

נרטיב כמעצב מציאות

לורי גוטליב היא פסיכולוגית שמחזיקה טור בשם ¹Dear Therapist ובו היא מדגימה לקוראים שלה את הכח ב"עריכת" המציאות, והדרך בה היא נתפשת. הבדלים בתפישות המציאות יכולים להיות עצומים ולשנות דרמטית את התחושות והמוטיבציות שלנו ושל החיילים שלנו. בטד² מתוארים **שאיפה לשינוי וחופש** כמוטיבים חוזרים בפניות. אנשים רוצים להשתנות, אבל מפחדים לאבד את הקיים, או מצפים ממישהו אחר להשתנות במקום. אנשים רוצים חופש, אבל לא תמיד מבינים שהם אלה שכולאים את עצמם בתוך הכלוב, שבכלל לא נעול. זה נכון במיוחד על החיילים שלנו שנוטים לראות כל החלטה כ"עוד משהו מטומטם" ביחידה, אבל אם נדע להסביר להם ולשים אותם בנעליים של מקבלי ההחלטות, הם יכולים לראות את אותה המציאות באור אחר לגמרי.

הרבה פעמים כשחבר או קולגה מספר לנו סיפור, אנחנו נופלים למה שגוטליב מכנה "חמלת אידיוט" - אנחנו מסכימים עם החבר שהצד השני טועה, ואולי זורקים גם איזו הערה צינית בנושא. זה קל, נוח ומשעשע - אבל לא עוזר לבנות נרטיב שיעזור לו להבין את החלק שלו בסיפור ולגבש אותו לכדי מציאות שעוזרת לו להשתפר³. לפעמים יש משהו משחרר בייאוש והשבר הזה, בצדקנות והשכנוע שהצד השני הוא האשם ושאינו מה לעשות, אבל המצב הזה מאוד לא קונסטרוקטיבי ולאורך זמן הוא ישבור אתכם, ואת החיילים שלכם. אני לא אומרת שצריך לשקר, או לחשוב שתמיד אנחנו אלה שצריכים להתקפל, אבל השליטה שלכם בנרטיב ותפישת המציאות יכולה לשנות את הדרך שבה כל הסביבה שלכם חווה את הסיטואציה, בייחוד בקונטקסט הצבאי שכולל הרבה אילוצים ותסכולים על רקע עבודה שקרובה ללבם של החיילים - וזו אחריותכם לדברר להם את המציאות בצורה נכונה.

גם טל בן שחר מהארורד מדבר על כך בהרצאה שלו⁴ על פסיכולוגיה חיובית והשפעתה על שמחת החיים - השאלה הנכונה יכולה להשפיע באופן קיצוני על התשובה שתקבלו, בעוצמה והכח לשנות, או כמו שהוא ניסח - Questions create reality by defining reality. עוד על פסיכולוגיה חיובית והשאלות הנכונות בקודקוד הבא. בינתיים, **אל תשכחו שאתם השחקן הראשי בהצגה של החיים שלכם, והכל בידיים שלכם.**

אמון מקצועי

תודו שהתגעגעתם לאדם גרנט, שמתייחס הפעם ליצירת אמון במסגרת העבודה. בפודאסט שכתרתו "How to trust people you don't like"⁵ גרנט מתמקד בנטייה שלנו לסמוך על קולגות שהם גם חברים שלנו, שזה כמובן הגיוני אבל לא הכרח של המציאות - הקיים סובב סביב צוות של אסטרונאוטים, שצריכים לחיות ולתפקד יחד בסיטואציות מאוד אינטנסיביות - ומה קורה אם לא אוהבים אחד את השני? האמת היא שלא חייבים. הפחד הכי גדול הוא מהלא נודע, ולכן קשה לנו לסמוך על מישהו אחר, בייחוד כשאנחנו לא מכירים אותו מספיק ולא יודעים אם אפשר להניח לו להתקדם עם החלק שלו בפרויקט, בייחוד אם הוא קריטי להצלחה שלנו. כדי לפתח אמון בין אנשים ובין יחידות ארגוניות צריך בעיקר לנטרל את חוסר הוודאות הזה - לא חייבים לאהוב מישהו אלא בעיקר לדעת במה הוא טוב ובמה הוא מתקשה, ולנצל את הידע הזה כדי להוציא את המירב מהאינטראקציה.

הרבה פעמים ערבי צוות או גיבושונים כוללים משהו כיפי - שילוב כלשהו של פעילות חברתית וג'אנק פוד. בנאס"א לוקחים את הצוותים לטרקים באנטארטיקה, בסיירות קרביות מנווטים או מדמים שבי, ולנו יש אירועים עיצומיים/מבצעיים. העבודה המשותפת בעתות משבר וקושי מגבש את הצוות באופן עמוק הרבה יותר, **חולשות בונות אמון, ולא להפך**. אנחנו אוהבים לחשוב שאנחנו חושפים את החולשות שלנו כלפי מי שאנחנו סומכים עליו, אבל גרנט מתייחס לכך שמדובר פה בביצה ותרנגולת, ולרוב הלחצים והקשיים שמביאים לשיח היותר אינטימי הזה הם אלה שבונים את האינטימיות והאמון. הרי אף אחד לא מושלם, לכולם יש פגמים וקשיים, וברגע שהם

¹ <https://www.theatlantic.com/category/dear-therapist/>

² https://www.ted.com/talks/lori_gottlieb_how_changing_your_story_can_change_your_life

³ <https://www.youtube.com/watch?v=Ijgra3BcqWM> תודה לעמית דנין על הרפרנס Extreme Ownership. בהקשר זה, ממליצה מאוד על הטד/פוד בנושא

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=wBWefjL0xOA>

⁵ <https://www.adamgrant.net/post/worklife-how-to-trust-people-you-don-t-like> שימו לב שיש פה גם שאלות מנחות לדיון על הפרק - כלי ממש נוח לדבר עליו עם החיילים

צפים על פני הקרקע נוצרת סביבה הרבה יותר בטוחה לכולם - כבר לא מפחדים מהחשכה Unknown אלא מכירים ומתנהלים למול הקשיים האלה ביחד. הטיפ שלי בהקשר הזה הוא לייצר את האינטראקציות האלה בצוות ולדבר עליהן ועל כמה שהן מחברות - בין אם זה מתוך אירוע מבצעי או באופן מלאכותי - העבודה המשותפת היא הדרך האידיאלית ליצור את הקשר הזה, תודאו שחילים (בעיקר חדשים) מקבלים משימות שיצרו להם את החיכוך הזה.

כשנכנסתי לאחד הצוותים שפיקדתי עליהם עשינו ערב צוות ובו שיחקנו משחק נחמד⁶ שהכריח אותנו לתקשר יותר טוב, וכמובן שביחידה כמו שלנו שמלאה בOver Achievers תחרותיים, כולם לקחו את המשחק קשה והיו גם קצת מתחים אבל בסה"כ מבחינתי זו הייתה חוויה מאוד מגבשת ומעצימה לזהות הצוותית. ממליצה לכם לבנות את הצוות סביב ארועים אינטנסיביים כאלה, מה שגרנט מכנה "Deep Fun" - החיבור היותר עמוק ואינטימי הזה ייצור זהות צוותית חזקה וחיבור בתוך הצוות, שיהיה ערכי כשתצטרכו את הצוות מתפקד בלחץ ואי ודאות.

כמפקדים לחיילים אני מאמינה שמצופה מכם לא רק "לעקוף" קשיים או לשחק על החוזקות שלהם אלא גם להעביר את החיילים תהליך ולחזק את החולשות שלהם, וחשוב לייצר את ההפרדה הזו ולהסתכל עליהם כאדם מתהווה ולא כמוצר מוגמר שיועד או לא יודע לתפקד בתנאים מסוימים ו"ככה זה". אתם שם כדי להצמיח אותם.

מיקוד בצמיחה

ואם כבר צמיחה, מילת מפתח מאוד חשובה היא "כרגע". בטד על בניית מיינדסט של צמיחה⁷ הפסיכולוגית קרול דווקא מדברת על הנטייה שלנו להסתכל על עצמנו כישות חצובה באבן. ברגע שאנחנו נקודה סטטית במרחב עם סט יכולות, יתרונות וחסרונות - אנחנו מתעסקים במרדף להוכיח את עצמנו, להראות שאנחנו מספיק טובים, שהנקודה הזו ממוקמת טוב במרחב. אבל מה אם נהפוך את התמונה? מה אם נראה את עצמנו ואת הסובבים אותנו כנמצאים בנקודה מסוימת **כרגע**? כנקודה שנעה בדרך לאנשהו, וממשיכה להשתפר ולהשתנות? דווקא מספרת על תיכון בשיקגו שבו תלמידים קיבלו ציון מספרי, או את הציון "Not yet". איזה שינוי משמעותי מ"נכשל". כשאנחנו אומרים למישהו שהוא עוד לא שם, אנחנו מעבירים מסר שהוא יכול להיות שם, ואפילו שהוא נמצא על מסלול בדרכו לשם, גם אם עוד לא הגיע. עוד יש תקווה.

ביחידה אגב אני חושבת שהדבר הזה נכון במיוחד - ולו רק כי יש לנו אנשים צעירים ומבטיחים, אבל כמעט כל מה שהם עושים חדש להם. אנשים באזרחות נוטים להרגיש שהם בחוזה שבו הם מספקים עבודה ומקבלים כסף, ולמרות שגם שם זה לא נכון, ביחידה ובצה"ל ככלל כל התרבות היא סביב פיתוח של הפרט וההבנה שאפשר ונכון לקדם אותו ולא רק לסחוט את המיץ ממי שהוא כיום, תנצלו את זה כפקודים ותייצרו את זה כמפקדים לאנשים המדהימים שתחתיכם, למרות הפיתוי החמדני לנצל אותם בתוך אזור הנוחות והעוצמה שלהם. תחזקו אותם על המאמץ והנחישות ולא רק על ההישג, תזכירו להם ברגעים שקשה להם שזה סימן לכך שהם גדלים, מתפתחים ומאתגרים את עצמם, ותספקו להם את הקרקע היציבה והבטחון להתמודד עם הקשיים המלווים בכך. זה נכון במיוחד עם אוכלוסיה שרגילה להתברג בטופ ולפעמים מעדיפה לפספס מאשר להיכשל. **אל תרשו להם להחמיץ את ההזדמנות להיות מדהימים ולפרוץ את הגבולות של עצמם פשוט כי נוח להם להיות "רק" טובים ובלי להסתכן ולהגיע לקצה גבול היכולת.**



מאי

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

יש לכם נושא להתייחסות או רעיון למאמר מעניין?

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

⁶ <https://keeptalkinggame.com>

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=hiiEeMN7vbQ>