



מחוברים, אבל לא מחויבים

הראה כי כל שינוי שבוצע במפעל, כגון הוספת תאורה או הפחתת תאורה בשטחי הייצור, גרם לשיפור בתפוקה. האפקט הזה, שנודע כ"אפקט הותורן", ביסס את הרעיון כי תשור מת הלב, העובדה שהעובדים יודעים שהם משתתפים בניסוי והשפעות פסיכולוגיות מעין אלו הן שהשפיעו על השיפור. הכלים הפסיכולוגיים הללו שהתבססו על הצורך האנושי בקישוריות, וחיברו אנשים לארגונים, עבדו עד ממש לאח-רונה. אך האם החייוט של דורות ה' וה' השתנה בהקשר של החיפוש אחר קישוריות בכלל וקישור לארגונים בפרט? פרופ' שרון גלור מאוניברסיטת בולטימור פרסמה מחקר ראשוני המשווה בין דור ה' לדור ה' בהקשר זה. מסקנתה היתה כי אכן דור ה' נקשר פחות לארגונים, הן מבחינה רגשית והן מבחינת המחויבות לעתיד. בנוסף, היא וצוותה בחנו את אחד הכלים הנפוצים לשימור במקום העבודה – תוכניות לפיתוח עובדים – וסיכמו כי בעוד שלבני דור ה' תוכניות אלה מגבירות קישור לארגון, עבור בני דור ה' הן מובנות מאליהן ואין להן כלל תרומה לחוויית החיבור למקום העבודה. מחקרים נוספים תמכו בממצאים אלה וסיכמו כי אכן דור ה' זו קבוצה שאינה קושרת בין תעסוקה למחויבות למקום.

אם כך מתרחש שינוי שאינו קיצוני אך מורגש. אנשים עדיין נקשרים לאנשים, למקומות, אבל באופן פחות אוטומטי ויותר ביקורתי. כזה הרואה את העצמי במרכז, את הטובה האישית, הרגעת ואת ה"מה יוצא לי מזה" הקישוריות הנרבעת מתוך "הקשר" בין העובד למעסיק אינה מובנת מאליה. העובדים אינם חשים ככלואים בכלוב בו הם צריכים לבחור בין אם המגבת לאם החלב. הם יכולים לומר: גם מגבת, גם חלב. וחלב שקדים, אם אפשר. ולמחרת, כל זה עלול לא להספיק, או להשתנות, או מה שזה לא יהיה. למנהיגים ומנהלים אין עדיין את המתכונים המדויקים להתמודד עם כל זה. לכן הכל כל כך היברידי. גם בית, גם מקום עבודה. גם לפנק כאן, וגם שם. וזרקים לתוך הבור הלא ברור הזה את מה שאפשר. הרבה אנרגיה ומשאבים הולכים למקומות הללו. ייתכן שתחת זאת צריך להתמקד. להנהיג. לומר: זה הארגון שלי וכך אני מנהל אותו. אני נותן תשומת לב, אבל לא מתנות בלתי סבירות. אני מאמין בעבודה מהבית, אבל לא בשילוב מוזר של בית-עבודה. בעת בלבול יש ערך למנהיגות, לקבלת החלטות בנושאים עקרוניים וליצירת פיות ברורות תוך נכונות לשלם מחיר. יש רק לקוות שיהיה זה מחיר זמני.

ראש הממשלה נפתלי בנט, שבעברו עסק בניהול בהייטק, היה אמור לדעת שהעובדים של היום הם לא העובדים של פעם. הוא לא שמע עליהם? היום הם פה, מחר הם שם. אין נאמנות. אחרי שנה הם מחפשים את הדבר הבא. העובדת שלו, ח' עידית סילמן, היא בת 41, מדור שמכונה המילניאלז – ואת אלה כידוע צריך לשמר היטב. לא סתם באו אליי בטענות על כך שהוא השקיע יותר מדי זמן "בחור" ולא טיפל בשימור הבכירים, משל היה מנכ"ל שעוסק במכירת ופיתוח עסקי ולא שם לב שבורח לו סמנכ"ל הטכנולוגיות, עם כל הידע, לארגון המתחרה. הרי כל הרעיון הזה, שיש חברה שטוב לעבוד בה, נהפך חמקמק. טוב לעבוד בה: היום, כרגע. מחר, יום חדש עם הודמנויות חדשות.

עשרות שנים ביססו ארגונים את מערכות היחסים שלהם עם מנהלים ועובדים סביב סוגיות של חיבוריות, נאמנות וקישוריות. הרעיון כי הארגון הוא מעין משפחה משמש עדיין מנהלים רבים במצגות, בנאומים, בברכות לחג ובצינונים של מנהלים ועובדים מצטיינים. מחקרים המוכיחים כי עובדים מרוצים ונאמנים לארגון ללא קשר לשכר מצוטטים שוב ושוב כתמיכה ברעיון כי יש משהו "מעבר" לו זקוקים העובדים. זה לא הכסף, מלמדים בקורסי ניהול, אלא בעיקר מערכות היחסים הקרובות בין העובדים למנהלים הישירים שלהם שמחזיקות אותם מרוצים במקום העבודה.

הרעיונות הללו נשענו על תפישות שהתבססו עוד במחצית המאה הקודמת, והסבירו את המניעים המרכזיים שבגינו בני אדם נקשרים לבני אדם אחרים או למסגרות בכלל. הפסיכואנליטיקאי הבריטי ג'ון בולבי היה חלוץ בהקשר זה כשפיתח את תאוריית ההיקשרות שלו (Attachment Theory) בשליש האחרון של המאה הקודמת. בולבי עסק בפסיכולוגיה התפתחותית וביחסים של הפעוט עם הדמויות המשמעותיות בחייו, וטען כי הצורך בהיקשרות של האדם עם דמויות כאלה הוא בסיסי, עמוק, אוניברסלי ומשמש בסיס לציפיות המבוגר מעצמו ומסביבתו. הארי הרלן, פסיכולוג אמריקאי מאוניברסיטת ויסקונסין, ביסס את הרעיון של בולבי באמצעות ניסוי מפורסם שערך בקופי רווס פערטים שנאלצו לבחור בין "אמא" עשויה תיל ומחזיקה בקבוק חלב, לבין "אמא" עשויה ספוג ועטופה במגבת נעימה. המחקר הראה כי הקופים מעדיפים להתכרבל אצל "אם המגבת" וניגשים ל"אם התיל" רק לצורך אכילה.

החיפוש של בני אדם אחרי משמעות, תשומת לב והתייחסות בחיים בכלל ובהקשר זה, במקום העבודה, הוא כה עוצמתי, שהוא הוכר כבר בשנות ה-30 של המאה הקודמת. אחת מאבני היסוד של הבנת מערכות היחסים שבין מעסיקים לעובדים נמצאה בניסוי שנערך במפעל הותורן של חברת הטלפונים בל. הניסוי שעסק בהעלאת תפוקת עובדים

מתרחש שינוי שאינו קיצוני אך מורגש. אנשים עדיין נקשרים לאנשים, למקומות, אבל באופן פחות אוטומטי ויותר ביקורתי. כזה הרואה את העצמי במרכז, את הטובה האישית, הרגעת ואת ה"מה יוצא לי מזה"

page

361