

ישיבה ככלי לפיתוח והפצה של ידע

פתיחה:

ארגונים נדרשים לייצר ידע חדש ולהעבירו בין חברי הארגון על מנת להתפתח, להתאים עצמם למציאות המשתנה, לייצר ערך חדש לקהל הלקוחות וכד'. ישנן דרכים רבות ליצירה של ידע חדש והפצתו, אך ניתן להכליל ולומר, שמרביתן מבוססות על אינטראקציה בין האנשים. ישיבה היא התכנסות של שלושה אנשים או יותר, שיש להם מטרות משותפות כאשר התקשורת היא האמצעי העיקרי להשגת אותה מטרה. ישיבה הינה אפקטיבית כאשר היא משיגה את מטרותיה במינימום של זמן ולשביעות רצון המשתתפים. ישנם שני סוגים של ישיבות, האחת נועדה להעברת מידע והשנייה לצורך קבלת החלטות. ישיבות נתפסות לרוב כלא אפקטיביות וכגזלניות זמן כתוצאה מסטייה מהנושא המרכזי לשמה התכנסה הישיבה, חוסר הקשבה הנוצרת במהלך הדיון או הכנה לקויה של מוביל הישיבה.

גוף הכלי:

לא תמיד ישיבה היא הפתרון המתאים, לעיתים לשלוח עדכון במייל, לבצע מספר שיחות טלפון או להפיץ מזכר, הם ערוצים טובים יותר להעברת מידע. מתי כן נעשה שימוש בישיבה?

- כאשר נרצה לפתח ידע חדש, לפתור בעיה או לקבל החלטה.
- כאשר נרצה לקיים שיח בלתי אמצעי בין האנשים.
- כאשר נרצה מגוון ערוצי תקשורת – כתובה ומדוברת.
- כאשר נרצה לצמצם התנגדויות.

על מנת שהישיבה תשמש את הארגון ככלי ליצירה של ידע חדש והעברתו בין חברי הארגון עלינו להתמודד עם מספר אתגרים:

- בחירת מספר משתתפים מינימאלי של האנשים המתאימים – בעלי ידע בנושא, מקבלי החלטות וכד'.
- הימנעות מחשיבה קבוצתית שאינה פורצת דרך.
- העברת הידע שנוצר בישיבה לאנשים נוספים בארגון.
- מימוש החלטות מהישיבה.

התמודדות עם אתגרים אלו דורשים הערכות מתאימה, ניהול טוב של הישיבה וסיכומה.

תכנון הישיבה:

- הגדרה והצהרת מטרת הישיבה – מסייעות בבחירת הגורמים הרלוונטיים, המידע המקדים אותו יש להכין ומיקוד הישיבה.
- הכנת סדר היום של הישיבה – מסייע לאנשים להתכונן לישיבה, התמודדות עם בעיית סטייה מהנושא ואי הקפדה על לוחות זמנים ויוצר תיאום ציפיות מכלל המשתתפים.
- בחירת משתתפים – לפי מידת התרומה והרלוונטיות שלהם לנושאים שעל הפרק (אנשים שצריכים לספק או לקבל מידע, אנשים שצריכים לקבל החלטות, מתנגדים פוטנציאליים או מחוללי שינוי בארגון). חשוב לברור את המשתתפים בהתאם למידת:
 - הכרת התחום הקשור לנושא/בעיה/החלטה הנדונה בישיבה
 - מידת המחויבות שלהם לנושא
 - פנאי ופניות
 - הקפדה על אנשים המייצגים מגוון דעות בנושא
 - אנשים שאינם חוששים לבטא את שהם חושבים
 - בעלי פתיחות להקשבה ולשינוי עמדות כאשר ישנם נימוקים טובים
- קביעת מועד ומקום מתאים לישיבה
- הכנת אמצעים – צורכי תקשורת נדרשים, אופן סידור החדר ביחס למטרות ולכמות המשתתפים וכד'.

תכנון מדוקדק של הישיבה יסייע בהשגת המטרות ובצמצום גורמים בלתי מתוכננים במהלכה. כפי שנכתב לעיל מטרת הישיבה היא יצירת ידע חדש או העברה של ידע בין אנשים. תהליך זה מורכב משלושה מרכיבים: תוכן, אינטראקציה ומבנה (הדרך שבה מאורגן המידע והמשתתפים). תפקיד מנהל הישיבה הוא להוביל ולנווט את המרכיבים הנ"ל.

ניהול הישיבה:

- ניהול מרכיב התוכן – חילוץ המידע מהמשתתפים באמצעות: בקשה לדוגמאות, שאלת שאלות, עריכת "סקר" מהיר וכד'. הבאת מידע רלוונטי ממקורות מחוץ לישיבה (מחקרים, אנשי מקצוע וכיו"ב), ביצוע סיכומי ביניים וסיכום כללי של הישיבה.
- ניהול האינטראקציה בין המשתתפים – עידוד השתתפות של כלל הנוכחים, עידוד דעות שונות באמצעות: בדיקת הנחות, הפניית תשומת לב למה שהאחר חושב, עימות עם הבדלים, וכיו"ב.

כלי זה נכתב אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה עבור שיתופים מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת נשמח לקבל כלים, טפסים, נהלי עבודה וכד' ממנהלים/ות בארגונים

בדיקת קונצנזוס, פתרון סכסוכים על ידי: היפוך תפקידים, היזון חוזר וכיו"ב. ניהול התגובות והרגשות באמצעות קביעת נוהלי דיון.

• ניהול מבנה הפגישה – הגדרת סדר היום, קביעת המטרות ולעיתים אף סטייה מבוקרת מהן, הגדרת נוהלי הפגישה וחלוקת תפקידים. ישנם מבנים שונים של פגישות הנקבעים בהתאם למטרות הפגישה. להלן מודל מומלץ לניהול ישיבה שתכליתה פתרון בעיה או קבלת החלטה:

- ניתוח המצב הקיים והגדרת הבעיה
- הצבת מטרה
- הגדרת המצב הרצוי
- יצירת אלטרנטיבות לפתרון באמצעות סיעור מוחות, עבודה אישית והצגתה במליאה וכד'.
- הגדרת קריטריונים להערכת האלטרנטיבות
- הערכת האלטרנטיבות
- בחירת האלטרנטיבות הטובות ביותר

במידה והפגישה תוכננה ונוהלה כהלכה, היא מייצרת לנוכחים בה חוויה המגדירה את ההקשר בו הידע נוצר והופכת את המפגש לאירוע של למידה. אצל הנוכחים בפגישה הידע שנוצר יישאר נכס אישי ויהווה בסיס להמשך הידברות ופיתוח של ידע חדש ביניהם בעתיד. אך מרבית הישיבות נועדו כדי לשרת מטרה ארגונית רחבה יותר והפצה של ידע בין חברי ארגון רבים יותר מאלו אשר נכחו בפגישה. חשוב להבהיר כי ישנו פער מובנה ובלתי ניתן לגישור בין ידע הקיים אצלנו בראש, לבין היכולת להעביר אותו במלואו לאדם אחר. זהו פער תמידי שגם אם ננקוט בכלל הפעולות להעברת הידע, נוכל להעביר רק חלקים מסוימים ממנו. ובכל זאת, איך עושים זאת?

- סיכום ברור של התובנות העיקריות שהושגו בפגישה.
- הגדרה של הפעולות שיש לנקוט על מנת לקדם את הנושאים וההחלטות שהתקבלו בפגישה.
- ביצוע מעקב ובקרה על מימוש ההחלטות והפעולות.
- הפצה של פרוטוקול הישיבה או סיכום תמציתי (תלוי איזה מידע חשוב לנו להפיץ).
- קיום ישיבת נוספות עם בעלי תפקידים רלוונטיים שיוכלו או יהיו בהשתתפות נציגי המשתתפים בישיבה בה התקבלו ההחלטות.
- כתיבת הוראות ונהלי עבודה אופרטיביים המגלמים את תמצית ההחלטות והתובנות לכדי פעולות ארגוניות מחייבות.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מארגז הכלים של שיתופים
ישיבה ככלי לפיתוח והפצה של ידע

לסיים:

ישיבה תהיה כלי אפקטיבי ליצירה והעברה של ידע בארגון, כל עוד מקפידים לנהל אותה באופן אפקטיבי ויעיל כך שתשיג את מטרתיה בזמן הקצר ביותר ולשביעות רצון המשתתפים. הישיבה צריכה להיות מתוכננת ומנוהלת כאירוע של למידה, וק עליה ליצור חוויה לימודית. להרחבת הידע בתחום זה ניתן לפנות לספר של מריון היינס "ניהול ישיבות בדרך אפקטיבית". הספר כולל מגוון תבחינים מסוג "בחן את עצמך" ומספק פורמטים וכלים למימוש העקרונות.

כלי זה נכתב אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה עבור שיתופים
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת
נשמח לקבל כלים, טפסים, נהלי עבודה וכד' ממנהלים/ות בארגונים