



# איפה יושב המנהל?

בלי מנהלים, ללא הייררכיה ועם משכורות זהות לכל העובדים - כך נהפכה חברה הולנדית לטיפול סיעודי לקשישים לחברה שהכי טוב לעבוד בה

מאת טלי חרותי-סובר

מה יהיו המטרות, כיצד תחולק העבודה ואיך היא תתבצע. אחת לשנה מייסד הארגון מציג קווים מנחים, וצוות של מאמנים עומד לרשות הצוותים אם יש חילוקי דעות שקשה להם לפתור בעצמם. כל העובדים, כולל המאמנים, באים מתחום הטיפול - והוא הכלל ראשון שעליו לא עוברים.

מתוך 8,000 העובדים בחברה, רק 40 הם אנשי מטה. כיוון שגם הם אחים ואחיות, בחגים הם יוצאים - כולל המייסד - לעבוד בקהילה, כדי לא לאבד מגע עם השטח. "העובדה שאין חלוקת תפקידים גורמת לאנשים להיות תלויים זה בזה", מסביר דורון, "זהו עיקרון מנחה שיש לו מטרה: בתוך החברה אין תחרות אלא סולידריות, וכשאנשים צריכים אחד את השני מתפתחת ערכות הדדיות".

החברה מתנהלת באופן שונה גם ברמה המקצועית. המטפלים מונחים לראות את מכלול הצרכים של המטופל, באמצעות חיבור הטיפול גם למשפחה ולצרכיה, ומתוך הבנה שצרכים חברתיים ורגשיים חשובים לא פחות מצרכים רפואיים. בעוד המערכת הסטנדרטית

להיות את סיעודי החיבור האישי בין העולמות הפך גם את זווית הראייה שלו לאחירת". ההודמנות העסקית הגיעה ב־2006 בדמות רפורמה בתחום הביטוח בהולנד שהבטיחה ביטוח רפואי לכל, תוך חלוקת עלויות הטיפול בין האזרח להמדינה. המודל החדש מעודד טיפול בבית החולה, וכך גם תורם למניעת עומס אשתו ושלושה אחים סיעודיים נוספים הקים דה בלוק בעיר אלמלו את Buurtzorg - חברה למתן טיפול ביתי, שהוגדרה כחברה לתועלת הציבור, ולא למטרות רווח. על פי חונו של דה בלוק אין בה מנהלים ואין דרגות. העבודה נעשית בצוותים של 12 אחים ואחיות לכל היותר, "כי קשה להזמין שולחן במסעדה ליותר מ־12 איש", וגם כי "זה היה מספר השליחים של ישר", הסביר המייסד.

"דה בלוק לקח את המושג 'ארגון שטוח' לממד אחר", אומר דורון, "בחברה הזו המושג מנהל או ראש צוות פשוט לא קיים. אין מנהל משאבי אנוש ואין סמנכ"ל כספים. בשיטת העבודה הנהוגה הצוות כולו מחליט

יום ההולנדי יוס דה בלוק נהפך בתוך עשור מאז סיעודי למייסד ומנהל של חברה משגשגת, המעסיקה כ־8,000 מטפלים. החברה מתמקדת במתן טיפול ביתי לקשישים, חולים ונכים, שנועד להשאיר אותם בקהילה ולא להוציאם למוסדות, אבל החדשנות האמיתית באה לידי ביטוי במודל הניהולי שלה: היא מתנהלת ללא מנהלים והייררכיה פנים־ארגונית.

"הכל התחיל ב־2006 כשדה בלוק, שעבד כאז סיעודי, לא היה מרוצה ממה שראה סביבו", מספר ד"ר אייל דורון, חוקר ומרצה במרכז הבינתחומי, מומחה לפיתוח חשיבה יצירתית ופתרון בעיות. "הטיפול שניתן לאנשים חולים, קשישים או נכים היה בעיניו טכני מאוד, יצר תלות במטפל ולא הביא בחשבון את המטופל וצרכיו. דה בלוק חיפש דרך לעשות את הדברים אחרת.

"את החשיבה השונה שלו אי אפשר לנתק מהרקע שממנו הגיע. הוא גדל כקתולי אדוק, נטש את הדת, למד כלכלה ונהפך לרואה חשבון, אלא שבגלל תחושת חוסר סיפוק החליט

## Buurtzorg

רשת לטיפול בחולים,  
נכים וקשישים בקהילה

### שנת הקמה

2006

### טעוט

חברה לתועלת הציבור

### מיקום

העיר אלמלו, הולנד

### מייסד

יוס דה בלוק

### התחלה

ארבעה עובדים סיעודיים

### 2007

300 לקוחות

### 2014

55 אלף לקוחות

### 2016

8,000 עובדים סיעודיים

### התרחבות

סין, יפן וארצות הברית

### עקרונות מנחים

כל העובדים הם אחים סיעודיים;

ניהול עצמי על בסיס סולידריות;

חילוקי דעות מיושבים

באמצעות מגשרים



צילום: איליה מלניקוב

ד"ר אייל דורון: "על השאלה מה עושים אנשים שרוצים להתקדם, השיב דה בלוק: הם לא מתאימים למבנה שאני מציע. לעומת זאת אנשים שמחפשים משמעות וסולידריות ירגישו בבית"

שאתה צריך להתחבר אליו, אם לא - אז לא'. מה שברור הוא שאת העובדים שנשארים בחברה מניעה תחושת שליחות".

מאפיין נוסף של החברה הוא שהיא לא נלחמת בנפוטיזם או בשיטת חבר מביא חבר, אלא מעודדת אותה. אשתו ובנו של המייסד עובדים שם, לצד לא מעט בני זוג, בני משפחה או חברים. "על פי דה בלוק המשפחתיות היא עוד דרך לחיזוק הסולידריות", אומר דורון.

דה בלוק הקדים בלא מעט שנים את התפישה המטלטלת כיום לא מעט פרדיגמות בתחום הניהול, אותה מוביל פרדריק לאלו, מחבר הספר Reinventing Organizations. "לפי לאלו, ארגון חפץ חיים צריך לשמוט את העקרונות המוכרים והשחוקים ולהתנהל על פי שלושה עקרונות חדשניים: ניהול עצמי, קרי - יחסי עובדים ללא היררכיה; שלמות אישית - אדם מביא את עצמו כמכלול לעבודה; ומטרה התפתחותית - חברי הארגון מייצרים את החזון הע"י תידי תוך כדי תנועה. אלו עקרונות פורצי דרך, שדה בלוק הבין באופן אינטואיטיבי. עם זאת,

עוסקת ביצירת תלות בינה לבין המטופל הז'וקק לעוד ועוד שעות - שעל חלקן הוא נדרש לשלם - הרי שהשיטה של דה בלוק שונה: מטפלי הקהילה ב-Buurtzorg עושים הכל כדי ללמד את בני המשפחה את מיומנויות הטיפול. הם מדריכים ומייעצים ומשתדלים לספק את כל צורכי המטופל ומשפחתו, ללא סיוע מגוררים נוספים. העברת המיומנויות למשפחה מקצרת את זמן הטיפול ב-35% -40%, מכ-170 שעות בממוצע לכ-110 שעות למטופל".

החברה אינה מפסיקה לגדול. ב-2015 נרשפו כ-100 צוותים חדשים לכ-600 הצוותים שכבר עובדים בה. החברה פתחה סניפים בארצות הברית וגם ביפן, שבה מספר הקשישים ביחס לכלל האוכלוסייה הוא הגדול בעולם. גם השלטונות הסיניים מבקשים להתייעץ עם דה בלוק.

"יש לו 650 מתחרים בהולנד, אבל מאחר שהוא לא מאמין בתחרותיות אלא בסולידריות כתפישת עולם, הוא חולק במידע", מספר דורון. "העובדה שהחברה שהקים גדלה בקצב כה מרשים, אומרת לא מעט על כך שעקרונות כה חדשניים אכן יכולים להתקיים. עם זאת, ברור שזה לא מתאים לכולם. כשפגשתי אותו שאלתי מה עושים אנשים שרוצים להתקדם. התשובה שלו הייתה: הם לא מתאימים למבנה שאני מציע". לעומת זאת, אנשים שמחפשים משמעות וסולידריות ירגישו שם בבית".

ובכל זאת, איך מתגמלים ביצועים יוצאי דופן במקום שבו אין הייררכיה?  
"העובדים מקבלים בונוסים אם הם עומדים ביעדים שהצוות קובע. המשכורת וההכלום (בהבדלי ותק והשכלה בלבד), וגם הבונוסים והים. דה בלוק נוהג לומר כי 'אנחנו באנו לתקן את המערכת וזה משהו

בחנות הנעליים המקוננות ואפוס החליטו לעבור לניהול עצמי ללא הייררכיה ונתקלו בלא מעט קשיים. החברה האמריקאית, שהוקמה על ידי טוני שיי, סובלת מעוובה של כ-20% מעובדיה, ומקשיי הסתגלות למודל החדש".

### מה הסיבה לקשיים?

"המודל מאתגר, במיוחד עבור חברות קיימות שמנסות לאמץ אותו. ייתכן שלחברה שנבנית מראשיתיה על פי עקרונות המודל יהיה קל יותר. עובדה ש-Buurtzorg זכתה בחמש השנים האחרונות במקום הראשון בסקר החברות שהכי טוב לעבוד בהן בהולנד, והיא רק גדלה".

למרות הצלחת השיטה, צריך לשים לב שתפישת אי-הניהול מלווה בהערצת המנהיג. "מצד אחד זו כמעט אוטופיה, מהפכה שמביאה את הדבר הכי לא מניפוטיבי, כשאף אחד לא עובד אצל אף אחד וכולם עובדים עבור כולם", אומר דורון. "מצד אחר, אי אפשר להכחיש את התלות הברורה באישיות יוצאת הדופן של דה בלוק כנשיא, מנכ"ל ומייסד. ליישות החדשה הזאת יש מנהיגות והיא זוכה להערצה רבה. הסיוט הכי גדול שלהם הוא שיגיע הרגע שבו דה בלוק לא יהיה. זה קורה, כנראה, כי המבנה האנושי מחייב מנהיג מעורר השראה, גם בחיבה המבוססת על ניהול עצמי".



עובדי החברה צילום: Buurtzorg Nederland