



# כוחו של האקלים הארגוני

מה בין מה שהחוקרים מכנים "אקלים ארגוני", לבין חדשנות בתחומי אקלים, סביבה ומוצרים ירוקים? מחקר שהתפרסם לאחרונה ב־Sustainable Development בע"ר יכתוב וואן-האו סונג וחוקרים נוספים מבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת שנחאי, מבקש לענות על השאלה הזו. החוקרים מצאו כי ללא אקלים ארגוני תומך, חדשנות כזו לא תתרחש. לאחר שתחקרו 147 חברות סיניות הם סיכמו את מסקנותיהם במאמר שכותרתו - "חדשנות בתחומי הסביבה ומוצרים ירוקים: התבוננות דרך הוויית של אקלים ארגוני". המאמר עושה שימוש מעניין במשחק המילים של אקלים ארגוני, ומתייחס בין היתר, לתחום האקלים.

אקלים ארגוני הוא מושג חמקמק בתחום הניהול. בנג'מין שניידר, פרופסור אמריטוס מאוניברסיטת מרילנד, וכותבים נוספים, עמדו על ההבדלים בין שני המושגים. תרבות ארגונית, הם כתבו במאמר מ־2013 תחת הכותרת "אקלים ותרבות ארגונית", היא כלל הנחות העבודה המרכזיות ביחס לעולם והערכים המנחים את החיים הארגוניים. אקלים ארגוני, לעומת זאת, לוכד את המשמעות שאנשים נותנים לחוויות שאותן הם חווים במקום העבודה. הם הראו כיצד האקלים הארגוני משפיע על ההתנהגות יותר מאשר התרבות הארגונית והסבירו כי אקלים ארגוני מושפע באופן נרחב ממנהיגים, ומהאופן שבו הם מתנהגים. מכאן, שגם אם ארגון מגדיר לעצמו חזון, ערכים, קוד אתי ושאר עמודי תווך תרבותיים רווחים, הרי שהאקלים הארגוני המושפע מהתנהלות מנהיגי הארגון, חזק יותר ומשפיע יותר מכל הכלים הללו.

האם בארגונים ישראליים, או בתרבות הניהולית הישראלית, בכלל מתקיים האקלים הארגוני שיאפשר למקם את תחומי האקלים והסביבה במקום ראוי? לא בטוח. ליש ראלים ככלל לא מאוד אכפת מהסביבה, ונושאים הקשורים בקיימות נמצאים בשולי התודעה הציבורית. כך למשל, פרסמה ד"ר מיה נגב מאוניברסיטת חיפה מחקר העוסק במדיניות הציבורית של מדינת ישראל לנושא הניקיון, תחת הכותרת: "למה לא אכפת לנו שישיראל מלוכלכת", צוטט המחקר ב־ynet במאמר 2016, עם הטענה לפיה תחום הניקיון בישראל מונוט, וזוכה לתשומת לב מעטה ולתקציבים מועטים. גם מפרסומי דיונים של אגודת אדם טבע ודין ניתן ללמוד כי השאלה אם המודעות הציבורית לתחומים הללו בישראל משתפרת - מעלה תמונה מורכבת. לצד חברי אגודה שטוענים לשיפור קיימת הסכמה כי הדרך עדיין ארוכה וכי נושאים ביטחוניים וכלכליים ימשיכו להעסיק את המנהיגות הישראלית ומכאן את הציבור הישראלי בעדיפות ברורה. באגודה הובע החשש כי הפעילים בתחומים הירוקים-חברתיים ימשיכו להתפשט כחבורה

אליטיסטית ויפת נפש.

המגמה הזו משפיעה לא רק על התכנים הביטחוניים-הישרדותיים שבהם עוסקים מנהיגי המדינה, אלא גם על הנושאים שבהם הם אינם עוסקים. לעתים נדמה כי החביבה הנוגעת לשלום-עם-ערבים-קיימות-רווחה ושאר נושאים מסוג זה כוללת תחומים המעניינים מיעוט יחסית, שרובו ככולו מצוי בשמאל, ואינם נושאים רלוונטיים למיינסטרים. התפישה הזו אינה מתורגמת רק לתכנים, אלא גם לסגנון ולאקלים תרבותי. באקלים הזה, המדגיש את חשיבות הכוח והכוחניות, אין לנושאי סביבה מקום בראש סולם סדר העדיפויות, ואף לא מקום קרוב לכך.

לבסוף, מחקרים מראים כי לא רק התכנים וההתנהגויות אותם מדגישים מנהיגים משפיעים על האקלים הארגוני אלא גם סגנונם האישי. כך למשל, גרגורי ארונס, פרופסור לפסיכיאטריה מאוניברסיטת סן דייגו, בחן מה משפיע על אקלים ארגוני של מעורבות עובדים בנושאים שונים. המחקר בדק את הפערים בין הציון במנהיגות שנואל מול מדדים לעצמם, לבין הציון שנותנים להם העובדים אל מול מדדים של מעורבות. נמצא כי מצוותים המונהגים על ידי מנהלים שדירגו עצמם כציון מנהיגות נמוך יותר מאשר הציון אותו קיבלו מהמונהגים, רמות המעורבות של המונהגים גבוהות יותר. ארונס סיכם כי מנהיגים אלה, אותם כינה "מנהיגים ענווים" מעודדים עובדים מעורבים יותר.

האם התרבות המנהיגותית והניהולית הישראלית משופעת במנהיגים ענווים, כאלה שיכולים לחזור הביתה בשלום תוך שהם עוסקים בתכנים הנתפשים כ"חלשים", אנטי-ביטחוניים ומשפיעים רק בטווח הארוך? אפשר לציין לחיוב את הממשלה ש"באה לעבוד" ככזו שיש לה יותר פרטנציאל מהסוג הזה מאשר לממשלה הקודמת, שענווה היתה רחוקה ממנה ומראשיה מרחק עצום. ייתכן, בנוסף, כי מגפת הקורונה ושינויי מזג האוויר בעת האחרונה ילמדו אותנו גם משהו על מגבלות הכוח והכוחנות. אבל הדרך לשינוי באקלים התרבותי עוד ארוכה. כל עוד טייס F16 או יוצא 8200 ייחשבו כחכמים ומועילים יותר, ומכאן בעלי כושר השתכרות עתידי רב יותר מאשר בוגר תואר במדעי הסביבה, קשה לראות אקלים תרבותי שבו העיסוק באקלים או בסביבה יזכה למקום בעל ערך על יד שולחנות הדיונים סביבים מסכים מנהיגים ומנהלים.

dr.shilony@S2R.co.il

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

גם אם ארגון מגדיר לעצמו חזון, ערכים וקוד אתי, הרי שהאקלים הארגוני המושפע מהתנהלות מנהיגי הארגון - חזק יותר ומשפיע יותר מכל הכלים הללו