

פרק ד

הגדלת מעורבות העמיתים

”מעורבות יוצרת מחויבות” הוא אחד מכללי המפתח הפשוטים והמועילים בחיים.

בכל פעם שאנחנו צריכים להגביר את המחויבות של מישהו להחלטה, למשימה, לפרויקט, לעשייה, כדאי לנו להגדיל את מעורבותו באותו עניין.

כיצד עושים זאת?

מהחיים האישיים:



כשאנחנו רוצים שהילדים שלנו יאכלו ירקות, ככל שנערב אותם יותר בעשייה, כך יגדל הסיכוי שהם ישתפו פעולה – למשל לתת להם לשטוף את הירקות, לחתוך אותם, להכין מהם סלט, לקנות אותם בסופר או לגדל אותם בערוגה בגינת הבית.

וכך גם עם ילדים בוגרים יותר, ככל שנערב אותם יותר בהחלטות, במשימות בתוך הבית, כך הם יהיו מחויבים יותר ליישום ההחלטות, לביקוין הבית, ותפיסת האחריות שלהם תגדל.

כשאנחנו רוצים שילד ילך להתקלח, במקום להחליט בשבילו מתי יעשה זאת, אפשר לתת לו להחליט, ואז הסבירות שהוא יעמוד בכך תעלה.

כשרוצים להגביר את מחויבות העובדים לעמוד ביעדים, מומלץ לערב אותם בקביעת היעדים הללו.



כדי להגביר את מחויבות העובדים להשתתף בקורס, כדאי לערב אותם בהגדרת הצרכים ללמידה, במאפייני ההדרכה, במועדיה ועוד.

כדי להפוך את הקולגות למחויבים יותר להצלחת הפרויקט שלנו, נוכל להגביר את מעורבותם בפרויקט על ידי שיתופם בסטטוס הפרויקט, בהצלחות, וכן על ידי יצירת מעורבות חברתית.

אפשר להגביר מעורבות באמצעים מגוונים

- **לשתף בהחלטות.** מי שהיה שותף להחלטה, אפילו שלא הסכים איתה, יהיה מחויב יותר ליישומה.
- **להתייעץ בנוגע לדילמות, לבעיות ולאתגרים.** מלבד הכבוד שאנו מפגינים כלפי מי שפנינו אליו לייעוץ, עצם ההתייעצות בדרך כלל גורמת לאותו אדם לחוש קשר רגשי ומקצועי כלפי הנושא שעליו התייעצנו.
- **לחבר למשמעות המשימה.** כאשר אנחנו פונים לנותני שירות כגון אנשי תמיכה, רכש, משאבי אנוש ומזכירות בבקשה לבצע משימות עבור הצלחת הפרויקט שלנו, לרוב אנחנו שוכחים לשתף אותם ברקע למשימה. חשוב שנקפיד לתת להם את ההקשר לבקשה שלנו ונספר להם על האופן שבו עבודתם מסייעת להצלחת פרויקט חשוב זה.
- **לשתף בהצלחות.** אם כבר פנינו לאותם גורמי שירות והם ביצעו את עבודתם, חשוב להודות להם בפומבי ולהזמין אותם כשאנו מציינים אבני דרך בפרויקט. מעורבות זו תגרום להם למחויבות רבה יותר בהמשך הפרויקט או בפרויקטים אחרים.
- **לתת אחריות משמעותית.** לתת לעמית להציג מצגת, לנהל ישיבה, לאפיין פתרון. ככל שהמשימה תמצא חן בעיני העמית ותהיה חשובה בעיניו, כך הוא ישמח לשתף פעולה וזה יגביר את מעורבותו הכוללת בפרויקט, גם בנוגע למשימות אחרות.
- **הזמנה למפגשים / ישיבות סטטוס / ביקורי מנהלים / ביקורי לקוחות.** גם אם נוכחותו של העמית אינה קריטית להצלחת הישיבה או הביקור, עצם הזמנתו ונוכחותו במפגש יגבירו את מעורבותו ולכן את מחויבותו לפרויקט.
- **המחשת המוצר או התוצר.** ככל שנשתף בהדמיית התוצר השלם על ידי תמונות מסך, התנסות, פיילוט של מוצר, תגדל מעורבותם של אלו שנחשפו להדמיה.

- **מענה ישיר לאינטרסים של העמית.** לכל אחד מערכת אישית של אינטרסים ושל צרכים, והיענות להם תגדיל את מעורבותו ואת מחויבותו למשימה: WIIFM = whats in it for me או אמיל"י = אני, מה יוצא לי.

האינטרסים של האחר (WIIFM) – והדרכים לספק אותם

כולנו מונעים מאינטרסים. לא במובן השלילי והאגואיסטי, אלא כדפוס התנהגות טבעי ואנושי. במרבית המקרים האינטרסים האישיים שלנו גם תורמים לזולת. כשאנחנו ערים לצרכים שלנו והם מסופקים, אנחנו יכולים ביתר קלות להבין את הצרכים של האחרים ולעזור להם לספק אותם.

אם נדע לזהות את האינטרסים של האחר ואם יהיו לנו מספיק דרכים לתת להם מענה, נוכל להגדיל את מידת שיתוף הפעולה בינינו.

מלבד מה שכבר צוין עד עכשיו, קיימות עוד דרכים לתת מענה לאינטרסים של העמיתים שלנו:

1. **התועלות של תוצרי המשימה עצמה או הפרויקט.** כשהתוצר עצמו נותן ערך מוסף לעמית, זה ישרת את האינטרס שלו. למשל, אם מטרת הפרויקט היא להקל גם על העמית את תהליכי העבודה, הוא עצמו ייהנה מסיומ מוצלח של הפרויקט. לכן הוא ישמח לשתף פעולה. לצורך כך על המנהל המטריציוני להדגיש את התועלות האלו בפני העמית.

ועד בית שרוצה להפעיל את תושבי הבניין לטובת סידור המחסן המשותף צריך להדגיש את הערך המוסף שמכמו ייהנו כולם בתום הפעילות הנדרשת.



2. **חשיפה אישית להנהלה בכירה.** לעובדים רבים אין הזדמנויות למפגש עם מנהלים בכירים או עם מנהלים מתחומים שונים בארגון. עובדים אלו ישמחו לקחת חלק בפגישות ולהביא את עצמם לידי ביטוי. אלו הזדמנויות שהמנהל המטריציוני יכול ליצור עבורם. חשוב לתכנן איך לעשות זאת ולפעול בהתאם.



אם אתם מתבקשים להציג למנהל בכיר תמונת מצב של הפרויקט שאתם מובילים, שקלו בחיוב להזמין לדיון עמיתים שלכם החפצים בכך. אפילו שאתם יכולים להסתדר בדיון בלעדיהם, שאלו אותם אם ירצו להצטרף, פרגנו להם בפגישה או תנו להם להציג את חלקם בפרויקט. הם יעריכו זאת ויהיו יותר מחויבים לשיתוף פעולה.

3. **נטוורקינג חברתי.** בדומה לחשיפה אישית למנהלים, עובדים רבים מעוניינים להכיר עובדים אחרים בארגון. כמובילי משימות מטריציוניים אתם יכולים לתת להם הזדמנות להכיר צוותים אחרים ועובדים נוספים.
4. **היכרות עם לקוחות ועם היבטים עסקיים של הארגון.** עובדים רבים שעוסקים בפיתוח, בייצור, בתפעול ובמנהלה מעוניינים להבין איזו השפעה יש לעבודה שלהם על המכירות, על הצלחת החברה ועל הלקוחות. אם יש לכם אפשרות לחשוף אותם לכך, הם יעריכו זאת מאוד.
5. **התפתחות אישית.** אם כתוצאה משיתוף הפעולה איתכם העמית ייחשף למידע חדש, לטכנולוגיה חדשה, לשיטות עבודה חדשות או לשימוש במערכת חדשה, הוא יבין את הערך המוסף שהוא יכול לקבל מהעבודה איתכם.
6. **אתגר אישי.** יש עמיתים שהדברים שמניעים אותם לשתף פעולה הם משימה מורכבת, בעיה קשה הדורשת פתרון יצירתי או אתגר שאחרים לא הצליחו לפתור ולבצע. אם תצליחו להתאים את המשימה המאתגרת הנכונה לאלו המחפשים את האתגר, תזכו למעורבות רבה מצידם.
7. **לעזור, לתרום, להרגיש חשוב, להרגיש משמעותי.** רבים מאיתנו אוהבים להרגיש חשובים, להרגיש שזקוקים לנו. עבור אנשים אלו כדאי להשתמש במשפטים כגון: "אתה היחיד שיכול לעזור לי", "טוב שאתה פה, כי אותך בדיוק אני צריך", "אני מאוד מעריך את העזרה שאתה נותן לי ואת תרומתך לפרויקט".
8. **לקחת חלק בפרויקט מוצלח.** כל אחד אוהב להיות חלק מהצלחה, בעיקר בסביבה ארגונית, שבה צריך להתבלט. תנו לעמיתים להיות חלק מהצלחה על ידי שיתופם בהצלחות, אזכור שמם בסיום אבני דרך ועוד.
9. **הערכה והוקרה.** אנחנו אוהבים שמעריכים אותנו. אנחנו אוהבים לעזור למי שיודע להעריך את העזרה שאנחנו נותנים לו. ויותר מכך, העמית שלנו ישמח במיוחד ויעריך מאוד אם נביע את הערכתנו בפני המנהל שלו. כך נוכל, אפילו בעקיפין, להשפיע על התגמול האישי שלו: בונוסים, העלאות בשכר וקידום מקצועי.

אל: מנהל המחלקה
ליידוע: העמית החרוץ שלי

נושא: הערכה לעמית

מנהל המחלקה היקר,
אני רוצה להביע את הערכתי הרבה לעמית החרוץ שסייע לי בשבועיים האחרונים.
כמו תמיד, העמית עזר לי במומחיותו הרבה, בסבלנות ובאדיבות.
זה לא מובן מאליו עבורי.

בברכה,
אני, המנהל המטריציוני

10. **יציאה מהשגרה.** יש עובדים שישמחו לסייע בכל מה שמוציא אותם מהשגרה, אפילו כשמדובר בעבודה שחורה ובפרק זמן קצר. שימו לב לא לפגוע יותר מדי בעבודתם השוטפת.

11. **למנוע חשיפה שלילית.** כפי שציינתי בפרק ב בנוגע להרתעה ניהולית, רוב העובדים אינם אוהבים להיראות לא טוב בעיני המנהלים שלהם או בעיני עמיתיהם בארגון. אומנם זה אינו האינטרס הראשון שמומלץ לספק, אבל הוא בהחלט קיים ואפשר לנצל אותו ברגעים הנכונים.

12. **הנאה וכיף.** אחת הדרכים החביבות לסיפוק האינטרס האישי של רבים מהעובדים היא ליצור סביבה שמחה, ידידותית ומהנה. חיוך, התעניינות ויחסי אנוש טובים יתקבלו בברכה ויזכולהערכה רבה על ידי מרבית עמיתיכם. למשל, אם נדרש לעבוד שעות נוספות אל תוך הלילה, יתקבל מאוד בברכה אם תדאגו לכיבוד ולאווירה נוחה ומפרגנת.

כמה מתוך זה בהשפעתנו?

בסדנאות שאני מעביר למנהלים על "ניהול ללא סמכות" הם מגלים להפתעתם שבניגוד למה שחשבו בהתחלה, עומדות לרשותם מגוון דרכים לתת מענה לצרכים ולאינטרסים של עמיתיהם.

למעשה, ההבדל היחיד כמעט בינם לבין מנהלים בעלי סמכות פורמלית טמון ביכולת לתגמל ולהעניש. אם תעברו שוב על הרשימה שלעיל, תגלו שהרוב נתון להשפעתכם.

חשוב להיות מודעים לעניין ולהשקיע בו מחשבה ואנרגיה. אך המאמץ משתלם. הרבה יותר קל ונעים לתת מענה לצרכים של האחרים מאשר לנסות לכפות על העמיתים משימות בדרך אחרת.

חייבים להתאים את ה-WIIFM הנכון לאדם הנכון
 כמו ברפואה, אם ניתן תרופה לא נכונה למטופל, לא רק שלא נצליח לרפא אותו, אלא שאנחנו עלולים לגרום נזק.

אם אנחנו עובדים עם עמית שמעוניין באתגר מקצועי ולא בחשיפה למנהלים ונזמין אותו לכל דיון הנהלה, הוא יהיה מתוסכל מאוד. עמית שכזה יעדיף שנימנע מלהזמין אותו לדיונים ושניתן לו זמן וסביבה מתאימה לעסוק באתגרים ובעשייה.



וכשאנחנו עובדים עם עמית שדווקא כן מעוניין בחשיפה למנהלים, זה יהיה בדיוק ההפך. אם "נשחרר" אותו מדיונים כדי שיוכל להתמקד רק בפתרון הבעיות הקשות, הוא יהיה מתוסכל.

עם זאת, ייתכן ששניהם ישמחו אם תשלחו מכתב הערכה למנהל שלהם.

אז איך נדע מהו האינטרס האישי של כל אחד מהעמיתים שלנו?

כלומר, מה יגרום לכל אחד לשתף איתנו פעולה?

ישנן כמה אפשרויות:

1. היכרות אישית עם העמית, אם כבר עבדנו איתו בעבר.
2. קליטת רמזים מהעבודה היומיומית איתו: כיצד הוא מגיב כשמזמינים אותו לדיון? כיצד הוא מגיב כשמאתגרים אותו במשימה? כיצד הוא מגיב לאמירות שמחזקות את הנחיצות שלו?
3. לפעמים הכי פשוט לשאול אותו: "מה יעזור לך לעזור לי?"