

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 ישיר, 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.

הסיפתח המומלץ מבחינתי הוא מאמר שפורסם בסוף 2015 בשם "Research-Based Ways to Win at Work in 2016"¹ – עשרת הדברות למנהל בעולם המודרני, אם תרצו. כל אחד מהמשפטים מגיע בליווי לינק למאמר רלוונטי שיצא ב-2016 שמסביר למה חשוב לעשות (או לא לעשות) את הדבר הזה. אני מצרפת את ה"מאמר" המלא שמכיל בערך 25 מאמרים – ההמלצה שלי היא לקרוא את כל ה-Do's and Don'ts, לחשוב עליהם, ולהעמיק במאמרים שנוגעים לנקודות שקריטיות בעיניכם. כמה נקודות שהיו מעניינות במיוחד בעיני:

לאתגר אנשים להשתנות²

יוצא לי לשמוע הרבה יותר מדי פעמים על מקרים שבהם מתייחסים לתרבויות, או פקודים בתור משהו מקובע שהוא פשוט ככה ואין מה לעשות בעניין. האמת היא שזה ממש לא ככה – והתפקיד שלנו כחלק מהשדרה הפיקודית היא בהזזה של המטוטלת לכיוונים שאנחנו מאמינים בהם, באתגר החיילים לבחון את עצמם ולשאוף להיות הגרסה הטובה ביותר שלהם. הרבה אנשים מקבלים את הסטטוס קוו כמו שהוא בעיקר כי לנסות לשנות ולהיכשל זה דבר מאוד מתסכל, וגם כאן – יש דרך נכונה יותר ופחות להניע שינויים שכאלה – ובכך המאמר מתמקד ע"י מחקר דו"חות של מנהלים שהובילו שינויים בארגונים שלהם. למשל – להיות נחמד ולהימנע מעימות זה לא מספיק, ולהציק שוב ושוב זה לא קונסטרוקטיבי, אבל להציב מטרה ברורה ולייצר אמון במי שמתווה אותה ועבודת ההכנה בהחלט מעלה את הסיכוי, בנוסף לאומץ והסבלנות הנדרשים להזיז את הספינה.

לצייר תמונה שהפקודים יכולים להאמין בה³

הרבה פעמים, במיוחד במרכז גדול ואינטגרטיבי, אנחנו צריכים לרתום אנשים איתנו לעבר החזון, בין אם הם פקודים שלנו, או קולגות שההצלחה שלנו תלויה בהם. הנטייה היא "לשווק" ולנסות להראות איזשהו חזון גרנדיזי לתמונת ניצחון מדהימה (שבד"כ גם תהיה רחוקה וקצת אמורפית, כי זה יותר נוח לפזר הבטחות בלי כיסוי). לפי המחקר הזה, חלק לא פחות חשוב הוא שיקוף ברור של מטרות שאפשר להתחבר אליהן ולהבין אותה, מה שיכיל את כל המערכת באופן סינכרוני לעבר המטרה, וגם הדרך חשובה – שימוש בתיאורים ויזואליים וממשיים משפיע על היכולת של אנשים לתפוש ולהגיב לחזון, להתחבר אליו ולרצות לקחת בו חלק. במציאות, ההצלחה של מהלכים גדולים נקבעת גם מאופן הביצוע ולא רק מאיכות הרעיון התאורטי.

חיסון עצמי ללחץ שניוני⁴

הנקודה הזו נכונה במיוחד לארגון מבצעי ודינאמי כמונו (מישהו אמר זמישות?). אמ;לק: רגשות זה מדבק, לטוב ולרע, וההשפעות על הסביבה יכולות להיות מאוד משמעותיות, במיוחד כשהלחץ הזה בד"כ מייצר צורך מהאנשים להתעלות על עצמם ולתפקד כדי לצאת מהסיטואציה הבעייתית. מודעות היא שם המשחק כאן – אתם צריכים לוודא שאתם חסונים לדברים האלה, וגם כמפקדים – שאתם לא משרים את התחושות הקשות הלאה לחיילים שלכם. אני באמת לא יכולה להדגיש מספיק כמה התפישה שלהם את המציאות נגזרת מהדרך שאתם מרגישים ומתקשרים בנוגע להחלטות שמתקבלות – זה כ"כ יותר גדול מ"דוגמה אישית גרית" אלא ממש שינוי ועיצוב של המציאות⁵. עצם השיח על זה שקיים איזשהו גורם חשש / לחץ יכול לעזור להפיג חלק מהמתח ולתעל

¹ <https://hbr.org/2015/12/research-based-ways-to-win-at-work-in-2016>

² <https://hbr.org/2015/07/7-things-leaders-do-to-help-people-change>

³ <https://hbr.org/2015/06/employees-perform-better-when-they-can-literally-see-what-youre-saying>

⁴ <https://hbr.org/2015/09/make-yourself-immune-to-secondhand-stress>

⁵ למיטיבי לכת – ממליצה לקרוא קצת על תחום Buzzword - Management of Customer Experience המוביל כיום בעולם השיוק. תופתעו לגלות כמה אפשר להשפיע על תפישות של אנשים, והחלטות פרקטיות שהם מקבלים בעקבות זאת.

אותו לגיבוש הצוות והעלאת המוטיבציה, לעומת התעלמות שיכולה לייצר פגיעה בביצועים ובתחושות לאורך זמן – יתרון או חסרון, זה באמת בידיים שלכם לקבוע את הנרטיב.

מילה כללית על Harvard Business Review (HBR) שהוא פייבוריט אישי שלי – מדובר בפלטפורמה שמציעה מודל היברידי בין אגרגציה של מאמרים מובילים מהאקדמיה והתעשייה ביחד עם תוכן ייחודי שמפותח במסגרת הפקולטה למנהל עסקים בהרווארד, שנחשבת מהמובילות בעולם. אם מכל הדבר הזה תיקחו מקור אחד – זה ללא ספק צריך להיות האחד הזה. באופן כללי, שיטת הלימוד במנהל עסקים מבוססת על Case Studies – מאמרים של 10~ עמודים שנכתבים בד"כ בשת"פ של אנשי הפקולטה עם גורמים בתעשייה שמתארים ממקור ראשון רקע על חברה מסוימת, ומסתיימים בדילמה, החלטה או ארוע מכונן שבו הקורא צריך לקבל החלטה. ספציפית בהרווארד זה אפילו חלק משגרת היום – סטודנטים של MBA שלהם קוראים Case **בכל יום** ומתחילים את הבוקר בניתוח של הסיטואציה וההמלצות השונות שלהם להתמודדות (לפעמים הדיון גם ימשיך להרצאה של אחד הגורמים המרכזיים בחברה בזמנו, שיספר להם מה החליטו, ומה קרה אח"כ). בנוסף לCase'ים, יש שם מאמרים שמכוונים לתחומים ה"רכים" השונים – איתור, ניהול משימות, פיתוח אנשים, אסטרטגיה. אלה הLabel'ים הפופולריים ביותר באתר:

Most Popular

Managing People	Innovation	Human Resource Management
Leadership	Technology	Decision Making
Strategy	Entrepreneurship	Productivity
Communication	Marketing	Work-Life Balance
Managing Yourself	Career Planning	
	Organizational Culture	

דרך טובה להתחיל להיכנס לעניינים היא רישום לתשתית הניוזלטר **החינמיים של HBR** שיגיעו אליכם למייל בדחיפה – המומלץ ביותר בעיניי הוא הDaily Management Tip שיעלה לכם 3 דקות ביום (או קצת יותר אם המאמר שמפנים אליו מעניין), אבל יש גם תפוצות בדגש על מנהיגות, אסטרטגיה, טכנולוגיה, נשים בעבודה, "שבועית" שמרכזת את המאמרים החמים שעלו במהלך השבוע, ועוד⁶.

בפעם הבאה אתייחס גם למאמרים ממקורות נוספים ואסביר קצת יותר על חוקי הפורמט, ועד אז -

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

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

אני **ממש** אשמח לשמוע!

מאי

Culture eats strategy for breakfast

Peter Drucker

⁶ <https://hbr.org/email-newsletters>