

רוֹן הָאָן וְעֵינַת אַרְוֹן

מנדט לקבלת החלטות

קבלת החלטה יכולה להיות אכן דרך בתהליך התפתחות אישי וארגוני, החל מבחירת השיטה בה תתקבל החלטה וכלה בהתבוננות מעמיקה בדחפים ובשיקולים המעורבים



נסו להיזכר בפעם האחרונה שנדרשתם לקבל החלטה בנושא שהיה חשוב לכם. כיצד עשיתם זאת? מה היה התהליך? נסו להיזכר בהחלטה משמעותית שקיבלתם בעבר ושעדיין משפיעה על חייכם: איך, בראייה לאחור, הייתם מנתחים את התהליך שעשיתם? האם אתם מתייעצים עם אנשים נוספים? האם אתם נוטים לניתוח לוגי או להיעזרות באינטואיציה? האם לעתים תכופות אתם מתחרטים על החלטות שקיבלתם? נקודת הזמן בה אנו נדרשים לקבל החלטה היא נקודה משמעותית בתוך הביוגרפיה שלנו, זו נקודה שבה יש לנו הזדמנות להתפתחות, הזדמנות לפגוש את עצמנו ולהתחבר למקומות שאנחנו לא תמיד מחוברים אליהם. כשאני מקבלת החלטה, זו הזדמנות להתחבר לייעוד שלי, למה שנכון לי, לאיך אני רוצה לראות את העתיד שלי. זו נקודה בזמן בה יש מפגש בין עבר לעתיד. קבלת החלטה היא הזדמנות לראות איפה העבר נוכח בתוכי ואיפה יש לי הזדמנות לחדש; אולי לשנות כיוון, אולי לראות איך אני מושפעת או מפסיקה להיות מושפעת מהעבר. במילים אחרות, בהחלטה אני פוגשת את הנפש שלי, את החששות, את הפחדים, התקוות והדפוסים ולכן זו הזדמנות לפגוש את עצמי, ללמוד על עצמי דברים וגם להשתנות. נקודת הזמן של קבלת החלטה היא גם הזדמנות לחבר בין המקום ה"גבוה" שלי למקום ה"נמוך", או בכינויו "הכפיל". המקום הגבוה שלי הוא המקום שקשור

לפוטנציאל שלי, לדרך שאני עושה, לצעד ההתפתחות הבא. המקום ה"נמוך" קשור לדפוסים מהעבר, לפחדים. ברגע קבלת החלטה יש לנו למעשה יכולת לצאת מה"אוטומט" ולבחור, לכן זו הזדמנות להתחבר גם למקום ה"גבוה" וגם למקום ה"נמוך" ולעשות שם עבודה. הדברים האלה נכונים גם לגבי ארגון או קהילה של אנשים; גם לארגון יש היסטוריה של עבר משותף וגם לארגון יש את המקום ה"גבוה" ואת המקום ה"נמוך". ורגע ההחלטה זו הזדמנות להתמודד עם המקומות ה"נמוכים" של הארגון. **נקודת הזמן בה אנו נדרשים לקבל החלטה היא נקודה משמעותית בתוך הביוגרפיה שלנו, זו נקודה שבה יש לנו הזדמנות להתפתחות, הזדמנות לפגוש את עצמנו ולהתחבר למקומות שאנחנו לא תמיד מחוברים אליהם.**

נקודת הזמן בה אנו נדרשים לקבל החלטה היא נקודה משמעותית בתוך הביוגרפיה שלנו, זו נקודה שבה יש לנו הזדמנות להתפתחות, הזדמנות לפגוש את עצמנו ולהתחבר למקומות שאנחנו לא תמיד מחוברים אליהם

על תהליך נכון בקבלת החלטות מטבע הדברים, אין אפשרות לנבא מראש מהי החלטה טובה, לעתים רק ברבות השנים נוכל לדעת אם קיבלנו את החלטה ה"נכונה", אבל ניתן בהחלט לאפיין תהליך נכון של קבלת החלטה, ולקוות שזה יביא אותנו גם להחלטות טובות. מאפייני תהליך נכון של קבלת החלטה: ראייה רחבה של הנושא יחד

עם חדירה לעומקו; שיקול דעת – שהחלטה תתקבל מתוך מחשבה ואחריות ולא ברגע של סערת רגשות; חיבור למקום ה"גבוה" ולשאלות של הפוטנציאל – שלי או של הארגון, וגם חיבור לאינטואיציה ולרגש שמהווה פעמים רבות צוהר לחיי הנפש שלנו ולמקום ה"גבוה". בתהליך קבלת החלטות אישי יש שלושה שלבים שקשורים לאיכויות הנפש: חשיבה, רגש ורצון (עשייה). שלב החשיבה עוסק במשמעויות ובשיקולים, הוא מכיל איסוף מידע (מאנשים, מהאינטרנט והתייעצויות רבות) ומזמין הסתכלות מזוויות שונות על האפשרויות הקיימות. שלב הרגש מנסה להציף את הרגשות, להיות מודע אליהם, לקחת אותם בחשבון, לאפשר להם להיות שליחים של הנפש ולקחת חלק בתהליך. השלב השלישי הוא ההחלטה עצמה, אקט של רצון. תהליכים אפשריים לקבלת החלטות בארגון, כשאנחנו נדרשים לקבל החלטה ביחד, וזו נוגעת ומשפיעה על אנשים רבים, מתוספת מורכבות: איך ניגשים לקבלת החלטות בארגון? מה הם התהליכים האפשריים? ישנן מספר דרכים לקבל החלטות בארגון. להלן נמנה כמה ונפרט בהרחבה על אחת והיא – קבלת החלטה במנדט. התהליך הראשון והמוכר יחסית הוא של קבלת החלטה על-ידי מנהל יחיד (מנהל הארגון או היחידה וכו'). האפשרות ההופכית היא החלטה בקבוצה, למשל בדרך של קונצנזוס או

דמוקרטיה. בקבלת החלטות בקונצנזוס, ההחלטה מתקבלת רק כשכולם מסכימים. תהליך כזה מאפשר למספר רב של אנשים להשתתף בדיון, מאפשר הצגת הרבה נקודות מבט, אך מצד שני יש חשש שלא יהיה מישהו שבאמת לוקח אחריות על הביצוע, מה גם שלא תמיד נעשית עבודת העומק הנדרשת על מנת להגיע להחלטה הטובה ביותר. מאידך, בהצבעה דמוקרטית, בה הרוב קובע, בדרך כלל נערכת ההצבעה לאחר שהתנהל דיון בנושא. דרך זו אמנם מאפשרת לכולם להשתתף ולהשפיע, אך קיימת סכנה שקולות המיעוט לא באמת יישמעו או לא יילקחו בחשבון. אפשרות רביעית של קבלת החלטה בקבוצה היא תהליך דמוקרטי משופר, בו קבלת ההחלטה נעשית על-ידי הרוב, אבל יש תחנות מובנות, בהן המיעוט מקבל הזדמנות להביע את דעתו ולשכנע. מעין "העדפה מתקנת" בתוך התהליך, אשר מפצה על חולשתו של המיעוט. אפשר להרחיב רבות גם על תהליך זה אבל במאמר הנוכחי בחרנו להתמקד בתהליך של קבלת החלטה במנדט.

קבלת החלטה במנדט

הרעיון מאחורי קבלת החלטה במנדט הוא שיש אדם או צוות שלוקחים על עצמם להוביל את תהליך ההחלטה וגם להביא את המלצתם בסוף התהליך. הצורך עולה כאשר ההחלטה לא נוגעת לשום מנדט קיים – למשל, מצב בו ארגון רוצה לבחון את האפשרות לאחד שתי יחידות בתוך הארגון. **שלב ראשון:** טרם הכניסה לתהליך וטרם הצגת השיקולים בעד ונגד, אנו מציעים להקדיש זמן לתכנון התהליך. נשאל את עצמנו: מה הוא הנושא בו צריך להכריע (אולי נשמע ברור מאלינו אבל לא תמיד ברור), מי יושפע מההחלטה?



אסכולת אתונה, רפאל, 1509

מי יכול לעזור בתהליך? מי אחראי על התוצאות? מי מחליט? מהו התהליך בו נקבל את ההחלטה? אם בסיומו של תהליך זה החלטנו למנות מנדט, מעתה יהיה הוא הגורם המוביל. **שלב שני:** בעל המנדט מתכנן את התהליך: מי יהיה מעורב, ממי צריך לאסוף אינפורמציה, מתי נפגשים, מה לוח הזמנים וכו'. **שלב שלישי:** בעל המנדט מציג בפני הצוות ששלח אותו, את התמונה השלמה כפי שהוא תופס אותה. חשוב שבעל המנדט יתייחס לשאלות האישיות שעולות בו ביחס ללקיחת האחריות על המנדט ולאופנים שבהם הוא מרגיש מאתגר. אם יש לו כבר דעה אישית בנושא האמור, מן הראוי שיציגה. לאחר הערות, תוספות ושאלות, בעל המנדט מקבל אישור "יציאה לדרך". **שלב רביעי:** זהו עיקר העבודה, התהליך עצמו. בעל המנדט אוסף מידע דרך אנשים שונים בארגון ומחוצה לו. זה תהליך שיכול לקחת מספר שבועות

או מספר חודשים. במהלך תקופה זו בעל המנדט מעדכן מעת לעת את מי ששלח אותו, כיצד הוא מתקדם ומה ההתלבטויות שלו לגבי התהליך. בשלב האחרון צוות המנדט מביא את ההחלטה שהתגבשה לגוף המחליט (הנהלה). **תהליך קבלת החלטה כהזדמנות** קבלת החלטה היא הזדמנות לארגון "לפגוש את עצמו", לבחון מחדש איך הוא פועל ולגרום לאנשים בארגון ובקהילה לשוחח אלה עם אלה. תהליך זה יכול להיות משמעותי לארגון, לא רק מבחינת היכולת להביא להחלטה טובה אלא גם מבחינת התרבות הארגונית שהוא יוצר. קבלת החלטה היא גם הזדמנות לארגון להתחבר מחדש לחזון שלו ולעשות את הצעד הבא לקראתו. תהליך נכון ומשמעותי של קבלת החלטה מהווה הזדמנות לקפיצת מדרגה.

רוֹן הָאָן – יועץ ארגוני, מוביל את IMO בישראל, Ronen.hahn@gmail.com
עינת ארֶוֹן – יועצת ארגונית, מייסדי ומובילי "מפרש" - חממה ליזמות חינוכית. Einataroch@gmail.com