



ברוח טובה: על הקשר בין רגשות, רוחניות ותפוקה בעבודה

נדב גבאי¹ וסמדר ויינשטיין²

תקציר

אחת ההנחות הרווחות בספרות המחקרית היא שעובדים שמחזיקים בהשקפות עולם רוחניות מאופיינים בנטייה לשימוש ברגשות חיוביים אותנטיים שמעלים את תפוקת העובד ובכך תורמים להצלחתו הפיננסית של הארגון. אולם הנחה זו מבוססת לרוב על שאלוני דיווח עצמי של עובדים, מנהלים ולקוחות. מאמר זה מציג אישור אמפירי שנעשה באמצעות ניתוח נתונים אובייקטיביים ממוחשבים שמתעדים את תפוקות של נציגי שירות ומכירות בארגון פיננסי גדול. הממצאים מלמדים על הבדל משמעותי בין רוחניות דתית (Religious spirituality) לבין רוחניות לא דתית (Secular spirituality), בקונטקסט יהודי-ישראלי, ומצביעים על קשר חיובי בין רוחניות לא דתית לתפוקת העובדים. קשר זה נובע בין היתר מפרקטיקות קוגניטיביות ורגשיות של פסיכולוגיה חיובית המאפיינת עובדים אלה.

רקע תיאורטי

עבודת רגש וביצועי עובדים

ארלי הוכצ'ילד (Hochschild, 1983) הציגה לראשונה את המונח "עבודת רגש" (Emotional Labor) כדי להמשיג תהליך שבמסגרתו נותן השירות נדרש לנהל את רגשותיו במצבים שונים של מפגש עם לקוחות בהתאם לכללי הצגת הרגש (Emotional Display Rules) שהוגדרו מראש על ידי הארגון. כללים אלה מדגישים החצנה של רגשות חיוביים כלפי הלקוח כמו אדיבות, סלחנות, חמלה, אמפטיה וסימפטיה, או הדחקה של רגשות שליליים כמו כעס כלפי הלקוח. הוכצ'ילד זיהתה בקרב העובדים שתי אסטרטגיות עיקריות של עבודת רגש: שטוחה ועמוקה. עבודת רגש שטוחה ("משחק שטוח") המאופיינת בהחצנה אינסטרומנטלית של הרגשות שנדרשים מהעובד כלפי הלקוח מבלי שהעובד חווה את הרגש מבפנים באופן אמיתי. שימוש במשחק שטוח יוצר לעיתים מצב של דיסוננס רגשי בין הרגש הפנימי של העובד (למשל, כעס כלפי הלקוח) לבין הרגש שהוא מחצין כלפי חוץ (למשל, מחייך ללקוח) (Rafaeli & Sutton, 1987). עבודת רגש עמוקה ("משחק עמוק") מתפתחת כאשר העובד מעצב את רגשותיו הפנימיים באופן שיתאימו לכללי הצגת הרגש. זה נעשה באמצעות טכניקות כמו דמיון מודרך שמייצרות עוררות אקטיבית של מחשבות, דימויים וזיכרונות ומסייעות לעובד לחוות באופן אותנטי את הרגשות שהוא נדרש להציג כלפי הלקוח (Hochschild, 1983). המשחק העמוק מגשר בין הרגש הפנימי האותנטי לבין הרגש המוחצן ובכך מצמצם את הדיסוננס הרגשי (Grandey, 2000).

בשני העשורים האחרונים חלה עלייה משמעותית במספר המחקרים האמפיריים שבדקו את הקשר בין עבודת רגש לתוצאות עבודה (Grandey & Gabriel, 2015), בעקבות פיתוח שאלוני מחקר למדידה כמותית של עבודת רגש (Brotheridge & Lee, 2003; Kruml & Geddes, 2000). עם זאת, בשל המגבלות הלוגיסטיות של איסוף מידע אובייקטיבי על תפוקת עובדים, הרוב המוחלט של המחקרים התמקד בקשר שבין עבודת

¹ ד"ר נדב גבאי, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל, nadavga@ariel.ac.il
² גב' סמדר ויינשטיין, החוג לשירותי אנוש, אוניברסיטת חיפה, sweins04@campus.haifa.ac.il

רגש למדדים סובייקטיביים של רווחת עובדים שניתנים למדידה באמצעות שאלונים. בספרות קיימת אחדות דעים שהמשחק השטוח פוגע ברווחת העובדים, בעוד שהמשחק העמוק מחזק תוצאות של עבודה חיוביות. לדוגמה, מטא אנליזה של 95 מחקרים מצאה שלמשחק שטוח יש מתאם חיובי בינוני-חזק עם שחיקה ($r=0.439$) ועם לחץ ($r=0.424$), ומתאם שלילי בעוצמה בינונית עם שביעות הרצון בעבודה ($r=-0.327$) ועם מחויבות ארגונית ($r=-0.310$) (Hulsheger & Schewe, 2011). המשחק העמוק, לעומת זאת, נמצא כגורם שמחזק את מחויבות העובדים לארגון (Ghalandari et al., 2012), שביעות רצונם (Yang, & Chang, 2008) ואת תחושת המחויבות שלהם לעבודה (Zapf, 2002).

המחקרים המעטים שבדקו את הקשר שבין עבודת רגש לביצועי עובדים, השתמשו גם הם במדדים סובייקטיביים, כמו משובי עמיתים (Grandey, 2003), משובי מנהלים (Goodwin et al., 2011; Hulsheger, et al., 2010) ומשובי לקוחות (Hennig-Thurau et al., 2006; Medler-Liraz & Seger-Gutman, 2015). מחקרים אלה מדווחים על קשר חיובי בין משחק עמוק למשובי הערכת ביצועים. מחקרים מצאו גם קשר שלילי בין משחק שטוח למשובי מנהלים (Goodwin et al., 2011) ועמיתים (Grandey, 2003). סקירה של 95 מחקרים שבדקו קשר בין עבודת רגש לתוצאות עבודה, איתרה רק 7 מחקרים שמדדו ביצועי עובדים ובכולם מדד הביצועים נמדד באמצעות משובי הערכה סובייקטיביים. מטא אנליזה של שבעת המחקרים, מצאה קשר שלמשווי לקוחות יש קשר חיובי עם משחק עמוק ($r=0.370$) אך אין קשר עם משחק שטוח. עוד נמצא כי למשובי מנהלים אין קשר עם משחק עמוק או שטוח (Hulsheger & Schewe, 2011). מחקרים שבדקו שביעות רצון לקוחות על פי גובה התשר לנותני שירות מצאו קשר חיובי מובהק בין שימוש במשחק עמוק לגובה התשר הממוצע בקרב מלצרים (Chi et al., 2011; Hulsheger et al., 2015) ובקרב נהגי מוניות (Hulsheger et al., 2015).

שלוש תיאוריות הוצעו כהסבר לקשר שבין עבודת רגש לתוצאות עבודה (Hulsheger & Schewe, 2011): התיאוריה של "רגשות כמידע חברתי" (Van Kleef, 2009) שמתמקדת בהשפעת עבודת הרגש על הלקוח, התיאוריה של "שימור המשאבים" (Hobfoll, 1989) שמתמקדת בהשפעת עבודת הרגש על העובד, והתיאוריה של רגשות כחליפין חברתיים (Cote, 2005; Rafaeli & Sutton, 1987) שמתייחסת להשפעה ההדדית שיש לעבודת הרגש על העובד ועל הלקוח. לפי התיאוריה של רגשות כמידע חברתי, הצגת רגשות מספקת ללקוחות מידע חיוני שמשפיע על שביעות רצונם ועל התנהגותם. רגשות חיוביים מצד הנציג מספק השירות יעלו את שביעות הרצון ואת נאמנות הלקוחות ויעודדו קנייה חוזרת (Grandey, 2003). עם זאת, על פי התיאוריה של רגשות כחליפין חברתי, לקוחות מבחינים בין רגשות אותנטיים לרגשות מזויפים ומגיבים בחיוב רק לרגשות חיוביים שהם תופשים כאותנטיים (Hennig-Thurau et al., 2006). כאשר לקוחות תופשים את המשחק כהצגה רגשית אותנטית (Cote, 2005; Grandey, 2003), הם תופשים את המשחק השטוח כזיוף של רגשות (Brotheridge & Lee, 2003).

הסבר נוסף להבדלים בין משחק עמוק לשטוח בהשפעה על ביצועי העובדים מתבסס על תיאוריית שימור המשאבים (Hobfoll, 1989). התיאוריה גורסת שלעובדים קיימת כמות מוגבלת של משאבים מנטליים ושעבודת רגש מול לקוחות גורמת להתכלותם (Ego depletion). התכלות של המשאבים בקצב העולה על היכולת לחדשם מובילה לפגיעה ברווחת העובד וביצועיו. למרות ששתי האסטרטגיות של וויסות רגשי כרוכות במאמץ מנטלי, המשחק השטוח גוזל מהעובד יותר משאבים מכיוון שהוא מייצר דיסוננס בין הרגש המזויף והמוחצן ומצריך מהעובד משאבים מרובים כדי לייצר ולהחצין רגשות שיתאימו לכללי ההצגה הארגוניים, ובה בעת לחסום רגשות פנימיים שמתנגשים בהצגת הרגש הרצוי. כתוצאה מכך, המשחק השטוח מוביל עם הזמן לאיבוד משאבים בקצב גבוה מהיכולת לחדשם ולכן הוא פוגע ברווחת העובד וביצועיו (Chau et al., 2009). לעומת זאת, המשחק העמוק דורש פחות משאבים מכיוון שהוא מצמצם את תחושת הדיסוננס

ואינו כולל הדחקה של רגשות פנימיים אותנטיים (Goldberg & Grandey, 2007; Gross & John, 2003). גיון וגרוס (John & Gross, 2004) מדווחים שאנשים המצליחים לשנות את דרך חשיבתם על אירוע רגשי הראו דפוסים בריאים יותר של התנהגות רגשית, תפקוד חברתי ורווחה, בהשוואה לאנשים שרק שינו את התנהגותם. ההנחה הנגזרת מכך היא ששינוי פנימי אצל העובדים, המתרחש בהתאם לכללי ההצגה הארגוניים, תורם יותר לביצועי העובדים מאשר שינוי התנהגותי-חיצוני בלבד.

תגובת הלקוחות תורמת אף היא להבדלי השימוש במשאבים בין עבודת רגש עמוקה לשטוחה. המשחק העמוק דורש אמנם השקעת משאבים מנטליים אבל הוא מוביל לאינטראקציות מועילות ומתגמלות עם לקוחות שמסייעות לעובד לחדש במהירות את המשאבים שהושקעו במהלך הוויסות הרגשי (Grandey, 2003). בניגוד לכך התגובה השלילית של הלקוחות לזיוף רגשי מאטה את קצב ההתחדשות של המשאבים (Brotheridge & Lee, 2003). המשחק השטוח יוצר דינמיקה מעגלית של מדרון תלול שבה המאמץ של העובד לזייף רגשות חיוביים מובילה לפידבק שלילי מצד הלקוחות, שבתורו מוביל לעליית מתח נפשי אצל העובד ולדלדול נוסף במשאבים המנטליים. רפאלי ועמיתים (Rafaeli et al., 2012). הראו בניסוי מעבדה כי כעס ואגרסיה וורבלית מצד לקוחות גוזלים מנציגי שירות במוקד טלפוני משאבים מנטליים שנדרשים לתפקוד קוגניטיבי ומובילים לפגיעה בביצועים. לכן ההנחה היא שהמשחק השטוח מוביל לא רק לפגיעה ברווחת העובדים אלא גם לירידה בביצועים ובתפוקות (Goldberg & Grandey, 2007; Hulsheger & Schewe, 2011). לעומת זאת, מכיוון שהמשחק העמוק מייצר פידבק חיובי אצל הלקוחות, ההנחה היא שהוא מעלה ביצועים ותפוקות (Hennig-Thurau et al., 2006; Hulsheger & Schewe, 2011). בהתאם לכך, נוסחו ההשערות הבאות:

- השערה 1: נצפה לקשר חיובי בין שימוש במשחק עמוק לרמת התפוקה של העובד
השערה 2: נצפה לקשר שלילי בין שימוש במשחק שטוח לרמת התפוקה של העובד

רוחניות אישית ועבודת רגש

הקשר בין אמונה רוחנית לדפוסי החשיבה של הפסיכולוגיה החיובית ופרקטיקות של עבודת רגש עמוקה לא נעלם מעיניהם של חוקרי רוחניות. ראשית, האמונה הרוחנית, בדומה לכללי הצגת הרגש במרכזי שירות, מדגישה טיפוח של רגשות חיוביים ושל חשיבה חיובית שמדגישה הזדהות עם רגשות הזולת וערכים של חמלה, זולתנות (Elkins et al., 1988; Huber & MacDonald, 2012) ואמפתיה כלפי זרים (Nelson, 2009). מחקרים מצאו כי הנטייה לאמץ דפוסי חשיבה חיובית נמצאת במתאם שלילי עם שימוש במשחק שטוח ובמתאם חיובי עם שימוש במשחק עמוק (Bono & Vey, 2005; Dahling & Perez, 2010). מחקרים אחרים מצאו ששירות וטיפול בזולת נתפסים כביטוי מובהק של ערכי האמונה הרוחנית. כך למשל נמצא קשר חיובי בין רוחניות לבחירה במקצועות כמו עבודה סוציאלית (Wagenfeld-Heintz, 2009) ושירות ציבורי (Houston & Cartwright, 2007).

בנוסף, אמונות רוחניות מזוהות עם פרקטיקות של התבוננות פנימית כמו מדיטציה וקשיבות (Mindfulness) (רוח מדבר, 2014) שהן טכניקות דומות לטכניקות של עבודת רגש עמוקה כמו "דמיון-מודרך" (Trained Imagination) ו"הגדרות מצב פרשניות" שאותן תיארה הוכצילד במחקרה (Hochschild, 1983). המשותף לכל הטכניקות הללו היא היכולת של העובד להתבונן מבחוץ על רגשותיו ולהשהות שיפוטיות על הזולת. ויסות רגשי באמצעות קשיבות (Mindful Emotion Regulation) נמצא בקשר שלילי עם שימוש במשחק שטוח (Hulsheger et al., 2013) ומוביל לגישה לא-שיפוטית וסלחנית כלפי הזולת שעוזרת להתגבר על רגשות

שליליים כמו טינה, כעס, שנאה ונקמה (Chambers et al., 2009). לטכניקות הללו יש גם ממד נשגב (טרנסנדנטלי) של "הכרת תודה" שמעודדת סיוע לזולת מתוך תחושה של ענווה (Bono et al., 2004).

נקודות הדמיון הרבות בין מאפייני האמונה הרוחנית לפרקטיקות של עבודת רגש עמוקה בקרב נותני שירות הביאו את ביירן ושותפיו (Byrne et al., 2011) לשער שרמת הרוחניות של נותני שירות תמצא במתאם חיובי עם הנטייה לעבודת רגש עמוקה ובמתאם שלילי עם משחק שטוח. מכיוון שהמשחק העמוק משפר ביצועים בעבודות שירות, הנטייה של עובדי שירות רוחניים למשחק עמוק תשפר את הביצועים שלהם בעבודה. מסיבה זו, ביירן ושותפיו (Ibid) ראו במשחק העמוק כמשתנה מתווך חשוב בין אמונתו הרוחנית של העובד לביצועיו בעבודה. מחקרים מהעת האחרונה מראים שרוחניות משחקת גם תפקיד דו-כיווני בתהליך העבודה הרגשית. נמצא למשל שהמשחק השטוח מגביר את השחיקה ופוגע בשביעות הרצון מהעבודה בקרב עובדים רוחניים, יותר מאשר בקרב עובדים לא רוחניים, בעוד שהשימוש במשחק העמוק מגדיל את שביעות הרצון יותר בקרב עובדים רוחניים, יותר מאשר בקרב עובדים לא רוחניים (Gabay & Weinstein, 2022). מסקנת החוקרים הייתה כי רוחניות עשויה לסייע בבניית משאבים או להוביל לדלדול משאבים בקרב העובדים, כתלות בסוג ניהול הרגשות ובכללי הצגת הרגשות שארגוני שירות מעודדים. בהתאמה לממצאים אלה, נוסחה ההשערה הבאה:

השערה 3: נצפה לקשר חיובי בין הרוחניות האישית של העובד לשימוש במשחק עמוק.

רוחניות וביצועי עובדים

הספרות המחקרית שבחנה את הקשר הישיר שבין רוחניות לתוצאות עבודה התמקדה בהשפעת הרוחניות על רווחתם של העובדים ועל עמדותיהם (שביעות רצון, מחויבות, שחיקה, לחץ) ולא על הביצועים שלהם בעבודה. מחקרים רבים מראים קשר חיובי בין רוחניות לשביעות הרצון של העובדים ולמחויבותם לארגון (למשל, Fry et al., 2005; Vandenberghe, 2011). רוחניות נמצאה כתורמת לעלייה בשביעות הרצון (ויינשטיין וגבאי, 2019), במחויבות הארגונית ולירידה ברמת השחיקה (גלבווע-ארמה, 2010; Lazar, 2010). סקירה של 140 מחקרים בתחום (Karakas, 2010) מצאה שלושה ערוצים באמצעותם האמונה הרוחנית של העובדים מחזקת עמדות ותחושות רווחה סובייקטיביות בקרב עובדים: (1) שיפור איכות החיים של העובד; (2) חיזוק תחושת המשמעות שמקבל העובד מעבודתו והגברת תחושת התרומה והתכליתיות שהוא חש במקום העבודה; (3) חיזוק תחושת הקהילתיות והמחויבות של העובד למקום עבודתו ולתפקידו בעבודה.

המחקרים המעטים שבדקו את הקשר שבין רוחניות לביצועים בעבודה מדדו תפוקה באמצעות שאלוני דיווח סובייקטיביים, ולמיטב ידיעתנו לא קיימים מחקרים שבדקו את הקשר בין רוחניות עובדים למדידה אובייקטיבית של תפוקות ברמת העובד. כך, למשל בשני מחקרים שבהם הרוחניות ותפוקת העובדים נמדדו באמצעות שאלוני דיווח עצמי, נמצאו קשרים חיוביים בין רוחניות לתפוקה בקרב פועלי ייצור (Javanmard, 2012) ובקרב אנשי מכירות (Malik et al., 2011). פריי ושותפיו מצאו קשר בין רוחניות לתפוקה בטייסות קרביות. המחקר התבסס על שאלונים שמילאו 186 טייסי מסוקי קרב בארה"ב כדי למדוד את רמת הרוחניות האישית שלהם, רמת הרוחניות הארגונית ורמת הפרודוקטיביות של היחידה שלהם (Fry et al., 2005). מחקר שהשתמש במתודולוגיה דומה בקרב 418 עובדים בחברות מסחריות בהודו מצא גם הוא קשר חיובי בין רמת הרוחניות של העובדים לביצועי הארגון (Garg, 2017). דנקן ופלומן מצאו קשר חיובי בין רוחניות לרמת הביצועים של מחלקות רפואיות בחמישה בתי חולים בארה"ב. הם השתמשו בשאלונים שהועברו לעובדים כדי למדוד את רמת הרוחניות בכל יחידה ובמשוואי מטופלים על איכות הטיפול והשירות כדי לבדוק ביצועים (Duchon & Plowman, 2005). במחקר דומה, נמצא קשר בין רמת הרוחניות לרמת הביצועים של

31 סניפי בנק גדול בהודו. המחקר מדד את רמת הרוחניות הארגונית באמצעות העברת שאלונים לעובדים, וביצועי הסניפים נבדקו באמצעות משובי לקוחות על רמת השירות (Pandey et al., 2009).

השימוש במדדי תפוקה אובייקטיביים לבדיקת הקשר עם רוחניות נעשה עד כה רק ברמת הארגון. מחקרים הראו שתרבות ארגונית שמדגישה ערכים רוחניים בעבודה קשורה לעלייה ברווחי הארגון (Mitroff & Denton, 1999). מחקר שבדק את רמת הרוחניות ב-70 מבין 500 החברות מובילות בארה"ב (Fortune 500) מצא קשר חיובי בין ציון הרוחניות שנתנו מנהלי החברה לתרבות הארגונית לבין התוצאות העסקיות של החברה בדוחות הכספיים שנבדקו במהלך השנה העוקבת (Scott, 2002). מחקר אחר השווה בין 10 חברות עסקיות שקיבלו את הציון הגבוה ביותר של רוחניות ארגונית ל-10 חברות שקיבלו את הציון הנמוך, מתוך רשימה של 200 החברות המובילות בארה"ב. המחקר שעקב אחר הביצועים הפיננסיים של 20 חברות במשך עשור, מצא שהחזר להשקעה בחברות הרוחניות היה גבוה עד 500 אחוז יותר מהביצועים של החברות הלא-רוחניות (Garcia-Zamor, 2003). בהתאמה לממצאים אלה, נוסחה ההשערה הבאה:

השערה 4: נצפה לקשר חיובי בין רוחניות אישית לתפוקה אישית של עובדים.

רוחניות דתית, רוחניות חילונית ועבודת רגש

הספרות מאופיינת בניסיונות רבים להמשיג ולייצר מדדים תקפים של אמונה רוחנית. סקירה מקיפה של 34 סולמות למדידת רוחניות מלמדת שמרבית הניסיונות להמשגה ולמדידה של רוחניות (למעלה מ-90%) רואים ברוחניות ובדתיות מושגים חופפים, או שרואים באמונה דתית כחלק מתופעה רחבה יותר של אמונה רוחנית. כתוצאה מכך, ניתן לומר, כי רוב מדדי הרוחניות סובלים מהיעדר תוקף מבחן ואינם מבודדים בצורה מוצלחת את האמונה הרוחנית מאמונה דתית (Kapusinski & Masters, 2010). אחד המדדים היוצאים מהכלל הוא השאלון של אלקינס ועמיתיו (Elkins et al., 1988) שמצליח למדוד באופן תקף אמונה רוחנית במובחן מאמונה דתית (Lazar, 2010, 2014). השאלון מורכב מתשעה ממדים אוניברסאליים של אמונה רוחנית שנמצאו בלתי-תלויים באמונה דתית: (1) נשגבות (הממד הטרנסנדנטלי); (2) משמעות ומטרה; (3) משימתיות, (4) קדושת החיים; (5) אנט-חומריות; (6) זולתנות; (7) אידיאליזם, (8) ערנות למצבים טראגיים (אמפטיה לכאב ולסבל מתוך מודעות לממד הטראגי של החיים); (9) "פירות" הרוחניות (הרווחים האישיים של הפרט מהחוויה הרוחנית).

לזר (Lazar 2010) שבדק את דפוסי התשובות של יהודים דתיים וחילוניים לשאלון של אלקינס ועמיתיו באמצעות ניתוח פקטוריאלי מבחן, מצא קשר בין דתיות הנבדק לחשיבות המוענקת לכל אחד מהממדים באמונה הרוחנית. רוחניים דתיים מקבלים ציון גבוה בממד הנשגבות והמשימתיות בעוד שרוחניים חילוניים ממוקדים יותר בזולתנות, באמפטיה ובאידיאליזם. קשרים חיוביים בין רוחניות חילונית לזולתנות ולאמפטיה נמצאו גם במחקרים אחרים (למשל, Huber & MacDonald, 2012). מחקרים בתחום עבודת הרגש מצאו מתאם חיובי של זולתנות ואמפטיה עם משחק עמוק אך לא עם משחק שטוח (Maneotis et al., 2013; Wrobel, 2013), והם מרמזים שהנטייה לבצע משחק עמוק קיימת בעיקר אצל רוחניים לא-דתיים. בנוסף, הנטייה למשחק עמוק נמצאה בקשר חיובי ל"נעימות" כלפי הזולת (Kiffin- (Agreeableness). (Petersen et al., 2011) תכונה זו הנחשבת לאחת מחמש תכונות האישיות המרכזיות (BIG-5), קשורה באופן שלילי למשחק שטוח (Mroz & Kaleta, 2016) ומאופיינת בזולתנות ובאמפטיה. בנוסף, תכונה זו נמצאת בקשר עם אמונה רוחנית אבל לא עם אמונה דתית (MacDonald, 2000).

הנטייה של רוחניים לא-דתיים להעדיף את המשחק העמוק על פני המשחק השטוח, קשורה לשני ממדים נוספים שזוהו כמבחינים בין רוחניות לדתיות: נטייה למיקוד שליטה פנימי על פני מיקוד שליטה חיצוני ודגש

על פתיחות ושינוי אינדיבידואלי מול דבקות במסורת קולקטיבית. עבור המאמין הרוחני הלא-דתי, האלוהות שוכנת פנימה באדם בעוד שהאמונה הדתית היא תאוצנטרית ונסמכת על מקורות חיצוניים לאדם (שמחאי, 2009).

בדת היהודית ההבחנה הזו בין פנימיות רוחניות לחיצוניות של האמונה הדתית בולטת יותר מאשר בדת הנוצרית (בר לב, 2004). הקהילה האורתודוקסית בישראל מאופיינת במידה מועטה של עצמאות, אוטונומיה אישית ובמיקוד שליטה חיצוני. האירועים נתונים לשליטת הבורא והקהילות מסתמכות על החלטות רבנים (שם, 2004). לכן גם עבור הדתי הרוחני מיקוד השליטה הוא חיצוני בדגש של שמירת מסורת ועל כפיפות הלכתית למערכת של חוקים מחייבים שמתבטא בקיום מצוות ולא על אינדיבידואליזם והתבוננות פנימית לצורך שינוי אקטיבי והעצמה אישית (שמחאי, 2009). במחקר שהצליב בין שאלון SOI למדידת רוחניות לשאלון שבדק דתיות, נמצא שלרוחניים לא-דתיים מיקוד פנימי גבוה יותר מזה של דתיים רוחניים ושל דתיים לא-רוחניים. לעומת זאת, לא נמצא הבדל במיקוד הפנימי בין דתיים רוחניים לדתיים לא-רוחניים (Tloczynski et al., 1997). בנוסף, הדת היהודית מדגישה הסתגרות ודבקות במסורת בעל צביון אתני-פרקטיקולרי, בעוד שהרוחניות הלא-דתית מדגישה פתיחות אוניברסאלית באמצעות טכניקות של גילוי, חקירה ושיפור עצמי שנועדו להעצים את הפרט. הרוחניות הלא-דתית אימצה את שיוני ה"עצמי" מ"זהות מזויפת" (שמעוצבת על ידי החברה החיצונית) ל"זהות אותנטית" באמצעות התקרבות לאמת פנימית (שמחאי, 2009). בהתאם לכך, נוסחה ההשערה הבא:

השערה 5: השערות 3-4 יאוששו בקרב עובדים לא-דתיים אך לא בקרב עובדים דתיים.

שיטה

אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 182 נציגי שירות ומכירה שעובדים בשלושה מוקדים טלפוניים של ארגון פיננסי גדול שמעודד העסקת חרדים, ולכן שיעור נציגי השירות הדתיים/חרדים במוקדים הוא גבוה בהשוואה למוקדי שירות אחרים. 83 נציגים זיהו עצמם כ"דתיים" (45.6%) ו-99 נציגים זיהו עצמם כ"לא דתיים" (54.4%). המדגם כלל 161 נשים (84 לא דתיות ו-77 דתיות) ו-21 גברים (15 לא דתיים ו-6 דתיים). הגיל הממוצע של הנדגמים הוא 26.5 שנים והגיל החציוני 26 שנים; ממוצע הגיל בקרב הנציגים הדתיים (28 שנים) גבוה במקצת בהשוואה לנציגים הלא-דתיים (25.5 שנים). הוותק הממוצע של הנציגים הדתיים (4.5 שנים) גבוה יותר מהוותק הממוצע בקרב הנציגים הלא-דתיים (שנה וחצי).

השאלון והמשתנים הבלתי תלויים

השאלון כלל 49 היגדים. מידת ההסכמה של הנבדק עם כל היגד נמדדה באמצעות סולם ליקרט בן שש דרגות (1= לא מסכים בכלל; 6= מסכים מאוד). ההיגדים שימשו לבנייה של שלושת המשתנים. **רוחניות אישית** נמדדה באמצעות השאלון Spiritual Orientation Inventory שנועד למדוד אמונה רוחנית באופן מובחן מאמונה דתית (Elkins et al., 1988). השאלון המקורי כלל 85 היגדים שבדקים תשעה ממדים של רוחניות. שאלון SOI הועדף על פני שאלונים אחרים של רוחניות בעבודה מכיוון ששאלונים אלה סובלים מהיעדר הבחנה ברורה בין אמונות דתיות לרוחניות (לסקירה בנושא ראה, Gocen & Ozgan, 2018). לצורך המחקר השתמשנו בגרסה מקוצרת של השאלון שכוללת 41 היגדים אשר פותחה ותורגמה לעברית על ידי אריה לזר (Lazar, 2014). הגרסה המקוצרת מודדת את כל תשעת הממדים מהשאלון המקורי. דוגמא להיגד השייך לממד הטרכנסנדטלי: "חוויתי חוויות רוחניות שכמעט ולא ניתן לתאר במילים". דוגמא להיגד השייך לממד המשימה בחיים: "חשוב שהאדם יחפש את מטרתו בחיים".

למדידת **עבודת רגש** השתמשנו בשאלון של ברוטרידג' ולי (Brotheridge & Lee, 2003) שהוא המדד המקובל בספרות למדידה של משחק שטוח ומשחק עמוק. השאלון כולל 4 היגדים שבדקים **משחק שטוח**, לדוגמה: "בשיחה עם לקוחות, אני מעמיד פנים שיש לי מצב רוח טוב" ו- 4 היגדים שבדקו **משחק עמוק**, לדוגמה: "בשיחה עם לקוחות, אני משכנע את עצמי להרגיש רגשות חיוביים, למשל, אומר לעצמי דברים שתורמים להרגשה טובה". בנוסף להיגדים, השאלון כלל חמש שאלות רקע: דתיות, מגדר, גיל, מצב משפחתי וותק בתפקיד.

המשתנים התלויים - תפוקה

משתני התפוקה במחקר נבנו על סמך מידע שנתקבל מהמערכת הממוחשבת לניהול כוח אדם (WFM) שמאחסנת את כל הנתונים על ביצועי העובדים. נתוני המערכת משמשים את הארגון בבניית מודל התפוקה שלפיו נקבע שכרם החודשי של הנציגים. עבור כל עובד שמילא שאלון השתמשנו בנתונים שנאספו במהלך החודש שלאחר העברת השאלון. הנתונים שימשו אותנו לבניית ארבעה מדדי תפוקה. נבנו שני מדדים של תפוקה חיובית: **שיחות לשעה** מודד את כל השיחות שנענו על ידי הנציג לשעת עבודה נטו (כשהנציג מחובר למערכת הממוחשבת לניתוב שיחות ובנטרול זמני הפסקות, תדריכים, הדרכות או עבודת משרד); **מכירות לשעה** מודד את מספר המכירות שביצע הנציג לשעת עבודה נטו. בנוסף, נבנו שני מדדים של תפוקה שלילית: **שיחות חוזרות** מודד את איכות הטיפול של הנציג בלקוחות על פי שיעור הלקוחות שפנו שוב למוקד לאחר שעניינם טופל על ידי הנציג בתוך 3 ימים ממועד השיחה האחרונה. ככל שהנציג מטפל טוב יותר בלקוח שיעור השיחות החוזרות יורד; **התנהגות רעה** מודד את מספר הערות המשמעת שנרשמו לנציג על ידי אחראי המשמרת.

הליך

כל עובד מילא את השאלון בעמדה הקבועה שלו במוקד לפני תחילת המשמרת. חלוקת השאלונים ואיסופם נעשו על ידי החוקרים ללא התערבות ארגונית כלשהי. חודש לאחר ביצוע הסקר, הנתונים שנאספו בשאלונים אוחדו עם נתוני התפוקה של העובדים על פי מספר העמדה של העובד. הנתונים בשאלונים קודדו ונותחו בתוכנת SPSS.24.

ממצאים

טבלה מספר 1 מציגה סטטיסטיקה תיאורית עבור משתני המחקר. ממוצע השימוש של כלל הנציגים במשחק שטוח גבוה במקצת מהשימוש במשחק עמוק אבל מבחן טי למדגמים תלויים לא מגלה הבדל מובהק בין הממוצעים ($t=1.890$; $p=0.065$). מבחינת מדדי התפוקה, נציג ממוצע מבצע כ- 9.4 שיחות לשעה ומכירה אחת כל ארבע שעות. כלומר יחס של מכירה אחת עבור כל 38 שיחות שמתקבלות. על כל 100 שיחות טיפול בלקוחות כ- 14 שיחות הן שיחות חוזרות של לקוחות שהטיפול בהם לא הושלם. נציג ממוצע מקבל שיחה חוזרת בכל 45 דקות. השונות של השיחות החוזרות לנציג נמוכה ונעה בין 9% ל 18%. נציג ממוצע מבצע התנהגות רעה אחת ל- 5 משמרות.

טבלה מספר 1: סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר

המשתנה	ממוצע	סטיית תקן	חציון	מינימום	מקסימום	α של קרונברך
רוחניות אישית	3.975	0.897	4.266	2.20	5.87	0.877
משחק עמוק	3.945	0.807	4.000	1.67	5.75	0.653
משחק שטוח	3.955	0.996	3.500	1.00	6.00	0.648
שיחות לשעה	9.376	1.384	9.356	5.720	13.640	
מכירות לשעה	0.243	0.135	0.237	0.000	0.690	
שיחות חוזרות	0.137	0.015	0.135	0.090	0.180	
התנהגות רעה	0.210	0.257	0.123	0.000	1.280	

טבלה מספר 2 מלמדת שממוצע הרוחניות של הנציגים הדתיים גבוה בהשוואה לממוצע הרוחניות של הנציגים הלא-דתיים. עם זאת, יש לציין שמבחן ליון לא הראה הבדל בפיזור של הרוחניות בשתי הקבוצות ($F=1.730$; $p=0.190$). עוד נמצא שתפוקת השיחות של הנציגים הדתיים גבוהה מתפוקת השיחות של הנציגים הלא-דתיים. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין שתי הקבוצות במדדי התפוקה האחרים וגם לא במידת השימוש במשחק שטוח ובמשחק עמוק. בנוסף, מבחן טי לתלויים לא מצא הבדלים מובהקים במידת השימוש במשחק עמוק למידת השימוש במשחק שטוח בקרב הנציגים הדתיים ($t=0.919$; $p=0.37$) או בקרב הנציגים הלא-דתיים ($t=0.554$; $p=0.676$).

טבלה מספר 2: הבדלי ממוצעים בין דתיים ללא דתיים במשתני המחקר

שם המשתנה	לא-דתיים ממוצע (ס.ת.) n=99	דתיים ממוצע (ס.ת.) n=83	מבחן טי	מבחן ליון לשוויון שונויות (F)
רוחניות אישית	3.651 (0.709)	4.864 (0.607)	12.255***	1.730
משחק עמוק	3.737 (1.009)	4.000 (0.837)	1.919	0.456
משחק שטוח	3.561 (1.369)	3.669 (1.240)	0.554	0.644
שיחות לשעה	9.001 (1.294)	9.810 (1.368)	3.888***	0.011
מכירות לשעה	0.238 (0.152)	0.250 (0.114)	0.580	7.499**
אחוז שיחות חוזרות	13.862 (1.653)	13.550 (1.374)	-1.296	3.856**
התנהגות רעה	0.207 (0.289)	0.195 (0.216)	-0.301	1.690

השוואה בין טבלאות מספר 3א ו-3ב מאוששת את השערות המחקר המרכזיות. בקרב הנציגים הלא-דתיים לרוחניות נמצא קשר חיובי עם שימוש במשחק עמוק ועם תפוקת המכירות וקשר שלילי עם שיעור השיחות החוזרות. עבור הנציגים הדתיים, הרוחניות קשורה באופן חיובי דווקא למשחק השטוח. כמו כן נמצא כי בקרב הנציגים הלא-דתיים המשחק העמוק מעלה את המכירות לשעה ומוריד את שיעור השיחות החוזרות ואת ההתנהגות הרעה. מאידך, בקרב הנציגים הדתיים המשחק העמוק דווקא מוריד את תפוקת המכירות. המתאמים שנמצאו למשחק השטוח מעט יותר מורכבים. בקרב הנציגים הלא-דתיים הוא מעלה תפוקת חיובית (בניגוד להשערות), אך מחזק התנהגות רעה (בהתאם להשערות). בקרב הנציגים הדתיים, המשחק השטוח דווקא מחליש התנהגות רעה.

טבלה מספר 3א: מטריצת מתאמי פירסון בין משתני המחקר – עובדים לא דתיים (n=99)

	6	5	4	3	2	1	משתנה
1						1	רוחניות אישית
2					1	0.433**	משחק עמוק
3				1	0.045	-0.013	משחק שטוח
4			1	0.279**	-0.107	0.065	שיחות לשעה
5		1	0.617**	0.197*	0.204*	0.288**	מכירות לשעה
6	1	-0.009	0.212*	0.055	-0.290**	-0.259*	שיחות חוזרות
7	0.137	-0.093	0.078	0.215*	-0.235*	0.028	התנהגות רעה

* P<0.05 ; ** P<0.01 (דו-זנבי)

טבלה מספר 3ב: מטריצת מתאמי פירסון בין משתני המחקר – עובדים דתיים (n=83)

	6	5	4	3	2	1	משתנה
1						1	רוחניות אישית
2					1	0.113	משחק עמוק
3				1	-0.270**	0.233**	משחק שטוח
4			1	0.002	-0.160	0.066	שיחות לשעה
5		1	0.453**	0.053	-0.243*	0.129	מכירות לשעה
6	1	-0.118	0.070	-0.046	0.025	0.017	שיחות חוזרות
7	0.156	0.049	0.026	-0.243*	-0.045	0.002	התנהגות רעה

* P<0.05 ; ** P<0.01 (דו-זנבי)

טבלאות מספר 4א - 4ד מציגות את תוצאות ניתוחי רגרסיה ליניארית (מקדמים מתוקננים) לניבוי תפוקות של נציגים דתיים ולא-דתיים. לצורך האינטראקציות בנינו משתנה דיכוטומי-בינארי של רוחניות כאשר נציגים רוחניים הוגדרו כמי שקיבלו ציון גבוה מהערך החציוני של המדד.

דפוסי הקשרים בין רוחניות ועבודת רגש לבין תפוקות חיוביות מלמדים על הבדלים בולטים בין שתי הקבוצות בכיוון ההשערות. תפוקת המכירות של הנציגים הלא-דתיים קשורה חיובית לרוחניות וקשר זה מתחזק בפיקוח על עבודת הרגש. עוד נמצא שהקשר החיובי בין משחק עמוק לתפוקת מכירות מתקיים רק בקרב הנציגים הלא-דתיים הרוחניים. ממצאים אלה לא שוחזרו בתפוקת שיחות. מאידך, לתפוקת השיחות והמכירות של הנציגים הדתיים נמצא קשר שלילי עם המשחק העמוק ולא נמצא קשר עם רוחניות. עוד נמצא שלתפוקת השיחות של הנציגים הדתיים-הרוחניים ישנו קשר חיובי דווקא עם המשחק השטוח.

טבלה מספר 4א: רגרסיה ליניארית לניבוי שיחות לשעה (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

דתיים (n=77)				לא-דתיים (n=91)				
4	3	2	1	4	3	2	1	
.251*	.294*	.262*	.270*	.308**	.333**	.315**	.377**	ותק
-.094	-.072	-.092	-.130	.207*	.233*	.240*	.199*	מס' ילדים
		.008	-.006			.123	.087	רוחניות אישית
.019	.039			.026	.064			נציגים רוחניים
.054	-.394	.053		.202	.151	.206*		משחק שטוח
-.332	-.237*	-.238*		-.049	-.006	-.071		משחק עמוק
	.484*				.056			נ.רוחניים\מ.שטוח
.103				.091				נ.רוחניים\מ.עמוק
.118	.154	.116	.061	.213	.210	.216	.183	R ²

טבלה מספר 4ב: רגרסיה ליניארית לניבוי מכירות לשעה (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

דתיים (n=77)				לא-דתיים (n=91)				
4	3	2	1	4	3	2	1	
.054	.064	.051	.059	.237*	.253*	.247*	.271**	ותק
-.181	-.161	-.176	-.216*	-.135	-.117	-.053	-.075	מס' ילדים
		.196	.173			.312**	.260**	רוחניות אישית
.245	.243			-.069	.032			נציגים רוחניים
-.144	-.362	.002		.114	.076	.113		משחק שטוח
-.360	-.263*	-.241*		-.128	.062	.101		משחק עמוק
	.238				.071			נ.רוחנייםXמ.שטוח
.096				.252*				נ.רוחנייםXמ.עמוק
.123	.132	.110	.055	.178	.116	.176	.162	R ²

הבדלים בולטים, בכיוון ההשערות, נמצאו גם בדפוסי הקשרים של רוחניות ועבודת רגש עם תפוקה שליליות. בקרב הנציגים הלא-דתיים, הרוחניות מורידה את שיעור השיחות החוזרות וממתנת את הקשר שבין משחק עמוק לשיחות חוזרות. שימוש במשחק עמוק מצמצם את שיעור שיחות חוזרות רק בקרב הנציגים הרוחניים הלא-דתיים. שיעור השיחות החוזרות בקרב הנציגים הדתיים לא נמצא קשור לרוחניות או לעבודת רגש. עוד נמצא כי בהתאם להשערות הנציגים הלא דתיים, המשחק העמוק מוריד התנהגות רעה והמשחק השטוח מעלה אותה. קרב הנציגים הדתיים, לעומת זאת, המשחק השטוח דווקא מפחית התנהגות רעה ולמשחק העמוק לא נמצאה השפעה.

טבלה מספר 4ג: רגרסיה ליניארית לניבוי שיחות חוזרות (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

דתיים (n=77)				לא-דתיים (n=91)				
4	3	2	1	4	3	2	1	
-.227	-.232	-.243*	-.242*	-.098	-.097	-.085	-.041	ותק
.177	.202	.169	.164	.047	.053	.034	.061	מס' ילדים
		.074	.067			-.141	-.225*	רוחניות אישית
.045	.069			.129	.029			נציגים רוחניים
-.060	-.361	-.058		.093	.061	.081		משחק שטוח
.120	.013	.005		-.154	-.203	-.137		משחק עמוק
	.332				.057			נ.רוחנייםXמ.שטוח
-.124				-.288*				נ.רוחנייםXמ.עמוק
.055	.073	.055	.052	.072	.055	.068	.059	R ²

טבלה מספר 4: רגרסיה ליניארית לניבוי התנהגות רעה (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

דתיים (n=81)				לא-דתיים (n=87)				
4	3	2	1	4	3	2	1	
.086	.098	.133	.128	-.025	.092	.054	.095	ותק
-.051	-.039	-.032	-.028	-.068	.058	.024	-.026	מס' ילדים
		.005	-.042			.125	.045	רוחניות אישית
.103	.077			-.059	.117			נציגים רוחניים
-.245*	-.145	-.253*		.295*	.060	.295*		משחק שטוח
-.252	-.022	-.003		-.272*	-.088	-.248*		משחק עמוק
	-.139				.231			נ.רוחנייםאמ.שטוח
.268				.417**				נ.רוחנייםאמ.עמוק
.095	.086	.075	.013	.164	.096	.109	.013	R ²

דיון ומסקנות

בשנים האחרונות אנו עדים ל"מהפך סוציו-רגשי" בעולם העבודה בכלל ובעבודות שירות בפרט, שמתבטא בתשומת לב הולכת וגוברת לקשר שבין ביצועי העובדים לאמונה הרוחנית שלהם ולאופן שבו הם מנהלים רגשות (Byrne et al., 2011; Lee et al., 2014). על רקע זה, המאמר הנוכחי ביקש לבחון את הקשר שבין אמונה רוחנית, עבודת רגש ומדידה אובייקטיבית של תפוקות עובדים.

הדפוס הכללי שעולה מן הממצאים תומך בטענת המחקר. מצאנו שהקשרים החיוביים בין רוחניות לתפוקות ובין משחק עמוק לתפוקות מתקיימים רק בקרב עובדים לא-דתיים. ממצאים אלה מדגישים את חשיבות עבודת הרגש העמוקה כגורם שמעלה תפוקות אצל עובדים בעלי רמת רוחניות גבוהה ורמת דתיות נמוכה. אישוש נוסף לטענת המחקר עולה מדפוסי הקשרים בין רוחניות, עבודת רגש ותפוקות בקרב העובדים הדתיים שמהווים במידה רבה תמונת ראי לקבוצת העובדים הלא-דתיים. מהממצאים עולה כי הרוחניות אינה קשורה לתפוקות ומחזקת שימוש במשחק שטוח, כאשר המשחק העמוק מוריד את תפוקת השיחות והמכירות. ההבדלים בדפוסי הקשרים מחזקים את הטענה שהקשר החיובי בין רוחניות לתפוקות הוא מאפיין ייחודי של רוחניים לא-דתיים שנובע מהקשר החיובי שבין אמונה רוחנית לנטייה למשחק עמוק בקבוצה זו.

הדפוס הכללי שעולה מן הממצאים תומך בטענת המחקר. מצאנו שהקשרים החיוביים בין משחק עמוק לרוחניות ולתפוקות מתקיימים רק בקרב עובדים לא-דתיים. כמו כן, נמצא שדפוסי הקשרים בין רוחניות, עבודת רגש ותפוקות בקרב העובדים הדתיים מהווים במידה רבה תמונת ראי לקבוצת העובדים הלא-דתיים. בקרב עובדים דתיים, הרוחניות מחזקת שימוש במשחק שטוח ואילו המשחק השטוח מעלה את תפוקת

השיחות ומצמצם התנהגות רעה, בעוד שהמשחק העמוק מוריד את תפוקת השיחות והמכירות. ההבדלים בדפוסי הקשרים מחזקים את הטענה שהקשר החיובי בין רוחניות לתפוקות הוא מאפיין ייחודי של רוחניים לא-דתיים שנובע מהקשר החיובי שבין אמונה רוחנית לנטייה למשחק עמוק בקבוצה זו.

ההבדלים בין שתי הקבוצות נובעים ככל הנראה מהאופן והמידה שבה עובדים רוחניים דתיים ולא-דתיים מביאים לידי ביטוי את הרוחניות האישית שלהם במקום העבודה. מחקרים שנעשו בקרב הקהילה האורתודוקסית בישראל מראים שעולם העבודה נתפס כעולם גשמי של חולין וכניגודו של עולם הקודש של ההלכה והיחס אליו נע בין ציניות ("קללת הפרנסה"), לאדישות אינסטרומנטלית ואף לשלילה (ליוש, 2014). כלומר, עובדים דתיים נוטים להפריד בין זהותם כעובדים לזהותם כאנשים מאמינים. מכיוון שהתפיסה של עולם העבודה כחומרני, טפל וחסר-משמעות מנוגדת גם לערכים הבסיסיים של האמונה הרוחנית ניתן להניח שהגישה הצינית-פרקטית אליו תהיה אף חזקה יותר אצל דתיים רוחניים ותתמרץ שימוש במשחק שטוח כדרך לציית לדרישות הארגון ללא מעורבות רגשית אמיתית. הסבר זה מקבל חיזוק מהקשר השלילי בין המשחק השטוח להתנהגות רעה שהתקבל במחקר רק עבור הדתיים הרוחניים, אך נדרשים מחקרים נוספים כדי לבססו. ביסוס מחקרי כזה עשוי לעודד שינוי מדיניות בארגוני שירות כלפי עובדים דתיים בניסיון לקרב בין אמונתם הרוחנית לבין עולם העבודה.

שני סייגים עולים מניתוח הממצאים עבור העובדים הלא-דתיים. ראשית, שילוב של רוחניות ומשחק עמוק אמנם מעלה את תפוקת מכירות ואת איכות השירות (מפחית שיחות חוזרות), אבל בניגוד להשערות נמצא קשר חיובי בין תפוקת שיחות לשימוש במשחק השטוח ולא במשחק העמוק. ההסבר לכך טמון ככל הנראה באופי המשימה: פעולת המכירה מורכבת יותר מבחינה רגשית וקוגניטיבית כי היא כוללת מיומנויות של שכנוע, בעוד שתפוקת שיחות מתבססת בעיקר על חריצות (מהירות במתן סיוע). הסבר זה עולה בקנה אחד עם ממצאים שמראים קשר חיובי בין משחק עמוק לביצועים במשימות שעובדים תופשים כמאתגרות (Huang et al., 2015). בשל היות המשחק העמוק מעודד חשיבה חיובית וחסר-שיפוטיות ומאפשר לעובדים התייחסות גמישה ומרחיבה לכללי ההצגה הארגונים (תסריטי שיחה "אוטומטיים"), משחק זה מעלה תפוקות במשימות מורכבות שדורשות מיומנויות בינאישיות, בעוד שהמשחק השטוח מאפשר טיפול מהיר במשימות פשוטות שהמרכיב הטכני-רוטיני בהן דומיננטי. גם השערה זו רצוי כי זו תיבדק במחקרי המשך.

שנית, בניגוד להשערות, נמצא שבקרב עובדים רוחניים לא-דתיים המשחק העמוק מחזק התנהגות רעה בעוד שבקרב עובדים לא-רוחניים הוא מחליש אותה. ממצא זה מנוגד לקונצנזוס בספרות המחקרית שהרוחניות והמשחק עמוק תורמים כל אחד בנפרד לאזרחות הארגונית ולמחויבות של העובדים לארגון. עם זאת, מחקר זה הוא הראשון שבדק את האפקט המשולב של רוחניות ומשחק עמוק על מדדים אובייקטיביים של התנהגות רעה במקום העבודה, לכן ייתכן שמדובר בממצא משמעותי שכדאי לנסות לשחזרו ולהסבירו במחקרים נוספים.

לממצאי המחקר מספר השלכות יישומיות לניהול עובדים בארגוני שירות. ראשית, ארגוני שירות עשויים לשפר את ביצועי העובדים ולהעלות את התפוקה, באמצעות התאמה טובה יותר בין כללי ניהול הרגשות לדתיות של העובד. בקרב עובדים שאינם דתיים רצוי לעודד כללי הצגת רגש של המשחק העמוק בשירות לקוחות ולנסות להפחית למינימום נורמות של משחק שטוח. מנגד, רצוי להימנע מעידוד של משחק עמוק בקרב עובדים דתיים. שנית, בארגוני שירות שבהם כבר נהוגים כללי הצגת רגש שמעודדים משחק שטוח כחלק מהתרבות הארגונית, כדאי לגייס נציגי שירות דתיים משום שבקרב עובדים אלה המשחק השטוח אינו פוגע בתפוקות החיוביות ואף עשוי לצמצם תפוקות שליליות.

תובנה יישומית נוספת העולה מהמחקר היא שניסיונות לקדם ערכים ונורמות של רוחניות במקום העבודה (Workplace Spirituality), כגון, קהילתיות, טיפוח חשיבה חיובית שמדגישה הזדהות עם רגשות הזולת וערכים של זולתנות ואמפתיה כלפי זרים, צריכות להביא בחשבון את הפרופיל הדתי של העובדים. המחקר מצביע על היתרונות בקידום נורמות של רוחניות בעבודה כאמצעי להגדלת התפוקה בארגוני שירות שמעסיקים בעיקר עובדים שאינם דתיים. מנגד, בארגוני שירות שמעסיקים בעיקר עובדים דתיים, השקעה של הארגון בקידום רוחניות בעבודה עשויה שלא להביא לשיפור בתפוקת העובדים.

רשימת מקורות

- בר לב, א. (2004). מדדים של חשיבה דתית אצל יהודים בישראל: מסגרת תאורטית. *מגמות*, 2(2), 307-328.
- גלבוש - ארמה, ב. (2010). הקשר בין רוחניות במקום העבודה למחויבות ארגונית שביעות רצון בעבודה ושחיקה בלשכות לשירותים חברתיים. חיבור לשם קבלת מוסמך בעבודה סוציאלית. אוניברסיטת חיפה.
- ויינשטיין, ס., וגבאי, נ. (2019). הקשר בין רוחניות ועבודת רגש לבין שביעות רצון ולשחיקה בקרב עובדים במוקד טלפוני: השוואה בין נציגים דתיים ולא דתיים. *הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי*, 2(4), 57-72.
- ליוש, ב. (2014). *נשות הסף, נשים חרדיות מול השינוי המודרני*. תל אביב: רסלינג.
- רוח מדבר, מ. (2014) מתקשרת, הילרית ושמאן נפגשים אצל הרב: היהדויות הישראליות בעידן החדש. בתוך י. ידגר, ג. כ"ץ ו.ש. רצבי (עורכים), *מעבר להלכה: מסורתיות, חילוניות ותרבות העידן החדש בישראל* - עיונים בתקומת ישראל (עמ' 498-528). קריית שדה בוקר: מכון בן-גוריון לחקר ישראל והציונות, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
- שמחאי, ד. (2009). *לזרום נגד הזרם – פרדוקסים בהגשמת חזון העידן החדש בישראל*. חיפה: פרדס.
- Bono, G., Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). Gratitude in practice and the practice of gratitude. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp.464-481). John Wiley & Sons, Inc.
- Bono, J.E., & Vey, M.A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In C. Hartel, N.M.Ashkanasy W. Zerbe (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213-233). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Byrne, C. J., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(4), 299-315.
- Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical psychology review*, 29(6), 560-572.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E., & Diefendorff, J.M., (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chi, N.W., Grandey, A.A., Diamond, J.A, & Krimmel, K.R. (2011). Want a tip ?Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337-1346.
- Cote, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Dahling, J.J., & Perez, L.A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.

- Duchon, D., & Plowman, D.A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Elkins, D. N., Hedstrom, L.J., Hughes, L.L., Leaf, J.A., & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality definition, description, and measurement. *Journal of humanistic Psychology*, 28(4), 5-18.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005) Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Gabay, N., & Weinstein, S. (2022). The Conjoint Effect of Workplace Spirituality and Emotional Labour on Service Providers' Wellbeing: A Moderated Mediation Model. *Journal of Human Values*, 28(2), 115-128.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191-211.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality. In R.A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp. 3-29). M.E. Sharpe.
- Ghalandari, K., Jogh, M. G. G., Imani, M., & Nia, L. B. (2012). The effect of emotional labor strategies on employee's job performance and organizational commitment in hospital sector: moderating role of emotional intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326.
- Gocen, A., & Ozgan, H. (2018). An Analysis of Workplace Spirituality Debates. *Universal Journal of Management* 6(2), 70-79.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 301-318.
- Goodwin, R.E., Groth, M., & Frenkel, S.J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 59-100.
- Grandey, A.A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as Determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323-349.
- Gross, J.J., & John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348-362.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D.D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.

- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: UC Press.
- Houston, D. J., & Cartwright, K. E. (2007). Spirituality and public service. *Public Administration Review*, 67(1), 88-102.
- Huang, J.L., Chiaburu, D.S., Zhang, X.A., Li, N., & Grandey, A.A. (2015). Rising to the challenge: Deep acting is more beneficial when tasks are appraised as challenging. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1398.
- Huber, J.T., & MacDonald, D.A. (2012). An investigation of the relations between altruism, empathy, and spirituality. *Journal of Humanistic Psychology*, 52(2), 206-221.
- Hulsheger, U.R., Alberts, H.J., Feinholdt, A., & Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hulsheger, U.R., Lang, J.W., & Maier, G.W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 505-521.
- Hulsheger, U.R., Lang, J.W., Schewe, A.F., & Zijlstra, R.H. (2015). When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 263-277.
- Hulsheger, U.R., & Schewe, A.F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361-389.
- Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1), 1961-1966.
- John, P. O., & Gross, J.J. (2004) Healthy and unhealthy emotional regulation: Personality processes, individual differences and life span development. *Journal of Personality*, 72 (6), 1301-1334.
- Kapuscinski, A.N., & Masters, K.S. (2010). The current status of measures of spirituality: A critical review of scale development. *Psychology of Religion and Spirituality*, 2(4), 191-205.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lazar, A. (2010). The relationship between spirituality and religiousness among Jewish nurses in Israel. *Review of Religious Research*, 51(4), 428-439.
- Lazar, A. (2014). Lay conceptualizations of spirituality and religiousness among Jewish Israeli men and women. *Review of Religious Research*, 56(1), 107-128.
- Lee, S., Lovelace, K.J., & Manz, C. (2014). Serving with spirit: An integrative model of workplace spirituality within service organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 45-64.

- MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five-factor model of personality. *Journal of personality, 68*(1), 153-197.
- Malik, M. E., Naeem, B., & Ali, B. B. (2011). How do workplace spirituality and organizational citizenship behavior influence sales performance of FMCG sales force. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*(8), 610-620.
- Maneotis, S.M., Grandey, A.A., & Krauss, A.D. (2014). Understanding the “why” as well as the “how”: Service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Human Performance, 27*(1), 80-97.
- Medler-Liraz, H., & Seger-Guttman, T. (2015). The Relationship Between Emotional Labor Strategies, Service Provider Hostility, and Service Quality. *Services Marketing Quarterly, 36*(3), 210-225.
- Mitroff, I., & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review, 40*(4), 83-92.
- Mroz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International journal of occupational medicine and environmental health, 29*(5), 767-782.
- Nelson, D. (2009). Feeling good and open-minded: the impact of positive affect on cross cultural empathic responding. *The Journal of Positive Psychology, 4*(1), 53-63.
- Pandey, A., Gupta, R.K., & Arora, A.P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of business ethics, 88*(2), 313-332.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D.E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of applied psychology, 97*(5), 931-950.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review, 12*(1), 23-37.
- Scott, Q. (2002). Organizational spirituality normativity as an influence on organizational culture and performance in Fortune 500 firms. Unpublished dissertation (PhD). Iowa University.
- Tloczynski, J., Knoll, C., & Fitch, A. (1997). The relationship among spirituality, religious ideology, and personality. *Journal of Psychology and Theology, 25*(2), 208-213.
- Vandenberghe, C., 2011. Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of management, spirituality & religion, 8*(3), 211-232.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current directions in psychological science, 18*(3), 184-188.
- Wagenfeld-Heintz, E. (2009). Faith and its application to the practice of social work. *Journal of Religion, Spirituality & Aging, 21*(3), 182-199.
- Wrobel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 26*, 581-592.
- Yang, F.H., & Chang, C.C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 45*(6), 879-887.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review, 12*(2), 237-268.