

## יואב ורדי ואלי וייץ. התנהגות לא נאותה בארגונים. מאגנס. 2020. 366 עמודים

### שני קונה\*

בריונות. אלימות פיזית. גנבות ציוד. מזימות לקידום עצמי. הטרדות מיניות. הלבנת פנים ברכים. אלה אינם מקרים מזדמנים אלא תופעות שכיחות בארגוני עבודה. התנהגויות לא נאותות בארגונים, הנפוצות בישראל כמו במדינות אחרות בעולם, הן ללא ספק סוגיה מדאיגה ביותר בשדה התעסוקה. ספרם המקיף של חוקרי הארגונים יואב ורדי ואלי וייץ מוקדש לפענוח המורכבות של התנהגות לא נאותה בארגונים, או בקיצור האל"ן (התנהגות ארגונית לא נאותה). בספרם, שראה אור בעברית בהוצאת מאגנס בשלהי 2020, עדכנו המחברים והרחיבו את המהדורות הקודמות של ספרם, שראו אור באנגלית ב־2004 וב־2016. ספרם של ורדי וייץ משתייך לסוגת הפסיכולוגיה היישומית, המתבססת על תאוריות וממצאי מחקר כדי לסייע בהבנה ובפתרון של מצוקות ארגוניות.

בשנת הלימודים תשפ"א התחלתי ללמד סמינר על התנהגות לא נאותה בארגונים. בראשית הסמינר הזמנתי את הסטודנטיות והסטודנטים לספר על התנהגויות לא נאותות שהיו מעורבים בהן במקומות עבודתם בהווה או בעבר. לאחר היסוס קל – ההזמנה החתרנית לכאורה בהחלט עוררה הפתעה – עלה מהתלמידים שטף וידויים עסיסי שניכרה בו הקלה ("לא רק אני מפלח מהמשרד דפים למדפסת הביתית!"). התגלה מנעד מעניין של התנהגויות לא נאותות בתפקידים שמילאו, כגון גנבת מזומן מצנצנת התשרים המשותפת למלצרים בבית קפה, שימוש לא מורשה במאגרי מידע ארגוניים והגשת משקאות לחברות בבר מבלי לחייבן בקופה. חדות הדיון הבלתי מצונזר על הצד האפל בשוק העבודה עוררה בתלמידים סקרנות עזה: מה גורם לעובדים, התופסים עצמם כישרים וכהגונים בדרך כלל, לפעול באופנים המזיקים לארגון ועלולים לסכן את העסקתם? האם יש גורמים המנבאים מי יגנוב ציוד או ישתה אלכוהול בעבודה? והאם האל"ן היא גזרת גורל, מעצם היותם של העובדים והעובדות בני אנוש, או שאפשר לצמצמה ואולי אפילו למגר? ספרם של ורדי וייץ שימש מקור משובח לעיסוקנו בסוגיות אלו וברבות נוספות.

ורדי וייץ מגדירים התנהגות לא נאותה כ"פעולה במקום העבודה שמבוצעת בכוונה תחילה ובמודע ויש בה משום הפרה של מוסכמות, נורמות או כללים בנוגע להתנהגויות רצויות" (עמ' 2). בהגדרה זו מודגש מרכיב הכוונה; האל"ן אינה כוללת מעשים שנעשו בטעות או במקרה. זוהי תופעה רווחת ואוניברסלית שחוצה תחומים, עיסוקים, רמות היררכיה, ארגונים וגבולות גאוגרפיים. אין מדובר בתופעה שולית אלא בחלק מהתנהגותם הארגונית של פרטים וקבוצות במקום העבודה. אדרבא, סביר להניח שכולנו חווים האל"ן, בתדירות ועוצמה שונות, בשלב מסוים בחיי העבודה שלנו.

כמו הצד האפל של הירח, שהיותו נסתר מעינינו אינו מעיד על היעדרו, האל"ן היא תופעה סבוכה וכבדת משקל שאינה זוכה בהכרח למלוא ההכרה הנחוצה. נרטיב שכיח

\* ד"ר שני קונה, המחלקה לניהול המשאב האנושי, המכללה האקדמית ספיר

מציג ארגונים כמכשירים רציונליים ויעילים להשגת תפוקות, להגשמת חזון ולמיצוי של פוטנציאל אנושי. אך בעולם העבודה רוחש וגועש צד אפל מובהק, גם אם מושתק. ארגונים הם זירה של מתחים מוכנים; על במת הארגון מתחוללות מדי יום שלל דרמות המגלמות מתחים אלו, וכולנו משתתפים בהן בעודנו מנסים לספק שלל צרכים ורצונות וגם למלא את דרישות תפקידנו. הדרמות האלה כוללות גם האל"ן, המבטאת היבטים דיספונקציונליים, חתרניים ושליליים בעולם העבודה.

מקרים בולטים של התנהגות בלתי נאותה בארגונים בעולם העבודה בימינו זכו ועדיין זוכים לתשומת לב ציבורית ואקדמית כאחד. תאגידים ידועים כגון אנרון קרסו בגלל הונאות ומצגי שווא. בישראל זכורות לשמחה חברות נדל"ן כמו חפציבה דיור ואור סיטי, שגרפו לכיסן את חסכוניהם של רבים והותירו אותם בלי קורת הגג המובטחת. פרשיות חמורות של התנהגויות לא נאותות בארגונים זוכות לכותרות ענק בתקשורת ההמונים לא רק בשל השפעתן על קורבנותיהן, אלא גם משום שהן גורמות לזעזועים ארוכי טווח באמון הציבור בארגונים ובשוק בכלל.

חלקו הראשון של הספר עוסק בשכיחותן של תופעות אלו. הוא סוקר טיפולוגיות והגדרות של התנהגות לא נאותה מפרספקטיבה היסטורית ומציע מודל כללי שהוא מסגרת מושגית לספר. המחשה לקשת הרחבה של התנהגויות לא נאותות במקום העבודה מגולמת, למשל, בטיפולוגיה של גרויס לאשכולות של האל"ן שהמחברים מציגים (עמ' 69): גנבה (של מזומנים או ציוד, מסירה של סחורות או שירותים, ושימוש לרעה בהנחות החברה); הרס רכוש (גרימת נזק, השחתה או חבלה בתפוקה); שימוש לרעה במידע (גילוי מידע סודי וזיוף של תיעוד); שימוש לרעה בזמן ובמשאבים (בזבוז זמן, שינוי בדפי נוכחות וניהול עסקים אישיים בשעות העבודה); התנהגות מסוכנת (אי-ציות להוראות בטיחות ואי-דיעה של כללי בטיחות); התנהגות נסיגתית (היעדרות לא מוצדקת, איחורים ושימוש לרעה בחופשות מחלה); עבודה שאיכותה גרועה (עבודה איטית או מרושלת במכוון); שימוש באלכוהול ובסמים (שימוש בחומרים אלו בזמן העבודה או מכירתם); התנהגויות מילוליות לא נאותות (כלפי לקוחות או עמיתים לעבודה) ופעולות פיזיות לא נאותות (תקיפה פיזית של עמיתים לעבודה ומחוות פיזיות או מיניות כלפי עמיתות לעבודה).

פרק חשוב במיוחד בחלקו הראשון של הספר עוסק בקשר הטמפורלי והדינמי בין התנהגות ארגונית לא נאותה ובין קריירה. חרף הנטייה החברתית לראות בקריירה מסע ארוך טווח, אישי, חיובי, מבטיח ומתגמל, בפועל ניהול קריירה כרוך לעיתים קרובות גם בעמדות ובהתנהגויות לא נאותות מצד הפרט. דוגמאות שכיחות הן "שיפוצי" קורות חיים כדי להתקבל למשרה נחשקת, חנופה לממונים, ניהול רושם שקרי ורמיסת עמיתים לטובת קידום עצמי. עובדים, מרגע כניסתם לארגון, מפנימים את רפרטואר ההתנהגויות המצופה מהם ואת ההתנהגויות הדרושות כדי להתקדם במערכת, ואלה כוללות בפועל טווח רחב של התנהגויות – נאותות ולא נאותות. הבנה זו סותרת את נרטיב המריטוקרטיה, שלפיו הצלחה נגזרת מחריצות וממימוש של פוטנציאל וכישרון.

החלק השני בספרם של ורדי וויץ בוחן ביטויים וגורמים שונים של התנהגות ארגונית לא נאותה ברמות שונות: היחיד, התפקיד, הארגון. חלק זה ממחיש הן את המורכבות של האל"ן, הן את הקשרים המורכבים והסבוכים בין הרמות השונות של התופעה. חלקו השלישי והאחרון של הספר מרתק: הוא מציג את האתגרים המתודולוגיים בחקירתה

של האל"ן וסוקר את הפרקטיקה הניהולית הנגזרת ממנה לטובת חוקרים, יועצים ואנשי ניהול.

לסיכום, התנהגות לא נאותה בארגונים הוא ספר יסודי ורחב יריעה, מרשים ומחכים. באמצעות פירוקה של האל"ן למרכיביה (קודמנים, ביטויים והשלכות) ולרמות שונות (יחיד, קבוצה, ארגון), הטקסט מצליח להגיש ולהנגיש לקוראיו בבהירות תופעה שאינה פשוטה כלל ועיקר. הספר, הנשען על רשימת מקורות מקיפה וכולל תרשימים מדוקדקים, מספק מסגרת תאורטית שיטתית להבנה של התנהגות לא נאותה בארגונים. הוא יעניין חוקרות ארגונים וסטודנטים למדעי ההתנהגות והארגון בשלבים שונים של לימודיהם וישמש מקור ידע חיוני לקשת רחבה של אנשי מקצוע שמבקשים לשפר את הבנתם על התפקוד האנושי בארגונים.