



הסתרת ידע בארגונים כהתנהגות לא נאותה

אלי וייץ ויואב ורדי¹

מבוא

התקשורת בין חברי ארגון עבודה הינה הדבק שמחזיק את הארגון, מקיים אותו ומאפשר לו לפעול. הציפייה מחברי הארגון הינה, כי התקשורת ביניהם תהיה פתוחה ויעילה, ובכך תאפשר העברת מידע הנחוץ לתפקוד תקין. 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.

ידע מהווה יתרון תחרותי לארגוני עבודה בעידן המודרני. בארגונים עתירי ידע, המשאב העיקרי הינו הידע אצל עובדיו. אי-שיתוף עמיתים לעבודה במידע הנוגע לעבודתם, הינו תופעה שנסקרה בספרות אך נחקרה אך במעט. כבר ב-1957 Argyris כותב כיצד, למרות תוכניות של גורמי משאבי אנוש שנועדו ליצור הרמוניה ואמון בקרב חברי הארגון, יש לכפיפים נטייה לשמור מידע ממנהליהם, נטייה לסודיות - לא לשתף את הממונים עליהם במידע הרלוונטי למטלותיהם ולהצלחת הארגון. 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.

לעומת הסתרת ידע, שיתוף ידע הינו ביטוי של הפצת הידע הקיים אצל עובד הארגון ומועבר לעמיתיו (Ryu, Hee Ho & Han, 2003). שיתוף ידע הינו הנכונות של חברי הארגון לחלוק עם עמיתיהם ידע בו הם מחזיקים שהינו רלוונטי עבור האחר (Gibbert & Krause, 2002).

מחקר זה עוסק בהסתרת ידע בארגון כביטוי של התנהגות ארגונית בלתי נאותה - Organizational Misbehavior (Vardi & Wiener, 1996). מטרתנו היא לשפר את ההבנה של תופעת הסתרת ידע במערכות יחסים דיאדיות (זוגיות) בארגון, על רקע של מאפיינים אישיותיים של עובדים, תפיסת הצדק הארגוני האינטראקציוני (Interactional justice) שלהם ותפיסת התחרות בין העמיתים, ומאפייני התקשורת דרכה מתקבלת הבקשה למידע או לנתונים.

מחקרנו בוחן את השפעת המאפיינים האישיותיים: נעימות, מצפוניות, וכנות-ענווה בהחלטת הפרט להסתיר ידע, ואת הקשר שבין כל אחד מהמאפיינים האישיותיים לבין כל אחת מהאסטרטגיות להסתרת ידע (Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012) הבאות:

¹ לפי סדר אלפבית: פרופ' אלי וייץ eweitz@post.tau.ac.il, פרופ' יואב ורדי yvardi@post.tau.ac.il החוג ללימודי עבודה, אוניברסיטת תל אביב.
אנו מודים לאירנה קוצ'וק על איסוף הנתונים ועיבודם במחקר.

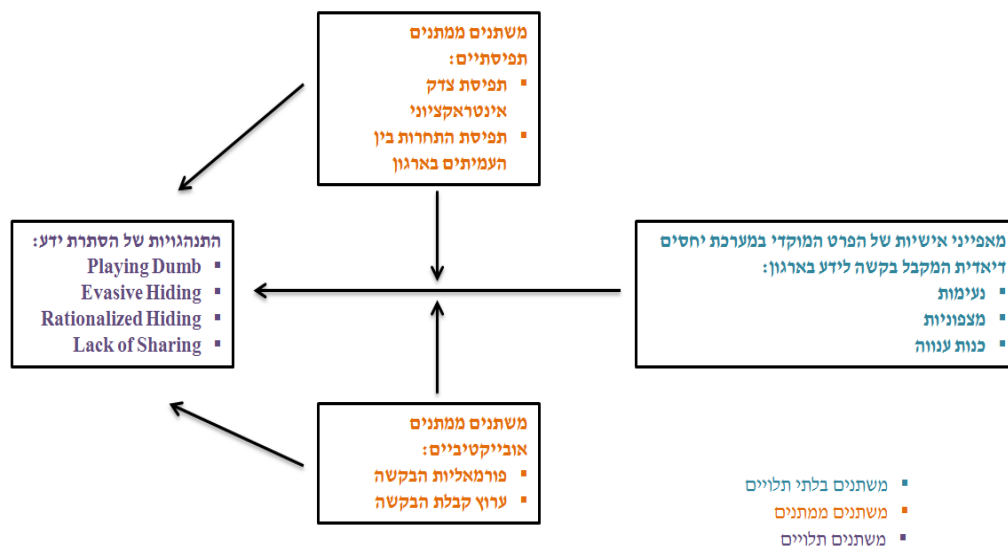
לשחק את הכסיל (Playing Dumb) - מסתיר הידע מציג עצמו כבור בנוגע לידע הרלוונטי.

הסתרה מתחמקת (Evasive Hiding) - הסתרת ידע כרוכה במסירת מידע שגוי או בהבטחת שווא כי התשובה המלאה תועבר בעתיד, על אף שלמעשה אין כל כוונה להעביר את האינפורמציה בפועל גם בעתיד.

הסתרה מתורצת (Rationalized Hiding) - מסתיר הידע מציג הצדקה להיעדר היכולת שלו לחלוק את הידע המבוקש, באומרו כי אינו מסוגל לספק את הידע, או תוך האשמת צד שלישי.

מודל המחקר בבסיס עבודתנו מצביע על הגורמים הישירים והמתנים המסבירים התנהגויות אלה של הסתרת ידע בארגונים (ראה איור מספר 1). על בסיס המודל שיערנו, כי תפיסת הצדק האינטראקציוני ותפיסת התחרות בין העמיתים בארגון על ידי הפרט, כמו גם רמת הפורמאליות וערוץ התקשורת בו התקבלה הבקשה לידע, ממתנים את הקשר בין המאפיינים האישיים של הפרט למעורבותו בהסתרת ידע.

איור 1: מודל המחקר



הליך המחקר

איסוף הממצאים נעשה באמצעות שאלון אנונימי המבוסס על דיווח עצמי. השאלון הופץ באמצעות שני ערוצים: שאלון מקוון אשר הופץ באמצעות רשתות חברתיות ודואר אלקטרוני אל בני משפחה וחברים אשר הפיצו את השאלון הלאה אל בני משפחותיהם, חבריהם ועמיתיהם, ושאלונים מודפסים אשר הופצו לאוכלוסיות מחקר במספר מוקדים. סך של 156 נדגמים השיבו על שאלון המחקר. 94 מתוך 156 הנדגמים השיבו על שאלון מקוון, ו-62 נוספים השיבו על שאלון שנמסר לידיהם באופן פרונטאלי. 12 נדגמים מתוך כלל המשיבים על השאלון באופן פרונטאלי (כ-19% מכלל הנדגמים אשר השיבו על השאלון באופן פרונטאלי), בחרו שלא להשיב על השאלות המתייחסות לאירוע בו הסתירו ידע מעמית לעבודה. לעומתם, רק 3 מבין המשיבים על השאלון המקוון, לא השיבו על חלק זה של השאלון (כ-3% מבין המשיבים על

השאלון המקוון). סך של 141 משיבים מבין 156 הנדגמים אשר השיבו על שאלון המחקר (כ-90% מכלל המדגם), הצביעו על כך שהיו מעורבים לאחרונה בהתנהגויות של הסתרה וחוסר שיתוף ידע.

משתני המחקר

המשתנה התלוי - הסתרה וחוסר שיתוף ידע

השאלון הבוחן הסתרת ידע וחוסר שיתוף ידע במחקר הנוכחי, מבוסס על שאלונים של Connelly et al. (2012). השאלון מורכב במקור מ-21 פריטים הבוחנים הופעתן של התנהגויות הסתרת ידע (12 פריטים, $\alpha=0.89$). הפריטים הבוחנים הסתרת ידע, נחלקים לשלוש קטגוריות הבוחנות את האסטרטגיה להסתרת ידע בה בחר הפרט: Evasive Hiding (4 פריטים, כגון - "אמרתי ל/ה שאני אעזור ל/ה מאוחר יותר, אבל התחמקתי מזה ככל הניתן"), Playing Dumb (4 פריטים, כגון - "העמדתי פנים כי איני יודע על מה הוא/יא מדבר/ת"), ו-Rationalized Hiding (4 פריטים, כגון - "הסברתי כי הייתי רוצה לומר ל/ה, אך איני אמור לעשות זאת"). סולם התשובות הינו סולם ליקרט בן 7 שנתות אשר נע בין 1=כלל לא ו-7=במידה רבה מאוד, הבוחן את מידת ההסכמה של המשיב עם כל אחד מהפריטים, כאשר הוא מתבקש להתייחס לסיטואציה בה קיבל בקשה לידע מעמיתו לעבודה, מבלי שמוצגת לנבחן הגדרה למושג הסתרת ידע. בחלק ה' של שאלון המחקר, הנבחן מתבקש לחשוב על מקרה אשר אירע לאחרונה בו דחה את בקשת עמיתו לעבודה לחלוק עמו ידע או מומחיות שלו, או לא מסר לו את האינפורמציה הנדרשת. ציון ממוצע חושב עבור כל קבוצת פריטים על מנת ליצור מדד אשר מייצג הסתרה ושיתוף ידע.

משתנים בלתי תלויים - מאפיינים אישיותיים

תכונות נעימות ומצפוניות ממודל ה-Big 5 - תכונות אישיות אלה נבחנו באמצעות שאלון המבוסס על שאלון 100 הפריטים של Goldberg (1992), אשר בנה שאלון השווה ביכולת הניבוי שלו ל-NEO Personality Inventory, אשר פותח על ידי Costa and McCrae (1988). שאלון 100 הפריטים של Goldberg (1992) תורגם לעברית על ידי מספר חוקרים, והועבר ל-60 סטודנטים לתארים ראשון ושני באוניברסיטת תל-אביב. נערך ניתוח גורמים לפריטים אלה, ונמצאו חמישה גורמים התואמים את "חמשת הגדולים" ונתוני אלפא של קרונבאך גבוהים (מעל 0.8). מתוך 100 הפריטים (20 פריטים עבור כל תכונת אישיות במודל) נבחרו לשאלון הסופי אלו בעלי הקשר החזק.

תכונת כנות-ענווה - תכונת אישיות זו נבחנה באמצעות שאלון 8 הפריטים של Lee, Ashton and Shin (2005), אשר תורגם לעברית במסגרת עבודתה של גוטפריד-עוז (2013).

משתנים ממתנים:

תפיסת צדק ארגוני אינטראקציוני – בין-אישי

תפיסת הצדק האינטראקציוני נבחנה באמצעות השאלון של Colquitt (2001) לבחינת צדק אינטראקציוני. חלק זה של כלי המחקר מורכב מ-4 פריטים המתייחסים לתפיסת צדק אינטראקציוני בין-אישי (כגון, "המנהל שלך מתייחס אליך בכבוד"), ו-5 פריטים המתייחסים לתפיסת צדק אינטראקציוני (כגון, "המנהל שלך מסביר תהליכים באופן יסודי ומעמיק").

תפיסת התחרות בין עמיתים בארגון

Haas and Park (2010), ביקשו מהנבחנים שלהם לאפיין את הרמה הכללית של התחרות על הכרה או עדיפות מדעית בתחום המחקר שלהם על פני סולם בן 4 שנתות (1=כלל לא תחרותי, 4=מאוד תחרותי).

חלק ב' של העבודה הנוכחית (ניתן לבקש שאלון מהכותבים) מציג בפני הנבחן שאלה כללית דומה על מנת לבחון את תפיסת התחרות של הפרט כלפי עמיתיו לעבודה. הפרט מתבקש לאפיין את רמת התחרות הכללית השוררת בין העמיתים בארגון בו מועסק, באמצעות אחת מרמות התחרותיות הבאות: כלל לא תחרותית / לא מאוד תחרותית / רמה מתונה של תחרותיות / מאוד תחרותית.

מידת הפורמאליות של הבקשה לידע

שאלה פתוחה המהווה הקדמה לשאלון הסתרת ידע של Connelly et al. (2012), מבקשת מהנבדק לחשוב על אירוע שאירע לאחרונה בו עמית לעבודה ביקש ממנו ידע והוא נענה בשלילה לבקשה זו. בהתייחס לאירוע זה, מתבקש הנשאל להתייחס למידת הפורמאליות של מסגרת ההתקשרות במהלכה התקבלה הפנייה. המשיב ציין האם הבקשה התקבלה במסגרת פנייה ישירה שמטרתה לבקש ידע, שיחה בלתי פורמאלית במקום העבודה, שיחה בלתי פורמאלית מחוץ למקום העבודה, שיחה במסגרת אירוע מטעם הארגון מחוץ למקום העבודה, או מסגרת אחרת אשר תוגדר על ידו כ'אחר'.

ערוץ התקשורת שבו התקבלה הבקשה לידע - ערוץ אמצעי/בלתי אמצעי

שאלה פתוחה המהווה הקדמה לשאלון הסתרת ידע של Connelly et al. (2012), מבקשת מהנבדק לחשוב על אירוע שאירע לאחרונה בו עמית לעבודה ביקש ממנו ידע והוא נענה בשלילה לבקשה זו. בהתייחס לאירוע זה, מתבקש הנשאל לציין את הערוץ שבו הגיעה אליו הבקשה לידע. המשיב ציין האם הבקשה התקבלה באמצעות שיחת פנים מול פנים, שיחת טלפון, הודעת דואר אלקטרוני, באמצעות פרט צד-שלישי, או ערוץ אחר אשר יוגדר על ידו כ'אחר'.

ממצאים עיקריים ודיון

ממצאי המחקר מעידים על אישוש ההשערות כי מתקיים קשר שלילי בין המאפיינים האישיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, לבין התנהגויות הסתרת ידע. כלומר, ככל שהפרט ניחן ברמה גבוהה יותר של כל אחד מהמאפיינים האישיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, כך הינו נוטה פחות להתנהגויות הסתרת ידע. הממצאים בהתייחס לקשר שבין המאפיינים האישיים לבין האסטרטגיות להסתרת ידע והתנהגויות חוסר שיתוף ידע אינם חד-משמעיים. ישנם מאפיינים אישיים אשר לא משפיעים על הסתרת ידע באמצעות אחת האסטרטגיות, או על התנהגויות חוסר שיתוף ידע. במחקר לא נמצאו קשרים סטטיסטיים מובהקים בין רמה גבוהה של נעימות והסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb, בין מצפוניות וחוסר שיתוף ידע, ובין כנות-ענווה ואסטרטגיית Rationalized Hiding.

עוד נמצא קשר חיובי בין תפיסת הפרט את התחרות בין העמיתים בארגון למעורבותו בהתנהגויות הסתרת ידע. רמת הפורמאליות של הבקשה לידע וערוץ התקשורת בו התקבלה, נמצאו מפחיתים התנהגויות הסתרת ידע ככל שמידת הפורמאליות יורדת וככל שערוץ התקשורת הינו בלתי אמצעי. כמו כן, נמצא כי ערוץ התקשורת ממתן את הקשר שבין המאפיינים האישיים להתנהגויות הסתרת ידע. ערוץ התקשורת ותפיסת הצדק האינטראקציוני נמצאו ממתנים את הקשר שבין המאפיינים האישיים להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb.

השערות המחקר נבחנו עבור כל אחת מהאסטרטגיות להסתרת ידע ועבור התנהגות חוסר שיתוף ידע: נבחן הקשר בין כל אחד ממאפייני האישיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, תפיסת הצדק האינטראקציוני, תפיסת התחרות בין העמיתים בארגון, פורמאליות הבקשה לידע והערוץ שבו התקבלה הבקשה, להתנהגות הסתרת ידע, לכל אחת משלוש האסטרטגיות להסתרת ידע ולהתנהגות חוסר שיתוף

ידע. כמו כן, נבחנה יכולת המיתון של תפיסת הצדק האינטראקציוני, תפיסת התחרות בין העמיתים בארגון, פורמאליות הבקשה והערוץ שבו התקבלה הבקשה לידע, על הקשר שבין מכלול המאפיינים האישיים של הפרט והתנהגות הסתרת ידע על ידו ככלל, באמצעות כל אחת מהאסטרטגיות בפרט והתנהגויות של חוסר שיתוף ידע על ידו.

כאשר נבחן הקשר בין תפיסת הצדק האינטראקציוני לבין האסטרטגיות השונות להסתרת ידע והתנהגויות חוסר שיתוף ידע, נמצא כי ככל שעולה תפיסת הצדק האינטראקציוני, כך העובד מעורב בפחות התנהגויות של הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Evasive Hiding ובהתנהגויות חוסר שיתוף ידע. המשותף לשתי התנהגויות אלו הוא, כי הפרט לא נענה בשלילה חד-משמעית של האפשרות לשתף ידע, אלא מוסר מידע חלקי או לא מדויק. כלומר, במידה מסוימת, מותיר הפרט לעצמו את האופציה להגיב לבקשה במועד מאוחר יותר. לא נמצא קשר שלילי מובהק בין תפיסת הצדק האינטראקציוני, לבין הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb או Rationalized Hiding. בעת הסתרת ידע באמצעות אסטרטגיות אלו, הפרט מגיב לבקשה לידע ללא מסירת כל ידע וככל הנראה, גם ללא האפשרות לחזור בעצמו. הרי שברגע שהשיב לעמיתו כי אינו מחזיק בידע או כי אינו מורשה לחלוק אותו, סביר להניח כי לא יחזור בו וישתף באותו הידע, מה שעלול לפגוע באמינותו. עם זאת, תפיסת הצדק האינטראקציוני כן נמצאה כמתנת את הקשר שבין המאפיינים האישיים של הפרט להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb. כלומר, גם אם הפרט ניחן ברמה גבוהה של נעימות, מצפונית וכנות-ענווה, תפיסת הצדק האינטראקציוני כנמוכה תעלה את הסבירות כי ייטה להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Playing Dumb.

המחקר מצביע גם על קשר מובהק בין תפיסת הפרט את התחרות בין העמיתים בארגון לבין התנהגויות הסתרת ידע. כלומר, ככל שהפרט תופס את רמת התחרות בין העמיתים בארגון כגבוהה יותר, כך הינו מעורב ביותר התנהגויות הסתרת ידע כלפי העמיתים בארגון. ממצא זה מהווה חידוש בתחום מחקר התנהגויות הסתרת ידע. עוד נמצא, כי תפיסת התחרות בין העמיתים במקום העבודה ממתנת את הקשר שבין המאפיינים האישיים של הפרט להתנהגויות חוסר שיתוף ידע של הפרט. כלומר, גם אם הפרט ניחן ברמות גבוהות של נעימות, מצפונית וכנות-ענווה, תפיסתו את התחרות בין העמיתים במקום העבודה כגבוהה עלולה לעודד חוסר שיתוף ידע מצדו בתגובה לבקשה לידע שהוא מקבל מעמיתו לעבודה.

בנוסף, נמצא כי בין הגורמים תפיסת הצדק הארגוני האינטראקציוני ותפיסת התחרות בין העמיתים בארגון לבין התנהגויות הסתרת ידע: ככל שהפרט תופס את הצדק הארגוני האינטראקציוני כגבוה יותר, וככל שתפיסתו את התחרות בין העמיתים בארגון נמוכה יותר, כך הוא נוטה פחות להסתרת ידע באמצעות אסטרטגיית Evasive Hiding והתנהגויות של חוסר שיתוף ידע. לעומת זאת, לא נמצא כי תפיסת אלה מצמצמות התנהגויות הסתרת ידע באמצעות האסטרטגיות Playing Dumb ו-Rationalized Hiding.

חידוש נוסף של עבודת המחקר הנוכחית, הינו ההתייחסות למאפייני התקשורת בין הפרטים במערכת הדיאדית בעת ניתוח התנהגויות הסתרת ידע. הממצאים מלמדים על השפעת רמת הפורמאליות של הבקשה והערוץ שבו התקבלה, על התנהגות הסתרת ידע בתגובה לבקשה. נמצא כי פרט נוטה יותר להסתרת ידע בתגובה לבקשות פורמאליות יותר המתקבלות בשיחה טלפונית, לעומת בקשות בלתי פורמאליות המתקבלות בשיחה פרונטאלית.

לסיכום, עבודת המחקר הנוכחית, על אף מגבלותיה הלא מבוטלות, תורמת להבנת התנהגויות הסתרת ידע במערכות יחסים דיאדיות. העבודה מציעה להביט על המאפיינים האישיים של הפרט כעל מושג

מפתח בהבנת התנהגויות הסתרת ידע, אשר ניתנות למיתון באמצעות משתנים תפיסתיים ומאפייני התקשורת בין הפרטים במסגרתה מתקבלת הבקשה לידע. המחקר מתחבר לספרות בדיסציפלינת ההתנהגות הארגונית העוסקת בהתנהגויות בלתי נאותות (Vardi & Wiener, 1996; Vardi & Weitz, 2004) ובלתי מועילות (Sackett & De Vore, 2001) בעבודה, ומצביע על היות הסתרת הידע התנהגות ארגונית אינטגרלית מחיי העבודה היומיומיים בארגונים, ולא התנהגות נדירה או שולית. המחקר קורא להבנת הגורמים ברמת הפרט המביאים לידי הסתרת ידע, ומצביע על רמה גבוהה של המאפיינים האישיותיים נעימות, מצפוניות וכנות-ענווה, כבעלת קשר שלילי להתנהגויות הסתרת וחוסר שיתוף ידע. כמו כן, המחקר מאשש את קיום הקשר בין תפיסת העובד את התחרות בין העמיתים בארגון ומאפייני התקשורת בין העובדים בארגון במסגרתה מתקבלת הבקשה לידע, לבין הסתרה וחוסר שיתוף ידע. הממצאים מצביעים גם על ההשפעה הממתנת של הערוץ שבו מתקבלת הבקשה לידע על הקשר שבין המאפיינים האישיותיים והסתרת ידע. המחקר מדגיש את יכולת הארגון לצמצם את הסתרת הידע בין עמיתיו באמצעות מודעותו לעובדים שנטייתם האישיותית להסתרת ידע הינה גבוהה יותר, ובאמצעות עידוד תקשורת פרונטאלית ובלתי פורמאלית בין העובדים.

מקורות

- גוטפריד-עוז, ט' (2013). *השפעת הקבוצה על חבריה: הדבקה חברתית של התנהגויות לא נאותות*. עבודת מ.א., אוניברסיטת תל אביב.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Connelly, C. E., Zweig D., Webster, J. & Trougakos J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 64-88.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO personality inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 853-863.
- Gibbert, M. & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In T. H. Davenport & G. J. Probst (Eds.), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*: 89-105. Erlangen, Germany: Publics Corporate Publishing.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of marker variables for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4: 26-42.

- Haas, M. & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organizational Science*, 21 (4): 873-891.
- Lee, K., Ashton, M. C. & Shin, K. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1): 81-98
- Moore, W. E. (1962). *The conduct of the corporation*. New York: Random House.
- Ryu, S., Hee Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert System with Applications*, 25 (1): 113-122.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behavior at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & V. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work Psychology*, 1: 145-164. London: Sage.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7: 151-165.