

כמה פעמים שמעתם מישהו מדבר על "מקצועי" בתור טכנולוגי / מודיעיני נטו, כאילו המשמעות של המילה "ניהול" או "פיקוד" היא ההפך המוחלט ממקצוע?

בכנות, לכולנו יש הרבה מה ללמוד באזורי הניהול, והרבה נזרקים למים בלי החפיפה וההכשרה שהיו רוצים. כמובן, זה לא מחליף בשום צורה חניכה של מפקד יסיר, המטרה שלי היא להראות שאפשר לעקוב ב-Twitter גם אחרי אנשים שחוקרים אנשים ותהליכים, שגם פה יש מדע ואקדמיה, ולהנגיש את זה בbite size pieces שלא דורשים יותר מדי מאמץ.

את הגיליון הזה אני מקדישה לאדם אחד בלבד ופייבוריט אישי שלי בתחום – Adam Grant. מדובר בפרופסור הצעיר ביותר לקבל קביעות ב-Wharton, שנחשב לאחד מבתי הספר המובילים בעולם למנהל עסקים. אדם הוא פסיכולוג ארגוני ומנהל ניזולטר חודשי בשם GRANTED¹ ובו הוא מפנה למאמרים מעניינים שפורסמו לאחרונה בנושאי פסיכולוגיה, ניהול ומנהיגות ומסכם אותם בפסקה קצרה - קצת כמו מה שקודקוד מנסה להיות. בנוסף, הוא כתב כמה ספרים והוציא לאחרונה פודקאסט מאוד מוצלח בשם WorkLife שמארח בכל פרק אדם אחד שמגיע מתרבות עבודה יוצאת דופן, לדוגמה על צוות הכותבים של ה-Daily Show² שמתאר את הדרך הייחודית שבה הם יוצרים את התוכן שיוצג בתוכנית תחת הלחץ של בניית מערכונים מהיום להיום.

תרבות של נתינה

נחשפתי לאדם בפעם הראשונה בהרצאת הטד המעולה שלו³ "Are you a giver or a taker?". ההרצאה יחסית קצרה (15 דקות) ומתארת מחקר מאוד מעניין סביב אנשים שהם givers, כאלה שעוזרים הרבה לסביבה שלהם ומקדמים דברים גם אם הם לא באחריותם, זאת לעומת takers - שחושבים קודם כל על עצמם ועל המטרות שלהם. כמובן שהחיים הם לא שחור ולבן, ורוב האנשים ממקמים את עצמם כ-matchers, כאלה שנותנים ביחס לכמה שהם מקבלים. המחקר הראה שהgivers נמצאים בתחתית הסקאלה מבחינת ביצועים באופן גורף – מהנדסים בחברות הייטק, סטודנטים לרפואה, כולם היו עסוקים כ"כ בעזרה לאחרים עד שהם לא הצליחו לעמוד במשימות שלהם עצמם. על פניו, יש במסקנה הזו הגיון – הgivers מקדמים יותר את הארגון ואחרים, בעוד הtakers דואגים למשימות שלהם ולכן מגיעים להישגים הכי גבוהים באופן אישי.

הגיוני, אך שגוי. המחקר הראה שגם בקצה החיובי של הסקאלה הgivers הם אלה שמככבים, והם מצליחים לשפר את הארגון כולו תוך כדי קידום הנושאים שתחת האחריות האישית שלהם. בסופו של דבר הרבה אנשים רוצים לתת ולעזור, אבל הרבה מהעניין הוא תרבותי – האם אנשים בארגון מרגישים בנוח להציע או לבקש עזרה? במחקר על אחיות בבית חולים, מינוי של אחות תורנית למטרת ייעוץ גרמה לאחיות להיעזר הרבה יותר גם אחת מהשנייה⁴. לא צריך רק לבנות על אנשים שיהיו givers מבית, אפשר וצריך לקדם לשם את התרבות הארגונית. עוד אלמנט שחשוב לזכור כאן הוא שרוב האנשים הם matchers שיגיבו למה שהם חווים בסביבתם, ולכן **הנזק של taker לארגון הוא הרבה יותר גדול מהתועלת של giver** – אתם כמפקדים צריכים לזהות את האנשים שמדרדרים את התרבות בסביבה שלכם ולהתמקד בהם תחילה כדי שלא ירעילו את הבאר כולה.

עם זאת - givers הם אנשים בסיכון הרבה יותר משמעותי לשריפה. מדובר באנשים שנותנים מעצמם ולא רק במקומות שהם מחויבים להם, וכשהנתינה הזו לא מוערכת היא יכולה להוביל לתסכול גדול, הקטנת ראש ולפעמים ממש לשינוי של 180 מעלות בדפוס ההתנהגות. מעבר לשאיפה שלכם להיות givers ולהוות דוגמה, חשוב שתזהו את האנשים שמשפיעים לטובה על הסביבה שלהם ואל תשכחו להראות להם שהמאמץ שלהם ניכר ומוערך - דחיפה קלה כזו יכולה להביא את האנשים האלה לגבהים חדשים ולעודד אותם להמשיך ולפזר את הקסם שלהם לסביבה - קריטי במיוחד בצבא כשאנשים מגיעים ישר מהתיכון ובגדול מתעצבים לתרבות הארגונית שהם סופגים בתחילת הדרך.

¹ <https://www.adamgrant.net/newsletter>

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

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

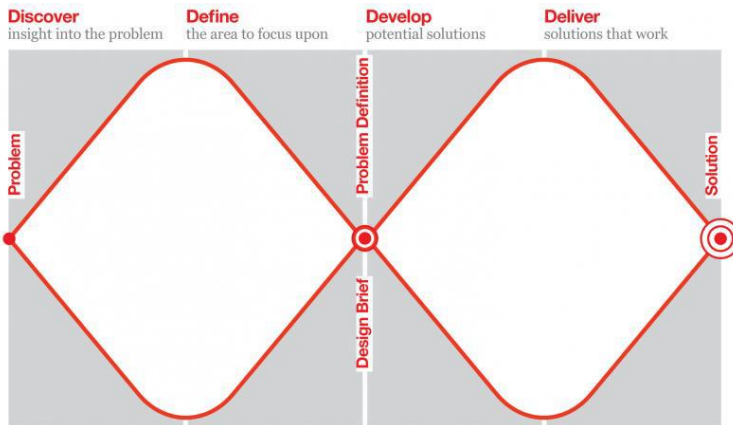
⁴

⁴ https://www.researchgate.net/publication/26762646_Seeking_Help_in_the_Shadow_of_Doubt_The_Sensemaking_Processes_Underlying_How_Nurses_Decide_Whom_to_Ask_for_Advice

במה ליצירתיות

נושא נוסף שקרוב ללבו של אדם גרנט הוא יצירתיות. מעבר לספר שהוא כתב בנושא יש גם הרצאת טד מרתקת בשם "The Surprising Habits of Original Thinkers"⁵. אני חושבת שבהרצאה עולות כמה תובנות לא טריוויאליות לשאלת הזהב - איך יוצרים ומעודדים מחשבה יצירתית. הלקח שאני לוקחת מההרצאה היא שיש משמעות לתהליך של עיבוד המידע, גם אם לא מתעסקים אקטיבית בסוגיה. מי היה מאמין, "לישון על זה" באמת עושה משהו. כמובן שגם כאן דחיינות קיצונית יוצרת מעבר למצב של הישרדות ולא ניצחון, מה שמשפיע על רמת הגימור. לפעמים הדבר הנכון, בייחוד באתגרים מורכבים, הוא דווקא לשהות בתוך אי הוודאות הזו, ולתת לרעיונות הגרועים לזרום עד שמגיעים לרעיונות המחדשים והמרגשים באמת.

הרבה פעמים אנחנו בורחים מהר מדי לרעיונות הראשונים שמאפשרים לנו חילוץ בחזרה לאזור הנוחות שלנו, ויש כל מני שיטת שמטרתן לעזור למצוא את המינון, כמו Double Diamond המגיעה מעולם העיצוב⁶ ומבססת על



חלוקה לשלבים בהם מאפשרים לשיח להתפזר ולהתרחב ואז שוב מצמצמים, פעם אחת סביב עולם הבעיה ואז סביב הפתרון - **כמפקדים, הסביבה תמיד תלחץ עלינו לדלבר ולהתקדם הלאה**, זו האחריות שלכם לדאוג לאפשר לכם ולחיילים את המרחב לעכל ולחשוב על הבעיות בלי לתת ללחצים לחדור, עד לנקודה שבה יש פתרון שאתם מאמינים בו. זו האחריות שלכם להגיע לdeja vu (שזה ההפך de vu), ולאתגר את ברירות המחדל והמוסכמות. כמובן ששם המשחק פה הוא איזון, ולפעמים עידוד יצירתיות הוא ההפך מיעילות – גם זה קיצון שלילי. עם זאת, לפעמים חייבים להיתקע בשביל לעשות את קפיצות המדרגה האלו. גם כאן, כרגיל בעולם הניהולי, אין תשובה נכונה אחת.

הנושא השני שאני לוקחת מההרצאה הוא פחד. הרבה פעמים אנחנו מסתכלים רק על פעולה שגויה כטעות, ומתעלמים מהעובדה שפסיביות היא בחירה בעצמה. לפעמים הטעות הכי גדולה היא הבחירה לא לעשות משהו בגלל הפחד או החשש שמלווה אליו. לכולם יש חששות, אבל צריך לדעת לחיות איתם ולנהל אותם. **אנחנו מתעלים כמנהלים ביכולת שלנו לראות את התמונה המלאה, על הטוב והרע, הידוע והנסתר, ולדעת לקבל את ההחלטות בזמן אמת**. חשוב לזכור שלנסות ולהיכשל זה עדיין יותר טוב מאשר לא לנסות בכלל, למרות שיותר כואב ליפול אחרי שהשקענו והתחברנו רגשית. בעיקר, צריך לעבוד קשה ולהמשיך לנסות. אחד הדברים שהכי מרשימים אותי בראיונות למלש"בים זה כשאני רואה מישהו שניצתת לו אש בעיניים מחידה מאתגרת, אש שמצליחה לנצח את הפחד להיתקע באמצע ראיון ולהיכשל, ובד"כ גם מביאה אותו להצלחה.

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

יש לכם רעיון למאמר שיכול להיות מעניין? רוצים לכתוב בעצמכם?

ממש אשמח לשמוע!

מאי



⁵ https://www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers

⁶ <https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>