



איזה מעבורת אתם שולחים לחלל? הכוח של המטרה המשותפת

מאת ריצ'ארד מילקי, יועץ ארגוני

האגדה מספרת שכשמבקשים מהמנקה בנאס"א להסביר מה הוא עושה הוא עונה "אני תורם למאמץ לשלוח את המעבורות לחלל."

מה יענו האנשים בארגון שלך?

"יש בעיה בצוות. אין מוטיבציה. אנשים עסוקים בשמירה על משאביהם וענייניהם. כשזה מגיע לעניינים חוצי ארגון, אין היענות. שיתוף פעולה קיים אך לא במידה מספקת."

כך מתחילה שיחה עם מנהל המבקש שנבצע פעולה של פיתוח צוות. בהמשך השיחה המנהל מתאר את מגוון הבעיות והקשיים ואיך הוא רוצה לראות את הדברים. "שכולם יפעלו לכיוון המטרה המשותפת", נאמר לרוב. כששואלים לגבי המטרה המשותפת של הצוות, יש כאלו שאומרים ש"כתבנו משהו אך אינני יודע כמה אנשים יכולים לשחזר אותו", ויש כאילו המתחילים לגמגם. לרוב חושפים בפניי חזון שאפתני כגון "הכפלת המכירות", "הנפקה תוך שנה", "בניית הקבוצה כמנוע ההכנסות של הארגון", "הורדת עלויות הייצור לרמות המזרח הרחוק", ואחרים. אני מתחיל להתלהב מהמשנה הסדורה והמטרות המאתגרות.

ואז אני שואל "האם הסברת לעובדים את אשר הצגת בפניי?" או "מי בצוות מסוגל לחזור על המסרים כפי שעשית הרגע?"

התשובה לעיתים קרובות היא לא. "לא, האנשים לא שמעו את מה שאמרתי עכשיו", ולא, "אין מישהו בצוות שיכול להגיד את מה שאמרתי עכשיו". בספרות מציינים את חשיבות המטרות המשותפת או shared goals. כולם למדו עד כמה כלי המטרות המשותפות יכול להניע צוותים וארגונים. אך למה לעיתים קרובות לא מנצלים אותו למרות שארגונים עוברים תהליכי בניית חזון ואסטרטגיה והתוצרים מוסגרים על הקיר בכניסה ולפעמים אף על כרטיס העובד? מה גורם למטרה להישאר מוחבאת, מוסתרת ויתומה?



- **זה מחייב.** הצהרה בכל מקום של "המטרה" דורשת מאמצים ועמידה כנה מול התוצאות. ברגע שכולם ידברו בשפה של מטרות מחייבות כולם צריכים לבדוק את מידת ההצלחה.
- **ויתור על ה"אני".** ארגונים בנויים לעיתים על טריטוריאליזם כך שהסכמה ומחויבות למטרה משותפת דורשת ויתור מסוים על האג'נדה או המטרה המחלקתית והאישית.
- **זה נעצר בהנהלה.** לעיתים המטרה מאוד ברורה ומוסכמת אצל המנכ"ל והנהלה הבכירה אך אינה מועברת הלאה או נעשות פעולות הפוכות על ידם אשר חותרות תחת וסותרות את המטרה המשותפת.

תפקיד המנהל הוא לייצר או לקבוע את האסטרטגיה ולחבר את האנשים אליה:

"משימת המנהיג הוא ליצור את החזון לקונצ'רן בדרך שתרתום את הדמיון והאנרגיות של אנשיו." (דרוקר, בפולר וגרין)

לעיתים קרובות לא עובדים עם כלי המטרה המשותפת ומצפים שלכולם תהיה מוטיבציה ושכולם יראו את העולם כפי שהמנהל הבכיר רואה אותו. אין סיכוי שהצוות והארגון יצטרפו לחזון אם הם בכלל לא מודעים אליו כי המנהל לא מעביר אותו, לא כותב אותו ולא מנהל סביבו דיון מתמשך. חזון שקיים רק בראש המנהל אינו חזון ארגוני אלא רק wishful thinking.

מה התרומה של ניהול דרך המטרה המשותפת?

- זריקת אנרגיה לאנשים. לרוב, אנשים מחפשים אתגרים ורוצים להיות חלק ממשהו מרגש וראוי.
- העלאת האמון הצוותי. כשיש מטרה אחת יש פחות סבלנות לאג'נדות אישיות, טריטוריאליזם וקונפליקטים על משאבים.
- מטרות חיוביות מביאות לפעולות חיוביות.

בהיעדר מטרה מלכדת, ארגונים בכל זאת ממשיכים לתפקד. יש לקוחות, יש מכירות, פרויקטים מורצים, ויש הרבה עשייה. ביומיום לא מרגישים את אי מימוש הפוטנציאל שההירתמות למטרה משותפת מאתגרת יכולה לתת. לעיתים, בסדנאות פיתוח עבודת צוות אנו רואים את הכוח האדיר שיש לבירור ולקביעת מטרה משותפת, בניית תוכנית בהתאם, העברתה לכל וביצוע בהתאם. מספרים, שבפרויקט מנהטן ליצירת הפצצה האטומית במלחמת העולם השנייה, ההתקדמות דכדכה עד שהוחלט להסיר את המידור ולפרסם

את המטרה שעבורה הם עמלו. מאותו רגע הפרויקט רץ. את הדבש שמלקקים מהאצבעות במצב זה ניתן להשיג בכל ארגון.

למה יש לשים לב כשמנהלים דרך מטרה משותפת?

- **שיתוף:** כדי לשחרר את הפוטנציאל של המטרה המשותפת יש לשתף מספר רב של אנשים בניסוחה והטמעתה מהשלבים הראשונים.
- על כל המנהלים, ובמיוחד המנכ"ל, לפרסם את המטרה בכל הזדמנות. אי אפשר לפרסם יותר מדי.
- שלבי הפרסום והתקשור חייבים להיות מתוכננים כחלק מאימוץ המטרה, חזון או אסטרטגיה. רק מטרה מתוקשרת קיימת בפועל. חייבים להכין את המנהלים לתפקיד המתקשר היות וחלקם לא נוטלים את זה על עצמם באופן טבעי.
- **אחד בלב, בפה ובידיים:** חייבים לערוך בקרה ברמה האישית, הצוותית והארגונית שאכן כולם גם חותרים ללא סטיות לעבר המטרה.
- **בחינה מתמדת:** מטרה שכבר אינה רלוונטית או לא מיושמת כראוי הופכת להיות מטרד. על ההנהלה לערוך בחינה מתמדת וניסוח מחדש לפי הצורך ולפי כך להתחיל את תהליך התקשור מחדש.
- **לחגוג:** אחרי שכולם מבינים, נרתמים ועושים למען המטרה והיא מצליחה, יש לחגוג את ההצלחה כדי שכולם ירגישו את ערך ההישג. החגיגה והתחושות הטובות יגבירו את המאמץ לאורך זמן.

אז לפני היציאה לדרך, בדקו לאן הולכים ושכולם תהיה מטרה זהה!

מקור:

Fuller, J.N., & Green J.C. The Leader's Role in Strategy.
<http://gbr.pepperdine.edu/052/strategy.html#end1>