

”דבר אלי בצרכים...” / עמרי גפן

כמים הפנים לפנים כן לב האדם לאדם: (ספר משלי פרק כז פסוק יט)

במאמר זה אנסה לתאר ולהסביר את אחד המרכיבים הבסיסיים והחשובים ביותר בכל מערכת יחסים. מדובר בנושא שיש בו משהו מתעתע – מצד אחד הוא מדהים בפשטותו, ומאידך הוא מפתיע במורכבותו. אני מודה, שגם עבורי, לאחר כ-18 שנים של עיסוק מעמיק בסוגיית הצרכים, הנושא בהיבטיו המעמיקים עדיין בגדר תעלומה עבורי. גם בחיים האישיים וגם בחיים הארגוניים, עדיין לא הגעתי ליכולת מוחלטת בזיהוי ועבודה מדויקת עם צרכים. למרות הנחת העבודה המקצועית שלי, שתמיד ניתן לאתר ולהבין צרכים, אני מוצא את עצמי שוב ושוב במצבים שבהם למרות כל המודעות, המאמצים והכלים המקצועיים שיש בידי, אני עדיין לא מזהה ומבין עד תום את הצרכים של האנשים מולם אני בקשר ובממשק.

מדובר בכלי שהוא גם תפיסת עולם, שהינו רחוק מאד מהשפה והתפיסה המקובלת והמוכרת במחוזותינו. אנחנו לא לומדים את זה באופן מסודר לאורך החיים, ולכן עניין זה נסתר ולא מוכר למרביתנו. בשנים האחרונות שיתפתי מאות רבות של מנהלים ובעלי תפקידים ברעיון שעבודה עם צרכים מהווה את הבסיס לכל דיאלוג אפקטיבי ואת התשתית של כל שיתוף פעולה. תמיד זה מהווה עבורם גילוי מאיר עיניים ומאד שימושי, ומרביתם הצליחו להטמיע את התפיסה והכלי כחלק מתהליכי העבודה שלהם בארגון ובין ארגונים.

מה זה “צורך”?

במילון החדש של אבן שושן צורך מוגדר כך: “נחיצות, לצורך – לשם מטרה מסויימת, לא סתם. כל צרכו – ככל שהדבר דרוש לו. נצרך – נזקק ל..”

ניתן לומר שצורך הוא דבר שהאדם חסר אותו, צריך אותו, נזקק לו, צריך כדי להשלים חסר. מעניין כי בדיקה במילון מעלה אפשרות שהמילה קשורה למילה הארמית צרך אשר נחשבת קרובה למילה סרק – ריק. גם בערבית המילה צירכ משמעותה חסר, עני. כלומר, השימוש במילה צורך באה לבטא דבר שהאדם חסר לו זקוק לו לטובת משהו. משמעות הדברים, שאדם שכל צרכיו ממומשים יהיה אדם שלם, מאושר, מלא, ויביא את הטוב שבו. במציאות, נדיר למצוא אדם שכל צרכיו במימוש מלא. יתכן גם כי לא בהכרח נכון לשאוף לכך כל הזמן, אולם אין ספק שמערכות יחסים המבוססות על שיח צרכים יותר עשירות, מדויקות ובריאיות מאשר אלו הנעדרות הקשבה, הבנה והכרה הדדית של הצרכים.

אולם דפוס המחשבה השכיח של כולנו, ובעיקר שלנו כמנהלים, מבוסס על תהליך של הגדרה וביטוי של עמדה, ומשם מעבר מהיר וישיר למרחב של חלופות ופתרונות. בקבוצת גבים אנחנו מגדירים זאת בחצי חיוך כדפוס ה - T.O. - תחליט אוריינטד. אנחנו מאד ממוקדי פתרון, ולרוב חסרי הבנה וסבלנות לתהליך הנדרש ליצירת הפתרון הנכון והאיכותי. העמדה משקפת את הדרישה שלנו לדבר מסוים שאנחנו רוצים. אני דורש מעובד שלי להגיע לעבודה בשעה המוגדרת בבוקר. אני דורש מעמית בעבודה להעביר אלי דו"ח עם נתונים מסויימים. אני דורש מספק לקבל מוצר איכותי ומושלם. אל מול זה, הצד השני יבטא את העמדה שלו, את הדרישה שלו. לעתים קרובות, קרובות מדי, אנחנו נישאב לתוך תהליך של תנועה בין שתי העמדות הללו. ננוע על ציר אחד בין שתי העמדות, שאותו אנו מכנים “ריקוד ציה ציה”. בריקוד הזה התנועה היא על ציר אחד בלבד, קדימה ואחורה. הפתרון יוצר בדרך זו או אחרת (כוחנית או פשרנית) על הציר הזה בלבד. לצורך ההמחשה, אם צד אחד אומר 100 והאחר אומר 200, הפתרון יהיה היכנשהו בין שני המספרים הללו.

אם נתבונן על הליך משפטי, מדובר למעשה בתהליך קלאסי של ריקוד זה ותנועה בין שתי עמדות. כתב התביעה משקף עמדה אחת וכתב ההגנה את העמדה השנייה. כל עמדה מתוקפת בהסברים וציודקים, והשופט מכריע על הציר שבין שתי העמדות או שמתגבשת פשרה במרחב הזה, אולם היא בין שתי עמדות. השיח

החברתי שלנו מאד מושפע מהגישה האדוורסרית, כך שזה נראה לנו טבעי ונכון להתנהל באופן הזה. בקונפליקט, העמדות הופכות להיות מאד מוצקות ומבוצרות. אנחנו לעתים קרובות משקיעים את כל משאבינו בהשלטת עמדתנו על זו של האחר. בודאי שאין כאן ראייה סינרגטית ואין כל סיכוי לייצר פתרון מבוסס win-win. הניסיונות ליצירת שיח נמוגים לנוכח שני מונולוגים עמדותיים שונים שאינם מאפשרים כל דיאלוג. כשאנחנו עוברים למרחב של צרכים אנחנו מסוגלים לייצר דיאלוג. במרחב הצרכים ניתן לראות שיש מרחב חפיפה שהוא הבסיס להסכמות.

הן במבחן התוצאה והן במבחן התהליך, דיאלוג על צרכים הוא לרוב יותר אפקטיבי ממונולוגים של עמדות. "שיח עמדות" פחות אפקטיבי בתוצאה מאחר ולרוב יוביל להשלטת העמדה של הצד החזק על הצד החלש, או לפשרה בין שתי העמדות. התהליך מאופיין לעתים מאד קרובות בתקשורת לא אפקטיבית, עם רמות גבוהות של תסכול וחוסר אמון. תהליך שאין בו מרחב לדיאלוג משמעותי, וכן ממשק עבודה או מערכת יחסים שבהם יש עיסוק מרכזי בעמדות ובפתרונות, מאבדים את העומק והאנושיות הפוטנציאליים. הנטייה בשימוש שלנו בעמדות הוא להקצין ולתקף אותן. הנטייה של הצד האחר היא להגיב לכך בהקצנה ולעתים גם בתוקפנות, וכך נכנסים בקלות לאסקלציה ולמערך שניתן להגדיר כמעגל בזבוז.

תהליך המאפשר ביטוי, הכלה, הבנה ולעתים גם מענה על צרכים, מקדם לרוב מה שניתן להגדיר כמעגל הערך. בדרך זו נוצר ערך יותר גבוה לצדדים המעורבים ובקונטקסט ארגוני הערך הגבוה הינו גם לארגון. מדובר על תהליך המבוסס על רמה גבוהה של הקשבה וחיבור בין אישי, המתאפשרים גם במצבים טעונים, גם בתהליכים במסגרתם אין בסופו של דבר אפשרות לתת מענה מלא לכל הצרכים. עדיין, במבחן התוצאה זהו הסיכוי היחיד לקדם פתרונות איכותיים, מוסכמים וארוכי טווח.

הבחנה חיונית נוספת: המונח צרכים משמש אותנו לצורך ההבנה של מה שחשוב לאנשים. במקביל, המונח אינטרסים משמש אותנו לצורך של מה חשוב לארגון או ליחידה בארגון. הגדרת צורך של פרט בארגון יכולה להיות מנוסחת כ: "שמירה על יושרה בתהליכי עבודה", כמה שחשוב וחיוני עבור אותו אדם. ברמה הארגונית האינטרס המקביל יכול להיות מנוסח כ: "הטמעת הערך של יושרה כתרבות ארגונית". במקרה זה הצורך של הפרט והאינטרס של הארגון בהלימה מלאה, אולם ישנם מצבים בהם עלולה להיווצר סתירה. למשל צורך שמוגדר על ידי המנהל כ"קידום המיצוב האישי והמעמד שלי בארגון" עלול להיות בסתירה עם האינטרס הארגוני ל"קידום תהליכי קבלת החלטות שיתופיים בארגון".

יש להבין כי באותם מצבים שבהם הצורך האישי אינו תואם את האינטרסים של הארגון, עדיין חשוב לקיים את הדיאלוג על הצרכים והאינטרסים. תהליך זה אינו עומד בסתירה עם האפשרות ולעתים אף החובה לייצר גבולות בהירים ולעתים גם אמירה של "לא" ברור.

ישנה אימרה מפורסמת האומרת כי "הכל אישי, ומה שלא אישי - פרסונאלי"... על בסיס הנחה זו, כאשר אנשים בארגונים מייצגים את האינטרסים של הארגונים או היחידות שלהם, תמיד יהיו שם גם צרכים אישיים. תהליך אפקטיבי הוא כזה שנותן מקום גם לאינטרסים הארגוניים וגם לצרכים האישיים.

קטגוריזציה של צרכים

האם ניתן לחלק את הצרכים לקטגוריות שונות ומובחנות?

כולנו מכירים היטב את פרמידת הצרכים של מאסלאו. אולם יש האומרים כי כיום הקטגוריות שהוא יצר כבר פחות רלבנטיות. האימרה "מסלאו התהפך על הראש" נשמעת יותר ויותר... עבור מרבית האנשים המדרגות של הצרכים ההירשדותיים והבסיסיים כבר מובנות מאליהן במידה זו או אחרת, ורבים מהצרכים המוחשיים ממומשים ולכן יש יותר עיסוק בקצה הפרמידה. בודאי אם לוקחים את מאפייני דור ה - Y, כאשר לעתים קרובות הצרכים של מימוש עצמי והשקעה במשפחה גוברים על צרכים חומריים. המאפיינים התעסוקתיים של בני דור זה מצביעים בבירור על כך שעובד יעדיף לבחור מקום עבודה בו יש לו אפשרות למימוש עצמי, שיש לו

בחירה מסוימת לגבי סוג הסמכות שבמסגרתה הוא פועל, ושיש לו אפשרות משמעותית למימוש מקביל של צרכים משפחתיים, גם אם השכר שלו יותר נמוך ממקום עבודה אחר בו יקבל שכר גבוה יותר ללא יכולת לממש צרכים אלו.

בכדי לפשט את התשובה לשאלה בעניין חלוקת הצרכים לקטגוריות, ניתן לייצר אבחנה בין שתי משפחות צרכים מרכזיות - צרכים מוחשיים וצרכים לא מוחשיים. בצרכים המוחשיים נמצא למשל צורך במשאבים למימוש הייעוד, צורך במרחב עבודה נוח ועוד. בצרכים הלא מוחשיים יהיו צרכים כגון תחושת שייכות, יכולת השפעה ועוד. אלו לעתים צרכים יותר רגשיים, הקשורים לתוך אישי ולבין אישי, ואף פחות ניתנים לזיהוי. לעתים קרובות העמדה המוצהרת תתבסס על צרכים משני הסוגים. עובד שמבקש העלאה בשכר, שואף לענות הן על הצורך ברווחה כלכלית, והן על הצורך בהערכת המעסיק לעבודתו.

לרוב, הצרכים היותר משמעותיים הם דווקא אלו שבקטגוריה של הלא מוחשיים. הם אלו שמניעים אותנו יותר, ופגיעה בהם תהיה הגורם המרכזי בהיווצרות של קונפליקטים ומשברי אמון. אולם אליה וקוץ בה - אלו הצרכים שיותר קשה לבטא וגם לזהות. הם נתפסים כבטן הרכה של כל אחד מאיתנו, ובארגונים רבים, בעיקר אלו עם תרבות ארגונית משימתית וגברית, אין לביטוי שלהם לגיטימציה מלאה. גם יותר קשה לשאול עליהם ולהבינם. לצורך כך נדרש מרחב, תהליך, אמון, וכלים חדשים וברורים.

מוצעת כאן קטגוריזציה יותר מורכבת ומאתגרת, בחלוקה לארבעה מימדים - אדמה, מים, אש ואויר. אלמנטים אלו מוכרים בלא מעט תפיסות מזרחיות ומה שמוגדר כעידן החדש, אולם בהחלט ניתן להבינם ולעשות בהם שימוש בתהליכים מאד ארציים ורציונאליים. השילוב בין הדברים עשוי לחדד את עניין ההבנה והשימוש בנושא של הצרכים :

1. צורכי אדמה - אלו צרכים הקשורים לבסיס, לקיום, לגוף, למרחב, למסגרת ולהיבטים חומריים של חיינו. מספר צרכים שניתן לאפיין בקטגוריה זו: רווחה פיזית (PHYSICAL WELL BEING), בטיחות, מזון, מנוחה, מרחב מתאים, תנועה, מגע, פעילות, נוחות, יציבות, המשכיות, יעילות, סדר, ועוד.

2. צורכי מים - הכוונה לצרכים רגשיים. הצרכים שניתן לאפיין בקטגוריה זו: אינטימיות, אמפטיה, הכרה רגשית, אהבה, תחושת שייכות, חמלה, כנות, התחשבות, תחושת שותפות, "סמכון" (היכולת לסמוך ושיסמכו עלי), אמון, קשר, חיבור לאחר, קרבה, הרמוניה, להרגיש ושירגישו אותי, ועוד.

3. צורכי אש - כאן מדובר בצרכים הקשורים ליצרים, ליצירה ולביטוי היצירתיות שלנו, למימוש העצמי הרוחני (לא הפיזי), ולביטוי שלנו בעולם. צרכים אפייניים לקטגוריה זו: אתגר, עשייה, השפעה, הדדיות, הכרה בערך, משמעות (בעיני אחרים), תחושת שיוון, מימוש יצירתיות, תחושת מסוגלות, מימוש מסוגלות ויכולות, תרומה לסביבה, ביטוי עצמי - בעשייה, הנאה, גיוון, תנועה וגמישות, שליטה, כבוד, תחושת אוטונומיה ועצמאות, להבין ושיבינו אותי, עניין (שמדליק אותי ומעורר לפעולה), ועוד.

4. צורכי אויר - אלו צרכים הקשורים בתפיסה שלנו, בחשיבה, בהבנה, בדימיון, חזון, תכנון, ובאופן בו אנו מתבוננים על העולם. צרכים אפייניים לקטגוריה זו: בחירה, חופש, מודעות, משמעות (בעיני עצמי), בהירות, תרומה (מעבר לסביבה הקרובה), ביטוי עצמי - במימוש חזון ותפיסה, למידה, צמיחה והתפתחות, יושרה, ועוד.

קטגוריזציה זו יכולה לסייע בידינו להבין את נושא הצרכים, הן בהיבט הפרטני והן בהבנת הארגון. לצורך ההמחשה, ניתן לזהות שינויים בצרכים של עובדי הארגון במעבר הדורות. אם פעם, ויותר בהלימה למסלאל, אנשים הדגישו את צורכי האדמה והמים, היום עובדים יותר מדגישים את צורכי האש והאויר. באמירה ש'מסלאלו התהפך על הראש' אין הכוונה שהצרכים לא כולם ממשיכים להתקיים אבל בהחלט הדגשים והדומיננטיות של הקטגוריות השונות שלהם השתנו. בני דור ה-Y לדוגמה לא מגיעים לארגון כדי 'לעשות חברים' או מתוך שאיפה ליבטחון תעסוקתי עד הפנסיה. מה שחשוב להם יותר הוא אכן המימוש העצמי, מיצוי הפוטנציאל שלהם.

מדוע אין אנו מבטאים צרכים באופן ישיר ובהיר?

אנשים נוטים להימנע מביטוי צרכים. עובדה זו מקשה על הבנת הצרכים שלהם ובניית דיאלוג, אולם חשוב להבין זאת ללא שיפוטיות. יש מספר גורמים מרכזיים לכך:

לרוב אנשים באמת מניחים ומאמינים כי העמדה היא המוקד. אנו נכנסים לשיח עמדותי ובמצבי עימות אף "נתלים" ו"מתבצרים" בעמדה, מחזקים ומעצימים אותה מתוך אמונה בצדקתנו, על משקל "ייקוב הדין את ההר". אדם יאמר שזו הדרישה שלו, הרצון שלו, ויהיה לו קשה או לא רלבנטי לתפיסתו להגדיר ממה זה נובע ומה באמת חשוב לו. יש צורך בתהליך עצמי בעזרת מודעות וכלים, או תהליך בעזרת גורם אחר, שבעזרתו האדם יוכל להבין את הצרכים שלו ואף לתעדף אותם.

בנוסף, בדרך כלל אנו לא מבטאים צרכים כדי שהצד האחר לא ישתמש בהם באופן מניפולטיבי או באופן פוגע. זו התפיסה הקלאסית והמסורתית לגבי תהליכי משא ומתן. התפיסות החדשניות בתחום מגבות לחלוטין את ההנחה כי רצוי להגדיר ולבטא את הצרכים והאינטרסים, מאחר ואחרת יתכן ונקבל את העמדות שהצגנו אך לא נממש את מה שאנחנו באמת צריכים – מכיוון שלא הצגנו את זה. נקבל לרוב משהו על הרצף שבין העמדות של שני הצדדים. ביטוי צורך מחייב אמון, בטחון וסביבה מתאימה. בארגון שאותו ייסדתי ואותו אני מנהל, מושקעים מאמצים לאורך שנים במטרה לייצר תרבות ארגונית שתומכת בביטוי צרכים. אין זה אומר שאנשים מדברים כל היום על צרכים ורגשות. להיפך, כולם עוסקים במשימות ובמימוש היעדים, וכאשר נדרש קיים מרחב לגיטימי לבטא צרכים. במבחן התוצאה מאמץ זה משתלם, ואף משרת את מימוש החזון ויעדי הארגון. סיבה נוספת שאנחנו לא מבטאים צרכים, היא שאנחנו פשוט לא רגילים לחשוב ולדבר כך, לפחות מרביתנו. לא בדיוק למדנו את זה במערכת החינוך, ואנחנו לאו דווקא לומדים את זה מההורים שלנו. זה מחייב צורת חשיבה שונה, דרך ביטוי ואופן הקשבה שונים מהרגיל. החדשות הטובות, שקל לתרגל את זה. עוד הרבה לפני שננסה לממש את זה בסיטואציה מורכבת, אנחנו פשוט יכולים להתבונן בסיטואציות ולהקשיב לאנשים, ולנסות לעשות עם עצמנו את המשחק של האבחנה בין עמדה, צורך ופתרון.

בנוסף, אנחנו לעתים קרובות מקווים ומצפים לכך שהאחר ידע מה הצרכים שלנו מבלי שנבטא ונסביר אותם. זה נכון בעיקר לאנשים שקרובים אלינו, שאנו מניחים כי מעצם הקרבה וההיכרות, ובהנחה שאכפת להם מאיתנו, הם ידעו לבד לזהות מה חשוב לנו. אמרה לי פעם מישהי, במהלך שיחה סוערת: "אני לא אומר לך מה חשוב לי ומה אני צריכה. אתה צריך להבין לבד..." מן הסתם גם אמירה מסוג זה משקפת צורך, אולם מעבר לכך אם הצרכים אינם נאמרים, מערכת היחסים נוטה להיות פחות מדויקת ומפרה.

אנשים רבים אינם מביעים את מחשבותיהם, רגשותיהם ורצונם באופן בהיר, כנה ומדויק. מאפיין זה נובע בין היתר מתוך חשש לדחייה. אולם יתכן כי הוא קשור לדפוסי מחשבה, ליכולות ביטוי, ואף לעמימות ואי בהירות פנימיים שלנו לגבי הצרכים שלנו. אחד הדברים המפתיעים שוב ושוב, שכאשר אנחנו מנסים לסייע לאדם להגדיר ולהבהיר את צרכיו, בין השאר בכדי שיוכל לבטאם באופן אפקטיבי ומדויק מול אדם אחר, לרבים משימה זו קשה ומורכבת במיוחד. העמדות והפתרונות ברורים להם, אולם לא כך הצרכים. גם כאשר אין מדובר במשהו אישי ורגשי, ולצורך העניין ארגון נדרש להגדיר ולתעדף את האינטרסים שלו לקראת משא ומתן עם ארגון אחר, מדובר בתהליך מאד מאתגר. אם הוא מתבצע באופן שיטתי ומדויק, לאדם או לארגון יש יכולת הרבה יותר גבוהה בניהול המשא ומתן או הקונפליקט. הבהירות לגבי הצרכים שלנו מאד מעצימה ומחזקת, גם במצבים קשים ומורכבים.

איתור והבנת צורך:

"The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes but in having new eyes."

כיצד ניתן לאתר ולהבין את הצרכים של האחר? עמדה היא מעל פני השטח. היא מוחשית, מוצהרת וברורה. לעומתה, צורך נמצא לעתים קרובות מתחת לפני השטח. אנחנו נזקקים לתהליך ולכלים מדויקים בכדי לאתר את הצרכים. מתוך מכלול הכלים, מה שניתן לתאר במסגרת מוגבלת של מאמר, הינם הכלים הפשוטים לכאורה של שאילת שאלות.

שתי שאלות הבסיס, שאותן אני מגדיר גם "שאלות מיליון הדולר", הן :

1. "למה?" אני למעשה מנסה להבין את מה שעומד בבסיס העמדה. אני שואל "למה?" על העמדה. זו צריכה להיות שאלה פשוטה ונקייה. לא שיפוטית ולא מתריסה. יתכן ואצטרך לשאול אותה במהלך שיחה מספר פעמים, בזמנים ובהקשרים שונים.

סיפור התפוז המוכר והכמעט חבוט, מדמה בצורה הטובה ביותר את המעבר מעמדות לצרכים. בוריאציה הפחות טראגית, מספרים על האב שחוזר לביתו לאחר יום עבודה ארוך ומפרך. כבר במדרגות הוא שומע צעקות, וכשהוא פותח את הדלת הוא רואה את שני ילדיו הקטנים מתווכחים ביניהם בקולי קולות על.. תפוז. מיד הוא עוצר אותם ודורש מהילדים שירגעו. לאחר שהם שותקים הוא שואל לפרש הוויכוח. בנו מספר כי נותר רק תפוז אחד, והוא רוצה לאכול אותו. מיד הבת מתפרצת ואומרת שהיא רוצה את התפוז, וזה רק הוגן שהיא תקבל אותו כי היא הרימה אותו ראשונה. בבית היה תפוז אחד בלבד.

כאשר שאלתי מנהלים באחת הסדנאות מה על האב לעשות, ענה לי אחד מהם כי האב צריך לקחת את התפוז לעצמו... אכן פתרון מוכר לנו מהחיים. יש גם מי שעונה כי ירוץ למכולת לקנות תפוז נוסף. במקרה שלנו, האב, מתוסכל ועייף, לוקח את התפוז וחוצה אותו לשני חצאים. הוא מגיש חצי מהתפוז לבנו, ואת החצי האחר – לבתו. פתרון זה מרגיע את שני הילדים והם לוקחים את חלקם בשתיקה. או אז, מגלה הוא להפתעתו שבנו לוקח את חצי התפוז שניתן לו וסוחט אותו במסכת מיץ, ושונה אותו לרוויה. בנו רצה את המיץ של התפוז כיוון שהיה צמא. הבת לקחה את חציה וקילפה אותו. את הקליפה היא חתכה לחתיכות והכינה ממנה קליפות תפוז מסוכרות טעימות. בשל "שיח העמדות", וכן המעבר המהיר ממנו ל"שיח פתרונות", התהליך אותו הפעיל האב הוביל לתוצאה בינונית ופחות טובה מהתוצאה האופטימלית. אילו רק שאל אותם האב **למה** חשוב להם לקבל את התפוז ובדק את הצרכים האמיתיים שלהם – שניהם היו זוכים במלוא התפוז, ולא היה נזק חצי ממנו לפח.

אמנם החיים הם לא תפוז... אולם בהרבה מאד מצבים, הרבה יותר ממה שאנחנו רגילים לחשוב, יש את הרכיב הזה של התפוז שמשנה לגמרי את האופן בו אנו רואים את הסיטואציה ואף מאפשר תהליך ופתרון יותר אפקטיביים. בדיקה, ביטוי, זיהוי ודיון על הצרכים מהווים את השלב החשוב ביותר בכל דיאלוג, ניהול של קונפליקט וכן ניהול ממשק מורכב יותר. שלב זה נעלם לעתים קרובות במעבר המהיר מביטוי העמדות לחיפוש הפתרונות.

2. "מה חשוב לך?" זו השאלה השנייה המכוונת בדיוק רב ללמידה והבנת הצרכים של מי שמולי. זו שאלה מאוד חשובה במערכות יחסים מתמשכות, ולמעשה גם באינטראקציות קצרות. השאלה הזו, בניסוח הנכון ובעיקר בטיימינג הנכון, עשויה לחולל פלאים. היא ממתנת כעסים והתנגדויות במצבים שאלו קיימים, ומסייעת בבניית אמון במקום שזה נעדר. כל זאת בתנאי שהשאלה נשאלת במלוא הכנות ובאופן אוטנטי, ובעיני הנכון. מענה על השאלה הזו מספק לנו מענה לשאלת הצרכים. מנהל או עובד אשר במהלך שיחה עם עמית שלו, אומר לו: "תסביר לי בבקשה מה חשוב לך בממשק העבודה ביננו", סביר כי יקבל כתשובה מספר צרכים. למשל: "חשוב לי שתהיה שקיפות מלאה ביננו... חשוב לי שתעמוד בהבטחות שלך... מאד משמעותי לי שאם יש בעיות נסגור ביננו בלי לרוץ שוב ושוב למנכ"ל...". אלו דברים שיאמרו ישירות ובבהירות, או כחלק מרצף מילולי יותר סבוך ונרחב, ולעתים גם רגשי.

חשוב להבין כי לעתים קרובות צורך יושב על צורך ויתכן כי הדברים אף מגיעים למקומות פסיכולוגיים עמוקים. אין כוונה ויכולת בתהליכי דיאלוג, משא ומתן וניהול קונפליקטים להגיע לרבדים הללו. מנהלים אינם פסיכולוגיים ומוטב שכך. הכוונה לעבוד עם מה שעולה בתהליך. ביחד עם זאת מומלץ כן לנסות להבין צרכים המייצרים צרכים, במידה ורלבנטי. לדוגמא אם נבין ממישהו כי חשוב לו שתהיה הכרה במקצועיות ובתרומה שלו, ניתן לשאול שוב מדוע, או מה חשוב לו בהקשר זה, או מדוע זה חשוב לו, ואז אולי נבין כי חשובה לו גם הוודאות לגבי מיקומו וקידומו בארגון בעתיד. לא רלבנטי לנו לעסוק בצורך שלו להוכיח את עצמו להוריו, גם אם זה קשור למרחב הצרכים שלו. לצורך תהליך מלא ואפקטיבי, יש צורך בכלים נוספים מעבר לשאלות הללו, אולם בעיקר יש צורך בנקודת התייחסות שונה, של למידה.

הוויה של Un-Selfing

מה משמעות הכותרת המוזרה הזו...?

בכדי לזהות באופן מדויק את הצרכים (עד כמה שניתן), להוציא את המוץ מן התבן, אנחנו זקוקים למספר דברים מהותיים מעבר לשאלות שהוזכרו קודם לכן. הרבה לפני שדנים בכלים אפקטיביים שמסייעים בזיהוי והבנה של צרכים, חשוב להבין כי הבסיס הינו נקודת ההתייחסות שלנו, ההוויה וה Mind-Set שלנו במהלך האינטראקציה עם האדם האחר.

נקודת ההתייחסות ה"נורמאלית" שלנו היא של "ידיעה". יש לנו את התשובות, יש לנו את המידע, ולעתים קרובות יש לנו גם את הפתרונות. מדובר בדפוס של רבים מאיתנו, בעיקר אנשים אינטילגנטים ומנוסים. זה משפיע על ההקשבה שלנו, ולמעשה אנחנו לא באמת מקשיבים. על הקשבה נכתב ונאמר רבות, ולענייננו ניתן להשתמש בחלוקה למספר רמות הקשבה:

1. הקשבה תגובתית - אני פועל מול האחר ממקום תגובתי, לא לגמרי מודע ונשלט. התגובות הקלאסיות, בעיקר אם אני במצב של איום כלשהו, תהייה של FIGHT-FLIGHT-FREEZE. גם אם אני לכאורה מקשיב, אני בעיקר נערך לתגובה שאני מתכנן להמשך השיחה.

אחד החלקים המאתגרים ביותר בדיאלוג ובהקשבה קשור ביכולת לזהות ולעצור את התגובות שלנו. כאשר אנחנו באינטראקציה עם אדם אחר אנחנו בתגובה. זה נובע מדבריו, משפת הגוף שלו, מהעבר המשותף שלנו ועוד. התגובה מחריפה כאשר הוא אומר דברים שאין לנו מסכימים איתם. יתכן שנקטע ונעצור אותו, ויתכן גם שנאפשר לו לדבר אולם נהיה עסוקים בתשובה שלנו. לא באמת נקשיב לו. מצד שני, גם הזדהות או המנעות אלו תגובות שגם אם לא יראו כתוקפניות או לעומתיות, לא יאפשרו לנו הקשבה מלאה.

2. הקשבה שיפוטית - אני "יודע", יודע מה נכון, יש לי את התשובות, ולרוב גם את הפתרונות. אני לא באמת קשוב. האנרגיה ממוקדת בניסיון להראות לאחר שאני צודק ושהפתרונות שלי הם הנכונים. גם אם האחר מדבר, הקשב שלי מופנה לתוכי ולא אליו, במחשבה על הדרך בה אצליח להוכיח אותו, להוכיח לו ולשכנע אותו שהוא טועה ואני צודק.

במסגרת שתי רמות ההקשבה הללו קשה לנו להקשיב, בעיקר במצבי קונפליקט, בין השאר בשל ההנחה שההקשבה השקטה והמבינה נוגדת את הרצון שלנו לתקן את האחר ולקדם את האג'נדה שלנו בשיחה. האימרה המוכרת "שתיקה כהודיה", משמעותה שאם אתן לאחר לומר את דברו ולא אביע התנגדות, הוא עלול לחשוב שאני מקבל את הדברים. אולם זו הנחה שגויה. עצם ההקשבה המלאה לאחר, והבנת הצרכים, התפיסה והנראטיב שלו, אינה אומרת שאני מוותר במשהו על הצרכים, התפיסה והנראטיב שלי. בכל אינטראקציה אוכל למצוא את הזמן והדרך לבטא גם את מה שחשוב לי, ולא על חשבון ההקשבה לאחר.

3. הקשבה עובדתית - אני עסוק בעובדות, בנתונים, בהשלכות, בפתרונות. הקשבה מהראש, מהרציונאל. ניתן להגדיר גם אותה כהקשבה אופרטיבית. כל כולי בהווה של DOING. של עשייה. אהיה קשוב לאחר ברובד חלקי ביותר, ובמטרה להתקדם לעבר פתרון או עשייה.

ברמת ההקשבה הזו, אחד הקשיים המרכזיים שלנו בהקשבה לצורכי האחר, נובע מהמחשבה שלא נוכל לתת לו מענה. אני יודע שלא אוכל לסייע במימוש הצורך שלו, ולכן איני רואה טעם בניסיון להבין אותו. אולם למרבית האנשים, עצם ההקשבה וההבנה משמעותיים לא פחות מהמימוש המעשי של הצורך. בודאי במערכות יחסים מתמשכות. עצם הדיון על צרכים, גם אם לא ניתן לממש אותם, מהווה דבר מרכזי וחשוב בכל מערכת יחסים. למשל עובד שמרגיש שהמנהל שלו אינו קשוב ואכפתי לגבי צרכיו, קיים סיכוי גבוה שבמקום הזה ייווצרו יחסים של ניכור וחוסר אכפתיות של העובד כלפי המנהל והארגון. הדיאלוג על צרכים מייצר את החיבור אל העובד ויניע אותו, מה גם שפעמים רבות עצם ההקשבה, השאלות, והעניין שאנו מגלים ב"סיפור" של האחר, הם שלעצמם עונים על צורך מאוד מרכזי וחשוב – שהוא יצליח להשמיע את דבריו, דעותיו, ושירגיש כי מכבדים אותו.

בנוסף, גם בקונטקסט של חשיבה אופרטיבית, הרי רק לאחר הבנה מלאה של הצורך, אנחנו באמת יכולים לבחון אם יש בידינו האפשרות לתת מענה כלשהו או לא. ככל שאנו משפרים את יכולתנו להקשיב ולהבין צרכים, גם אם איננו מקבלים אותם או יכולים לתת להם מענה, אנחנו יותר אנושיים במובן של יכולת לנהל תקשורת אפקטיבית ולעבוד עם אנשים אחרים.

4. הקשבה אמפטית - הקשבה ממקום אישי ואנושי. תשומת הלב הינה לרגשות ולמערכת היחסים. אני מקשיב מהלב. אני פתוח ולא שיפוטי, מכיל את האחר. מדובר בהווה של BEING כאשר היבטים שונים של פעולה ופתרונות אינם במרכז תשומת הלב שלי כאשר אני מקשיב.

5. הקשבה נוכחת - לרמה זו של הקשבה קשה לתת הגדרה מדויקת, בין השאר מאחר והיא יחסית נדירה. הכוונה לרמה גבוהה של נוכחות וחישת האדם האחר, תוך עצירה מוחלטת של מערך התגובות שלי. אני מתבונן במציאות כפי שהיא (בדומה לויפאסאנה הבודהיסטית), עם חיבור של הראש והלב, מעבר לרגע, ובהווה של FLOW והקשבה יוצרת.

הבנת אמיתית ומדויקת של צרכים דורשת את שתי רמות ההקשבה המתקדמות, ואינה אפשרית בשלוש הרמות הבסיסיות. נשמע פשוט? כן ולא. רמות אלו דורשות למידה ותרגול לאורך כל החיים. אנחנו נדרשים להוריד את המסכים הרגילים של שיפוטיות, ביקורתיות, תגובתיות, דעות קדומות ופרדיגמות שאיתן אנו מגיעים לכל סיטואציה בין אישית.

אולם כנראה שהכשל הגדול ביותר נעוץ בהנחה שאנחנו "יודעים". גם אם אני מבין את חשיבות שיחה הצרכים, חושב ומדבר צרכים, עדיין קיים סיכון גדול בכך שאני מניח כי ברורים לי הצרכים של האדם האחר. בודאי כאשר אני מכיר אותו היטב. אפגוש את האחר עדיין ממקום של "ידיעה", ובדרך זו לא אצליח לזהות את הצרכים האמיתיים שלו, גם אם כוונתי טובה. הנחות המוצא שלי לגבי הצרכים של האחר, פוגעות בו ובמערכת היחסים שלנו, לא פחות מפעולה שנועדה לפגוע באופן מכוון. אנחנו "חוטאים" במובן זה יותר מכל עם האנשים המוכרים והקרובים אלינו – בני זוג, ילדים, עובדים, עמיתים. אנחנו בטוחים שאנחנו מכירים אותם, וכאשר הם מבטאים עמדה אין לנו ספק כי אנו יודעים לפרש בעצמנו את הצורך. כאשר מדובר במנהלים, הנדרשים כל היום "לדעת" ולתת תשובות ופתרונות, דפוסים אלו חזקים במיוחד. אמנם יש פחות הערכה כיום ביחס לעבר, כלפי המנהל "היודע", אולם זה עדיין שכיח ביותר. במצבים קיצוניים אנו אף מגדירים את זה כהיבריס, חטא היוהרה.

לכולנו קשה מאד, ואפילו מפחיד, לא לדעת... זה בודאי זר לתרבות המערבית, וכן לתרבות העסקית. אולם כאשר אנחנו באים למרחב הבין אישי עם "ידיעה", אנחנו מצמצמים מרחב זה עד למאד. היכולת לא לדעת מהווה מרכיב מרכזי ממה שאני מגדיר כ - unselfing.

הנחת עבודה של ענווה וסקרנות הכרחית לקיום תהליך מדויק ואפקטיבי של הקשבה והבנה לצרכים של האחר. היא מאפשרת התמודדות עם המורכבות האדירה שיש במרחב זה, כולל מצבים בהם האדם שמולי אינו מודע ויודע לזהות בדיוק את הצרכים שלו עצמו, ומצבים אחרים בהם לאנשים קשה לבטא את הצרכים באופן ישיר ומלא.

אחד הכלים המרכזיים לצורך ביטוי של ענווה וסקרנות בדיאלוג מסוג זה הינו הכלי של שיקוף. בדרך זו אני מוודא כי הבנתי נכון ומדויק את דברי האחר. אני לא סומך על יכולת הזיהוי שלי, המושפעת מהרבה מאד פרמטרים שעלולים להטות את ההבנה שלי. השיקוף אף מאפשר לי לנסח מחדש חלק מן העמדות כצרכים. למרות שכלי זה זר ומוזר בתרבות הישראלית, ובתרבויות הארגוניות של מערכות רבות, מנהלים רבים שלומדים ומתרגלים אותו מתארים השפעה מהותית של השימוש בכלי על האינטראקציות שלהם עם אחרים. מעבר לסיוע של השיקוף למעבר ממונולוגים לדיאלוג, כלי זה מוכיח הלכה למעשה את נקודת המוצא הענווה של המקשיב, ומסייע לבנות אמון במקום שהאמון נפגם.

האם לבטא צרכים?

עד עתה עסקנו בעיקר בחשיבות של הקשבה וזיהוי הצרכים של האחר. האם נכון ורלבנטי גם לבטא את הצרכים והאינטרסים שלנו? בהתאם לתפיסה המוצגת במאמר זה אכן מדובר במהלך רצוי ומשמעותי. יש לכך מספר נימוקים:

- כאמור, התפיסות הקלאסיות והמסורתיות לגבי משא ומתן מעודדות הסתרה של צרכים ואינטרסים בעוד התפיסות החדשניות מגבות את ההנחה כי יש לבטאם במטרה לממש את מה שחשוב לנו. אם לא נבטא את הדברים, לרוב יהיה קשה גם לממשם בתהליך. מימוש הצרכים והאינטרסים שלנו בתהליכים אמור להביא לערך גבוה גם עבורנו ועבור הארגון שלנו.
- יצירת הבחנה ברורה בין הצרכים ובין העמדה שלנו, מסייעת בידינו להתמקד בעיקר - מימוש הצרכים והאינטרסים במקום היאחזות בעמדה. היכולת שלנו לתווך את זה לאחר תסייע בתהליך יותר מהיר ואפקטיבי.
- ניתוח ובניית מפרט מדויק של צרכים ואינטרסים של הצד שלנו, הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית, מאפשרת גם תעדוף ויצירת סדרי עדיפויות בהירים אשר מכוונים אותנו נכון בהמשך התהליך. כאשר אנחנו מצויים במצבי קונפליקט המייצרים כאוס ואי וודאות, שלב זה בתהליך מאד מעצים וממקד אותנו.
- הכוונה לייצר תהליכים עם אלמנט ברור של הדדיות. גם במפגש של מנהל ועובד, אין הכוונה למקד את כל התהליך רק בצרכים של העובד. יש את הצרכים של המנהל, ויש את האינטרסים של הארגון, ולאלו ניתן מקום לא פחות חשוב מאלו של העובד.
- ביטוי של צרכים ואינטרסים מצידנו מייצר "מודלינג" בתהליך, ומקדם פתיחות ואמון. לעתים קרובות זה הקטליזטור המשמעותי ביותר שיעודד את הצד השני לשתף בצרכים ובאינטרסים שלו.
- כאשר אנו באים לבטא צורך, לעיתוי ולנוסח יש חשיבות רבה. ראשית מומלץ לעשות זאת רק לאחר העיסוק בצרכים ובאינטרסים של האחר. כך הוא יותר קשוב גם למה שאנו מבקשים להביא. בנוסף חשוב לנסח צורך באופן חיובי ולא באופן שלילי. למשל, במקום לומר "אני לא מוכן..." יש לומר – "אני רוצה...".
- ביחד עם זאת - חשוב לפתוח מרחבים אלו באופן הדרגתי ומתוחכם. אין הכוונה לבוא ולשתף בכל הצרכים והאינטרסים מייד בתחילת התהליך, אלא לשזור אותם לאורך הדרך באופן מושכל וזהיר, בעיתוי ובמינון הנכונים, ובודאי לא באופן נאיבי.

לסיכום - מה לדיאלוג מבוסס צרכים ולמנהיגות?

מודל הטווח המלא של המנהיגות (Bass & Avolio, 1996), מגדיר מספר סגנונות מנהיגות. הסגנונות המוגדרים כפחות אפקטיביים הם אלו של ה"לה-ספר" (המנהיג שיושב ונח ומאפשר לדברים לעבור לידו), מנהיגות מתקנת פסיבית (המנהיג המפעיל סמכות במצבים חריגים), המנהיגות המתקנת האקטיבית (מנהיג שעוסק במניעת מצבים חריגים ויותר אקטיבי), ומנהיגות מתגמלת (שכר ועונש בהתאם לעשייה ולביצועים). הסגנונות המוגדרים כמנהיגות מעצבת ונתפסים כיותר אפקטיביים, הינם מנהיגות השראתית (מנהיג שמעניק השראה לאנשיו), מנהיגות כאריזמטית (מבוססת בין השאר על חיקוי והזדהות), מנהיגות המבוססת על גירוי אינטלקטואלי (הגירוי האינטלקטואלי המתמיד ככוח מניע), ומנהיגות המבוססת על יחס אישי. הסגנון האחרון, אשר נתפס בעיני חוקרים ואנשי שטח שונים כמאתגר ביותר, למעשה מבוסס באופן מוחלט על צרכים. מדובר במנהיג המזהה את צורכי המונהגים ומתייחס אליהם, ועל-ידי כך מניע ורותם. הוא משקיע אנרגיה ביחס האישי לכל אדם, וקשוב לצרכים הייחודיים באופן המייצר תחושת אכפתיות ומשמעות.

הפרדוקס, כפי שעלה לא אחת במהלך המאמר, הינו שמנהיגים רבים ממוקמים יותר במרחבי ההקשבה הבסיסיים, ומגיעים לסיטואציות רבות מנקודת מוצא של "ידיעה". מנהלים ומנהיגים נמצאים בעמדה שנמצאים בה מאחר והם נדרשים לדעת, וכנראה שהם עושים זאת טוב ונכון. הם נדרשים לפתור סוגיות רבות ולכן באופן טבעי ממוקדי פתרון. המתווה המוצע כאן, של מיקוד בצרכים ובאינטרסים, דורש למידה ואימון של שרירים שכמנהיגים וכמנהלים אנחנו פחות מכירים. מובטח כי הצעדים הראשונים בדרך זו גורמים לכאבי שרירים... אולם מובטח גם כי ההמשך משתלם ומתגמל, מאחר ויוצר ערך גבוה עבור הארגון ועבור כל המעורבים באינטראקציות ובממשקי העבודה. רבים שבחרו להתקדם בדרך זו אף מתארים השלכות והשפעות על מערכות יחסים נוספות שלהם, הרבה מעבר למרחב של העבודה.

מנהיגים נדרשים לכך גם מכיוון שכיום נדרש שינוי חברתי ותרבותי, במקביל לשינוי האישי, בדרך בה אנו תופסים הצלחה בתהליכים ואינטראקציות, משאים ומתנים וקונפליקטים. התפיסה השכיחה לפיה אני מנצח או משיג את שלי בהצלחה אם אני זוכה במימוש העמדה, מתחילה לפנות את מקומה לתפיסה שהפרמטר האמיתי להצלחה הוא היכולת שלי לממש את הצרכים שלי. העמדה אינה חשובה. זו תפיסה זרה מאד בודאי לתרבות הישראלית של "אל תהיה פראיר", אולם גם לדרך בה עניין זה נתפס במקומות נוספים בעולם. ברגע שאני ממוקד צרכים, העמדה מתייתרת. אין לי בעיה "להפסיד" הכל בעמדות, אם המימוש המלא יהיה בצרכים. ואם הצרכים שלי מתממשים, לא אמורה להיות לי כל בעיה שהצרכים של האחר יתממשו. במערכות בהן קיימת תלות הדדית אוכל לממש את מירב הצרכים שלי ואת האינטרסים של הארגון אם האחר יממש את הצרכים שלו. עם תובנות אלו ניתן ליצור תרבות ארגונית מעצימה, תהליכים אפקטיביים ושיתופי פעולה ארוכי טווח.

"הדברים החשובים באמת הם אלו הסמויים מן העין..."

הנסיך הקטן

מאמר זה מוקדש באהבה ועם בקשת מחילה מכל יקירי, שבזמנים שונים לא השכלתי לחוש, לזהות ולהבין את כל הצרכים שלהם.

עמרי גפן