

מסכים מאוד, שקיימת רמה גבוהה של אמון בחברה שלו.

משטר עצמי מנצח

בעסקים, נטען בדרך כלל, כי אתה מנהל את מה שאתה מודד. אני מוסיף, שמה שאנו מודדים הוא חלון למה שאנו מעריכים - ולתוך הערכים הפנימיים שלנו. מכיוון שרוב המנהלים נותרים בבעה הנוחה שלהם, כי ניתן לנהל את מה שהוא בר-מדידה, בעולם יותר הדדי נראה, כי חשוב יותר לפתח מסגרת עבודה חדשה לניתוח ביצועים ולשיטות אשרור עצמאיים למידע מדיד, איך ארגונים פועלים ומתייחסים לחברה, איך האנשים שלהם מתנהגים ומקבלים החלטות. זו הסיבה מדוע פיתחנו את מדרג האיך.

דו"ח האיך מצא שכל החברות מתאימות לאחת מתוך שלוש קטגוריות אב: ארגונים בקבוצה הראשונה, הנקראת "ציות עיוור", סומכים על כפייה, הנהלה רשמית, שיטור וכן הנהגה ובקרה מלמעלה ועד למטה. לקבוצה השנייה, ארגוני "הסכמה שבשתיקה", יש חוקים ברורים ותקנות, תהליכים מובנים ומדויקים וביצועים הפועלים על בסיס שיטת "המקל והגזר" - תהליכי ניהול טובים של סוף שנות המאה ה-20. שתי קטגוריות אב אלה סומכות על ההנהלה "מלמעלה ועד למטה" ועל היררכיה. הקבוצה השלישית, ארגונים עם "משטר עצמי", מורכבת מארגונים עם טווח ראייה ארוך ביותר, הנמצאים בנקודה הטובה ביותר לשרוד בעולם הדדי. אנשים בכל הדגים בחברה זו זוכים באמון כדי לפעול, ליזום ולחדש באופן משותף; מטרה משותפת וערכים מקבילים מנחים את העובדים ואת ההתנהגות בחברה.

אלו אינן קטגוריות סטטיות; הן מייצגות תיאוריה של האבולוציה הארגונית. צורת הניהול השוררת בעידן התעשייתי התבגר באופן הדרגתי במהלך 150 השנים האחרונות. הוא עבר מציות עיוור להסכמה שבשתיקה, ועתה עובר למשטר עצמי. מחקר זה מצביע, שהדרך עוד ארוכה להשיל את המשטר ההיררכי-מסורתי ולזכות בגישה להטבות וביצועים תחרותיים משמעותיים.

אמנם, חברות במשטר עצמי אלו עדיין נדירות (לפחות נכון להיום), אך הן חוות את הרמות הגבוהות ביותר של חוסן, נאמנות עובדים, שביעות רצון הלקוחות וביצועים פיננסיים. חברות שמצטיינות ב"עשיית טוב" הן אלו שקבלת ההחלטות ברחבי החברה מונפשות על ידי הרמות הגבוהות ביותר של תרבות מבוססת ערכים ואמון - והתוצאות העסקיות מעניקות להן יתרונות מהותיים ברחבי השוק.

תוצאות מחקר האיך נובעות ממגוון סקרים, המבוססים על דעות או תפיסות, שבהן קיימת מעורבות פוחתת של העובדים, האטה בייצור, היחלשות בשביעות רצון הלקוחות ואף איבוד נאמנות של הלקוחות. אנו יודעים שמעורבות העובדים נחלשת מזה שנים, אך לא ידענו מדוע, או אילו תכונות בתוך הארגון מייצרות רמות מעורבות גבוהות יותר. אנו יודעים, כי כשפריון העובד, שביעות רצון הלקוח או מעורבות העובד נחלשת, זה עולה לחברתנו אובדן בהודמנויות המגיעות לכדי מיליארדי דולרים. אך לא ידענו מדוע. עד היום.

מה שהיה רך כיום קשה ובר-מדידה

הרוב המוחלט של הנתונים המתייחסים לתוצאות עסקיות, שאנו אוהבים כמנהיגי חברות: מעורבות עובדים, שביעות רצון לקוחות, חדשנות - נעשה באמצעות סקרים המבוססים על דעות או תפיסות. דו"ח האיך עובר את שלב סקר העובדים הבסיסי ובודק סטטיסטית את הקשר בין ערכים לביצועים. "למחקר תהיה השפעה ארוכת טווח על מנהיגים עסקיים בשנים הקרובות", מסביר קורמייר.

מדוע? מכיוון שניתוח העולם החדש של התנהגות ארגונית מאשר, שחברות הבנויות על ערכים ומטרות חוות יתרונות משמעותיים בשוק.

במשך שנים, מנהיגי העולם נאבקו על איך להשיג ביצועים עסקיים כפי שרצו, וזאת מבלי להשתמש בכלים שאינם ברי-מדידה. תוצאות דו"ח האיך מצביעות, שקיים מגוון גדול של פעולות יעילות ומבוססות עובדים,

שמנהלים יכולים כדי לערב עובדים, לענג לקוחות, להגדיל נאמנות צוות, לעודד חדשנות ולבסוף להגדיל רווחים תוך חיזוק חוסן החברה.

מעבר לפיצוח הקוד הגנטי של הארגון במאה ה-21, עבודתנו רק החלה, כיוון שפעולות התמרה בארגון הן כיום הכרח. רק כ-3% מן החברות בעולם מודדות ומנהלות את השיטה המביאה לתוצאות העסקיות שהן מחפשות. לעומת זאת, תרבויות ארגוניות המוגדרות על ידי היררכיה קפדנית מלמעלה ועד למטה, מהוות כיום כ-43% מהחברות בעולם.

אמת אוניברסאלית

הביטוי "ברומא התנהג כ...". לא היה רחוק יותר מהמציאות מן המושג, כיצד עסקים פועלים באמת ובכל מקום. חברות עם רמת אמון גבוהה וחדרות ערכים פועלות טוב יותר מחברות הפועלות בסגנון אחר, בכל מדדי הביצוע הפיננסי בארצות הברית ובמכסיקו, בבריטניה, באוסטרליה, בגרמניה ובטורקיה. כנ"ל בברזיל, ברוסיה, בסין, בהודו ובכל מדינה אחרת מ-18 המדינות שהשתתפו במחקר שערכנו.

הטבע האוניברסלי האמיתי של תוצאות אלה מצביע, שחברות לא צריכות לרדוף אחר גישה אזורית כיצד לנהל את עסקיהם. לדוגמה, אם סגנון התנהגותי אסור על פי חוקי חברה בארצות הברית, מנהלי חברות רבים מאמינים, שניתן לאפשר התנהגות זו בשווקים מתעוררים, שם אין חוקים להתנהגות שכזו. היסודות לתרבות מבוססת אמון וערכים היא אוניברסאלית. במילים אחרות, "כשאתה ברומא...", על חברתך להתנהג באותה צורה כפי שהיא מתנהגת בלונדון, מכסיקו סיטי, בייג'ינג, בנגלור או ברלין.

הפחתת חרדת הכל-מדיד

אני מאמין שמדד האיך חיוני, כדי להבטיח את שרידות החברות והצלחתן במאה ה-21. העלינו שלב את היכולת למדוד "כמה" - כמה אחוז מהשוק, הכנסות, רווחים, חובות, מקורות, צפיות בעמודי אינטרנט, חברים בפייסבוק ולייקים. בעוד מדידת "כמה" אכן נשאר חיוני, זה אינו מספיק למה שהוגדר בעבר כחלש (ערכים, התנהגות ותרבות), אלא הפך למטבע הקשה בעסקים. כתוצאה, מנהיגי חברות צריכים לקחת צעד אחורה ולשאול מה באמת חשוב בעסקים - וכיצד ניתן למדוד זאת ולנהל זאת?

מה שאנו צריכים בעצם, הוא שמספר גדול של מנהלים יבינו, שיש צורך במדד חדש למציאות חדשה. למזלנו, תרבות ומנהיגות, כמו גם מספר מדדי "איך" (כלומר, שיתוף פעולה, ערכים, השראה וחוסן), אפשר למדוד. יש לנו מחקר המוכיח זאת.

אם אתם רוצים עוד הוכחות, שאלו את מנהלי שלושת אחוזי החברות, שהגדירו את הסיכויים על ידי הטמעת מדד האיך למערכות הניהול שלהם. החברות שלהם הן כיום חדשניות, רווחיות, לא סובלות מסיכונים ועם הביצועים הפיננסיים הטובים ביותר. לא קשה למצוא אותן. הן אלו שמנצחות, בכל מדד ה"איך" האפשרי.

*** דב סיידמן, מייסד ומנכ"ל L.RN. מגזין פורצ'ן כינה את דב "היועץ הכי לוהט במעגל היועצים העסקיים", והוא אף נכנס לרשימת 60 בעלי הדעה הבינלאומית המובילים בעשור האחרון" של האקונומיק טיימס. חברתו של דב היא הזוכה הבלעדית בפרס האתיקה של מכון אלי ויזל לשנת 2008. סיידמן בוגר בית הספר למשפט של אוניברסיטת הרווארד, בוגר תואר ראשון ושני בפילוסופיה אתית מאוניברסיטת UCLA ותואר ראשון בהצטיינות בפילוסופיה, פוליטיקה ולכלכלה מאוניברסיטת אוקספורד. הוא הופיע בתוכניות "צ'ארלי רוד", "בוקר טוב אמריקה", ו-CNN.**

ספרו של סיידמן, "איך זה הכל" קבע שעלינו לאמץ גישה חדשה לאופן בו אנו חיים את חיינו, ולהקפיד במאמצים אלו; אך אף אחד לא דמיון כמה מדויק זה יהיה. מהבגידה האפית של ברני מיידוף, למשבר הכלכלי, גלי התסיסה במזרח התיכון - סיפורי החדשות הגדולים של תקופתנו חושפים את ההשלכות הגדולות של הקישוריות והשקיפות של עולמנו, שסיידמן הזהיר מפניהן.