

מאת: נתן זלדס



אל תתייחסו אליהם כמו אל ילדים!

הרבה נכתב על איך להניע עובדים, ויש הרבה שיטות לעשות זאת. שיטה אחת, עם זאת, היא כה פשוטה ויעילה, שקשה להבין מדוע חברות רבות מחמיצות אותה: להתייחס אל העובד באמון שמניח שהוא לא ילד קטן. מי שמיקד לי את זה היה עובד בתאגיד Fortune 500 ששיתף אותי בתיסכולו לנוכח העובדה כי ארגונו, כך אמר, "שוכר אנשים מבריקים, ולאחר מכן מתייחס אליהם כמו אל ילדים!" אינני זוכר מה בדיוק היתה הטרוניה הספציפית שלו באותו מקרה, אבל זה לא ממש משנה: כל מי שיש לו ניסיון עם ארגונים גדולים יוכל בקלות לחשוב על דוגמאות הולמות. הבחור התכוון להיעדר העצמה, לעודף בקרה, למניעת העובדים בדרג המבצע מלפעול באופן עצמאי על פי הידע ושיקול הדעת שלהם, לפיקוח ניהולי צמוד על כל דבר, גדול כקטן. כפי שהיינו נוהגים בילד קטן.

יעקרו הרים בשבילך. אין דבר שמיטיב להניע עובד כמו הידיעה שבוטחים בו וסומכים עליו שיחליט מה נכון לעשות במילוי תפקידו, וככל שהאמון רב יותר, כך עולה המוטיבציה.

לדוגמה, הנה חוויה מראשית הקריירה הארוכה שלי באינטל. זה עתה גייסתי ונשלחתי להכשרה במפעל בארה"ב; הייתי צעיר, טירון בתעשייה, חסר כל ניסיון. לאחר שבועיים בתפקיד עלה במוחי רעיון לניסוי חדשני, כזה שיכול בקלות להיכשל, ושדרש לסכן סכום כסף משמעותי בחומרי גלם. נשלחתי אל מנהל המחלקה, ששמע אותי ואז שאל אותי רק את זאת: "אתה בטוח שאתה רוצה לעשות את זה?"

הייתי בטוח, והוא חתם על התקציב, והניסוי הוכתר בהצלחה, אבל מה שבאמת היה חשוב לי זו העובדה שאף כי הוא ידע שאני עובד חדש, המנהל

תרבות כזו של שליטה יכולה לגרום נזק ניכר לתוצאות עסקיות, אבל כאן אני רוצה להתמקד בהשפעתה על העובדים שהיא מוחלת עליהם. קשה להפריז בהשפעה על המוטיבציה של זלזול ביכולתך להתנהג כמו מבוגר אחראי. גישה זו, שעובדים יכולים לחוש אותה באופן מיידי, היא משפילה, מעליבה, ומחבלת בביצועי העובדים במגוון דרכים. אנשים מפתחים גישה שמשקפת את חוסר האמון כלפיהם, נוטשים את היחמה והחדשנות ועושים את עבודתם ברמה המינימלית של "ראש קטן". העובדים הטובים יותר, אלה שמטבעם היומושיים את כל הארגון קדימה, מפתחים תסכול - כמו הבחור שנזכר לעיל - שסופו לדחוף אותם לנטוש את החברה ולחפש מעסיק שמסוגל להעריך את יכולתם לתפקד ברמת העצמאות שהם זכאים לה.

מאידך, אם אתה מעצים את עובדיך על ידי מתן עצמאות ואמון, הם

נתן זלדס, פיסיקאי שניווט עצמו לקריירה מוגוונת בהיי-טק, והתמחה ביישומי טכנולוגית התקשוב לשיפור האפקטיביות של עובדי ידע בארגונים. לאחר שנים רבות כמנהל וכטכנולוג בכיר בחברת אינטל הוא פעיל היום כיועץ לארגונים ולחברות סטארט-אפ בנושאים על התפר שבין טכנולוגית המחשב והתנהגות האדם.

בפני הכפיפים שלך שאתה, הבוס שהם סומכים עליו, חסר אונים לקבל החלטות - זה הוא העלבון האולטימטיבי.

כל זה נוגע בהיבטים מרכזיים של התרבות הארגונית, וחשוב שהעובדים יפנימו שהחירויות האמורות מעוגנות באותה תרבות. עבודה תחת מנהל מקומי שמעצים את עובדיו יכולה ליצור נאמנות לאותו מנהל, אבל תרבות ארגונית שמעצימה אותם תיצור נאמנות לחברה בכללותה. היא גם תהפוך למציאות שמנציחה את עצמה, כי ברגע שהתרבות בנויה על העצמה, אנשים ירגישו רשות וחובה להנחיל אותה לעובדים החדשים שהם שוכרים ומאמנים.

לא קל להנהלה לאמץ תרבות כמו זאת, במיוחד בעולם שמשתנה במהירות. כאשר אפשרויות חדשות מגיעות בקצב גובר, הנטייה המיידית היא ללכת על יותר שליטה, על מנת למנוע כל סיכון. ראיתי את זה קורה שוב ושוב, למשל כאשר חברות התמודדו עם צורות עבודה חדשות כמו עבודה מהבית ("ומה אם הם פשוט יתבטלו בבית במקום לעבוד?") או שימוש במדיה חברתית ("ומה אם הם יכתבו משהו משמיץ בבלוג של החברה?"). אלא שלקחת סיכונים היא המפתח להתקדמות, ואפשר וצריך לסמוך על העובדים שידעו לנווט בין סיכונים כאלה בצורה אחראית. ניתן לשאול, מה נעשה כאשר איזה עובד יעשה טעות? (מה שבלי ספק יקרה, במוקדם או במאוחר). התשובה בחורה לי: נמזער את הנזק, נלמד (ונלמד את עובדינו), נמשיך לרוץ קדימה. התועלת נטו עדיין תהיה חיובית בהחלט.

ומה לגבי דור Y? האנשים הצעירים האלה מפורסמים במחויבות הנמוכה שלהם לתעסוקה אחת טווח... האם אין הם חאים את עניין ההעצמה בצורה שונה? נהפוך הוא. הצורך האנושי להעצמה הוא אוניברסלי, וניתן לשער שלבני דור המילניום תהיינה ציפיות גבוהות יותר, והם יגיבו ליחס שרואה בהם ילדים ביתר חומרה מקודמיהם. דור Y ידוע בחוסר הסובלנות שלו לסמכות שרירותית, בציפייה להשפיע יותר על החלטות ולהיות חופשיים לבצען. למעשה, אני יכול לשער שהם מצפים להיקף גבוה יותר של אמון, משום שבניגוד לדורות הקודמים הם לוקחים אחריות לא רק על תפקידים המיידים, אלא גם על ניווט כל הקריירה שלהם; המעסיק יצטרך להסתגל לעובדה זו בכך שיאפשר להם יותר מאי פעם לנווט את דרכם במקום העבודה על פי הבנתם.

כמובן, זה לא אומר שאתה צריך לחזק את המתגייסים הצעירים למים ולתת להם לשחות; דור המילניום בהחלט צריך הדרכה והכוונה, ושמוח לקבל אותן. חיוני רק שנזכור את ההבחנה בין הכוונה לבקרת יתר.

ואולי בסופו של דבר השאלה המעניינת היא לא איך נוכל להעצים את העובדים הצעירים ביחס לפרדיגמות וכלים קיימים (את זה נהיה חייבים לעשות בכל מקרה), אלא איך נצליח לחזות את צרכיהם לחופש ואמון אל מול פרדיגמות חדשות שיגיעו בעתיד, וברגע הגעתן. סוגיה זו מצריכה דיון פתוח וחישה (sensing) יעילה; והכי חשוב - הניחו לעובדים עצמם לומר לכם בגלוי מה הן הציפיות החדשות שלהם. זאת, כמובן, בהנחה שרכשתם את אמונם במידה הדרושה - למשל, כיוון שלא נתתם להם להרגיש שהם בעיניכם כילדים...

הזה ראה בשיפוט שלי - מה שרציתי אני לעשות - את הגורם הקובע. זה החמיא לי יותר ממה שאני יכול לתאר; וכשהבנתי שזה היה חלק מרכזי בתרבות של מקום העבודה החדש שלי, הנאמנות שלי כלפיו הובטחה לכל החיים. הייתי מתאר איך זה לידידי במשך שנים; הוא הפך רגע מכונן ביחסים שלי עם החברה, ומקור לגאווה עמוקה בהיותי שותף בהצלחתה.

במהלך השנים צפיתי במצבים כאלה בהקשרים רבים. ראיתי ארגונים בהם העובדים מקבלים אמון שמאתגר אותם עד קצה גבול יכולתם. ראיתי אחרים שלא סמכו על אף עובד לרגע. התוצאות הן בלתי נמנעות: יותר אמון והאצלת אחריות מובילים למוטיבציה חזקה יותר, לעובדים מוצלחים יותר, לשימור עובדים טוב יותר, ולתוצאות עסקיות משופרות.

אמון מה בבגרותם של העובדים יכול ללבש צורות רבות. כדי לממשו ההנהלה צריכה:

❖ לתת לעובדיה מרחב פעולה ניכר לקבל החלטות הקשורות לעבודתם, ולבצע אותן עם צורך באישור ברמה הנמוכה ביותר האפשרית יש לעודד אותם לפנות לייעוץ והכוונה אל המנהל הישיר שלהם - אם הם רואים צורך בכך.

❖ לתת לעובדים חופש פעולה להחליט כיצד הם מנצלים את זמנם - גם מעבר למשימות המיידיות שעל הפרק. גוגל ו-3M מפורסמות בהקשר זה, והן קוצרות את הפירות.

❖ לערב עובדים זוטרים יחסית (לצד האנשים הבכירים הרגילים) בדיונים שבונים ומפתחים את הגדרת המשימה של הארגון, מטרתיו, והאסטרטגיות להשגתן.

❖ להתיר ולעודד כל עובד לתקשר עם כל אדם בארגון שהם רואים עניין לשוחח איתו, תוך התעלמות מערוצי פיקוד שמרניים וטריטוריות מחלקתיות.

❖ לאפשר לעובדים לתקשר ישירות עם לקוחות, שותפים עסקיים, והקהילה המקצועית החיצונית שלהם - באמצעות כל ערוץ שהם מוצאים אותו שימושי, לרבות בלוגים חיצוניים ומדיה חברתית.

❖ לבסוף, לחפש כל העת באופן פעיל דרכים חדשות להעצמת העובדים לנוכח התנאים המשתנים.

כמובן, לפני שאתה קורא לאנשים דרוור לפעול אוטונומית, אתה חייב להעניק להם חינוך על סיכונים, השלכות, והנחיות הגיוניות - למשל, לפני שאתה מתיר להם להתבטא בבלוגים לא מצונזרים חיוני להגדיר מדיניות ברורה של שימוש במדיה חברתית ולתקשר אותה היטב. אולם מרגע שהדרכת אותם בהנחיות, עובדיך צריכים להיות גאים בידיעה שסומכים עליהם ליישם אותן בתבונה בכוחות עצמם. כמו אנשים מבוגרים.

עיקרון זה גם חל על העצמת מנהלים. קשה לתאר דבר הרסני יותר למוטיבציה של מנהלים בדרג ראשון מאשר שלילת זכותם לאשר - על פי שיקול דעתם - את הפעולות של הקבוצה שהם אמורים להנהיג. להודות