



dr.shilony@S2R.co.il

100 החברות שהכי כדאי לעבוד בהן | בשיחור BDI

## דת ארגונית



סקרים בארץ ובעולם על "חברות שטוב לעבוד בהן" מראים שבינתיים הצרכים של הטבע האנושי, לפחות זה המוכר לנו בעו"ל המפותח, יציבים למדי. מכאן, שהחברות המספקות את הצרכים הללו ימשיכו לפקוד את רשימת החברות מדי שנה, אולי בשינוי מיקום. המדע הניהולי, הנשען על כלים סוציולוגיים ופסיכולוגיים, פיצח את הנוסחה לטובת המעסיקים באשר הם, ויודע לארוז את הפיצוח הזה בשם כולל - תרבות ארגונית.

מה מחפשים עובדים בארגון? את מה שמחפשים בני אדם המונהגים בידי מערכת. שילוב של הנהגה מוקפדת, לעתים לפרטי פרטים, לצד חוויית אוטונומיה ושליטה. ארגונים היודעים לנהל את העובדים באופן מוקפד יודעים לנהל גם את התחושה שהם עובדים במקום ראוי, מקום ש"טוב" לעבוד בו. ברשימה המקבילה לזו של TheMarker המתפרסמת במגזין "פורצ'ן" מדי שנה זכתה גוגל במקום הראשון בי"2012 וב"2013. ענקית התוכנה SAS נעה מהמקום השלישי לשני בשנה האחרונה. כל החברות רווחיות, צומחות, ובעיקר יציבות. הסקר של TheMarker, שהתבסס על מדגם מייצג של אוכלוסיית המועסקים, הציף את שלושת הפרמטרים החשובים ביותר לעובד הישראלי במקום העבודה: תנאי שכר, יחסי עבודה ויציבות תעסוקתית. הפרמטרים הללו מוכרים מהעולם המחקרי ועולים בשינויי מיקום בסקרים רבים. שימו לב: גם שכר, גם יחסי עבודה וגם יציבות תעסוקתית נקביים עים "מלמעלה", ולכאורה אינם תלויים בעובד עצמו. זאת בשונה מציפייה ל"מימוש פוטנציאל", "עניין" או אפילו "מקפצה לתפקיד הבא" המערבים את המעסיק ואת העובד כגורמים משפיעים. מכאן, שכשארם נדרש לדרג את מה שחשוב לו במקום העבודה הוא מתבונן על מקום העבודה "מלמעלה" כאדם קטן התלוי בגורם עוצמתי ורב השפעה. אנשים מבקשים שהגורם הזה המשפיע על גורלם ינהג בהם בהגינות. בהנחה שהם מתנהגים "יפה" ועושים את הנדרש מהם הם מצפים כי הארגון ישלם כפי שצריך וייתן להם בית. מהווית הזו העובד מתייחס אל הארגון כמעט מנקודת מבט של ילד אל הוריו. חרף שינויים טכנולוגיים מהותיים, והאינטרנט שתרם להפיכת העולם לכפר והביא טרנדים ניהוליים חדשים, אנשים עדיין מחיפשים יציבות. חוויית היציבות נובעת בין היתר מתחושה שיש למעלה מישהו שמנהל את העניינים, שמייצר כיוון, שדואג, שמתגמל, שיוודע גם להעניש אם צריך.

בעניין הזה אין הבדל גדול בין ארגונים עסקיים לא-ארגונים דתיים. גם כאן, חרף שינויים, העולם ממשיך

להאמין במוסדות הדתיים ובקיומו של אל עליון כל יכול. על פי סקר שפורסם על ידי גאלופ באוגוסט 2012, 59% מתושבי העולם מגדירים את עצמם כדתיים, ירידה של 5% בלבד מ"2005. על פי מחקר נרחב שבוצע לאורך השנים על ידי חוקרים מאוניברסיטת שיקגו, 81% מהאמריקאים מאמינים בקיומו של אלוהים, ו"68% מאמינים שאלוהים מעורב באופן משמעותי בחייהם.

הארגונים שטוב לעבוד בהם יודעים ליצור את חוויית המשמעות הזו ואת המינון הנכון בין מעורבות ושליטה לתחושה של עצמאות ומימוש עצמי. ברומה ליחס בין ארגונים דתיים למאמיניהם, הארגון שטוב לעבוד בו נותן תחושה שהעובד הוא חלק ממשוה גדול יותר מאשר ארגון עסקי. חוויה זו נתמכת ב"חזון" וב"ערכים", ובפעולות שהארגון נוקט למען הקהילה. בארגונים אלו יודעים לשרר מעורבות וראגה לעובד תוך יצירה וטיפוח חוויה של קהילה ומשפחה. למרות הכל, אין הבדל גדול בין ארגונים המייצרים מרחב ותרבות של "בית" בתוך הארגון דוגמת גוגל, לבין אלה המתיימרים לסייע לעובד ביצירת איזון בין עבודה לחיים באמצעות עבודה מהבית, כפי שעשו ביארה עד הכרזתה הדרמטית של מריסה מאייר. בשני המקרים הארגון שואף לצמצם את המרחב הפסיכולוגי שבין בית לעבודה. יש המתפללים בבית, ויש המתפללים על שטיחון ברחוב, ויש הבאים לבית הכנסת או למסגד. כולם דתיים.

כמו בכל מקום שבו האסטרטגיה מפוצחת נשאר הנושא המאתגר של היישום. כאן נכנסת לתמונה היכולת הניהולית וכושר המנהיגות של מי שמוכיל את העדר. התחרות קשה כיוון שהפיצוח הוא נחלת הכלל והארגונים הגדולים מתחרים זה בזה באמצעות כלים תרבותיים דומים. עצם התחרות והמדירה תומכת - מדעת או שלא - בהנצחת הערכים התרבותיים המאפיינים את המערך. כות הגדולות המנהלות את חיינו. עצם קיומה של תחרות מעניקה לציבור חוויה של מעקב ושליטה. לכאורה, מי שמודד ומדרג הוא מי שמנהל את העניינים. אולם, כללי התחרות והנושאים הנמדדים מוכתבים גם הם על פי אותם ערכים שלארגונים יש עניין לשמרם. גבולות התחרות צפויים והרשות לדירוג נתונה. ואלוהי הארגון נים מחייך לו שם למעלה בנחת ואומר לצוות עוזריו: "זה עובד, זה עובד. הם מאמינים שהם משפיעים". ■

הכותב הוא מייסד ומנכ"ל S2R חברה לייצור ארגוני-אסטרטגי ומרצה-עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה

בדומה ליחס בין ארגונים דתיים למאמיניהם, הארגון שטוב לעבוד בו נותן תחושה שהעובד הוא חלק ממשוה גדול יותר מאשר ארגון עסקי