

1. אפקטיביות בתקשורת:

תקשורת אפקטיבית הינה תקשורת שבה המסר המועבר בין שני אנשים או יותר עובר בהצלחה, מתקבל ומובן. תקשורת יעילה בתוך צוות יכולה לעזור לטפח יחסי עבודה טובים, לשפר את מוסר ויעילות העבודה ולקדם השגת המטרות. למעשה, זוהי מיומנות בינאישית שנתפסת כאינסטינקטיבית, אך ישנם "אזורים בעיה" נפוצים. ישיבת הצוות ב"מרום תעשיות" מהווה מקרה בוחן לכך. בעזרת הסיטואציה המוצגת, אדון באופן בו אפקטיביות התקשורת באה לידי ביטוי:

א. מחסומים בתקשורת-

מחסומים בתקשורת האפקטיבית יכולים להיות משני סוגים: קשיים "טכניים" או רעשים פנימיים. כך, בשיחה שהתקיימה בין חני לדהן אחרי ישיבת המנהלים בעניין ההמלצה של חברת הייעוץ, אורן מואשם על ידם בהקשבה סלקטיבית. הם טוענים כי חברת הייעוץ אמרה את מה שציפה אורן לשמוע, והוא בתורו השתמש בכך כדי לקדם את מניעיו, תוך התעלמות מההתנגדויות והחששות שהעלו חלק מהמנהלים בישיבה.

ב. סגנונות תקשורת, הקשבה-

הקשבה יעילה מתרחשת כאשר המקשיב קולט את כוונת המדבר ומבחין גם במשמעות שמאחורי המילים. במקרה של "מרום תעשיות", לא התרחשה הקשבה יעילה שכן אורן התמקד במטרה שרצה וניסה לקדם במהלך ישיבת ההנהלה ולא התמקד במנהלים או בדברים שהציגו בפניו. שמיעה סלקטיבית באה לידי ביטוי בסיטואציה כאשר אורן הסכים לשמוע רק את דעותיהם של חברי צוות המנהלים שהיו בעד הפרויקט שניסה אורן להעביר. באופן הזה, אורן "דילג" על הדברים שחלק מהעובדים נאמרו. בין אם טענותיהם היו ריאליות יותר או פחות, מונעות מפחד, זהירות או חוסר שאפתנות, התגובה של אורן לא התייחסה לאף אחת מהטענות שהם העלו. כך, ביטל אורן את דבריה של חני בטענה שבזהירותה טעתה בפעמים הקודמות, גם כלפי גדיעון התבטא כך, רק בחר להשתמש בעקב אכילס מסוג אחר. אך נראה שגם בעשותו כך, אין הוא מגיב באופן ישיר לגבי הנושא הספיצי שבמרכז הדיון, אף לא מספק מענה לחששותיהם הספציפיים של עובדיו.

מעבר להקשבה הסלקטיבית של אורן, הוא הפגין גם פרשנות אישית סובייקטיבית. כך, התאים אורן את תגובתו לטענותיהם של עובדיו: נראה כי תגובותיו מבוססות על דעות קדומות בהן מחזיק אורן כלפי עובדיו, בעיקר כלפי אלה הבוחרים להראות את התנגדותם. אורן מפרש את הדברים הנאמרים על ידי המנהלים דרך הפריזמה של הניסיון והציפיות שיש לו כלפי כל אחד מהם, ולא על כוונותיהם או על התכנים שהם מעלים.

ג. אסרטיביות-

מטרתה של התקשורת במקרה של ישיבת הצוות של "מרום תעשיות" היא ביצועית ומכוונת להשגת תוצאות. לשם כך, דרושה תקשורת אסרטיבית. במקרה של אורן, היה עליו להפגין תקשורת אסרטיבית המבטאת את רצונותיו ודעותיו תוך שהיא מאפשרת לצרכיהם וזכויותיהם של שאר המנהלים להתקיים. אך למעשה, אורן ביטא תקשורת תוקפנית באמצעותה העביר מסר חד משמעי הרומס את דעותיהם של האחרים ומותיר אותם בתחושה שקולם לא נשמע, וגם אם נשמע הינו חסר משמעות לחלוטין בתהליך קבלת החלטות הארגוני. כדי להשיג את התוצאה הרצויה לו, אותה ניסה לקדם מראש, מבטל אורן את

קולם של האחר ובכך גם העברת המסרים הופכת להיות לא תכליתית למטרות שמנסה הארגון להשיג ולקדם.

ד. תקשורת תומכת/ מתגוננת-

הקטגוריות של גיב (Gibb, 2007) הם האסטרטגיות השונות לתקשורת בינאישית. התקשורת המתגוננת של אורן באה לידי ביטוי בהערכה (evaluation) שלו את האחרים. זאת לעומת תקשורת תומכת שבמקום להתרכז באחר הייתה מאפשרת לאורך לבטא את עצמו ואת רגשותיו מבלי להשליך את חששו על האחרים בקבוצה. היבט נוסף של התקשורת המתגוננת של אורן היא בהחלטתו החד משמעית בנושא הנידון. אורן מפגין שליטה בהחלטתו תוך ביטול דבריהם על הסף וחוסר התייחסות פרקטית לבעיות שהם מציגים. זאת לעומת תקשורת תומכת שהייתה מחפשת פתרון המגשר בין שני הצדדים ורצונותיהם, או שלפחות היה לוקח בחשבון את דעת האחר, גם אם ההחלטה המתקבלת הייתה שונה מכך. מבחינת הקטגוריה השלישית של גיב, ישנו מתח בין אסטרטגיה לספונטניות. נראה כי אורן אינו מתנהג בספונטניות, שכן החליט את החלטותיו מבעוד מועד וללא קשר לתכנים שיעלו בפגישה. על כן, הוא מנסה להנחיל אסטרטגיה מסוימת ואינו ספונטני כלפי הסיטואציה ממנה עשוי לעלות פתרון אורגני. כמו כן, מביע אורן את עליונותו בשיחה ואת ההיררכיה הברורה של הסטטוס שלו מעל זה של שאר המנהלים, כך מבטא אספקט נוסף של תקשורת מתגוננת וחששנית.

ה. חשיבת יחד-

חשיבת יחד היא מונח שנועד להביע ביקורת אודות פעולות שקבוצה מסוימת נקטה ובדרך כלל כשלו. בהקשר של "מרום תעשיות", עצם הקולות המנוגדים מייצגים אופוזיציה לפוטנציאל הקונפורמי שיוצר אורן. על אף האזהרות הפרקטיות שמספקת חני, מעטפת הקבוצה יוצרת מעין אשליית אי-פגיעות גם בפני החלטות שגויות. כמו כן, מתקיים לחץ מסוים לקונפורמיות בתוך הקבוצה. כך אורן, אחרי שמעביר ביקורת על חני, מציע לה להצטרף לאווירת תעוזת הרוח, ובכך מפעיל עליה לחץ חברתי לציות ותפקוד בניגוד לדעתה. כמו כן, העובדה שציינו ביניהם חני ודן אודות המנהלים שבחרו לא להביע את דעתם, גם הם ביטוי לצנזורה עצמית של פרטים לא לבטא את דעתם או הביקורת שיש להם כלפי החברה. נראה שחני היא מעין "פרקליט שטן" או הכבשה השחורה של הקול הביקורתי המציג תמיד את הצד הפרקטי, זה המגביל את המעוף בחוקי המציאות. ייתכן כי קבלת דעה חיצונית מיועץ ארגוני נעשתה במטרה של מניעת חשיבת יחד. אך מכיוון שדעתו של היועץ החיצוני הייתה מותאמת להחלטתו של אורן, נראה כי היא השיגה את המטרה ההפוכה.

ו. ביטחון פסיכולוגי-

בטחון פסיכולוגי הוא צורך בסיסי של אנשים במסגרות שונות לחוש כי הם יכולים לסמוך על אחרים בסביבתם כאשר זקוקים לכך. במקרה של "מרום תעשיות", השיחה בין חני לדן מדגימה בצורה מובהקת את חוסר הבטחון של המנהלים מול אורן. הם אינם חשים כי יכולים לסמוך עליו במצבים של שינוי או אי וודאות, ואף מטילים ספק באינטרסים שלו ובשאלה אם הוא רואה לנגד עיניו את טובת החברה. שתיותו של חלק מהצוות בישיבה מעידה על כך שחלק מהמנהלים חוששים