

במקום לעבוד, תתחילו לשחק

שמעתי מנהלת אומרת לצוות שלה: "במקום לשחק, תתחילו לעבוד". משפט מוכר ידוע ושגור, ובאותה המידה גם לא מקדם, לא חיובי, לא רותם, לא אפקטיבי. מה יקרה אם נהפוך את המשפט? תגידו לעובדים שלכם: "במקום לעבוד, תתחילו לשחק", ותראו מה יקרה. לגלות לכם? התפוקות יעלו, השירות ישתפר, העובדים יהיו מרוצים והמנהלים יחייכו.



משחקים מפתחים חשיבה. את זה כולם יודעים. בדיוק בגלל זה נותנים לתינוקות לשחק במגוון משחקים. ואם הכלל הזה נכון, אפשר להשתמש בו גם בסיטואציות נוספות. למשל בארגון. בליווי נכון, משחקים יכולים להוות כלים מצויינים, אפקטיביים ונגישים לפיתוח חשיבה ארגונית, או כזאת המתאימה לערכי הארגון.

כל משחק יכול לקדם כל מטרה ארגונית. בטרם אסביר איך משחקים מקדמים מטרות ארגוניות, איך הם עוזרים למנהלים ואיך הופכים אותם לכלי ניהולי, כדאי להרחיב קצת בנושא המשחקים עצמם.

רוב המשחקים עובדים לפי אותם העקרונות

באנגלית למילה "משחק" יש פירושים שונים: Play, Act, Game, ולכל מילה משמעות אחרת, שונה במקצת. בעברית משתמשים במילה אחת: "משחק". משחק יכול להיות משחק קופסה, משחק תפקידים, משחק במגרש או משחק בבית. שחקנים בתיאטרון ושחקני כדורגל הם כולם שחקנים, על אף השוני בין תפקידיהם, משימותיהם והתנהלותם. למעשה, אין הבדל, משום שכל המשחקים האלה חולקים תכונות משותפות. כמובן, לכל "משחק" יש גם קווי אופי ייחודיים.

ככלל, יש כמה עקרונות שפועלים במשחקים, והם משותפים למגוון גדול של משחקים. בכל משחק יש מטרה אליה השחקן שואף להגיע, אלמנטים שעוזרים לו להתקדם או חוקים שפועלים לטובתו, מכשולים בדרך המהווים את האתגר או חוקים שמקשים עליו, פרסים או בונסים. לעיתים יש במשחק יריב, אחד או יותר, ולעיתים אין יריבים. המאפיינים האלה משותפים כמעט לכל המשחקים. הם נכונים במשחקי כדור, משחקי חשיבה, משחקי אסטרטגיה. הם נכונים במשחקים לקבוצות קטנות או גדולות, והם נכונים למשחקים פשוטים ומורכבים. כך למשל במונופול: יש מטרה (לצבור כסף, לקנות נכסים), אלמנטים שעוזרים להתקדם (קוביות, כרטיסי הפתעה), מכשולים בדרך (בית הכלא, כרטיסי הפתעה), חוקים מקדמים (מי שמוציא דאבל בקוביות מקבל תור נוסף), חוקים מעכבים (מי שמוציא שלושה דאבלים רצופים נכנס לכלא), פרסים (מי שקונה הרבה נכסים מקבל כסף

מהשכירות), וכמובן יריבים. העקרונות האלה נכונים לעוד הרבה מאוד משחקים. יש משחקים שבהם רק חלק מהאלמנטים האמורים יבוא לידי ביטוי. למשל, בקוביה הונגרית אין יריבים, אין פרסים. האתגר במשחק הוא להבין איך המשחק פועל. גם כאן, יש אתגר, יש חוקים, יש מטרה. התגמול, הפרס, הוא בעצם פיצוח האתגר.

שלבי הניתוח של התנהגויות בזמן משחק

מה אפשר ללמוד מהאופן שבו אנשים משחקים?

משחקים מייצרים הדמייה (סימולציה) של מצבים אמיתיים, באמצעות עולמות תוכן שונים ומגוונים. כאשר אנשים פועלים בתוך או בעזרת סימולציה, הם מתנהלים באופן דומה להתנהלות שלהם בזמן אמיתי, משום שסימולציה מפעילה במוח חלקים מסויימים, שהם למעשה, בדיוק אותם החלקים שפועלים שפועלים במצב "האמיתי", ובשל כך, מתרחש במוח תהליך של למידה. המוח לא מבדיל בין גירוי שנובע ממשחק לבין גירוי שנובע ממצב "אמיתי". כך למשל, טייסים לומדים לטוס באמצעות סימולטורים מכניים וטכנולוגיים, גולשי סקי לומדים לגלוש בסימולטורים, (סקימולטורים) ואנשי מכירות לומדים למכור באמצעות סימולציות המבוססות על משחק תפקידים. אם הפעילות ה"אמיתית" היא רגשית ומפעילה את האמיגדלה במוח, גם משחק רגשי יגרום לאמיגדלה לפעול. כך גם לגבי הקורטקס וחלקים אחרים במוח.

עקרון זה, אשר יכונה להלן "עקרון ההדמייה", הוא העקרון המוביל בסדנאות משחקים בארגונים, בפעילות חוץ OutDoor Training (או בקיצור ODT) ובמרכזי הערכה חדשניים המתבססים על משחקים, כדוגמת מרכז ההערכה הפנים ארגוני של שונרא. על בסיס העקרון המנחה הזה, נגזרים מאפיינים שונים התורמים ללמידה על התנהלות, אופיו, שפתו ומנגנוני החשיבה של השחקן. העקרון הזה מאפשר לשחקן, או למי שצופה בו, לזהות, לשיים ובמידת הצורך גם לשקף מאפייני התנהגות, דפוסים, אמירות ושפת גוף של השחקן ואפילו לנתח את מנגנוני החשיבה שלו, ברמת דיוק גבוהה למדי. כך יכול הצופה לזהות כישורי שפה, מנהיגות, תקשורת, עבודה בתנאי לחץ ועוד אצל השחקן.

יחד עם אלה, משחקים מזמינים חשיבה משני חצאי המוח. בנוסף על החשיבה הביקורתית, גם חשיבה יצירתית, מהצד הימני של המוח. ההמיספרה השמאלית של המוח, האחראית על ניתוח ולמידה באופן "ישר", משימתי וממוקד, ועל חשיבה ביקורתית, מפנה מקום לפעילות של ההמיספרה הימנית, האחראית על יצירתיות, עבודה בריבוי גירויים וחשיבה "עגולה". הפעילות של ההמיספרה הימנית תורמת גם היא לעקרון ההדמייה.

לעקרון ההדמייה שתי נגזרות חשובות. האחת, הוא מאפשר לייצר הקשר לדפוסי פעולה של השחקן, במצבים אחרים בחייו האישיים או בארגון. הנחת העבודה היא שהמשחק מהווה מיקרוקוסמוס לחיים בכלל, ולכן ניתן להקיש מתוך התנהגויות העולות במשחק על התנהגויות בסביבה אחרת. כך לדוגמה, שחקן אשר לא משתמש בכל המשאבים העומדים לרשותו במהלך משחק מונופול, ייתכן והוא לא משתמש בכל המשאבים העומדים לרשותו בחייו הפרטיים או במהלך עבודתו. מאחר שחלק גדול מההתנהגויות העולות במשחק הוא אוטומטי, הוא משקף נאמנה את תהליכי החשיבה של השחקן.

הנגזרת השנייה של עקרון ההדמייה, הוא שניתן על בסיסו לתרגל התנהגות חדשה, רצויה. ניתן לבחור מראש בהתנהגות רצויה, ולתרגל אותה באמצעות המשחק. אם נחזור לדוגמת לימודי הטיסה, טייסים לומדים איך לפעול במצבי חירום, באמצעות שימוש בסימולטורים. אם וכאשר יגיעו למצב חירום אמיתי, הם ידעו כיצד לפעול, אף על פי שמעולם לא נתקלו בו "באמת" קודם לכן. בנוסף, ניתן לאפשר לשחקנים בשלב הראשון להביא לידי ביטוי את ההתנהגות האוטומטית שלהם, לשקף ולנתח אותה, ולאחר מכן לאפשר להם לבחור בהתנהגות רצויה, או כזו שמקדמת אותם ואת הארגון טוב יותר. כאמור, המוח לא מבדיל בין פעולה שמתבצעת במשחק לבין פעולה שמתבצעת "באמת". מתוך כך, המוח "לומד" את ההתנהגות הרצויה ומתרגל אותה.

כדורגל משחקים 90 דקות ולא, לדרכי אין חוקים משלו

כללי המשחק תקפים לכל השחקנים, ובמובן זה משחק הוא אוניברסלי. כל השחקנים פועלים באותה המסגרת, בהתאם לאותם הכללים, והכללים ידועים ומוגדרים מראש. בשל כך, התדמית, המצג או התפקיד הארגוני אינם רלוונטיים במהלך המשחק. במשחק מונופול כל השחקנים שווים: המנהל והעובד, המבוגר והצעיר, הגברים והנשים. בכדורגל, כל השחקנים שווים, בלי הבדלי דת, צבע, גזע או נטייה מינית. עקרון האחידות של המשחק מאלץ את השחקנים לוותר על האגו התדמיתי, ולהביא לידי ביטוי את הכשרון, המיומנות והיכולות האישיות של כל שחקן. בשל כך, משחקים מאפשרים ללמוד על האופי האמיתי של השחקן, בלי קשר לתפקידו בארגון.

בנוסף, המשחק מהווה חממה. בפן זה, השחקנים מתנהלים באופן חופשי, ומרשים לעצמם להביא לידי ביטוי התנהגויות שונות, אשר ספק אם היו מתקבלות ביטוי במצבים אחרים. שחקנים מבצעים גם פעולות ומהלכים, השונים מההתנהלות היומיומית שלהם (על אף שהיא קיימת, במגירה כלשהי במוח). בשל העקרון הזה, מרשה לעצמו שחקן כדורסל, קפטן של הקבוצה, לקלל ולגדף בדברי נאצה שחקן מהקבוצה היריבה. התנהגויות העולות בזמן משחק מעידות, במרבית המקרים, על נטיות או דפוסי חשיבה. בשל העובדה שהפעילות נתפסת כ"רק



שונירא
כישורי חשיבה וניהול

משחק", היא הופכת להיות פחות מחייבת, פחות נוקשה ויותר משוחררת. השחרור שבעצם הפעילות המשחקית, תורם רבות לתחושות של השחקנים ובעקיפין תורם גם לעקרון ההדמייה.

כמובן, גם החוויה שבמשחק תורמת לתהליך הלמידה. למידה חווייתית היא משמעותית ובעלת פוטנציאל גדול להטמעה. אין חולק על כך שחוויה היא כלי לימודי אפקטיבי ביותר. בנוסף, המשחק הוא אינטנסיבי ומרוכז. הוא מאפשר לדמות מצבים בזמן קצר יחסית, אשר בסביבה אחרת יארכו זמן רב. במהלך המשחק מועצמים מהלכים, תגובות ורגשות, ובשל כך, גם תהליך ההתבוננות, התובנות והלמידה עצמו אפקטיבי וקצר יותר.

המשחק ככלי ניהולי

משחקים הם כלי ניהולי ולימודי מצויין. עקרון ההדמייה המשחקי מאפשר למנהל להכיר את העובדים שלו, לזהות ולנתח את התנהלותם במגוון מצבים, לעמוד על הכישורים והמיומנויות שלהם, לזהות את נקודות החוזק והחולשה שלהם, את דפוסי התקשורת והמנהיגות שלהם, את היכולת שלהם לשתף פעולה או לנהל משברים. כל אלה יכולים לקדם את המנהל ואת הארגון במספר מישורים: באמצעות היכרות אמיתית ועמוקה עם הנתונים הבסיסיים של העובד, ניתן להקצות לו משימות בהתאם לכישוריו וליכולותיו. תרומה נוספת תהיה בתהליכי פיתוח מתאימים לעובדים. כך למשל, באמצעות משחקים ניתן לבנות תהליכי הדרכה מותאמים אישית, לפי נקודות הצמיחה של העובדים, ולהפוך את ההדרכה לאפקטיבית, ממוקדת, קצרה וזולה יותר. לדוגמה, בארגון מסוים מתקיים קורס לאנשי מכירות. הקורס כולל ידע תיאורטי ומעשי במגוון תחומים. עם זאת, מבנה הקורס הוא בדרך כלל גנרי, ומשתתפים בו עובדים בעלי כישורים ויכולות מתחומים שונים. באמצעות מיפוי נכון של העובדים בתהליך הדמייה משחקי, ניתן לחלק אותם לקבוצות משנה, ולהדריך כל קבוצה בהתאם לצרכים שלה. למשל, קבוצה הזקוקה להתפתחות בהתנהלות הבין אישית, וקבוצה הזקוקה להתפתחות בניהול משימות. כל קבוצה תקבל את מערך ההדרכה המתאים לה ביותר. בקבוצה הראשונה יודגשו נושאים הקשורים בתקשורת, רתימה וטיפול בהתנגדויות, בעוד בקבוצה השנייה יודגשו נושאים הכרוכים בבניית תכנית פעולה, הגדרת יעדים נכונה וביצוע תחקיר אפקטיבי.

באמצעות השימוש במשחקים יכולים מנהלים גם לגלות התנהגויות נסתרות של העובדים ובמקרים קיצוניים, גם לחשוף גנבים, רמאים או מדליפי מידע מהארגון. לדוגמה, בארגון רפואי גדול בוצעה סדנת משחקים בת יום שלם. אחד המשחקים היה כרוך בניהול משאבים ובעבודה במשאבים מצומצמים. המשחק כולל חלוקה של השחקנים ל-4 צוותים, המתחרים זה בזה על המשאבים. במהלך המשחק, אחת העובדות בארגון, בדרגת ניהול ביניים, פנתה אל הצוותים האחרים ו"השאילה" מהם משאבים. נועם ההליכות שלה ויכולת השכנוע שלה היו הכוחות המניעים בסיטואציה. הכל בידיעתם ובשיתוף פעולה מלא מצידם, והכל לטובת הצוות שלה ולא לשימוש

אישי. במהלך הדיון שהתקיים במליאה בתום המשחק, התברר שהיא פועלת בדפוס זה גם בארגון עצמו. כך, היא משלימה את המשאבים החסרים באמצעות פנייה למחלקות אחרות. הצוות שלה מצליח לתפקד והתלונות מצד החולים הצטמצמו משמעותית. כל זאת, כדי להמנע מפנייה ישירות אל מנהל הלוגיסטיקה, האחראי על הזמנת הציוד לארגון. כמובן, הדפוס הזה גרם למחסור במחלקות אחרות, אשר נאלצו להגדיל את ההזמנות המחלקות שלהם. אפילו אם מנטרלים מהדפוס הזה כוונת זדון או כוונה פלילית כלשהי, הרי שבהיבט הארגוני, ההתנהלות הזו פסולה, משום שהיא יוצרת חסרים במחלקות אחרות, ולא ניתן למדוד באופן אמיתי את צריכת הציוד בארגון. הדפוס הזה של שימוש במשאבים של מחלקות אחרות היה קיים במשך שנים, ומחלקת הלוגיסטיקה בארגון לא הצליחה להבין את שורש העניין. רק במהלך סדנת המשחקים הדפוס הזה התגלה. בשיחה שהתקיימה לאחר מכן, התברר שהעובדת חוששת ממנהל הלוגיסטיקה בשל משקעים שנוצרו בעימות מסוים ביניהם בעבר. בעקבות הגילויים האלה שונו נהלי הזמנת הציוד בארגון, ועכשיו הם לוקחים בחשבון את הצרכים האמיתיים של כל מחלקה. במקביל, בתהליך יושרו ההדורים בין השניים.

באותו האופן, משחקים מהווים כלי זיהוי ואבחון למנהלי משאבי אנוש בתהליכי גיוס, ניווד וקידום עובדים. סדנת משחקים מרוכזת לעובדים בעלי פוטנציאל ניהולי תתרום רבות לזיהוי הכישורים והיכולות שלהם, ותעזור למנהלים בארגון לקבל את ההחלטה הנכונה, למשל בבחירת המועמד המתאים ביותר לקידום בארגון. במקרים רבים, סדנת משחקים תהווה בסיס טוב לאבחון והערכת עובדים, אפילו באופן בהיר ומדוייק יותר מאשר מרכזי ההערכה המסורתיים. יתרונות מרכז הערכה המשחקי הוא בכך שאין אפשרות להתכונן אליו, ובשל עקרון ההדמיה, כמעט ולא ניתן לזייף בו תוצאות. התוצאות המושגות בתהליך משחקי יהיו מדוייקות ואמינות.

משחקים יכולים להיות קצרים (עד חצי שעה) או ארוכים (שעתיים ויותר). הם יכולים להיות פשוטים או מורכבים, מובנים מראש או משתנים תוך כדי פעולה. משחקים יכולים גם להתנהל לאורך זמן, אפילו שבועות או חודשים, ואפשר לשלב בהם גם אלמנטים מחיי הארגון ולקדם מטרות ארגוניות, כגון הגדלת נפח המכירות, שיפור השירות, השתתפות בקורס וכיו"ב. במקרים כאלה, יש להתאים את המשחק לארגון ולצרכיו.

פשוט? לא ממש

כמו בכל דבר אחר בחיים, גם כאן יש חשיבות גדולה לאופן ההפעלה והניתוח של הפעילות. המשחק עצמו מהווה פעילות מהנה ומגבשת לצוות. עם זאת, על מנת להפוך את המשחק לכלי לימוד ניהולי או למנגנון לפיתוח הצוות ולשיפור ביצועים, נדרש ליווי של יועץ מקצועי, מיומן ומנוסה. נקודת המבט החיצונית, האובייקטיבית של היועץ מהווה יתרון משמעותי בתהליך. היועץ חייב להכיר היטב את המשחקים, את אופן השימוש בהם ואת הדפוסים האופייניים העשויים להתגלות במהלכם. על היועץ לשלוט היטב גם בתחומים של ניתוח התנהגות

אנושית, הבנה תהליכית וזיהוי פרטים, יחד עם יכולת ליצור היקשים מתוך סיטואציות. יתרה מכך, היועץ חייב להיות רגיש לצרכי המשתתפים ולהתחשב בהם במהלך הפעילות.

הכותב הוא רם נחמיה, מנכ"ל שונרא-פיתוח מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה. **תחומי עיסוק:** מתמחה בפיתוח מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה. פיתוח ארגוני, הקניית מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה לעובדים ולמנהלים. ניהול בפועל של תחומים מגוונים בארגונים, לרבות ניהול במיקור חוץ, על בסיס פרוייקטים או לתקופה קצובה. מרכז הערכה פנים ארגוני, המתקדם ביותר בארץ, והמבוסס על משחקים.