

זייפתם הקשבה? כגעתם ביצירתיות של העובדים

מחקר משותף של האוניברסיטה העברית וקינגס קולג' לונדון מגלה שמנהלים שמקשיבים באמת מגבירים את הפרודוקטיביות ואת היצירתיות של עובדיהם • ד"ר דותן קסטרו, שהוביל את המחקר בישראל, מסביר למה אנחנו מעדיפים לדבר במקום להקשיב / **דכנה ברמלי גולן**

כמה פעמים ניהלתם שיחה עם מישהו שבאמת ובתמים הקדיש את כל זמנו כדי להקשיב לכם? כמה מחבריכם יודעים להקשיב ולא מתפרצים לדבריכם כדי להבהיר איזו נקודה באמצע? כמה אנשים אתם מכירים שלא ייזכרו בדוגמה מהחיים שלהם וירגישו שהם חייבים לציין אותה בזמן שאתם מספרים להם דבר מה? כנראה מעטים. ודאי מעטים יותר המנהלים שתפגשו במקומות העבודה שלכם שבאמת ימצאו את הזמן לשבת ולהאזין לכם.

המחקר לאורך השנים עסק מעט מאוד בתחום ההקשבה. פרופ' אבי קלוגר, חוקר התנהגות ארגונית בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית, חקר את הנושא לפני ארבע שנים וגילה שמתוך 4,000 מאמרים בכתבי עת מובילים בתחום הניהול שפורסמו

משנת 1965 ועד ספטמבר 2014 בנושא הקשבה, רק שמונה הזכירו את המילה "הקשבה", ולא בהקשר עסקי.

כעת, מחקר בינלאומי שנעשה על ידי חוקרים מהאוניברסיטה העברית ומהאוניברסיטה הציבורית קינגס קולג' לונדון שבבריטניה, מגלה אילו יתרונות יכולים לצמוח לארגון מהקשבה אמיתית של מנהלים. לפי המחקר, מנהלים שיודעים להקשיב לעובדים תרמו לשיפור היצירתיות שלהם, ובתנאי שההקשבה היא אמיתית והם לא מזוייפים הקשבה. במקרה כזה, הם דווקא יפגעו בפרודוקטיביות של עובדיהם.

לשאל מה שרוצים בלי להיפגע

המחקר, שבישראל הוביל ד"ר דותן קסטרו מבית הספר פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה

העברית, הקיף כ-700 נחקרים. הוא כלל סקרים וניסויים שהראו שעובדים שהרגישו שיש מי שמקשיב להם נטו לדרג את עצמם במהלך עבודתם כיצירתיים יותר וכפוריים יותר מבחינת תפוקה, והעבודה שלהם הייתה איכותית יותר.

"המחקר כלל חמישה חלקים", מספר קסטרו. "חלקם מחקרי שדה, שבהם ענו העובדים על שאלונים שנגעו למידת ההקשבה של המנהלים וגם ליצירתיות שלהם, ואחר כך המשכנו למחקרי המעבדה, חלקם מחקרי תרחיש. במסגרת אלה התבקשו העובדים לדמיין שהמנהל שלהם מקשיב לא מקשיב ואז בחנו את מידת הביטחון הפסיכולוגי שלהם, שהוא מנגנון שהוכח במחקרים רבים כמעלה יצירתיות".

• מה זה ביטחון פסיכולוגי? "פירושו של ביטחון פסיכולוגי הוא שאתה יכול להגיד מה שאתה



איור: P.R.S. / Shutterstock קריאייטיב

את הקבוצה ויכולת להביע דאגה והתעניינות בהצלחת החברים בקבוצה וברווחתם.

להקשיב זה הירואי פחות מדובר

למה קשה כל כך להקשיב לאחרים בכלל ולכפופים לכם בפרט? לדברי קסטרו, יש סיבות טובות לעניין הרב שאנחנו מגלים בדיבור לעומת הקשבה.

של גוגל בשם "פרוג'קט אוקסיג'ן" והוכיח כי לאיכות הניהול בכלל ולהקשבה בפרט יש השפעה משמעותית על ביצועי החברה. אהרן הפרמטרים המרכזיים (מתוך שמונה) למנהל אפקטיבי שנמצאו היה מנהל בעל יכולת תקשורת שמאפשרת הקשבה הדדית ושיתוף. חלק מהפרמטרים האחרים גם הם קשורים בעקיפין לתחום ההקשבה: יכולת אימון טובה, יכולת להעצים

- לייצר סלוגנים למוצרים. כל הנבדקים ערכו שיחה מקדימה עם מנהל מקשיב, אבל חלקם ישבו כשמאחוריהם מסכים מהבהבים, כלומר, בזמן השיחה הבהב מסך מול המנהל. רק נוכחותם של המסכים המהבהבים פגעה באיכות התוצרים וביכולת של העובדים לייצר סלוגנים טובים. תוצאות המחקר הזה תואמות למחקר שערכה מעבדת החדרשנות

רוצה ולשאול מה שאתה רוצה בלי שתהיה כך פגיעה. המצב הזה מאפשר לך להגיע לרעיונות יצירתיים. זה מנגנון שאנחנו כחנו ברמת הפרט. במקור ביטחון פסיכולוגי הוא מושג צוותי - עד כמה ביטחון פסיכולוגי מעלה יצירתיות". הניסוי הכי מובהק בין המשתתפים חלקי המחקר היה מחקר מעבדה שבו הנבדקים, עובדים בחברת פרסום, נדרשו לעשות מבחני יצירתיות

של הרופאים לשביעות הרצון של המטופלים. במחקרים שנערכו בתחום העסקי נמצא שאנשי מכירות מצליחים למכור יותר כאשר הם מקשיבים ללקוחותיהם. בתחום הניהולי נמצא שיש קשר בין מידת ההקשבה של המנהל לבין האופן שבו תופסים אותו העובדים כמוביל אנשים, וכי עובדים שחשים שהמנהל שלהם מקשיב להם מביעים שביעות רצון גבוהה מהעבודה בארגון. בתחום החינוכי נמצא קשר חיובי בין מידת ההקשבה של מנהל בית הספר למוריו לבין הציונים הממוצעים של התלמידים בבית הספר.

● **האם אפשר ללמד הקשבה?**
"הוכח שבאמצעות הדרכה נכונה אפשר ללמד אנשים להקשיב. היום ההסחות הרבות שיש לנו מקשות על העניין. חשוב לפנות זמן ולהתמקד בבוני השיחה, כולל התנתקות מקריאה ומכתיבה של הודעות ומיילים בזמן השיחה. לעתים נדמה שהתרגלנו להפרעות הללו, אולם מתברר שגם נוכחות של טלפון נייד על השולחן גורמת לאנשים לחבב פחות זה את זה, לעומת החיבה שהיו מגלים זה לזה אילו הנייד היה מחוץ לטווח העין. ההתנתקות מהמכשירים משררת לבן השיחה שהוא חשוב ומזמינה הקשבה". ●

"הדיבור מאפשר לנו להציג ולבטא את עצמנו, לתפוס מקום ולהפגין בולטות ורומיננטיות, ומציב אותנו בעמדה של כוח ביחס למקשיב. במחקר העוסק בקשר שבין כוח ומרחק חברתי נמצא כי בעלי הכוח נוטים להתעניין פחות במצבם, ברגשותיהם ובמחשבותיהם של אחרים. על כן אין זה מפתיע שבהשוואה לחסרי כוח, בעלי כוח מפגינים פחות אמפתיה ומדייקים פחות בזיהוי מצבים רגשיים של אחרים. מחקרים מלמדים שהקשבה נתפסת כעמדה נחותה יותר מזו של דיבור. הקשבה מציבה את האדם בעמדה של למידה מן האחר. על כן, הימצאות בעמדת המקשיב, השואל או הלומד מבליעה בתוכה את ההודאה שאין למקשיב את כל התשובות. הימצאות בעמדה זו עשויה להיתפס כחולשה, במיוחד בקרב אלו המחזיקים בעמדת כוח. נדמה שהקשבה הירואית פחות מדיבור ומזמנת מפגש שוויוני יותר ומושך פחות".

אבל האם להקשבה יש תועלת "אובייקטיבית"? לדברי קסטרו, "במחקרים בתחום הרפואי נמצא כי ככל שרופאים הקשיבו יותר למטופלים שלהם, כך מספר התביעות היה נמוך יותר ונמצא קשר חיובי בין מידת ההקשבה

"היום ההסחות הרבות שיש לנו מקשות על ההקשבה. לעתים נדמה שהתרגלנו להפרעות, אולם מתברר שגם נוכחות של טלפון נייד על השולחן גורמת לאנשים לחבב פחות זה את זה, לעומת החיבה שהיו מגלים זה לזה אילו הנייד היה מחוץ לטווח העין"

"במחקרים שנערכו בתחום העסקי נמצא שאנשי מכירות מצליחים למכור יותר כאשר הם מקשיבים ללקוחותיהם. בתחום הניהולי נמצא שיש קשר בין מידת ההקשבה של המנהל לבין האופן שבו תופסים אותו העובדים כמוביל אנשים"