

סיכום מפגש 4

הקשבה - הסוד לחיזוק קשר, ביצועי שיא, זכירה, הרחבת גבולות האישיות

פרופ' אבי קלוגר: כיהן כראש החוג למנהל עסקים, וכמנהל האקדמי של תוכנית המ.ב.ע. למנהלים בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית.

בבית הספר למנהל עסקים מרצה פרופסור קלוגר בקורסים: ניהול בישראל: פרויקט וסמינריון, שיטות מחקר לדוקטורנטים: מודל ליניארי היררכי HLM, שיקולים תאורטיים בניהול משאבי אנוש וסמינריון בהתנהגות ארגונית. [1]

בעבודה המחקרית המרכזית שלו בשנות ה-90 תיעד את הנזק שמשוּב גורם לביצועים, עבודה שזיכתה אותו, יחד עם פרופ' אנג'לו דה-ניסי, בפרס המאמר המצטיין בתחום ההתנהגות ארגונית לשנת 1996 מאת האקדמיה לניהול (Academy of Management) ולפרס הראשון ע"ש ויליאם אוונס על מחקר בתחום הפסיכולוגיה הארגונית-תעשייתית מהחברה לפסיכולוגיה ארגונית-תעשייתית.

חיפושיו אחרי מענה לנזקי המשוב הובילו אותו, יחד עם ד"ר דינה ואן-דייק, ותלמידים נוספים, למחקר בדבר השפעת "הרוצה" לעומת "המוכרח" בתגובה למשוב, ולהצעת כלי הערכה חילופי המכונה "ראיון מקדם", יחד עם ד"ר דינה ניר, שנועד לייצר משוב של העובד לעצמו על בסיס הצלחותיו בעבר. כיום, הוא חוקר את הכוח הסמוי של ההקשבה. ב-2015 הציג את גישתו להקשבה בהרצאת TEDx. [2]

סגנונות תקשורת לזיהוי חוזקות לפי מודל אדיג'ס. ליטל שושן אידל

אינטרקציה בינאישית- מהי בעצם אומרת, למה היא מתכוונת ואיך היא מתקשרת לעסקים בעצם?

היכולת שלנו לנהל ולהתנהל בחיי היומיום שלנו ברמה הבינאישית שונה מאחד לאחד. סגנונות התקשורת שלנו, יכולות החשיבה והלמידה שלנו מושפעים ממהלך ההתרחשויות והמידע שלמדנו לאורך השנים. הידע והטיפוס שאנחנו, נוצרו בעצם ממבנה האישיות שעימו נולדנו ופיתחנו עם השנים, אך עם זאת, הינם מושפעים גם מגורמים סביבתיים חיצוניים שליוו אותנו לאורך חיינו- הורינו, נורמות חברתיות, צפייה ממושכת בטלוויזיה, מערכות יחסים שניהלנו בחיינו, אינטראקציות יומיומיות ועוד.

בין סגנוני התקשורת השונים נימנים, סגנון ממוקד ותכליתי מול ארוך ובלתי ממוקד, ממוקד במשימה מול ממוקד ביחסי אנוש, מובנה מול בלתי מובנה, מסכים מול מתווכח, נשלט מול משתלט, סמוי מול גלוי, שיטתי מול אקראי ועוד.

רובנו איננו מודעים להבדלים בסגנונות התקשורת בינינו לבין מכרינו, בינינו לבין לקוחותינו ובנינו לבין הקרובים לנו יותר.

אנו בדרך כלל מדברים בסגנון אחד- זה המוכר לנו. כתוצאה מכך, איננו מגיבים בהכרח נכון לכל אחד, וזאת מפני שאנחנו "לא מגיעים" למרבית האנשים, רק משום שסגנון דיבורנו שונה מסגנון מחשבתם.

גם האדם המשקיע ביותר, האכפתי, הדואג, שחשוב לו האחר, לא פעם חש קצר בהעברת המסר, דבר המתבטא בהתנהלות התקשורת, בשפת הגוף ועוד.

תוצאות תקשורת לקויה יכולות לבוא לידי ביטוי באמצעות אי הבנה, ויכוחים, חילוקי דעות, חוסר הקשבה, חוסר שיתוף פעולה ואף בעיות בתפקוד היומיומי שלנו.

מודל אדיג'ס, הלקוח מתוך הפסיכולוגיה הארגונית, מחלק את בני האדם על פי ארבעה פרופילים מובנים. ברגע שנבין איזה טיפוס אנחנו ואיזה טיפוס הוא של האדם היושב מולנו, נדע כיצד לפנות אליו בשפה אותה הוא דובר וכך נוכל לשפר את מערכות היחסים והאינטרקציה היומיומית עם אנשים בחיינו. בנוסף, מוסיף אדיג'ס כי בכולנו ישנן נגיעות מאפיינים של כל ארבעת הסגנונות אך, הנטייה היא לרוב לסגנון מובהק אחד. ארבעת הסגנונות הם, מקדם, משימתי, מנתח ותומך.

סגנון תקשורת "מקדם"

נוטים להיות מעורבים עם אנשים במצבים המשתנים בתדירות גבוהה ובמהירות. בד"כ אוהבים פעילויות מלהיבות ובעלות השראה. כיון שאינם נוטים לניתוח מפורט, הם יכולים לעשות הכללות בקלות ללא מידע עובדתי מספק והם נוטים להגזמה. הם בד"כ מגרים אנשים להתחבר עימם, הם מבלים חברתיים, חברותיים, מלאי חיים ואישיים. מקדמים אוהבים הנאות ויחפשו אנשים אוהבים לשחק ולהיות ספונטניים. בגלל טבעם הדרמטי במקצת, עשויים לחשוב בקול רם, בדרך המשכנעת אחרים לגבי עמדה מסוימת או פעולה מסוימת, ומיד לפנות לרעיונות אחרים ולפעולות אחרות. התנהגות זו עלולה להיקלט כ"חוסר יציבות" או כאנוכיות. בד"כ חסרי עניין בפרטים ועלולים לנוע בתדירות גבוהה מידי קדימה, בטרם השלמת המשימה. הם עלולים לקפוץ למסקנות על בסיס של אינטואיציה או ניחוש. לעיתים עלולים להתפס בעיני אחרים כמניפולטיביים ותחרותיים. בדר"כ מנסים לעזור במצבים בינאישיים. הם עשויים לנסות להשיג מעמד יוקרתי על ידי היצמדותם לאנשים אשר הם מאמינים שיש להם כריזמה גדולה ויכולות הנהגה.

במקומות עבודה הם ישושו לרצות אחרים, מתחברים למנהיגים ולעיתים מונעים על ידי אישור וצריכים הכרה בעשייתם. בגלל שמקדמים נעים ממשימה למשימה, לעיתים נכונים להתפשר על פחות מהטוב ביותר על מנת להתקדם הלאה.

בעוד מצד אחד מקדמים נראים מעוררים, אנרגטיים ואישיים, אוהבי הנאה, מאידך הם עלולים להראות בלתי מאורגנים, תוקפניים, רגשניים ומחפשי הכרה.

סגנון תקשורת "משימתי"

נוטים להיות פעילים, עצמאיים, שאפתנים ומציגים חזות של בטחון עצמי. נוקטים יוזמה עם אחרים באופן אישי וקבוצתי ונהנים "לנצח על התזמורת", בעשיית דברים, אשר בד"כ הם עושים תוך גישת "לקיחת פיקוד". עסקם להבחין ב: מי, מה, היכן ואיך בכל מצב נתון. הם בדרך כלל בעלי רצון חזק וכוחניים, ונכונים להתעמת עם אחרים ביחס לרעיונותיהם וגישותיהם. בד"כ מחליטים במהירות ובתדירות גבוהה, אשר יוצרת את תחושת היעילות ואולי המידיות. עלול להיות קשה למשימתי להפגין רגשות. בהעדיפם סדר וארגון, המשימתיים יכולים להשליט סדר מתוך מהומה בקלות ובטבעיות. הם אוהבים להיות אחראיים באופן מלא למצב ועלולים להתרעם ולהתנגד שלאחרים יהיה הכוח מעליהם. הם רוצים לנהל את כל חלקי חייהם. בד"כ משימתיים הם דיקנים ומקיימים את הסכמיהם כאילו הם "נדרים קדושים".

משימתיים יצפו מאחרים לתוצאות, הם עלולים להיות "דורשים" שיעמדו בדרישותיהם ללא הכרה שהתנהגותם עלולה להרגיז אחרים עקב ביקורתיותם כלפי האחר. נוטים לרצות לסיים את התפקיד, לפני שיקדישו זמן לעבוד על מערכות יחסים בין אישיות ועקב כך עלולים לחוות את "סינדרום הבדידות

בצמרת"

אנשים בלי אופי משימתי נוטים לחוסר סבלנות, הם עלולים להזדקק לחזק את יכולתם להקשיב לאחרים ולהכיר בחשיבות תחושות באותה מידה כפי שהגיון חשוב. בארגון העבודה שלהם, הם בעלי סגנון משימתי, יגיבו לאתגר מהיר ותנועתית וישתעממו אם ימצאו את הקצב איטי מידי. הם נוטים לארגן את המטרות והעבודה באופן שיטתי. בגלל כיוון האנרגיות ומטרותם להשגת מטרות, אחרים בדר"כ יקבלו את סמכותם ומנהיגותם. בעוד מצד אחד המשימתי נראה יעיל, מיומן, קר, יודע ומאורגן, מאידך הוא יכול להקלט כשחצן, מונע ע"י כוח, נוקשה, מעוניין בעצמו וחסר רגשות.

סגנון תקשורת "מנתח"

נוטים לגשת למצבים בסגנון "פתירת בעיות". נוטים יותר לרעיונות ומושגים, מאשר ליחסים ותחושות. הם מעדיפים לימוד והרהור, על פעולה מיידית ויוצרים רושם מחושב ואפילו מהוסס. הם נוטים להיות "השפעה מייצבת" בקבוצה, בדרכם המרוסנת, ובפעולתם ללא השערות והנחות, במתכוון, ובחוסר תוקפנות. בד"כ הם ממתינים לאחרים שיפנו אליהם, מאשר ליזום הצגת דעתם. אופייני להם לרצות לאסוף הרבה נתונים, דעות ועובדות לפני בצוע החלטה כל שהיא. הם נפלאים ב-"חרטת קניות", בגלל שהם ימשיכו לאסוף מידע ענייני אפילו לאחר שהחלטה התבצעה. תפקיד ה-"מתייעץ עם אחרים" מתאים לרצינותם ולנוהגם הדקדקני. אחרים יכולים להתרשם מהם כ-"אקדמאים", "תאורטיקנים" וכמתייחסים לעצמם ברצינות מרובה. הם יכולים קרוב לזדאי להיות אפקטיביים יותר, אם ילמדו להיות פחות רציניים, להשתחרר ולהנות יותר. במערכות יחסים אינם נותנים אמון בקלות ואינם מסכנים. חשיפה אישית היא קשה עבורם היות והרגשות מוצפנים בעומק רב. אינם נוטים ליזום מערכות יחסים, אחרים מחפשים את חברתם, משום שהם "מקשיבים טובים". לאחר שיצרו קשר רגשי הם נאמנים וקבועים בקשר. אינם מחפשים הכרה אישית ומעדיפים לעבוד ברקע מתוך עמדה של פתרון בעיות מנותח ומחושב. הם שונאים לטעות ויימנעו מכך בכל מחיר. למרות הופעתם כ"רגישים" הם יכולים להיות קשוחים ושרירותיים. נמנעים מעימותים וסכסוכים בינאישיים. עלולים להקלט במצבים אלה כמרוחקים. בעבודה הינם בעלי גישה מסודרת ושיטתית למשימה הרלוונטית מעדיפים דברים ראצינאליים ומאורגנים היטב, יבינו את המשימה על בוריה ורק אז יתחילו אותה בעקביות ובמשימתיות. פועלים לפי נהלים וכללים ברורים. מנהגם השקט והיציב לעיתים קרובות יגרום לאחרים לפנות אליהם ליעוץ, התייעצות, לקבלת עובדות ופרטים ודיוק. מצד אחד מנתחים עשויים להתפס כבעלי ידע, מומחים, יציבים, שניתן לסמוך עליהם, לא הפכפכים, ומצד שני הם עלולים להראות כמשעממים, מייגעים, חסומים, לא מתקשרים ולא מסוגלים להחליט.

סגנון תקשורת "תומך"

נתפשים כנינוחים, חביבים, מנסים להפחית כל סכסוך בין אישי. מניחים בד"כ לאחרים ליזום במצבים חברתיים. קשה להם לסרב לבקשה בגלל שהם רוצים להיות לעזר, גם אם עליהם לכופף את הרצון האישי שלהם לבקשה. גישתם המבינה החברתית לאנשים, אינה מאיימת וקל להיות עימם. כיוון שבד"כ אינם אנשים תחרותיים, הם אינם כופים עצמם על אחרים או מנסים לשכנע אחרים בנקודת השקפתם. נוטים להיות דאוגים יותר לרגשות ויחסים עם אחרים מאשר להגיון ולמשימה. תומכים בד"כ מאוד אינטואטיביים. הם כנראה יחפשו יחסים קרובים חמים ומאריכי ימים. הם מקשיבים טובים אשר יקדישו מזמנם לאנשים, על מנת שירגישו הקלה ויחושו בהכרה. מקבלים סגנונות רבים של אנשים, באופן חלקי בגלל הצורך שלהם להיות חביבים על אחרים. אדם כזה נוטה לאבד עניין בתכנון והצבת יעדים ועלול להזדקק למבנה ולתיאור מדויק של המשימה

שעליו להשלים. הם צריכים ללמוד לעמוד על רעיונותיהם וללמוד להסתכן בחוסר הסכמה של אחרים. בעבודה יהיו בדר"כ משתפי פעולה ונכונים להיות לשרות לאחרים או לחברה, יקבלו פיקוח בנכונות רבה, ירצו אחרים ולכן ימלאו על המצופה מהם. יהיו עובדים נאמנים. מצד אחד התומך נתפש כמתנהל בקלות, שש לרצות, חביב, עדין ונעים, ומאידך עלול להראות כחסר דיעה, לא נכונים לנקוט עמדה, ותרנים מידי וחסרי הנעה. ז מה בעצם כל זה אומר ואיך זה מתקשר להווייתנו כעסקים? קודם כל חשוב שנדע איזה טיפוס אנחנו ולא פחות חשוב איזה טיפוס נמצא מולנו, מי זה הלקוח שלנו, איך הוא מתנהל, מתנהג ומגיב. זאת בכדי שנוכל לדעת לדבר אליו בשפתו שלו, לצפות אותו ולתקשר עימו נכון. כולנו יודעים שאינטרקציה היא בסיס קריטי להצלחה בינאישית ברמה הכי יומיומית ובטח שברמה העסקית. ככל שנשכיל ונקדים לזהות את הטיפוס שמולנו כך, רמת האינטרקציה וההצלחה העסקית שלנו מולו תגדל.

מידע מעניין:

סגנון מקדם מהווה כ- 45% מהאוכלוסייה הישראלית
סגנון משימתי מהווה כ-25% מהאוכלוסייה הישראלית
סגנון מנתח מהווה כ-17% מהאוכלוסייה הישראלית
סגנון תומך מהווה כ-13% מהאוכלוסייה הישראלית

דעו מי אתם, אך דעו את האדם שמולכם- הקשבה היא פרמטר הכרחי לאינטרקציה נכונה. בהצלחה!

פרופ' יצחק קלדרון אדיג'ס (נולד ב-22 באוקטובר 1937) הוא מומחה עולמי ניהול ולהתנהגות ארגונית ובעל מתודולוגיית ניהול הקרויה על שמו. שיטתו מתמקדת בשיפור ביצועי ארגונים עסקיים וממשלות על ידי שינויים מרחיקי לכת. אדיג'ס ייעץ בתחומים אלו לארגונים בינלאומיים ולממשלות שונות ברחבי העולם.

אדיג'ס נולד בסקופיה שבמקדוניה. במלחמת העולם השנייה נשלחו חלק מבני משפחתו, יחד עם שאר יהודי סקופיה, על ידי שלטונות בולגריה שקיבלה חזקה על שטחי מקדוניה, למחנה ההשמדה טרבלינקה ונרצחו שם. [1] אדיג'ס בן ה-5 ומשפחתו הגרעינית הצליחו לחמוק מהגירוש לאחר שאביו שילם שוחד לאחד מהפקידים שהיו אחראים על הגירוש. הם ברחו מערבה מתחזים כמוסלמים, חצו את הגבול לאלבניה ושם שהו בכפר הררי נידח במשך המלחמה, כשאביו של אדיג'ס התחזה לרופא וטיפל בכפריי האזור. לאחר המלחמה שבו ליוגוסלביה וב-1948 עלו לישראל.

אדיג'ס שירת בצה"ל וסיים את לימודי התואר הראשון באוניברסיטה העברית ואת לימודי התואר השני והשלישי במנהל עסקים באוניברסיטת קולומביה. אחר כך לימד באוניברסיטת קליפורניה בלוס אנג'לס (UCLA) וב-1982 הקים את "מכון אדיג'ס לייעוץ ארגוני". הוא כתב שבעה ספרים שתורגמו ל-26 שפות, ועבודתו הוזכרה במספר כתבי עת כלכליים חשובים בארצות הברית. [דרוש מקור]

ב-40 השנים האחרונות עבד אדיג'ס עם אחדים מהארגונים הגדולים בעולם, כגון וולו, אפלייד מטיריאלס, בנק אופ אמריקה, דומינו'ס פיצה וקוקה קולה, וייעץ לממשלות רבות, כגון שוודיה, יוון וברזיל. [דרוש מקור]

כיום הוא מתגורר בסנטה ברברה בקליפורניה, וממשיך להרצות ולכתוב על תורתו. הוא מגיע לביקורים בישראל במסגרת מכון אדיג'ס ישראל. נשוי לנורית מאן אדיג'ס, ולהם שישה ילדים.

על פי אדיג'ס, לארגונים, בדומה לאורגניזמים, יש מחזור חיים המתאפיין בשלבי התפתחות שונים, כגון ינקות, ילדות ובגרות. ניתן לזהות בארגון תבניות התנהגות לפי השלב בו הוא נמצא. בכל שלב, עומד הארגון בפני אתגרים ייחודיים והצלחתו להתמודד עמם, תלויה ביכולתו ליישם את השינויים הנדרשים. ביצוע השינויים הללו בהצלחה, איננה פשוטה כלל ועיקר; בכל שלב יש ליישם שיטות שונות ממישנהו, ושינויים משמעותיים צריכים להיות מיושמים בהנהגת הארגון ובשיטות ניהולו, כל זאת בשיתוף פעיל של ההנהלה. אדיג'ס פיתח שיטה בת 11 שלבים העוזרת למנהלים להנהיג שינויים בחברה, ליצור יתרון תחרותי ולטפל בקונפליקטים ולהופכם לקונסטרוקטיביים.

בנוסף, אדיג'ס מאבחן כי קיימים ארבעה סגנונות ניהול מרכזיים [2][3]:

המשימתי (באנגלית Producer - יצרני, מסומן באות P) - מעשי ופרקטי, עוסק בביצוע עם דגש רב על התוכן וללא מתן חשיבות רבה לצורה. עובד מסור ומשקיע, נמצא שעות רבות בעבודה; נוטה לבצע הכל בעצמו ולא מאציל סמכויות; חושב לטווח הקצר מתפקד טוב במצבי לחץ.

המנתח (באנגלית Administrator - מינהלן - מסומן באות A) - סגנון עבודה ליניארי, תכליתי ומסודר. שם דגש על היעילות והתכליתיות, אבל עוסק יותר בדרך ובשיטה בה הדברים מתבצעים. במלותיו של אדיג'ס: "הוא יעדיף להיות לגמרי טועה מאשר צודק חלקית". בדרגים הגבוהים, המנתח עשוי להיות סמנכ"ל הכספים או האחראי על הארגון השיטות.

המקדם (באנגלית Entrepreneur - יזם - מסומן באות E) - בעל חזון, יצירתי, תזזיתי, רואה דברים לפני כולם, אולם נוטה לפעמים לחולמנות; גדוש ברעיונות, עם נטייה לווכחות יתר. בעל יכולת ביצוע מועטת, ועוסק רוב הזמן בחשיבה ושיחה על רעיונות חדשים.

המתכלל (באנגלית Integrator - אינטגרטור - מסומן באות I) - מגשר בין הסגנונות, ער לפוליטיקה הארגונית, מקשיב לאחרים ומתאים את עצמו לדעת הרוב. מסוגל לראות את התמונה הארגונית הכוללת ולאחד את שאר הסגנונות. יודע להשכין שלום ולהרגיע ויכוחים אם נוצרים.

טיפוסים נוספים אותם מאפיין אדיג'ס הם בול עץ מת, שעיקר פעולתו עוסקת בשימור המצב הקיים והימנעות משינויים. והמפסיד (באנגלית Loser - מפסידן - מסומן באות L) - נוטה להפסיד בתחרויות, לא מצליח, דמות האפס. "האיש הנדרך". בוחר תמיד בהחלטות המוטעות. (ע"ע קבוצת אדיג'ס, תחרות קליעה למטרה 2013)

על פי אדיג'ס, **סגנון ניהולי אחד אינו מספיק לניהול חברה מצליחה** - שילוב של כל הארבעה הוא שיוצר את הניהול המושלם. לטענתו הצלחת השילוב של ארבעת הסגנונות, נעוצה ביצירת זהות אינטרסים ואמון הדדי הדורש הערכה הדדית שמתחילה בהבנת השוני בין הסגנונות השונים.

דיפאק צ'ופרה. "ההצלחה ב- 7 חוקים רוחניים". הוצאת מודן.
חוק הקארמה - חוק 3 ("הסיבה והתוצאה")



כל מה שקורה כרגע, הינו תוצאה של בחירות שבחרנו בעבר, במודע או לרוב לא במודע.

הקארמה היא הפעולה שבחרנו והתוצאה כי כל פעולה שבחרנו יוצרת כוח אנרגיה החוזר אלינו בצורה דומה.

"כאשר תזרעו כן תקצרו" אם ברצוננו ליצור אושר בחיינו, עלינו ללמוד לזרוע את זרעי האושר. לפיכך, הקארמה משמעה פעולת הבחירה המודעת. העליבו אותנו – בחרנו להיעלב. החמיאו לנו – בחרנו לשמוח. הבחירות נעשו אוטומטיות מתת מודע. עומדות בפנינו בחירות אין-סופיות ורובנו נעשינו לצוררות של רפלקסים מותנים, המניחים לאנשים ולנסיבות להפעילם ולהביא אותם לדפוס התנהגות צפויים מראש. (התניה פאבלובית).

יש להעביר חלק מהבחירות האוטומטיות מתת המודע לבחירות מודעות.

בכל רגע נתון יש רק בחירה אחת נכונה וניתן ללמוד לבחור אותה באימון ותרגול בעזרת תחושות הגוף. שני מיני תחושות גוף: נוחות לעומת אי-נוחות.

בבחירה מודעת שאלו את גופכם:

"מה יקרה אם אבחר את הבחירה הזו?"

אם הגוף שולח מסר של "נוחות" קחו את הבחירה. אם הגוף שולח מסר של "אי נוחות" קחו בחירה אחרת תחושות הנוחות ואי-נוחות מצויות אצל הרבה אנשים באזור הלב. הלב אינטואיטיבי, מחובר לתת מודע, מחובר לשדה הפוטנציאליות האין-סופית. בחירות מהלב הן הנכונות ויתנו את התוצאות הטובות לכל אחד מאיתנו. התמודדות עם קארמת העבר (המציאות היום לפי בחירות העבר)

1. לפרוע את חובות הקארמה שלנו. פירוש: לשלם על בחירות העבר. לעתים, פרעון החובות כרוך בסבל רב.
 2. להעביר את הקארמה להתנסות רצויה יותר. אנו שואלים: "מה אנו יכולים ללמוד מהקארמה שלנו". נשברה רגל. "מה אני לומד מזה?" "להאט את הקצב" בהמשך אולי "לפתח אמצעי הגנה למניעת שבר רגליים בספורט"
 3. להתעלות מעל הקארמה. להשתחרר ממנה
- בעזרת מדיטציה** משחררים את זרעי הקארמה מבחירות העבר ומאפשרים קארמה חדשה.

"הכל נקבע מראש והרשות נתונה".

היום אצפה בבחירות שאני בוחר בכל רגע, אביא אותן לתודעה המודעת שלי.

"הדרך הטובה ביותר להתכונן לכל רגע בעתיד, הינה להיות מודע לחלוטין בהווה"



בכל עת שאבחר בחירה, אשאל את עצמי 2 שאלות:

- א. "מהן התוצאות של אותה בחירה?"
 - ב. "האם הבחירה תביא סיפוק ואושר לי ולכל המושפעים מבחירה זו".
- אבקש בליבי להנחותי ואניח לעצמי להיות מונחה בעקבות מסר הנוחות או אי-הנוחות שישלח לי.