

# שיר לשלום

האם לתת לעובד המבקש לעזוב את ברכת הדרך או להפנות לו כתף קרה? פרופ' אורלי ליבל, שחקרה את יחסם של מנהלים לעובדים בכירים שעזבו מצאה שלפעמים הפרידה היא תחילתה של ידידות עסקית מופלאה, ומשתלמת

מאת **טלי חרותי סובור**



פרופ' אורלי ליבל. היחס לעובד שעוזב עלול לחזור כבומרנג

נהגה אינטל להגיש תביעות נגד עובדים שעזבו, 'למען יראו וייראו', היא מספרת. "אינטל גם ברחו מריכזים של חברות היי טק כמו עמק הסיליקון כדי למנוע מעבר של טאלנטים לחברות שיושבות בשכנות, והעדיפה להקים את מרכזיה במקומות מרוחקים, שם החשש מזרימת מידע, על צ'יפ או בן אדם, קטן יותר". ליבל מספרת שגם פרוקטר אנד גמבל, לפני

שלוות הנפש והפרגון של קפלן אינם הרגשות המאפיינים את יחסם של ארגונים רבים לעובדים שעזבו. במיוחד הרבר נכון כשמדובר בטאלנטים. פרופ' אורלי ליבל, מומחית להדשנות, יצירתיות ופיתוח הון אנושי, שחקרה את יחסם של מנהלים וארגונים לעובדים שביקשו לעזוב, מתארת את המדיניות שאפיינה את אינטל בעבר: "לפחות פעמיים בשנה

נכ"ל אסם היוצא, גזי קפלן, אוהב לספר כיצד הוא נוהג בבכירים שקיבלו הצעות ממתחרים: "אם אני יכול להשוות את ההצעה, מבחינת קידום או שכר, אני עושה את זה, אם לא - אני נותן את ברכתי. עבורי זאת מחמאה. כמה מהם שרצו לחזור לאסם התקבלו בזרועות פתוחות ועובדים איתי עד היום".

**ת**



תצלום: איליה מלניקוב

שעברה מהפך תפיסתי, אימצה מדיניות מיליטנטית ביחס לעוזבים. "הם תבעו כל הזמן ושמרו על ארגון מאוד סגור. נאסר על עובדים לדבר בכנסים או להשתתף בהם, מחקר ופיתוח נעשה אך ורק בתוך החברה, ועל שיחות או מפגשים עם עובדים בארגונים אחרים הביטו בעין לא יפה. בשתי החברות האלה שרתה אווירה הפוכה לחלוטין מאווירת השיתוף שהיתה נחלתן של חברות כמו סיסקו, גוגל או חברות מסורתיות כמו חברת הדלק של וגם גולדמן סאקס".

### מה הבינו שם שלא הבינו באינטל ובפרוקטר אנד גמבל?

"בהברות הפתוחות הבינו כי בעידן הירדע לעובד יש שאיפות משלו, ומה שמחזיק אותו בארגון הוא התפקיד והאופק המקצועי שאינם קשורים בהכרח בחברה. תפיסת הארגון כתחנה אחת מיני רבות בדרכו של העובד משנה לחלוטין את אסטרטגיית החברה בנוגע לניהול הטאלנטים שלה. החשיבה של מנהל כבר לא יכולה להיות 'מה אני מפיך מהעובד הזה בטווח הקצר ואם הוא יעזוב אני אתבע אותו', אלא 'מה אני יכול להפיק מהקשר איתו גם בטווח הארוך'".

דוגמה מעניינת להתנהלות פתוחה מול עובדים היא האסטרטגיה של פירמת המשפט האמריקאית הגדולה קולי (Cooley). "עורך דין שלהם עבד עם חברה קטנה שהציעה לו להפוך ליועץ המשפטי שלה", מספרת ליבל, "זה קורה כל הזמן. מובן שבקלות יכלו לשים לו רגליים, שהרי בפירמות רבות צעד כזה נחשב לבגידה, אבל בקולי נתנו לו את ברכת הדרך. החברה הקטנה הזו היתה איביי, וקולי, ששמרה על קשר עם איביי ה'בוגר' שלה, היתה זו שליוותה אותה במהלך ההנפקה. גם בגולדמן סאקס היו קבוצות גדולות של עובדים מוכשרים שעזבו כדי להקים קרנות גידור, למשל. לכאורה מדובר בגופים מתחרים, אך מעשית אותן חברות קטנות נעשו גם הן לקוחות של החברה שהיתה 'בית הספר' שלהם. היחס לעובד שעוזב אותך עלול לחזור אליך כבומרנג, ולכן כדאי לחשוב על הנושא במהלך בניית אסטרטגיה יצירתית לניהול ההון האנושי".

### כבר אי אפשר לשלוח בעובדים

ליבל, מרצה וחוקרת באוניברסיטת סן דייגו תלמד השנה גם בפקולטה למשפטים באוניברסיטת תל אביב, שבה תרצה על קניין רוחני וחדשנות. בגיל 38 היא כבר

הספיקה להשלים דוקטורט במשפטים בהרווארד, להתמחות בבית המשפט העליון, לקבל פרופסורה בגיל 35, ללמד, לחקור ולפרסם ספרים. והיא גם אם לשלוש בנות.

כשהיא נשאלת איזה סוג של מנהלים יודעים לברך עובדים עוזבים ואפילו להיות גאים בהם ואיזה סוג של מנהלים נוטה לכעוס, היא אומרת שמנהלים שעושים את זה נכון הם בדרך כלל מנהלים חכמים שיש להם מספיק ביטחון עצמי וראייה לטווח ארוך. "מדובר באנשים שיודעים לא לקחת כל עזיבה באופן אישי ולנטור בשל כך. באקרמיה, למשל, זה די מקובל לנסות 'לגנוב' אנשים טובים ממוסד למוסד.

"למרות שהמושג גניבה הוא מושג שלילי שמרמו על קושי מוסרי, הרי שהתופעה היא חיובית כי היא שומרת על התחרות חיה ובוועת, לשמחנתו, גם מושגים משתנים. היום כבר לא מדברים על בריחת מוחות אלא על סירקולציית מוחות. מחקרים הוכיחו שקבוצות של הורדים או ישראלים בחו"ל הופכות לשגרירים הטובים ביותר של המדינה ממנה הגיעו. הם באופן טבעי רוצים לשמור על קשר והופכים לנקודות מפגש שמחברות בין חברות מקומיות לחברות בארץ המוצא. גם במקרה זה, אם לא מוקיעים ולא מנתקים קשר, אפשר להרוויח לא מעט מהאדם שעזב למקום אחר", אומרת ליבל.

למי שעדיין לא השתכנע בכך שבטווח הארוך עדיף שמנהלים יבלעו את האגו הפגוע וייתנו את ברכתם לעובד שמבקש להמשיך הלאה, הנה מגיע מחקר שערכה ליבל עם בעלה, פרופ' און אמיר, חוקר ומרצה שנמצא בשנת שבתון במרכז הבינתחומי. המחקר ייכלל בספרה השלישי, "קצה החדשנות".

במחקר המשותף של בני הזוג ליבל-אמיר השתתפו כאלף נבדקים, שהוזמנו למעבדה לבצע משימות שונות. לחלקם נאמר כי יתוגמלו על ביצוע משימות שבהן יצליחו, וכי בעוד כמה שבועות ייקראו שוב לבצע משימות אחרות עבור מעסיקים אחרים. חלק אחר מהנבדקים התבקש לחתום על הסכם אי תחרות, שבו נכתב כי לא יבצע משימות עבור מעסיקים אחרים בעתיד. "ראינו באופן מובהק נפילת מוטיבציה בקבוצה שהוגבלה", אומרת ליבל. "יותר אנשים לא סיימו כלל את המשימות, יותר אנשים טעו במשימות קלות כי תשומת הלב שהקדישו להן היתה קטנה יותר, ולכן ביצועיהם היו נמוכים והם גם תוגמלו פחות. אנחנו מכירים את זה מתחום הפסיכולוגיה ומשאבי האנוש", היא ממשיכה. "עובדים שמרגישים שיש להם שליטה על גורלם יודעים שעתידם פתוח והם ישקיעו יותר בביצועים כיוון שאלה ישפיעו ישירות על האופק העתידי. כשעובד מרגיש מוגבל, המוטיבציה שלו להצליח יורדת, ואיתה גם רמת הביצועים".

אז מה השורה התחתונה, איך צריכים מנהלים להתייחס לעובדים שלהם? "הרבה מנהלים יגידו: הנכס הכי חשוב שלנו יוצא מהדלת כל ערב. זו תפיסה נכונה, השאלה היא איך אתה מנהל את הנכס הזה. אתום החברה הסגורה, הסודית, שחוששת מזרימת מידע חיוני ומתייחסת לעובדיה כאילו היו בבעלותה, מתגלה כבעייתית. המנהל המעורכן יודע לא להפוך כל דבר לסודי ביותר כדי שאנשים יוכלו לדבר עליו, לקבל רעיונות ממקורות פתוחים ולשתף בתהליכי חשיבה וביצוע לקוחות, ספקים ולעיתים גם מתחרים. חשוב במיוחד לוותר על הצורך בשליטה, ולזכור שהעובדים שלך, בהווה ובעבר, הם השגרירים שלך. אל תשרוף את הגשרים המחברים ביניכם".

**"היום כבר לא מדברים על בריחת מוחות אלא על סירקולציית מוחות. אם לא מוקיעים ולא מנתקים קשר, אפשר להרוויח לא מעט מעובד שעזב למקום אחר"**

