

## החשיבות האמיתית של מעורבות העובדים בארגון

המקל עבר מיד ליד, וכל אחד אמר את דבריו באין מפריע. הייתם צריכים לראות את זה! בחיי, כל אחד דיבר ככל שרצה, באין מפריע!

אני אחד העובדים בחברה "בכוח המוח" – חברה קטנה, 12 עובדים בסך-הכול – לפיתוח תוכנות לחברות וארגונים. תפקידי: מתכנת.

בכל יום רביעי אחר הצהריים מתקיימת ישיבה שבה גם אני משתתף. לומר לכם את האמת? מעולם לא הבנתי את הישיבות הללו. מצד אחד חובה להשתתף בהן, אך מצד שני אינו מקשיב באמת למה שיש לך לומר. לדעתי זהו בזבוז זמן של ממש.

לכן מאוד התפלאתי שלפני כחודשיים התחילה הישיבה השבועית בדרך קצת שונה. בדרך כלל מילא את רוב החדר שולחן מיותר לגמרי, ואנו הצטופפנו מסביבו, מתפללים שהישיבה תיגמר. כמו תמיד היה זה המנכ"ל שפתח וסגר את הישיבה, וכמו תמיד היו שניים או שלושה דוברים קבועים. והשאר? חלק מהאנשים ניסה לומר את דברו תוך חטיפת נתח פה ונתח שם, וחלק אחר פשוט שתק והקשיב.

לי הייתה דעה ברורה לגבי חלק מהדברים, אך הייתי העובד החדש ולכן העדפתי לשתוק. כמעט שכחתי: לעתים היו הרוחות מתלהטות, ואז היו כולם מדברים יחד, חותכים האחד את דברי חברו. זו הייתה הנקודה שבה הישיבה הפכה להיות מיותרת לגמרי, ובדיוק אז היה המנכ"ל מסיים אותה, ואיש-איש היה הולך לדרכו. אבל – כאמור – ישיבה זו הייתה שונה: השולחן לא היה בחדר, והכסאות שנשארו בו לא נראו פתאום צפופים כל כך. למעשה גם החדר נראה גדול יותר. הכסאות היו מסודרים בצורת מעגל, ועל כל אחד מהם הונח קלסר קשיח ועליו דף נייר. הסתקרנתי. בזה אחר זה הגיעו כל עובדי החברה ועמם המנכ"ל, אשר תפס את אחד הכסאות הפנויים. הבנתי שכך הוא לא יוכל להיות בולט מהשאר, מכיוון שאין ראש שולחן או קצה כזה או אחר. לחדר נכנס אדם נוסף. הוא הציג את עצמו ואמר כי הוזמן על-מנת ללמד את עובדי החברה – ובעיקר את מנהליה – איך מנהלים ישיבות נכון יותר. כעת ראיתי איך כל עובדי החברה מקשיבים קשב רב. "מסתבר", אמר הדובר, "כי לעובדים יש רצון להיות מעורבים יותר בפעילות החברה, כי כך חשים הם שייכות ועמה עולה המוטיבציה שלהם". בהחלט! חשבתי, והוא המשיך: "בכל פעם שמתקיימת בחברה שלכם ישיבה מסוג זה, הנמשכת כשעה, משקיעה החברה כ-20 שעות עבודה. מטרת הישיבה להעביר מסר כלשהו, לשפר, לייעל, ואולי אפילו סתם ללכד את עובדי החברה; אבל האם המשימה מצליחה? האם לכולם יש אפשרות לומר את דברם? האם הכול אכן מעוניינים להביע את דעתם? ובעיקר, האם יש מסקנות ברורות לביצוע בתום הישיבה? אם התשובה אינה חיובית לכל השאלות הללו, מפסידה החברה 20 שעות עבודה בכל שבוע – וחבל!"

הייתה זו ביקורת נוקבת למנהלי החברה, ואף חשתי קלה בשבילם; אבל הדובר לא ויתר והמשיך: "לאחר שמנכ"ל החברה יאמר את דבריו ויבהיר לכולם מהי מטרת הישיבה הנוכחית, אצפה שלכולם יהיה מה לומר. אני יודע שהדבר אינו קל – בעיקר לנוכח 'התנהגות טיפוסית' של רובנו כישראלים, הפוחדים שלא

יניחו להם לומר את דעותיהם, ועל-כן מנסים להתפרץ ולומר כמעט בכוח את שעל לבם. לכן הבאתי מקל, מקל רגיל לגמרי. הוא יועבר מאיש לרעהו לפי הסדר, וכל אחד, אם ירצה, יאמר את דעתו ללא מפריע. איש לא יכנס לדברי חברו, ולאחר הסבב יוכל המקל לעבור שוב ביניכם, ולאז דווקא על-פי הסדר".

נדהמתי. בפעם הראשונה יכולתי לומר את דעתי – ואכן היה לי מה לומר – ומסתבר שגם האחרים חשו כך. המקל עבר מיד ליד וכולם, ללא יוצא מן הכלל, אמרו את דבריהם באין מפריע. תחילה בהיסוס-מה, אך לאט-לאט, משחשו כל הנוכחים כי זמנם בידם, השתתפו הכול בישיבה השונה. הדברים שנאמרו נבדקו בישיבה הבאה והיו להחלטות לביצוע. לאחר שתי ישיבות נוספות כבר לא היה צורך במקל: כל אחד מהעובדים אמר את דעותיו באין מפריע, השיחה זרמה, והישיבות היו רגועות ותכליתיות.

מאז עברו חודשיים. בינתיים זכתה החברה בפרויקט בעל חשיבות רבה, ואני נעשיתי אחראי על שני עובדים חדשים נוספים. תחושת השייכות בחברה שלי גדלה. אני חושב שמצאתי את הבית השני שלי.

---

## ויש גם מסקנות

מעורבות אמיתית של עובדים בחברה, פירושה רווח נקי לחברה ולעובדים, שכן מעורבות יוצרת מוטיבציה, וזו מגבירה את יעילות העובד.

לדעות של אנשים בכלל – ושל עובדי החברה בפרט – חשיבות רבה בהפיכת החברה ליעילה יותר מבחינה תפקודית.

אפשרו לעובדים שלכם להביע את דעתם בגלוי וללא חשש.

אפשרו לעובדים שלכם להביע את דעתם שלא בגלוי – אם זהו רצונם.

התייחסו ברצינות למה שנאמר לכם על-ידי העובדים, ותנו להם משוב מייד; ובאם חל שינוי כתוצאה מדבריהם – גם מאוחר יותר.

מילות חיפוש נוספות שלקוחות שלנו מתעניינים בהן:

[גיוס כוח-אדם, גיוס כוח אדם, גיוס כח אדם, מיון כוח-אדם, מיון כוח אדם, מיון כח אדם, מיון](#)  
[כח אדם, כח-אדם, ליווי כח אדם, ליווי כוח אדם, ליווי](#)  
[כוח-אדם, ליווי כח אדם, הדרכת כוח אדם, הדרכת כח אדם, הדרכת כוח אדם, הדרכת כח אדם,](#)  
[אימון כוח-אדם, אימון כוח אדם, אימון כח אדם, אימון כח אדם, אימון כח אדם, משאבי אנוש](#)