

תשובות

סעיף 1

בסעיף זה נבקש לבחון את מאמרו של וויץ וורדי (2016), "הסתרת ידע בארגונים כהתנהגות לא נאותה", לאור עקרונותיה של אסכולת יחסי האנוש. החוקרים בוחנים במאמרו קשרים דיאדיים (עובד-עובד או עובד-מנהל) בהקשר של הסתרת הידע בעת תקשורת דרך הערוץ הפורמלי וגם דרך הערוץ הלא פורמלי: "ההתייחסות למאפייני התקשורת בין הפרטים במערכת הדיאדית בעת ניתוח התנהגויות הסתרת ידע" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 40). דגש על מערכות יחסים אישיות, א-פורמליות, ללא ספק הולם את גישת יחסי האנוש. בבסיס אסכולת יחסי האנוש עומדת ההכרה של החוקר אלטון מאיו (גזיאל, 1990) בארגון הלא פורמלי אשר כולל בין היתר את התקשורת היומיומית בין חברי הארגון, וכי בלעדי הארגון הבלתי פורמלי למעשה אין ארגון, ובמילים אחרות – הארגון הלא פורמלי נחוץ לשם הישרדות הארגון הרשמי. לפי מאיו, צריך להכיר בתקשורת הלא פורמלית על כל רבדיה, גם אם הם מועילים יותר לארגון וגם אם מועילים פחות, כאשר מנהל ידע לנתב את ממצאיו ולכונן יחסי אנוש שמועילים לארגון. ניתן לראות עוד בתחילת המאמר כי דעתם של הכותבים עולה בקנה אחד עם הכרה זו של אסכולת יחסי אנוש בדבר חשיבות היחסים הלא פורמליים בין חברי הארגון לשם הישרדותו: "התקשורת בין חברי ארגון עבודה הינה הדבק שמחזיק את הארגון, מקיים אותו ומאפשר לו לפעול" (עמ' 36).

יתר על כן, האסכולה של יחסי האנוש שמה דגש על יעילות אנושית ולא דווקא על יעילות כלכלית או הנדסית. בנוסף, לפי מאיו, מילוי צרכים חברתיים ונפשיים, דרך ביסוס יחסי אמון ודרך כינון מערכות יחסים חיוביות בין הפרטים בארגון ברמה הלא פורמלית, מתואם עם שיפור בתפוקה. מכאן ברור כי לפי האסכולה תקשורת לא פורמלית היא אחת מאבני היסוד להצלחה ארגונית, שכן מערכות יחסים נבנות על תקשורת (גזית, 1990). גם מאמרו של וויץ וורדי (2016) מדגיש את חשיבות התקשורת הבלתי פורמלית כאמצעי להישרדות הארגון ולהצלחתו הביצועית. הכותבים טוענים כי התקשורת הלא פורמלית מאפשרת מספר דברים: שיפור התיאום הארגוני, הגברת אמון בין חברי הארגון, העברת ידע דרוש והמשכיות קיום הארגון. ההכרה, ההדגשה והטיפוח של תקשורת א-פורמלית עולה בקנה אחד עם האסכולה של יחסי האנוש. דוגמה מהטקסט לכך שהכותבים נותנים חשיבות לתקשורת לא פורמלית בארגון: "תקשורת בין עמיתים מהווה אחד ממנגוני התיאום בארגון, משמשת גם להגברת יחסי האמון בין חברי הפירמה, וכן לשם העברת ידע הנחוץ לביצוע מטלות ולשרידות הארגון" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 36).

מאמרו של וויץ וורדי (2016) גם משקף את טענתה של החוקרת מארי פרקר פולט (Graham, 2003), מהאימהות המוקדמות של אסכולת יחסי האנוש, שטענה כי שיתוף ידע ותקשורת פתוחה בין העובדים מעצימים את הארגון. בהתאם, וויץ וורדי (2016) טוענים כי תקשורת פתוחה ויעילה, מאפשרת העברת מידע חיוני, ולכן תורמת לתפקוד הארגוני האופטימלי. בנוסף, החוקרים מגדילים ואומרים שלא רק שיש הכרה בכך ששיתוף ותקשורת הם בסיס לארגון מוצלח יותר, אלא אף ארגונים כיום מצפים מן העובדים להיות יותר שיתופיים ותקשורתיים. כלומר השיתוף והתקשורת הפכו לסטנדרט נורמטיבי, מה שמצביע על הפנמת עקרונות אסכולת יחסי האנוש בארגונים ועל עוצמתה של תיאוריה ארגונית זו שמשפיעה על ארגונים עד היום. דוגמה מהטקסט: "הציפייה מחברי הארגון הינה, כי התקשורת ביניהם תהיה פתוחה ויעילה, ובכך תאפשר העברת מידע הנחוץ לתפקוד תקין" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 36).

המאמר של וויץ וורדי (2016) מתעסק באקט של הסתרת ידע בארגון מעמיתים ומממונים המונעת במכוון הצלחה ארגונית לטובת תועלת אישית. החוקרים קוראים להסתרת מידע מזיקה זו "התנהגות ארגונית לא נאותה". אקט זה הוא למעשה פעולה הפוכה לשיתוף הידע שמעודדת החוקרת מארי פרקר פולט (Graham, 2003) כדרך להעצמת הארגון. כמו כן האקט מחדד תופעה עליה הצביעה מארי: עוצמת הארגון תלויה בשיתוף ובתקשורת ולא דווקא בסמכות. מאמרו של וויץ וורדי (2016) מגלם נכונותה של טענה זו, זאת משום שהסתרת הידע מעמיתים וממונים היא תופעה שיכולה לחתור תחת המדרג ההיררכי - עובד אמור לשותף בידע חיוני, שכן שיתוף בידע רלוונטי יכול לקדם את הביצוע המוצלח של המשימות ובכך לקדם את מטרות המנהלים, ומנגד הסתרת מידע היא פעולה אנוכית, לא מקובלת ולעתים סותרת אף כללי הארגון. דוגמה

מהטקסט: "כבר ב- 1957 Argyris כתב כיצד, למרות תכניות של גורמי משאבי אנוש שנועדו ליצור הרמוניה ואמון בקרב חברי הארגון, יש לכפפים נטייה לשמור מידע ממנהליהם, נטייה לסודיות – לא לשתף את הממונים עליהם במידע הרלוונטי למטלותיהם ולהצלחת הארגון" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 36). בנוסף, ההכרה של החוקרים וויץ וורדי (2016) בהסתרת הידע כפעולה אישית מכוונת שיכולה להזיק לארגון לטובת התועלת של הפרט אך נפוצה למדי, משקפת את גישתו של מאיו (גזית, 1990), מייסד אסכולת משאבי האנוש שדגל בחקר ובהכרה של התנהגויות העובדים בארגון.

חוקר מאוחר יותר באסכולת משאבי האנוש, Scott (1967), אף הגדיל ואמר כי יחסי האנוש בארגון מאזנים בין היעד הארגוני לאישי. במחקר של וויץ וורדי (2016) רואים דוגמא ליציאה מאיזון זה, והעדפת היעד האישי על היעד הארגוני, דרך הסתרת המידע, שכן וויץ וורדי (2016) טוענים שלמרות ששיתוף ידע יכול לתרום להצלחה הארגונית, הרי שהסתרת ידע יכולה לקדם מטרות אישיות כמו צבירת כוח (הרי ידע שווה לכוח), שמאפשר לפרט להתקדם בסולם הארגוני: "Moore (1962) הסביר, כי מאחר וידע זה כוח, מידע בידי חבר ארגון עשוי להוות מקור כוח והשפעה למחזיק בו באופן בלעדי. מכאן, לחבר הארגון, לעתים, סיבה טובה לא לחלוק עם עמיתיו בידע אותו הוא מחזיק ולהפוך ידע משותף לידע בלעדי" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 36).

בנוסף, הרציונל של המחקר של וויץ וורדי (2016) בעצמו הולם את עקרונות גישת יחסי האנוש, מאחר והחוקרים אומרים שהם מבקשים להבין יותר לעומק את ההתנהגויות הארגוניות ביחס לתופעת הסתרת הידע שמיעטו לחקור אותה לפני כן: "המחקר קורא להבנת הגורמים ברמת הפרט המביאים לידי הסתרת ידע" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 41). הרצון להעמקת הידע בדבר התנהגויות העובדים הוא בדיוק הדבר אליו חותר המחקר של אסכולת יחסי האנוש, שכן לפי האסכולה הרי שהתנהגות אנושית היא המפתח להבנת ארגונים, לא כל שכן להבנת הדרך להצלחתם.

עוד דגש המושם במחקר והינו בהלימה עם הנרטיב של יחסי האנוש הוא ההתייחסות לתכונות האופי של הפרט. החוקרים בוחנים האם תכונות אופי כגון ענווה ומצפוניות מתואמות עם הסתרת ידע: "ממצאי המחקר מעידים על אישוש ההשערות כי מתקיים קשר שלילי בין המאפיינים האישיותיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, לבין התנהגויות הסתרת ידע" (וויץ וורדי, 2016, עמ' 39). ההתייחסות