

השיטה של פרופ' שמעון דולן קובעת שמקום עבודה יכול להיות מקום שנעים לבוא אליו, ושלא רוצים להיפרד ממנו. הכול תלוי במערכת הערכים שהמנהל והעובדים יגבשו לעצמם ← קרן צוריאלי-הררי



אחת המתנות שקיבל נשיא קובה פידל קסטרו ליום-הולדתו האחרון הייתה הספר "ניהול לפי ערכים", של פרופ' שמעון דולן. שיטת הניהול שהציע הספר מצאה-החן בעיני הנשיא הקובני הנצחי, והוא החליט להזמין את דולן לביקור רשמי בארצו. "פידל קרא את הספר", מספר דולן, "ואמר, 'ממחר, כל הניהול הקובני יהיה לפי הספר הזה'."

בראשית יוני השנה הגיע דולן לקובה. הוא היה אמור להציג בפני הנשיא הקובני את ההתפתחויות האחרונות במודל, לאחר שקסטרו אימץ אותו כמכשיר לניהול הכלכלה הקובנית ולמאבק באמברגו האמריקני. ואולם, בפועל, נבצר ממנו לפגוש בנשיא עצמו והוא הסתפק בכמה משריו. במהלך השבוע שבו שהה בקובה נאם דולן בוועידה לאומית, והעביר מספר סדנאות למנהלים בכירים במדינה שיישמו את המודל. "בקובה, כל המנהלים הבכירים במשרדי הממשלה מחויבים לקרוא את הספר בספרדית, ולעבור הכשרות כדי לדעת איך ליישם את המודל", מספר דולן. "מובן שקסטרו הוסיף את הטוויסט שלו, כי הוא קורא לזה ערכים אידאולוגיים, שזה לא בדיוק זה, אבל הוא חייב את העובדים בכל המשרדים בקובה להשתמש בשיטה. הם העתיקו, בלי לבקש רשות מאף אחד, 45-50 אלף עותקים, ומחייבים את העובדים לעבוד לפי זה, כמו הספר האדום של מאו."

לא רק נשיא קובה אימץ את השיטה של דולן. גם גופים פרטיים וחברות מסחריות ברחבי העולם אימצו את השיטה, שבאמצעותה אמור מקום העבודה להפוך למקום שכיף לבוא אליו. כמו שחקן כדורסל, שמשלמים לו כדי שיעשה את הדבר שהוא הכי אוהב, בכולנו תבער התשוקה להגיע לעבודה ולשחק עם עמיתים, בוסים ועובדים, והפרקט יהיה מקור הפרנסה. למעשה, בכלל לא נרגיש שאנחנו עובדים, אבל מקום העבודה שלנו ימשיך להרוויח, ואפילו יגדיל רווחים.

או נכון שלרובנו קצת קשה לראות את זה קורה, במיוחד כשהלקוחות מעצבנים, המזכירה מאחרת והבוס תובע תוצאות, אבל גם דולן, שפיתח את הפילוסופיה של "ניהול לפי ערכים", היה פעם קטן-אמונה והיום יש לו מספיק קבלות שמוכיחות שמדובר בעניין ישים ואפקטיבי.

"כשהתחלתי לפתח את המודל, לפני כ-25 שנה", מספר דולן, "הייתי מאוד סרקסטי. אמרתי לעצמי, 'מה שאתה מפתח, זה לא דבר שיכול להתקיים. יגידו שאתה משוגע, מטורף'. גם אנשים אמרו לי, 'מה שאתה מציע נשמע נפלא, אבל אנחנו נמצאים בחברה קפיטליסטית. מה, אנחנו מקימים ארגון כדי שאנשים ישחקו? שיהיה להם כיף? רוצים תשוקה, שילכו הביתה לבנייה-הזוג שלהם'. אבל אחרי שיישמת את המודל בהצלחה בארגונים קטנים של 400-500 איש ובארגונים ענקיים, אני יודע שהוא לא אוטופי". קשה לי להאמין שחברה עסקית תסכים שהעובדים שלה יבואו לשחק ולא לעבוד.

"ארגונים לא נוצרים רק כדי לתת לאנשים אפשרות לשחק. זו השיטה הקפיטליסטית, וארגונים צריכים לשרוד. אבל בדרך-כלל, כשארגונים מדברים על מערכות ערכים, הם מדברים על הצלחה, ומודדים אותה בכסף. למעשה, הם משתמשים בצורה כמעט אקסקלוסיבית במונחים כלכליים. כשאני עובד עם ארגונים אני שואל אותם, 'כמה כסף מספיק לכם בשביל שתהיו מצליחים', ואין להם תשובה. הם אומרים לי כמה שיותר, וזו שגיאה בלתי רגילה".

להרוויח זו שגיאה?

"זו מין שטיפת-מוח כוזבת, ולכן אני חושב שהאימפריה האמריקנית נמצאת בתהליך ירידה. מבחינה טכנית האמריקנים הם אלופים, אבל הם עובדים בגישת ניהול מאוד דרוויניסטית, שאומרת 'הטובים מנצחים, ומי שלא טוב נופל ומת'. זה לא מייצג את המאסה. ארגונים היום, במיוחד תעשיות שירותים, רוצים שהרבה אנשים יעבדו יחד, יקבלו החלטות ויזמו, יהיו יותר אינטר-דיסציפלינרים".

הנישולן של מקדונלד'ס

אחרי תיאוריית הניהול לפי הוראות (MBI), שאפיינה את תחילת המאה ה-20 וקיבלה את ביטויה המוקצן ב"זמנים מודרניים" של צ'רלי צ'פלין, ותיאוריית הניהול לפי יעדים (MBO), שהתפתחה החל בשנות ה-60 ומסמלת את הרעב הקפיטליסטי

לעבוד מתוך תשוקה