

להגדיל את הצמיחה מדי רבעון, הגיע תור התיאוריה של דולן, ניהול לפי ערכים (MBV).

התיאוריה הזו גורסת שארגון צריך להגדיר לעצמו מערכת ערכים באמצעות דיאלוג מורכב וארוך בין העובדים להנהלה ו/או הבעלים. מערכת הערכים תיושם בכל ההיבטים של הארגון, מהתאמת המבנה הארגוני, דרך אופן גיוס העובדים ועד הבונוסים. ברגע שמערכת הערכים של מקום העבודה תהלים את זו של העובדים, הם יהיו מאושרים לקום בכל בוקר לעבודה, והארגון ירוויח, גם במונחי השורה התחתונה.

"הגישה של ניהול לפי יעדים עברה יופי הרבה שנים", אומר דולן. "אבל ההנחה הבסיסית שלה, שיש קשר בין המאמץ של העובד או של הארגון לבין התפוקה, כבר לא עובדת. קחי למשל את מקדונלד'ס, שעברתי כיועץ שלה באזור שיקגו. הם אספו את 67 מנהלי הסניפים באזור, ובדיאלוג איתם קבעו יעד: גידול של 2.7% בהיקף המכירות לעומת השנה הקודמת. יעד ריאלי, שמי שיעמוד בו יקבל תמריצים כספיים מאוד טובים.

"שנה אחרי כן נפגשנו, תסכול שלם. היו אנשים שעם מאמץ עליון של 24 שעות ביממה לא הגיעו ליעד, והיו כאלה שהיה להם מזל. למה? כי הגידול תלוי לא רק במאמץ של המנהל, אלא במיליון ואחד דברים אחרים, כמו המחיר או מספר הילדים באזור."

איך השיטה שלך הייתה עוזרת למקדונלד'ס?

"לפני שהייתי ניגש למנהל הסניפים הייתי הולך למנהלים של החברה, שיקבעו לעצמם קבוצה מצומצמת של ערכים, מקסימום שבעה, שהם קריטיים בארגון. העובדים גם היו קובעים לעצמם ערכים, ואז היה מתחיל דיאלוג ביניהם, עד שהיו מגיעים להסכמה על מערכת הערכים של הארגון."

ואם הערכים של העובדים לא טובים למנהלים?

"לא כל ארגון מסוגל לעשות את זה, ולכן מתחילים במנהלים, שלפעמים הם כמו פוליטיקאים: ראית פוליטיקאי שמוכן לקבוע לעצמו ערך קלאסי, ברור ומוגדר? לא,

השינוי צריך להתחיל במנהלים, שלפעמים הם כמו פוליטיקאים: ראית פוליטיקאי שמוכן לקבוע לעצמו ערך קלאסי ברור? לא, כיוון שאם הוא לא יעמוד בערך הזה, לא יבחרו בו יותר"

כיוון שאם הוא לא יעמוד בערך הזה בתקופת הכהונה שלו, לא יבחרו בו יותר. אז פוליטיקאים בוחרים יעדים עמומים, שבבחירות הבאות יוכלו להתאים אותם לפי הצורך.

"אף פעם לא יהיו ערכים חופפים, ממיליון סיבות. אבל עם המכשירים שלנו, אנחנו עוזרים להם לבחור ולהסכים על סולם הערכים שלהם בדיאלוג. דיאלוג כזה יכול להימשך חצי שנה עד שנה, ויש שיטות לכונן אותו."

מה עושים עם עובדים אופורטוניסטים? או כאלה שרוצים לעבוד קשה עשרים שנה, ולצאת לפנסיה בגיל 40?

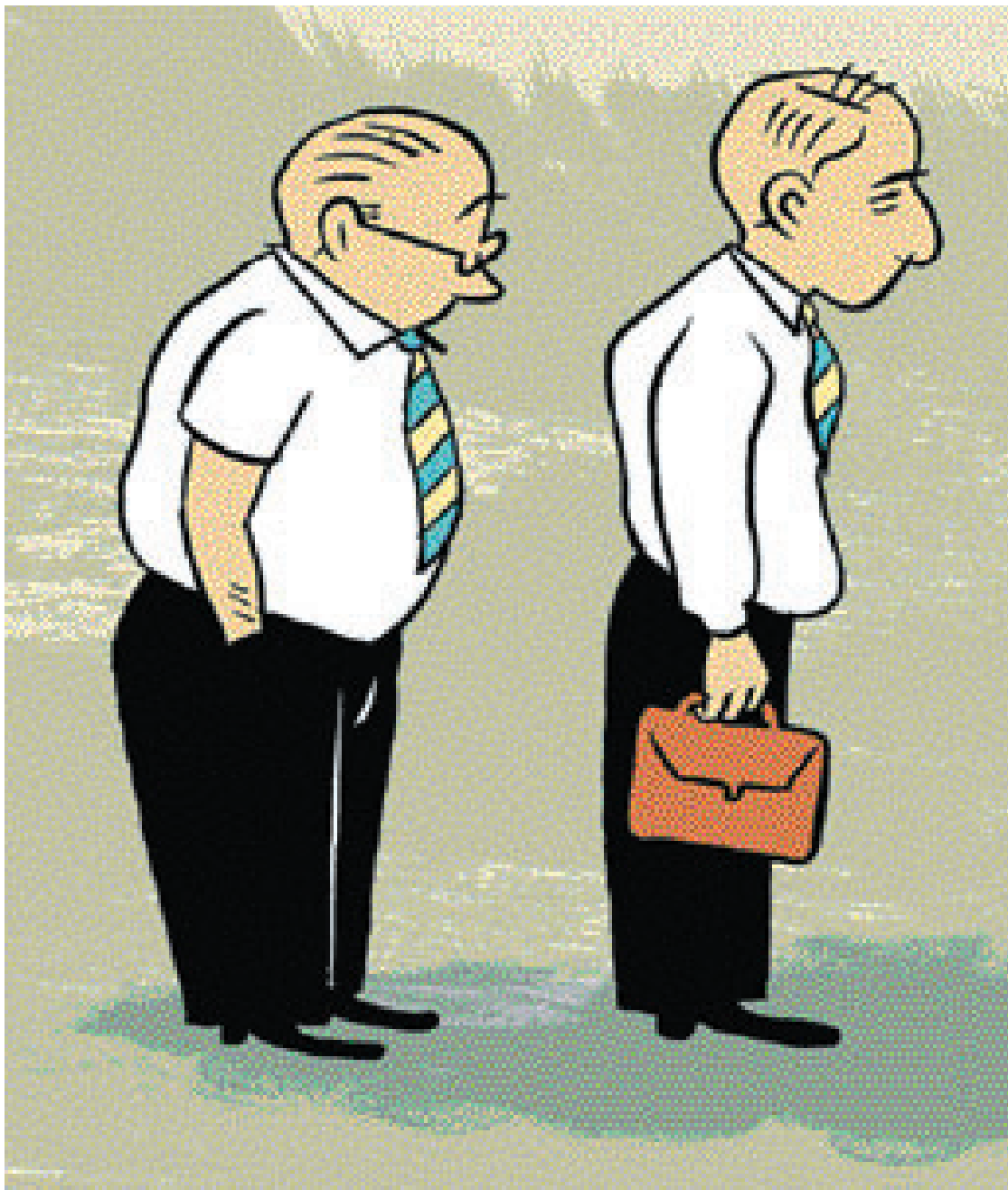
"אין בעיה, זה משתלב בצורה מאוד יפה. ברגע שהבנאדם יודע שאלה הערכים שלו ואלה הערכים של הארגון, הוא יבין שאולי הוא לא מתאים והוא צריך לקחת את הרגליים וללכת. יהיו ארגונים אחרים שבהם הוא כן יתאים.

"אני הייתי נשוי עשרים שנה, ויום אחד דיברתי עם אשתי ושאלתי אותה, 'תגידי, את מרוצה מהנישואים?'. היא ענתה, 'להגיד לך את האמת, לא חושבת'. שאלתי, 'למה לא אמרת לי את זה אף פעם?', והתשובה הייתה, 'כי אתה לא מרביץ לי, אין לך נשים אחרות, אתה מכניס כסף ואני מפחדת'.

"פה, כמו בארגונים, צריך אומץ להכיר בזה שמשוהו לא עובד, לנהל משא ומתן ולמצוא פתרון. והאומץ הזה חייב להתחיל בהנהלה, שצריכה להבין שיכולות להיות דרכים אחרות לעבוד בארגון. אלה צריכים להיות מנהלים בעלי תעוזה ובעיקר בעלי אופק, שיש להם אומץ להסתכל מעבר לסוף הרבעון וסוף השנה."

60% תשוקה בטלפוניקה

דולן מסווג את הערכים שעליהם מדברת התיאוריה שלו לשלוש קבוצות. הראשונה, קבוצת הערכים הכלכליים "שאני לא כוחל בהם, כי ארגון, כמו משפחה, צריך ללכת לסופרמרקט". השנייה, קבוצת הערכים האתיים, שחשיבותם באה לידי ביטוי בסקנדלים כמו זה של אנרון. והקבוצה השלישית כוללת את הערכים האמוציונליים של העובדים: הרצון לאתגרים, לסיפוק עצמי או למימוש. "זו אותה תשוקה של ארטיסטים", מסביר דולן, "ואני רוצה להרביק אחרים בחידק הטוב הזה של התשוקה."



איור: ירמי פינקוס



דולן: "למדוד הצלחה בכסף זו שגיאה בלתי רגילה"