



ניהול משאבי אנוש ורוחניות במקום העבודה: מחשבות, הערות והבחנות^{1*}

² Konstantin Weicht; ³ Yochanan Altman; ² Michael Muller-Camen;
⁴ I-Ting Chen

תקציר

נושא הרוחניות והאמונה במקום העבודה מראה עניין הולך וגובר בקרב בעלי עניין רבים: מנהיגים עסקיים, עובדים מכל הסוגים והרמות, מנהיגי איגודים מקצועיים וחוקרים אקדמיים. על אף האתגרים וההזדמנויות שעלו מתוך מגוון נושאים רוחניים ואמוניים במקום העבודה, אסכולות ניהוליות היו איטיות יחסית באימוץ הגישות העולות. מטרת מאמר זה, היא לזהות, לתעד ולנתח את מקורות המידע האקדמיים בהם נמ"א (ניהול משאבי אנוש) ורוחניות במקום העבודה, כולל דת, השתלבו בדיון אקדמי ובפעילויות ארגוניות מתועדות.

המאמר מציג תוצאות חיפוש מילות מפתח ב'מדריך לאמונה ורוחניות במקום העבודה 2013' (Neal, 2013). החיפוש מזהה ארבע תחומים נפרדים בהם נמ"א מעורב בנושאי רוחניות במקום העבודה: נושאים חוקיים תקנוניים וסוגיות של שוויון בתעסוקה; רוחניות של מנהיגות וניהול; תוכניות פיתוח רוחניות; וגיוס ומיון. בהתבסס על הספרות שנחקרה ונותחה, אנחנו טוענים כי התבסס קשר נראה בין נמ"א ורוחניות במקום העבודה. מחקר נוסף נדרש כדי להרחיב את הבנתנו על תפקיד נמ"א במקום של רוחניות במקום העבודה.

מבוא והקשר מחקרי

ההיסטוריה של ניהול הייתה עדה להרבה אופנות ורעיונות חולפים. בחברה המערבית, שנהיית יותר חילונית, יכולה להפתיע טענתם של Fry, Matherly, and Ouimet's (2010), כי רוחניות יכולה להיות העובדה שמביאה "נס" לארגונים ומשנה אותם לארגונים יותר מצפוניים, ממוקדים, בעלי עניין ושומרים על קיימות. התנהלות זו ממקסמת את השילוש שבין כלכלה, חברה וסביבה. בתמצית, הטענה היא, כי רוחניות במקום העבודה והנהגה רוחנית בפרט, יכולות להשפיע על ביצועי העובדים ולספק את היסודות לפיתוח למידה, יצירתיות, העצמה וחדשנות, אשר בתורן מסייעות לתוצאות ארגוניות משופרות (Fry et al., 2010; Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008; Sullivan, 2008).

ניתן לטעון, כי לימוד רוחניות במקום העבודה רחוק מלהיות חדשני בתחומי הפילוסופיה ומדעי החברה. אפשר למצוא את מקורותיו בקרב יוזמות קלוויניסטיות, מתודיסטיות וקוויקריות במאה ה-19, בעוד המקורות המחקריים שלו נמצאים, בין היתר, בעבודותיהם המקוריות ורבות ההשפעה של מארקס, וובר, דורקהיים, גיימס ופרויד (Case, Eriksen, Mills, & Hope, 2012; Tracey, 2012). עם זאת, לא ניתן להתעלם מהרעיונות הרעננים בהתדיינות הנוכחית של תקופתנו. לפי ה-Journal of Management (JMSR, 2014), Spirituality & Religion בעשורים האחרונים, מראים מודעות עולה לנושאים עסקיים הקשורים לרוחניות, כגון אתיקה עסקית, קיימות ואיכות הסביבה, אחריות חברתית תאגידית ואיזון

¹ המאמר תורגם מאנגלית על ידי העורכים באישור הכותבים. הגרסה האנגלית בעמוד 50

² Vienna University of Economics and Business, Austria

³ Middlesex University London, UK

⁴ Sheffield Hallam University, UK

עבודה-חיים פרטיים. מאז שנות ה-90 המוקדמות, אנו עדים לתנועה הדואגת ליצירת סביבת עבודה המאפשרת יותר אותנטיות, אמון, משמעות וייעוד. יש הטוענים, כי עם ההתעוררות של שערוריות השחיתות כדוגמת ארנון, וורלד-קום ופולקסוואגן, כמו גם המשברים הכלכליים שהטילו צל כבד על הכלכלה העולמית, הגיעה הצורך ב'ארגון מוסרי' (JMSR, 2014). התנועה לרוחניות במקום העבודה צוברת תאוצה עם תשומת לב מחקרית ומעשית עולה (e.g. Major, 2013; Miller & Ewest, 2013; Neal, 2005; Tracey, 2012). ניתן לראות את זה בהקמת קבוצת עניין "ניהול, רוחניות ודת" ב-Academy of Management (AOM) Management ב-1999 (AOM, 2014). מגמה זו קיבלה אישוש מחודש בהמשך פעולת הקבוצה וכוונותיה להפוך למחלקה (AOM, 2013) ובייסוד ירחון ייעודי בשנת 2004 "Journal for Management, Spirituality and Religion" (JMSR).

העניין ההולך וגובר העלה גם חששות וקולות סקפטיים. עלו שאלות כמו: על בסיס מה ניתן להצדיק בקשה של ארגונים מעובדיהם שייתנו את הלב והנשמה לתאגיד; האם יש ערובות כי האמון, שהוא בסיס לביטויי רוחניות, לא ינוצל לרעה; איך מתמודדים ארגונים עם מגוון דתות בכוח העבודה, כולל עובדים המכחישים כל אמונה דתית או רוחנית (Lund Dean, Safranski, & Lee, 2015; Brown, 2003). עלה גם חשש, כי לרוחניות במקום העבודה יכול להיות גם צד אפל בעל השלכות שליליות, כגון שליטה מטרידה בכוח העבודה, דחיפה לקבלת מטרות הארגון ופעולותיו, מניפולציות על משמעות והשגת היענות-ציות (Lips-Wiersma, Lund Dean, & Fornaciari, 2009; Brown, 2003).

בעוד שיש עדויות רבות להתרחבות התחום, ניתן לשאול אם כל ההתפתחויות אכן תרמו להבהרת השיח, או אם הגישה הרחבה והמקיפה המאפיינת את השיח על רוחניות בארגונים כיום, מובילה ליותר בלבול. אנו מקווים להוסיף מעט בהירות לדיון בהצעת עקרונות ניתוח. אנו מעוניינים להציג חדשות מתחום ניהול משאבי אנוש, דרכן ניתן לחקור את תחום הידע של רוחניות במקום העבודה. אנו טוענים כי שימוש בנקודת מבט לארגון המידע, כמו הדיסציפלינה של נמ"א, מאפשרת לנו להשתמש בשיטות מחקר, בהמשגות ובמבנים דומים בהטמעה לתחום חדש זה שאנחנו בוחנים. נמ"א זו בחירה טבעית, משום שמאז תחילת המאה ה-20, מובן שנמ"א מכיל מגוון רחב של משימות, כלים ותחומי אחריות בשירות החלק האנושי של מיזמים ומייצר ערך עסקי, דרך ניהול אסטרטגי של כוח העבודה. נמ"א כיום מקובל כבעל תפקיד מפתח בהצלחה של ארגונים, למשל בכך שמייצר רווחה לעובדים ומעלה ביצועים על ידי מחויבות ונאמנות מוגברות (e.g. Fry et al., 2010; Kaplan & Norton, 1996).

לפני שנתחיל בניתוח, אנו רוצים להתייחס לכך שהתנועה העולה, שאנו קוראים לה 'רוחניות במקום העבודה', נקראת בשמות שונים, כגון התנועה לרוחניות במקום העבודה, התנועה לאמונה במקום העבודה, ותחומים קשורים כמו תנועת אסכולת החיוביות הארגונית *the positive organizational scholarship movement* (Bell-Ellis, Jones, Longstreth, & Neal, 2013).

כפי שמציין המדריך לרוחניות במקום העבודה (2013), בשנים הראשונות של תחום האמונה והרוחניות במקום העבודה היו שתי נקודות מבט מובחנות: זאת שהתענינה בדת במקום העבודה, וזאת שהתענינה ברוחניות במקום העבודה. רוב האנשים ראו בדת וברוחניות כייחודיות ומובחנות זו מזו, ותומכי כל אחת מהאסכולות הסתייגו משילוב השנייה בדיאלוג שלהם. עם זאת, עם הזמן אנשי ארגונים ואנשי מחקר יכלו לראות יותר מן המשותף, ומצאו כי יש ערך בלמידה של מה שיש לדת השונה להציע לחוכמה של מקומות העבודה. לכן, בעוד אנחנו מכירים בכך שיש הבדלים סמנטיים, לצורך מחקר זה נלך עם גישתו המכילה של ה'מדריך לאמונה, רוחניות ודת במקום העבודה'. קוראים המעוניינים להתעמק בהבדלים הסמנטיים מוזמנים לעיין במאמרים המרחיבים תחום חשוב זה (e.g. Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016).

Miller & Ewest, 2013; Phipps & Benefiel, 2013; Kinjerski & Skrypnek, 2004; Brown, 2003; Ashmos & Duchon, 2000; Gibbons, 2000.

שיטה

בעקבות סקירת ספרות בתחום ניהול ורוחניות, הוחלט לבחון לעומק מקור אחד מסוים: את "המדריך לאמונה ורוחניות במקומות העבודה" (Neal, 2013). המדריך הינו אוסף של מאמרים מוזמנים ומאמרים מחקריים שנכתבו על-ידי אנשי ארגונים וחוקרים בולטים בתחום של אמונה ורוחניות במקומות העבודה. הוא מספק תמונת מצב עכשווית על התחום, בשילוב של נקודות מבט אקדמיות ושל פעילים בארגונים. מטרת המדריך היא לספק סקירה רחבה ולבנות גשר בין המחקר לבין העשייה הארגונית, הכוללת אוסף מקיף של כתבים ומאמרים העוסקים ברוחניות במקום העבודה, במטרה ליצור תמונה לא רק של מקרי בוחן ושל המחקר הנוכחי, אלא גם חזון של מה שעשוי לעלות ולהתפתח בתחום בעתיד (Neal, 2013).

המדריך, כולו כתוב באנגלית, בנוי משבעה חלקים, כולל 44 פרקים, ותרמו לכתיבתו 55 כותבים. הוא מכסה נושאים, כמו סוגיות בסיסיות באמונה ורוחניות במקומות העבודה, נקודות מבט דתיות על אמונה במקום העבודה (כולל נוצריות, פרוטסטנטיות, יהודיות, איסלמיות ושל באהאיים), תיאוריות עולות על מנהיגות, נקודות מבט המשלבות דיסציפלינות שונות, הערכה ומדידה של רוחניות במקום העבודה, שילוב תחום הידע והמעשה, כמו גם כתבים של 'בחינה עצמית' המסתכלים מעבר לאופק.

נערכה סקירת מילות מפתח מתחום נמ"א על המדריך, כולל ביטויים קרובים, מילים נרדפות, כולל קיצורים ופתיח של מילה עם סיומות שונות. המילים נספרו לפי הופעתם בטקסט פעם לכל הקשר שהמילה מופיעה בו. לדוגמה, קישור חוזר לאותו אירוע נספר פעם אחת. באותו אופן, כאשר מילות מפתח הופיעו יותר מפעם אחת במשפט או פסקה, הן נספרו כפעם אחת. בנוסף, כאשר מילות החיפוש הסתברו כמתייחסות לתיאור או הגדרת תפקיד, הן לא נספרו. כך גם כל אזכורי המילים בשמות הירחונים ומקורות המידע. החיפוש אחר המושג 'ניהול משאבי אנוש', כולל מושגים נרדפים כמו 'ניהול סגל', העלה 42 תוצאות תקפות.

תפקיד נמ"א ברוחניות במקום העבודה

זו הייתה אחת ממטרות המדריך לבחון באלו דרכים אמונה ורוחניות במקום העבודה מקבילות לפעילויות חדשניות ומתקדמות בניהול משאבי אנוש, או האם הן מביאות משהו נוסף לדיון (Neal, 2013). הניתוח שלנו מציע, כי קשרים בין ניהול משאבי אנוש ורוחניות במקום העבודה כרוכים זה בזה. ארבעה תחומים של מעורבות נמ"א ברוחניות במקום העבודה זוהו. בנוסף לארבעת תחומים אלה, הרכבנו רשימה של 'נושאים נוספים שעולים'. אלה יכולים להיות לא יותר מהערת שוליים של פסקה במאמר, שעדיין נשפטה כמשמעותית. ארבעת התחומים (וינושאים נוספים שעולים) עם השלכות על נמ"א ורוחניות במקומות העבודה, מוצגים בסדר יורד של פירוט שניתן ב'מדריך', החל בנושאים שנדונו הכי הרבה:

1. נושאים משפטיים וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה.
2. מנהיגות, מנהלי נמ"א רוחניים.
3. תוכניות פיתוח רוחניות.
4. גיוס ומיון עובדים.
5. נושאים נוספים שעולים.

נושאים משפטיים וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה

הסבר אפשרי לשאלה מדוע זה (עדיין) כה מורכב לסמן קשר לא מעורפל בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה, ניתן על ידי Sullivan (2013) על בסיס חוקי. לפי Sullivan, מנהיגי ארגונים תשושים מדיונים משפטיים, לכן מסתייגים באופן קיצוני משילוב כל דבר הקשור לאמונה ורוחניות בארגונים. מומחה לחוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה, טען, על פי Sullivan, כי הדאגה הזו אינה נחוצה משום שהחוק (האמריקאי) תומך באופן כללי ברוחניות במקום העבודה. החלטות המתנגדות לשילוב נושאים רוחניים, לעתים בניגוד לתחושת הבטן של מנהלת לפיה "ייתכן שיש בזה משהו בעל ערך" לארגון, נוטות להיות מבוססות על חוסר ההיכרות של מנהלי הארגונים עם תקנות וחוקי שוויון הזדמנויות בעבודה, ולעתים התוצאה של זה היא בפרשנות שמרנית מהנדרש של החוקים (Sullivan, 2013).

עבודה על נושאי רוחניות הקשורים לחוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה מציגה הן אתגרים והן הזדמנויות למ"א. במדינות עם ועדות ארציות מבוססות בתחום שוויון הזדמנויות בתעסוקה כדוגמת ארה"ב, ישנה ציפייה ממנהלי מ"א להבטיח התאמה לחוקי העבודה. מכך מתחייב שהם יבינו את החוקים והוראותיהם. McCormick (2013) במאמרו על עתיד התחום בירחון Management, Spirituality and Religion (MSR), מצביע על החפיפה בין נמ"א לניהול רוחניות ודת. הוא מדגיש כי תפיסות כמו של Mitroff (2003), לפיהן דת מאורגנת יש לה מקום מאוד מצומצם, אם בכלל, במקום העבודה, הן שנויות במחלוקת מנקודת מבט משפטית. כמו כן, הן הזמנה (לפחות בארה"ב) לתביעות על בסיס של הפליה על רקע דת. זוהי חלק מאחריותם המשפטית הכוללת של מנהלים/ות משאבי אנוש להתאים את הארגון לצרכים דתיים של עובדים במידת האפשר (Sullivan, 2013; McCormick, 2013). מנהלים/ות משאבי אנוש צריכים לבחון אם וכיצד ניתן להתאים את הארגון לצרכים רוחניים, כגון גמישות בשעות הפסקה לתפילה או התאמת חדר לתפילה (Sullivan, 2013; U.S. Equal Employment Commission Compliance Manual, 2013).

ה'מדריך' מספק דוגמאות לחברות שמקדמות בבירור את אמונותיהן ומעולם לא התמודדו עם תביעה משפטית משמעותית על סוגיות של גיוס עובדים (e.g. Day Spring Greeting cards; Akin, 2013). להיפך, אם מנהלים/ות משאבי אנוש מתחברים לרוחניות במקום העבודה, כמו למשל בתוכניות כמו התוכנית של פורד 'רשת האמונה של פורד' the Ford Interfaith Network at Ford Motor Company (e.g. Neal,) (Sullivan, 2013; 2013), ההבטחה היא כי הארגונים ייתרמו משירות לקוחות טוב יותר, יצירתיות וחדשנות משופרות ושיפור כללי ביצרנות וברווחים.

חיבור אפקטיבי של הרוח עם העבודה הופך את העבודה למשמעותית יותר ומספקת יותר. חיבור כזה מספק תשובה לשאלות הנוגעות לשחיקה, לחץ, רצון העובדים לשלב את אמונתם וערכיהם במקום העבודה, ועבודה בשיתוף פעולה, כבוד והתלהבות עם אחרים. בקצרה, זה נוגע להתאמה לצרכים אנושיים בסיסיים, בין אם משתמשים ישירות במושג 'רוח' 'דת' או לא. עם זאת, אם מנהלים/ות מ"א אינם מקדמים מספיק את נושא הרוחניות במקום העבודה, זה יכול להוביל לאי-הבנות עם עובדים, שעשויות להפוך לבעיות משפטיות ואף להסדרים יקרים מול בית המשפט (Sullivan, 2013).

ניהול משאבי אנוש, ניהול ומנהיגות רוחניים

תמיכת נמ"א ברוחניות במקום העבודה ממוקמת כקשורה באופן הדוק למנהיגות] Akin (2013) see e.g. on Day Spring Greeting Cards; Major (2013) on Hewlett Packard (HP); Sedgmore (2013) on CEL]. מייג'ור (2013), לשעבר מנהל מ"א בחברת HP, מעיד על סגירת מחלקה המונה 700 איש, שבעבר ייצרה מחזור של 2 מיליארד דולר, בעת רכישת קומפקט ועל פיטורי 20,000 עובדים הנלווים לרכישה. לאחר עשור של הצלחה עסקית, ביצועי המחלקה ירדו באופן חמור ומדדי מפתח כלכליים, מדדי איכות מוצר,

ומדדים חברתיים ותרבותיים הגיעו לקו האדום. התקבלה החלטה להפסיק את פעילות המחלקה והנהלה חדשה נשכרה כדי לנהל את המעבר. בנוסף לקווים מנחים עקרוניים שפותחו על-ידי ההנהלה הבכירה, נמ"א ב-HP הציגה חמש רמות של תמיכה ארגונית (סדנאות, קהילה, תקשורת, ייחודיות, טקסים). באופן מפתיע, החודשים עד לסגירה היו החודשים היצרניים ביותר של המחלקה. כל מדדי הביצוע העיקריים השתפרו, שורה של מוצרים חדשים הושקה בהצלחה, ולכאורה יותר ממאה מיליון דולר נחסכו בשל משא ומתן מחודש על חוזי הספקים. בהערכה לאחר מעשה, מייג'ור (2013) מעיר, כי רוחניות במקום העבודה הייתה הגורם המבדל עבור הצוות. הרוח החדשה בעבודה, שהחלה ממשאבי אנוש וחמש רמות התמיכה הארגונית, שיקמו תחושת משמעות, זהות, אמון, קהילתיות ושליטה. כאשר הגיעה ההודעה על הסגירה שלושה חודשים מאוחר יותר, היא התקבלה על-ידי צוות רגוע ומקבל (מייג'ור, 2013). מייג'ור מוסיף ומסיק, כי ההצלחה הייתה בשל החיבור של ההנהלה לרוחניות במקום העבודה. מנהיגים, כולל הוא עצמו, היו צריכים ראשית לעבור שינוי עצמי. שינוי שאיפשר להם להיות פתוחים, להוריד מגננות ולקבל - שגם כמנהיג - הם חשופים ופגיעים. הסתכלות עצמית סייעה לו לשנות את התנהגותו ממגננה, הכחשה, רציונליזציה מופרזת או חוסר רגישות, לתגובה לתחושות לב, הומניות, ראיית האנשים וחמלה.

תוכניות פיתוח רוחניות

ה'מדריך' מספק שתי דוגמאות לתוכניות פיתוח רוחניות. ראוי לציין לגבי תוכניות אלה, כי הן מכוונות להתמקד ב"אדם כמכלול" ובהתייחסות למתן תמיכה לעובדים, ואינן מבחינות בין חייו הפרטיים של העובד לבין עבודתו המקצועית. מ"א ב- Day Spring Cards (Akin, 2013), מפעילים תוכנית פיתוח רוחניות שנקראת "מעשירה", ואשר כוללת תוכנית פיתוח מנהיגות המתמקדת בכישורי מנהיגות רכים. מחלקת מ"א מעריכה את התוכנית ובהתבסס על הניתוח, מספקת "גורמים מטפחים" לעובדים מחוץ לסביבת העבודה (Akin, 2013).

תוכנית פיתוח רוחניות ב'מכון גירט-גרוט' באוניברסיטת וינדשיים, הולנד (Geert Groote Institute, Windesheim University), אחראית לדיאלוג מתמשך על הזהות והערכים של האוניברסיטה. מחלקת מ"א מספקת מפגשי פעילות ודיון מחוץ לאוניברסיטה לעובדים, מנהלים וסטודנטים, ומארגנת פעילויות נוספות לבחינה עצמית של המוסד. כמו כן, היא מפעילה "תוכנית למנהיגות נותנת השראה" ומיעצת לחבר המנהלים לגבי נושאי זהות וערכים (Schuijt, 2013).

קבלת עובדים

המרכז הרפואי 'מרסי' Mercy שמפעיל מספר עסקים בתחום הבריאות בארקנסו, התמקד בתהליך קבלת העובדים. כארגון נוצרי הם מוכוונים לאתר ולקבל את "האנשים הנכונים". לכן, הם פיתחו תהליך מיון קפדני. כנראה לא מפתיע, ששיקולים משפטיים הפכו להיות נושא משמעותי. שאלות הנוגעות לאמונה, למרות שנתפסות כחשובות, נשארו מחוץ לראיונות בשל חשש מהשלכות משפטיות אפשריות. החשש הזה היה מבוסס על אי ידיעת החוק לשוויון הזדמנויות בעבודה לעומק וחוסר תמיכה למראיינים כדי להבטיח שיישארו בתחומי החוק (Gardner, 2013). בעזרת מ"א יושם הליך מיון סטנדרטי, שהוא כיום הכלי המחייב בכל ארגוני הבריאות של 'מרסי' Mercy Health Care. הליך הקבלה כולל מספר שלבים, שמטרתם להבטיח "התאמה רוחנית תרבותית" בין המועמדים לארגון. תוכנה חדשה עם שלוש שאלות פוסלות בהתחלה, עושה את ההבחנה הראשונית ומקטינה את מספר המועמדים ברשימה. השאלות מנוסחות באופן שמאפשר לשאול מועמדים על הציפיות שלהם והנכונות להשתתף בתוכניות רוחניות וטקסים דתיים בארגון. למשל, ניתן לשאול את המועמד/ת אם ירגישו בנוח בסביבת עבודה שבה טקסים, ערכים ופעולות רפואיות מבוססים על דת ושכל העובדים מצופים להשתתף בהם, כמו למשל תפילה משותפת על בסיס קבוע (Gardner, 2013).

בנוסף להליך המיון הזה, התחילו מ"א להיות מעורבים בראיונות הרבה יותר מבעבר. מ"א עורכים ראיון מקדים עם מועמדים, במטרה להימנע מקבלת עובדים שעל אף היותם בעלי יכולות גבוהות, גישתם ותפיסתם אינן מתאימות למצופה במרכז הרפואי מרסי. בשלב מיון נוסף זה, מ"א מצמצמים עוד את רשימת הראיונות שיבצעו המנהלים והצוות התפעולי. זה חוסך זמן ומשאבים. כיוזמה שלישית, מ"א מספקים הדרכה ואימון בשיטות ראיון למגייסים. בנוסף לראיון, הליך המיון כיום כולל סיור במחלקה כדי לבחון אם המועמד/ת מתאימים לתרבות הפנימית במחלקה. בהתאמה, כל היוזמות הללו הובילו לירידה בתחלופת עובדים, שניתן לקשור אותה באופן מתקבל על הדעת לעלייה בשביעות הרצון מהתפקיד, ובסופו של דבר הובילו היוזמות לירידה בעלויות הקשורות לתהליך הקבלה של עובדים (Gardner, 2013).

נושאים נוספים שעולים

בנוסף לארבעת התחומים המוזכרים בהם מ"א מעורבים בנושאים רוחניים במקומות העבודה, הניתוח שלנו הציף רעיונות נוספים, שמציעים קשר בין נמ"א ורוחניות במקום העבודה. על אף היות ההערות, שמצאנו, לעתים לא ארוכות מפסקה בהערת שוליים, אזכורם מעיד על כך שהכותבים ראו בהם חשיבות, כתוצאה מכך הם מוזכרים כאן.

קבלה רבה יותר / שינוי בשפה: מק'קורמיק (McCormick 2013) שעבד כמנהל מ"א ב'אקסון' (Exxon) במשך כשני עשורים, מציין כי בעבר היה בלתי אפשרי לדבר על היבטים רוחניים בעבודתו, משום שהשפה של רוחניות הייתה לא מקובלת בעסקים ומכיוון שאף אחד לא יצר דרך מבוססת-כישורי-רגישות-לשונות לדבר על נושא זה (McCormick, 2013). לכן, הוא פיתח כלי בחינה עצמית עם 21 כישורים של אינטליגנציה רוחנית והתווה מילון מונחים ספציפיים לאמונה. באופן דומה, Rutte (2013) נזכר שהשיחה המותרת היחידה על נושאים אישיים בעבודה הייתה על הקריירה. אולם, עם הכנסת נושאים כמו שימוש באלכוהול וסמים, בריאות נפשית, בריאות גופנית, מגדר, העדפות מיניות וגזע, גם רוחניות מצאה את דרכה לנושאי השיחה הלגיטימיים בארגונים.

נטייה של מ"א: כפי שתואר לעיל, חוסר היכרות עם החוק לשוויון הזדמנויות בעבודה נראה כמחסור משמעותי עבור ההנהלה לשילוב פעילויות רוחניות לעבודה. עם זאת, היכרות עם החוק מציעה סיכוי שהחוקים הללו, בהיותם מכבדים שונות, יכולים להוות תמיכה לרוחניות במקום העבודה. Sullivan (2013), מציין כי אקדמאים בתחום נמ"א נוטים להיות יותר מעודכנים בענייני החוק. לכן הם יותר בטוחים להיכנס לעומק של רוחניות במקום העבודה. בנוסף, המקרים המתוארים ב'מדריך', מראים כי יועצי נמ"א יכולים להוות נקודת מפגש מועילה ומקור מידע טוב לחוקרים כאשר לומדים רוחניות במקום העבודה. ניתן לכן להסיק, כי נמ"א נוטה לכיוון רוחניות במקום העבודה יותר מהתמחויות אחרות. זה פותח הזדמנות לנמ"א להרחיב את תפקידו בדיון על רוחניות במקום העבודה.

מדידה: Malloch (2013) מציין, כי ניסיון למדוד את ההון הרוחני של ארגון, יכול להישען על שיטות מדידת הון אנושי וחברתי, שפרחו בדיון של נמ"א, כמו 'כלי ניקוד נמ"א' HRM scorecard של פיליפס (2001).

הבדלים מזרח / מערב: המערב קיבל פרדיגמות כמו נמ"א וניהול פרויקטים, באופן שונה משמעותית מהאופן שבו יחסים בין עובדים ובעלי עניין בארגונים מפורשים ומובנים בתרבויות המזרח (Fu & Kamenou, 2011; Chen & Partington, 2004). מצופה כי הבדל זה יתבטא גם בהשוואת מחקרים על הקשר בין נמ"א ורוחניות בעבודה בהקשרים ארגוניים במזרח או במערב. אולם, בחינת הספרות מציעה, כי למרות שנמ"א במזרח בעלייה, למשל עם יותר מ-2,000 אוניברסיטאות בסין, כ-300 מהן מציעות תואר

בנמ"א. מרבית המחקר בתחום מפורסם בספרות המקומית בשפה הסינית, ובאופן כללי אינו נגיש לחוקרים במערב (Sheldon, Sun, & Sanders, 2014). ככל שמתפתחת הבנתו והערכתו של העולם המערבי כלפי נמ"א בהקשרים של ארגונים במזרח, נוצרות הזדמנויות חדשות להיכנס לעומק ולהבין טוב יותר את ההבדלים בין המזרח למערב בנוגע לנמ"א ולרוחניות במקום העבודה.

דיון ומסקנות

התכוונו במאמר זה לחקור את הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה על-ידי ניתוח 'המדריך לאמונה ורוחניות במקומות העבודה' (Neal, 2013). הגישה שבחרנו, יישום כלי שיטתי לבחינת שדה המחקר, נראית מוצדקת. מצאנו קשרים ברורים של פעילויות מפתח של נמ"א לרוחניות במקום העבודה - פעילויות נמ"א, כגון קבלת עובדים, פיתוח מנהיגות ופיתוח ארגוני ואישי.

העדויות שמקורן ב'מדריך' והוצגו במאמר זה נותנות מבט מבטיח לעתיד. במקרים בהם נמ"א התחברו באופן מוצלח לרוחניות, ישנן עדויות לשירות לקוחות טוב יותר, עלייה ביצירתיות ובחדשנות, בפרודוקטיביות וברוחים משופרים (Neal, 2013; Sullivan, 2013). מעורבות נמ"א סיפקה תגובות לנושאים הקשורים לשחיקה, לחץ, רצון העובדים לשלב את ערכיהם ואמונותיהם בעבודתם (Neal, 2013; Sullivan, 2013), שינויים מוצלחים, השגת סיכומים בשלום (Major, 2013), תהליך קבלת עובדים משופר (Gardner, 2013), הבהרת נושאים משפטיים והגנה על חברות בפני מה שעלול היה, אחרת, להפוך להסדרים משפטיים יקרים. מעורבות נמ"א קידמה תוכניות פיתוח צוות שסייעו בשיפור איזוני בית-עבודה (Akin, 2013), והוסיפה לדיאלוג של זהות וערכים (Schuijt, 2013). המקרים שנבחנו מדגימים שנמ"א, רוחניות בעבודה והנהגה רוחנית יכולות להיות מתואמות וקשרים חזקים יכולים לצמוח [ראו נמ"א ב HP Day Spring Christian greeting cards (Akin, 2013), CEL (Fry & Altman, 2013), (Major, 2013) Cordon Bleu-Tomasso (Fry et al., 2010)]. עם זאת, לא ניתן ב'מדריך' מענה מספק לגבי השאלה האם המושגים אמונה ורוחניות במקום העבודה דומים לפעילויות נמ"א מתקדמות וחדשניות, או שמא הם מוסיפים תובנה ייחודית לדיון. 'המדריך' מצביע גם על פער בידע הקשור להבדלים בין נמ"א בארצות המזרח למערב, והן חשש לגבי היכולת לחקור הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה בהקשר התרבותי מזרח-מערב.

הניתוח שלנו מעלה, כי נמ"א מהווה פונקציה ארגונית ובעלת גישה רלוונטית לרוחניות במקום העבודה, וכי היא נראית כבעלת נטייה מוטמעת המאפשרת לה להיות נכונה ומקבלת לנושאי רוחניות בארגון. על אף הקשר הנראה הזה, הספרות המחקרית הנרחבת על ניהול אומרת לנו מעט מאוד על הקשר בין נמ"א לרוחניות. יוצא מן הכלל היא תרומתו של Charoenarpornwattana (2016), שעולה בקנה אחד עם הממצאים שלנו, לפיהם נמ"א מקבלת התייחסות ככוח המניע או ככלי ההטמעה לשינויים בתחום רוחניות בארגונים בתיאלנד. המחקר של Tracey (2012) הינו ניסיון ראוי נוסף, אם כי מנקודת מבט סוציולוגית, לסמן את הקשר בין דת להתארגנות. באופן מעניין, ברשימה הוא מציג את ירחוני הניהול העיקריים שכוללים מאמרים המתמקדים בנושאי דת, 'יחסי אנוש' Human Relations' בראש הרשימה, עם 31 מתוך 86 מאמרים שפורסמו. עם זאת, בבדיקת תוכן המאמרים, מרביתם התגלו כעוסקים באסטרטגיה ו/או התארגנות של ארגוני דת. מנקודת מבט של משאבי אנוש יהיה מעניין למצוא מה ההשלכות שעשויות להיות לכוח של 'קהילה רוחנית', 'עובד רוחני' והעידן הרוחני שלנו' (Pippert, 2004) בארגונים ותעשיות שונות.

תוצאות ראשוניות ממחקר שנמצא בעיצומו, שמטרתו ניסיון להרחיב את הניתוח לירחון לניהול, רוחניות ודת *Journal of Management, Spirituality & Religion*, מראה כי מילות מפתח מתחום נמ"א בולטות גם שם. מה שמרמז, כי מחקר עתידי עשוי לחזק את ממצאינו במחקר זה לגבי הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה. אכן, הרחבת המחקר לירחון *Journal of Management, Spirituality & Religion*, הירחון העיקרי בתחום הניהול בנושא רוחניות, נראה באופנים רבים כדרך ההגיונית להמשך. למשל, מאמר שנכתב על ידי Word (2012) ובוחר את הקשר בין רוחניות במקום העבודה למעורבות בתפקיד, נותן אינדיקציה לכך שעבודה משמעותית היא בעלת פוטנציאל להגברת שביעות רצון, ובו בזמן לשיפור תוצרים ארגוניים (Word, 2012). עם זאת, המושג עבודה בעלת משמעות נדון בעיקר בספרות על מעורבות בתפקיד. Word (2012) טוען, כי רוחניות במקום העבודה היא בעלת פוטנציאל לשיפור מעורבות בתפקיד בתפקידים חוצי-ארגון מקצועות ומחלקות. שיפור המעורבות נוצר על-ידי חיבור בדרכים משמעותיות. Word מציע, לכן, שילוב של מחקר על 'מעורבות בתפקיד' לתוך הדיון על רוחניות בעבודה (Word, 2012).

למרות שהצבעה על הקשר בין נמ"א לרוחניות במקום העבודה מספקת כיוונים מבטיחים לתפקיד נמ"א וקידום והעמקה אפשריים של הטמעת רוחניות במקום העבודה, הממצאים עדיין משאירים מרחב לפרשנויות אחרות. למשל, אין עדיין בהירות האם רוחניות במקום העבודה מקובלת באופן מוצהר על ידי סדר היום של נמ"א, או עד כמה היא תלויה במנהיגים (רוחניים) שיניעו את התהליך, כפי שעולה מהסקירה של Houghton ושות' (2016) שפורסמה לאחרונה. זה ידרוש הבחנה מדוקדקת, שיקולים מחודשים וקריאה למעורבות של תחומי חקר נוספים. ברור, כי בהיות הניתוח שלנו מבוסס על מקור מידע יחיד, גם אם הינו גורם מפתח להתייחסות באקדמיה ובארגונים, הוא מוגבל ביכולת הכללת הממצאים. חיפוש עתידי של חומרים רלוונטיים אמור לשפר את הבנתנו לגבי התפקיד והאפשרויות הטמונות בנמ"א בתרומה לתנועה לרוחניות במקום העבודה.

אנו מקווים, כי מאמר זה יעודד אנשים פעילים בתחום וחוקרי נמ"א להשתלב ולהתחבר לתחום זה, ולאמץ הן את האתגרים והן את ההזדמנויות שבו.

REFERENCES

- Akin, L. (2013). A Business Case Study of Day Spring Cards, Inc. In Neal, J. (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 535-562). New York, NY: Springer.
- AOM (2014). *Academy of Management*. Retrieved January 16, 2014, from Academy of Management website. <http://aom.org/About-AOM/Historical-Timeline.aspx>
- AOM (2013). *Academy of Management*. Retrieved January 16, 2014, from Academy of Management - Management Spirituality and Religion interest group website. <http://group.aomonline.org/msr/MSRReview2013.pdf>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134.
- Bell-Ellis, R., Jones, L., Longstreth, M., & Neal, J. (2013). Faith-Related Determinants of Organizational Commitment. In Neal, J. (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in*

the Workplace: Emerging Research and Practice (pp. 345-379). New York, NY: Springer.

- Bolton, C. (2010). Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit–work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7, 157-172. doi: 10.1080/14766081003746422
- Brown, R. (2003). Organizational Spirituality. *Organization*, 10, 393.
- Case, P., Eriksen, M., Mills, A., & Hope, A. (2012). Editorial Introduction. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9, 1-7. doi: 10.1080/14766086.2012.641094
- CEL (2008). Living spirituality in the workplace - the CEL way. London, Centre for Excellence Publications.
- Charoenarpornwattana, P. (2016). Workplace spirituality and human resource practices in Thailand. *HRD Journal*, 7(1), 82-91.
- Chen, P., & Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management*, 22, 397–406. doi: 10.1016/j.ijproman.2003.09.005
- Duchon, D., & Plowman, A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807–833. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.07.008
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fry, L., & Altman, Y. (2013). *Spiritual Leadership in Action: The CEL Story - Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*. IAP.
- Fry, L., Matherly, L., & Ouimet, J. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7, 283-314. doi: 10.1080/14766086.2010.524983
- Fu, Y., & Kamenou, N. (2011). The impact of Chinese cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3270–3289. doi: 10.1080/09585192.2011.586868
- Gardner, T. (2013). A Case Study of the Spiritual Formation Programs of the Mercy Health System. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 587-629). New York, NY: Springer.

- Geh, E., & Tan, G. (2009). Spirituality at work in a changing world: managerial and research implications. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6, 287-300. doi: 10.1080/14766080903290093
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*, University of Scranton Press, Scranton, PA, 111-31.
- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 111, 109-119. doi: 10.1007/s10551-012-1438-8.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1-29.
- JMSR (2014). *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Retrieved January 15, 2014, from Taylor & Francis Online website. <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=rmsr20#.UtlyJJ4Z5Mw>
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81(2), 465-480.
- Kinjerski, V.M. , & Skrypnek, B.J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of organizational change management*, 17(1), 26-42.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K. L., & Fornaciari, C. J. (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of management inquiry*, 18(4), 288-300.
- Lund Dean, K. Safranski, S.R. & Lee, E.S. Bad apples, behaving badly? Workplace religious discrimination disputes and resolution behaviors. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(3), 227-256.
- Major, C. (2013). Workplace Spirituality as an Aggregate Construct of Organizational Theory Concepts: Shutting down Hewlett-Packard's Volume Systems Division. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 519-534). New York, NY: Springer.

- McCormick, D. (2013). The Future of Scholarship in Management, Spirituality, and Religion: Diversity and the Creative Nexus. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 717-722). New York, NY: Springer.
- Miller, D.W., & Ewest, T. (2013). Faith at Work (Religious Perspectives): Protestant Accents in Faith and Work. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 69-84). New York, NY: Springer.
- Mitroff, I. (2003). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization*, 10, 375–382.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). *A spiritual audit of Corporate America: A Hard look at Spirituality, Religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Neal, J. (2005). Spirituality in the Workplace: An Emerging Phenomenon. *Studies in Spirituality*, 15, 267–282.
- Neal, J. (2013). *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York, NY: Springer.
- Phillips, J., Stone, R., & Phillips, P. (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the return on investment*. New York, NY: Butterworth.
- Phipps, K., & Benefiel, M. (2013). Spirituality and religion: seeking a juxtaposition that supports research in the field of faith and spirituality at work. In *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (pp. 33-43). Springer New York.
- Pippert, R. (2004). *Spirituality according to Jesus*. Saltshaker Resources, Leicester, England: Inter-Varsity Press.
- Roberts, R. (2012). Contemplation and the 'Performative Absolute': submission and identity in managerial modernity. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9, 9-29. doi: 10.1080/14766086.2012.641095
- Schuijt, L. (2013). Geert Groote Institute, Windesheim University. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 563-585). New York, NY: Springer.
- Sedgmore, L. (2013). Illumination of Practice through Research and Inquiry: A Spirited Leader's Path. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 631-646). New York, NY: Springer.

- Sheldon, P., Sun, J., & Sanders, K. (2014). Special issue on 'HRM in China: differences within the country', *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2014.897508
- Sullivan, P. (2008). Spirit: A Vital Key to Engagement at Work. In Finney, M. (Ed.) *Building High-Performance People and Organizations (Volume 2)*. Westport, Connecticut: Praeger Perspectives.
- Sullivan, P. (2013). EEOC Best Practices Support Best Practices for Spirit and Religion at Work. In Neal, J. (Ed.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice* (pp. 19-31). New York, NY: Springer.
- Tracey, P. (2012). Religion and Organization: A critical review of current trends and future directions. *The Academy of Management Annals*, 6, 87-134. doi: 10.1080/19416520.2012.660761
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013). *Facts about Religious Discrimination*, Retrieved May 9, 2013, from <http://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-religion.cfm>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization, ed. *AH Henderson and T. Parsons, Illinois: Free Press (first published in 1924)*.
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 147-166.
- Young, J., & Logsdon, J. (2005). Integral Sensemaking for Executives: The Evolution of Spiritually-based Integral Consciousness. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2, 67-103. doi: 10.1080/14766080509518567
- * an earlier version of this paper was presented at the International Association of Management, Spirituality & Religion 3rd World Conference, Lourdes, May 2013.