



דיאלוג בחשכה

רובנו שבוים בפרדיגמות ובתפיסות עולם המונעות מאיתנו להתבונן במציאות כפי שהיא. כיצד "העיוורון" שלנו משפיע על היכולת לקיים משא ומתן ולנהל מערכות יחסים בין עובדים להנהלה

משה גרימברג

כמנהלים, כעובדים וכבני אדם אנחנו מתפקדים וחיים על בסיס פרדיגמות – הרגלים שרכשנו מהעבר. מדובר בהרגלים וערכים שהוטמעו בנו לאורך השנים. אנחנו רואים את המציאות דרך משקפיים המסננים את התמונות האמיתיות, ועל-כן אנחנו רואים את העולם, את השוק, את המתחרים, את הלקוחות ואת העובדים דרך תובנות סובייקטיביות שלנו. כל אחד מאיתנו חושב שהוא רואה את המציאות היחידה והמוחלטת. אך החיים, כמו גם המחקרים האחרונים בתחום הניהול, הפסיכולוגיה והאינטליגנציות הרגשיות והעסקיות – מוכיחים ההפך. "העיוורים" בניגוד "לרואים", פיתחו וחיזקו חושים נוספים. מתברר כי הם "העיוורים" רואים טוב יותר מאיתנו "הפיקחים".

האגדה האורבנית הבאה יכולה להמחיש זאת בצורה מצוינת: בבוקר אחד בסופר השכונתי נכנסה אישה כבת 30 עם ילדתה הקטנה. הילדה עוברת ליד מקרר מוצרי החלב וצורחת: "אמא מילקי... אמא מילקי". האישה אומרת בנחישות ובסבלנות: ירדן תירגע... וממשיכה בקניות. כעבור שתי דקות, ליד מדפי השוקולד הילדה שוב בוכה "אמא, אני רוצה שוקולד.. אני רוצה שוקולד!". האם ממשיכה בסבלנות ובקור רוח, היא לא מאבדת את העשתונות ואומרת: ירדן תירגע... תיכף נגיע הביתה. וממשיכה לעבר הקופה, שם הילדה רואה מסטיק והסיפור חוזר על עצמו. ביציאה מהסופר, המנהל שראה את כל ה"מחזה" ניגש לאם ואומר לה "אני ממש מעריץ את יכולת ההתמודדות שלך עם ירדן הקטנה". האם המופתעת משיבה: אני היא ירדן. לילדה שלי קוראים טלי.

סיפור קצר זה ממחיש איך אנחנו בונים לנו את המציאות ובמהירות רבה, על סמך ניסיון עבר ותפיסות – אשר לא פעם אינן משקפות את המציאות האובייקטיבית.



"Negotiation", הסדנה לניהול מו"מ הרמוני, טוקיו, יפן

במסגרת תפקידי כעוזר מנכ"ל בנמל חיפה ואחראי על כל נושא מיתוג מחדש, יחסי הציבור ופרסום, הופתעתי לגלות שתפיסת המציאות שלי לגבי עובדי הנמל ומנהליו היתה שונה לחלוטין מהמציאות שנחשפתי אליה כתוצאה משיחות עם אנשי הנמל ומנהליו. לקחתי חלק מקרוב בתהליכים מעצבים ליד ההנהלה החדשה בראשותו של עמוס עוזני כמנכ"ל, וזכיתי להכיר מקרוב את השחקנים הראשיים. כאחד שגדל ופעל במערכות עסקיות "נורמאליות", באתי לנמל עם דעות קדומות. נדמה לי שאני לא הייתי היחיד. למדתי להבין שטעיתי ובגדול. למדתי להבין שמערכות היחסים בנמל שבויית תחת פרדיגמות של העבר, הן מצד המנהלים, הוותיקים והחדשים, והן מצד העובדים. חסרה ביניהם תקשורת ברורה ופתוחה, חסר ביניהם הכבוד וההערכה ההדדית. הצדדים לא השכילו – למרות הרפורמה ואולי בגללה – להבין שהגיע הזמן להסתכל על הנמל במשקפיים אחרים. המציאות השתנתה ונכחתי כיצד יציאה של כל המעורבים בעשייה ממצב של "טייס אוטומטי" מובילה את הנמל ולקוחותיו לעתיד משופר. כיום, בקריירה חדשה, כשאני מלווה מנהלים, הנהלות וכוחות מכירה בתהליכים ניהוליים שונים – אני מאמין שאין "ארגונים מצוינים". יש רק אנשים מצוינים, שעובדים בארגונים ומביאים אותם למציונות. ■

אין סוף פעמים אנחנו מניחים שאנו רואים את כל התמונה. בפועל, מועטות הן הפעמים שבהן אנחנו באמת מסוגלים לראות את המציאות בצורה אובייקטיבית. כל אחד מאיתנו משלם בחייו הפרטיים, בעבודה ובעיקר בתפקידי ניהול, מחיר גבוה: הוא חוטא בפירוש התמונה, ונשאר עם קושי לראות את הצד האחר ולאפשר גם למה שאינו מובן מאליו להיבחן. כמה מאיתנו משקיעים באופן שוטף בפיתוח חושים ורגישויות כלפי אירועים, אנשים – עובדים ועמיתים? האם אנחנו מגלים אמפטיה מספקת? האם אנחנו פתוחים להקשיב ולהבין לפני שאנחנו מובנים? לפני שאנחנו מקבלים החלטות, או קובעים מדיניות? מתי נתנו לעצמנו מספיק מרווח זמן להקשיב ולהבין לעומק את הצד של האחר? האם הצלחנו לשפר ולפתח את מיומנויות האינטליגנציה הרגשית שלנו? מנהיגים ומנהלים מוצלחים הם אלה אשר לא שבויים בהרגלים של עצמם. הם אלה שתמונת המציאות שלהם קרובה עד כמה שניתן למציאות האמיתית. הם פיתחו לעצמם יכולות לחזק את הבנת התמונה באמצעותם ובאמצעות אחרים. הם אמפטיים, קשובים, סקרניים וחוקרים. מנהלים ומנהיגים עסקיים טובים מניעים עובדים ומערכות אל עבר החזון באמצעות הנחלת מוטיבציה, הנחיה, הענקת השראה, הקשבה ושאלת שאלות.

הכותב הוא מנכ"ל חברת ניהול אפקטיבי - פיתוח וליווי מנהלים וכוחות מכירה
mgrimberg@bezeqint.net