

איך מלווים שינוי?

אנחנו חיים בעידן בו שינויים קורים כל הזמן. בואו נודה בזה, שינוי זה דבר מתיש ומפחיד, לנו ולאנשים שלנו. ג'ים המרלינג, יועץ לענייני שרגונים¹ בקבוצת BCG, העביר הרצאה נהדרת בטד על הדרך להוביל בעידן שלנו, אותו הוא מכנה Always-On². אני מאוד התחברתי לניסוח ולגמרי מרגישה את זה על השגרה ביחידה - תמיד למעלה, תמיד עובדים. ג'ים מעלה נקודה מעניינת - למה בעצם לעשות שינוי בחיים האישיים שלנו מלווה בריגוש והתלהבות, אבל שינוי ארגוני מקושר לפחד וחרדות? בהרצאה מוצעות מספר תזות וגם כמה עצות איך להפוך את השינויים התכופים למשהו חיובי ונוח יותר לעיכול, בעיקר בדגש על **אנשים לפני הכל - היכולת שלכם לתקשר את השינויים שקורים, הסיבה מאחוריהם, החזון והמשמעות של השינוי** היא מהות ההבדל בין שינוי שמעורר מוטיבציה והתרגשות, ו"עוד שינוי ארגוני מיותר". הדרך שבה תציגו, ותתנהלו למול השינוי תעשה הבדל עצום.

אישית, יצא לי לחוות שינוי ארגוני מאוד גדול כשהייתי רש"צית צעירה, שכלל בין היתר פירוק של הצוות שעליו פיקדתי. עד היום זו זכורה לי כאחת החוויות הפיקודיות הקשות והמאתגרות ביותר, אבל גם מאוד מלמדת ומשמעותית בחשיבות של השיח הפתוח עם האנשים על המציאות החדשה והסיבות לשינוי, ובכל פעם שהתמודדתי עם הפחד והרתיעה ולקחתי את אחד החיילים לשיחה, הרגשתי את המשמעות שאני יכולה לתת לדרך שבה הוא חווה את השינוי וביכולת שלו לתעל אותו לחיוב. למדתי על בשרי, וזה עולה גם בהרצאה - שיח ערך מאוד גבוה ב"תלישת הפלסטר" ושההימנעות ממשהו קשה מובילה אותנו למצב שאנחנו מתמודדים איתו בלחץ של זמן ועם השאלה "אבל למה זה לא עלה עד עכשיו?". **כמפקדים, אתם צריכים לדעת לתלוש את הפלסטר ולהתמודד עם הפילים בחדר כמה שיותר מהר.** אתם חייבים את זה לחיילים שלכם, וגם לעצמכם.

השיח באמת יכול להוציא את כולכם מחוזקים ומגובשים הרבה יותר, כמו שג'ים מתאר בדוגמאות שלו על Steve Kerr, המאמן של קבוצת הכדורסל גולדן סטייט בחמש השנים האחרונות. סטיב ידוע כמאמן שיוצר שיח פתוח וכולל, תמיד שואל ומעודד אנשים להביע דעה וגם דואג לתת להם את הקרדיט כשההצעות שלהם תורמות להצלחות הקבוצה. לתחושת, עצם השאלה - "מה אתה חושב?", "מה אני מפספס?" יוצרת אצל החיילים תחושה שהם חלק מהתהליך ולא רק בורג קטן במערכת, ומשדרת מסר של ענווה ופתיחות לביקורת. חוץ מזה, **יש לכם בידיים אנשים מדהימים - אם רק תפתחו להם את הדלת, הם יעזרו לכם להגיע הכי גבוה שאפשר.**

אנשים לפני הכל - מאמירה למציאות

אם כבר אנשי BCG, אני ממליצה גם על ההרצאה של Diana Dosik שטוענת שאנחנו צריכים להתייחס לעובדים שלנו יותר כמו לקוחות³. חברות משקיעות המון אנרגיה במחקר, גילוי ושיפור הדברים שמפריעים ללקוחות שלהם, אז למה שלא ננצל את המנגנונים והשיטות האלה כדי לשפר גם את חווית העובדים, שערכיים להצלחת החברה לא פחות? גם בעולמות שלנו - כשאנחנו מגלים שהצרכנים לא עובדים עם התוצר שלנו מעניין אותנו להבין למה, ולהקל עליהם לצרוך את התוצרים (גם כאן יש איפה להשתפר, אבל זה כבר נושא אחר). עם זאת, כשהחיילים שלנו מכלים את זמנם על בירוקרטיות וחומות מיותרות, הגישה שלנו שונה, פתאום "ככה זה" ועוסקים בדרך להכיל את האתגר ולא בשבירה שלו. יש כל מיני סיבות לדבר הזה, החל מהעובדה שהרבה פעמים הסיבות האלה משפיעות על עוד המון גורמים, ואנשים תוהים למה דווקא הם צריכים לפעול, דרך העובדה שאנחנו בארגון היררכי וצבאי שבו יש משמעות לפקודות ומשמעת, ועד לקשיים בהשגת משאבים לתשתית בעולם הנמדד לפי מודיעין.

גם בהרצאה ניתנת דוגמה על ארגון גדול בו ניסו לעודד את המפתחים להוציא תכולות יותר מהר, במקביל לכך שהיו תהליכים בירוקרטיים נוראיים שהקשו מאוד ואפילו יצרו מצב שהדבר הנכון עבור המפתחים היה לעבוד לאט. החלק המעניין פה הוא האפקט שנוצר על האנשים - הבונוס שהחברה הציעה על פיתוח מהיר למעשה יצר יותר

¹ כן, שינויים ארגוניים זה באמת התפקיד שלו. <https://www.bcg.com/about/people/experts/jim-hemerling.aspx>

² https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change

³ https://www.ted.com/talks/diana_dosik_why_we_need_to_treat_our_employees_as_thoughtfully_as_our_customers

תסכול אצל העובדים, שהרגישו שהיעד לא אפשרי ובעיקר מעיד על כך שההנהלה לא מבינה אותם. **הערך של התחושה שמבינים ועוזרים לך לא יסולא בפז**. מעבר לרמה הבסיסית של התייעלות, זה גם יעלה מאוד את החיבור של החיילים אליכם ואל המשימה - גם אם זה שיפור קטן ורגעי ולא מהלך שמשנה את העולם שלהם לנצח. נכון, החיילים שלכם לא יכולים להתפטר והם לא מכניסים לכם "כסף" כמו צרכנים, אבל הם בסופו של דבר מחפשים לעבוד בצורה יעילה ולהצליח במשימות המשותפות שלכם, ברגע שהאינטרסים של הארגון שלכם (בין אם זה אתם, הצוות, המדור) והארגון כולו יתיישרו יהיה טוב יותר לכולם, וכמפקדים - **אתם הגורם הנכון ביותר לזהות את הכאבים האלה, לשקף אותם ולפעול כדי שיקבלו מענה**.

סביבה תומכת

כמובן שאנחנו גם צריכים ויכולים לעזור לאנשים בתהליכי השינוי האלה, בבחירה של השינויים הנכונים לקדם וביישום שלהם. השבוע פורסמה ב"הארץ" כתבה מעניינת על הטמעת הרגלים⁴. חוקרת אמריקאית בשם Wendy Wood מצאה שמעל 40% משגרת היום שלנו מבוססת על הרגלים ומתבצעת "על אוטומט", כך שהרבה פעמים מה שאנחנו תופשים כאדם עם "כח רצון" או נחישות, הוא בעצם אחד שידע לייצר לעצמו את ההרגלים והסביבה התומכת כך שההחלטה הקלה והאוטומטית היא גם זו שמקדמת אותו לעבר המטרות שלו, בין אם זה בספורט, בלימודים או בעבודה - הרגל הוא קיצור דרך מנטלי והדבר הזה מוכח מדעית⁵.

הבאסה בסיפור היא שאין דרך קצרה ליצור את קיצור הדרך הזה, צריך סבלנות והתמדה כדי לייצר את ההרגלים ולהטביע אותם. קשה עכשיו, הקלה אח"כ. בעצם, צריך להיות מודעים כדי לייצר את המצב שלא צריך יותר מודעות כדי לפעול נכון, וזה מנגנון שאתם לגמרי יכולים לנצל לטובתכם כמפקדים כדי לייצר תרבות שמקדמת את מה שחשוב לכם, וגם כדי לעזור לחיילים שלכם להניע את עצמם לעבר המטרות שהם מציבים לפיתוח האישי שלהם. בעיני זה לא משחק דיכטומי של שחור ולבן, של כח רצון או הרגל, אלא שילוב - יש זמנים שבהם המוטיבציה מובילה, וכשהיא יורדת, המשמעת משתלטת. **אתם, כמפקדים, יכולים לעזור ביצירת קיצורי הדרך המנטליים האלה**, וגם להקל על החיים של עצמכם בהקפדה על שגרות שמקדמות את מה שחשוב לכם - זה יכול להיות דיילי ב9 כדי לוודא שכולם מגיעים עד אז, בהרגל לפורמט תיעוד טאקט או מבצוע, בחזרה על אותן המסרים שוב ושוב בצורה קונסיסטנטית. עם הזמן, זה יהיה קל יותר לכם וגם לסביבה ברגע שהדבר הנכון יהיה גם הנוח.

כמובן שהטריק הזה לא חייב להיות רק לשגרות, אלא בעצם הוא הדרך שלנו לייצר קנסות על התנהגויות רעות, או לפשט התנהגויות טובות. הדוגמה הקלאסית היא עישון - מסים על סיגריות ואכיפה במקומות ציבוריים משפיעות על אחוזי המעשנים באופן הרבה יותר משמעותי מהסברה על נזקי הניקוטין, פשוט כי אלו פעולות שהופכות את ההרגל לפחות נוח. אותו העקרון תקף גם על הרחקה של מזונות מסוימים מהבית או קיום שבועית מבצע ביום ושעה קבועים. אנחנו רוצים להגיע למצב שכוחות השוק עוזרים לנו ולא מפריעים לנו, כך שפעולה אקטיבית תידרש כדי לא לעשות משהו חיובי. לבחור בכל בוקר מחדש לפעול נכון פשוט לא יעבוד לאורך זמן, ואין סיבה שלא לגייס את ההתניות הפבלוביות⁶ לטובתנו כי המוח הולך לעזור לנו לחזור על הפעולות שאנחנו עושים, בין אם הן חיוביות או שליליות, או כמו שניסח וויליאם ג'יימס - **Make your brain your ally instead of your enemy**.

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

יש לכם נושא להתייחסות או רעיון למאמר מעניין? רוצים לכתוב בעצמכם?

ממש אשמח לשמוע!

מאי



⁴ "שליטה עצמית גבוהה היא אשליה" שכתבה יעל פולק-חלק. תודה לדנה שפר על הרפרנס

⁵ <https://youtu.be/FSZyzi8C9o>

⁶ <https://online.husson.edu/consumer-behavior-pavlovian-theory/>