

אתיקה ביחסי ספק הדרכה ולקוח – גישת "הכוונה הטובה"

מאת: עו"ד אופיר צומן - מרצה בנושא אתיקה ומומחה הדרכה ופרזנטציה

(פורסם בגיליון מאי 2007 של ירחון משאבי אנוש)

במערכון המפורסם שואל מרדכי (פופיק) ארנון את אושיק לוי, שביקר בפעם הראשונה בקונצרט: "נו, איך היה הרסיטל?" עונה אושיק: "הרסיטל היה מלא, אבל היציע ככה ככה..."

ישראלים מבינים בכל נושא. לא רק מבינים אלא גם יכולים ללמד אחרים. אם תתפוס אקראית ישראלי ממוצע ברחוב ותשאל אותו האם הוא יודע לנגן בחליל צד סביר להניח שהתשובה תהיה: "תביא, נראה". בתרבות שלנו זו כמעט בושה להגיד "לא יודע".

זוהי לדעתי הבעיה המרכזית של ענף ההדרכה כיום בארץ - מי שיודע את המקצוע בד"כ עוסק בו בפועל, ומי שלא יודע את המקצוע – הופך להיות בחלק מהמקרים מדריך או יועץ לאותו מקצוע. אנחנו מכירים את השיטה מהצבא – החיילים או הקצינים המקצועיים ביותר הולכים לפיקוד, הפחות טובים נשלחים להדרכה. המגה טרנד החדש, ה - "coaching", מושך אליו אנשים טובים, אך בצידם גם אופורטוניסטים, שמוציאים שם רע לענף כולו.

הדרכה כיום לא תמיד נתפסת כמקצוע אלא כברירת מחדל, כשאינן משהו אחר טוב יותר לעסוק בו. אם נוסיף לכך את העובדה שספקי הדרכה רבים וגם חלק ניכר מהלקוחות לא תמיד יודעים לבדוק את אפקטיביות ההדרכה, נקבל מקצוע ערטילאי שאין לו סף כניסה ולא מדדי ביצוע ברורים. מי שמשלם את המחיר הוא הלקוח העסקי.

עמיר פרץ והמשקפת הסגורה

עושה רושם שאין דוגמה מביכה יותר לרמת מקצועיות מאשר התמונה בה נראה שר הביטחון עמיר פרץ מנסה להתבונן על תרגיל צבאי דרך משקפת סגורה. גם בתחום ההדרכה קיימים מקרים שבהם נשאר המשקפת סגורה. כידוע, כדי להיות מורה למתמטיקה אתה לא צריך להיות משולש, ובאותה מידה ישנם נושאי הדרכה שלא נדרש בהם נסיון מקצועי פרקטי כלשהו, למשל ניהול זמן, חשיבה יצירתית או תקשורת בינאישית. אולם בנושא מיומנויות מקצועיות כגון מכירות, שירות, פרזנטציה וגיוס עובדים, חייב המדריך להיות בעל נסיון מקצועי מוכח. לגישתי, רק אדם שמכר בעצמו וניהל צוות של אנשי מכירות יכול להיות מדריך בתחום המכירות, רק אדם שנתן שירות לקוחות וניהל מחלקת שירות לקוחות יכול להיות מדריך בנושא שירות לקוחות וכן הלאה. מדריכים רבים עוסקים בהדרכה ללא נסיון ביצועי בתחום ההדרכה בו הם עוסקים. זה לא אומר שהם אינם מדריכים טובים, אך זה אומר שחסרה להם מיומנות מרכזית הנדרשת למדריך ראוי. הראיה שלהם חלקית בלבד, או בצורה ציורית – במשקפת שלהם, רק משקף אחד פתוח. תחום ההדרכה הבעייתי ביותר בהקשר זה הוא ניהול ומנהיגות. מדי שנה אני פוגש עשרות מועמדים למשרת מרצה / מנחה. חלק גדול מהם מציג התמחות בהדרכת ניהול ומנהיגות, אע"פ שהם לרוב צעירים בשנות העשרים לחייהם ולא מילאו בעבר אפילו תפקיד של מנהלי משמרת בפיצה האט. יש כאן סוג של סתירה לוגית – אדם שמתמחה בניהול ומנהיגות בד"כ ממשיך להיות מנהל ומנהיג ולא עוצר קריירה ניהולית כדי להדריך אחרים. מכאן עולה שהמדריכים הראויים היחידים בנושא ניהול ומנהיגות, הם אנשי ניהול שהחליטו לפרוש מניהול או פיקוד ולהתמסר להדרכה, אך כאלה יש בודדים מאוד.

חבר מביא חבר

ביטוי נוסף לתרבות עסקית בעייתית מבחינה אתית גלום באירגוני ה"Networking". הרעיון הבסיסי הוא שאם אתה חבר ברשת עסקית מעין זו ולקוח מבחוץ מתעניין אצלך האם אתה מכיר איש מקצוע טוב בתחום מסויים (למשל מדריך טוב בתחום ניהול צוות עובדים) – סביר שתמליץ על אדם שנמצא ברשת העסקית שלך, גם אם אין לך מושג מהם כישוריו המקצועיים וגם אם אתה לא מכיר אותו אישית לעומק, וזאת כדי שהוא ימליץ עליך בחזרה בבוא הזמן. תרבות ה"חבר מביא חבר" ללא קשר לכישורים מוכרת לנו מהפוליטיקה ובעיקר מהקשרים בין שרים וחברי כנסת לבין חברי מפלגה. בעת האחרונה פורסם כי ראש הממשלה אהוד אולמרט עומד להחקר אודות 115 מינויים לא ראויים לכאורה של מקורבים. ח"כ צחי הנגבי, לשעבר שר המשפטים והשר לבטחון פנים, עומד כיום לדין פלילי על אותם מעשים בדיוק. אז נכון ששם זה מינויים ופה זו המלצה, ונכון ששם זה משרות ציבוריות ופה זה עסקים פרטיים, אך שני הדברים באים מאותו מקום – המלצה על אנשים שאינם בהכרח ראויים, רק כי הם שייכים לחבורה שלי.

הסף, הרף וגישת הכוונה הטובה

לפני מספר חודשים החלפנו אשתי ואני מכוניות, ויום למחרת חזר כל אחד למכוניתו. באותו בוקר היא התקשרה אלי כועסת מהעבודה ושאלה: "אופיר, השתמשת אתמול במכונית שלי, לא יכולת כבר לתדלק אותה?". ענית: "מצטער לא הספקתי, אבל זה לא היה בכוונה רעה". והיא בתגובה אמרה: "אני יודעת שזה לא היה בכוונה רעה, אבל זה גם לא היה בכוונה טובה, וממך אני מצפה לכוונה טובה". מה שנכון נכון! פרופ' אסא כשר, המכונה "מר אתיקה", הגדיר באופן מושגי שלושה תחומי התנהלות מקצועית. ניתן להציג זאת בצורה ציורית אם נדמיין סולם בעל שני שלבים. השלב התחתון נקרא סף, השלב העליון נקרא רף. כל מה שמתחת לסף – אינו חוקי, כל מה שמעל הרף הוא הראוי והנכון. השטח הבעייתי והאפור הוא השטח בין הסף לרף, הוא חוקי ומותר אך לא תמיד ראוי. פה נכנסת האתיקה. מכיוון שכל ארגון וכל בעל מקצוע קובע לעצמו את מידת האתיקה המקצועית שלו – גודלו של שטח הביניים האפור אינו קבוע ואינו מוגדר, שהרי כל בעל מקצוע נמצא בנקודה בה הוא בוחר להיות. בעוד שעולם המשפט מעניש אותך אם פעלת מתחת לסף, בעולם האתיקה אין שום סנקציה. המטרה היא להפוך אותך לטוב יותר. המעבר מהשטח האפור לשטח הלבן, כלומר המעבר משטח הביניים אל מעל הרף הוא המאמץ האתי הדורש השקעת מחשבה, זמן ואנרגיה. הוא - הוא "הכוונה הטובה".

פחות זה יותר

ההדרכה הארגונית פועלת בשוק תחרותי וחופשי, לכאורה אמורה התחרות החופשית להסדיר את הרמה כך שהטובים יעבדו יותר והלא טובים יעבדו פחות. אולם הלקוחות העסקיים לא צריכים להסתפק בכך. עורכי דין, מהנדסים ורופאים עובדים גם הם בשוק חופשי, אז מה? האם אף פעם לא פגשנו עו"ד שטיפל בנו באופן לא מקצועי? האם מעולם לא נתקלנו בגשרים שנופלים או באולמות פל-קל שקורסים? האם לא שמענו על רשלנות רפואית שפגעה בחולים? הסטטיסטיקה אינה חשובה – כאשר אנו מתייעצים עם עו"ד, בונים בית עם מהנדס, מנותחים ע"י רופא וגם משלמים למרצה המקיים קורס בארגון – בשבילנו זה 100%, ואנו מצפים למקסימום מקצוענות. בענף ההדרכה פועלים מדריכים המתמחים לעיתים בעשרים נושאים שונים: שירות, ניהול, מכירות, תקשורת,

פרזנטציה, אסטרטגיה, שיווק, פרסום וכו'... ישנם אנשים המחברים ספרים בשלושים נושאים שונים. עם כל הכבוד, פרופ' ישעיהו לייבוביץ' יש רק אחד בדור. בנוסף – יש להבחין בין להיות סטודנט בקורס ולהיות מרצה באותו קורס. זה בסדר להשתמש בחומרים מתוך קורס "ניהול גלובלי בעידן דיגיטלי", אבל זה עדיין לא אומר שאתה מנכ"ל מייקרוסופט. לו הייתי היום לקוח עסקי (ובעבר אכן הייתי), כלל אצבע שעל פיו הייתי בוחר ספקי הדרכה הוא - ככל שהמדריך מתמחה בפחות נושאים, כך סביר להניח שהוא יותר מקצוען.

החתול שמביט בראי

בסוף השבוע האחרון השתתפתי כמנחה בסמינר של ראשי רשויות מקומיות שנערך במרכז הארצי לאתיקה בירושלים. גיליתי אנשים רציניים, חכמים, ערכיים ומרשימים. הייתי מלא הערכה לראשי הערים והמועצות, אנשים מכובדים ועוסקים שמנהלים יישובים של עשרות ומאות אלפי תושבים, שעלו על ג'ינס, טריקו וסנדלים והגיעו מתוך רצון וענווה לנהל דיון שקוף, אמיתי ובגובה העיניים על הנושאים האתיים העולים בעבודתם השוטפת. בתמונה המפורסמת מסתכל החתול במראה ורואה אריה. אנחנו, העוסקים בהדרכה, פועלים לא מעט מכח האגו. לקוחות פונים אלינו בתור מומחים, כדי להתייעץ ולקבל עזרה מקצועית, אנו עומדים על במות מול עשרות ולפעמים מאות אנשים שיושבים שעות ומקשיבים רק לנו ובכנסים חשובים מציגים אותנו בפני הקהל כמו היינו חתני פרס ישראל. קל ונוח להאמין שזה מקומנו הטבעי. לדבר על האתיקה המקצועית של עצמנו זה לא נעים ולא נוח, זה חושף אותנו לפעמים בחולשותינו, מוריד אותנו מהאולימפוס (תרתי משמע), מנפץ לנו הנחות יסוד ומאלץ אותנו לשנות הרגלי עבודה שחשבנו שהם נכונים. אבל - אם ראשי ערים יכולים, גם אנחנו יכולים. צריך רק כוונה טובה - כמו שלימדה אותי אשתי.