

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.

מקור מידע נוסף שהוא בגדר Must-know לדעתי עבור כל המתעניינים בתחום הוא re:Work<sup>1</sup>. בסוף 2015 חברת Google החליטה להשיק אתר ובו צוותי HR בחברה יחלקו עם העולם את מסקנות המחקרים שלהם על יעילות צוותים, שביעות רצון, מנהלים, איתור ועוד, והכל ברמת הגימור של Google הסטנדרטית - יפה, נקי, ופרקטי, עם התייחסות לתתי-הנושאים והמחקרים כפרויקטים לכל דבר ועניין. עצם ההגדרה של התחום כPeople Operations ולא HR ממחיש את הגישה השונה והמיוחדת של החברה לעובדים שלה.

אחד הפרויקטים המעניינים הוא פרויקט אריסטו שסובב סביב מחקר אפקטיביות של צוותים<sup>2</sup> וכלל מעבר על מאמרים אקדמיים וכן מעקב אחרי מעל 100 (!) צוותים שונים בחברה (עוד על שיטות המחקר ניתן למצוא כאן<sup>3</sup>). בסופו של דבר המחקר הניב רשימה של חמשת הפרמטרים המשמעותיים ביותר **לבניית צוות אפקטיבי** (בסדר הזה): **בטחון פסיכולוגי, אמון, מבנה ובהירות, משמעות, והשפעה**. אתמקד בכמה מהם, שקריטיים במיוחד אצלנו:

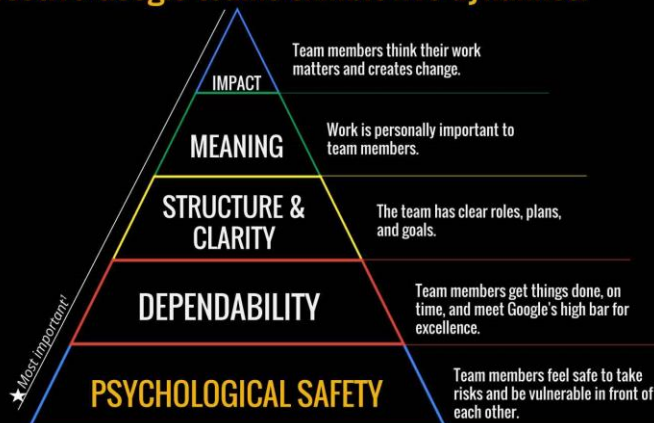
## בטחון פסיכולוגי

באמת שיש מאות מאמרים שונים שמדברים על כמה שהנושא הזה חשוב – היכולת להביע עמדה מבלי לחשוש משיפוטיות, להציע רעיונות מטורפים, להיכשל יחד, ללמוד ולהתחזק. אין לי איך להדגיש כמה הדבר הזה קריטי, וגם לי יצא לחוות כמפקדת את תהליך הבנייה של הבטחון הזה ואת ההשפעה העצומה שיש לו על התפקוד של הצוות כקבוצה. ממליצה לכם מאוד להשקיע ב-11 דקות מחייכם בTED<sup>4</sup> או במחקר המלא<sup>5</sup> של Amy Edmonson, שחקרה צוותים בחדרי מיון של בתי-חולים במטרה להראות שכמות הטעויות של צוותים מצטיינים תהיה נמוכה יותר. המסקנה המפתיעה הייתה הפוכה בדיוק, אך לאחר העמקה בתוצאות עלה כי השוני נבע בעיקר מפערי דיווח - הצוותים המצטיינים דיווחו גם על טעויות "קטנות", ניהלו עליהן שיח ולמדו מהן בעוד הצוותים האחרים בחרו לטאטא מתחת לשטיח טעויות כל עוד ניתן. אני חושבת שזו דוגמה שממחישה בדיוק את הפואנטה – **החיילים שלכם צריכים לנסות לנצח, ולא רק להימנע מהפסד** – ובשביל שזה יקרה, הם צריכים להרגיש שהצוות הוא מקום בטוח להתבטא בו.

בטחון פסיכולוגי הוא נושא חם ונחקר מאוד ונרחיב על זה בעתיד, ובינתיים זה<sup>6</sup> עוד מחקר מעניין שמדבר על תהליך בניית האמון של משלחות אסטרונאוטים, רגע לפני שהם literally נקלעים בתוך גוש מתכת בחלל בלי שום יכולת לברוח אחד מהשני, וכמובן חייבים לסיים עם הפנייה גם לHBR בנושא<sup>7</sup>.

בפרויקט אריסטו החוקרים סיכמו את הנקודות קריטיות לבניית הבטחון והאמון הארגוני. לדעתי השלב הראשון בבניית בטחון פסיכולוגי בצוות הוא ביצירת שיח פתוח – קודם בפי האישי סביב ישב"צים וגיבוש, ואז דרך העבודה המקצועית – תעודדו את החיילים שלכם להתייעץ אחד עם השני, תפנו אותם לחבר צוות שיש לו ניסיון רלוונטי, תייצרו את המסגרת וההזדמנות לדיון על דילמה או אתגר שמישהו מהם מתמודד איתו כרגע, גם אם זה משהו קטן – כל מה שצריך זה את הניצוץ שיוכל להצית את המדורה, ולהפוך מקבוצת אנשים לצוות.

## Effective Google teams exhibit five dynamics.



## משמעות

מארק טוויין אמר ששני הימים החשובים בחיינו הם היום בו נולדנו והיום בו אנחנו מגלים למה. דווקא ביחידה, בה המשמעות בעשייה היא כ"כ קריטית וגדולה, חשוב לי להדגיש שמשמעות היא משהו שצריך לבנות ולהבין לאורך הזמן<sup>8</sup>. בלי תחושת משמעות עמוקה קשה מאוד להתמיד, בייחוד כשהתנאים נהיים קשים – כשהמשכורות בחוץ קורצות, בלב אירוע מבצעי עם חסכים בשעות שינה והמון לחץ, או רגע לפני קפיצת מדרגה בפרויקט, כשמגלים שמה שהשתבש. המשמעות הזו צריכה לעבור במסרים שלכם לחיילים, כאשר לכל החיילים ברור בכל רגע מה הם עושים וגם למה עושים את זה. לכם כמפקדים יש את הפריווילגיה לקבוע את המיקום של המקל והגזר, ולהשפיע על הנקודה שבה הסיפוק הזה מגיע. חיילים שונים מונעים מחיזוקים שונים<sup>9</sup>, אבל לדוגמה חיזוק חיובי או שליחה של מייל מפוצץ על יכולת כאשר הPOC עבד ולא כשהמודיעין התחיל לזרום יכולה לעוות מאוד את תפישת המשמעות ולהביא להמון פירות נמוכים ברמת גימור שלא מספקת, והתחושה של החיילים היא של הצלחה ולא של כשלון גם בלי רלוונטיות מבצעית, ולכן יש חשיבות מאוד גבוהה ליצירה של תרבות ארגונית ששואפת ומעריכה משמעות כמו שאתם רוצים למקם אותה.

הדרך שבה מעבירים את המשמעות הזו כלפי האנשים העובדים לא פחות חשובה. תופתעו לגלות שאנשים הרבה פחות מודעים ממה שאתם חושבים, בייחוד אם הם נמצאים ב"רצפת הייצור" ולא חווים את התמונה המלאה כמוכם – בדיונים, במיילים, ובהשפעה שהם לוקחים בה חלק. גם אם נראה לכם שחייל יודע שמה שהוא עושה או המשימה הבאה שלו משמעותית כי "זה ברור", תשקיעו את הזמן ותבהירו את זה כדי לוודא סנכרון, ולהדגיש את המסרים שאתם רוצים להעביר. במאמר הנ"ל<sup>10</sup> מתייחסים בדיוק לנקודה הזו, במישור המקצועי קל מאוד לקבל "ורטיגו" ולאבד מודעות עצמית, מה שיכול להוביל לסחרור גדול בתחושת השייכות, המשמעות והמוטיבציה – חבל במיוחד כשבמקרה שלנו יש המון פוטנציאל לאלמנט המשמעות להיות יתרון ולא חסרון.

## השפעה

יש הבדל גדול בין משמעות להשפעה – כשמדברים על משמעות הכוונה היא לאפקט של העשייה על הארגון (או במקרה שלנו, קצת יותר מזה), בעוד השפעה מתייחסת לאפקט של הפרט, או הצוות, והמשקל הסגולי שלו. חשוב לדעת להבדיל בין השניים, ולדעת להתאים את המשימות והמסרים ביחס למטרה אליה מכוונים – יש אנשים שמחפשים את הAdded value שלהם כאינדיבידואלים, ויש אנשים שמחפשים לקחת חלק במשהו גדול ומשמעותי, כאן אתם כמפקדים נכנסים לתמונה - הבנה יותר מעמיקה של החיילים שלכם והדברים שמניעים אותם תוכל לעזור לכם להוציא מהם את המקסימום ולתת להם את הסיפוק מהעבודה שמשלמת. כמובן שהחיבור הזה הוא האחריות שלכם כמפקדים, אבל לא בהכרח חייב להגיע רק מכם – הרבה פעמים יש ערך מאוד גבוה לחיזוק חיצוני משיחה עם צרכן, מ-Forward של מייל בנושא, או כל דבר כזה.

אני חושבת שאחד היתרונות העצומים ביחידה הוא בפוטנציאל ההשפעה המשועשע שיש לכל אחד – הזכות להשמיע דעה ולהילקח ברצינות ללא הבדלי דת גזע ופז"ם, ויש הרבה מאוד יוזמות שמתחילות מהחיילים ומשנות את היחידה ושיטות העבודה. ההשפעה הפוטנציאלית הזו יכולה להיות דרך טובה להעלות את המוטיבציה של החיילים ולרתום אותם לקחת אחריות מרחיבה על המשימות שלהם, תחת ההבנה שהם באמת מכירים את העשייה הכי טוב והמפקדים שלכם רואים תמונה יותר רחבה אבל גם עוסקים בעוד המון דברים מלבד הצוות שלכם – תאתגרו את החיילים ואת עצמכם לחשוב גם על ה"מה" ולא רק "איך" – מהניסיון שלי, **החיילים שלכם יסתכלו על המציאות והחלק שלהם בה בגובה ובהיקף שאתם תרשו לעצמכם לצפות מהם.**

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

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

ממש אשמח לשמוע!

הפוסטים הקודמים כאן

Culture eats strategy for breakfast

Peter Drucker

---

<sup>1</sup> <https://rework.withgoogle.com/>

<sup>2</sup> <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

תודה לתום ארז על ההמלצה להכניס את הרפרנס

<sup>3</sup> <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

<sup>5</sup> [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)

<sup>6</sup> <https://rework.withgoogle.com/blog/nasa-team-debriefs/>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2017/10/you-dont-find-your-purpose-you-build-it>

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=IPYeCltxpxw>

תודה למיכל כרמל על ההמלצה להוסיף את הטד

<sup>10</sup> <https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work>