

# קבלת החלטות בקבוצה גדולה

## בחירת ועדת היגוי

לפני תהליך קבלת החלטה בקבוצה יש לבחור ועדת היגוי, רצוי כזאת שלחברים בה עמדות מגוונות ביחס לנושא. חשוב לציין שכל חברי הקבוצה מוזמנים להשתתף בתהליך, ותפקיד ועדת ההיגוי הוא רק להיות זו שמובילה אותו. ציוד רצוי: לוח מחיק וטושים למפגשים. שימו לב שהתהליך מתפרס על פני מספר מפגשים, כל אחד מהשלים בתהליך מהווה מפגש בפני עצמו.



30-60 דקות

## 01 הגדרת השאלה להחלטה

משתתפים: ועדת היגוי שמובילה את התהליך.

בפגישה זו הועדה מגדירה שאלה משותפת שלגביה מעוניינים לקבל החלטה. השאלה מנוסחת בצורה חיובית – מה כן רוצים להשיג, מעשית – נותנת כיוון ומיקוד, משתפת – מגייסת את כולם לקראת אותה מטרה, ומאפשרת פתרון יצירתי – שאלה פתוחה שמאפשרת מגוון רחב של תשובות, לא "כן/לא".

### דוגמה:

בקבוצת 'אומנים למען הדמוקרטיה' שכבר קיימת זמן מה, החברים שואלים את עצמם על החיבור לגל המחאה הנוכחי והצטרפות להפגנות שקורות במוצאי שבת.  
שאלה לא מתאימה: האם נצטרף להפגנות במוצאי שבת?  
שאלה טובה: באיזה אופנים היינו רוצים לקבוצה וכיחידים להתחבר לגל המחאה הנוכחי?

60-90 דקות

## 02 איסוף שיקולים

משתתפים: כל חברי הקבוצה המעוניינים בכך. מנחה מוועדת ההיגוי.

### מציגים את שלבי התהליך הצפוי ואת השאלה

מוודאים שיש הבנה והסכמה של חברי הצוות באשר לשאלה ולתהליך הצפוי.

### אוספים שיקולים

שואלים את המשתתפים מה חשוב להם שיהיה בהחלטה – במה צריך להתחשב כדי שהפתרון יהיה מוצלח. כשהמשתתפים משיבים המנחה מסייע 'לתרגם' עמדות לשיקולים: פעמים רבות אנשים מצהירים על עמדות שמייצגות דעות, כעסים על מה שהיה בעבר או ראייה דיכוטומית של המציאות. תפקיד המנחה בשלב זה הוא לברר מה הצורך שעומד בבסיס העמדה שאדם מציג, ולרשום זאת כשיקול.

## קבלת החלטות בקבוצה גדולה

### איסוף שיקולים (המשך)

02

#### דוגמה 1:

משתתפת מציגה עמדה: אסור לנו להצטרף להפגנות במוצאי שבת. רוב האנשים שם מדברים בכלל על נושאים אחרים שלא קשורים לדמוקרטיה ויכולים להוציא לנו שם רע.  
השיקול: חשוב לי שניצמד לנושא הדמוקרטיה כנושא המרכזי שלנו, ולא נזלוג לנושאים אחרים.

#### דוגמה 2:

משתתף מציג עמדה: אני אומן, אם אנחנו לא משתמשים באומנות אין לנו ייחודיות כקבוצה ואני מעדיף ללכת לקבוצות אחרות.  
שיקול: חשוב לי שנשתמש באומנות ככלי מרכזי בעשייה שלנו.

המנחה רושם על הלוח את השיקולים, כך שבסוף שלב זה יש בידי הקבוצה רשימת שיקולים שחשובים לכל המשתתפים. כדאי לנסות לאחד בין מספר שיקולים דומים, כדי להקל על המשך התהליך.

#### מגדירים צוות הצעה

צוות קטן של 3-4 אנשים, שתפקידו לגבש הצעה מותאמת לשיקולים. חשוב שיהיה בצוות מי שיש לו תשוקה לנושא, ושהצוות יהיה מגוון מבחינת דעות וידע.

90 60 דקות

### גיבוש הצעה

03

משתתפים: צוות הצעה.

צוות ההצעה מתכנס ומגבש פתרון לשאלה, שמתאים לשיקולים שנאספו. איך נראית הצעה:

1. השאלה שהוגדרה.
2. רשימת השיקולים שנאספו.
3. צעדים מעשיים לפעולה שעונים על השאלה, ולוקחים בחשבון את השיקולים השונים.
4. יעד ברור: מה התוצאה הרצויה, מי אחראי על הצעדים השונים, ועד מתי זה יתבצע.

#### דוגמה

1. השאלה: באיזה אופנים היינו רוצים כקבוצה וכיחידים להתחבר לגל המחאה הנוכחי
2. השיקולים:

- חשוב לי שנישאר עם נושא הדמוקרטיה כנושא מרכזי שבו אנחנו עוסקים.
- חשוב לי שניהיה חלק ממרחבים שבהם רוב ההפגנה עוסקת בדמוקרטיה.
- חופש הביטוי האישי שלי חשוב לי והייתי רוצה שנאפשר כקבוצה ליחידים להמשיך ללכת יחד לארועים של גל המחאה הנוכחי, ללא סממנים של קבוצה.
- חשוב לי שנשתמש באומנות ככלי מרכזי בעשייה שלנו.
- חשוב לי שנמצא את המסגרת לפעול באופן מיידי בנושאים שחשובים לנו.

<<

## קבלת החלטות בקבוצה גדולה

### דוגמה (המשך)

#### 3. צעדים מעשיים:

- מציאת מחאות מתאימות: אורנה תדבר עם מספר קבוצות שמפעילות מחאות בגל המחאות הנוכחי ותברר אם יש מחאה שמתאימה מבחינת אופיה לחברי הקבוצה.
- מציאת מסגרות מתאימות להצגת יצירות האומנות של חברי הקבוצה הקשורות לדמוקרטיה:
  - סנא תברר עם מארגני המחאה הנוכחית אלו פעילויות מחאה מתוכננות בזמן הקרוב כדי לבחון אם מתאים להציג בהן.
  - יונתן יבדוק לגבי אפשרות להציג בגלריות אקטיביסטיות ברחבי העיר.
- מי שירצה מחזמן להמשיך ללכת לארועים של גל המחאה הנוכחי ולהזמין את חבר הקבוצה, אך ללא סממנים של הקבוצה.

#### 4. יעדים

- אורנה מעדכנת בווטסאפ הקבוצתי על מחאות מתאימות מדי תחילת חודש, החל ממרץ.
- סנא מעדכנת בווטסאפ הקבוצתי איזה מחאות מצאה כמתאימות להצגה, עד מועד מוגדר
- יונתן יעדכן בווטסאפ הקבוצתי באיזה גלריות ניתן להציג עד מועד מוגדר
- ועדת ההיגוי תאסוף את הנתונים ותמשיך להוביל את היישום של הפעולות שיוצעו.

90 60 דקות

## הצגת הצעה ותהליך הסכמה

04

👤 משתתפים: צוות הצעה, כל חברי הקבוצה המעוניינים בכך, מנחה מוועדת ההיגוי.

### 1. הצגת ההצעה

### 2. סבב שאלות הבהרה

המשתתפים מוזמנים לשאול על ההצעה רק אם משהו לא ברור בהצעה. זה איננו המקום לביקורת על ההצעה.

### 3. סבב תגובות קצרות

על מה עולה ביחס להצעה – מחשבות, רגשות, תודות.

### 4. הצבעה

יש להנחות את המשתתפים להצביע מתוך נכונות, כלומר לכוון להחלטה שהיא טובה מספיק לעכשיו, בטוחה מספיק כדי להתנסות, ושמקדמת אותנו אל עבר המטרה המשותפת. היא לא צריכה להיות מושלמת וחפה מבעיות.

ישנן שלוש אפשרויות הצבעה:

- מוכנה לקבל את ההצעה = הסכמה.

- מסכימה, אך יש לי חשש כלשהו = אפשר להביע את החשש, אך מתקבל כהסכמה.

- יש לי התנגדות = מביעים את ההתנגדות, ומחפשים פתרון מתאים שיתאים לשיקולים.

מומלץ לקבוע סימן יד מוסכם להצבעה עבור כל אחת מהאפשרויות. ניתן לעשות הצבעה נוספת לאחר שהוצעו תיקונים בהתאם להתנגדויות ולחששות, רק כדי לוודא שההצעה מוסכמת על כולם. מביעים את ההתנגדות, ומחפשים פתרון שיתאים לשיקולים.

### 5. סיכום

כאשר נראה שיש הסכמה על ההצעה, כדאי לחזור על הפרטים המרכזיים שהוסכמו ויעדי הביצוע שלהם.

## קבלת החלטות בקבוצה גדולה

### טיפ להצלחה

מאחר ומדובר בקבוצה גדולה, ותמיד לאנשים יש מה לומר, יש סכנה שהדיון יגלוש לנושאים אחרים, יתעכב על פרטים לא נחוצים או על ניסיונות ליצור פתרון מושלם. מסיבה זאת חשוב שהמנחה "יחזיק את התהליך": ידבוק בשלבים, ישמור על הזמנים, יעצור מונולוגים ארוכים מדי, ויקדם את הדיון לפי המתוכנן. ניתן להיעזר במינוי של תפקיד 'שומר זמן' לצד המנחה. גם קבוצות דברניות במיוחד יהיו מתוסכלות מדיבורים אינסופיים במקום בהנעה למעשים.