

אשת העסקים יעל אלמוג זכאי החליטה לבדוק מה מנהלים מוצלחים עושים אחרת. בראיון לאפוק טיימס היא מספרת על מודל של קפיטליזם חדש ומתוקן - "קפיטליזם קשוב" - המאפשר לחברות להגיע להצלחה כלכלית בדרך יוצאת דופן

מאת איל לוינטר

מה הופך חברות מסוימות לאהודות ואחרות לשנואות? מדוע עשירים כדוגמת סטף ורטהיימר בישראל וסטיב ג'ובס בחו"ל זוכים לתשואות "וואו" ונתפסים כמודלים לחיקוי, בעוד עשירים אחרים, שהמילה "טייקון" נדבקה אליהם, נתפסים כ"רעים"? אלה היו שלהי 2011, והמחאה החברתית ועזעה מדינה שלמה. כשני שלישים מהישראלים איבדו אמון בחברות הפועלות בישראל, על פי נתונים שהוצגו בשלוש שנים האחרונות בדירוג "מעלה", המשמש מדד להערכת אחריות תאגידית בישראל. הנתונים מראים שחוסר האמון בחברות גדול אף יותר מחוסר האמון שהאזרחים רוכשים לממשלה.

על רקע זה, ד"ר יעל אלמוג זכאי, בת לאחת המשפחות העשירות בישראל, הרגישה את האדוות מגיעות גם אליה. "אני עובדת עם הנהלות של חברות ועם מנכ"לים בכירים מאוד במשק, ואני יודעת איך הם חושבים. האדמה רעדה אצלם. מנהלים שחשבו בעבר 'כמה אוהבים אותנו', החלו לחשוב 'כמה שונאים אותנו'. הם ספגו בוץ ורפש מהציבור. אפילו מנהלים של חברות המשקיעות מיליוני שקלים בפילנתרופיה ושחשבו שאם ישקיעו בקהילה ויתרמו לעמותות זה יהפוך אותן לחברות טובות, לא קיבלו קרדיט בחזרה ולא הערכה מהציבור, ממש כלום".

הציניות גברה על הכול.

"בדיוק. אז החלטתי לצאת למסע אישי, כדי להבין מה התקלקל, ומנגד ללמוד מה גורם לחברות להיות אהודות. התחלתי לנבור בהיסטוריה, ללמוד מה קרה לחברות בחמישים השנים האחרונות. נסעתי גם לקורס ראשון מסוגו של הרווארד ביזנס סקול בנושא קיימות, שם יצרתי קשרים עם האנשים הבכירים בעולם האחריות



"רוב המנהלים חושבים שתפקידם למקסם רווחים. זה לא"

המחקר מראה שדווקא כאשר חברה מסוימת משנה את המיקוד שלה ממקסום רווחים למקסום הייעוד של העסק, היא משיגה רמות רווחיות גבוהות במיוחד

נדל"ן) בתל אביב, אליהם היא נכנסה בסוף 2010, כשרכשה 25 אחוז מהחברה בתמורה לכמה עשרות מיליוני שקלים. לאלמוג זכאי אין בעיה להצהיר על עצמה כקפיטליסטית כשעולה נושא "הקפיטליזם הקשוב" בתחילת השיחה. אבל לא במובן המוכר של המילה, ממנו היא סולדת, כפי שנראה בהמשך. היא נולדה בתל אביב, אבל התגוררה רוב חייה בסביון. מצד אמה היא בת למשפחת לובינסקי, שייסדה את "קבוצת לובינסקי", המייבאת פיו'ו וסיטרואן לישראל, ועוסקת גם בנדל"ן. יש לה תואר דוקטור בפסיכולוגיה ארגונית ושיווקית, היא מחזיקה מניות בבנק איגוד, ובגיתם היא עובדת על פרויקטים מורכבים של מיתוג תאגיד, או במילים פשוטות: "אני יודעת לקרוא מה קורה מחוץ לחברה, איך רואים אותה, ומה קורה בתוכה", היא מעידה על עצמה.

לאחר שהתעמקה במודל של מאקי וסיסודיה, הבינה אלמוג זכאי שזו הנחלה שחיפשה. "הבנתי שמבחינתי, הקפיטליזם הקשוב הוא המודל שעליו אני הולכת". הוא מטפל בתחלואים של הקפיטליזם המסורתי ומספק פתרונות לקשיים של החברות.

ב"תחלואים של הקפיטליזם המסורתי" את מתכוונת לרדיפה אחר רווחים ולניצול של עובדים.

"זה הקפיטליזם שרוב האנשים מכירים. יש בו דברים טובים ויש דברים לא טובים. מצד אחד הוא מאפשר יוזמה חופשית, והוא הביא קדמה לעולם - את הרשתות החברתיות, את החלל, את הננו טכנולוגיה. ומצד שני, מאז המהפכה התעשייתית, הוא התרחק מהמקורות שלו".

התאגידית - אנשים שהם מובילי דעה בעולם. בעקבות אותם קשרים שפיתחתי הוזמנתי לאירוע מצומצם בניו יורק, שבו הרצה ג'ון מאקי.

ג'ון מאקי, המייסד האגדי של רשת המזון האורגני 'הול פודס' (Whole Foods), "שנראה כמו קיבוצניק טבעוני עושה מדיטציה", נזכרת אלמוג זכאי, שטח את משנתו למודל ניהול חדש שמתאים למאה ה-21. ביחד עם פרופ' ראג' סיסודיה, הנחשב גורו שיווק באמריקה, הם הובילו תנועה חדשה שזכתה לכינוי "קפיטליזם קשוב", וסחפה אחריה אנשי עסקים רבים, כדוגמת הווארד שולץ מנכ"ל "סטארבקס", המצהירים פומבית על תמיכתם באג'נדה של הארגון.

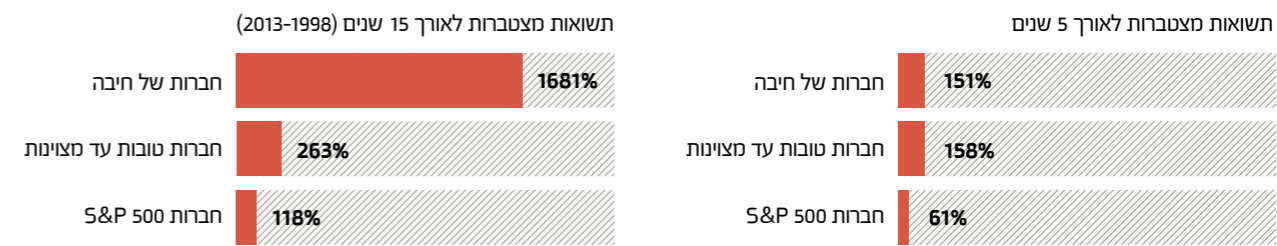
המשנה שפרסו התבססה על מחקרו של סיסודיה, שניתח את אופן פעולתן של חברות "אהובות" או "אהודות" (הוא מכנה אותן "חברות של חיבה") בשנים 1998-2013, והשווה אותן לחברות אחרות שאינן כאלה. ממחקרו עלה כי עסקים "אהובים" משיגים תשואה הגבוהה פי 2.5 ממדד S&P בתוך תקופה של חמש שנים, ותשואה הגבוהה במאות אחוזים מחברות רגילות. בניגוד לאינטואיציה, טען סיסודיה, דווקא כאשר חברה מסוימת משנה את המיקוד שלה ממקסום רווחים למקסום הייעוד של העסק, היא משיגה רמות רווחיות גבוהות במיוחד. מסקנתו הייתה מפתיעה עוד יותר לאור העובדה שהחברות האהודות שהופיעו במחקרו שילמו שכר גבוה עד פי שניים מהשכר המקובל בשוק, בתחום שלהן, וסיפקו תנאי עבודה טובים; למרות זאת, הן רווחיות הרבה יותר ממתחרותיהן. כיצד הן עושות זאת?

שינוי חשיבה

"השאת ערך למען השאת ערך, ולא רק למטרת רווח. אם אתה בונה גשר על התמוה, אתה עושה זאת כדי לעזור



"חברות של חיבה" משיגות ביצועים טובים יותר בטווח הארוך



איך להעסיק 2,000 עובדים מרוצים

עימאד תלחמי, מנכ"ל באבקום



"כל העסקים שלי הוקמו עד היום בגלל כאב חברתי. אני מזהה כאב חברתי ומנסה לפתור אותו באמצעות עסקי. יש לי ארבעה-חמישה עסקים שהוקמו על בסיס הרעיון הזה. 'באבקום' ('הדלת שלכם' בערבית) הוא הגדול שבהם - עובדים בו 2,000 עובדים.

באבקום קם בגלל הכאב של מחסור בעבודה. עבדתי 28 שנים בענף הטקסטיל בחברת 'דלתא', תחת ניהולו של דב לאוטמן ז"ל. פעם הטקסטיל היה המעסיק הגדול ביותר במדינת ישראל. מעל 70 אלף משפחות עבדו בתעשיית הטקסטיל. היו המון מתפרות ומפעלי בדים, שהעסיקו גם אנשים רבים מהקהילה הערבית, וכל זה נסגר בגלל התחרות ממדינות זולות יותר.

"כשעזבתי את 'דלתא' ודב לאוטמן סכר את החברה, קראתי בעיתון כותרת שעשתה לי לא טוב: '82 אחוז מהנשים הערביות בישראל לא עובדות'. זה היה ב-2007. כשקראתי את זה הרגשתי שאני פושע שמוסיף עוד מלח לפצע עם סגירת מפעלי דלתא.

"החלטתי לעשות מעשה ולהקים את באבקום, חברה שמספקת נותני שירות לחברות הגדולות בארץ. כמו שדב לאוטמן פתח לי את הדלת לחברה שלו, החלטתי לפתוח את הדלת לאנשים בצפון, שיהיה להם מקום תעסוקה קרוב, שפתחו קריירה, יצמחו ויגדלו. בזכות הדלת הזו שפתחתי בסוף 2008 אנחנו מעסיקים היום מעל 2,000 עובדים."

"זה נכון, מתוך עשרה אנשים שאנחנו מוראינים, רק אחד או שניים מתאימים. איך נגיד לשמונה שהם לא מתאימים, אבל בכל זאת ניתן להם טיפ לחינם? בנינו מבחנים מיוחדים שמאפשרים לומר לאדם: שירות אולי לא מתאים לך אבל אתה חזק בתחום ההוא, ואולי תפתח בו. בנוסף, זיהינו שמתוך השמונה שאנחנו אומרים להם לא, יש שניים-שלושה שמתאימים באופי לתפקיד אבל חלשים בעברית, בהקלדה מהירה ובביטחון אישי. החלטנו שבמקום לזרוק אותם - נבנה עבורם מכינות במת"סים השונים בצפון, על חשבון גוף פילנתרופי שהחליט לתמוך במהלך. אחרי חמישה שבועות הכשרה, הם נבחנים אצלנו שוב, וכך 80 אחוז נקלטים אצלנו.

"בארץ ידוע שממוצע התחלופה אצל ציגי שירות לקוחות הוא 9-10 חודשים. אצלנו זה שנה ועשרה חודשים. כמעט 2 פ מהמוצא. יש לנו סלוגן בחברה: Listen in good compassion. זו חמלה שמנסה להכיל את האדם, להקשיב לו ולהתחשב בו. היא לא באה מאינטרס אישי, של מה חשוב לי אישית ולחברה, אלא מה חשוב לעובד ומה מדאיג אותו. זה המנהג וכך אנחנו מלמדים את המנהלים שלנו.

"דבר נוסף שאנחנו עושים הוא לסדוד את החייון של העובדים שלנו. קראנו לזה 'סדד החייון'."

"בהתחלה זה נמדד באמצעות ציון מאחד עד עשר. בהמשך התחלתי לסדוד את זה דרך סקרים. בנינו סקר מיוחד, שבו הבנו שחייון זה לא שביעות רצון בעבודה, אלא משהו עמוק יותר. זו הרגשה פנימית שמגיעה אותי. בנינו שאלון של 40 שאלות. אנחנו שולחים אותו לעובדים והם עונים על 7 או 8 שאלות בכל פעם באופן אנונימי, ובסוף אנחנו מקבלים ציון. את 2016 סיימנו עם ציון 8.2 של כל העובדים.

"להגיד לך שאני מצליח? לא. תמיד יש אכזבות. לא תמיד אפשר להצליח ב-100 אחוז, אבל זה מראה על מגמה ועל כיוון."

ג'ף בזוס, מנכ"ל אמזון, התנהל עד לאחרונה בשיטות מעט אוטוריטריות. האם המיזוג עם 'הול פודס' יניס 'קפיטליזם קשוב' לחברה?



הסירה. זה קיים בכל עסק. ישראל, אגב, נמצאת בהקשר הזה ברמה של מדינת עולם שלישי. סקר גאלופ מראה את זה."

אהבה בעסקים

כשאלמוג זכאי חזרה לישראל היא לא בזוזה זמן, וחיפשה פרטנרים כדי להקים נציגות של 'קפיטליזם קשוב' בישראל. "היה לי ברור שאלה צריכים להיות אנשי עסקים מהשורה הראשונה בישראל. לקח לי חצי שנה לגייס את צבי סטפק (הבעלים של בית ההשקעות 'מיטב דש', א"ל), ועוד שלושה חודשים לגייס את איציק צאיג (מנכ"ל אסם, א"ל). ברגע שהיה לי את שניהם, תוך חצי שנה נוספת גייסנו אנשי עסקים נוספים מהשורה הראשונה."

בואי נדבר על איך זה עובד - איך הופכים חברה לאהודה? סיסודיה כותב בספר Firms of Endearment ("החברות של חיבה") העוסק ב'קפיטליזם קשוב', שהוא לא מספק נוסחה שיישומה תביא את העסקים לנחלה, אלא מדגיש מאפיין המופיע בכל החברות המצליחות שחקר - אהבה. "הספר הזה עוסק בצד הפרגמטי של אהבה בעסקים", הוא כותב. "נכון".

זה נשמע קצת נחנחי.
 "לא מדובר בנחנחים שעושים אלטרואיזם, אלא בחברות תחרותיות וקפיטליסטיות. מדובר בעולם העסקים התחרותי."

אז מה זה אומר "הצד הפרקטי של אהבה בעסקים" - איך עושים את זה? אני מגיע למשרד בבוקר, ומה?

"אתה מרגיש אהבה. אני מדברת על עסקים שאוהבים את העובדים ברמה האישית. שרואים באדם את בן האדם ולא רק את העובד. אספר לך סיפור על חברת Barry-Wehmler. זו חברה תעשייתית של קווי יצור המעסיקה כ-50 אלף איש. היא לא מייצרת בקבוקים, אלא את המכונות שמבקקות. במשבר הגדול של 2008 כל העסקים בארה"ב



סטיב ג'ובס, נחשב למנהיג לא קשוב, אבל מצליח מאוד שהולכים אחריו בעיניים עצומות

לאנשים לעבור מצד לצד, ולא רק בשביל להרוויח כסף מבניית הגשר. אתה לא מקדם את עצמך על חשבון הזולת, אלא מקדם את עצמך יחד עם קידום הזולת. יש משפט אפריקני האומר: אם אתה רוצה ללכת מהר, לך לבד. אם אתה רוצה להגיע רחוק, לך ביחד. כיום לא מעט עסקים איבדו מההומאניות שלהם. הם איבדו את הסיבה שלשמה הם נוסדו."

נשמע מדברך כאילו פעם היה מצב שונה.

"אנחנו מכירים את הנרי פורד בתחילת המאה הקודמת. היו אנשי עסקים נוספים בארצות הברית שדאגו לעובדים שלהם."

באמת במאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20 היה לזמן מסוים קפיטליזם מהסוג שאת מתארת, אבל בסופו של דבר הוא כמעט תמיד הוביל לתחרות, ליצירת מונופולים ולניצול של עובדים.

"זה הטבע האנושי. אתה יכול לקחת את הקפיטליזם למקום שעושה טוב, או למקום שמקדם רק את האינטרסים של עצמך. אני רוצה למצוא את הסיפורים של החברות שמנסות לקחת את הקפיטליזם למקום טוב. כרגע הן לא הכלל, הן היוצאות מהכלל. אנחנו מאתרים אותן לאט לאט. כשאתה משתמש בחופש של הקפיטליזם ומוסיף לו מצפון וחמלה, תחושה של 'אל תעשה לרעך מה שלא היית רוצה שיעשו לך', אתה מקבל את ה'קפיטליזם הקשוב'. זה למעשה שינוי פרדיגמה. לא מדובר באחריות תאגידית, או בתיקון נקודתי של בעיות בעסק מסוים. מדובר על שינוי חשיבה עמוק יותר - עסק לא קיים רק בשביל השאת רווחים. הרבה מאוד חברות שכחו את זה ופגעו בחיבור בקרב העובדים, בינם לבין עצמם, והובילו למשבר. בארצות הברית הנתונים מראים שמתוך עשרה עובדים שמישטים את ה'סירה', רק שני עובדים חותרים בכל הכוח. חמישה דוחפים, אבל לא בכל הכוח, ושלושה מכניסים מים לתוך

אם אתה בונה גשר על התמזה, אתה עושה זאת כדי לעזור לאנשים לעבור מצד לצד, ולא רק בשביל להרוויח כסף מבניית הגשר

שיעור בנדיבות

סיימון סינק
(מתוך ראיון שערכנו איתו)



"ג'יימס סינגל, מייסד שותף של רשת חנויות הסיטונאות קוסטקו (Costco) ומנהלה במשך 30 שנה עד לפרישתו ב-2012, האמין שאם קוסטקו תתייחס לעובדים כמו למשפחה, העובדים יגמלו לה. הוא סירב לקבל את הדעה שכדי להצליח בעסקי הסיטונאות צריך לשמור על שכר נמוך. השכר הממוצע בקוסטקו הוא 20 דולר לשעה, כאשר שכר המינימום הוא 7.25 דולר לשעה, ובחברה הסיטונאית המתחרה, וולמארט, השכר הוא כ-13 דולר לשעה.

"בקוסטקו כ-90 אחוז מהעובדים מקבלים ביטוח בריאות מסובסד מהחברה, ובולמארט רק כ-50 אחוז מהעובדים מקבלים זאת. סינגל, וגם היורש שלו, ספגו ביקורת מאנליסטים בולסטרט שהאשימו אותם שהם "יותר מידי נדיבים לעובדים".

"אבל העובדים בקוסטקו גמלו למנהלים על גישתם, באמון ובשיתוף פעולה. במקום להתחרות זה בזה הם דאגו זה לזה, והעלו כל הזמן רעיונות לשיפור תהליכים בעבודה וכך גרמו לעסק להתקדם ולהצליח.

"אם הייתם משקיעים ב-1986 בקוסטקו ובג'נרל אלקטריק ביזמנית, הייתם מרוויחים כיום מג'נרל אלקטריק למעלה מ-600 אחוז על ההשקעה, ואילו מקוסטקו כ-1,200 אחוז. אז נכון, לאורך אותן שנים היו זמנים שבהם ג'נרל אלקטריק הגיעה לשיא של 1,600 אחוז, אבל זו הייתה נסיעה ברכבת שדים ואי אפשר היה לדעת מתי לתזקן את המכירה לפני שיגיע השפל. בקוסטקו, לעומת זאת, הנסיעה הייתה יציבה יחסית לאורך הדרך, גם בתקופות של שפל בכלכלה.

"חגמה בולטת לכך היא מ-2009, כאשר השפל הכלכלי פגע קשה בעסקי הסיטונאות ורשתות רבות פיטרו עובדים. בקוסטקו, לעומת זאת, פעלו הפוך: הם העלו את השכר ב-1.50 דולר לשעה למשך שלוש שנים. סינגל חשב שבתקופה של שפל עובדים זקוקים ליותר עזרה.

"נכון שאי אפשר לומר שבקוסטקו לא היו אף פעם פיטורים. גם שם פיטרו עובדים ב-2010 כאשר המכירות בחנויות מסיימות ירדו מאוד. אבל ההבדל הוא שבקוסטקו הפיטורים הם העדיפות האחרונה ואילו בחברות כמו ג'נרל אלקטריק זו אסטרטגיה שבשגרה. היום קוסטקו היא חברת הסיטונאות השנייה בגודלה בארה"ב והשביעית בגודלה בעולם, והיא אינה מראה סימנים של נסיגה".

מנכ"ל החברה הבין שכל מה שלמד על מנהיגות בבית הספר לעסקים, שגוי. דווקא מה שלמד בהורות, בגידול ילדים, נכון למנהיגות



גור השיווק ראג' סיסודיה

חלק מחברי תנועת קפיטליזם קשוב



איציק צאיג
"אסם"



גיל גבע
"תדהר"



צבי סטפק
"מיטב דש"

ארבעת היסודות של הקפיטליזם הקשוב

- 1** ייעוד
לפעול מתוך אמונה בייעוד, ולא רק כדי למקסם רווחים
- 2** שותפות עם מחזיקי עניין
ניהול עבור התועלות של כל מחזיקי העניין (עובדים, ספקים, משקיעים וכו')
- 3** מנהיגות קשובה
מונעת על ידי שירות ולא על ידי כוח, כסף, ציווי או שליטה
- 4** תרבות ארגונית קשובה

השאלה היא איך אתה מפטר. "בחברת 'קיינד' (Kind), למשל, המייצרת חטיפי בריאות ומעודדת את הצרכנים למעשים טובים בדרכים שונות, יש תהליך. כשעובד לא עומד בצפיפות מדברים איתו. מנסים לאבחן את הבעיה ולעזור לו. מאפשרים לו לשפר ונותנים לו את הכלים המתאימים. רק אחרי תהליך שלם, אם גם אז הדברים לא מסתדרים, נפרדים. "אנחנו רואים שבחברות הקשובות יש תחלופה מינימלית של עובדים העומדת על שלושה אחוזים. יש אליהן גם תורים ארוכים של אנשים שרוצים לעבוד בהן. כש'קונטיינר סטור', המייצרת אמצעי אחסון לבית ולמשרד, פותחת סניף חדש, היא יכולה לקבל 5,000 בקשות עבודה. אפילו רופאים עוזבים את עבודתם ומחליטים ללכת לעבוד שם".

הצורך בייעוד

בסדר, אבל למה היחס לעובדים קשור בהכרח בהצלחה עסקית?
"משום שאלו הדברים שגורמים להצלחת החברה. אם יש לך עובדים מחוברים, החברה תצליח יותר. אם אתה עובד מתוך רצון טוב, אתה תצליח יותר. כשיש אמון, נוצרת גם אהדה. אלה הדברים שמביאים צמיחה".

אבל תראי את אמזון, למשל. מנכ"ל אמזון, ג'ף בזוס, מיישם גישה הנוטה לאוטוריטריות בחברה שלו, לפי תחקיר הניו יורק טיימס. התחקיר הציג תרבות ארגונית של הלשנות, שעות עבודה ארוכות ועוד. אבל אנשים הולכים אחריו והוא מוביל את החברה להצלחה.

"יכול להיות, אבל תסתכל על הרכישה המפורסמת שג'ף בזוס עשה לאחרונה - הוא רכש את 'הול פודס' של ג'ון מאקי. מאקי מייסד ה'קפיטליזם הקשוב', הולך לשבת בהנהלה של אמזון. אמזון הולכת להוסיף ל'הול פודס' את מה ש'הול פודס' צריכה - העבודה הדיגיטלית. ו'הול פודס' וג'ון מאקי הולכים להכניס 'קפיטליזם קשוב' לאמזון".

קראתי היום בבוקר כתבה במגזין אמריקני המצטטת את ג'ון מאקי, שאומר: "אני לא מוכן שימכרו את 'הול פודס' לאמזון. אם הם מוכרים, זה על גופתי המתה. אני עוזב".

"ג'ון מאקי הוא לא אדם שיוותר על העקרונות שלו. כנראה שאם הוא עשה את העסקה הזו, הייתה התאמה ערכית. אם אמזון לא תשנה את התרבות הארגונית שלה, אז המיזוג של 'הול פודס' ואמזון לא יצליח. "תסתכל גם על רכישות קודמות

פיטרו עובדים. אבל מנכ"ל החברה אמר לעצמו, רגע, אם אני מפטר את האנשים הם ירעבו ללחם. אין להם איפה לעבוד. אני לא יכול לעשות את זה לאנשים שלי. אז הוא עשה משהו אחר - הוא ביקש שכל עובד ייקח חופשה ללא תשלום בזמן שנוח לו, לא מתי שנוח לחברה. כדי לקצץ בהוצאות, במקום לפטר הוא חסך. כמעט כל עובד נפגע קצת, כדי לשמור על כל יתר העובדים. בעקבות המהלך נוצרה ערכות הדדית בקרב העובדים - אלה שהיו מסוגלים לקחת יותר חופש לקחו, ואפשרו לאדם אחר להמשיך בעבודתו.

"כשהמספר חלף וחברות אחרות נאלצו לגייס עובדים ולהכשיר אותם, החברה הזו חזרה לצמוח בצורה מטאורית, כיוון שכוח העבודה שלה כבר היה שם, והיה מחויב ואהב את מקום העבודה.

"מנכ"ל החברה אמר בכנס 'קפיטליזם קשוב' שהוא הבין שכל מה שלמד על מנהיגות בבית הספר לעסקים, שגוי. ה-MBA בניהול לא עזר לו בניהול. דווקא מה שלמד בהורות, בגידול ילדים, נכון למנהיגות. אם אתה מסתכל על עובד כעל בן אדם שיכול להיות גם הילד שלך, ומעצים אותו ודואג לרווחה האישית שלו, בהחלט תרגיש אהבה בחברה שלך".

זה מזכיר לי דברים שאומר סיימון סינק: התייחסו לעובדים שלכם כמו לילדים שלכם. את הילדים שלכם לא תפטרו. אם יש בעיה עם עובד, כנראה יש בעיה בהנהגה. כנראה יש בעיה בניהול, כנראה לא נתתם לו מספיק הכשרה.

"סיימון סינק הוא איש 'קפיטליזם קשוב'. הוא מופיע בכנסים שלנו. בספרו Leaders Eat Last, הוא אומר שבצבא אנחנו נותנים מדליות לאנשים שמסכנים את חייהם למען הזולת. אבל בעולם העסקים אנחנו נותנים מדליות לאלה שמשליכים את הכלל למען עצמם".

אז אשאל אותך אותה שאלה ששאלנו את סינק בראיון שערכנו איתו. בואי ניקח דוגמה של אתגר ניהולי - עובד שלא עושה את עבודתו ומבזבז כסף לחברה. את מפטרת אותו או נותנת לו אהבה?

"סיימון סינק מתנגד לפיטורים של עובדים כסעד ראשון. אבל אי אפשר להגיד שהעולם העסקי לא יפטר עובדים. לפעמים מתרחשים שינויים במודל העסקי, תעשיות שונות עוברות 'ערעור', ומודל ההעסקה לא מתאים יותר. הדיגיטיזציה יכולה ליתר מקצועות שלמים. אתה יכול לנסות להסב את העובדים, אבל לפעמים זה לא יכול לעבוד. אם עובד לא מתאים, אפשר לפטר.

"לא מפטרים"

אמיר שוצמן, מנכ"ל תמ"מ, המספקת מנות למטוסים



?

תספור לי איך אתה מיישם את גישת הקפיטליזם הקשוב בתמ"מ?

?

אתה בעצם מפקד כיום על גדוד

?

אבל מה אתה עושה בתכל'ס כדי ליצור את התקשורת הזו עם העובדים?

?

אתה מתייחס אליהם כמו למשפחה

?

אני מבין שאתם סובלים מעונתיות, יש חודשים שבהם המכירות צונחות ב-40%, וחודשים שבהם יש כוח אדם עודף. אתה לא מפטרת?

?

למה אתה לא מפטרת?

המייצר את הארוחות המסופקות בטיסות, מטפלים בכל יום במאות עובדים ברצפת הייצור, אנשים קשיי יום העובדים בשכר מינימום, ויש שם נאמנות בלתי רגילה ותחושת משפחה (ראו מסגרת)."

איך חברה כמו זוגלובק, ששוחטת תרנגולות, יכולה לחבר את העובדים לייעוד הטוב שלה – מה היא יכולה לומר להם?

"היא יכולה לומר לעובדים שלה, תשמעו, לא נוכל להפסיק את צריכת הבשר, כי יש אנשים שרוצים לאכול בשר. אנחנו צריכים לספק להם את הבשר, אבל אנחנו רוצים לדעת שתנאי השחיטה הם הכי הומניים שאפשר ושהעגלים לא עוברים התעלות כשהם מגיעים אלינו. היא יכולה להפוך לירוקה במסגרת האדום."

העובדים היו קונים את זה? הם הרי בסופו של דבר שוחטים את החיות.

"אם העובדים היו רואים שהנהגלה עומדת איתם בקווי הייצור ומקפידה שאם יש עובד שמכה או מתאכזר לבעל חיים, מפטרים אותו, אני חושבת שלאנשים יהיה הרבה יותר קל לעבוד במקום כזה. חברה כזאת גם יכולה לפתח קו של תחליפי בשר. אם היא משווקת נקניקיות קפואות, שתשווק גם נקניקיות קפואות של תחליפי בשר."

איך חברה קשובה אמורה להתמודד מול ועדי עובדים מיליטנטיים שמחליטים לשבות בדרישה להעלות את שכרם.

"תראה, ב'הול פודס', חברה של עשרות אלפי עובדים, עד היום אין ועדי עובדים. כשוועדי עובדים ניסו להיכנס, הוציאו אותם. העובדים בחברה בחרו לא להתאגד, כי יש להם אמון גבוה בהנהלה – הם יודעים שאף אחד לא ידאג להם טוב יותר מהנהלה. אף פעם לא שמעתי על שביתה בעסק קשוב. ועדי עובדים קמו בעקבות גישה קפיטליסטית לא נכונה."

למרות כל הדברים שעלו בשיחה שלנו, אני חושב על הרבה עסקים הנמצאים במצב של הישרדות תמידית. להנהלה אין לא פניות ולא זמן לחשוב איך ליישם 'קפיטליזם קשוב'. היא בתחרות מתמדת.

"נכון, עסקים רבים נמצאים בהישרדות יום יומית. לגבי מצב שבו לעסק אין נזילות, יכול להיות שזה לא השלב להתחיל לדבר על 'קפיטליזם קשוב'. עסק צריך שיהיה לו חמצן של רווחים כדי שהוא יוכל להטמיע את זה. מצד שני, בעסקים עתירי רווחיות, לפעמים אין מה שידחוף לעשות שינוי, כי העסק ממשיך להיות רווחי. לפעמים אתה דווקא צריך משבר בשביל לעשות תפנית עצומה". ■



ג'ון מאקי, מנכ"ל "הול פודס" וממייסדי הקפיטליזם הקשוב

שבזום עשה. הוא קונה את החברות ומשאיר את האדם שבראשו, כדי לשמר את התרבות הארגונית וללמוד ממנה. אותו דבר קרה גם עם 'זאפוס', חברה שהייעוד שלה הוא 'Delivering Happiness'. ב'זאפוס' מאמינים שעובדים מאושרים יוצרים חברה עשירה. זו חברה שמשלמת לאנשים כדי שיעזבו אותה אם הם לא מוצאים את עצמם בחברה אחרי חודש. כלומר, דווקא אמזון - דווקא ג'ף בוס, הוא אדם שער מאוד לדברים האלה."

"אפל" היא דוגמה נוספת לחברה שלא נחשבת לקשובה. סטיב ג'ובס היה ידוע כתור אדם לא נעים ותחרותי מאוד, אבל אנשים הלכו אחריו בעיניים עצומות. אולי הוא עשה משהו נכון.

"אם יש לך הפטנט של האיפוד והאיפון, ואת היצרניות והעיצוב של סטיב ג'ובס, אולי אתה יכול להסתדר בלי 'קפיטליזם קשוב'. אבל אנחנו יכולים לראות ש'סטארבוקס', למשל, בעזרת 'קפיטליזם קשוב' הגיעה להצלחה באמצעות - כוס קפה. וכוס קפה זה לא איפון. 'קונטינר סטור' הפכה למעצמה כשמכרה קופסאות פלסטיק. 'סאות'ווסט איירליינס', חברת תעופה, קיימת כבר יותר משלושים שנה. מיום היווסדה לא הייתה שנה אחת שהיא לא צמחה, בזמן ש'פאן אם' נעלמה, TWA נעלמה וחברות תעופה רבות אחרות נעלמו גם הן. אם יש לך איפון, אתה יכול אולי להסתדר, אבל אם יש לך ביד פלסטיק, כוס קפה או נעליים, ייעוד מביא אותך למקומות שלא תגיע אליהם לבד."

אז בוואי נדבר על מישהו שנמצא בתחתית הארגון ומנקה את הרצפה – איך מקנים ייעוד למישהו כזה?

"יש אגדה פופולרית על אדם שישב ובנה קיר לבנים. כל יום הוא שם לבנה על לבנה, ערב ולילה במחויבות עצומה ובהקרבה. שאלו אותו, איך אתה ממשיך לעשות זאת בהתמדה ולא נשבר? הוא אמר, אני לא בונה קיר, אני בונה קתדרלה. הוא לא ראה בעצמו בנאי שמניח לבנים. הוא בונה קתדרלה. "במפעל תמ"מ (תעשיות מזון מטוסים)

סטארבוקס, בעזרת 'קפיטליזם קשוב' הגיעה להצלחה באמצעות - כוס קפה. וכוס קפה זה לא איפון