

כיצד מתפתחת התנהגות בלתי ראויה בארגונים?

קרן ברנד
דניאל בית של ייעוץ ופיתוח ארגוני

המידע / ידע בקובץ/ אוגדן זה הינו פרי פיתוח

של

דניאל בית של ייעוץ ופיתוח ארגוני

חלים עליו חוקי ההגנה על זכויות היוצרים והוא רכוש הבלעדי.

אין

לשכפלו, להעתיקו, לאכסנו - במלואו או חלקים מתוכו - במערכת מכל סוג שהוא ללא

אישור מפורש בכתב של קרן ברנד & חגית דניאל

המילים הכתובות בערכה זו מיועדות לשני המינים באופן שווה.🔔

התנהגות בלתי ראויה

- בעבר, הונאה/מעשה מרמה תוארה כמעשה נדיר שקרה לארגון חסר מזל. בימינו, הונאות מתרחשות כמעט בכל ארגון, ובכל עסק
- היום, השאלה היא-
- כמה זה גדול ואיך ניתן לתפוס זאת לפני שזה יוצא משליטה והורס חברה או ארגון...





**כיצד מתפתחת
בארגון התנהגות
בלתי ראויה?**

כיצד מתפתחת בארגון התנהגות בלתי ראויה?



כיצד מתפתחת בארגון התנהגות בלתי ראויה?

האדם משכנע את עצמו שההתנהגות שלו שהיא מיסודה בלתי ראויה אינה כזאת

ושהוא עצמו "בסדר"

ההתנהגות הבלתי ראויה לא רק שהיא מוצדקת, מתורצת, מוכחשת או נדחקת

ההתנהגות שבה וחוזרת ומנציחה את עצמה, ומאוחר יותר הולכת ומחמירה ככל
שהיא מתמידה

עובדים/ות שנכנסים ליח' מושחתות מאולצים להשתכנע, לקבל ולהשלים עם
מעשי השחיתות הלא אתיים הללו ואף חושבים אח"כ שמעשים אלו הם נורמליים

מנגנוני ההצדקה של השחיתות



אי לקיחת אחריות Denial of Responsibility

- זהו מנגנון הצדקה שבו האדם משכנע עצמו שהוא משתתף במעשי השחיתות/מבצע אותם בגלל הנסיבות. אין לו באמת בחירה אמיתית. לעיתים מדובר במערכות של כפייה, קשיים פיננסיים דחופים, לחץ חברתי, "כולם עושים את זה", הנמקה והצדקה של המעשים וכו'
- המושג הגיע מעולם המחקר על נוער עבריין שהגדיר עצמו כמו "כדורי ביליארד". הם חסרי אונים למול המציאות שזורקת אותם לכל כיוון
- כשמתמשים בלוגיקה הזו, מבצע העבירה לא תופס עצמו כעבריין לא מוסרי, אלא כמישהו אחראי מוסרית שנאלץ לעשות מעשים לא אתיים



אי לקיחת אחריות Denial of Responsibility

- "מה יכולתי לעשות? כופפו לי את היד. אני הייתי חייב לעשות מה שהבוס שלי אמר לי לעשות" (מקרה במגזין Fortune)

- אי לקיחת אחריות הינה רווחת כאשר קיים לחץ אדיר מצד מנהלים בכירים שדורשים לבצע משימות ולהגיע ליעדים..בנסיבות כאלו, הם יגידו שזה בגלל הלחצים שהופעלו עליהם..
בגלל התנהל שלי



הכחשת הנזק ומזעור Denial of Injury

- מנגנון זה מאפשר לפושע להמשיך במעשיו, כי לא נגרם כל נזק, לא נעשתה שום שחיתות בעצם
- זה מאפיין מעשי שחיתות כמו מעילה בארגון שנחשב מבוטח היטב או שיכול לכסות את הנזק במהירה, או במקומות שהנזק האמיתי הינו מזערי
- או במקרי "שחיתות לבנה" - גניבת ציוד קל מהמשרד, ריבוי שיחות טלפון פרטיות ופקסים, גלישה באינטרנט שלא למטרות התפקיד, צילומים פרטיים, פיברוק מחלות, "בעל הבית לא מרגיש.."

הכחשת הנזק ומזעור Denial of Injury

- הזערת הסיכון או הדחקתו מובילה לתפיסה כי - "אין סיכוי שיתפסו אותי", "גם אם איתפס, המערכת לא תעשה דבר"
- אחת מסכנות שיכרון הכוח



הכחשת הקורבן Denial of Victim

- במנגנון הצדקה זה, העובדים/ות מגדירים את מושא הפגיעה של מעשי השחיתות שלהם כמישהו שמגיע לו להיות נפגע **"מגיע לה לחברה שאתנהג כך"**, **"החברה בעצמה מושחתת, מרמה, לא הוגנת לעובדיה- ללקוחותיה- לספקיה"**, **"הגונב מגנב פטור"**
- טקטיקה ידועה היא לתרץ שמה שקרה לקורבן הוא בעצם מה **שהגורל ייעד לו** כי אותו אדם עשה משהו רע בעברו, למשל. ניצול קורבן, אם כך במקרה הזה, נחשב עבורם כצורה של נקמה והנצחה של התנהגות **"רובין הודית"** מודרנית
- מחקר אחד הראה שעובדים הצדיקו את הגניבות שלהם ממעסיקים בכך **שזכו ליחס רע מהמעביד בעבר**
- מחקר אחר מצא שתאגידים שהעלימו מס, עשו זאת מכיוון **שהתמרמרו על מס ההכנסה האמריקאי**



הכחשת הקורבן Denial of Victim

- כאשר הקורבן הוא ללא פנים, כלומר מדובר בארגון או חברה ולא במישהו ספציפי, אז מתאפשר לעובד/ת המושחת ריחוק פסיכולוגי בינו לבין מי שמבצעים עבירה כלפיו
- זה מקל על הכחשת עוצמת המעשה הלא מוסרי



מטאפורת הפנקסנות Metaphor of the ledger

- הצדקת המעשים בכך שהזמן והמאמץ שהושקעו בעבודה מזכים את מבצע העבירה בעשיית מעשים לא מוסרים
- סגירת חשבונות עם הארגון והשבת הצדק על כנו
- "מה לא עשיתי בשביל הארגון הזה- ומה הארגון עושה לי", אני עובד קשה מוציא את המיץ וההוא לידי לא עושה כלום"
- "הרווחנו את הזכות לעשות זאת"
- זה לא נורא שאני משתמש/ת באינטרנט למטרות אישיות, אחרי הכל, אני עובד/ת שעות נוספות, לא?"
- "יחס הארגון אלי הוא כפוי טובה"

ביצוע העבירה למען מטרה נעלה Appeal to higher loyalties

■ מבצע העבירה טוען שהפרת הנורמות נבעה מהניסיון לשמר ערכים יותר גבוהים

המטרה מקדשת
את האמצעים



שקלול חברתי Social Weighting

- מבצע העבירה מסתמך על שני דברים בולטים-

1. הפוסל במומו פוסל (condemning the condemners)

- הלגיטימיות של הישות שמתייגת את מעשי העובד כלא מוסרים, מוטלת בספק. ואם כך הוא, אז גם הטיעון שלהם מפוקפק
- למשל, עובדים/ות מתארים את החוק כמעורפל, מורכב, לא עקבי, נאכף לעיתים רחוקות, עונשי, או מוטה פוליטית כך שהאכיפה שלו היא גחמנית או זדונית. מאחר שהחוק עצמו שגוי, זה לא בלתי מוסרי להתנגד לו-

2. השוואה חברתית סלקטיבית מוטה (selective social comparisons) למישהו "הרבה

יותר גרוע מהם" ומושחת מהם" ואז הם יכולים לומר לעצמם- "אני לא כזה גרוע", "אחרים הרבה יותר גרועים מאיתנו", "אין לך שום זכות לבקר אותנו"



דונלד סאתרלנד-עבריינות צווארון לבן

- "העבריינות אינה עוברת בתורשה ואינה תוצאה של מכת גורל, של עוני, או של סטייה נפשית אלא היא נלמדת בתהליך של חברות והזדהות דיפרנציאלית, תוך אינטראקציה ותקשורת עם אנשים אחרים
- הוא טען שפעילות בסביבה עבריינית שבה מתקיימים יחסי גומלין הדוקים היוצרים דינאמיקה קבוצתית ושפה משותפת עם עבריינים, מסייעת לאדם ללמוד התנהגות עבריינית"



איך עוצרים את המדדון החלקלק?

- ## 1. לתת דוגמא ומופת להתנהגות ראויה

- ## ראוי



- **הימנעות ממסרים כפולים- walk the talk**
- ההנהלה חייבת להקפיד לשמור על הבטחותיה, הסכמיה, ועל ההתחייבויות העסקיות שלה כלפי בעלי העניין שלה שמחוץ לארגון ובתוכו
- אי-הקפדה כזאת תערער את אמונם של העובדים בארגון והם **ישתמשו במנגנון הרציונליזציה כדי להצדיק התנהגויות בלתי-ראויות שלהם**
- הנהלה אשר יזמה ותמכה בפיתוח קוד אתי ובהטמעת אתיקה בארגון צריכה לעמוד מאחוריו, לא רק בדיבור אלא גם במעשה
- ברמה האישית, מנהלים **צריכים להימנע מהעברת מסרים כפולים**

3 המלצות ארגוניות

- להגביר ככל האפשר את השיח האתי בארגון
- ככל ש"מדברים" אתיקה בארגון, כן גדל הסיכוי להטמעתה בתרבות הארגונית..



בהתנהגותו של כל אחד תלוי גורל כולם



"כי-הַנְּשָׁחִית כָּל-בְּשָׂר
אֶת-דָּרְכּוֹ, עַל-הָאָרֶץ"

תודה על פנייתכם, נשמח לסייע בכל דבר

דניאל- בית של ייעוץ ופיתוח ארגוני

03-7329016; 054-8090807

keren@danielle-consulting.com

<http://www.danielle-consulting.com/>