



# אין זמן לשאלות

תשפיע על חיי כולנו, ההחלטה על כך לא תתקבל במ־שאל עם. אנחנו בונים על האיוונים והבלמים הקיימים במערכות ההייררכיות: על גופי הביקורת והבקרה, שיש־גיהו בשמנו ובמקומנו. אנחנו סומכים עליהם שישאלו את השאלות וידרשו תשובות.

ארגונים המתנהלים באופן הגון מבצעים לא מעט פעולות כדי להיבנות מביקורת, ספק וחקר של מנהלים ועובדים. דירקטוריונים המתנהלים כראוי שואלים את ההנהלה שאלות אסטרטגיות ומתעקשים לקבל תשובות מבוססות. תהליכי תכנון נתרמים ממידע של עובדים ומומחי תוכן מרחבי הארגון. תהליכי שינוי ארגוני מער־בים "תקשור", סדנאות לעובדים ומיסוד של מנגנוני שא־לות ותשובות. זו לא דמוקרטיה, אבל כך נוצרת חוויה ולעתים גם מהות של השתתפות, הבעת דעה, העלאת רעיונות ואולי אפילו דיון ביקורתי.

כל המנגנונים הארגוניים שתפקידם לחקור, לבקר ולהתריע אינם עומדים בפני מנהיגות לא הגונה היודעת לתמרן ולהכניע שומרי סף. המשבר הפיננסי בארצות הברית ב־2008 חשף כי גם ארגונים עם מנגנוני בקרה שזכו לדירוג גבוה במדדים הבדוקים ממשיך תאגידי ואח־ריותיות, לא התנהלו באופן "הגון". כך למשל, לפני המשבר הפיננסי, חברת AIG נכנסה לרשימת 100 החבר־רות במדד Global 100 Most Sustainable Companies in the World ל־2007. שנה לאחר מכן נחשפו בחברה פרשיות של מתן בונוסים לעובדים הבכ־רים ועיוות הדו"חות החשבונאיים.

שני חוקרי המנהיגות והתרבות הארגונית ויל פלפס ונילס וואן קוואקב כתבו במאמר שפורסם ב־Academy of Management Review לאחרונה, כי הדיאלוג הנחוץ בין מנהיגים למונהגים הוא מה שהם כינו "חקר מוקיר". לטענתם, שיח של שאלות ותשובות בין מנהיגים למונהגים עונה על שלושה צרכים פסיכולוגיים אנושיים: כשירות, שייכות ואוטונומיה. לשיטתם, ישנם מצבים שבהם דיאלוג כזה מתקשה להתקיים. למשל, כשיש פערי כוח בולטים, סביבה ארגונית שתלטנית, לחץ זמן, מרחק פיזי, עומס קוגניטיבי, והיסטוריה של חוסר שביעות רצון מהמנהיגים. באופן פרדוקסלי, הם כתבו, על מנהיגים לזכור כי דווקא במצבים קשים אלה הדיאלוג הזה נדרש במיוחד, וחובה עליהם לקיימו.

העידן הנוכחי מלמד כי מנהיגים המבקשים להשפיע נדרשים לא רק לכריזמה, יכולת ניסוח וקהל. הם זקוקים לקהל שלא מטיל ספק ולא שואל יותר מדי שאלות. בס־פרו האחרון מ־2016, "שאלה יפה יותר", טען העיתונאי והסופר האמריקאי וורן ברגר כי התופעה של השתקת השואלים מתרחבת ומתחזקת בעולם מהיר המחייב החל־טות וריוות שהבעת ספק עלולה לעכבן.

בנוסף, ניכר כי ככל שהאתיקה של הנשאלים מתגמ־שת עד שרבים מהם חשים שהם אינם חייבים תשובה, או שבמקום תשובה הם יכולים להאשים את השואל בחתר־נות או בוגגנות – אנשים חוששים יותר תפקידו של המ־שפיע בהקשר הזה הוא להעצים את המציאות הרגשית שבה השואל הפוטנציאלי ירגיש טיפש, מעכב, עוסק בור־טות או צדקן. מנהיגים רבים ברמה הלאומית והארגונית נוקטים גישות אלו. הם מעצימים את המורכבות, הסר־דיות והמהירות הנדרשות בקבלת החלטות. הם משדרים שהם מעל לשאלות, ונתיניהם נדרשים לקבל את דב־ריהם ומעשיהם ללא ערעור.

המחשבה כי הצגת שאלות מקדמת הבנה, בהירות ועומק היא הגיונית. רבים גם יסכימו כי הפניית זרקור לפינות לא מובנות או לא פתורות מאפשרת העמקה של קשרים קבוצתיים ובינאישיים. עם זאת, המחקר מראה כי אנשים נוטים לשמור שאלות וספקות לעצמם. במאמר שפרסם ביוני 2018 ב־הרווארד ביזנס ריווי" מונה פרופ־אליסון ווד ארבע סיבות להימנעותם של אנשים משאלת שאלות: אגוצנטריות ועיסוק בעצמם; אפתי; תחושה שהם יודעים את התשובות; ובעיקר – חשש לשאול את השאלות הלא־נכונות.

למרות המאפיינים האוניברסליים של התכונה הזאת, מתברר שיש הבדלים מגדריים. אליזבט וורטון, במאמר שפורסם ב־Behavioral Scientist ביוני, טענה כי גברים נוטים לשאול פחות שאלות במסגרת בינאישית אך שואלים שאלות במסגרת מקצועית מתוך כוונה להוכיח בכך ידע וסטטוס. נשים חשות חוסר ביטחון בזירות אלו ושומרות, יותר מגברים, את השאלות לעצמן.

גם בסביבות ארגוניות שאינן מעצימות את החרדות וחוסר הביטחון של שואלי השאלות, ניתן מקום מצומצם לתשאול והטלת ספק. כולנו מקבלים על עצמנו מודלים הייררכיים שבהם מנהיגים ומנהלים נבחרים או ממונים משפיעים על גורלנו באופן שאין לנו כל יכולת לבקר. אנחנו מקבלים את העובדה שככל שההחלטה גורלית יותר ומשפיעה על חיינו באופן משמעותי יותר, כך היא מתקבלת בקרב קבוצה קטנה יותר של אנשים, בקבינט, במטבחון ודומיהם. ברור לנו שאף שיציאה למלחמה

מנהיגים רבים  
ברמה הלאומית  
והארגונית  
מעצימים את  
המורכבות,  
הסודיות  
והמהירות  
הנדרשות  
בקבלת  
החלטות. הם  
משדרים שהם  
מעל לשאלות,  
ונתיניהם  
נדרשים לקבל  
את דבריהם  
ומעשיהם ללא  
ערעור

page

473