

שאלת מיליון הדולר

בגיליון הקודם הבטחתי להעמיק בנושא פסיכולוגיה חיובית, שעוסקת בניצול חוזקות ולא רק חיזוק חולשות - במטרה להצמיח אנשים לעבר הגרסה הטובה ביותר של עצמם, ולעבר חיים מאושרים יותר ולא רק "מוצלחים" יותר (ומי אמר שאי אפשר גם וגם?). טל בן שחר מהארוורד מצביע על הכח בשאלת השאלה הנכונה¹, מה שמכונה Just Ask Leadership² - סוגים שונים של שאלות יעודדו התנהגויות שונות ויביאו אותנו לתשובות והחלטות שונות. במאמר מחלקים ל-4 סוגים של שאלות של פרופסור/שופט/יזם/דירקטור³ המתמקדות בהנגשת ידע או בקבלת החלטה, ובהווה לעומת העתיד.

הדרך שבה נשאל את השאלות גם תשפיע על הדרך בה הסביבה שלנו תגיב - לדוג' אם נשאל חייל "האם בדקת את התרחיש X?" זה שונה בתכלית מהשאלה "מה עלול להשתבש?", כנ"ל אם נשאל שותף תפקיד "כמה זמן ייקח לפתח תכולה Y" ולא "איך אתה חושב שנכון לפתור את הבעיה?". **השאלות שלנו יתקשרו לחיילים ושותפי התפקיד את השייכות והאחריות שאנחנו מצפים לה, וישקפו שאנחנו פתוחים לעזרה ולא מתיימרים להיות יודעי כל.** מדובר גם בכלי שיכול לעזור להפחית את ההשפעה של הטיות קוגניטיביות⁴ בקבלת החלטות, החל מהנטייה שלנו "להתאהב" בכיוון קיים, דרך ההשפעה של דברים שראינו לאחרונה או מישקול יתר של צלקות עבר.

לפעמים אנחנו צריכים להיות הפרופסור שעוזר להגיע לתובנות מקצועיות, לפעמים השופט שעוזר לראות את הסיטואציה בצורה נקיה, ולעתים היזם שמעודד לחלום בגדול. אנחנו מגדלים אנשים למצב בו אלו השאלות שהם ישאלו את עצמם במהלך הדרך, והשאלות יובילו אותם לפעול בצורה נכונה יותר ביחס לציפיות שלנו. אם נשאל את החיילים שלנו מה הם היו ממליצים, הם ישאלו את עצמם מה הם חושבים ולא רק איך לרצות אותנו או לעמוד בדרישה שהם קיבלו - ואולי אם נעז לאתגר, השאלה הנכונה תוביל אותם לתשובה שבכלל לא ידענו לדמיין.

פיקוד תפור אישית

אז שאלת מיליון הדולר היא - איזו שאלה לשאול? התשובה המבאסת אך כנה - תלוי. הנעת פקודים היא אומנות ולא מדע, והשאלות גם יעזרו לכם למצוא את הדרך בתוך כל הבלגן הזה. בשנות ה-60 המאוחרות התחילה ההבנה בעולם הפסיכולוגיה הארגונית שהנעה מבוססת סמכות לא כ"כ עובדת, וצריך מודל מורכב יותר כדי להוציא את המיטב מאנשים. תאוריה מובילה הייתה גישת המנהיגות המצבית⁵ שמתארת מספר שלבים בתהליך של מנהל ועובד ואת השינוי במנהיגות שהעובד דורש כדי להתפתח ולהוציא מעצמו את המירב, ולדעתי התהליך הזה מאוד נכון גם ביחידה. חיילים מגיעים עם מעט יכולות וניסיון אבל המון מוטיבציה, ועם הזמן צוברים ידע וניסיון, אבל המחויבות שלהם משתנה עם הזמן ולא מעט פעמים דווקא החיילים החזקים והמנוסים מאבדים את האש בעיניים לאורך הזמן אם לא נדע להמשיך ולייצר להם את אפיק הפיתוח הנכון. מעבר לכך שהשאיפה שלנו כמפקדים היא לייצר להם אתגרים חדשים, סביבה תומכת ולהניע אותם להישאר במחויבות גבוהה, גם מה שהחיילים מחפשים בנו כמפקדים משתנה לאורך ההתפתחות האישית שלהם וההתאמה האישית היא שעושה את ההבדל.

בשלב הראשוני כשהמוטיבציה בשמיים והכשירות נמוכה, המפקד הוא בעיקר מכווין שדואג שההשקעה תנותב לאזורים הנכונים ובאמת תבנה יכולת מקצועית גבוהה. כשהמוטיבציה והמסוגלות שניהם גבוהים, המפקד צריך לדעת לזהות את המצב האידיאלי הזה ולהאציל סמכות ואחריות - גם כדי להגדיל את התפוקות וגם כדי להגדיר את תחושת המשמעות של החייל. בנקודות שהמוטיבציה נופלת, המפקד הוא בעיקר מאמן שמזריק מוטיבציה ומזכיר למה אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים, או למה החייל צריך להתמודד עם האתגר הזה מול עצמו. זו הנקודה הכי קשה, שבה **אתם כמפקדים צריכים לדעת גם לתמוך וגם להכווין את החיילים לפני שהם מדרדרים את עצמם לתוך הבור ומסתכנים לאורך זמן בהגעה לBurnout**. אין טריק קסם לתמיכה הזו, אבל השילוב של חיבור מחודש למשימה, חלוקת יותר אחריות ואתגר מקצועי / בינאישי אמורים לייצר תמהיל שיכול לעבוד. אל תשכחו שהחיילים רואים תמונה חלקית יותר של המציאות ולפעמים דברים שנשמעים לכם טריוויאליים ונדושים יכולים לשנות לחלוטין את ההשקפה שלהם. תזכירו להם במה הם לוקחים חלק ומה הם לומדים בדרך.

¹<https://www.youtube.com/watch?v=fJTplfXnbTc>

²<https://iveybusinessjournal.com/publication/just-ask-leadership-why-great-managers-always-ask-the-right-questions/>

³ראו תרשים בנספח

⁴<https://humanhow.com/en/list-of-cognitive-biases-with-examples/> כמובן נושא לקודקוד שלם, או עשרה... ממליצה מאוד לקרוא בנושא

⁵ראו תרשים בנספח

המסר העיקרי כאן הוא שכרגיל עם אנשים, אין תשובה אחת נכונה - אבל יש כמה קווים מנחים שיכולים לעזור לבחור את הדרך הנכונה. תחשבו על החיילים שלכם היום - איפה הם ממוקמים בגרף המסוגלות והמוטיבציה? מה החיילים שלכם צריכים מכם כדי לעשות את קפיצת המדרגה הבאה שלהם בתהליך?

אמון ובטחון בין חייל ומפקד

סיימון סינק הוא פייבוריט אישי שלי, ובדיוק השבוע הרצה והסביר למה הוא אוהב להשליך דוגמאות צבאיות על העולם העסקי בטענה שזו סביבת מחקר אידיאלית בה הכל על סטראוידים - מה שטוב ממש טוב, מה שרע ממש רע, חיי אדם על הכף וכל החוויות מועצמות⁶ (מרגיש מוכר למישהו?)

סינק מתאר⁷ את תהליך הקבלה ליחידות העלית של הצבא האמריקאי בהם מדברים על שילוב בין אמון לתפקוד, או בלשונם - Who you trust with your life, and who you trust with your money and wife. ב-seals מעדיפים חייל בתפקוד בינוני שאפשר לבטוח בו בעיניים עצומות, ויתרה מכך - מזהים שהאנשים שמתפקדים בצורה יוצאת דופן אבל אי אפשר לסמוך עליהם הם אנשים רעילים שיוצרים סביבת תרבות שלילית, ועם זאת - הרבה פעמים בעולם הטכנולוגי אנחנו עובדים בעיקר במדדים של תפקוד ודילבור ולכן אותם אנשים רעילים לא פעם מוצאים את עצמם בעמדות מפתח ומדרדרים איתם את הארגון כולו.

גם אצלנו ביחידה האמון הזה הוא קריטי כדי לדעת לתפקד כמצופה ומעבר לכך, והרבה פעמים חוסר הבטחון של חייל במפקד ובאמונה שלו בו יכולים ממש לשתק. סינק נותן דוגמה על דיילת שעומדת בפרוטוקול החברה "כי אחרת יפטרו אותה", וזה מקביל בעיני לשיח שיכול להיווצר בין חייל ורש"צ בנוגע לבדיקות של קוד חדש, או מידול. אם נהג מיריץ יחשוב על הקיר ולא על המשך המרוץ רגע לפני העיקול, הרבה יותר סביר שהוא יתנגש בו וכך גם חייל שיתמקד בפחד מאי עמידה בציפיות והנהלים. **חייל שישקיע את הזמן והאנרגיה שלו בהתמודדות עם אימונים מבית על חשבון האתגרים מחוץ הוא משאב לא מנוצל היטב.** פיקאסו אמר Learn the rules like a pro so you can break them like an artist. לדעתי זה מה שיכול להיווצר כאשר חייל מרגיש את הגב והאמונה מהמפקד שלו וכך נוצרת סיטואציה שבה דברים גדולים באמת יכולים לקרות, כך אפשר לשאוף לנצח ולא רק להימנע מהפסד.

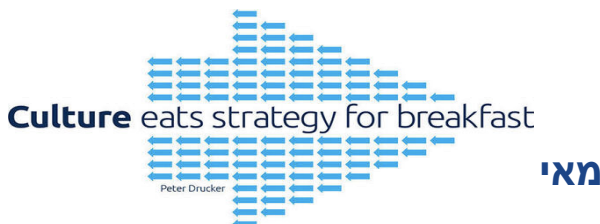
כשמדברים עם אנשים שעשו מעשים הרואים ושואלים איך הם הצליחו למצוא את הכוחות לרוץ קדימה תחת אש ותופת ולפעול בדרך שפעלו, הרבה פעמים התשובה שעולה היא - "כי הם היו עושים את אותו הדבר בשבילי", ולא סתם מדברים על קשרים שנוצרים בין לוחמים כמשפחה ולא סתם חברות. תחושת השייכות למשהו גדול והרצון להיות שם עבור הקרובים לנו מניעה אנשים באופן בלתי רגיל ומעודדת אותם להתמודד עם הפחדים שלהם בעבור הזכות לנתח גדול יותר מעדר שכזה, דבר שגדול יותר מהם, וזו האחריות שלנו לבנות את השייכות הזו ולהזכיר לאנשים שהם לא סתם בורג קטן בתוך המכונה העצומה והמטורפת הזו שהיא היחידה.

מנהיגים הם אלה שהולכים בראש, לוקחים את הסיכונים ראשונים ומובילים את הדרך, אלה שנותנים מעצמם בעבור אחרים ולא דורסים אחרים בעבור האינטרסים שלהם. מנהיגים הם אלה שמכתיבים את התרבות שתחלחל לכל הסביבה שלהם, בין אם ירצו ואם לא. מנהיגות היא בחירה ולא מינוי - גם אם השם במייל מתחיל ב"רשצ" או "רמד", ולהפך - יש בארגון שלנו מנהיגים של ממש גם בלי סמכות רשמית או חיילים. **תהיו המנהיגים שנותנים את הלב והנשמה, שמאתגרים את האנשים שלכם לתת לארגון ולכם את המקסימום מתוך רצון ואמונה שהייתם עושים את אותו הדבר במקומם.**

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

יש לכם נושא להתייחסות או רעיון למאמר מעניין?

רוצים לכתוב בעצמכם? **ממש** אשמח לשמוע!



⁶ https://www.youtube.com/watch?v=V_DeTNh5IL4

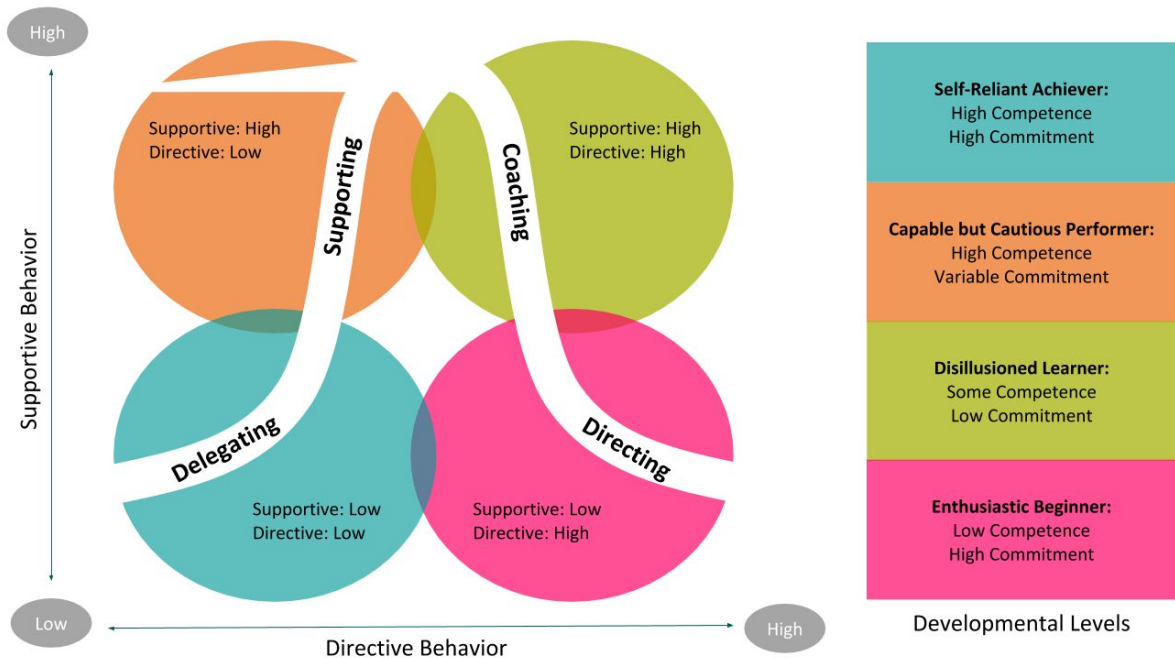
⁷ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe/

נספח: דוגמאות לשאלות מסוגים שונים

	PROFESSOR	JUDGE	INNOVATOR	DIRECTOR
SAMPLE QUESTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - What's the goal? - What are your options? - What are alternative choices? - What's the current reality? - What approaches have you tried? - Have you taken emotion out of the decision? - Is there another choice not yet considered? 	<ul style="list-style-type: none"> - What are the most important considerations? - Which option makes the most sense? - What are the consequences of the choices? - What conclusions have you reached? - Are your choices mutually exclusive? - What's the biggest risk? - What's your biggest fear about the decision? 	<ul style="list-style-type: none"> - If time/funds were limited, what would you do? - What's your recommended way forward? - Is there anything I can do that would make this easier for you to decide? - What will the end result be? - What is holding you back from deciding? 	<ul style="list-style-type: none"> - When is a decision due? - Do you understand key drivers of the outcome or situation? - If you make the wrong decision, is it easily reversible? - Is this close to a 50/50 decision? Should we flip a coin? - Do you feel you have my support?

נספח: מודל המנהיגות המצבית

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theories



*This graphic combines elements of the Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory & Blanchard's revised Situational Leadership Theory II