

מה התפקיד שלכם?

לפני כמה ימים הייתי בהרצאה מדהימה של פרד קופמן¹, שאחראי על פיתוח המנהלים בגוגל, תחת הכותרת "מה התפקיד שלך?". הצלחתי גם למצוא גרסה שלה ברשת², כדאי לצפות. ההרצאה מתחילה בתרגיל מחשבתי שאני מזמינה אתכם לעשות גם - קחו דקה לחשוב מה הגדרת התפקיד שלכם. במשפט. יש לכם את זה? משימה לא קלה. אבל מה התפקיד של שוער בקבוצת כדורגל? אם התשובה היא "למנוע מהכדור להיכנס לשער", השוער ניצח גם אם הקבוצה סיימה משחק בתיקו 0, וזה עדיף מבחינתו על ניצחון 4 - 5. הדוגמה הכי יפה שאני מכירה הייתה בסיוור של JFK בנאס"א בשנת 1962³, במהלכו הוא פגש עובד ניקיון, שאל אותו מה התפקיד שלו והוא ענה - "לעזור להנחית אדם על הירח". **התפקיד של כולנו הוא לעזור לארגון לנצח**, השונות היא רק ב"איך" עוזרים - וככל שאנחנו, והחיילים שלנו, נפנים את זה יותר - כך יפתרו מעצמן יותר בעיות ונחווה פחות מקרים של ניתוח שהצליח אך החולה מת.

אם נדע להעביר את המסר הזה לחיילים שלנו, יהיה להם קל יותר לתעדף ולהתמקד נכון. כדי לבנות את המסר בצורה חדה, השיטה של פרד מעניינת - תדמינו שיש לכם ילד (ושהוא חשוף לכל מה שקורה ביחידה), **איך הייתם מסבירים לילד בן 5 את התפקיד שלכם**, כך שיבין ויהיה גאה בכם? אצלנו זה אפילו קל יותר מבאזרחות להבין את המשמעות העמוקה מאחורי העשייה, אבל חשוב גם למקד את החיילים לעבר המטרה הנכונה, בצורה שתפקס אותם על כל ההיבטים של קידום המשימה, ורק בהם.

ה"בעיות" שעלולות לצוץ מהגדרת תפקיד צרה מדי נובעות בעצם ממתח שהוא אינהרנטי לעבודה בכל ארגון - המתח שבין Cooperation & Accountability⁴. כשמשתפים פעולה, כולם חלק מההצלחות ומרגישים שייכות. אבל כשמשוהו נופל בדרך, מי אחראי? גם ההפך נכון: אם לכל דבר יש אחראי, מי דואג למה שבדיקו נופל בין הכיסאות? הדבר הזה נכון במיוחד בארגון מבצעי שדורש כשירותיות ונגבה מחיר גבוה על תקלות, מה שמקשה על שיתופי פעולה ובניית אמון. עם זאת, אני חושבת שבדרג הרש"צ (ולעתים גם רמ"ד) הרבה יותר קל לשבור את הסילואים האלה ולייצר שת"פים חזקים⁵, ובשביל לעשות את זה אתם צריכים להיות מנהיגים. אחד המשפטים שלקחתי מההרצאה הוא ההגדרה של פרד להבדל בין ניהול למנהיגות - ניהול מבוסס על יצירת מחויבות פנימית והאספקט הפורמלי של ניהול משימות, כ"א, קשרים בארגון ועוד, בעוד **מנהיגות היא הדרך להשיג את כל מה שאי אפשר לקנות**. כמובן שכדי להצליח צריך לדעת את שניהם, גם מנהיגות לבדה לא מספיקה.

מסובבי ספינות

יש אנשים שבאמת מסתכלים על עצמם כאחראים לדאוג שהארגון ינצח. אם יש מילה שממש חסרה לי בעברית זה **Maverick**, או בהגדרתה המילונית "unorthodox or independent-minded person". במאמר⁶ שפורסם לאחרונה מנתחים מה הופך את האנשים האלה לאפקטיביים בארגון. המאמר עצמו לא ארוך, אני מאוד התחברתי ואני ממליצה לקרוא את כולו (ובכלל know@Wharton ידועים ביכולת שלהם לתמצת דברים בצורה מאוד קולעת, וגם להם יש ניוזלטר נחמד אם תרצו להירשם אליו⁷).

כולנו אוהבים כמובן לחשוב שאנחנו פתיתי שלג יוצאי דופן ופורצי דרך, אבל מעטות הפעמים שבהם אדם באמת מגיע לרמה הזו, ואני מקווה שלכולכם יש מישהו כזה בראש - מישהו שחושב על הארגון באופן נקי וכולל ולא רק

¹ https://www.linkedin.com/in/fkofman?trk=corpblog_0913_fredkofman_speakerseries

² <https://youtu.be/ldMvWLARF1w>

³ <https://fromthegreennotebook.com/2017/11/04/the-janitor-who-help-put-a-man-on-the-moon/>

⁴ <https://hbr.org/2019/03/the-collaboration-blind-spot>

⁵ <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>

⁶ <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/effective-mavericks-in-business/>

⁷ <https://knowledge.wharton.upenn.edu/topic/leadership/>

על התפקיד והקידום האישיים שלו, חושב ועושה דברים אחרת, אבל לא סתם "אחרת" בשביל להיות שונה או על בסיס גחמה, אלא בצורה שמבוססת על עקרונות יציבים, מצפן מוסרי והוכחות - הוא מוכר ומשכנע את הסביבה ברעיון המשוגע שלו, ומתמודד עם ההתנגדות (שמגיעה כמעט תמיד, באופן טבעי) בצורה מכבדת ונעימה עד שהספינה זזה⁸.

מסובבי ספינות לא יכולים להיות מונעי אגו, אחרת אין להם סיכוי. אני חושבת שאנשים כאלה, במקום הנכון שבאמת צריך ונכון לו לעבור איזשהו שקשוק שכזה, יכולים להפוך את פני הארגון לנצח בהשקפות ותרבות העשייה, וזה נכון במיוחד בעולם שלנו בגלל הדינאמיות הגבוהה, והמידור.

מה מאמל את החיילים שלי?

אז הבנו מה כן או לא התפקיד שלנו, אבל איך זה משפיע על החיילים שלנו? במאמר מעט ארוך אך מרתק של ה-NYT⁹ מסכמים ניתוח של metadata על מיילים של עובדי מחלקה במייקרוסופט שסיפקה תוצאות אבל הראתה מדדים נמוכים במיוחד של שביעות רצון העובדים. באופן כללי המחקר הזה מעניין בשיטות שלו והניתוח של שגרות דרך המיילים מראה הרבה על הגורמים שאיתם באים בקשר, השעות, התדירות והפגישות (מישהו אמר קמ"נות?)

המסקנות בגדול הראו שאנשים שעבדו הרבה יותר מהמוצע לא היו יעילים יותר מאנשים שעבדו כמות שעות ממוצעת (40-50 שעות שבועיות, ביחידה הממוצעת כנראה גבוה יותר). מעבר למדד היעילות יש פה נקודה חשובה - מנהלים שעבדו המון הובילו לכך שהעובדים שלהם עבדו הרבה יותר, ובהתאם צנחה גם המחויבות שלהם למשימות ולארגון כולו, ושביעות הרצון שלהם ירדה משמעותית. **כן, זה אומר שאתם צריכים לשמור על עצמכם ולו רק בשביל החיילים שלכם!** עובדת בונס מעניינת: לא מצאו קורלציה בין שביעות הרצון לעבודה בשעות חריגות, למרות כל buzz בנושא (אני הכי אוהבת מאמרים שמראים גם מה לא התאמת, בנוסף לגילויים עצמם).

הממצא המשמעותי השני היה לגבי רבגוניות. אנשים שיצרו הרבה קשרים מחוץ למחלקות שלהם היו שמחים יותר, והתפתחו בארגון לקריירות ארוכות ומוצלחות יותר. מעבר לכך - גם העובדים של המנהלים עם הרשתות הארגוניות הרחבות היו פתוחים יותר לשיתופי פעולה ויצרו בעצמם קשרים כאלה. בארגון שלנו, כבר אין לנו את הזכות לחיות כמנהלים בתוך הנישה שלנו, כדי להצליח צריך לדעת לדבר כמה שפות ולהבין כמה עולמות.

כבר דיברנו על זה שהמנהל הישיר הוא הפקטור הכי משמעותי בחיי חייל הוא המפקד הישיר שלו, והאינדיקטור המשמעותי ביותר שמצאו להצלחה של מנהלים במעמד הזוטא/בינוני הוא קיום של פגישות 1:1 קבועות. **שבו עם החיילים שלכם**, אין לי מילים לתאר כמה זה קריטי וכמה משמעותי התהליך שאתם יכולים לעבור ביחד אם תקדשו את השגרות האלה. איך מנהלים את הפגישות האלה? זה כבר נושא לקודקוד שלם..

אהבתם? לא אהבתם? חושבים שצריך לעשות משהו אחרת?

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

ממש אשמח לשמוע!



⁸ הבחירה במינוח היא בעיקר כפרנסה לספר המעולה Turn the ship around שבוסס על סיפור אמיתי של קצין בחיל הים האמריקאי.
<https://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers-ebook/dp/B00AFPVP0Y>

⁹ <https://www.nytimes.com/2019/06/15/upshot/how-to-win-neil-irwin.html>