



דילמת ההתייעצות

הסוככים בכך שהם אינם מחליטים לכד. בחלק מן המקרים נבחרים לצורך כך יועצים שעמדותיהם מוכרות לנועץ או מסוכמות עימו מראש. במקרים אחרים, מתקיים תהליך בו המתלבט לכאורה בוחר את היועץ לאחר היכרות וראיונות שנועדו לנבא בדיוק כיצד ייעץ, או כמה אסרטיבי יהיה בביטוי עמדות עצמאיות, אם חלילה יהיו כאלה.

אין פסול ביועץ שמשותף פעולה עם לקוח המעוניין לייצור אשליית התייעצות. זהו אירוע שגרתי למדי בחייהם של יועצים. יש פסול בכך שהיועץ אינו מודע לכך שזהו מצבו וסבור כי תפקידו הוא לחזור באוזני הלקוח על מידע שהלך קודם מכיר או לשקף בלא דעת את אחת מעמדותיו של הנועץ שוב ושוב. פרופסור אמריטוס הווארד סטיין מאוניברסיטת אוקלהומה חידד בספרו "הקשבה עמוקה" את תפקיד היועץ כמי שיכול לשוטט בנוחיות בין המציאות הנפשיות של מקבלי החלטות ולחוש בנוח עם הכחשה ורציונליזציה, הפועלות למען הפחתת החרדה התוצאות של החלטה. הקשבה מעמיקה, לשיטתו, היא דיאלוג המייצר תשובות תוך מחקר משותף עם הנועץ על האפשרויות העומדות לרשותו, בניסיון לסייע ללקוח לקבל החלטה טובה יותר מודעות למחירי שעליו לשלם. התהליך הזה מחייב אמפתיה עמוקה, תוך הבנה של המצב הנפשי של מקבל החלטה, ושל הקונפליקטים הפנימיים והחיצוניים המופעלים עליו. על היועץ לסייע למתלבט לקבל החלטה שתהיה אליה התנגדות פנימית בליבו פנימה והתנגדות חיצונית לעתים של היקרים לו. המאמץ למצוא את הרוב הנמוך אך היציב אצל המתלבט לכיוונה של החלטה מסוימת הוא לב ליבו של הדיון, אם הוא מתקיים באמת.

ובחזרה לנתניהו: כשמסתיימת הצגת התייעצות שניבטח מחלונות הבית ומסדרונות המשרד של עורך דין, עדיין נשארת פתוחה סוגיית קבלת החלטה שלו. אם הוא יסתכל לתוך נפשו פנימה, בשקט של אחרי הספינים, שיגעון הגדולות, התחושה שהוא יכול לייצר את המציאות ושאותו תרכיב מכיו שילכו איתו עד הסוף. מה נשאר עימו אז? מה הוא שומע אם הוא מקשיב הקשבה עמוקה לעצמו? אם יש רגע של שקט כזה, זהו כנראה רגע שבו נתניהו יודע מה עליו לעשות. זהו הרגע שכל מקבל החלטה מבקש לעצמו. רגע של שקט פנימי. ניתן להאמין שגם לנתניהו היה רגע כזה, ושהחלטה בליבו כבר התקבלה. נדמה שהוא יודע כי טובה דילמת אסיר, מדילמה של אסיר.

הדילמה שבה היה נתון בנימין נתניהו כשבועות האחרונים של ינואר, לא היתה פשוטה. חתימה על עסקת טיעון עם קלון, היתה ממוטטת לכאורה את הקו שבחר בו לאורך כל הדרך. אפילו הוא יתקשה בנסיבות אלו, לקרוץ ולומר: 'נו, סתם חתמתי'; המשך המשפט, לעומת זאת, כמוהו כהימור מול הבית - והבית עלול לנצח. זו "דילמת האסיר" המוכרת, במיוחד כשברקע יושב הנחקר השני, שאול אלוביץ', שעלול להתהפך ולמסור מידע בעייתי מבחינתו של נתניהו.

איך מקבלים החלטה? מתייעצים. נתניהו, כמו נתניהו, לא מחמיץ הזדמנות לייצר אימג' תיאטרלי. תמונות ההתייעצות שלו ושל משפחתו עם עורכי הדין בביתו של אחד מהם, בועז בן צור, הציפו את המסכים. לכאורה הצצה לרגע אינטימי, גורלי, בו נועדים היועץ והנועץ כדי לקבל החלטות קשות.

ההתייעצות משווקת כתהליך שתפקידו לסייע לקבל החלטות, אך האם הוא באמת כזה? מה תפקידו של היועץ במערכת היחסים שלו עם הלקוח? ומה תפקידם של שאר בעלי העניין - בני המשפחה למשל - בדיון כזה? מן הסתם, לא עורכי הדין ולא בני המשפחה מביאים לדיון מידע שהמתלבט אינו מכיר. כמו בסדנת פסיכודרמה, המשתתפים מייצגים קולות שונים, עמדות שונות, הקיימים בלאו הכי בראשו של מקבל החלטה. אין סוגייה שאין לה ייצוג בתוך דעתו שלו. הדרמה הזו אינה מתקיימת רק בביתו של עורך הדין של ראש הממשלה לשעבר. זוהי הדרמה המתקיימת בהרבה דיונים של יועצים ומקבלי החלטות. לא נלמד שם שום דבר חדש. היועצים משקפים עמדות המוכרות לנשוא הדיון היטב. הם חוזרים עליהן שוב ושוב מזוויות נוספות ומנסים לשכנע. זאת כשהקושי בקבלת החלטה לא נובע ממידע חסר, אלא מהיכולת לקבל החלטה עם מידע חסר.

באופן טבעי אנשים מתקשים לקבל החלטות, ודאי כאשר לה משפיעות על גורלם, בהתבסס על מידע חלקי, תוך כדי שהם חווים רגשות אמביוולנטיים ואי ודאות לגבי היחסים בין פעולה לבין תוצאה. תוספת לזה את ההסתיות הקוגניטיביות המוכרות לנו, כגון הקושי להתמודד עם עלות שקועה ולחנות הפסדים, ותקבלו אדם במצוקה המבקשה להחליט "ברוב נמוך" בפרלמנט הפנימי שלו מה עליו לעשות. כשהאנשים עימם הוא מתייעץ מבטאים עמדות קבועות המוכרות לו היטב, מתקיים פסבדו-יועץ שאין באפשרותו לסייע לו לקבל החלטה כלל. לא מעט מנהיגים, מנהלים או אנשים מקיימים תהליכי התייעצות כאלו עם אנשים שעמדותיהם מוכרות להם, ומקיימים באופן מודע יותר או פחות את תהליכי הייעוץ הללו - שאינם מובילים לדבר חוץ מעצם קיומו של התהליך. חלף, עושים זאת באופן מניפולטיבי ומנסים לשכנע את

לא מעט מנהיגים ומנהלים מקיימים תהליכי התייעצות עם אנשים שעמדותיהם מוכרות להם. בכך מתקיימים, במודע פחות או יותר, תהליכי ייעוץ שאינם מובילים לדבר חוץ מעצם קיומו של התהליך. חלקם עושים זאת באופן מניפולטיבי

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה