



ארגון טוב דיו

מה שאנחנו מגדירים ומוודים כ"חברה טובה" הוא בדיוק מה שתאגידים היו רוצים שנגדיר ונמדוד: יציבה, בעלת מערכות תגמול הוגנות, רווחת עובדים, שיח מכבד ושאר ירקות. אלא שלאנשים טוב או לא טוב לעבוד במקומות עבודה ממגוון סיבות, בחלקן סמויות, והן חשובות לא פחות מקריטריונים אלה. גם ההגדרות בהן משתמשים שחוקות מרוב כביסה. כך למשל, אם יש חברה בה גם אנשים בינוניים מקבלים קביעות, יכולים לעבוד ברבע משרה תמורת שכר של משרה מלאה, והם לא יפוטרו לעולם - אנחנו לא אומרים שזו חברה שטובה לאנשים עצלנים או נצלנים, אלא כזו שטובה לאנשים שמחפשים יציבות.

גם ארגון מושחת או כזה העוסק בשירותים או מוצרים הכרוכים ברמות אתיות נמוכות, אינו בהכרח ארגון שלא טוב לעבוד בו - אלא ארגון שלאנשים מסוימים לא טוב לעבוד בו. פרופ' רוברט קולדין וחוקרים נוספים מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת אריזונה פרסמו ב-2021 בכתב העת Journal of Business Ethics, מחקר העוסק בהשפעות של אווירה לא אתית בארגון על שימור או נטישה של עובדים. המחקר הראה כי מנהיג המקדם אווירה שאינה אתית מעודד שימור עובדים שנוח להם יותר עם חוסר אמינות ועם התנהגות לא אתית כלפי חבריהם לעבודה, וגורם לעזיבה של האחרים. העובדים שלגביהם היתה התאמה בין רמת האתיקה האישית לזו של הארגון, לא דיווחו על מצוקה פסיכולוגית. משמע, עבורם, הארגון הזה הוא ארגון שטוב לעבוד בו.

במצאים אלה תומך מחקר מוקדם יותר, מ-2019, שפרסמו באותו כתב עת סולאר מסדאגיניה וחוקרים עמיתים מבית ספר למנהל עסקים באוניברסיטת מישיגן. המחקר הזה עסק במנהיגים הדוחפים את עובדיהם לביצועים ולהתמקדות מתמדת ב"שורה התחתונה", וזאת תוך יצירת עדיפות על פני מיקודים ארגוניים אחרים. החוקרים הראו כי יחסי הכוח בין המנהיגים לעובדים גרמו לאחרונים לפעול לריצויו של המנהיג, תוך רמיסת קודים אתיים. התרבות הארגונית הזו גרמה לנטישה של עובדים עם מערכות מוסריות מובחנות, אך תרמה לשימור עובדים בעלי רמות מוסר "גמישות". עובדה ידועה היא כי לאיכות מערכת היחסים עם המנהל הישיר קשר מובהק לשביעות רצון במקום העבודה. ניתן להסיק מן המחקר קיים כי זו בהחלט יכולה להיות מערכת יחסים טובה, אך כזו המבוססת על הודעות עם רמות מוסר נמוכות ואתיקה היודת עת להתגמל אל מול העמידה במה שמנהלים מגדירים כח טוב. כלומר, התפייסה כי עובדים יראו ארגון שטוב לעבוד בו כמקום המקדש ומקיים רמות גבוהות של אתיקה ומוסר היא מכיליה, שלא לומר צדקנית.

בהקשר של שביעות רצון בארגונים נהוג לצטט עשרות מחקרים הטוענים כי השכר הוא רק אחד המרכיבים החשובים בים בבחירה להישאר במקום העבודה. מקובל גם לטעון כי מערכות תגמול הוגנות הקושרות באופן שקוף בין מאמץ, תוצאות ושכר מועדפות על עובדים ומעניקות להם תחושת ביטחון, ולכן זוהי תכונה ארגונית נשאלת ורצויה. אלא שגם עם תפישת זו של הארגון הטוב, המחקר מתווכח. טוביאס קולמן מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת דיסבורג-אסן בגרמניה השווה ב-2019 בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים בסוגיית הקשר בין מאמצים, תוצאות ותגמול. המחקר הראה כי עובדים מבוגרים חשים חוסר שביעות רצון במקום העבודה כשהאיוון הזה לא ברור או מופר. אולם, ככל שהגיל יורד זה מטריד את העובדים פחות. לעובדים צעירים, מצא המחקר, לא אכפת לקבל שכר גבוה על מאמץ ציט נמוכים או תוצאות נמוכות. להיפך. מקום עבודה טוב, לתפישתם, הוא כזה שמשלם להם הרבה גם אם הם עושים מעט. אפשר להניח שזוהו נתון שלא היה עובר את מבחן התקיינות הפוליטית של סוקרי החברות שטוב לעבוד בהן. האם ניתן לברר עם עובדים אם היו שמחים לעבוד בארגון שניתן לחפף בו, ולקבל שכר גבוה ולא חוגג? ספק אם זה נבחן. ברור שבעיני חלק מן האוכלוסייה זהו נתון שהיה מקבל גי קוד גבוה, אם הסוקרים והנסקרים היו מדלגים מעל השלב של הרצייה החברתית בבחירת השאלות כמו גם התשובות. ומהרמה הארגונית לרמה הלאומית. התקופה האחרונה מפגישה ישראלים רבים עם השאלה אם ישראל היא מדינה שטוב לחיות בה. הם מציבים ערכים מערביים אוניברסליים כנאי בסיס למדינה תקינה שראוי וטוב לגדל בה ילדים. אלא שגם זו חשיבה מכלילה. השאלה כאן היא אם זו מדינה שטוב לחיות בה עבורם. שכן אין ספק כי למדינה המקדמת דת, לאומנות, החלשה של שלטון חוק, ריכוז כוח רב בידי מעטים, צמצום כוחם של שומרי סף ועוד, יש לא מעט לקריות מרוצים. במדינה כמו בארגון: אנשים מנסים להשפיע מבפנים, ובסופו של דבר מחליטים אם שווה להם להישאר, או לחפש אלטרנטיבה. יש אנשים שהמדינה ממנה חלקנו יראים מתאימה להם מאוד. אנשים חיים בכל מיני מקומות. עיראק, סוריה, לבנון ואיראן. ויש להניח שגם שם, יש אנשים שמרגישים שזו מדינה שטוב לחיות בה, עבורם. או שהם משלימים עם המציאות, או שהם חיים תחת הביטוי שטבע הפסיכואנליטיקאי דונלד וויניקוט בהקשר של אימהות: מדינה טובה דיה. טובה דיה עבורם.

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

369