האירגון שיצליח וישגשג
בשנות החמישים יהיה

האדגון הלומד

פועל כנגד כל הסיכויים, מתגבר על
קשיי הלמידה, מזהה איומים על
קיומו ומאתר הזדמנויות חדשות

מאת פיטר מ. סנג'ה

ספריית המרכז הישראלי לניהול

11

חזון משותף

דאגה נחלת הכלל

אולי אתם זוכרים את הסרט "ספרטקוס", שהיה עיבוד סיפורו של עבד וגלדיאטור רומי, שעמד בראש התקוממות של צבא עבדים בשנת 71 לפה"ס.[1] העבדים הביסו את לגיונות רומא פעמיים, אבל לבסוף הוכרעו בידי גנרל מרקוס קרסוס, אחרי מצור וקרב ממושכים. בסרט, אומר קרסוס לאלפי השרידים מצבאו של ספרטקוס: "הייתם עבדים, ותחזרו להיות עבדים. אבל בחסדי הלגיונות של רומא נחסוך מכם את עונש הצליבה המגיע לכם. כל מה שעליכם לעשות הוא להסגיר לידי את העבד ספרטקוס, מפני שאיננו יודעים איך הוא נראה".

אחרי הפסקה ממושכת, קם ספרטקוס (קירק דגלס גילם את הדמות) ואמר: "אני ספרטקוס". ואז קם האיש שלידו ואמר: "אני ספרטקוס". גם האיש שלידו קם ואמר: "לא, אני ספרטקוס". בתוך דקה עמד כל צבאו של ספרטקוס על רגליו.

אין חשיבות לשאלה אם זהו סיפור מפוקפק או לא; הוא ממחיש אמת עמוקה. כל אחד מהאנשים שקם, בחר במוות. אבל נאמנותם של החיילים לא היתה נתונה לספרטקוס האיש. נאמנותם היתה נתונה לחזון משותף שספרטקוס העניק לו השראה: הרעיון שהם יכולים להיות בני־חורין. החזון הזה היה משכנע עד כדי כך שאיש מהם לא יכול היה לשאת את המחשבה שיהיה עליו לוותר על הרעיון ולחזור ולהיות עבד.

חזון משותף אינו רעיון; הוא אפילו אינו רעיון חשוב כמו חירות. אפשר לומר שחזון הוא כוח בעל עצמה מרשימה הפועל בלבו של אדם. ייתכן שההשראה

לחזון באה מרעיון, אבל לאחר שהוא מתקדם צעד נוסף, והוא גם הוא משכנע דיו כדי לרכוש את תמיכתם של אנשים נוספים, הוא חדל להיות דבר מופשט ונעשה מוחשי. אנשים מתחילים להתייחס אליו כאילו שהוא קיים. מעטים הם הכוחות בעיסוקיהם של בני אנוש שיש להם עצמה גדולה כמו לחזון משותף.

חזון משותף, ברמתו הפשוטה ביותר, הוא התשובה לשאלה: "מה אנו רוצים ליצור/להקים?" בדיוק כשם שחזונות אישיים הם תמונות או בבואות שאנשים נושאים בראשם ובלִבם, כך גם תמונות של חזון משותף שנושאים עמם אנשים בארגון כלשהו. תמונות אלה יוצרות תחושה של שיתוף המחלחלת בכל הארגון ומקנה לכידות לפעילויות מגוונות.

חזון יהיה חזון משותף אמיתי כאשר לי ולך יש תמונה דומה, ושנינו מחויבים זה לזו לשמור על התמונה, לא רק לכל אחד מאתנו בפני עצמו, אלא זה כלפי זו. כשלאנשים יש חזון משותף אמיתי הם רתוקים זה לזה בשאיפה משותפת. חזונות אישיים שואבים את עָצמתם מאכפתיות משותפת. למעשה, כיום התרגלנו לחשוב שאחת הסיבות שבגללן אנשים שואפים ליצור חזונות משותפים היא השאיפה שלהם להיות קשורים זה לזה במשימה חשובה.

חזון משותף חיוני לארגון הלומד מפני שהוא מספק את המוקד ואת המרץ ללמידה. אפשר אמנם לקיים למידה סתגלנית ללא חזון, אבל למידה מחוללת מתרחשת רק כשאנשים שואפים להגשים משהו שחשוב להם מאוד. למעשה, כל הרעיון של למידה מחוללת — "הרחבת היכולת שלכם ליצור" — עלול להיראות מופשט וחסר משמעות *אלא אם כן* אנשים מגלים התלהבות בקשר לחזון מסוים שהם רוצים באמת להגשימו.

כיום, "חזון" הפך להיות תפיסה מוכרת בקרב ראשי חברות. אבל אם נבדוק את העניין לעומק, יתברר לנו שרוב ה"חזונות" הם חזון של אדם אחד (או של קבוצה אחת) שנכפו על הארגון. חזונות כאלה גוררים אחריהם — במקרה הטוב — ציות, אך לא מחויבות. חזון משותף הוא חזון שאנשים רבים מחויבים לו באמת ובתמים, מפני שהוא משקף את החזון האישי שלהם.

מה חשיבותם של חזונות משותפים

אי־אפשר כלל להעלות על הדעת שהקמת *AT&T*, *פורד* או *אפל* היתה יכולה להתבצע ללא חזון משותף. לתיאודור וייל היה חזון של שירות טלפון כלל־עולמי, שנדרשו חמישים שנה כדי להגשימו. הנרי פורד ראה בעיני רוחו אנשים מן השורה, ולא רק עשירים, כבעלי מכוניות משלהם. סטיבן ג'ובס, סטיב ווזניאק וחבריהם לייסוד *אפל* תפסו את העָצמה הטמונה במחשב לאצילת סמכויות לאנשים. כמו כן, אין להעלות על הדעת את הצמיחה המהירה של חברות יפניות

כמו *קומטסו* (שצמחה משליש מגודלה של *קטרפילר* לגודל דומה לה, בתוך פחות מעשרים שנה), *קנון* (שהתחילה מאפס והשתוותה לנתח של *זירוקס* בשוק העולמי של צילום מסמכים, במשך זמן דומה), או של *הונדה*, לולא היו כולן מונחות על־ידי חזונות של הצלחה בשוק העולמי.[2] מה שחשוב ביותר הוא שהחזונות של אנשים אלה הפכו לחזון משותף אמיתי בקרב אנשים בכל דרגי החברות שלהם, מיקדו את המרץ של אלפים ויצרו זהות משותפת בין אנשים שונים מאוד זה מזה.

חזונות משותפים רבים הם חזונות חיצוניים, כלומר, הם ממוקדים בהשגת משהו יחסית לגורם חיצוני, כמו מתחרה, למשל. חזונה של חברת *פפסי* מכוון במפורש להכרעת *קוקה-קולה*, וחזונה של *אויס* — להתגברות על *הרץ*. אבל יש לזכור שהסתפקות בהכרעת יריב היא יעד בן־חלוף. לאחר שהחזון יוגשם, החברה עלולה לגלוש בנקל לתצורה של "שמירה על הקיים, לא להפסיד את העמדה של מספר אחד בשוק". יעדים מתגוננים כאלה כמעט שאינם דורשים יצירתיות והתלהבות המלוות הקמת משהו חדש. סביר להניח שאמן באמנויות הלחימה אינו מתמקד כל כך ב"הבסת כל האחרים" כשם שהוא מתמקד באמות־המידה הפנימיות שלו בנוגע ל"מצוינות". אין פירוש הדבר שחזון צריך להיות חיצוני או פנימי. שני סוגי החזון יכולים לדור בכפיפה אחת, אבל הישענות על חזון העוסק כל־כולו בהבסת יריב עלול להחליש את הארגון בטווח הארוך.

קזואו אינמורי מחברת *קיוסרה* מפציר בעובדים שלו "להתבונן פנימה", ולחשוף את אמות־המידה הפנימיות שלהם. הוא טוען שחברה יכולה לשאוף להיות "טובה יותר" מאחרים, או "הטובה ביותר" בתחומה, בד בבד עם חתירה להיות מספר אחת בתחומה. אבל החזון של אינמורי הוא *שקיוסרה* תשאף תמיד ל"שלמות", ולא רק להיות "הטובה ביותר". (שימו לב כיצד אינמורי מיישם את עקרון המתח היצירתי: "זה לא החזון, אלא מה שהוא עושה...")[3]

חזון משותף, ובייחוד חזון פנימי, מקדם את שאיפותיהם של אנשים. העבודה הופכת להיות חלק מחתירה למטרה גדולה יותר הגלומה במוצרי הארגון או בשירותיו: זירוז הלמידה באמצעות מחשבים אישיים, פריסת רשת תקשורת עולמית באמצעות שירות טלפון בינלאומי, או קידום חופש התנועה באמצעות המכונית הפרטית. המטרה הרחבה יותר יכולה להיות גלומה גם בסגנונו של הארגון, באווירה השוררת בו וברוחו. מקס דה־פרי, לשעבר מנכ"ל יצרנית הרהיטים *הרמן מילר*, אמר כי החזון שלו עבור החברה היה "להיות מתת לרוח האנושית"; הוא לא התכוון רק למוצרי *הרמן מילר*, אלא לאנשיה, לאווירה שלה, ולמחויבות הרחבה שלה לסביבת עבודה פורייה ואסתטית.[4]

חזון הוא דבר מרנין. הוא מצית את הניצוץ, את הריגוש המעלה את הארגון משגרת היומיום האפור. "חרוח שלי התפעמה כשפסעתי לבניין של *מקינטוש*",

כתב ג'ון סקלי על המוצר החזוני הנודע של *אפל*. "ידענו שעד מהרה נהיה עדים לאירוע בממדים היסטוריים, בלי קשר לכושר התחרות הבעייתי שלנו או לבעיותינו הפנימיות".[5]

חזון משותף בחברה משנה את מערכת היחסים בין העובדים לחברה. החברה חדלה להיות "החברה **שלהם**"; זוהי "החברה **שלנו**". חזון משותף הוא הצעד הראשון ליצירת מצב שאנשים שלא נתנו אמון זה בזה יתחילו לעבוד ביחד. הוא יוצר זהות משותפת. למעשה, תחושת מטרה, חזון וערכי תפעול משותפים בארגון מהווים את רמת השיתוף הבסיסית ביותר. הפסיכולוג אברהם מסלו בחן, בשלב מתקדם בקריירה שלו, צוותים בעלי כושר ביצוע מעולה. אחד המאפיינים שמשכו ביותר את תשומת־לבו בצוותים אלה היה החזון והמטרה המשותפים שלהם. מסלו ציין כי בצוותים יוצאי־דופן

> המשימה כבר אינה נפרדת מן ה'אני'... האיש מזוהה עם המשימה שלו עד כדי כך שאי־אפשר להגדיר את ה'אני' הממשי שלו מבלי לכלול בו את המשימה.[6]

חזונות משותפים מקנים אומץ בצורה כה טבעית, עד שאנשים אינם תופסים כלל עד כמה הם אמיצים. אומץ משמעו פשוט עשיית כל מה שנחוץ למען החזון. בשנת 1961 הביע ג'ון קנדי חזון שסבב במשך שנים רבות בקרב ראשי תכנית החלל האמריקנית: להציב אדם על הירח עד סוף העשור.[7] החזון הניע אינספור מעשים אמיצים ונועזים. במעבדות דרייפר ב-*MIT* התרחשה באמצע שנות השישים פרשת ספרטקוס מודרנית. המעבדה היתה הקבלן הראשי של סוכנות החלל (NASA) לפיתוח מערכת ניווט והנחיית הֶתֶמֵד (אינרציאלי), שתנווט את האסטרונאוטים של "אפולו" אל הירח. אחרי כמה שנות עבודה, הגיעו מנהלי המעבדה למסקנה שמפרטי התיכון המקורי שלהם שגויים. השתרה מבוכה רבה, מפני שבמיזם הושקעו כבר כמה מיליוני דולרים. במקום לנסות ו"לארגן" פתרון מאולתר, ביקשו המנהלים מסוכנות החלל רשות לזנוח את המיזם ולהתחיל הכל מהתחלה. הם סיכנו לא רק את החוזה, אלא גם את המוניטין שלהם, אבל לא היתה שום דרך אחרת. כל טעם קיומם היה מגולם בחזון אחד פשוט – להציב אדם על הירח עד סוף העשור, והם גמרו אומר לעשות כל מה שצריך כדי לממש את החזון הזה.

באמצע שנות השמונים, כאשר כל ענף המחשבים האישיים נערך מאחורי המחשב האישי של *IBM*, דבקה חברת *אפל* בעקשנות בחזון שלה, שלפיו צריך לייצר מחשב שאנשים יבינו אותו אינטואיטיבית, והמייצג את החופש של המשתמש לחשוב בעצמו. אגב כך, לא זו בלבד ש*אפל* סירבה לנצל את

"ההזדמנות הבטוחה" להיות יצרנית "תואמים" מובילה, אלא שראשי החברה ויתרו גם על חידוש שהם היו חלוציו: ארכיטקטורה פתוחה, שבה אנשים יכולים להוסיף רכיבים משלהם. תפיסה זו לא עלתה בקנה אחד עם מחשב נוח לשימוש. מבחינה אסטרטגית, השינוי הצדיק את עצמו בתדמית של החברה ובמוניטין שלה, שגם יצרני "תואמים" מובילים כמו *קומפק*, מעולם לא הצליחו להשתוות אליה. ה"מקינטוש" של *אפל* היה לא רק נוח לשימוש, אלא היה לאמת־מידה חדשה בענף, והעלה את ההנאה למקום הראשון במחשוב אישי.

אי־אפשר לקיים ארגון לומד ללא חזון משותף. הכוחות התומכים בשמירה על הסטטוס קוו עלולים להכריע את הכף, אם לא יהיה כוח שימשוך לעבר מטרה שאנשים רוצים באמת להגיע אליה. החזון יוצר יעד המאפיל על הכל. נשגבותה של המטרה כופה דרכי חשיבה ופעולה חדשות. חזון משותף הוא גם הגה השומר על הכיוון הנכון של תהליך הלמידה כשמתחילים להיווצר לחצים. הלמידה עלולה להיות קשה, ואף מכאיבה. כשיש חזון משותף, סביר להניח שנחשוף את דרכי החשיבה שלנו, נוותר על דעות מושרשות היטב, ונכיר בליקויים אישיים וארגוניים. כל הבעיות הללו נראות שוליות בהשוואה לחשיבות הדבר שאנו מנסים ליצור. אומר רוברט פריץ: "הקטנוניות נעלמת נוכח הגדולה". בהעדר חלום גדול, הקטנוניות חוגגת.

חזונות משותפים מעודדים נטילת סיכונים ועריכת ניסויים. "כשאתה שקוע בחזון", אומר אד סימון, מנכ"ל *הרמן מילר*, "אתה יודע מה צריך לעשות, אבל לרוב אינך יודע איך לעשות את זה. אתה עורך ניסוי מפני שאתה חושב שהוא יקרב אותך למטרה. זה לא הולך. תשומות חדשות, נתונים חדשים. אז משנים כיוון ועורכים ניסוי אחר. כל דבר הוא ניסוי, אבל אין שום אי־בהירות. ברור בהחלט מדוע אתה עושה את זה. אנשים לא יאמרו: 'תבטיח לי שזה יצליח'. כולם יודעים שאי־אפשר להבטיח דבר כזה. אבל האנשים מגלים מחויבות בכל זאת".

ולבסוף, חזון משותף מטפל באחת החידות העיקריות שסיכלו מאמצים לפתח חשיבה מערכתית בארגונים: "כיצד לטפח מחויבות בטווח הארוך?"

אנשים בעלי חשיבה מערכתית ניסו במשך שנים לשכנע מנהלים שנכונו להם צרות גדולות אם לא ישמרו על מיקוד ארוך־טווח. במשך שנים הענקנו תעודת כשרות לתוצאות שהן "יהיה טוב לפני שיהיה רע" הנובעות מהתערבויות רבות, ולדינמיקה של "העתקת הנטל" הנובעת מפתרונות תסמיניים. ובכל זאת, רק מעטים היו המקרים של מעבר למחויבות ולפעולה בטווח הארוך. אישית, אני סבור שהמחדל שלנו טמון לא רק בחוסר היכולת לשכנע או במחסור בעדויות משכנעות דיין. *ייתכן שפשוט אי־אפשר לשכנע בני אנוש בהיגיון לנקוט גישה*

ארוכת טווח. אנשים לא יתמקדו בטווח הארוך מפני שהם *מוכרחים*, אלא רק אם *ירצו*.

בכל מקרה, כאשר מגלים השקפה ארוכת־טווח בפעולה של ממש בעסקי אנוש, צריך להיות שם גם חזון ארוך־טווח. בוני הקתדרלות בימי־הביניים עמלו כל ימי חייהם, בידיעה שפרות המאמצים שלהם יבשילו רק כעבור מאה שנה. היפנים סבורים שהקמת ארגון גדול משולה לגידול עץ; היא מצריכה עשרים וחמש עד חמישים שנה. הורים של ילדים קטנים מנסים להניח תשתית של ערכים וגישות שתשרת את האדם הבוגר כעבור עשרים שנה, בכל המקרים האלה, אנשים דוגלים בחזון הניתן למימוש רק בטווח ארוך.

תכנון אסטרטגי, שנועד להיות מעוז החשיבה לטווח ארוך בארגונים, הוא בדרך כלל תהליך נסוג וקצר־טווח. לדברי שניים מהמבקרים החריפים ביותר של התכנון האסטרטגי בימינו, גרי המל מבית־הספר למנהל עסקים בלונדון וס"ק פרהלד מאוניברסיטת מישיגן,

> למרות שהתכנון האסטרטגי מוצג כדרך למכוונות עתידית יותר, רוב המנהלים יודו — אם ילחצו עליהם — שהתכניות האסטרטגיות שלהם עוסקות בבעיות של היום יותר מאשר בהזדמנויות של המחר.[8]

תכנון אסטרטגי טיפוסי, והדגש שהוא שם על ניתוח מקיף של נקודות העצמה והתורפה של המתחרים, על גומחות שוק ועל משאבי החברה, אינו מצליח להגיע להישג היחיד שיקדם פעילות בטווח הארוך: הצבת "יעד הראוי למחויבות", כדברי המל ופרהלד.

אולם עם כל תשומת־הלב המוקדשת לחזון בלמידה של הארגון, מרכיב זה נתפס לעתים קרובות ככוח מסתורי, שאינו בר־שליטה. מנהיגים בעלי חזון הם גיבורי פולחן. נכון אמנם שאין נוסחה "כיצד לגלות את החזון", אבל יש עקרונות והנחיות לגיבוש חזון משותף. קיים תחום של גיבוש חזון ההולך ומתפתח, וקיימים כלים מעשיים לעבודה על סמך חזון משותף. תחום זה מרחיב עקרונות ובוננויות מתחום המיומנות האישית לעבר עולם השאיפות הקיבוציות והמחויבויות המשותפות.

תחום יצירת החזון המשותף
עידוד חזון אישי

חזונות משותפים צומחים מתוך חזונות אישיים. מתוכם הם צוברים אנרגיה ומפתחים מחויבות. ביל או'ברייאן מחברת *הנגב* מעיר: "מה שחשוב בשבילכם

זה לא החזון שלי. החזון היחיד שיניע אתכם הוא החזון שלכם". אין זאת אומרת שאנשים דואגים אך ורק לאינטרס האישי שלהם; למעשה, חזונות אישיים של אנשים כוללים בדרך כלל היבטים העוסקים במשפחה, בארגון, בקהילה ואפילו בעולם. אדרבא, ביל אוברייאן מדגיש כי האכפתיות היא עניין אישי. שורשיה נעוצים במערכת הערכים, הדאגות והשאיפות של הפרט. זוהי הסיבה שאכפתיות אמיתית בנוגע לחזון משותף מעוגנת בחזון אישי. אמת פשוטה זו נעלמת מעיני מנהלים רבים, המחליטים שהארגון שלהם חייב לגבש חזון עד מחר.

כוונתו של ארגון לגבש חזון משותף מעודדת את אנשי הארגון לגבש חזונות אישיים משלהם. אם לאנשים אין חזון משלהם, כל מה שהם יכולים לעשות הוא "להצטרף" לחזון של מישהו אחר. התוצאה היא ציות, ולעולם לא מחויבות. מצד שני, אנשים בעלי חוש חזק של כיוון אישי יכולים לעשות יד אחת וליצור אֶנֶרגיה (סינרגיה) רב עצמה לקראת מה שאני/אנחנו רוצים באמת.

מיומנות אישית היא סלע התשתית לפיתוח חזונות משותפים. המשמעות היא לא רק חזון אישי, אלא מחויבות לאמת ומתח יצירתי — סימני ההיכר של מיומנות אישית. חזון משותף יעורר מתחים יצירתיים ברמות העולות בהרבה על "רמות הנוחות" של הפרט. האנשים שיעלו את התרומה הגדולה ביותר למימוש חזון נשגב יהיו האנשים שיוכלו "לשמור" על המתח היצירתי: לדבוק בחזון ללא פשרות ולהמשיך לברר מהי המציאות הקיימת. אלה יהיו האנשים המאמינים באמונה שלמה ביכולתם לעצב את עתידם, מפני שהם מתנסים בזה אישית.

ראוי שארגונים המעודדים חזון אישי ייזהרו לא להסיג את גבול החירות האישית. כפי שציינו בפרק 9, "מיומנות אישית", איש אינו יכול להקנות לזולת את "החזון שלו", ואף לא לאלץ אותו לפתח חזון משלו. אולם יש פעולות חיוביות שאפשר לנקוט כדי ליצור אווירה שתעודד חזון אישי. הפעולה הישירה ביותר שיכול לנקוט מנהל בעל תחושת חזון היא להעביר את המסר בצורה שהאחרים ישאבו עידוד להיות שותפים לחזון. זוהי האמנות של מנהיגות מתוך חזון — חזונות משותפים הנרקמים מתוך חזונות אישיים.

מחזון אישי לחזון משותף

כיצד מתלכדים חזונות נפרדים והופכים לחזון משותף? אחת המטפורות השימושיות היא ההולוגרמה, דמות תלת־ממדית הנוצרת מפעילות גומלין של קרני אור.

אם תחתכו תמונה לשניים, נראה בכל חצי רק חלק מהתמונה. אבל אם נחלק הולוגרמה, נראה בכל חלק את הדמות בשלמותה. כל חלק ימשיך להראות את הדמות כולה גם אם נמשיך לחלק את ההולוגרמה, יהיו החלקים קטנים ככל

שיהיו. בדומה לכך, כשלקבוצת אנשים יש חזון משותף בקשר לארגון, כל אדם רואה את הארגון במיטבו בתמונת משלו. כל אחד נושא באחריות לכל, ולא רק לחלקו. אבל "החלקים" המרכיבים את ההולוגרמה אינם זהים. כל אחד מהם מציג את המראה השלם מזווית ראייה אחרת. זה כאילו שהייתם מציצים החוצה דרך חורים בתריס; הנוף הכללי נשקף מכל חור בזווית אחרת, ייחודית. החזון של כל אדם ביחס לשלם גם הוא ייחודי אפוא. לכל אחד מאתנו יש דרך משלו לראות את החזון השלם.

מראה השלם אינו משתנה ביסודו גם לאחר שמצרפים את פיסות ההולוגרמה זו לזו. אחרי ככלות הכל, הרי המראה היה שם, בכל פיסה בנפרד. אדרבא, התמונה נעשית חיה יותר, דומה יותר למציאות. החזון לא ישתנה במידה רבה גם לאחר שאנשים רבים יהיו שותפים לו, אבל יהיה חי ומוחשי יותר, במובן של מציאות נפשית שאנשים יכולים באמת לשער שישיגו אותה. עכשיו יש להם שותפים, "יוצרים-שותפים"; החזון אינו מוטל עוד על כתפיהם בלבד. בשלב מוקדם יותר, כשהם מטפחים חזון אישי, אנשים עשויים לומר: "זה החזון שלי", אבל עם התגבשותו של החזון המשותף, הוא נעשה "החזון שלי" ו"החזון שלנו" גם יחד.

הצעד הראשון ברכישת מיומנות בתחום של גיבוש חזונות משותפים הוא לוותר על תפיסות מסורתיות כאילו חזונות הם משהו שמוכתב תמיד "מלמעלה", או נגזר מתהליכי התכנון הממוסדים של הארגון.

בארגון המדרגי המסורתי איש אינו מפקפק שהצמרת היא מקור החזון. לרוב נוצר מצב שהתמונה הכוללת המנחה את החברה לא היתה אפילו משותפת לעובדים; כל מה שהיה על אנשים לדעת הוא החלק שלהם בתמונה, כדי שיוכלו לבצע את משימותיהם כחלק מן התמונה הכוללת. אד סימון, מחברת *הרמן מילר*, אומר: "לו הייתי נשיא של ארגון שררתי (אוטוריטרי) מסורתי והיה לי חזון חדש, המשימה היתה פשוטה הרבה יותר מכפי שהיא כיום. רוב האנשים בארגון לא היו צריכים לדעת מהו החזון, אלא רק מה שמצפים מהם".

החזון המסורתי, שהיה "יורד מלמעלה למטה", אינו שונה בהרבה מן התהליך שקנה לו שביתה בשנים האחרונות. ההנהלה הבכירה מעלה על הכתב את "הצהרת החזון" שלה, לעתים בעזרת יועצים. ייתכן שהיא עושה זאת כדי לפתור בעיה של מורל נמוך או העדר כיוון אסטרטגי. לעתים התהליך הוא בעיקרו תהליך של הרהור. לעתים הוא כולל בתוכו ניתוח מקיף של המתחרים של החברה, של המצב בשוק ושל נקודות העצמה והתורפה של הארגון. אך בלי כל קשר לכך, התוצאות מאכזבות בדרך כלל, ובשל כמה סיבות.

ראשית, חזון כזה הוא לרוב חזון של "ירייה אחת", מאמץ יחידני להקנות לאסטרטגיה של החברה כיוון גורף ומשמעות. לאחר שהחזון נכתב, ההנהלה

מניחה שיצאה ידי חובתה. אחד מעמיתי ב-*Innovation Associates* הסביר לא מכבר לשני מנהלים כיצד הקבוצה שלנו פועלת עם חזון. לפני שהספיק להרחיב את הדיבור, קטע אותו אחד מהם: "כבר עשינו את זה", אמר. "כבר כתבנו את הצהרת החזון שלנו". "זה מעניין מאוד", השיב עמיתי. "מה כתבתם?" אחד מהם פנה אל חברו ושאל: "גיו, איפה מה שכתבנו?" כתיבת הצהרה על חזון יכולה להיות הצעד הראשון בגיבוש חזון משותף, אבל רק לעתים נדירות יש בכוחה "להפיח רוח חיים" בארגון, כשהיא לעצמה.

הבעיה השנייה עם הנהלות בכירות היוצאות ידי חובה בכתיבת הצהרות על חזון היא שהחזון שנכתב בהן אינו מתוסף לחזונות אישיים של העובדים. בחתירה לגיבוש "חזון אסטרטגי" קרה לעתים קרובות שמתעלמים כליל מהחזונות האישיים, או ש"החזון הרשמי" משקף רק את החזון האישי של אדם אחד או שניים. אין כמעט הזדמנות לבירורים ולבחינה בכל הדרגים, כדי שאנשים ירגישו שהם מבינים את החזון ושהוא גם שלהם. כתוצאה מכך, החזון הרשמי החדש אינו מזרים מרץ ומחויבות. הוא פשוט אינו מעניק לאנשים השראה. לעתים הוא מעורר, למעשה, התלהבות מעטה אפילו בקרב הצוות הניהולי הבכיר שחיבר אותו.

ולבסוף, חזון איננו "פתרון לבעיה". אם מתייחסים אליו בצורה כזאת, הרי כשה"בעיה" של מורל נמוך או כיוון אסטרטגי מעורפל נעלמת, ידעך גם המרץ המדרבן את החזון. יש להתייחס לגיבוש חזון משותף כאל מרכיב מרכזי בעבודה היומיומית של המנהלים. זהו יעד מתמיד ורצוף, שלעולם אינו מסתיים. הוא מהווה, למעשה, חלק מפעילות ניהול רחבה יותר: תכנון וטיפוח של מה שביל אוברייאן *מתעבר* מכנה "הרעיונות המובילים" של המפעל — לא רק החזון שלו, כשלעצמו, אלא גם מטרתו וערכיו העיקריים. אומר אוברייאן: "הרעיונות המובילים חשובים ובני־קיימא הרבה יותר מצורת הכפיפות ועץ המבנה של הארגון, המעסיקים כל כך את המנכ"לים".

לעתים קורה שמנהלים מצפים שהחזון המשותף יתפתח מתוך תהליך התכנון האסטרטגי של החברה. אבל רוב התכנונים האסטרטגיים אינם מצליחים לטפח חזון אמיתי, בדיוק מאותן סיבות שבגללן נכשלים רוב תהליכי עיצוב חזון "מלמעלה למטה". אומרים המל ופרהלד:

> רק לעתים רחוקות צומחות מטקס התכנון השנתי אסטרטגיות יצירתיות. נקודת המוצא לאסטרטגיה של השנה הבאה היא כמעט תמיד האסטרטגיה של השנה החולפת. השיפורים מצטברים זה על זה. החברה דבקה במגזרים ובתחומים המוכרים לה, למרות שההזדמנויות האמיתיות עלולות להיות במקום אחר. הכוח שהניע את חדירתה החלוצית של חברת *קנון* לעסקי

מכונות הצילום נבע מחברה-בת בחוץ-לארץ שעסקה במכירות, ולא מן המתכננים ביפן.[9]

אין זה אומר שחזונות אינם יכולים לנבוע מן הצמרת. לעתים קרובות הם נובעים ממנה. אבל לעתים לא פחות תכופות הם נובעים מחזונות אישיים של אנשים שאינם נמצאים בעמדות מפתח. לפעמים החזון פשוט "צף למעלה" מאנשים המקיימים יחסי גומלין בדרגים רבים. מקור החזון חשוב הרבה פחות מן התהליך שבו הוא הופך לחזון משותף. הוא לא יהיה "חזון משותף" אמיתי כל עוד אין הוא מתקשר עם החזונות האישיים של האנשים בכל הארגון.

הדבר החשוב ביותר שאנשים בתפקידי ניהול צריכים לזכור הוא שהחזונות שלהם הם עדיין חזונות אישיים. החזון האישי שלהם איננו הופך *אוטומטית* ל"חזונו של הארגון" רק מפני שהם מצויים בתפקיד ניהולי. כשאני שומע מנהלים האומרים "החזון שלנו", ואני יודע שהם מתכוונים בעצם ל"חזון שלי", אני נזכר באמרתו של מרק טוויין, כי ה"אנחנו" הרשמי צריך להיות שמור "למלכים ולאנשים הסובלים מתולעים במעיים".

בסופו של דבר, מנהלים המתכוונים לגבש חזון משותף חייבים לגלות נכונות מתמדת לשתף את הזולת בחזונות האישיים שלהם. הם גם צריכים להיות מוכנים לשאול: "האם תלכו אחריי?" וזה יכול להיות קשה. אדם שהציב יעדים כל ימי חייו והסתפק בהכרזה עליהם, עלול להרגיש פגוע מאוד אם ייאלץ לבקש תמיכה.

ג'ון קרייסטר היה נשיא חטיבה גדולה בחברה מובילה של מוצרים ביתיים. היה לו חזון שהחטיבה שלו צריכה להיות מספר אחת בענף. חזון זה חייב לא רק מוצרים מצוינים, אלא שהחברה גם תספק את המוצרים שלה ללקוחותיה (חנווני מכולת) בצורה יעילה ותכליתית יותר מכל ספק אחר. קרייסטר חזה בעיני רוחו מערכת הפצה כלל-עולמית ייחודית שתביא את המוצר אל הלקוח במחצית הזמן, ובשבריר של העלות מבחינת פחת ומשלוחים חוזרים. הוא החל לשוחח עם מנהלים אחרים, עם עובדי ייצור, עם אנשי ההפצה שלו ועם קמעונאים. כולם גילו התלהבות, אבל ציינו שרעיונותיו אינם בני-ביצוע מפני שהם עומדים בסתירה לקווי מדיניות רבים של החברה-האם.

קרייסטר נזקק בעיקר לתמיכתה של נשיאת חטיבת ההפצה, הרייט סליבן; מבחינה טכנית היה מעמדה שווה אמנם למעמדו של קרייסטר בעץ המבנה של הארגון, אך היה לה ניסיון של 15 שנה יותר מאשר לו. קרייסטר הכין עבורה מצג מפורט, והציג בפניה את היתרונות של רעיונות ההפצה החדשים שלו. אבל סליבן מתחה ביקורת על כל נתון שהציג. קרייסטר יצא מן הישיבה בהרגשה שהספקנים צודקים, כנראה.

לאחר מכן תכנן קרייסטר דרך לבחון את המערכת החדשה בשוק גיאוגרפי אחד בלבד. הסיכון יהיה קטן יותר, והוא יוכל להשיג את תמיכתה של רשת המרכולים המקומית, שגילתה התלהבות רבה מן התפיסה. אבל מה יהיה עם הרייט סליבן? האינסטינקט שלו אמר לו פשוט לא לספר לה. אחרי ככלות הכל, היתה לו סמכות לערוך את הניסוי בעצמו ולהישען על אנשי ההפצה שלו. ובכל זאת, הוא העריך את ניסיונה של סליבן ואת שיקול־דעתה.

אחרי שהפך בעניין במשך שבוע שלם, חזר קרייסטר אל סליבן וביקש את תמיכתה. אבל הפעם השאיר את התרשימים ואת הנתונים שלו במשרד. הוא פשוט אמר לה מדוע הוא מאמין ברעיון, כיצד יביא הדבר לגיבוש שותפות חדשה עם הלקוחות, וכיצד ניתן לבחון את מעלותיו תוך סיכון קטן בלבד. להפתעתו, החלה מנהלת ההפצה הקשוחה להציע לו עזרה בתכנון הניסוי. "כשבאת אלי בשבוע שעבר", אמרה לו, "ניסית לשכנע אותי. עכשיו אתה מנסה לבחון את הרעיון שלך. אני עדיין חושבת שזה מוטעה, אבל ברור שזה חשוב לך מאוד. טוב, מי יודע, אולי נלמד משהו".

זה היה לפני חמש שנים. מערכת ההפצה החדשנית של ג'ון קרייסטר נהוגה כיום כמעט בכל החטיבות של החברה בכל העולם. מערכת זו הביאה לקיצוץ ניכר בעלויות והיתה חלק מבריתות אסטרטגיות נרחבות שהחברה כרתה עם רשתות הפצה קמעוניות.

כאשר חזונות נולדים בדרגי הביניים של ארגון, תהליך השיתוף וההקשבה דומה ביסודו לתהליך כשהם נולדים בצמרת, אבל הוא עלול להימשך זמן רב יותר, בייחוד אם לחזון יש השלכות על הארגון כולו.

ב-1981 היה ברט בולטון מנהל בדרג ביניים במחלקת "מערכות מידע" בחברת *דיגיטל*. הוא וקבוצה קטנה של חברים לעבודה החלו לגבש רעיון של *דיגיטל* כארגון בעל תקשורת פנימית הדוקה. "כמה מאנשינו השתתפו בסדנה, וכאשר חזרנו התחלנו לדבר כיצד להפוך את מחלקת 'מערכות מידע' על פניה. הבעיה העיקרית היתה, לדעתנו, שלימערכות מידע' פשוט לא היה חזון. כולם התווכחו על 'כיצד', אך איש לא ידע 'מה'. ובכל זאת, היתה לנו הרגשה אפשר לראות מטרה סופית שכדאי להיאבק למענה. לא ידענו בדיוק איך היא תיראה אבל הרעיון של הידוק הקשרים האלקטרוניים בתוך הארגון פשוט נראה לנו 'נכון'. על סמך המוצרים והטכנולוגיה שלנו יכולנו להיות אחת החברות הגדולות הראשונות, ואולי אפילו הראשונה, המקושרת בתוכה אלקטרונית קשרים מלאים ומוחלטים". הרעיון היה מלהיב כל כך, עד שהוא לא יכול היה להירדם כחלכה במשך כמה ימים, מפני שחשב על ההשלכות.

אבל ב-1981 לא היה לאיש מושג איך עושים את זה. "זה היה פשוט מחוץ לממלכת האפשרי בימים ההם. יכולנו להעביר קבצים בין מחשבים, אבל לא

יכולנו לעבוד ברשת. אמנם היתה אז בפיתוח תוכנת רשת מסוימת, אבל היו לה המון בעיות. אם היינו משקיעים בה הרבה עבודה, אולי היינו מצליחים לחבר ברשת עשר או עשרים מכונות, אבל אף אחד לא חלם לחבר מאות מכונות, ובוודאי שלא אלפים. כשאני מסתכל לאחור, זה היה כמו שמספרים על קנדי שהכריז על חזון 'האדם על הירח': ידענו בערך 15 אחוזים ממה שצריך לדעת כדי להגיע לשם. אבל ידענו שזה נכון".

לבולטון ולחבריו לא היתה שום "סמכות" לממש את הרעיון, אבל הם לא יכלו להפסיק לחשוב עליו. בנובמבר 1981 כתב בולטון תזכיר קצר וקרא אותו בפני כל אנשי "מערכות מידע" הבכירים בישיבת הנהלה. במסמך נאמר שבארגון העתידי יפעלו טכנולוגיות מידע חדשות, והוא יראה "בנתונים משאב, כשם שהארגון של העבר ראה הון ואנשים כמשאבים", וכי "כל התפקודים יהיו מחוברים ביניהם ברשתות תקשורת". "כשסיימתי, איש לא פצה פה. זה היה כמו בכנסייה. הייתי בטוח שפספסתי את העסק. אל קרופורד, הבוס שלי ומנהל מחלקת 'מערכות מידע' הציע לעשות הפסקה של עשר דקות. כשאנשים חזרו מההפסקה, כל מה שהם רצו לדעת היה: 'איך נקדם את העניין? איך נוכל לגרום שזה יקרה?' התשובה היחידה שלי היתה: 'זה חייב להיות החזון שלכם, לא שלי, או שהוא לא יתגשם לעולם'".

"ידעתי שצריך 'לגייס' לעניין את הברנשים בצמרת החברה, והתפקיד שלי היה לעזור להם להוביל. אם נגייס את האחרים, גם הם יהפכו לשליחים". קבוצה של אנשי "מערכות מידע" הכינה תצוגת שקופיות שקרופורד יוכל להשתמש בה בכל הארגון. תוא העלה את הדימוי של "רישות החברה". "זה התחיל להיות מרגש מאוד", אומר בולטון, "לראות את החזון קורם עור וגידים, כשכל אדם מוסיף משהו חדש משלו, מלטש אותו ומעמיד אותו על הרגליים. התחלנו לדבר על 'תילי הנחושת שיקיפו את העולם', פשוטו כמשמעו".

קרופורד הציג את השקופיות בפני כל צוותי הניהול הבכירים ב*דיגיטל* בשנת 1982. הרעיון, ה"מה", החל להכות שורשים. ואז הכינה "מערכות מידע" חמש תוכנות חופפות כדי להתמודד עם ה"כיצד": תוכנת רשת תקשורת, תוכנת נתונים, תוכנת אוטומציה משרדית, תוכנת מתקנים ותוכנת יישומים. ב-1985 היתה רשת התקשורת הראשונה מוכנה. ב-1987 כבר היו בחברה יותר מ-10,000 מחשבים מקוונים. כיום יש ל*דיגיטל* יותר מ-600 מתקנים ביותר מחמישים מדינות, וכולם מחוברים ביניהם ברשת. הרשת מקיפה יותר מ-43 אלף מחשבים. *דיגיטל* נחשבת היום בעיני מומחים כאחד הארגונים החלוציים "הפועלים ברשת". זאת ועוד, "הארגון הפועל ברשת" הוא נושא מרכזי באסטרטגיית השיווק של *דיגיטל* ובפרסומים שלה.

היועץ הארגוני צ'רלי קיפר אומר כי: "למרות ההתלהבות שחזון מעורר, לא תמיד התהליך של גיבוש חזון משותף זוהר כל כך. מנהלים מיומנים הבקיאים בגיבוש חזונות משותפים מדברים על התהליך במושגים רגילים. 'הדיבור על חזון' פשוט נשזר בחיי היומיום. רוב האמנים אינם מתלהבים במיוחד *מתהליך* היצירה האמנותית. הם מתלהבים מהתוצאות". אומר ביל או'ברייאן: "להיות מנהיג בעל חזון אין פירושו לשאת נאומים ולהלהיב את הגייסות. אני מבלה את ימי בערך כמו שכל מנהל מבלה את יומו. מנהיג בעל חזון פירושו מנהיג הפותר בעיות חולין יומיומיות מתוך חזון".

חזונות משותפים באמת דורשים זמן עד שהם מגיחים החוצה. הם צומחים כתוצרי לוואי של פעילות גומלין בין חזונות נפרדים. הניסיון מלמד כי חזונות משותפים אמיתיים מצריכים הידברות מתמדת, שבמסגרתה אנשים לא רק ירגישו חופשיים להביע את תלומותיהם, אלא גם ילמדו להאזין לחלומותיו של הזולת. מתוך האזנה זו יצמחו בהדרגה בוננויות חדשות ביחס לאפשר.

מנהלים בעלי רצון חזק ובעלי רעיונות מגובשים בקשר למה שדרוש, מתקשים בדרך כלל להקשיב יותר מאשר לדבר. הקשבה מחייבת פתיחות יוצאת מהכלל ונכונות לספוג רעיונות מגוונים. אין פירושו של דבר שאנו חייבים להקריב את החזון שלנו "למען העניין הכוללי", אלא שעלינו להרשות את קיומם של חזונות רבים זה בצד זה, ולהאזין לדרך הפעולה הנכונה החורגת מעבר לכל החזונות האישיים שלנו ומאחדת אותם. כיצד אמר מנכ"ל אחד, מצליח מאוד? "התפקיד שלי הוא, מבחינה בסיסית, להקשיב למה שהארגון מנסה לומר, ואחר כך להבטיח שהדברים ייאמרו בפירוש ובבהירות".

הפצת החזון: הצטרפות, מחויבות וציות[10]

מעטים הם הנושאים הקרובים ללבם של מנהלים בימינו יותר ממחויבות. המנהלים שואבים עידוד ממחקרים המלמדים שרוב העובדים האמריקניים מכירים מחויבות ברמות נמוכות,[11] ולאחר ששמעו סיפורים על עובדים בעלי מחויבות אצל מתחרים מחוץ־לארץ, פנו ל"ניהול על־פי מחויבות", "מערכות עבודה במחויבות גבוהה" וגישות נוספות. ובכל זאת, מחויבות אמיתית עדיין נדירה בארגונים של ימינו. ניסיוננו מצביע על כך שהציות תופס את מקומה של המחויבות ברוב המכריע של המקרים.

כיום די מקובל לשמוע מנהלים המדברים על אנשים "הקונים" חזון. חוששני שאצל רבים הדבר מרמז על תהליך מכירה, שבו אני מוכר ואתה קונה, אבל בין "מכירה" ל"הצטרפות" פעורה תהום. "מכירה" פירושה, בדרך כלל, לגרום

למישהו לעשות משהו שלא היה עושה אותו אילו ידע את כל העובדות. פירושה המילולי של "הצטרפות", לעומת זאת, הוא "לצרף את שמו של פלוני לרשימה". הצטרפות משמעה בחירה חופשית, מה שלא תמיד קורה כש"מוכרים".

"הצטרפות היא תהליך שבו נהפכים לחלק ממשהו על־פי בחירה חופשית", אומר קיפר. "מחויבות" פירושה מצב שאינו רק הצטרפות, אלא גם תחושת אחריות מלאה למימוש החזון. אני עשוי להצטרף בכל מאודי לחזון שלך; אני יכול לראות במימושו באמת ובתמים, אבל עדיין זה החזון שלך. אני אנקוט פעולה לפי הצורך, אבל אינני מבלה את כל זמני בשאלה מה צריך לעשות עכשיו.

אנשים מצטרפים, למשל, לעניין חברתי כלשהו, מתוך שאיפה כנה לתקן עוול מסוים, לדוגמה. פעם בשנה הם מעלים אולי תרומה במסגרת מסע לאיסוף תרומות. אבל לאחר שהתחייבו, "העניין" יכול לסמוך עליהם. הם יעשו כל מה שצריך כדי לממש את החזון. החזון גורר אותם לפעולה. חלקם משתמשים במושג "להיות מקור" כדי לתאר את המרץ הייחודי שאנשים בעלי מחויבות משקיעים ביצירת חזון.

ברוב הארגונים בימינו יש רק אנשים מעטים שהצטרפו, ומעטים עוד יותר שגילו מחויבות. רובם המכריע של האנשים נמצאים במצב של "ציות". חסידים "צייתנים" מסכימים עם החזון; הם עושים מה שמצפים מהם. הם תומכים בחזון במידה מסוימת, אבל הם לא הצטרפו או התחייבו באמת.

לעתים קרובות מבלבלים בין ציות לבין הצטרפות ומחויבות, בין השאר מפני שהציות קיים ברוב הארגונים זמן כה רב, עד שאין ביכולתנו לזהות מחויבות אמיתית. וגם מפני שישנן דרגות שונות של ציות, שחלקן מובילות להתנהגות הנראית במידה רבה כמו הצטרפות ומחויבות:

גישות אפשריות לחזון

מחויבות: רוצה אותו. תגרום לו להתרחש. תיצור כל "חוק" (מבנה) שיידרש.

הצטרפות: רוצה אותו. תעשה כל מה שניתן במסגרת "רוח החוק".

ציות אמיתי: מבין את התועלת שבחזון. עושה כל מה שמצופה ממנו ויותר. נוהג לפי "החוק הכתוב". "חיילים טובים".

ציות פורמלי: בסך הכל, מבין את התועלת שבחזון. עושה רק מה שמצפים ממנו, ולא יותר. "חייל טוב למדי".

ציות מתוך ריטון: אינו מבין מה התועלת שבחזון, אבל גם אינו רוצה לאבד את מקום עבודתו. עושה מה שצריך מתוך מה שמצפים ממנו מפני

שהוא חייב, אבל הוא טורח להביא לידיעת הכל שהוא בעצם "לא בסיפור הזה".

אי-ציות: אינו מבין מה התועלת שבחזון, ולא יעשה מה שמצפים ממנו. "אני לא אעשה את זה; אתם לא יכולים להכריח אותי".

אדישות: לא בעד החזון ולא נגדו. אין עניין. אין מרץ. "מה השעה? כבר חמש?"

מהירות הנסיעה המרבית ברוב המדינות בארצות־הברית היא 88 קמ"ש. צייתן אמיתי לעולם לא ינהג במהירות גבוהה יותר. צייתן פורמלי עשוי לנהוג במהירות של 96 עד 104 קמ"ש, מפי שברוב המדינות לא מקבלים דוח כל עוד לא עברתם 104 קמ"ש. צייתן רוטן ייסע פחות מ-104 קמ"ש ו"יקטר" על כך כל הזמן. נהג לא־צייתן ילחץ על הדוושה עד הסוף ויעשה כל מה שביכולתו כדי להתחמק מהשוטרים. מצד שני, אדם בעל מחויבות אמיתית לתקרה של 88 קמ"ש ינהג במהירות זו גם כשהיא לא תהיה התקרה החוקית.

ברוב הארגונים, רוב האנשים נמצאים במצב של ציות פורמלי או אמיתי כלפי יעדיו של הארגון וכללי היסוד שלו. הם פועלים לפי "התכנית", ומנסים בכנות לתרום את חלקם. לעומת זאת, אנשים שאינם מצייתים, או מצייתים מתוך ריטון, מזדקרים לעין בדרך כלל. הם מתנגדים ליעדים או לכללי היסוד ולא אכפת להם שהתנגדותם תיוודע ברבים, אם על־ידי חוסר מעש, או (אם הם מצייתים מתוך ריטון) על־ידי "צייתנות זדונית" — "אני אעשה את זה רק כדי להוכיח שזה לא עובד". ייתכן שהם אינם יוצאים בגלוי נגד יעדי הארגון, אבל השקפותיהם ידועות (לעתים קרובות הם משמיעים את הרגשות הכנים ביותר בחדרי השירותים או במסבאה).

ההבדלים בין מצבי הציות השונים עשויים להיות דקים ועדינים. הבעייתי ביותר הוא המצב של ציות אמיתי, שלעתים קרובות רואים בו בטעות הצטרפות או מחויבות. אב־הטיפוס של "החייל הטוב", הצייתן הנאמן, יעשה ברצון כל מה שמצפים ממנו. "אני מאמין באנשים שהגו את החזון; אני אעשה כל מה שצריך, ויותר, כמיטב יכולתי". מי שפועל מתוך ציות אמיתי נתפס לעתים קרובות גם בעיני עצמו כמי שמגלה מחויבות. הוא מחויב, למעשה, אבל רק להיות "חלק מהצוות".

לאמיתו של דבר, מתוך *התנהגות* בעבודה קשה מאוד בדרך כלל להבדיל בין מישהו המציית בכנות לבין מי שמצטרף או מגלה מחויבות. ארגון המורכב מאנשים צייתנים בכנות יקדים בשנות־אור את רוב הארגונים, בכל הנוגע לפריון עבודה ולעלות/תועלת. לא צריך לומר לאנשים יותר מפעם אחת מה צריך

לעשות; הם יגלו היענות; הם יהיו תומכים וחיוביים בגישתם ובהתנהגותם; אולי יהיו גם משעממים קצת, אבל לא בהכרח. אם מצפים מ"ביצועיסטים" לקחת יזמה ולפעול מראש, הם יפגינו גם התנהגות כזאת. בקיצור, צייתנים אמיתיים יעשו כל שביכולתם כדי לשחק "לפי כללי המשחק", הפורמליים והשנונים כאחד.

אבל *קיימים* הבדלים עצומים בין ציות למחויבות. בעל מחויבות מביא אתו מרץ, להט והתלהבות שאי־אפשר לעורר אותם רק מתוך צייתנות, ואפילו לא צייתנות כנה. בעל מחויבות אינו משחק "לפי כללי המשחק"; הוא אחראי למשחק. אם כללי המשחק מפריעים להגשמת החזון, הוא ימצא דרך לשנות אותם. קבוצת אנשים בעלת מחויבות אמיתית לחזון משותף מהווה כוח אדיר. יש בכוחם להגשים את הבלתי אפשרי, לכאורה.

בספרה *The Soul of a New Machine*, מספרת טרייסי קידר, כלת פרס פוליצר, את סיפורו של צוות פיתוח מוצרים בחברת *דטה גינרל*, שכונס על־ידי ראש צוות כשרוני במטרה לייצר מחשב שאפתני חדש. באווירה עסקית לוחצת, תגובלת במשבר, הצליח הצוות לייצר מחשב המהווה פריצת־דרך בזמן שיא. כשביקרתי אצל טום וסט, ראש הצוות המתואר בספר, וכעבור כמה שנים אצל חברים אחרים בצוות, למדתי לדעת עד כמה היה ההישג שלהם מופלא. הם סיפרו לי על שלב מסוים במיזם שלהם שבו התעכב פיתוחה של תוכנה חיונית כלשהי בחודשים אחדים מעבר למתוכנן. שלושת המהנדסים שהיו אחראים לפיתוח התוכנה נכנסו ערב אחד למשרד ועזבו בבוקר. לפי כל הדיווחים הם השלימו באותו לילה עבודה של שניים-שלושה חודשים, ואיש אינו יכול להסביר כיצד. אלה אינם הישגים של צייתנות.

מהו אם כן ההבדל בין צייתן אמיתי לבין מי שהצטרף או גילה מחויבות? התשובה פשוטה עד כדי להטעות. אנשים שהצטרפו או גילו מחויבות אמיתית *רוצים* את החזון. צייתנים כנים *משלימים* עם החזון. ייתכן שהם רוצים בו כדי להשיג משהו אחר — לשמור על מקום העבודה שלהם, למשל, או לשמח את הבוס, או לקבל קידום. אבל אין הם רוצים את החזון באמת, בעצמו וכשלעצמו. זה לא החזון שלהם (או לפחות אין הם יודעים שזה החזון שלהם).

מחויבות משותפת ורצויה מאוד לחזון, עלולה להיות יעד חמקמק. סגן־נשיא באחת מחברות מוצרי הצריכה רצה מאוד להפוך את הארגון המסורתי שלו לגוף בעל כושר תחרות בעולם כולו, על־ידי פיתוח מחויבות משותפת לחזון עסקי חדש. אבל אחרי שנה של מאמצים, האנשים המשיכו לציית להוראות ולעשות מה שאומרים להם.

בשלב זה החל האיש להבין את עומק הבעיה. האנשים בארגון שלו *מעולם לא נתבקשו לגלות מחויבות לדבר כלשהו בקריירה שלהם*. כל מה שביקשו מהם תמיד היה לציית. זה כל מה שהם ידעו לעשות. זה היה המודל המנטלי היחיד

שלהם. לא היתה שום חשיבות למה שהוא אמר בקשר לפיתוח חזון ממשי ומחויבות אמיתית, מפני שהם שמעו את הדברים בתוך מודל הציות שלהם.

לאחר שהבין במה מדובר, שינה את הטקטיקה. הוא שאל: "למה יוכלו האנשים לגלות מחויבות?" הוא יזם את "תכנית הבריאות הטובה", מתוך מחשבה שאם יש משהו שאנשים יהיו מוכנים לגלות לו מחויבות, הריהו הבריאות שלהם. עם הזמן, היו כאלה שגילו מחויבות. הם החלו להבין שמחויבות אמיתית במקום העבודה היא דבר אפשרי, ו"פתחו אוזן קשבת" לחזון.

ארגונים מסורתיים אינם מגלים אכפתיות להצטרפות ולמחויבות. מדרג הפיקוד והשליטה דורש רק ציות. ובכל זאת, יש כיום מנהלים רבים החוששים, ובצדק, שאי־אפשר יהיה לשלוט במרץ שישתחרר בגלל המחויבות ולנווט אותו. אנו מסתפקים אפוא בציות, ומסתפקים בקידום אנשים במעלה סולם הצייתנות.

הנחיות להצטרפות ולמחויבות

הצטרפות היא תהליך טבעי הנובע מההתלהבות הטבעית שלכם לחזון, ומנכונותכם להניח לאחרים להחליט באופן עצמאי.

- *הצטרפו גם אתם.* אין טעם לנסות ולעודד את הזולת להצטרף, כשאתם עצמכם לא הצטרפתם. זוהי "מכירה" ולא הצטרפות, ובמקרה הטוב תביא להסכמה ולצייתנות שטחיות. וגרוע מכך, שהיא תזרע את זרעי הטינה בעתיד.
- *היו כנים ורציניים.* אל תגזימו בתועלת, ואל תטאטאו בעיות מתחת לשטיח. תארו את החזון בפשטות ובכנות גדולות ככל יכולתכם.
- *הניחו לזולת להחליט.* איננכם צריכים "לשכנע" את הזולת בתועלת שבחזון. למעשה, אם תתאמצו לשכנע אותו "להצטרף" זה עלול להיראות כמניפולציה ולמנוע את ההצטרפות. ככל שתגלו נכונות לאפשר לו להחליט בעצמו, כך תהיה תחושת החופש שלו גדולה יותר. הדבר עלול להיות קשה במיוחד לגבי עובדים כפופים, ה"מתוכנתים" לרוב לחוש שהם חייבים ללכת בתלם. אבל עדיין אפשר לסייע ביצירת זמן וביטחון בשבילם, כדי שיפתחו תחושת חזון משלהם.

במקרים רבים מנהלים זקוקים לציות. ייתכן שהם רוצים הצטרפות או מחויבות, אבל אין הם יכולים להשלים עם דבר פחות מציות פורמלי. במקרה כזה, אני ממליץ שתהיו כנים בקשר לכך: "אני יודע שאתם לא מקבלים את

הכיוון החדש בלב שלם, אבל ההנהלה החליטה שבפרשת דרכים זו נלך בכיוון זה. אני זקוק לתמיכתכם כדי שזה יקרה". גילוי־לב בקשר לצורך בציות מונע צביעות. הוא גם מקל על האנשים להחליט, צעד שאולי יביא בעקבותיו עם הזמן גם הצטרפות.

הלקח הקשה ביותר שמנהלים רבים מתקשים להתמודד עמו הוא שבסופו של דבר *אי-אפשר לעשות שום דבר כדי להניע מישהו להצטרף או לגלות מחויבות*. הצטרפות ומחויבות מחייבות חופש בחירה. ההנחיות דלעיל רק מתארות את התנאים המתאימים ביותר להצטרפות, אבל הן אינן *גורמות* להצטרפות. גם מחויבות היא עניין אישי מאוד; מאמצים לאכוף מחויבות יקדמו צייתנות, במקרה הטוב.

עיגון החזון במערכת של רעיונות מובילים

גיבוש חזון משותף הוא בעצם פיסה אחת של פעילות נרחבת יותר: פיתוח "הרעיונות המובילים" של העסק, החזון שלו, מטרתו או משימתו וערכיו העיקריים. חזון שאינו עולה בקנה אחד עם ערכים שהאנשים חיים לפיהם יום יום לא רק שלא יעורר התלהבות כנה, אלא שלעתים קרובות יפתח ציניות מוחלטת.

רעיונות מובילים אלה עונים על שלוש שאלות חיוניות: "מה?" "מדוע?" ו"כיצד?"

- החזון הוא ה"מה?" — תמונת העתיד שאנו מבקשים לשרטט.
- מטרה (או "משימה") היא ה"מדוע?" — תשובת הארגון לשאלה "לשם מה אנו קיימים?" לארגונים גדולים יש תחושת מטרה רחבה יותר, מעבר לסיפוק צורכיהם של בעלי המניות והעובדים. הם רוצים לתרום לעולם בצורה ייחודית כלשהי, ולהוסיף מקור ערך מובחק.
- ערכים מרכזיים משיבים על השאלה: "כיצד אנו רוצים לפעול, בהתאם למשימה שלנו, בנתיב המוביל להגשמת החזון שלנו?" ערכיה של חברה עשויים לכלול יושרה (integrity), פתיחות, כנות, חופש, הזדמנות שווה, צניעות, מעלות או נאמנות. הערכים מתארים כיצד החברה רוצה שחיי היומיום ייראו, תוך כדי חתירה אל החזון.

כל שלושת הרעיונות המובילים, כיחידה אחת, משיבים על השאלה: "במה אנו מאמינים?" בשעה שעובדי חברת *מטסושיטה* מדקלמים את ה"אני מאמין" של החברה: "להכיר באחריותנו כתעשיינים, לטפח קדמה, לקדם את רווחתה

הכללית של החברה האנושית ולהקדיש את עצמנו לפיתוח נוסף של תרבות העולם", הם מתארים את *מטרת* החברה. כשהם שרים את השיר של החברה, על "משלוח המוצרים שלנו לאנשי העולם, תמיד וברציפות, כמו מים המשתפכים ממזרקה", הם מכריזים על *החזון* של החברה. וכשהם מצטרפים לתכניות הדרכה פנימיות בחברה, העוסקות בנושאים כמו "הגינות", "הרמוניה ושיתוף־פעולה", "מאבק לשיפור", "אדיבות וענווה" ו"הכרת תודה", הם לומדים את *ערכי* החברה שגובשו במתכוון. (*מטסושיטה* מכנה אותם, למעשה, "ערכים רוחניים").[12]

שינון שלושת "הרעיונות המובילים" הנזכרים בחברת הביטוח *הנבר* מילא תפקיד נכבד מאוד בשיקומה של החברה מסף פשיטת־רגל עד לעמידה בראש החברות העוסקות בביטוחי רכוש ותאונות. ניסיונה של *הנבר* ממחיש את התלות ההדדית בין חזון, ערכים ומטרה.

"קודם לכן", אומר אוברייאן, "הבנו שיש אנשים שבתוכם להט יוקד להרגיש חלק ממשימה נאצלת. בהעדר משימה כזאת, אנשים רבים יחפשו לעצמם סיפוק באינטרסים חיצוניים, במקום בעבודה שלהם.

"אבל גילינו גם שלא די בהכרזה מילולית על משימה או על מטרה. בסוף זה נשמע כמו 'מישהו יכול לחיות נגד אימהות!' אנשים זקוקים לחזון כדי שהמטרה תהיה מוגדרת ומוחשית יותר. נאלצנו ללמוד 'לצייר ציורים' של סוג הארגון שרצינו להיות. החזון הפשוט שלי לחברה הוא "עליונות בלתי מעורערת". למושג פשוט זה יש משמעות גדולה עבורי. הוא גורם לי לחזות ארגון המשרת את הלקוח בדרכים ייחודיות, שומר על מוניטין של איכות ואחריות, ויוצר עבור העבודה שלו סביבה ייחודית.

"אנו זקוקים לערכים מרכזיים שיסייעו לאנשים לקבל החלטות מדי יום. מטרה היא עניין מופשט מאוד; חזון הוא עניין ארוך־טווח. אנשים זקוקים ל"כוכב צפון" כדי לנווט ולקבל החלטות מדי יום. אבל ערכים מרכזיים יהיו דבר מועיל רק אם אפשר יהיה לתרגם אותם לצורות התנהגות מוגדרות. אחד הערכים המרכזיים שלנו הוא, למשל, 'פתיחות'. לקח לנו זמן רב, והשקענו מאמצים גדולים כדי להבין אותו, ולבסוף הבנו שהוא מחייב כישורים של הרחור ובירור במסגרת הקשר רחב יותר של מתן אמון בזולת וסיוע לו".

חזון חיובי לעומת חזון שלילי

השאלה "מה אנחנו רוצים?" שונה מן השאלה "ממה אנו רוצים להימנע?" זה נראה מובן מאליו, אבל מסתבר שחזונות שליליים נפוצים יותר, כנראה, מחזונות

חיוביים. ארגונים רבים מתחילים לשנס מותניים ברצינות רק כאשר עצם קיומם נתון בסכנה. הם מתמקדים בהימנעות ממה שאנשים אינם רוצים — שישתלטו עליהם, שיפשטו את הרגל, שיאבדו את מקום העבודה, לא לאבד את נתח השוק, לא לרדת בהכנסות או "לא להניח למתחרים שלנו להקדים אותנו ביציאה לשוק עם המוצר החדש שלנו". חזונות שליליים שכיחים עוד יותר במנהיגות ציבורית, כאשר החברה האנושית מופגזת ללא הרף בחזונות של "נגד סמים", "נגד עישון", "נגד מלחמה" או "נגד אנרגיה גרעינית".

חזונות שליליים הם חזונות מגבילים, וזה משלוש סיבות. ראשית, כוחות שיכולים היו להקים משהו מופנים עכשיו ל"מניעת" דבר מה שאיננו רוצים שיקרה. שנית, חזונות שליליים נושאים עמם מסר עדין אבל מובהק של חוסר־אונים: לאנשים שלנו באמת לא אכפת. הם ישנסו מותניים רק כשהאיום יהיה רציני דיו. ולבסוף, חזונות שליליים הם באופן בלתי־נמנע חזונות קצרי־טווח. הארגון מונע כל עוד האיום קיים. ברגע שהאיום נעלם, נעלמים עמו החזון והמרץ של הארגון.

קיימים שני מקורות יסודיים של מרץ שבכוחם להניע ארגונים: פחד ושאיפה. עצמתו של הפחד מונחת ביסודם של חזונות שליליים. עצמתה של השאיפה מניעה חזונות חיוביים. פחד עלול לחולל שינויים מרחיקי־לכת לתקופות קצרות, אבל שאיפה מחזיקה מעמד כמקור קבוע של למידה וצמיחה.

מתח יצירתי ומחויבות לאמת

בפרק 9 ("מיומנות אישית") טענתי כי חזון אישי, כשלעצמו, אינו מהווה מפתח ליצירתיות תכליתית יותר. המפתח הוא "מתח יצירתי" — המתח הקיים בין החזון למציאות. האנשים התכליתיים ביותר הם אנשים מסוגלים "לדבוק" בחזון שלהם ולהמשיך לגלות מחויבות לראיית המציאות הקיימת בבהירות.

עיקרון זה נכון באותה מידה גם בארגונים. סימן ההיכר של ארגון לומד אינו חזונות נחמדים המרחפים בחלל, אלא נכונות ללא רתיעה לבחון "את הקיים" לאור החזון שלנו.

בתחילת שנות השישים ערכה *IBM*, למשל, סדרה של ניסיונות יוצאי דופן בחתירה לקראת חזון נועז — משפחה של מחשבים שתגרום להתיישנותם של כל המחשבים הקודמים של החברה. כתב כתב־העת *פורצ'ן* ציין כי *IBM* הניחה על כף המאזניים "את האוצר שלה — המוניטין, ואת עמדת המנהיגות שלה בעולם המחשבים" למען תפיסה חדשה וקיצונית: סדרה של מכונות תואמות המשרתות

מגוון רחב ביותר של יישומים, החל ביישומים המדעיים המתוחכמים ביותר וכלה בצרכים של עסקים קטנים, יחסית".[13]

ג'יי פורסטר העיר פעם כי סימן ההיכר של ארגון גדול הוא "המהירות שבה מתפשטות החדשות הרעות כלפי מעלה". יכולתה של *IBM* להכיר בשגיאותיה וללמוד מהן התגלתה בתקופה זו כיכולת מרכזית. אחד הניסיונות המאכזבים ביותר היה ניסוי במחשב משוכלל שנקרא Stretch, שהוכרז ב-1960. טום וטסון, מנכ"ל *IBM*, "הרג" את המיזם בהחלטיות במאי 1961, אחרי שנמכרו רק מחשבים בודדים. (וטסון קיצץ את המחיר המנופח של ה-Stretch, שהגיע ל-13.5 מיליון דולרים, כמעט בחצי, וייצור המחשב הפך לבלתי כדאי). מבחינתו, לא היתה כמעט בררה: המחשב לא סיפק את צורכי הלקוחות, ומעולם לא הגיע ליותר מ-70 אחוזים מתכונותיו המובטחות. כעבור כמה ימים שוחח וטסון בגילוי־לב עם קבוצת תעשיינים: "השגיאה הגדולה ביותר שעשינו ב-Stretch", אמר, "היתה שניגשנו אל עמדת הזריקה והצבענו אל העמדות במרכז המגרש. כשזרקנו את הכדור, זו לא היתה זריקה מושלמת, של הקפה מלאה, אלא זריקה קשה אל המגרש החיצוני. בעתיד נצטרך להיות הרבה יותר זהירים בהבטחות שלנו".

והם אכן נזהרו. בהדרכתם של רבים מהאנשים שלמדו מ-Stretch הכריזה *IBM* כעבור שלוש שנים על סדרת ה-360, שהיתה קרש הקפיצה לצמיחתה המופלאה בעשר השנים שלאחר מכן.

חזון משותף והתחום החמישי
מדוע החזונות מתים בעודם באבם

חזונות רבים אינם מצליחים להכות שורשים ולהתפשט, למרות שיש להם מעלות טובות. כמה מבנים של "מגבלות לצמיחה" עלולים להתערב ולבלום את צבירת התנופה של החזון. הבנת המבנים האלה תסייע מאוד לקיים את "תהליך החיזוי".

חזונות מתפשטים בגלל התהליך המחזק של הגברת הבהירות, התלהבות, תקשורת ומחויבות. כשאנשים מדברים, החזון נעשה ברור יותר. כשהוא נעשה ברור יותר, הולכת ונוצרת התלהבות מן התועלת הטמונה בו.

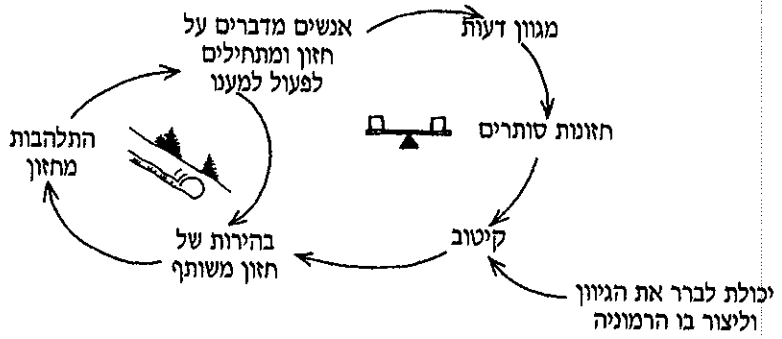
עד מהרה החזון מתחיל להתפשט בסחרחורת מחזקת של תקשורת והתרגשות. יש שהתלהבות שואבת חיזוק גם מהצלחות ראשונות בדרך אל החזון (תהליך מחזק פוטנציאלי נוסף, שאינו מופיע בתרשים זה).



אילו היה התהליך המחזק פועל באין מפריע, היה מוביל לצמיחה מתמדת בבהירות ובמחויבות המשותפת לחזון בקרב אנשים רבים יותר ויותר. אבל מעגל יעיל זה מתחיל להאט את סיבובו בגלל מגוון גורמים המתחילים לפעול.

תהליך החיזוי עלול להתנוון ככל שיגדל מספר האנשים המעורבים, ומגוון הדעות יעמעם את המוקד ויעורר סכסוכים שאינם ניתנים לניהול. אנשים רואים צורות שונות של עתיד אידיאלי. האם האנשים שאינם מסכימים מיד לחזון המשותף ההולך ונוצר חייבים לשנות את דעתם? האם הם מגיעים למסקנה שהחזון "חקוק באבן" ולא ניתן עוד להשפיע עליו? האם הם חשים שהחזונות שלהם כבר אינם חשובים? אם התשובה לאחת השאלות האלה היא "כן", תהליך ההצטרפות עלול להיעצר תחתיו בגל של קיטוב גובר והולך.

זהו מבנה קלסי של "מגבלות לצמיחה", שבו התהליך המחזק של התלהבות גוברת לחזון פועל פעילות גומלין עם "תהליך איזון" המגביל את התפשטות החזונות, בגלל גיוון וקיטוב גוברים:



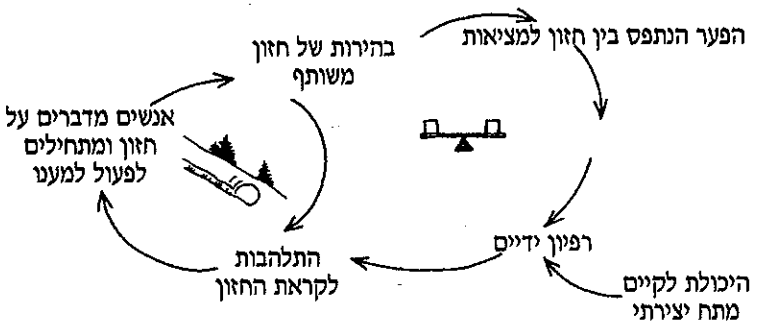
הבה נקרא את הכתוב במעגל המאזן, בכיוון השעון, החל מלמעלה: כשהתלהבות גוברת, אנשים רבים יותר מדברים על החזון, מגוון הדעות גדל, ומניע אנשים להביע חזונות סותרים, בפוטנציה. אם אנשים אחרים אינם יכולים להרשות שהגיוון הזה יבוא לידי ביטוי, הקיטוב גובר, מקטין את בהירות החזונות המשותפים ומגביל את התפתחות ההתלהבות.

במבנים של מגבלות לצמיחה, המנוף טמון בדרך כלל ב"גורם המגביל", היעד או הנורמה המרומזים המניעים את תהליך המשוב המאזן. במקרה כזה, הגורם המגביל הוא היכולת (או חוסר היכולת) לבדוק חזונות מגוונים כך שיופיעו מתוכם חזונות עמוקים ונפוצים יותר. מגוון החזונות ימשיך להתרחב עד שיעלה על יכולתו של הארגון "ליצור הרמוניה" בין הגונים השונים.

הכישורים החשובים ביותר לעקיפת מגבלה זו הם כישורי "ההרהור והבירור" שתוארו בפרק 10, "מודלים מנטליים". למעשה, תהליך החיזוי הוא סוג מיוחד של תהליך בירור וחקירה. זהו בירור מהו העתיד שאנו רוצים באמת ליצור. אם הוא הופך לתהליך הכתבה טהור, התוצאה תהיה — במקרה הטוב — צייתנות, ולא מחויבות.

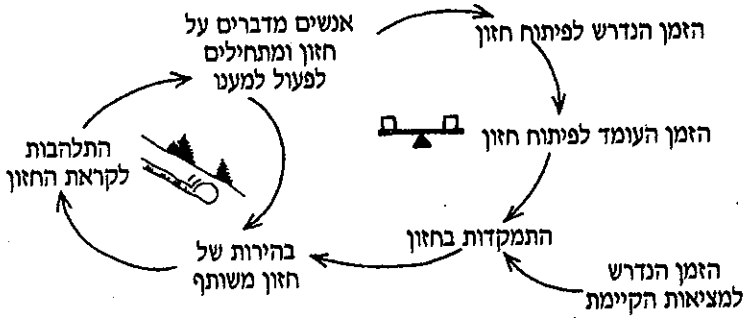
התייחסות לחיזוי כאל תהליך של בירור וחקירה אין פירושה שאני מוותר על ההשקפה שלי. נהפוך הוא, חזונות זקוקים לשתדלנים חזקים, אבל שתדלנים המסוגלים גם לברר מה הם החזונות של הזולת פותחים בפני החזון אפשרויות להתפתח, ולהיעשות "גדול יותר" מן החזונות הפרטיים שלנו. *זהו* עקרון ההולוגרמה.

יש שחזונות גווֹעים מפני שידיהם של אנשים רפות נוכח הקשיים במימושם. ככל שתגבר הבהירות בקשר לטיבו של החזון, כך גם תגבר המודעות לפער שבין החזון למציאות הקיימת. אנשים מקבלים ריפיון ידיים, חוסר ביטחון או אפילו נעשים ציניים, והתלהבותם פוחתת. מבנה המגבלות לצמיחה של "ריפיון ידיים ארגוני" נראה כך:



במבנה זה, הגורם המגביל הוא יכולתם של אנשים בארגון "לדבוק" במתח יצירתי, העיקרון המרכזי של מיומנות אישית. משום כך אנו אומרים שמיומנות אישית היא "סלע התשתית" לפיתוח חזון משותף; ארגונים שאינם מעודדים מיומנות אישית יתקשו מאוד לטפח מחויבות מתמדת לחזון נשגב.

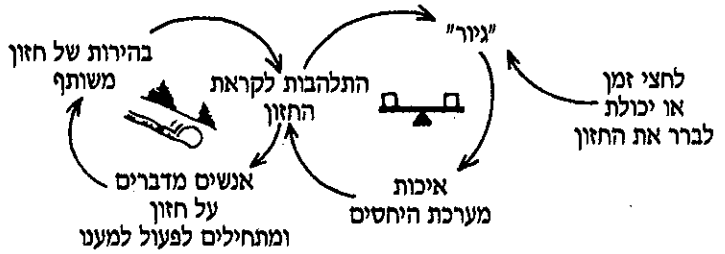
חזונות הולכים ומתפתחים עלולים לגווע גם מפני שאנשים כורעים תחת נטל הדרישות של המציאות הקיימת ומאבדים את ההתמקדות בחזון. הגורם המגביל הופך להיות הזמן והמרץ הנדרשים כדי להתמקד בחזון:



במקרה זה, המנוף יימצא בגילוי דרכים למקד זמן ומאמצים פחותים בהתמודדות במשברים ובניהול המציאות הקיימת, או להפריד בין האחראים לחתירה לקראת החזון החדש לבין האחראים לטיפול ב"מציאות הקיימת". במובנים רבים, זוהי האסטרטגיה של "סדנאות פרא", קבוצות קטנות של עובדים החותרות בשקט להגשמת רעיונות חדשים, שאינם עולים בקנה אחד עם הזרם המרכזי של הארגון. יש אמנם מקרים שבהם דרושה גישה כזאת, אבל קשה להימנע מלטפח שני "מחנות" מקוטבים מאוד, שאינם מסוגלים עוד לסייע זה לזה. הקבוצה שפיתחה את מחשב ה"מקינטוש" בתחילת שנות השמונים, למשל, התנתקה כמעט כליל משאר חברת *אפל*, שרוב עובדיה היו ממוקדים עדיין במחשב השגרתי יותר "אפל II". ההפרדה הניבה אמנם מוצר שהיווה פריצת־דרך משמעותית, אך היא חוללה גם קרע ארגוני משמעותי שהצריך זמן רב כדי לרפא אותו, ואחר כך הניע את ג'ון סקלי לארגן את *אפל* מחדש, במדרג תפקודי מקובל יותר.[14]

ולבסוף, חזון עשוי לגווע אם אנשים ישכחו את הקשר ביניהם. זוהי אחת הסיבות שההתייחסות לחזון כמו אל חקירה ובירור חשובה כל כך. ברגע שאנשים מפסיקים לשאול: "מה בעצם אנחנו רוצים ליצור?" ומתחילים "לגייר" את "החזון הרשמי", איכות השיחות השוטפות, ואיכות מערכת היחסים הצומחת מן השיחות הללו, הולכות ונשחקות. אחת השאיפות העמוקות ביותר המונחות ביסוד חזון משותף היא השאיפה לשמור על קשר, הן למטרה גדולה *והן* זה לזה. רוח הקשר הזה היא דבר שביר. היא תתערער בכל פעם שנחדל לכבד איש את רעהו ואיש את דעותיו של רעהו. במקרה כזה נתפצל ל"אנשים מבפנים" ול"אנשים מבחוץ" — אלה שהם "חסידים אמיתיים" של החזון ואלה שלא.

כשדבר כזה קורה, שיחות ה"חיזוי" חדלות לעורר התלהבות אמיתית לקראת החזון:



הגורם המגביל כשאנשים מתחילים "לגייר" גישה מסוימת ולאבד את תחושת מערכת היחסים עלול להיות זמן או כישורים. אם יש דחיפות גדולה "להתגייס" למען חזון חדש, ייתכן שאנשים לא יתפסו שיש די זמן לשותת ולהאזין זה לזה ברצינות. תופעה כזאת סבירה במיוחד כשאנשים אינם יודעים כיצד לנהל שיחה כזאת, וכיצד לשתף את הזולת בחזונם מבלי "לגייר" אותו, אלא לעודד אותו להרהר בחזון שלו.

האֶגְבּוּר (סינרגיה) החסר: חזון משותף וחשיבה מערכתית

דומני שתחום הגיבוש של חזון משותף שיופעל ללא חשיבה מערכתית יחסר משענת חיונית. החזון צובע את התמונה של מה שאנו רוצים ליצור. חשיבה מערכתית חושפת כיצד יצרנו מה שיש לנו עכשיו.

בשנים האחרונות קפצו מנהלים רבים על עגלת החזון. הם גיבשו חזון של החברה והצהרות על שליחות. הם טרחו לגייס את כולם למען החזון, והגיאות הצפויה בפריון העבודה ובתחרותיות בכל זאת לא נוצרו. רבים התאכזבו אפוא מהחזון ומהחיזוי. מעגל האפנה בת־החלוף השלים סיבוב שלם, ועכשיו עומדים "להשליך את התינוק ביחד עם המים".

הבעיה אינה נעוצה בחזונות המשותפים עצמם, כל עוד מגבשים אותם בזהירות. הבעיה נעוצה במכוונות המגיבה שלנו כלפי המציאות הקיימת. החזון תופך לכוח חי ומניע רק כאשר אנשים מאמינים באמת ובתמים שיש בכוחם לעצב את עתידם. העובדה הפשוטה היא שרוב המנהלים אינם *חשים* שהם תורמים להתהוות המציאות הקיימת שלהם, ולכן אין הם רואים כיצד יוכלו לתרום לשינויה. הבעיות שלהם נוצרות על־ידי מישהו "שם, בחוץ", או "על־ידי המערכת".

קשה לאתר גישה כזאת, מפני שבארגונים רבים חדעה כי "אין אנו יכולים לעצב את העתיד שלנו" מאיימת כל כך עד שלעולם אין מודים בה. קיימת "דעה מומלצת" חזקה שמנהל ומנהיג טוב הוא מי שיודע "לפעול מראש" וליטול את העתיד לידיים. אדם המפקפק בגלוי בכוחו של הארגון להגשים את מה שקיבל על עצמו, זוכה עד מהרה לתווית של "לא משלנו" ונתפס כטיפוס בעייתי.

ובכל זאת, אופטימיזם כזה, של "יהיה בסדר", הוא רק שכבת ציפוי דקיקה מעל השקפה תגובתית ביסודה, מפני שברוב הארגונים שוררת חשיבה קווית ולא חשיבה מערכתית. מעמדה הבכיר של "מנטליות האירועים" אומר לאנשים כי בעצם מדובר בתגובה לשינוי, ולא בגרימת שינוי. מכוונות לאירועים תדחוק בסופו של דבר את רגלי החזון האמיתי, ותשאיר מאחוריה רק "הצהרות שליחות" נבובות — מליצות נאות שאיש אינו מתייחס אליהן ברצינות.

אבל לאחר שאנשי הארגון יתחילו ללמוד כיצד המדיניות והפעולות הנוכחיות יוצרות את המציאות הקיימת אצלם, תתחיל להתפתח קרקע פורייה יותר לחזון. כך ייווצר מקור חדש של ביטחון, שיהיה מעוגן בהבנה מעמיקה יותר של הכוחות המעצבים את המציאות הקיימת, והיכן מצויים המנופים להשפעה על כוחות אלה. אני זוכר תמיד מנהל אחד, שיצא מישיבה ממושכת של "עולם זוטא" באחת החברות שנכללו בתכנית המחקר שלנו. כשנשאל מה למד, השיב: "גיליתי שהמציאות שלנו היא רק אחת מכמה מציאויות אפשריות".