

לפניכם פרק מתוך הספר:

“רק לא כך: הדרך להתארגנות פוליטית ללא שחיתות כוחנית”

מאת אולק נצר

תהליך שוויוני של קבלת החלטות

המירקם שלנו, בניגוד קוטבי לכל ארגון מפלגתי ידוע, נותן לכל משתתף את הזכות והיכולת לעצב את דרכה של התנועה באמצעות הקבוצה שלו בכל עת ובכל מצב. כעת עלינו להציע דרך להשתמש בזכות זו ובכוח זה בדרך הטובה ביותר ולא לבזבז אותה. החיים בקבוצה הפוליטית אינם רק בילוי אלא גם עבודה. העבודה שלנו בקבוצה היא להחליט החלטות עבור המירקם ועבור עצמנו, ולבצע אותן. אם לא נחליט החלטות, או נחליט ולא נבצע אותן, הקבוצה תהיה קבוצת מפגש חברתי או מועדון ויכוחים בלבד, ללא כוח וללא טעם קיום עבור אלה הרוצים להשפיע השפעה פוליטית על החברה.

קבלת החלטות דמוקרטית היא פעילות אנושית מודעת, המחייבת תנאים פיזיים המאפשרים תקשורת והכרעה בדרך מוסכמת. המשאב הפיזי ההכרחי לקבלת החלטות בקבוצה הוא זמן. זמן להתייחס, זמן להשפיע, זמן לטעון, זמן להקשיב, זמן לחשוב, זמן להשיב, וכדומה. ככל שאיכות החיים הדמוקרטיים ירודה יותר, כן חריף יותר המאבק הכוחני לשם השגת המשאב הפיזי המצומצם הדרוש לקבלת החלטות, שהוא הזמן: משתלטים על זמן שידור בצעקות, מתפרצים לדברי הזולת, חוטפים את המיקרופון, וכל שאר השיטות “החביבות” העולות מן הזיכרון הפוליטי המשותף שלנו, הניזון יום-יום מתוכניות המלל הפוליטי בטלוויזיה או ברדיו. זמן הוא מה ש”מתחטפים” עליו. עלינו, אם כן, למצוא דרכים שימנעו זאת ויבטיחו איכות חיים דמוקרטיים טובה בחלוקת הזמן המשותף לנו. לאור הנתונים האובייקטיביים, שהם אנשים רבים וזמן משותף אחד מוגבל, ולאור הצרכים והערכים האישיים שלכם, אתם מתבקשים לבחון את ההסדרים הארגוניים המוצעים לכם פה. אלה הם הכלים לעבודה השגרתית של התכנסות לצורך קבלת החלטות. זהו המתכון שעל פיו תוכלו “לבשל” הוויית החיים דמוקרטיים אמיתית, שלא תתעפש באזלת-יד ולא תישרף בכוחנות. הפתרון לבעיה שלנו הוא מה שייקרא מעתה “תהליך עבודה משותף בקבוצה”.

מסגרת לתהליך עבודה משותף בקבוצה

1. מינוי או בחירה של מנחה (יו"ר) לניהול הדיון.
2. החלטה על מסגרת הזמן לדיון ולקבלת ההחלטות, כלומר באיזו שעה מסתיימת הישיבה.
3. אישור סדר היום.
4. החלטה על חלוקת הזמן והקצבתו לסעיפים השונים שעל סדר היום. הצגת ההחלטה בכתב בולט לעיני כול.
5. מינוי “שומר זמן” שתפקידו להזכיר לדוברים, במידת הצורך, שהזמן שהוקצב להם נגמר או עומד להיגמר.
6. דיון וקבלת החלטות בכל אחד מסעיפי סדר היום, במסגרות הזמן שעליהן הקבוצה החליטה קודם. ניסוח ההחלטות בכתב, על גבי לוח או גיליון נייר גדול הנראה לכולם, עם וציון האחראים לביצוע.
7. משוב.

זהו המתכון, תקציר כללי ההתנהגות בקבוצה העובדת. אני מניח שאנשים אינם אוהבים שמכתיבים להם את כללי ההתנהגות שלהם. “תקציר כללי המשחק” היה מתקבל

אולי ביתר קלות ובפחות רתיעה, אלא שהייתה זו לשון נקייה מדי, קצת שקרית. זה אינו משחק, זו הצעה לכללי ההתנהגות במה שאמור להיות שדה פעילות מרכזי ודרך חיים. כל הסתייגות, לעומת זאת, תתקבל בברכה. אדרבא, אלה הן רק הצעות לשיפוטכם. שום פתרון מקצועי המבוסס על ידע מדעי אינו מתיימר להיות סופי, מושלם, או בלתי ניתן לשינוי, כמו ששום מתכון אינו מתיימר לבוא במקום הבישול עצמו. על פי מיטב ידיעת י וניסיוני המקצועי היום - זהו המתכון הטוב ביותר שיש. וכעת ניגש להסביר את הנימוקים לבחירת המרכיבים ואת תהליכי העבודה.

1. מינוי מנחה (יושב ראש) מוסכם לניהול הדיון.

"יושב/ת ראש" הוא מי שמקבל את הסמכות לנהל את הזמן המשותף, לחלק אותו בין המשתתפים ובין סעיפי סדר היום. "אה-הה!", יתעוררו בעלי הדחף האנרכיסטי הפעיל, "כבר יש לנו בעל סמכות וחסרי סמכות... מדוע יש צורך ב מינוי פורמלי כזה?" - במקרה זה אפשר לקחת דוגמה חיובית נדירה מן הכנסת. תעלו בדעתכם מה היה קורה אלמלא היה לכנסת יו שבת ראש בעל סמכויות שתפקידו לנהל את הדיון ומסמכותו אף להוציא ח"כ מתפרע החוצה.

אם הקבוצה מונה לא יותר משישה משתתפים, ואם אותם משתתפים הם בעלי רמה אישית גבוהה מאוד בתקשורת בין-אישית, הם יכולים לקבל החלטות משותפות בחופשיות ספונטנית, כמו חברים בפגישה על כוס קפה, ללא חלוקה פורמלית של תפקידים וללא כל תקנונים. אבל למציאות חוקים משלה: החופש האישי של כל משתתף לקחת זמן על מנת לתקשר, לשדר, לנמק, ולהשפיע מוגבל פיזית על ידי עצם נוכחותם של האחרים. המשאב הנדיר הזה זמן חייב להתחלק בצורה צודקת - ורק אם רוב המשתתפים הם באמת בעלי כישורים יוצאים מן הכלל באמנות התקשורת הבין אישית (הקשבה, ריסון-עצמי, רגישות, ביטוי עצמי ברור, אמפתיה, התמודדות לא-תוקפנית עם התנגדות, אסרטיביות, מודעות לזמן ולזולת, ועוד) הם יכולים להסתדר ללא מנחה וללא הסדרים תקנוניים. מספיק אחד ביניהם שהוא קצת נודניק ואחת קצת שתלטנית כדי שהדבר יפסיק להיות אפשרי.

לכן, ברגע שתרגישו שקשה להתבטא בקבוצה, שהדיון אינו זורם באופן חופשי ונוח, שאנשים מתגוששים בכוח על זכות הדיבור, מדברים יותר מדי או אינם מגיעים לסיכום, מרימים את קול, מאבדים את הסבלנות, מתפרצים, נבלמים, לא מקשיבים - זה הזמן להסכים על הסדר מוסכם כלשהו ביחס לזכות להשתמש בזמן המשותף של קבלת ההחלטות. בתיאוריה של דינאמיקה קבוצתית יש כלל: **הסכמה על תהליך קודמת להסכמה על תוכן**. בתנאים הצפויים, יש צורך במנחה בסדר בדיון. מאידך, הערכים השוויוניים מחייבים לנהוג על פי העיקרון ש כל בעלי התפקידים בקבוצה, כולל המנחה כמובן, יתחלפו באורח סדיר ככל האפשר. המנחה תנהל את קופת הזמן המשותפת כ שם שהגזבר ינהל את קופת הכסף (אם יהיה כסף) - שלא יבוזבז ולא יוצא על ידי מי שאינו מוסמך לכך. **זמן הוא משאב השייך לכולם.**

2. החלטה על מסגרת הזמן המשותף לקבלת החלטות, כלומר: מת

מתחילים ומתי מסיימים.

בהתחלה חייבים להחליט מתי מסיימים לעבוד על קבלת החלטות בקבוצה, כדי שהדבר יהיה ברור ומוסכם. העצה הזאת טובה לכל ישיבה של גוף המקבל החלטות ברוב דמוקרטי או בקונסנזוס. כמי שבילה כמה מאות שעות משנות חייו היפות ביותר בישיבות משמימות, קרות, תוקפניות ומעצבנות, אני מכיר את התסריט הזה מניסיוני: בעל התפקיד הראשי בא, אומר מה הנושא ומתחיל לדבר. איש אינו יודע מתי זה עומד להסתיים, פרט לידיעה שמתהייב שהוא חייבים לשתות קפה ובסוף, מתי שהוא, ללכת הביתה. אז הישיבה מתנהלת כמו משחק כדורגל, שבו לא יודעים מתי צריכה לבוא שריקת הסיום: מתעייפים לשווא, שומרים את הכוחות לשווא, ובעיקר מכשילים זה את זה בגלל המתח, "בועטים ברגליים". כאשר הנושא מתחמם, מתחמם הדיון. כל אחד מנסה "להכניס גול", לכדרר את הרעיון לשער החלטה כמה שיותר חזק... במקרים רבים לא מגיעים להחלטה ומתפזרים בתוצאת אפס: אפס החלטות ואפס כוחות ואפס רצון להמשיך ככה.

וזה בדיוק מה שדרוש ל "מאכר" ולכל טיפוס עסקני מצוי. את החלטות הממשיות יקבלו ויבצעו הם, או בישיבה עצמה ברגע האחרון, מכוח התשה מוחלטת של כל מי שיש לו התנגדות, או בשקט אחרי הישיבה, מאותה סיבה.

התהליך המשותף שלנו, לעומת זאת, דואג להבטיח לקבוצה שליטה על הזמן שלה בקבלת החלטות. לשם כך צריך לקבוע ולדעת כמה זמן יש לנו לעבודה ומתי יש לסיים. יעילות, אפילו במכונות, מוגדרת כעבודה ביחס לזמן. רק מתוך מודעות ואחריות לזמן העומד

לרשותה יכולה הקבוצה לחלק בצורה טובה את כוחותיה ומשאביה לצורך קבלת ההחלטות שעליה לקבל.

3. אישור סדר-היום

אנחנו מבקשים למנוע את האפ שרות שמישהו בקבוצה יצטרך לדון ב עניין כל שהוא בהרגשה שהנושא אינו ראוי או אינו מוכן לדיון , או מתוך מחשבה שצריך היה לדון בנושא אחר קודם, או מתוך התמרמרות שהנושא החשוב לו שוב לא עלה ולא יעלה לסדר היום, ולא ניתנה לו ההזדמנות להעלות אותו. מי שיש לו ה יכולת לקבוע למה יוקדש הזמן המשותף של דיון וקבלת החלטות, לקבוע למה יהיה סיכוי להתקבל כהחלטה ולהתבצע ולמה לא יהיה סיכוי כזה, יש לו כוח ארגוני עצום. כוח זה חייב להישאר בידי כל אחד ואחת בקבוצה, איש אינו צריך לוותר עליו.

הגשמת הערכים השוויוניים של שותפות מחייבת, ששום "בולדוזר" אנושי לא יוכל להעביר החלטות מבלי שייקבל בצורך לקבל אישור מן הקבוצה שהוא יכול לכלול את העניין שלו בסדר יומה. על פי הצפוי במירקם, רובו של סדר היום יהיה סדר היום הפוליטי המשותף שייקבע, כאמור, על ידי רוב הקבוצות בתנועה. אף על פי כן כל אדם בקבוצה זכאי, לדעתי, שתהיה שמורה לו זכ ות לדרוש שהקבוצה ת דון ותחליט או לא ת דון בכל סעיף ועניין. הקבוצה גם זכאית וחייבת להחליט בעניינים שלה עצמה, הנוגעים לחייה ולפעילותה. זכות זו צריכה להישמר ולהיראות בגלוי באמצעות התהליך של אישור הסעיפים לסדר היום בתחילתו של כל דיון.

בעבודה רגילה הסעיף הראשון על סדר היום צריך להיות דו "ח על ביצוע החלטות קודמות, על ידי האחראים לביצוע. זהו דפוס עבודה שמקובל להציע אותו ביינוץ ארגוני לכל צוות עובד, לאו דווקא דמוקרטי, ותפקידו לתרום ליעילות בביצוע העבודה. על היחס בין החלטות המתקבלות ובין מה שקורה (או לרוב לא קורה) במציאות, נתעכב בהמשך בקשר לשלב האחרון של הדיון שהוא קבלת ההחלטות עצמן.

4. חלוקת זמן העבודה המשותף בין הסעיפים השונים שעל סדר היום

גם מרכיב זה בתהליך מחייב שינוי הרגלים גמור עבור כל מי שהתנסה בחוויית ה"ישיבה". תהליך עבודה משתף בקבוצה מחייב, שעוד לפני תחילת הדיון בסעיף הראשון שעל סדר היום שאושר, מחליטים כמה זמן יוקדש ל דיון על כל סעיף. הדרך הטובה ביותר להחליט על כך היא הברורה ביותר: לכתוב על הנייר או על לוח, כך שכולם יראו ברור, את סדר היום בצורה של רשימת הסעיפים לפי סדר הדיון, וליד כל אחד מהם לרשום כמה זמן יוקדש לו עד לקבלת ההחלטה.

יש הכרח גמור להקפיד על השלב הזה בתהליך העבודה, לא לפסוח עליו. הסיבות הן אותן הסיבות שקודם חייבו אותנו לקבוע מתי הישיבה מתחילה ומתי היא נגמרת. תהליך העבודה על קבלת החלטות יש בו מחזוריות סביב כל עניין: פתיחה, דיון, הצעות סיכום, הכרעה, רישום לצורך ביצוע. אם אנחנו רוצים להבטיח שליטה משותפת בזמן, יעילות בניצול הזמן, והרגשה טובה ל משתתפים הבאה מהיותם שותפים להסדר חלוקה רציונאלי, צודק, גלוי ושוויוני, של הזמן המשותף - חייבים להקציב את הזמן לכל מחזור של קבלת ההחלטה בכל אחד מסעיפי סדר היום. כך לא נאבד שליטה על זמננו המשותף ונמנע את האפשרות שניסחף לתוך סעיף דיון אחד ולא יישאר לנו זמן לטפל באחרים.

5. מינוי "שומר הזמן" שתפקידו להזכיר למנחה או לדובר מן הדוברים, במידת הצורך, שהזמן שהוחלט עליו נגמר או עומד להיגמר.

הצעה זו אינה חיונית בכול המקרים כמו האחרות אלא יש ליישמה במידת הצורך. אולי אפשר לחלק את הזמן ביעילות ולקיים את השליטה עליו גם ללא "שומר זמן". על כל פנים, המנחה יכול/ה להיעזר בשירותיו של אחד המשתתפים שיישב עם שעון ביד ויתרכז בשמירה על מסגרת הזמן. למשל, אם הוקצב זמן לכל דובר/ת, "שומר-הזמן" הוא זה שיאמר "יש לך עוד דקה" או "זמנך עבר...". (לצורך זה יעיל במיוחד שעון שאפשר לכוונו לצלצול, כמו זה המשמש במטבח לבישול ביצה רכה...)

ההצעה למנות שומר זמן מעוגנת ב ניסיון המצטבר בחיי קבוצות דמוקרטיות. הניסיון הזה מורה על כך ש קיים קושי פסיכולוגי אדיר להתמודד בגילוי לב עם הבעיות הנוצרות בגלל השימוש החופשי בזמן, שמטבעו צפוי להיות בלתי שוויוני. הרבה רצון טוב

ורעיונות אישיים מצוינים אבדו לנצח בגלל "מסמר קטן", כביכול, של הקושי לנצל את הזמן בצורה שתהיה גם יעילה וגם מספקת עבור אנשים טובים, שה"אגו" שלהם רגיש ומפותח יותר מכישוריהם המעשיים לקחת חלק בדיון משתף ובקבלת החלטות שוויונית-דמוקרטית. לכן, הגורם העיקרי בשיקול אם לכ לול "שומר זמן" בתהליך קבלת ההחלטות המשתף או לא, צריך להיות זה: למרות הקושי שבדבר, הקבוצה חייבת להתייחס ברצינות, בגלוי ובהקפדה מלאה, לניהול זמנה, לבל יישמט האוצר היקר הזה משליטתה.

6. דיון וקבלת החלטות בכל אחד מסעיפי סדר היום במסגרות הזמן שעליהן הוחלט

כאשר הזמן שהוקצב לדיון בסעיף מסעיפי סדר היום עומד להסתיים, על המנחה להודיע שאין עוד זמן לדון והגיע הזמן להכריע בעניין. מאותו רגע אין עוד לטעון, לנמק, להסביר עמדות או לנסות להשפיע בכל דרך אחרת על מישוהו שישנה את דעתו. מאותו רגע מותר רק לנסח את הצעות ההחלטה על מנת להחליט ביניהן. רצוי מאוד (אני אישית כיועץ ארגוני הייתי רואה זאת כ חיוני בכל מצב קונקרטי), שהצעות ההחלטה המנוסחות יירשמו באופן בולט ויוצגו לעיני כולם כדי שיכריעו ביניהן.

הפסקה מתודית קצרה: היחס בין המפה לשטח

בנקודה זו כדאי לחזור ולהזכיר את היחס בין "הסדרים ארגוניים" ובין החיים בארגון. יחס זה דומה ליחס שבין המפה לשטח. אנשים בעלי ערכים הומניסטיים הפעילים בארגונים הקיימים, מנווטים את דרכם בחיים הפוליטיים בעזרת מפות בלתי מדויקות ובלתי מעודכנות בכל מה שנוגע לשטח של קבלת החלטות בדרך דמוקרטית בין אנשים חופשיים ושווים. אם ידבקו במפות המושגים המקובלות הן בהכרח יביאו אותם למבוי סתום ולאבדן דרך. אנחנו, לעומתם, מצטיידים במפות מעודכנות, מתאימות לשטח, על מנת שנגיע ליעדינו בשלום. אבל **מפה איננה שטח**. הניווט בשטח תלוי גם במנווט, לא רק במפה. קורט לוויין, מי שנחשב לאב-המייסד של מדע ההתנהגות היישומי העוסק ביחסי אנשים בארגון, ובמיוחד ב"דינאמיקה קבוצתית" (מונח שהוא הגה), קבע את הנוסחה: **התנהגות = אישיות + סביבה**. ההסדרים הארגוניים, כמו מפה, כמו משטר וחוק, כמו כללי המשחק במשחק, הם גורמי סביבה שיש להם השפעה מכרעת על ההתנהגות ותוצאותיה. אולם ההתנהגות למעשה, כלומר החיים בקבוצה הקטנה של המירקם, יהיו תלויים כמובן גם בגורם הראשון של הנוסחה, ברצונו ובאישיותו של כל אחד מן המשתתפים. כעת אתם כבר מכירים את עיקר המפה שלנו לניווט בשטח קבלת החלטות בקבוצה הקטנה, ואתם יכולים להעריך אותה. שימו לב, שאם הקבוצה תנהג על פי "התהליך המשתף" שהצענו – קיים סיכוי גדול מאוד שהיא לא תטעה בדרך ולא תיהפך לקבוצת דיבורים ולמסגרת חברתית בלבד.

על פי השלב הראשון בתהליך ייקבע מנחה שתפקידו להנחות את הקבוצה בדרך ליעדה. העובדה שיש מי שמנחה את הקבוצה תשתמע כהסכמה לצאת לפעולה משותפת ומתואמת, ולנוע לכיוון אותו יעד שהמנחה צריך להנחות את הקבוצה בדרך אליו, בניגוד לסתם מפגש חברתי שתכליתו עצם קיומו. השלב השני יחייב אותם להחליט באיזו שעה תסתיים ההליכה (הדיון, קבלת-ההחלטות) אל היעד, ועל ידי כך הם יהיו מודעים לכך שזמנם מוגבל, ששעת הסיום נקבעה. זה יעזור להם להיות יעילים בניצול הזמן. בהמשך הם כולם יהיו מחויבים, על פי התהליך, לאשר את סדר היום. הדבר יסייע להם להרגיש הזדהות עם מה שעל סדר היום, ויקל על האכזבה של אלה שהצעותיהם לסדר היום לא נתקבלו, שכן גם הם היו שותפים שווים להחלטה על כך. השלב בתהליך המחייב להחליט מראש כמה זמן יוקדש לדיון בכל סעיף יחייב אותם לשנות את הרגלי הדיבור האופייניים למפגש חברתי או למועדון ויכוחים, להתמקד בעיקר, לקצר בדבריהם ולעמוד בסדר הזמנים שנקבע. זה יבטיח שהחלטות אכן יתקבלו, שהישיבה לא תהיה עקרה אלא שלעבודת הקבוצה תהיה "תפוקה", שהיעדים שנקבעו לפגישה הושגו. אנשים חופשיים כמונו (לחופש יש מחיר, כידוע...) יוכלו כמובן להתעלם מן החלטות שהם עצמם החליטו ולעבור עליהן, אך התהליך דואג לכך שיהיה להם קשה מאוד לשכוח את הכללים או להתעלם מהם, משום שהמנחה ושומר/ת הזמן, המופקדים על מניעת הדבר, יעמדו על המשמר.

צפוי שיהיו משתתפים שירצו עוד לנמק או להוסיף משהו ששכחו, ועוד קצת להבהיר וללחוץ ולהתבטא. סביר שיהיו כאלה שיעשו מניפולציות רגשיות שונות, במודע או שלא

במודע, כדי "לסחוט" עוד זמן ועוד תשומת לב לעצמם. אבל הנוהל, התהליך והחוק הפנימי של הקבוצה, שהם שותפיו המלאים, לא יאפשרו להם להאריך בכך הרבה מעבר לזמן שנקבע. הנוהל – הבה נקווה שמנחה מיומן/מיומנת ונבון יהיה מופקד על שמירתו – יאפשר לחברי הקבוצה להפנות את כל האנרגיה שהם משקיעים ב שכונו אחרים א ד ורק לניסוח הצעת החלטה שעליה יצביעו. שמירת הנוהל הזה תחייב אותם לרמה אנושית ו לבגרות נפשית לא מבוטלות, אך אלה שיקבלו אותו על עצמם מרצונם החופשי יוכלו לעמוד בכך גם מבלי ש עברו שום הכשרה מיוחדת.

דבקות בנוהל הזה תכניס מהפכה- זוטא בהוו יית החיים של קבלת החלטות, כזכור בוודאי לרבים מן הקוראים שלמדו זאת מניסיונם: אנשים "נדלקים" על איזו נקודה בדיון ושוכחים לצאת ממנה עד שאין כבר זמן לד יון רציני בעניינים שעל סדר היום. הוויה "מסעירה" זו תעבור מן העולם הארגוני של קבוצה שת קיים כהלכתו את השלב הזה ב"תהליך העבודה המשותף" של קבלת החלטותיה.

7. ניסוח ההחלטות בכתב, עם ציון האחראים לביצוע

בשלבי התהליך עד כה דאגנו להבטיח שהקבוצה תעבוד, כלומר תקבל החלטות. כעת עלינו להבטיח, עד כמה שרק ניתן, שהעבודה תהיה טובה. הסכנה החמורה ביותר, לאור הניסיון הארגוני, היא שההחלטות יסתכמו בניסוחים מילוליים אשר יעברו את המסלול מן הדיון לפרוטוקול ושם תהיה קבורתם. שם הם ישכנו לבטח מבלי לנחות על קרקע המציאות לעולם. קשה בכלל לתאר עד כמה סכנה זאת מוחשית וצפויה, גם אצל אנשים בעלי הכוונות הטובות ביותר בעלי הרמה הגבוהה ביותר בתקשורת ובהתייחסות הדדית.

הפסקה מתודית: מבוא לפסיכולוגיה של חשיבה ולבעיית הניצול הפסיכולוגי

הבעיה של שמירת מרחק נאות בין מלים ומעשים, ושל מניעת פער בלתי רצוי, איננה בין אדם לחברו וכך איננה בעיה של ניהול זמן. היא בשורשי החשיבה והתפיסה האנושית, ביחס שבין המציאות שבה אנחנו חיים לבין מפת המושגים הקוגניטיבית המשמשת לנו להתמצאות. אנשים טובים מבליים מאות או אולי אלפי שעות משנות חייהם היפות ביותר בישיבות עקרות ומרגיזות, שאינן מולידות שום החלטות משמעותיות, אבל מתנהלות באווירה של התנצחות מרה על ניסוח מילולי כזה או אחר. אחת המכשלות הגדולות ביותר, בדרכם של בני-אדם המבקשים להחליט יחד מה לעשות, היא חשיבה מופשטת, ריחוף בענני מלים במקום דריכה על קרקע המציאות.

חשיבה לצורך התמצאות בשטח הממשי היא כמו נהיגה במכונית. הנהג אינו צריך להיות מהנדס/רכב, להכיר את כל רזי המנגנון על חלקיו ואת כל עקרונות הפעולה של מערכת ההצתה האלקטרונית והמנוע. אבל הוא או היא חייבים להכיר את הפעולות החיוניות לנהיגה בשטח, שבו נתקלים גם בנהגים אחרים, כדי לא לגרום לתאונות איומות או להיתקע. כך גם ביחס לחשיבה, שהיא מנוע מסובך עוד הרבה יותר: לא חייבים להכיר את רזי המנגנון הפנימי שלנו; זהו באמת מנגנון מ סובך לאין-שיעור – פיזי, נפשי, רגשי, שכלי, ויש בו כידוע שטחים אין סופיים של דמיון ששום כללים או מגבלות אינם חלים עליהם. אלא שיש מה ללמוד על פעולות החשיבה הבסיסיות המשמשות אותנו להתמצאות בשטח המציאות, אחרת – אם לחזור לדימוי הנהיגה במכונית – אנחנו עלולים לג רום תאונות ואסונות לעצמנו ולאחרים. המבנה הארגוני המוצע פה, והמסגרת לתהליך עבודה משתף בקבוצה, ממלאים תפקיד של סימני דרך, מסלולים שנסללו, תמרורים, מעקות תמך ושלטי הכוונה בשטח, שהוצבו כדי למנוע עד כמה שאפשר טעויות, תעויות ותאונות. אבל תנאים סביבתיים אלה, משופרים ככל שיהיו, אינם יכולים לבוא במקום לימוד הכישורים הנדרשים ב"נהיגה בשטח", כלומר גם בהבנה הדדית שתוביל לקבלת החלטות דמוקרטיות באמת, וגם בפעולה משותפת במציאות שתביא תוצאות.

החלק השני של ספר זה מוקדש על כך ל "לימודי נהיגה מונעת", אם תרצו למתוח את ההשוואה עוד קצת, כלומר לפיתוח כישורים הללו הם אלו הנדרשים במיוחד בסיטואציה של קבוצה עובדת. החשובים בין הכישורים הללו הם אלו הנדרשים כדי להימנע בעצמנו מ"ניצול פסיכולוגי" ולא להיות בין קרבנותיו. ניצול פסיכולוגי הוא מה שהתועמלנים הפוליטיים והמסחריים עושים לפרנסתם, אך ר בים מאוד מאתנו מושפעים ממנו גם בתקשורת בין-אישית. אנשים בעלי תכונות שתלטניות ודחף חזק לכפות את דעתם על הזולת, עושים זאת באמצעות השפעה העוקפת את החשיבה העצמאית של זולתם ולרוב גם מחבלת בה, וכאלה יש בכל חברה ובכל מחנה אידיאולוגי. ואילו האמצעי העיקרי של ניצול פסיכולוגי למינהו קשור

בדיוק בבעיה של החלטות שאינן מעשיות ואינן מבוצעות : שימוש בלשון מופשטת , ריחוף מילולי מעל למציאות הממשית.

במסגרת לתהליך העבודה משתף בקבוצה נכלל שלב שנועד לענות על בעיה זו . זהו השלב שבו מנסחים בכתב את החלטות, ואת החלטה שנתקבלה מציגים מנוסחת בכתב עם ציון האחראים לביצוע , רצוי עם ציון המועד לביצוע . פעולה זו מתקשרת עם בעיית הניצול הפסיכולוגי כך : אנשים בעלי נטיות להשתלט , נואמים , בעלי "כריזמה", וכל אלה מאיתנו (רובנו הגדול) שהצורך שלהם לנצח בוויכוח מחליש לרוב את הצורך לכבד את דעת המתנגדים לדעתם בתהליך הדמוקרטי -- מרגישים באוויר הדליל של הפשטות ודבורים מופשטים כמו בבית. "חזון" ו"דרך" ו"עמיד" ו"תהליכים היסטוריים" ושאר מילים גבוהות הם כלי הנשק היעילים ביותר ברשותם כדי להשתלט על הדיון ; ואילו החלטות לבצע דברים ממשיים , – מה ומי ואיך ומתי , - ניתנות פחות למניפולציות ולדיבורים שאינן מאחוריהם כלום . לדוגמה, מבחינת החשיבה הפוליטית- מפלגתית, הסיסמה "היכוננו לביאת המשיח" פועלת היטב על הקהל בזכות זה שלא נאמר מי ואיך ומתי . לעומת זאת, "היכוננו לביאת המשיח לכיכר רבין ביום ד' הקרוב ב-6 בערב" – לא תפעל טוב כמובן , שהרי שום משיח לא יבוא ויהיה בזיון . חשיבה מופשטת בקבלת החלטות היא עוד עניין שיש לסתום עליו את הגולל . רק לא כך.

בחזרה לענייננו : ההסדרים המעשיים במסגרת "תהליך העבודה המשתף" הם מעין יתדות בקרקע הקבוצה שתפקידן לעצור את בלוני האוויר המילולי החם , אם וכאשר תהיה להם נטייה לרחף . אחד האמצעים האלה הוא, כאמור, הכלל הקובע כי החלטה לסיכום הדיון תכלול תמיד גם החלטה מי יבצע אותה, **תוך כמה זמן , איך , ובאילו אמצעים** , אם אמצעים כלשהם דרושים לביצועה.

כל החלטה חייבת להיות כעין תקציר של תכנית פעולה . כמו "פקודת מבצע" בצבא, היא חייבת לפרש מי המבצעים , האמצעים לביצוע, מקום וזמן, ומה הקריטריונים שעל פיהם המחליטים יידעו להעריך את ביצוע ההחלטה , כלומר לדעת אם או באיזו מידה המטרה או היעד הושגו . אחרת החלטות יהיו כמו תרגיל על מפה : מחליטים ברוב קולות שהר מסוים המופיע במפה הוא היעד ("צדק חברתי", למשל, או "ביטחון לאומי") שצריך להגיע אליו, אבל אין תוכנית מעשית לצאת כדי להגיע אליו בשטח, או אפילו אין בכלל כוונה כזאת . החלטות על פעולות מבצעיות כמו פעולות הפגנות , שיש בהם גם אותו גורם שבצבא הוא "אויב", דורשות הכנה מיוחדת ומדוקדקת . הנושא הזה מטופל בנפרד ב"נספח אסטרטגי" לספר זה המבאר, מציע, ומתאר ברמה מעשית אי-אלימות כאמצעי הומאניסטי, מוסרי – אך גם אדיר ויעיל לאין שיעור מאלימות ומן האמצעים ההפגנתיים המקובלים – של הפעלת כוח במאבק פוליטי.

על פי הניסיון של אנשי מקצוע בתחום הפיתוח הארגוני , ואף על פי שהדבר לא נמדד במדויק, רוב החלטות המתקבלות בדיונים נגמרות בפרוטו קול, ובפוליטיקה היחס הזה עוד גרוע הרבה יותר . אם תקראו מצעים שמפלגות מפרסמות לקראת הבחירות , ותשאלו את עצמכם את השאלה " : מה בעצם הם מתכוונים לעשות ?" - לא תמצאו תשובה . גם בהכרזות של פוליטיקאים, המכריזים שמה שחשוב להם זה "אידיאולוגיה", לא תמצאו תשובה סבירה על הקשר בין זה לבין מעשיו של אותו אדם . המלל המקובל הוא גבב של מליצות כלליות : המפלגה תשאף ל... תפעל למען... תרחיב, תצמצם, תבטיח.... – שום דבר, או כמעט שום דבר שיש בו הבטחה ל עשות צעד ממשי בזמן מוגדר . לשון ההכללות והמליצות היפות אינה מחייבת אותם לכלום ; כאשר המעשה בפועל באמת חשוב להם , כמו בענייני האינטרסים האישיים שלהם (מי יתפוס איזה ג'וב, איזה "מקום ברשימה", וכד'), הסגנון הופך להיות שונה לגמרי, מפורט כמו בחוזים משפטיים שבהם המילים הגדולות הן רק כסות למה שכתוב באותיות הקטנות.

הניתוק בין דיבורים יפים ובין מעשים בשטח הוא לחם חוקה של הפוליטיקה שממנה אנחנו רוצים לברוח . התוצאה של החלטות מנוסחות יפה אך מנותקות מפעולה בשטח תהיה , במקרה ה"טוב", טיוח של חילוקי דעות שחוששים להתמודד איתן בגלוי , או טשטוש העובדה שהתנועה או הקבוצה איבדו את דרכן , אין להן תכנית פעולה אפקטיבית . וכלפי פנים , במסגרת הקבוצה הקטנה שבה היחסים אנושיים , ישירים וגלויים , הפער בין החלטות למעשים יתבטא ישירות בפגיעה בהרגשת ערך עצמי , בדמורליזציה. אם הקבוצה הפוליטית לא תתגבר על הפער שבין החלטותיה ובין ביצוען בשטח היא תאבד את ה טעם העיקרי לקיומה.

ניתוח מקרה רלוונטי

הפסיכולוגיה והפסיכופתולוגיה של חינוך רעיוני: "חינוך לערכים" לעומת חינוך להתמצאות במציאות

לפני מספר שנים הנחיתי סדנה רעיונית באפעל, מרכז הסמינרים של התנועה הקיבוצית העומד שם עד היום. השתתפו כעשרים משוחררי צבא. שאלתי אותם מי מהם מגדיר את עצמו כסוציאליסט. כולם הצביעו. ביקשתי מהם להסביר מה היו רוצים שהממשלה תעשה, בשטח החברתי-כלכלי, כדי לקדם את הגשמת הסוציאליזם. הם לא ידעו להציע שום דבר; מקסימום הציעו שינוי לא משמעותי בחלוקת התקציב. הקיימים. התחלקנו לחוליות וביקשתי שידונו ביניהם וירשמו כל מה שהיו עושים בשטח החברתי-כלכלי אילו הם היו הממשלה וכל אחד מהם ראש הממשלה. הם לא הציעו שום שינויים, כלום, פרט למשהו כמו "תמיכה במאבקי ההסתדרות".

אני מציע לראות במקרה הזה תוצאה אופיינית של "החינוך הרעיוני". אפשר לראות בו אפילו הצלחה של "חינוך לערכים", מושג מקובל ובעל קונטציות חיוביות בתרבותנו. הצעירים הללו נשארו נאמנים ל"ערכים" – "סוציאליזם" – ונאמנים למסגרת הארגונית הפועלת בקשר או בשם הערכים האלה, – ההסתדרות (אז היא עוד הייתה "ההסתדרות" ולא "ההסתדרות החדשה"). המפלגות וראשי הממסד הפוליטי זקוקים בדיוק לסוג כזה של ערכים וחינוך רעיוני וערכים כאלה, כי אחרת חבריהם לא יזדהו אתם ולא יקיימו אותם. אבל מבחינת הסיכוי שמישהו מחבריהם ותומכיהם (שהם רובם אנשים חושבים, אחראיים ובעלי כוונות טובות) יעשה משהו ללשם הגשמת הערכים – התוצאה היא פחות מאפס, גרוע מכלום.

מדוע גרוע מכלום? משום שלחלק ניכר מצעירים אלה הייתה רגישות לאי-צדק חברתי ונכונות טבעית לעשות משהו לתיקון המצב. אלמלא היו רגשות אלה ממוסדים בהזדהות עם ערך מופשט ("סוציאליזם"), ומסגרת קיימת (ההסתדרות), אפשר שהרגישות והנכונות לפעול היו מוצאות אצל אחדים מהם אפיק כל שהוא במציאות, והם היו אולי פועלים על מנת לשנות משהו, עם או בלי המסגרת המפלגתית, בכיוון שבו הם מאמינים. לפחות היה להם סיכוי רב יותר לגלות את הפער הקיים אצלם בין ההזדהות הרעיונית והארגונית ובין ההתנהגות שלהם בחיים ובשטח.

יש להודות עם זאת, שהזדהות עם ערכים או אמונה בערכים שאינם אלא מילים מנותקות מן המציאות, יכולה להיות לה גם השפעה חיובית, אבל רק בתנאי שמישהו יחבר אותם למציאות. אילו (נניח רק כדוגמאות לצורך הבהרת העניין) הייתה מתעוררת, יוזמה לחקיקה שתגביל את הפער בין המשכורות הנמוכות ביותר לגבוהות ביותר בקרב עובדי המדינה והארגונים הציבוריים; או יוזמה למען שכר מקסימום, הלאמת הבנקים והקרקע, מס על רווחי הון, שיתוף עובדים בהנהלות, או כל הצעת שינוי חברתי-כלכלי שיש לה קשר ענייני או אפילו רגשי עם המילה הזאת "סוציאליזם" – היה קיים סיכוי סביר שאלה המזדהים עם ה"ערך" הזה היו מגלים יותר תמיכה ופחות התנגדות להצעות כאלה מאלה הסוגדים ל"ערכים" כמו "שוק חופשי" ו"תחרות חופשית". שואפי תיקון חברתי יכולים לשאוב מכך עידוד מסוים. אם וכאשר יפעלו למען שינוי קונקרטי, יהיה להם סיכוי טוב לזכות בתמיכתם של אנשים רבים אשר אחרת רק אומרים שהם בעד כשואלים אותם.

גישת מדעי ההתנהגות לערכים מחייבת עיסוק בבני אדם ובהתנהגותם, ולא במילים המשמשות להם להזדהות או כדי "לחנך לערכים". הערכים הממשיים של בני אדם מתגלים בהתנהגות ובעמדות שהם נוקטים במציאות, שאפשר לצפות בהן ולנתח אותן, ולא במה שהם אומרים על עצמם. "ערכים" הם העקרונות המארגנים ומכוונים את התנהגותם של אנשים בפועל. הערך המרכזי שאבחנתי אצל הצעירים באותה סדנה היה קונפורמיזם, לא סוציאליזם. – סוף ניתוח המקרה.

אלו הם חלקנו עימם... (היום אומרים "שלא נדע מצרות"). אותה ההנחיה ב"תהליך משתף של קבלת החלטות", לפיה "בדיקת ביצוע של החלטות הקודמות" תהיה הסעיף הראשון שיאושר לדיון, נועדה גם היא ל תרום לכך שהחברים בקבוצה לא יבזבו את כוחותיהם בניסוח החלטות מילוליות שאין מאחוריהן מעשים. וכן, שלא יתבזו בהחלטות בנוסח: "נבחן דרכים ל...", "נפעל למען...", "נשפר את...", וכדומה, המסתיימות בהרגשה הטובה שהתגברנו על חילוקי הדעות ומצאנו את הנוסחה הגואלת. אותה רשמנו בפרוטוקול לתפארת הדורות. לא עוד! רק תכניות פעולה דרושות למירקם לשינוי חברתי, לפחות כמו "פקודות מבצע" בצבא שבהם תמיד מפורשים המטרה, כוחותינו, אויב, שטח, ציוד, קשר, דרכי פינוי, וכו' – ניסוחי החלטות שעל פיהן ברור מי עושה מה, איך, תוך כמה זמן, ומה בדיוק צריך לקרות במציאות כדי שבעתיד הקרוב נוכל לבדוק ולדעת אם הצלחנו או שנכשלו בביצוע. כך זה, בעיקרו של דבר, בכל פעולה של גוף מאורגן כאשר היוזמים והמארגנים באמת רוצים להשיג איזו מטרה במציאות. אשר ל"פקודות מבצע", הזיכרון הצבאי שלי ביחס אליהן הוא עתיק מאוד, ואילו לאחרונה אפילו אצלם הפרט האחרון, "איך נדע אם או באיזו מידה הצלחנו או נכשלו בפעולה", נשמט כנראה. שכן, עם פרוץ "מלחמת לבנון השנייה" (קייץ 2006) הופיעו אמנם סיסמאות "אנחנו ננצח", אבל לאחריה היו חילוקי דעות ולא היה ברור אם "ניצחנו" או לא.

משוב הוא תרגום המילה האנגלית "feedback", מושג שהגיע מתחום המחשבים שאיננו גורר עמו שום אסוציאציות ממורשת העבר. "משוב" הוא חידוש שלא היה ועדיין אין כמוהו בחיים הפוליטיים. בעיניי, המשוב הזה הוא אולי התרומה החשובה ביותר מאוצר הכלים של מדע ההתנהגות היישומי, שמדע זה יכול לתרום להתנהגות פוליטית שפוייה. במסגרת תהליך העבודה המשותף בקבוצה יש לקבוע "משוב" כסעיף האחרון בסדר היום, אבל לא כל כללי הדיון צריכים לחול עליו, משום שאין בו קבלת החלטות. בזמן המוקדש למשוב הקבוצה אינה עוסקת בעבודתה הרגילה, במשימותיה הפוליטיות או האחרות שמחוץ לעצמה, אלא בה-עצמה, במה שחיוני לחייה. היא זקוקה למשוב כדי שתוכל להוסיף ולעבוד ולהצליח, ולשמור על המורל והרצון הטוב של חבריה. הדברים הנאמרים במשוב צריכים להיכנס ללב, לא לפרוטוקול.

משוב הוא מידע שהאדם מקבל מזולתו על התנהגותו כאן ועכשיו. ההחלטה אם לקבל את המידע ואם לשנות את התנהגותו בעקבותיו היא החלטה אישית של מי שהמשוב מכוון אליו, לא של הקבוצה או של הרוב בה. רק במקרים שעולה בעיה אישית הרשומה מראש כסעיף נפרד בסדר היום, יש מקום לכך שהקבוצה ת קבל החלטה ביחס להתנהגות האישית של חבר או חברה בה. אם הבעיה עולה במסגרת משוב, האדם עצמו ורק הוא או היא רשאים להוציא את המסקנות.

המשוב הוא פרק זמן בסופה של פגישת עבודה, שבו המשתתפים דנים בפגישה עצמה שנסתיימה זה עתה. המשתתפים יכולים בפרק זמן זה לבטא בגלוי את דעותיהם ורגשותיהם ביחס לחלקם ולחלקם של האחרים בהצלחות ובקשיים שהתעוררו במהלך הפגישה המשותפת, כאן ועכשיו. "משוב" פירושו לדבר בגלוי על מה שעובר עלינו, על מה ועל מי שמסייע או מפריע, מעורר אהדה או מרגיז, מקרב או מרחיק, ממלא תקווה או מייאש. כל זאת נעשה במטרה לפתור את הבעיות בצורה אנושית וגלויה, ליישר הדורים, ולמצוא אפיק קונסטרוקטיבי לכעסים ולאכזבות. כל מה שביחסי-אנוש מקובלים אינו נאמר בגלוי, או נאמר מאחורי הגב, או נצבר ומרעיל את היחסים, או מתפרץ בכעס ושנאה ברגע הבלתי מתאים ביותר לפתרון בעיות – כל זה מכוון לאפיק הגלוי של משוב. חשוב גם העיקרון של "כאן ועכשיו", כלומר רצוי לדון באירועים הבין-אישיים סמוך ככל האפשר להתרחשותם, כדי לשמור על בהירות וחיוניות הזיכרון של מה שבאמת עבר. המסגרת הקבוצתית מאפשרת לאמת זיכרון אישי, שכן חברי הקבוצה כולם היו עדים אך לפני זמן קצר לאירועים שהמשוב מתייחס אליהם.

למשוב יש כוח השפעה רב על מי שמקבל אותו. במסגרות לימודיות, שבהן רוכשים מיומנויות של תקשורת בין אישית, זהו אמצעי הלימוד העיקרי, כאשר תוצאת הלימוד היא "צמיחה אישית". בעזרת משוב יכולים גם אנשים מבוגרים לקבל את המידע החשוב ביותר שלא יקבלו משום מקור אחר; ללמוד משהו בתחום שמשפיע ביותר על גורלם וש אחרת לא היו לומדים לעולם: איך האחרים קולטים, מבינים ומקבלים אותם באמת. משוב הוא ניסיון מודע לעשות משהו לאור המצב הקיומי הזה שחז"ל סיכמו באמרה "טול קורה מבין עיניך". משוב הוא המסקנה המעשית הנובעת מן העובדה שקשה לו מאוד לאדם לראות את ה"קורה" בין עיניו, ואילו זולתו רואה אותה בנקל. אנחנו יוצרים אפוא במודע תנאים שבהם אדם הרוצה בכך יכול לקבל מזולתו את המידע על עצמו.

מצד שני, בעלי כוח ארגוני, בוסים, מנהלים ומנהיגים, אינם זקוקים ש ייטלו את הקורה מבין עיניהם כדי לכפות על אחרים ציות ולקבל את "הכבוד המגיע להם". כאשר יש לקבל החלטות לא יכול להיות חלל ריק: בכל מקום שאין מודעות, רגישות, גילוי לב והקשבה -- יש כוח. לכן הסגנון ורמת השיח הפנימי בארגונים הפוליטיים מזכירים יותר שיח בין סוחרי סוסים מאשר בין חברים. **לא עוד!**

דבר אחד, לפחות, בטוח: אילו הם קיימו משוב בסיועם ישיבות הממשלה, המזכירות, הסיעה, ההנהלה, וכדומה – הייתה מ תחוללת מהפכה בתפיסה, ביחסים הממוסדים, ובמצאות הפוליטית.

אל נא תטעו: משוב דורש מאמץ אינטלקטואלי ורגשי רב ומחייב רמה גבוהה של התייחסות הדדית, הקשבה וביטוי עצמי. אבל זהו גם המבחן האמיתי לרמתו התרבותית של כול אדם. קבוצה שווינוית שתצליח לשלב משוב בעבודתה ה סדירה תתאפיין בתרבות-חיים גבוהה, ויהיה לה סיכוי הרבה יותר גדול להתגבר על קשייה ובעיותיה, לחיות על פי ערכיה, ולהצליח במשימותיה מבלי להידרדר ליחסי יריבות, ומאבקי שליטה וכוחנות.

הזכות להשרות דממה קצרה – שסתום ביטחון בשיחה קבוצתית

הזכות להשרות דממה קצרה, של 30 שניות (או יותר), ניתנת לכל חבר בקבוצה פעם אחת או פעמיים במשך כל פגישה, בכל זמן על פי רצונו או רצונה, וללא ערעור. אני ממליץ בחום על הנוהל הזה, המצריך גם הוא אומץ מיוחד הנדרש כדי לשבור, בפעם הראשונה, הרגלים של תרבות חיים. יש בזה מתן כוח ומתן כבוד לכל יחיד, וכל יחיד אינו יכול שלא לחוש אותו. יש בזה מתן סיכוי לכל קורטוב של כוח נפשי הטמון בכל אחד, להשפיע ברגע המכריע כך, שכולם יתקרבו חזרה למקורות האנרגיה החיובית הרציונאלית שלהם. תוכלו תמיד לקטוע את הרעש המתפרץ, האופייני לעוינות, התנגדות, תוקפנות ולחץ. רצף הדיון ייקטע אמנם לפרק-זמן שאיננו משמעותי ביחס לזמן כולו המוקדש לקבלת ההחלטות, אך יכול להיות משמעותי מאוד במניעת "תאונות" של היסחפות והידרדרות לריב, כפי שקורה לעתים בקבלת החלטות, במיוחד אם הן חשובות למשתתפים.

אפשר לרכוש את הספר וגם לקבל את כל הטקסט חינם בדוא"ל בכתובת
olek.netzer@gmail.com