

"אם לעבודה של אדם אין משמעות, לחייו אין משמעות"

אריאל בולשטיין, **ישראל היום**, 5.11.21

הפרודוקטיביות בירידה, רק 15 אחוזים מהעובדים בעולם מרגישים מחוברים לעבודה שלהם, והקורונה גרמה להתפטריות המוניות • למרות כל זאת, ג'ים קליפטון, מנכ"ל גאלופ העולמית, מסרב להתייאש • בספרו החדש שראה אור בעברית (**המנהל – מבוס למאמן**), הוא ושותפו בחנו שלושה מיליון צוותי עבודה, וסבורים: הסוד טמון בניהול נכון - ציפיות ברורות, משוב רציף ואמון • "המנהלים הטובים ביותר ממקסמים את חוזקות הפרט והופכים את חולשותיו ללא רלוונטיות", הוא אומר בראיון

ג'ים קליפטון, היו"ר והמנכ"ל של גאלופ העולמית, יודע כיצד לשפר את העולם. בעיניו, המפתח לאושר - וכמובן גם לעושר - העולמי, טמון במהפכת הניהול. כעומד בראשה של חברת אנליטיקה וייעוץ, ששמה מזוהה בעיקר עם מומחיותה בעריכת סקרי דעת קהל, קליפטון, 70 משוכנע שבכוחן של שיטות עבודה וצורות התנהגות של מנהלים להביא לחורבן גדול, בדיוק כפי שבכוחן להזניק את האנושות לפסגות שלא חוותה מעולם. היום, אם תשאלו אותו, אנו קרובים יותר לחורבן: הפוטנציאל האנושי אינו מתממש, הפרודוקטיביות יורדת, ויחד עימה מידרדרת הדינמיות הכלכלית של חברות, של ארצות ושל העולם בכללותו. קחו לדוגמה את ארה"ב, או את אמריקה בע"מ כפי שמכנה אותה קליפטון: הצמיחה יורדת, ההוצאות גדלות, והאמריקנים ממורמרים מפני ש-05 אחוזים מהם מרוויחים, במונחים ריאליים, פחות מכפי שהרוויחו לפני 35 שנים.

ג'ים קליפטון, היו"ר והמנכ"ל של גאלופ העולמית, יודע כיצד לשפר את העולם. בעיניו, המפתח לאושר - וכמובן גם לעושר - העולמי, טמון במהפכת הניהול. כעומד בראשה של חברת אנליטיקה וייעוץ, ששמה מזוהה בעיקר עם מומחיותה בעריכת סקרי דעת קהל, קליפטון, 70 משוכנע שבכוחן של שיטות עבודה וצורות התנהגות של מנהלים להביא לחורבן גדול, בדיוק כפי שבכוחן להזניק את האנושות לפסגות שלא חוותה מעולם. היום, אם תשאלו אותו, אנו קרובים יותר לחורבן: הפוטנציאל האנושי אינו מתממש, הפרודוקטיביות יורדת, ויחד עימה מידרדרת הדינמיות הכלכלית של חברות, של ארצות ושל העולם בכללותו. קחו לדוגמה את ארה"ב, או את אמריקה בע"מ כפי שמכנה אותה קליפטון: הצמיחה יורדת, ההוצאות גדלות, והאמריקנים ממורמרים מפני ש-05 אחוזים מהם מרוויחים, במונחים ריאליים, פחות מכפי שהרוויחו לפני 35 שנים.

החברות האמריקניות אינן מצליחות לצמוח באופן אורגני - אין השראה, אין רעיונות. דרישה לצמוח בכל זאת יש, ועל כן ראשי החברות האלה פשוט קונים מתחרים. רכישת חברות מתחרות הפכה לאסטרטגיית הצמיחה המובילה כמעט בכל החברות ברשימת פורצ'ן 1000. כתוצאה מכך, מספר החברות הרשומות בבורסות האמריקניות ירד בעשרים השנים האחרונות כמעט למחצית ממה שהיה - 7,300 מ-3,700, אלא שהצמיחה באמצעות רכישות היא פיקציה, מיצג מתעתע המועיל בטווח קצר בלבד ואינו בר-קיימא לאורך זמן.

כל זה ישתנה אם רק נתאים את התכלית של עסקים למציאות החדשה. במשך זמן רב מטרתם של העסקים היתה ליצור רווחים לבעלי מניות. אין בכך פסול, מאבחן קליפטון, אבל גם אין בכך די: תכליתם החדשה

כל זה ישתנה אם רק נתאים את התכלית של עסקים למציאות החדשה. במשך זמן רב מטרתם של העסקים היתה ליצור רווחים לבעלי מניות. אין בכך פסול, מאבחן קליפטון, אבל גם אין בכך די: תכליתם החדשה

העובדים של היום, טוען קליפטון בספרו, במיוחד בני דור המילניאלז, רוצים דברים שונים מאלה שעובדי העבר הסתפקו בהם בזמן העבודה. הם רוצים נורמות של אחריות אישית ותכלית עשירה

של עסקים חייבת לכלול את מימוש מלוא הפוטנציאל האנושי. כדי להשיג זאת, נדרשת מגמת שיפור בחיבור, או במילים אחרות - במעורבות של העובדים במקום עבודתם. עובדים מחוברים הם עובדים המועסקים בתפקידים מצוינים המאפשרים להם להתפתח ומקנים להם את ההרגשה שיש להם מטרה ותכלית ראויות, וכיום רק 15 אחוזים מהעובדים בעולם חשים מחוברים.

של עסקים חייבת לכלול את מימוש מלוא הפוטנציאל האנושי. כדי להשיג זאת, נדרשת מגמת שיפור בחיבור, או במילים אחרות - במעורבות של העובדים במקום עבודתם. עובדים מחוברים הם עובדים המועסקים בתפקידים מצוינים המאפשרים להם להתפתח ומקנים להם את ההרגשה שיש להם מטרה ותכלית ראויות, וכיום רק 15 אחוזים מהעובדים בעולם חשים מחוברים.

"המיעוט הזה הוא שמניע את כלכלת העולם ותורם ערך יוצא מן הכלל לארגונים ולחברות האנושיות שסביבם", אומר קליפטון. 85 "האחוזים הנותרים פשוט עושים את מה שנדרש מהם, או גרוע מזה - הם שונאים את עבודתם, את המנהלים שלהם ואת הארגונים שמעסיקים אותם. אם שיעור העובדים המחוברים או המעורבים היה עולה ל-05 אחוזים, מקומות עבודה בכל העולם היו משתנים, וגם העולם היה משתנה. ומי יכול ליצור את החיבור של עובדים לעבודה? המנהל ושיטות הניהול שהוא מיישם. המנהל לבדו אחראי ל-07 אחוזים מהשונות בדרגת המחוברים של צוותי העבודה."

שינוי בערכים

מה הוביל את גאלופ להתמודד עם בעיית הניהול? לדברי קליפטון, הם נזעקו משום שזיהו תופעה, אשר מהווה בעיה ובד בבד מרמזת על פתרון. "באמצעות מערך סקרי דעת הקהל העולמי שלנו, גילינו שהחלום הגלובלי הגדול הוא לעבוד בעבודה טובה. נקודה", קובע קליפטון בנחרצות. לאחדים המסקנה הזאת אולי תישמע טריוויאלית, אבל מדובר בשינוי מפתיע, מהפך סדרי עולם, לפחות ככל שמדובר באמריקנים, משום שמעקב של גאלופ אחרי החלום האמריקני במשך יותר מ-08 שנים העלה בעבר סדרי עדיפות שונים. בעבר ניצבו בראש ערכים כמו משפחה, ילדים, בעלות על בית וחיים שלווים, ואילו עכשיו הם נמצאים בעדיפות נמוכה יותר.

יש לציין שהחל משנת 2005 גאלופ מפעילה את פרויקט "Gallup World Poll", הסוקר באופן רציף אזרחים ביותר מ-051 מדינות ואזורים, המייצגים יחדיו יותר מ-89% מהאוכלוסייה הבוגרת בעולם. "מצאנו, כמובן, שנושאים שמגלמים צרכים בסיסיים כמו ביטחון, אוכל ומחסה, חיוניים עבור בני אדם בכל מקום, אך החלום העולמי הגדול מתגשם בראש ובראשונה כאשר יש לאדם עבודה טובה - במיוחד עבור צעירים, ויותר ויותר בעבור נשים",

מבהיר קליפטון. "המדענים שלנו מאמינים שבחיפוש אחרי פריצות הדרך בהתפתחות האנושית, מרבית התשובות מצויות בתחום התייחסות האדם לעבודתו. מצאנו שבני אדם ככלל משתוקקים להתפתחות - הם באמת רוצים ללמוד ולצמוח. לא משנה מאיזה מגזר או מעמד הם באים, הם רוצים שיעריכו אותם, ואת זאת הם משיגים באמצעות עבודה עם משמעות. אם לעבודה של אדם אין משמעות, לחייו אין משמעות."

הצורך בצורת ניהול חדשה בתכלית נדרש כיום יותר מאשר אי פעם בעבר, בטוחים בגאלופ. על פי הערכותיהם, העלות השנתית של ניהול גרוע ושל אובדן הפרודוקטיביות בשל חוסר חיבור או ניתוק אקטיבי של עובדים מעבודתם - נעה בארה"ב לבדה בין 960 מיליארד ל-2.1 טריליון דולר. אם בוחנים את העולם כולו, העלות הזאת קופצת לסכום אדיר של כמעט 7 טריליון דולר, כלומר קרוב ל-01 אחוזים מכלל התמ"ג העולמי.

המסקנה הראשית של קליפטון מדברת על כך שהפיכת מקום עבודה למחבר ולמערב, תתאפשר אם המנהלים בו יהיו מאמנים, ולא בוסים במובן הישן. העובדים של היום, במיוחד בני דור המילניאלז, רוצים דברים שונים מאלה שעובדי העבר הסתפקו בהם. הם רוצים ציפיות ברורות, נורמות של אחריות אישית ותכלית עשירה, ומעל הכל הם רוצים משוב רציף ושגרה של אימון.

המסקנה הראשית של קליפטון מדברת על כך שהפיכת מקום עבודה למחבר ולמערב, תתאפשר אם המנהלים בו יהיו מאמנים, ולא בוסים במובן הישן. העובדים של היום, במיוחד בני דור המילניאלז, רוצים דברים שונים מאלה שעובדי העבר הסתפקו בהם. הם רוצים ציפיות ברורות, נורמות של אחריות אישית ותכלית עשירה, ומעל הכל הם רוצים משוב רציף ושגרה של אימון.

לכאורה, זה נראה פשוט. המחקר של גאלופ הראה שהסיכוי של עובדים שהמנהל שלהם שיתף אותם בקביעת מטרות להיות עובדים מחוברים - גבוה כמעט פי 4 מהסיכוי של עובדים אחרים. זינוק דומה נרשם גם כאשר העובדים מקבלים מהמנהל שלהם משוב יומיומי,

לעומת אלה שמקבלים משוב פעם בשנה או פחות. אבל קביעת המטרות ומדידת הביצועים בצורת משוב כש לעצמן לא יספיקו: מדידת הביצועים, לדברי קליפטון, צריכה להיות מלווה בפיתוח שיותאם לעובד באופן אישי, אחרת העובדים עלולים לתפוס את מדידת הביצועים כאיום דווקא, וכך עלול להיווצר נתק בין התפתחותם לבין מטרות העסק.

קליפטון לא הסתפק בהגדרת התנאים העיקריים להגברת מעורבות העובדים, וביקש ממדעני גאלופ לפרוט אותם לה מלצות קונקרטיות שיכסו את כל מהלך חיי מקום העבודה, החל מגיוס העובד למשרתו, דרך עניינים כמו חילופי תפ קידים, עדכון שכר וקידום, וכלה ביציאת העובד מהארגון. ההמלצות האלה נכללו בספר "המנהל מבוס למאמן", פרי עטם של קליפטון וג'ים הרטר, המדען הראשי של גאלופ, שלאחרונה ראה אור בעברית (הוצאת מטר, מאנגלית: עפר קובר). בהתחשב בעובדה שחוקרי גאלופ בדקו תהליכים, עמדות ורמות מעורבות בלא פחות משלושה מיליון (!) צוותים, כדאי להתעמק במסקנותיהם.

"תרבות מבוססת חוזקות"

אחת המסקנות המרתקות נוגעת לשימור של עובדים טובים. גאלופ גילתה שכיום הסיבה מספר אחת להחלטה של אנשים להחליף מקום עבודה היא "הזדמנות צמיחה בקריירה". בעבר, דפוס הצמיחה המסורתי בקריירה נבנה על בסיס טיפוס בסולם הדרגות, אולם הדגם המטריציוני של הארגונים בימינו מעניק הזדמנויות של פיתוח קריירה בלי קשר לשם התפקיד או לדרגתו. לחלופין, היווצרות התחושה של צמיחה אישית אצל עובדים קשורה לשלושה יסודות: הזדמנות לשנות דברים, הצלחה והתאמה לשאיפות הקריירה.

אחת המסקנות המרתקות נוגעת לשימור של עובדים טובים. גאלופ גילתה שכיום הסיבה מספר אחת להחלטה של אנשים להחליף מקום עבודה היא "הזדמנות צמיחה בקריירה". בעבר, דפוס הצמיחה המסורתי בקריירה נבנה על בסיס טיפוס בסולם הדרגות, אולם הדגם המטריציוני של הארגונים בימינו מעניק הזדמנויות של פיתוח קריירה בלי קשר לשם התפקיד או לדרגתו. לחלופין, היווצרות התחושה של צמיחה אישית אצל עובדים קשורה לשלושה יסודות: הזדמנות לשנות דברים, הצלחה והתאמה לשאיפות הקריירה.

מטבע הדברים, כמעט כל עובד מגדיר את ההצלחה בצורה שונה. אחד יכול לתפוס קבלת פרסים פנימיים כביטוי אולטימטיבי להצלחה, שני עשוי לייחס יותר ערך לקבלת תואר מתקדם, בעוד שלישי יזהה כהישג את הנסיעות המרובות לחו"ל ואת ההזדמנות להציג פרזנטציות ללקוחות חשובים. את השונות הזאת לא תמיד ניתן לאבחן מראש, ולכן גם בסוגיה הזאת יידרש המנהל להיות מאמץ, שיגלה יחד עם עובדיו מה מניע אותם להתקדם ולהתפתח. "למרבה הצער, ארגונים רבים עדיין מציעים לעובד דרך אחת ויחידה להתקדם: להפוך למנהל", מלין קליפטון, "אפילו כאשר החוזקות שלהם אינם בתחום הניהול".

מטבע הדברים, כמעט כל עובד מגדיר את ההצלחה בצורה שונה. אחד יכול לתפוס קבלת פרסים פנימיים כביטוי אולטימטיבי להצלחה, שני עשוי לייחס יותר ערך לקבלת תואר מתקדם, בעוד שלישי יזהה כהישג את הנסיעות המרובות לחו"ל ואת ההזדמנות להציג פרזנטציות ללקוחות חשובים. את השונות הזאת לא תמיד ניתן לאבחן מראש, ולכן גם בסוגיה הזאת יידרש המנהל להיות מאמץ, שיגלה יחד עם עובדיו מה מניע אותם להתקדם ולהתפתח. "למרבה הצער, ארגונים רבים עדיין מציעים לעובד דרך אחת ויחידה להתקדם: להפוך למנהל", מלין קליפטון, "אפילו כאשר החוזקות שלהם אינם בתחום הניהול".

מה האיכויות הדרושות למנהל במאה ה-21?

"האיכויות שלו צריכות לשקף את היעד החשוב ביותר של המנהל - מקסום הפוטנציאל ואימון של חברי הצוות שלו, כדי שיעברו את רף הציפיות של עצמם. זה מתחיל בהבנה שאין שני חברי צוות זהים, כולם שונים, ולכל אחד יתרונות משלו. בפרפרזה על דברי אבי תורת הניהול המודרנית פיטר דרוקר, אגדיר זאת כך: המנהלים הטובים ביותר ממנפים וממקסמים את החוזקות של הפרט, והופכים את החולשות שלו ללא רלוונטיות."

"האיכויות שלו צריכות לשקף את היעד החשוב ביותר של המנהל - מקסום הפוטנציאל ואימון של חברי הצוות שלו, כדי שיעברו את רף הציפיות של עצמם. זה מתחיל בהבנה שאין שני חברי צוות זהים, כולם שונים, ולכל אחד יתרונות משלו. בפרפרזה על דברי אבי תורת

הניהול המודרנית פיטר דרוקר, אגדיר זאת כך: המנהלים הטו בים ביותר ממנפים וממקסמים את החוזקות של הפרט, והופכים את החולשות שלו ללא רלוונטיות."

גם בגאלופ עצמה לא מתעלמים מהייחודיות של כל אדם, בין שמדובר במנהל או במי שכפוף לו. בעבר החברה פיתחה את מבדק "חוזקות קליפטון", שיטה שמסווגת אנשים ל-34 קבוצות בהתאם לחוזקות הדומיננטיות שלהם (למשל, הישגיות, סתגלנות, תקשורת, תחרותיות, עקביות, משמעת, כריזמה וכד'). כעת, הם מציעים שני סטים של טיפים מעשיים כדי לרתום את המרכיב המרכזי באישיות לניהול מוצלח, ומסבירים כיצד על המנהל לפעול במקרה שהוא או הכפופים לו ניחנו באחת החוזקות.

קליפטון טורח להדגיש שתופעת "הסנדלר הולך יחף" ממנו והלאה, ושהחברה בניהולו היא הצרכנית הראשונה של מה שהחוקרים שלה מגלים ושל מה שהוא מטיף לו: "אנחנו לא סתם מיישמים את המסקנות אלא חיים את פילוסופיית הניהול מבוססת החוזקות, ומגשימים אותה בפיתוח של כל השותפים והצוותים שלנו. למעשה, יצרנו תרבות מבוססת חוזקות."

עד כמה אוניברסליות המסקנות וההמלצות שלכם? האם הן יכולות להיות תקפות בסביבה תרבותית ששונה מארה"ב ומהמערב?

"ההמלצות שלנו אוניברסליות לגמרי. כמה תרבויות מצויות הרחק מאחור בעקומת התפתחות מקום העבודה - בהקשר זה הן רק נראות שונות, בשעה שלמעשה הן פשוט מאחור. למשל, העובדים בהודו ובסין מתאפיינים ביחס של שנאה עמוקה כלפי המנהלים שלהם. זהו סימן היכר בולט של ניתוק העובדים, והדבר חונק את היציר תיות, מונע חדשנות ויצירה של רעיונות חדשים לטובת הלקוחות. 90 אחוזים מהעובדים בשתי המדינות האלה מדווחים שהם אינם מחוברים למקום העבודה. לצד זאת, קחו ארץ כמו יפן. שיעור מבהיל בקרב היפנים - 94 אחוזים - אינם חשים מחוברים למקום עבודתם. הבעיה חמורה עד כדי כך שממשלת יפן חוקקה חוקים חדשים שנועדו לטפל בבעיות שמקומות העבודה סובלים מהן - סטרס, אפיסת כוחות נפשית, ולמרבה הצער אפילו שיעור גבוה של התאבדויות."

"ההמלצות שלנו אוניברסליות לגמרי. כמה תרבויות מצויות הרחק מאחור בעקומת התפתחות מקום העבודה - בהקשר זה הן רק נראות שונות, בשעה שלמעשה הן פשוט מאחור. למשל, העובדים בהודו ובסין מתאפיינים ביחס של שנאה עמוקה כלפי המנהלים שלהם. זהו סימן היכר בולט של ניתוק העובדים, והדבר חונק את היציר תיות, מונע חדשנות ויצירה של רעיונות חדשים לטובת הלקוחות. 90 אחוזים מהעובדים בשתי המדינות האלה מדווחים שהם אינם מחוברים למקום העבודה. לצד זאת, קחו ארץ כמו יפן. שיעור מבהיל בקרב היפנים - 94 אחוזים - אינם חשים מחוברים למקום עבודתם. הבעיה חמורה עד כדי כך שממשלת יפן חוקקה חוקים חדשים שנועדו לטפל בבעיות שמקומות העבודה סובלים מהן - סטרס, אפיסת כוחות נפשית, ולמרבה הצער אפילו שיעור גבוה של התאבדויות."

כיצד הטכנולוגיה משנה את תפיסת הניהול?

"גילינו שהפעולה הבודדת המכריעה ביותר של המנהל היא שיחה שבועית משמעותית עם כל אחד מחברי הצוות שלו. השיחה הזאת אינה חייבת להיערך כשהם יושבים זה מול זה. ניתן לנהל אותה בדואר אלקטרוני, באמצעות זום או צ'אט, העיקר שנושאי השיחה ינועו

סביב המטרות וסביב השאלה 'מה שלום הלקוח שלך?'. טכנולוגיה משפרת באופן ניכר את היכולת להפעיל את הכלי הניהולי הזה, שאין שני לו. באופן כללי, הטכנולוגיה מאפשרת לנו להישאר קרובים יותר לצוותים שלנו, גם כאשר איננו נמצאים עימם באופן פיזי. המנהל המושלם רוצה לעזור לאנשי הצוות שלו לנצח באמצעות האימון שלהם, והטכנולוגיה מסייעת בידו להחליף עימם מידע ולאמן אותם בצורה יעילה יותר."

האם יש דמיון בין ניהול עסקי למנהיגות פוליטית? האם גם מנהיג מדינה צריך להיות מאמן?

"אני לא חושב שיש דמיון כלשהו בין שני הדברים. פוליטיקאים משרתים את המצביעים, זו מטרותם. מנהלים עסקיים טובים הם אנשים שפיהם וליבם שווים, ויושרתם מקושרת לביצועים ולמקסום הפוטנציאל - וזו מטרות אחרת. כל החלטה של פוליטיקאי מתקבלת על בסיס השאלה 'כיצד אני נבחר מחדש'. אולי זה יכול לעבוד עבור נשיא או ראש ממשלה, אבל בעסקים זה סימן של מנכ"ל חלש."

כיצד הקורונה משפיעה על בעיות הניהול?

"המגיפה מחריפה בעיות קיימות. יותר מדי עובדים טובים אינם רוצים לחזור למקום עבודתם במשרה מלאה, או אפילו אינם חוזרים כלל. בימים אלה כל הארגונים מצויים בסיכון הישארות עם עובדים שחיבורם או מעורבותם בארגון מועטים מאוד. משכך, הקורונה גרמה ועוד תגרום לכל החברות והארגונים להכפיל את המאמץ למשוך או להכשיר מנהלים טובים •."

"המגיפה מחריפה בעיות קיימות. יותר מדי עובדים טובים אינם רוצים לחזור למקום עבודתם במשרה מלאה, או אפילו אינם חוזרים כלל. בימים אלה כל הארגונים מצויים בסיכון הישארות עם עובדים שחיבורם או מעורבותם בארגון מועטים מאוד. משכך, הקורונה גרמה ועוד תגרום לכל החברות והארגונים להכפיל את המאמץ למשוך או להכשיר מנהלים טובים •."

"הקורונה מחריפה בעיות קיימות. כל הארגונים מצויים בסיכון הישארות עם עובדים שמעורבותם בארגון מועטה מאוד. משכך, הנגיף גורם ויגרום לחברות להכפיל את המאמץ למשוך או להכשיר מנהלים טובים"