

המפקד כמאמן

את הפוסט הבא בחרתי להקדיש לפיקוד, וחניכה בפרט. נתחיל ממאמר שפורסם ממש לאחרונה ונקרא "Mentors are good. Coaches are better"¹. אדם גרנט, שהיה ספורטאי תחרותי בצעירותו, מכיר בחשיבות של מאמנים כאנשים שמספקים ליווי הרבה יותר קרוב ואינטימי, לוקחים חלק בתהליך ולא רק מייצעים מבחץ. גם גוגל סימנו את Coaching כתכונה הקריטית למנהל טוב בפרויקט Oxygen². אני חושבת שמפקדים הם הרבה פעמים יותר מאמנים מאשר מנטורים, וכדי להיות מפקד טוב צריך לראות את החייל כתמונה מלאה.

ה"טריק" הוא שלהיות מאמן כדורסל טוב זה לא דווקא להיות הרץ הכי מהיר או הקלע האולטימטיבי. צריך לדעת לראות את התמונה הרחבה מעל ומתחת לפני השטח ולדעת להוציא מהאנשים שלנו את המקסימום, בסביבה של חדוות עשייה ולא לחץ ותסכול. תהיו מאמנים טובים לחיילים שלכם לא בגלל שאתם יודעים לקלוע מקו השלשה, אלא בזכות זה שאתם יודעים מה עובר להם בראש כשהם עומדים שם, בדרך להכריע את המשחק.

לדוגמה, היה לי חייל לפני כמה שנים שסיפר לי, כמעט בהיסח הדעת, שהוא התחיל ללמוד נהיגה. על פניו, אפשר היה לקחת את האמירה כמו שהיא – אני המפקדת שלו, ולכן צריכה לדעת שהוא ייצא לשיעורי נהיגה במהלך היום בתקופה הקרובה. מהיכרות עם החייל, הערכים שלו ושיחות עבר, ידעתי כמה הנושא הזה רגיש ומשמעותי עבורו, ושמדובר בקפיצת מדרגה שמסמלת חלק מתהליך גדול שהוא עובר – בהחלטות אידיאולוגיות, ביצירת עצמאות ויישור קו למול מטרות שהוא שם לעצמו. להיות מפקד מעולה זה גם לדעת לתמוך בחיילים שלכם רגע לפני שהם מבצעים את הקפיצות הגדולות האלה – קודם כל לדעת לזהות אותן, וגם להראות להם שאתם מבינים ורואים את המשמעות עבורם בנקודות המפנה האלו.

הרבה פעמים אתם היחידים שרואים את המציאות שהחיילים שלכם חיים – רק אתם מכירים מספיק אותם ואת ההקשר המקצועי כדי להעריך את התהליכים, המאמצים וההישגים שלהם בצורה מפוכחת יותר מכל אדם אחר, ומשם נובעת היכולת שלכם למנף את התהליכים האלה כדי להוציא מהם את המקסימום. משם גם נובעת היכולת שלכם לייצר אתם קשר של אמון והערכה הדדית, ולהראות להם שאתם רואים אותם באמת – את המאמצים שלהם ואת האדם שהם, מעבר ל"כח עבודה זמין", אלא כישות דינאמית שיכולה וצריכה להתפתח ולהשתנות. אתם גם אלה שיכולים לעזור להם להיות יותר מודעים לתהליך, לחוות אותו ולהפיק ממנו כמה שיותר, ולא להיות עלה נידף ברוח שפשוט ממלא משימות (זוכרים שאנחנו בעצם לא כ"כ מודעים לעצמנו?³).

אפילו עצם השאלה "מה אני יכול ללמוד מהדבר הזה?" עוזרת באופן משמעותי להציף את הלמידה והחווייה לפני השטח ולהפוך אותה ליותר משמעותית, כמו שהוכח במחקר על תלמידי תיכון ומקצועות מדעיים⁴ – זו דוגמה למשהו פשוט שאתם יכולים לנסות ליישם כבר כאן ועכשיו, לבד ועם החיילים.

הכרה

בהמשך ישיר לנקודה הקודמת, פשוט אי אפשר להפריז בחשיבות של ההכרה הזו – הידיעה שהמאמצים של החיילים שלכם לא מובנים מאליהם, ושאתם רואים אותם. זה לא אומר שצריך להתחנף או לציין כל מאורע קטן (כי זה יכול להפחית את המשמעות של החיזוק החיובי), זה אומר שאתם צריכים לדעת להוקיר ולציין את הדברים הגדולים, גם בגודל המאמץ והשינוי, וגם בתוצאה. יש הרבה מאוד דרכים לייצר את ההכרה הזו – בעל פה, בכתב, מול שאר הצוות / מדור, או בצורות ההצטיינות הפורמליות השונות. זו יכולה להיות דרך מאוד אפקטיבית גם בהעלאת המוטיבציה והנאמנות של החייל לארגון, וגם בתור כלי עבורכם לסמן לסביבה איזה התנהגויות אתם מעריכים ומחזקים, ובכך לעודד את כולם לכיוון הזה.

במחקר מפורסם מלפני כמה שנים⁵ ראו באופן מובהק את הקורלציה בין ההכרה לבין איכות הקשר שהעובדים חוו עם המנהל שלהם (וזכור לנו מקודקודי עבר שמנהל ישיר הוא הגורם המשפיע ביותר על חווית עובד בחברה). ההכרה משפיעה גם על שביעות הרצון של העובדים ממקום העבודה באופן דרסטי:

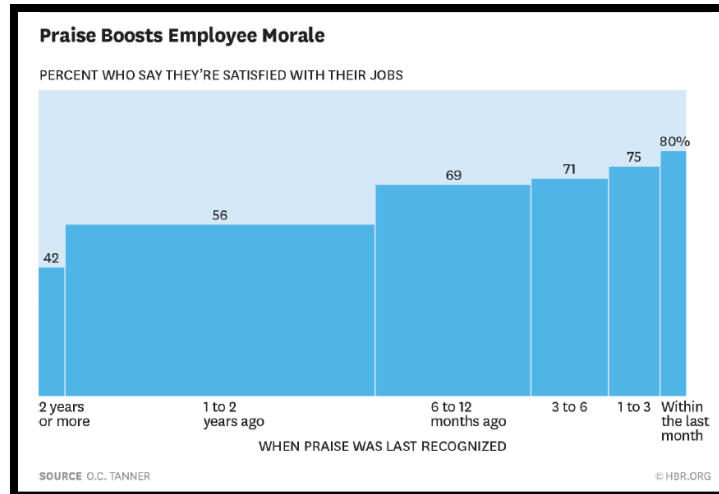
¹ <https://www.linkedin.com/pulse/mentors-good-coaches-better-adam-grant/>

² <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>

³ <https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work>

⁴ <https://www.jstor.org/stable/27736597>

⁵ <https://hbr.org/2015/11/the-easiest-thing-you-can-do-to-be-a-great-boss>



אף אחד לא אוהב להרגיש שקוף, ולתחושת הנקודה הזו דרסטית במיוחד במרכז, משתי סיבות – גם כי מדובר בחיילים צעירים, בשילוב עם לחץ מבצעי וכח אדם איכותי שרגיל להצטיין בסביבה שהוא נמצא בה, וגם בגלל שהרבה מההצלחות כוללות אינטגרציה בין הרבה גורמים ולכן אנשים נוטים לשכוח את העבודה שנעשית "מאחורי הקלעים" כדי להגיע להצלחה – ואז גם השבחים שניתנים לא מגיעים לכל הגורמים שעבדו קשה כדי שזה יקרה.

פידבק

החשיבות בשיח הזה היא לא רק במה שעובד – אלא גם ביכולת לשקף את הדברים שעבדו פחות טוב וראוי לשפר. המאמר הנ"ל⁶ מתייחס באופן כללי למחקר נרחב על התכונות הקריטיות במנהלים מצטיינים, אתמקד כרגע במשוב. המחקר מראה שרק 2% מהמנהלים מספקים לעובדים שלהם משוב על בסיס קבוע. זה נושא קריטי למנהלים באזרחות⁷. אצלנו בארגון בד"כ מקבלים את המשוב רק סביב הסציומטרי והחוו"דים השנתיים, וחבל – החיילים שלכם רוצים להיות טובים יותר, ולא תמיד הם מבינים מה אתם חושבים ואיך הם יכולים להשתפר. **גם אתם כפקודים צריכים לרצות ולדרוש את המשוב הזה כדי להתפתח**. כמובן שיש תורה שלמה סביב הדרך למשב בצורה אפקטיבית, אבל אגיד במשפט שלדעתי שיח כזה צריך להיות קיים על בסיס קבוע ולאתגר את החייל להעלות מודעות.

כרש"צית הייתי יושבת עם החיילים אחת לרבעון סביב שלוש שאלות – **מה עשיתי ברבעון האחרון? איפה אני רוצה להיות בעוד שנה? איך מגיעים לשם?** שיקפתי לחיילים שאני מצפה מהם לשבת ולחשוב לפני הפ"א ושתשובות כמו "הכל טוב" לא מתקבלות. רק אחר כך הוספתי את המשוב שלי, בליווי **דוגמאות והצעות פרקטיות** לעבודה על הנקודות וביחד התחייבנו לתהליכי ההמשך. כמובן שכל זה קורה בנוסף ולא במקום פידבק חם בזמן אמת. כמובן שלא כל חייל יבוא בפתיחות והמוכנות לעבור תהליך וזה ממש בסדר. זהו את אלה שכן ותשקיעו בהם ועם הזמן – אין לי ספק שזה ישתלם - להם, לכם ולארגון.

לסיכום, כמפקדים אתם קודם כל **מאמנים**, והיכולת שלכם לראות את החיילים שלכם כעולם של שאיפות ואתגרים תאפשר לכם להוציא מהם את המירב ולעזור להם להיות הגרסה הטובה ביותר של עצמם. אם תשכילו **להכיר במאמצים שלהם ולמשב אותם**, תזכו גם לראות אותם מתפתחים ותרוויחו אנשים שילכו איתכם באש ובמים.

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

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

מאי

ממש אשמח לשמוע!

Culture eats strategy for breakfast



⁶ <https://hbr.org/2015/11/what-amazing-bosses-do-differently>
⁷ <https://hbr.org/2019/05/what-good-feedback-really-looks-like>