

# להצדיק את הקידום

Category: חגים, שבועות

המחקר מוכיח כי בסופו של דבר עובד מוצלח יקודם לתפקיד שאינו מתאים למידותיו. האם אנחנו בתפקיד הנכון?

## "העיקרון הפיטרי"

"העיקרון הפיטרי" היא טענה מתחום הפסיכולוגיה הארגונית, שעל פיה כל עובד מוצלח יוזז ויקודם מתפקידו כל זמן שהוא מבצע את תפקידו בהצלחה. בסופו של דבר הוא יתקבע בתפקיד הראשון שאותו לא יבצע כהלכה!

הוא 'יתקע' בתפקיד החדש משום שלא יקדמו אותו כי אז הוא נתפס כ"חסר כישרון". במילים אחרות, ארגון היררכי מנתב את כל עובדיו דווקא אל תפקידים שהם אינם מוכשרים לבצע אותם.

את העיקרון הזה פרסם לורנס פיטר בשנת 1968. העיקרון יוצא מנקודת הנחה כי עובדים מקודמים במהלך עיסוקם בארגון ועולים בשלבי ההיררכיה על בסיס הצלחותיהם בארגון (אך כמעט ולא קורה מצב הפוך, בו עובד יורד שלב). ההנחה השנייה של העיקרון היא כי כל שלב בהיררכיה הארגונית דורש כישורים אחרים (לדוגמה: מכונאי זקוק למיומנות טכנית גבוהה, בעוד שאחראי המכונות זקוק למיומנות ניהול).

ככל שכישוריו של העובד גבוהים יותר, כך סיכויו לקבל קידום גבוה יותר אף הוא. לאחר שהעובד מקנה לעצמו רמת כשירות גבוהה, הוא מקודם, אף על פי שכישוריו לאו דווקא מתאימים לתפקידו החדש.

חמישים שנה מאוחר יותר, בשנת 2018 חוקרים מאוניברסיטת הרווארד ערכו מחקר מקיף בנושא. החוקרים בדקו מה קורה לאנשי מכירות מיומנים ומצוינים כאשר מקדמים אותם למנהלים. הם עקבו אחרי אנשי מכירות ב-214 חברות בארה"ב לאורך 6 שנים 2005-2011.

בחברות שנבדקו פעלו 53,015 עובדים זוטרים ו-6,515 מנהלים שצמחו בארגון, והמחקר הראה בבירור שאין קשר בין ביצועיהם המצוינים של אנשי המכירות, שמציבים אותם כמועמדים ראויים לקידום, לבין ביצועיהם בסופו של דבר כמנהלים. אם כבר יש קשר, הרי שהוא קשר הפוך.

זה קורה בארגונים שבנויים מממד מקצועי וממד ניהולי, והממדים האלה לא בהכרח חופפים, ולעתים אפילו סותרים. בעולם הטכנולוגי, למשל, בעלי ה-IQ הגבוה במיוחד הם במקרים לא

מעטים בעלי אינטליגנציה רגשית (EQ) נמוכה.

בעוד שלמנהל מוצלח דרוש משולש אינטליגנציות - IQ, EQ ו-Spiritual (SQ) המתייחסות לשאלות מצפוניות יותר, אנשי מכירות טובים מאוד במערכות יחסים ובאינטליגנציה רגשית, אבל לא בהכרח טובים יותר בשני הפרמטרים האחרים.

## נשמות התועות

משהו דומה לזה כבר סופר על ידי אדמו"ר הזקן לפני קרוב ל-300 שנה. בהתוועדות י"ב תמוז תשכ"ד הרבי חזר על הסיפור שמראה את העיקרון הזה בעולם היהדות:

"פעם נסע גביר עם בעל-העגלה שלו לקנות סחורה. בהיותם בדרך, הנה בבוא ערב שבת, עצרו בעיירה כדי לשהות בה עד לאחרי שבת. וכמנהג ישראל הלכו בערב שבת אחר חצות לטבול במקוה לכבוד שבת.

לאחרי הטבילה, כאשר הגביר הלך לבית הכנסת, בהיותו לבוש בגדי שבת, ראה שעומדת עגלה ושוקעת בבוץ. וכיוון שצריך לעזור ליהודי שנמצא במעמד ומצב שזקוק לדרישה ועזר <sup>2</sup> נגש לעזור להוציא את העגלה מן הבוץ. אך כיוון שלא היה רגיל בעבודות כאלו, ומה גם שהיה לבוש בבגדי שבת, הרי מובן, שה'עזרה' שלו הייתה קטנה ביותר <sup>3</sup> ולא עוד אלא שהתלכלך ונחבל, וכך הגיע לבית הכנסת מלוכלך וחבול.

ואילו בעל העגלה, גם הוא טבל במקווה ולבש בגדי שבת, והקדים לילך לבית הכנסת <sup>4</sup> ובראותו מסביבו אורחים עניים, הזמינם לאכסניא שלו לסעודת שבת על חשבונו. ולאחרי קבלת שבת, כאשר הגבאים עמדו לחלק את האורחים העניים בין הגבירים והבעלי בתים של העיירה, אמרו האורחים שהם כבר מוזמנים לסעודת שבת אצל בעל העגלה.

וכאשר יצאו מבית הכנסת, הנה הבעל עגלה היה לבוש בגדי שבת עם כל ההידורים, והלך עם כל האורחים, ואילו הגביר היה מלוכלך וחבול, והלך לאכסנייה לבדו, כי גם אורח כבר לא נשאר עבורו <sup>5</sup>.

לאחר מאה ועשרים שנה, בבוא דינם של הגביר והבעל עגלה לפני בית דין של מעלה, פסקו, שנשמותיהם צריכות לירד למטה עוד הפעם, ואז ימלא בעל העגלה את המצווה להוציא את העגלה מן הבוץ, והגביר ימלא את המצווה של הכנסת אורחים, שזוהי המצווה והעבודה שלו. עד כאן הוא הסיפור של רבינו הזקן.

"וזהו ענין נשמות התועות <sup>6</sup> דאף שקיימו אמנם מצוה, הרי מצד זה שכל אחד קיים את המצווה ששייכת לחבירו, לא נתקיימה המצווה בשלימותה, וגם נחסר בהמצוה ששייכת אליו, ולכן ה' צורך להמשיך את נשמותיהם למטה עוד הפעם, כדי שכל אחד ימלא את תפקידו וענינו" (תו"מ עמ' 204).

# ממלא תפקידו באמונה

מתן תורה קרה לפני 3,334 שנים. לפני כן בני ישראל היו צאצאים של אברהם אבינו שהוא ציווה "את בניו ואת ביתו אחריו לעשות צדקה ומשפט", (וירא י"ח י"ט) והם אכן השתדלו בזה, אבל הם היו בגדר של "משפחה טובה" ילדים שבאו מבית טוב.

ביציאת מצרים הקב"ה ייעד את עם ישראל למשהו גדול יותר, הוא נתן להם קידום עצום. לא עוד עם של עבדים שמנסה לעשות את הדבר הנכון, אלא העם הנבחר. הם הפכו לבני מלכים, "בני בכורי ישראל", שתפקידם הוא להפיץ בעולם את האמונה בא-ל אחד.

וכאן נשאלת השאלה: האם העיקרון הפיטרי חל גם עלינו. האם אנחנו בגדר של "נשמות תועות" שנמצאים במקום הלא נכון ובתפקיד הלא נכון, או שאנחנו הבחירה הנכונה.

40 יום אחרי מתן תורה קרה חטא העגל. לכאורה הוכחנו שאנחנו לא מתאימים לתפקיד שקידמו אותנו, והתפקיד היה נראה גדול עלינו בכמה מידות.

אבל כולנו יודעים שאם הקב"ה בחר בנו אז אנחנו האנשים הנכונים בתפקיד הנכון והבחירה הזאת נותנת לנו את הכוחות למלאות את התפקיד, אלא שזה כבר תלוי בנו.

ואכן מאז ועד היום, עם ישראל הוכיח שהוא ממלא את התפקיד נאמנה, והתוצאות מדברים בעד עצמם. אם לפני 4,000 שנים "אחד היה אברהם", שהאמין בבורא עולם וכל העולם עמד "מעבר אחד" ועבד עבודה זרה, פולחנים פגאנים וכו', ואילו היום כל העולם זנח את הפאגניות ורוב העולם מאמין בא-ל אחד.

הרי שעם ישראל כמכלול מילא את הציפיות שהיה לקב"ה מאיתנו. אלא שבכל יום יהודי שקם בבוקר צריך להחליט, האם הוא הולך להיות חלק מהסטטיסטיקה של 'עיקרון הפיטרי' או בלשון החסידות "נשמות התועות", או שהוא יעשה את הדבר הנכון במקום הנכון.

זה תלוי בנו. בהצלחה!