



# חוק הנאמנות

ארגונים וקוקים לעובדים נאמנים. עובד נאמן נשאר בא־רגון כל עוד האחרון רוצה בכך. לארגונים זה מתאים שכן גיוסו של עובד חדש, הכשרתו, הדרכתו והכנסתו לעניינים היא משימה מורכבת ובעיקר יקרה יותר מאשר השארת עו־בד ותיק בתפקידו. לא לחינם משקיעים ארגונים מחשבה רבה ואמצעים כדי "לשמר" עובדים, להגביר את ה"מחויבות" שלהם לארגון, ובעיקר לתת להם תחושה שהם עובדים ב"מקום שטוב לעבוד בו". עובד שעובד במקום שטוב לעבוד בו הוא עובד שמח וגאה. פעם אחת, כי הוא זכה להש־טייך לארגון כזה; ופעם שנייה, כי הוא ניצח את חבריו שעו־בדים במקום פחות טוב, או אולי אפילו שלא טוב לעבוד בו. מספר המחקרים על שביעות רצון בעבודה ועל האופן שבו היא מקדמת "נאמנות" הוא אינסופי, ורובם מראים קשר סטטיסטי חזק בין דיווחי עובדים על שביעות רצון ממקום העבודה לבין המשכיות ההעסקה. עובדים נאמנים לא פוע־לים כדי לעזוב את הארגון, מוכנים להשקיע מאמצים למען הארגון, ויש להם רצון עז להישאר בו. מנהלי ארגונים מצ־פים מהעובדים הנאמנים לשמש "שגרירים" של הארגון. ואכן, עובדים אלה מודעים עם ערכי ופעולות הארגון ומספ־רים על כך לחבריהם, ללקוחות ולבעלי עניין אחרים. מערכת היחסים בין עובדים לארגונים היא כמו־בן מורכ־בת, ובסיפור הנאמנות היא מורכבת עוד יותר שכן בבסיסו של דבר, ובמרבית המקרים, זהו הסדר חד־צדדי. מרבית הארגונים מתרחבים בעת צמיחה ומצטמצמים בעת משבר, ארגונים נמכרים ומשנים צורה, מתמזגים ומתייעלים, עוב־דים לייצר במדינות זולות, פותחים וסוגרים סניפים ומה לא. בקצה של כל אסטרטגיה עסקית או תפעולית כוו ישנם ש־נויים ארגוניים ותהליכיים ובקצה של אלה ישנם אנשים שחיייהם משתנים עקב כך. יום אחד אתה משתתף בסדנת "מחויבות", וביום אחר עלול למצוא את עצמך בחוץ. גם בימי שגרה ארגונים מקיימים מערכות יחסים שונות עם עו־בדים בסוגיית הנאמנות. באותו ארגון ממש יכולות להיות שתי אוכלוסיות עובדים: אחת שעליה מפעילים את כל הארסנל המעודד הזדהות ומחויבות; ואחרת, שעובדת במר־כו המענה הטלפוני שבו הצעירים מקבלים עידוד לעזוב את משרת הסטודנט אחרי זמן מה ומחלפים באופן מהיר יחסית בעובדים זולים אחרים.

נאמנות כערך ארגוני היא כלי ביד היוצר של מנהיגי הארגון, כל ארגון. כמו כל ערך ארגוני אחר, תפקידו לסייע לקדם אסטרטגיה. הכלים המופעלים לשם כך הם בחלקם, ממשיים ומוכרים כמו שכר גבוה ורכב חברה, וחלקם מניפו־ר לצייה רגשית המנצלת את הצורך האנושי להשתייך, להז־דהות ולהרגיש ביטחון. בעידן שבו הקשר בין מסרים ארגוניים לבין המציאות מתרופף והולך ועולם הפייק ניוז

והעובדות האלטרנטיביות תופס נפח, מושקע מאמץ גובר בסיפורי המעשה ובנרטיבים ארגוניים. כך למשל, ארגון יכול לשווק את עצמו כמקום שטוב לעבוד בו בעת משבר, בבחינת: "תגידו תודה שיש לכם מקום עבודה בעוד שאת כל השאר פיטרו". מסרים דוגמת אלה כיכבו בשנת הקורונה, במיוחד במצבים שבהם נדרש הארגון לשמר את הנאמנות של אלה שלא פוטרו או הוצאו לחל"ת, אבל ראו רבים מע־מיתיהם שעשו זאת. האם למנהלים יש בעיה עם מניפולציות רגשיות בסביבה הארגונית? אולי פחות משהיינו מניחים. דיאנה קראוס, פרופסור לניהול מאוניברסיטת קלאגנפורט באוסטריה, כחנה השפעה של מניפולציות בארגון על רגשו־תיהם של עובדים ועל מערכות היחסים בארגון. המסקנה שלה היתה כי הנוק המורגש אצל יצרני המניפולציות נמוך משמעותית מזה שחווים הקורבנות.

כל זה נכון עד שמגיעים לבני דור ה־ז. אלה, כידוע ממחקרים רבים, מסרבים להיכנע להסדר הזה שבו הארגון "עושה לך טובה" בכך שהוא מעסיק אותך, ועל כן עליך להיות אסיר תודה ולטפח נאמנות. גישה זו מאתגרת מנה־לים והנהלות למצוא דרכים חדשות לטפח אצל עובדים את הערך הכל כך חיוני הזה להישדדות הארגונית. מנהלים יכר־לים למצוא נחמה בכך שהבאים אחריהם, בני דור ה־ז, חוו־רים כפי הנראה למודלים הישנים והמוכרים של נאמנות למערכות. במחקר נרחב שביצעה אנה דולוט, פרופסור ללימודי עבודה מאוניברסיטת קרקוב, 39% מהנשאלים דיווחו כי ישמחו להישאר במקום עבודה אחד כל חייהם ורק 17% הביעו הזדהות עם האמירה "הייתי רוצה להחליף מקו־מות עבודה רבים".

את המקור לרגשות הנאמנות אפשר כתמיד למצוא במ־חקריו של הפסיכואנליטיקאי והפסיכיאטר האמריקאי ג'ון בולבי, לפיהם כולנו מחפשים מינקות את מה שהוא כינה "צורך בהיקשרות" (Need For Attachment): חום, חיבור, יציבות. זו סחורה שארגונים יכולים, לכאורה, לספק והעוב־דים רוצים לקנות. הצורך האדיר והראשוני הזה מאפשר לארגונים להושיט לעובדים יד כל עוד המעסיקים ירצו בכך. לשמחנתנו, עם השנים התפתחו גורמים המעדינים במעט את מאזן הכוחות הזה: תחרות, חוקי עבודה, בתי משפט ובמידה מסוימת גם התארגנויות עובדים. אולם אין לטעות, בבואם לחפש נאמנות יימשיכו ארגונים להשתמש בכל הכלים העו־מדים לרשותם להפוך את הארגונים למקומות שטוב לעבוד בהם. לעבוד בהם מתוך בחירה, כמו־בן.

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה ליעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה

נאמנות כערך ארגוני היא כלי ביד היוצר של מנהיגי הארגון. חום, חיבור, יציבות. זו סחורה שארגונים יכולים, לכאורה, לספק, והעובדים רוצים לקנות