

קבלת החלטות בשותפות¹

העבודה בשותפות רצופה בקבלת החלטות – מורכבות או פשוטות, טקטיות או אסטרטגיות. כלי זה ילווה אתכם לאורך כל חיי התוכנית ומומלץ לחזור לעקרונותיו בעת הצורך. שלב ה"הסכמות בשותפות", בו עולים לדיון היבטים רבים שיעצבו את אופייה של השותפות, הוא חשוב במיוחד.

ראשית, הבינו אילו החלטות אתם הולכים לקבל במשותף, העזרו במסמך "טבלה מסכמת של המנגנונים השיתופיים ותפקידם"

- נהלו דיון פתוח שיעסוק באופן שבו יתקבלו ההחלטות בשותפות.
- בקשו מכל אחד מהשותפים לשתף את היתר: מה חשוב לו בעת קבלת ההחלטות בשותפות? באילו נושאים חשוב לו להיות מעורב? באיזה אופן חשוב לו להיות מידע במקרים בהם מתקבלות החלטות בלעדיו?
- לא כל החלטה קטנה שתתקבל בשותפות חייבת את מעורבות כלל השותפים. סמנו מראש גם נושאים בהם האחראים יוכלו להתקדם באופן עצמאי. גם במקרים בהם קיבלתם מנדט להתקדם באופן עצמאי, מומלץ להקפיד על תקשורת ושקיפות – שמרו את כל השותפים מידעים, ובמידה שמתקבלות החלטות משמעותיות אף עצרו לקבלת פידבק (גם אם בסופו של דבר תקבלו את ההחלטה בעצמכם).
- מומלץ לעגן בכתב את העקרונות שיעלו (ומעת לעת, כדאי לחזור ולתקף אותן).

איך מקבלים החלטות בשותף?

- קבלת החלטות בשותפות מושפעת כמובן מדינמיקת הכוח בשותפות שלכם. כאמור, עליכם לוודא שמערך הכוחות בתוך השותפות לא יוצא מאיזון – בהקשרי קבלת החלטות פירוש הדבר שעליכם לוודא שכל השותפים מרגישים שקולם נשמע בתהליך קבלת החלטות.
- מומלץ שלא לקבל החלטות בהצבעה דמוקרטית אלא לנהל דיונים משותפים שבסופם תגיע השותפות לקונצנזוס. אין הכוונה שלא יהיו פשרות בשותפות. קונצנזוס בשותפות מתקבל כאשר כלל השותפים מאמינים שההחלטה שהתקבלה היא הנכונה ביותר נוכח ריבוי הדעות, השיקולים והאילוצים, ומוכנים לעמוד מאחוריה.
- הקפידו על עקרונות השותפות גם במקרים בהם לאחד השותפים יש עמדת כוח, המקנה לו את היכולת להטיל וטו או להחליט בעצמו. במקרים אלו, פעלו לפי עקרונות **ניהול מערך הכוחות**. חשוב שדעתם של השותפים האחרים גם תשמע ותילקח בחשבון. במידה ששותף בעמדת כוח מקבל החלטה שאינה עומדת בקנה אחד עם דעות השותפים האחרים, ראשית עליו לשקול האם היא אכן בהכרח ההחלטה היחידה האפשרית. על השותף להקפיד להסביר את האילוצים או השיקולים שהביאו להחלטה זו, ולנהל סיעור מוחות משותף כדי להבין האם יש חלופות אחרות. בנוסף, עליו להדגיש אינטרסים משותפים ולבצע ויתורים בנושאים אחרים על מנת לבוא לקראת השותפים הנוספים.
- היעזרו במנהלת קהילה מיטיבה רשותית או במגשרת חיצונית ובמתודולוגיות לקבלת החלטות כדי לנהל תהליך קבלת החלטות שיתופי ואפקטיבי ככל האפשר.

תפקיד מנהלת קהילה מיטיבה רשותית / המגשרת בעת דיוני קבלת החלטות

למנהלת קהילה מיטיבה רשותית תפקיד מהותי בעת דיוני קבלת החלטות. עליה ומוטלת האחריות להעניק לשאר השותפים את התחושה שקבלת החלטות נעשית במשותף ומביאה לתוצאות הטובות ביותר לשותפות. אם מדובר בדיון נפיץ או רגיש מומלץ לשקול גם הכנסת מגשרת/מנחה חיצונית לתהליך. הוא אינו לוקח צד בתהליך קבלת החלטות אלא משקף את הנאמר, מוודא את השותפים השונים נשמעים ומרגישים מיוצגים, ומסייע בבניית הסכמות.

תפקיד מנהלת קהילה מיטיבה רשותית / המגשרת בכל אחד משלבי קבלת החלטות:

¹ ג'וינט אלא, השיטה לבניית וניהול שותפויות

- **בטרם מתחיל הדיון**, חשוב לוודא שכל השותפים מודעים לנושא השיחה ומגיעים מוכנים לקראתה. ניתן לבצע לפני הדיון שיחות אישיות שיסייעו להבין את עמדתו של כל שותף ויציפו פערים שעלולים לעלות בדיון. בנוסף, בטרם הדיון על מנהלת קהילה מיטיבה רשותי.ת/המגשר.ת לבחור כיצד נכון יהיה לנהל את הדיון והאם יש כלי או מתודולוגיה שיסייעו לנהל את הליך קבלת ההחלטות בצורה אפקטיבית.
- **במהלך הדיון**, על מנהלת קהילה מיטיבה רשותי.ת לקבוע כללים לדיון במידה ואלה נדרשים, ואת גבולות הגזרה של הדיון. בהתאם, עליה.ו לדאוג להחזיר את הדיון לתלם במידה והמשתתפים סוטים מהנושא. עליה.ו להציג שאלות מנחות שיסייעו ליצור דיון פורה ולהקפיד על שיתופם של כלל המשתתפים, לרבות משתתפים שקטים. עליו ללכוד את הדברים המרכזיים שנאמרים בחדר, וכך לוודא שהדיון ינוהל באופן אפקטיבי ושהמשתתפים מרגישים שהם באים לידי ביטוי. לשם כך ניתן להשתמש גם בעזרים כמו פתקיות, פליפצ'ארט או עזרים טכנולוגיים.
- **לאחר הדיון**, על מנהלת קהילה מיטיבה רשותי.ת לנסח באופן ברור את ההסכמות ולהעביר לכל המשתתפים. בנוסף, מומלץ לנהל שיחות אישיות עם שותפים שיש חשש שיצאו לא מרוצים או שהתבקשו לבצע פשרות גדולות. לבסוף, מומלץ לבצע תהליך למידה מהמפגש לעתיד – האם הכל התנהל כשורה? האם ניתן היה לשפר משהו בתהליך העבודה המשותף? מה צריך לעשות אחרת במפגשים הבאים?

מתודולוגיות אפשריות

להלן תיאור קצר של מספר מתודולוגיות בהן ניתן להשתמש בדיון קבלת ההחלטות. בפועל, מגוון הכלים והמתודולוגיות בהם ניתן להיעזר הוא אינסופי. פעמים רבות, דיון פתוח "רגיל" יהיה המתודולוגיה הטובה ביותר לקבלת ההחלטות בחדר, אך לעתים מתודולוגיות מובנות יכולות דווקא לסייע ליצור תהליך מאפשר או יצירתי יותר. אפשרות נוספת היא לשלב אלמנטים מובנים בתוך תהליך שבסופו יתקבלו ההחלטות בדיון פתוח.

סיעור מוחות: סיעור מוחות מומלץ במיוחד כשאין חלופות חד-משמעיות לשאלה שבלב הדיון, וצריך לברוא יחד החלטה מתוך הרבה רעיונות והרבה דעות. בסיעור מוחות ישנה תחושה של בריאה משותפת והוא מאפשר יצירתיות וריבוי דעות. מצד שני, יש להיזהר שהדיון לא נותר עמום ושהקבוצה כן מתקדמת ומקבלת החלטות קונקרטיות. בדיון כזה, תפקיד המנחה משמעותי במיוחד. מומלץ להציב מספר שאלות עזר וגבולות גזרה, ולוודא שכולם מתבטאים במסגרת הדיון.

רעיונאות: מתודולוגית הרעיונאות שאולה מעולמות החשיבה העיצובית אך בהתאמה מסוימת, יכולה לשמש גם דיון קבלת החלטות "קלאסיים" (במידה שבחרים להשתמש בכלי זה, מומלץ להרחיב ולקרוז על המתודולוגיה במקורות העוסקים בחשיבה עיצובית). המתודולוגיה טובה במיוחד כשהבעיה ברורה, אבל הפתרון לא ידוע. נסחו שאלה ברורה סביבה ידונו המשתתפים ("כיצד נוכל..."). בשלב הראשון מתבקשים המשתתפים להעלות כמה שיותר אופציות לפתרון הבעיה ולכתוב אותן על גבי פתקיות דביקות. בשלב זה הדגש הוא על כמות רעיונות ולא על איכות, הימנעו משיפוטיות או מהתייחסות לאילוצים. לאחר מכן, מתבקשים המשתתפים לקבץ רעיונות דומים. לבסוף, ניגשים לשלב הדיון, ובו עולים לראשונה גם אילוצי המציאות ונבחר הרעיון בו תרצה השותפות להתמקד.

קריטריונים ומתן ציונים: מתודולוגיה אנליטית יותר לקבלת החלטות, שיכולה להיות מצוינת כשצריך לקבל החלטות קונקרטיות סביב מספר חלופות ממשיות (למשל, נושא של פיילוט ראשון שהתוכנית תבצע). שימוש בכלי זה מסייע לתחושה שההחלטות בשותפות מתקבלות על בסיס שיקולים אובייקטיביים ועל פי מידע מוצק, ולא על פי אינטרסים של שותף כזה או אחר. לכן, לשותפים יהיה קל יותר לתמוך בהן.

בשלב הראשון יש להתחיל בהגדרה ברורה של כל החלופות שנבקש לבחון. לאחר מכן, יש להחליט במשותף על הקריטריונים שישפיעו על קבלת ההחלטה (וכן להחליט האם יש קריטריונים בעלי משקל גדול יותר מאחרים). מומלץ להכין מראש לקראת הדיון רשימה קצרה של קריטריונים, ובמהלך הדיון לעדכן או להוסיף אותם בהתאם להצעות השותפים. לאחר מכן, יש לתת ציון לכל חלופה בכל אחד מהקריטריונים ובסוף לחשב את הציון הכולל של כל חלופה. החלופה בעל הציון הגבוה ביותר היא "המנצחת".

עמדות "בעד" ו"נגד": כלי זה יעיל כשעומד לדיון נושא אחד, והשותפות מתבקשת להכריע האם לתמוך בו או לא. ראשית, מחלקים את משתתפי הדיון לשתי קבוצות כאשר כל קבוצה מתבקשת לייצג נאמנה את אחד

מצדדי הדיון האפשריים - קבוצה אחת אחראית על העלאת שיקולים בעד ההצעה והקבוצה השנייה מתבקשת להעלות שיקולי נגד. כל קבוצה מציגה את עמדתה ולבסוף מנהלים דיון פתוח על בסיס השיקולים שעלו. שיטה זו מסייעת לפתח את מנעד המחשבה של המשתתפים ולהוציא אותם מהעמדות "הקלאסיות" של כל משתתף.