



צילום: תמר מצפי

דולן: "פידל קסטרו קרא את הספר שלי ואמר, 'ממחר כל הניהול הקובני יהיה לפיו'"

נ אנחנו חיים היום בעידן שבו הארגונים לא נאמנים לעובדים, והעובדים לא נאמנים לארגונים, ואת זה צריך לשנות. אנשים נאמנים כשהם מרגישים שהם באים לא רק לעבוד, אלא שכיף להם"

"אם הם יודעים פחות טכניקה בחשבונאות או במימון, את זה הם ילמדו לבד. זה שהם סיימו את הלימודים ויש להם תואר, לא אומר שהם גמרו ללמוד. זה רק הבסיס, פה מתחיל הטיול, והוא ארוך. תורת הלימודים היא אצלנו חלק מהלימודים. אנחנו טוענים שכל הדברים שמנהל צריך לדעת, צריך לתת אותם, אבל צריך להכין אותם להיות מנהיגים."

"ביישום של המודל באוניברסיטה, שאני עושה עם עוד שניים, שאלנו למה אנשים משקיעים 35 אלף דולר, שזה המון כסף, כדי לבוא אלינו לאוניברסיטה פרטית. התשובה היא שהם שמעו שאצלנו גם לומדים וגם כף ללמוד, והטיפול בכל סטודנט הוא ייחודי."

במה זה מתבטא?

"הם מקבלים קורסי, למשל, על שעות לימודים שבהן הם צריכים לחשוב מה הם מחפשים בחיים, מה חשוב להם, מה הארגון שבו הם נמצאים יכול לתת להם כדי להשלים את מה שהם צריכים."

אתם נותנים תואר ב'כיף'?

"אנחנו לא נותנים להם תעודות MBA בלי שהם ילמדו דבר, שרק יהיה להם כף. הלימודים אינטנסיביים, קורעים להם את התחת. זה לא תהליך פשוט."

באוניברסיטה יותר קל ליישם את המודל, כי אנשים באים ללמוד מתוך בחירה. מקום עבודה בוחרים הרבה פעמים גם בגלל אילוצים.

"אני אתן לך דוגמה. עברתי כיועץ בפראט אנד וויטני'ס, שזו חברה עניקת שמייצרת מנועים למטוסים, בעיקר כי הם רצו לפתור בעיות של יחסי-עבודה עכורים. כשאני נכנס לארגונים, השלב הראשון הוא למצוא את האנשים המובילים, ואלה לא בהכרח האנשים בסטטוס הגבוה, אלא בעלי הכוח. בפראט אנד וויטני'ס זה היה בילי, משהו שהיה פעם אחר פעם יו"ר ועד העובדים. מהר מאוד למדתי שעד שבילי לא אומר 'בסדר', שום דבר לא קורה בארגון, לפחות בנושא משאבי-אנוש."

"רציתי לדבר עם בילי, וידעתי שהוא אוהב לשתות אז הזמנתי אותו. הוא אמר לי, 'אל תחשוב שמפני שאתה קונה לי משקאות, אני אהיה חבר שלך. אני אגיד לך דבר אחד: כל פעם שנכנס לפה יועץ, אנשים הפסידו את העבודה. או אולי תרוויח כסף טוב, אבל ממני לא תקבל עזרה, כי אני לא אתמוך בפרויקט שבגללו אנשים ייאבדו את העבודה'. שאלתי אותו, 'מה אני צריך כדי שתהיה שותף שלי?'. בילי אמר, 'אם המנכ"ל יכתוב מכתב לכולם, ששנתיים אחרי שאתה מסיים את העבודה פה, אף אחד לא מאבד את מקום העבודה שלו, אני מצטרף."

"הלכתי למנכ"ל ואמרתי, 'זה מה שבילי רוצה וזה מה שאני הולך לעשות, כי בלי זה אני לא יכול לעבוד'. המנכ"ל אמר לי, 'אתה לא נורמלי', והתחלנו לנהל משא-ומתן. בסופו של דבר, המנכ"ל כתב מכתב שהיה מוסכם על בילי, והצענו חבילת פרישה מוקדמת למי שרוצה, שאנשים יחליפו תפקידים בהסכמתם, והכול לתקופה של שנה. זה עבד יפה כמעט שלוש שנים, עד שבא מנכ"ל חדש שלא ידע את יוסף."

הקים חברת ייעוץ בשם MDS. החברה הזו, בשיתוף עם דיאלוג ואקוויטי הישראליות, מתחילה בימים אלה להטמיע את המודל גם בארץ.

אחד המקומות שבהם יושמה השיטה היא אוניברסיטת Esade, שתוכנית ה-MBA שלה דורגה על-ידי הוול-סטריט ג'ורנל כשלישית בעולם, ועל-ידי הביזנס ויק כרביעית בעולם וכשלישית באירופה. "באוניברסיטה, המודל הזה הצליח גם במושגים כלכליים", אומר דולן. "זה לא משנה אם אנחנו מספר ארבע או מספר שמונה בעולם, מה שחשוב הוא שאנחנו עושים דברים בצורה שונה לגמרי, ומתברר שהסטודנטים שלנו ל-MBA אוהבים את זה. אנחנו רוצים שהם יסיימו את התואר וירגישו נפלא. לא רק שהם יודעים יותר, אלא שגם הנפש שלהם התפתחה. זה לא רק הציון בתעודה, זו גם מערכת ערכית טובה יותר."

עם כל הכבוד לערכים, בוגרי MBA צריכים ללמוד דברים מעשיים.

דינמיות מעל הכול ששת העקרונות לארגון ערכי אידיאלי

המטרה של ארגון הרוצה לייעל את עצמו, אומר דולן, היא שיפור מתמשך בכל התהליכים. כדי לעמוד בכך, יש לפעול בהתאם לכמה עקרונות ערכיים. ואלו הם:

• עובדים

מיומנים במיוחד, בעלי השכלה ניהולית או מקצועית אקדמית, ומעל הממוצע; יצירתיים בפתרון בעיות מורכבות, מתאפיינים ברמה גבוהה של סובלנות כלפי מצבים עמומים, עצמאים ואחראים.

• מבנה

מתבסס על רשתות, שותפויות פונקציונליות וצוותי עבודה לפי פרויקטים. על ההנהגה להיות גמישה.

• סביבה ארגונית

דינמית ומשתנה. הבקרה תבצע על-ידי עידוד לפיקוח עצמי של כל אחד מהעובדים.

• ערכים תרבותיים

השתתפות עובדים, למידה מתמשכת, יצירתיות, אמון הדדי ומחויבות.

• לקוח

ייתפס כבעל כושר שיפוט וחופש בחירה.

• מוצרים

מגוונים ודינמיים, כיאה לחברה מצליחה בעידן הפוסט-קפיטליסטי.

חיבור של כל הערכים יוצר מודל משולש, כאשר היחס בין הצלעות אינו סימטרי. לדברי דולן, "בתהליך הדיאלוג אנחנו בוחנים מה המשמעות היחסית שלהם, נניח 60% ערכים כלכליים, 20% ערכים אתיים ו-20% ערכים אמוציונליים".

הערכים הכלכליים תמיד יקבלו את המשקל הכי כבד.

"לא, ואני אסביר לך למה. כשאני מתחיל לעבוד עם ההנהלה הראשית, אני נותן למנהלים רשימה ארוכה של ערכים, שהם לא יודעים איך הם מסווגים, ואומר, 'תבחרו את חמשת הערכים שהכי חשובים לכם כאנשים'. אחרי שהם בוחרים, אני מבקש מהם לשכוח מזה ולבחור מאותה רשימה את הערכים שלדעתם דומיננטיים בארגון שהם באים לעבוד בו יום-יום."

"הם בוחרים חמישה, ואני מנתח את זה ואומר להם: 'רבותי, יש לנו פה בעיה. הפער בין מה שחשוב לכם למה שדומיננטי בארגון שאתם עובדים בו, הוא איום'. בחלק מהארגונים שאני מייעץ להם, כמו חברת התקשורת הספרדית טלפוניקה, התשוקה היא 60% אצל העובדים, אבל אפס בארגון."

"אנשים מתחילים להבין שלאורך זמן הערכים הכלכליים לברם לא עובדים. ארגונים לא שורדים מהרבה סיבות, ואחת מהן היא שהאנשים שיכולים לתרום הכי הרבה, עוזבים. לצערי, אנחנו חיים היום בעידן שבו הארגונים לא נאמנים לעובדים, והעובדים לא נאמנים לארגונים, ואת זה אנחנו רוצים לשנות. אנשים נאמנים כשהם מרגישים שהם באים לא רק לעבוד, אלא שכיף להם."

תן דוגמה לנאמנות כזו.

"עברתי בספרד עם יקב של קצת פחות מ-500 עובדים. הבעלים קרא לי ואמרתי לו, 'אתה לוקח סיכון. מה יקרה אם בתהליך הזה, הערכים של העובדים שלך לא יהיו חופפים לערכים שלך?'. הוא אמר שינסה לשכנע אותם שהוא צודק, ואם לא, ישנה את הערכים שלו. התהליך הצליח, והוא מאושר. כלומר, מי שקובע מי אנחנו זה לא רק המנכ"ל, זה גם האנשים שעובדים בארגון, שאומרים מה אנחנו רוצים להיות כשנגדל, איך אנחנו מגיעים לזה - ונגיע לזה רק אם יהיו מערכות ערכים הולמות."

אורך החיים של ארגון גבוה יותר משל העובדים שקובעים את מערכת הערכים. זאת אומרת, שהתוצאות עשויות להיות זמניות.

"ניהול לפי ערכים זו שיטת עבודה, זו פילוסופיית ניהול. כמה זמן זה יהיה טוב, אני לא יכול לדעת. אבל כשגומרים את כל התהליך, צריך לפתח מערכות שלמות שיתמכו בערכים וילבו את התשוקה."

"אני אתן לך דוגמה: אם היית רוצה לעשות אצלי דוקטורט, הייתי מראיין אותך. בזמנו, כשראייתי אנשים, בדקתי אם הם רוצים ללמוד, יכולים ללמוד וכיוצא באלה. היום, בתהליך המיון אני מחפש את הברק בעין כשמדברים על מחקר. יש להם מאסטר, הם יודעים ללמוד, אבל אם אין להם התשוקה לעסוק במחקר - שילכו למישהו אחר, שלא יעברו איתי. המדרד הזה עובד בצורה בלתי רגילה."

"בארגון צריך לגייס עובדים לפי ערכים, ולהעריך אותם לפיהם. יכול להיות שזה יהיה טוב לכמה שנים, שהערכים ישתנו במשך הזמן ושיהיה צריך לחזור על התהליך. אבל אחרי שזה עבד פעם אחת, מדובר רק בתיקונים. יש פה הרבה מכשולים, אבל אם זה מצליח, זו הצלחה בלתי רגילה. בטלפוניקה אנחנו נמצאים כאמצע התהליך, עובדים כבר שנה וחצי, וכבר בחברות שלה בחו"ל זה מסתמן כהצלחה."

דרינק עם בילי

קשרים עם פרופ' אמריקני, שדולן שימש כאסיסטנט שלו בארץ, הובילו אותו לאוניברסיטת מינסוטה בארצות-הברית, למסלול ישיר לדוקטורט. אחרי שהשלים את התואר המשיך לשמש שם כמרצה וכחוקר, וכעבור כעשרים שנה עבר לאוניברסיטת Esade בברצלונה, שבה הוא מרצה וחוקר גם היום. במקביל,