רצינו להשיג ומה הובטח למשתתפים.

סגירת תהליך השיתוף מתבצעת אל מול מספר גורמים:

עם שותפים אסטרטגיים -



במידה וגורמים משמעותיים או בכירים לוקחים חלק בתכנון והובלת המהלך, יש לתאם ציפיות מולם על מועד סיום התהליך, התוצר הרצוי וכן על המשך שיתוף הפעולה והצעדים הבאים אותם יש לבצע לאחר שהתהליך הסתיים והידע נאסף. בסוף התהליך, חשוב לחזור יחד עם השותפים לציפיות איתם התחלנו ולרענן שוב את מטרת התהליך המקורית על מנת להבטיח כי כל השותפים ירגישו חלק מסגירת התהליך ולא יופתעו כאשר הוא יגיע לסימומו.

עם המשתתפים -



בניית אמון עם המשתתפים היא קריטית לתהליכים עתידיים, למיצוב הארגון המכנס ותפקידו וכן לתדמיתו כלפי הציבור. תהליך פתוח ושקוף אל מול המשתתפים שלקחו חלק לאורכו יבטיח את בניית אמון זו. לצד זאת, תהליך הסיום מהווה את נקודת הקשר הרשמית האחרונה והיא זו שתשאיר את "הטעם" אצל המשתתפים.

הגדרת מועד סיום התהליך, התוצר עמו המשרד מצפה לצאת, שליחת התוצר המסכם למשתתפים אשר מראה להם מה נעשה עם דעותיהם ומחשבותיהם וכן הבהרה לגבי מה צפוי לקרות עם המסמך (האם יוגש להחלטת ממשלה, האם יכנס לתכנית העבודה העירונית, האם צפוי לשנות צורת קבלת החלטות) יחזקו את האמון של המשתתפים בארגון המכנס ואת הנכונות העתידית לשיתופי פעולה וקידום סוגיות בצורה משותפת. לצד שליחת התוצר המסכם למשתתפים יש להודות למשתתפים אשר לקחו חלק במפגש ולהזמין לשמור על קשר עם נציגי הגורם המכנס בכל סוגייה עתידית – השארת הדלת פתוחה תבטיח למשרד קשרים עתידיים ופוטנציאליים להמשך שיתופי פעולה ועשייה משותפת.

מעניין? עוד כלים לכל אחד משלבי תהליך השיתוף מחכים לך- בארגז הכלים.

[לחצו לארגז הכלים המלא לחצו כאן](#)

2. כתיבת תוצר מסכם לתהליך –

כחלק משלב הסיכום וחזרה לבחינת התוצר אותו ציפינו לקבל מהתהליך, אנו מגיעים לשלב כתיבת התוצר המסכם. בשלב זה תחילה עלינו לדייק ולשאול מספר שאלות שיגדירו את מבנה התוצר:

1 למי הסיכום נועד (מי קהל היעד)? האם מדובר על תוצר למשתתפים בלבד ואין צורך להעמיק ברקע והמבוא, או האם מדובר במסמך הנועד למקבלי החלטות שלא היו שותפים בתהליך ועבורם יש לייצר מסמך העומד בפני עצמו ומתאר בהרחבה את הרקע לתהליך השיתוף. פעמים רבות תוצר מסכם יציג מודל שפותח או מדיניות ועל כן יתמקד רק בתוצאות ולא ברקע אליהן.

2 מהי מטרת התוצר? האם להציג את התהליך שנעשה? ואם כן, באיזו רמת פירוט? או האם להציג רק את ה"שורות התחתונות" וקבלת ההחלטות? כאשר נחזור אחורה לשלב היציאה לדרך נוכל להבין יותר טוב כיצד למסגר את התוצר. אם נעזרתם בארגז הכלים לתהליכי שיתוף לכל אורך הדרך, תוכלו לחזור אחורה לשלב הראשון "האם תהליך שיתוף" ודרכו להבין במדויק מה הייתה מטרת התהליך, וממנו לגזור את מטרת התוצר המבוקש.

3 כיצד יופץ התוצר? האם במסמך כתוב או במדיה דיגיטלית? האם בכנס או מפגש חשיפה מצומצם? ישנן דרכים רבות והן כמובן בעלות השפעה משמעותית על האופן בו יכתב התוצר ויתגבש.

4 האם יש המשך לתהליך או שזהו השלב הסופי בהחלט? שאלה זו תסייע בהכוונה לאופן והשפה בו יתגבש התוצר – האם הוא עוד שלב בדרך או סיכום סופי לתהליך שהסתיים.

להלן דוגמה לתוצר מסכם לתהליך מתחברים לחוסן בחירום, שולחן עגול משרד ה"מ, 2017.

הצעה למבנה גנרי של מסמך מסכם – או מה צריך להכיל תוצר מסכם?

מבנה זה רלוונטי בעיקרו למקרה בו הוחלט על מסמך כתוב של התוצר הסופי. עם אך זאת, מבנה זה רלוונטי גם לתוצרים שמוגשים בפורמטים שונים שאינם מסמך כתוב:

א **הקדמה מפי הדמות המשמעותית ביותר** (בכירה / מוכרת / מובילה / בעלת סמכות מקצועית) בתהליך המציגה בקצרה את עיקרי התהליך, השלכותיו, השפעותיו ומה יעשה עם הידע שנאסף במהלך התהליך, וכן מילות תודה לכל המשתתפים שהשקיעו מזמנם ולקחו חלק בביצועו.

ב **פרקי רקע ומבוא** המציגים את הרקע הכללי לתהליך, הרציונל והמטרה שלו: פירוט אודות מה רצינו להשיג ומה הובטח למשתתפים, האם התכנון עמד בהלימה לביצוע, מה עבד יותר ומה פחות? תובנות אודות התהליך והתוכן. תובנות אלו יכולות להביא תועלת גם באבני הדרך הבאות בתהליך השיתוף עצמו וגם לקראת תהליכי שיתוף נוספים וחדשים בעתיד. כמו כן, לפרקים אלה מומלץ להכניס גם מבט ביקורתי על אופי ואופן התהליך עצמו. אם לא הצלחנו לעמוד בכל הציפיות שהוגדרו, חשוב להציג זאת ואף לתחקר ולהבין איפה ומה התפספס בדרך.

פרקי תוכן המציגים את ריכוז הידע שנאסף, התובנות המרכזיות או המודל שפותח. לתהליכי שיתוף מטרות שונות ועל כן גם תוצרים שונים. ישנם תהליכים שנועדו לאיסוף ידע, ועל כן בתוצר המסכם יוצגו עיקרי הידע שנאסף. להבדיל, בתהליכים לקביעת מדיניות או פיתוח מודל פעולה, בתוצר המסכם יושם דגש על פיתוח המודל ודרכי היישום.



צירוף נספחים רלוונטיים:

- במידה ובמהלך התהליך נכתבו מסמכי עומק, מסמכים המהווים נקודת מפנה, מודלים רלוונטיים להבנת המסמך המסכם ועוד, מומלץ לצרפם כנספחים על מנת להבטיח את ההבנה המלאה של קריאת הדוח המסכם.
- צירוף נספח המציג את משתתפי התהליך (שם, תפקיד, ארגון).



דוגמאות לתוצרים של תהליכי שיתוף ניתן למצוא באתר "[תהליכי שיתוף בממשלה](#)", תחת הכותרת "כל המשרדים, כל התהליכים".

הכלי שהוצג במסמך זה הינו כלי אחד משלב הסיכום של תהליך שיתוף. בנוסף לסגירת כלל התהליך שהוצג בכלי זה, מומלץ לעיין גם בכלי הנוסף תחת שלב "סגירת התהליך", המציג תבנית לסיכום מפגש היוועצות בודד.

