



תרבות ארגונית בישראל, קונפליקטים בארגון ומה שביניהם

רוני מש¹ ותמר כהן²

תקציר

מחקר זה עסק בקשר בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול הקונפליקט בארגון. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. תרבות ארגונית נחקרה רבות, בעיקר על פי מדדים של פונקציונאליות ובראי אפקטיביות הארגון וקידום מטרותיו. מחקרים בנושא זה עסקו בקשר שבין תרבות ארגונית חזקה לאפקטיביות ארגונית, לתקשורת ארגונית, לשיעור רצון ומחויבות לארגון, לשינויים בארגון ולתופעות ארגוניות נוספות. תרבות ארגונית חזקה נתפסה לרוב במחקרים אלו, כתרבות המקדמת את מטרות הארגון. המחקר הנוכחי ניסה לבחון השפעות נוספות של תרבות ארגונית חזקה, השפעות אשר יש להן השלכות על ניהול קונפליקטים בארגונים. אפשר שיש בממצאי המחקר הנוכחי חידוש מחקרי בכל העיסוק בתרבות ארגונית חזקה. במחקר לקחו חלק 131 נחקרים בישראל, אשר מילאו שלושה שאלונים שעסקו בחוזה של התרבות הארגונית, בסגנונות ניהול קונפליקט ובשני מדדים של תרבות ארגונית: רמות סולידריות וחברתיות בארגון. נבדקו השערות שעסקו בקשר בין חוזה התרבות הארגונית, לסגנון ניהול קונפליקטים ולערכים של סולידריות וחברתיות בארגון. כמשוער, נמצא קשר בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון תחרותי של ניהול קונפליקטים. כך גם אושש הקשר שבין תרבות ארגונית חלשה לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה. תרבות ארגונית חזקה יוצרת קונצנזוס המקשה על שיתוף פעולה במצבים של קונפליקט, שכן היא מונעת הטרוגניות וביטוי של אינטרסים. ממצאי השערה זו מצביעים על היבט נדיר יחסית באשר לחיוניותה של תרבות ארגונית חזקה בארגונים. כמו כן, אוששה ההשערה בדבר קיומו של קשר בין תרבות ארגונית חזקה לערכים גבוהים של סולידריות, ובין תרבות ארגונית חלשה לערכים נמוכים של סולידריות.

מבוא

מטרת המחקר לחשוף היבט חריג, אולי חדשני, בכל הקשור להשפעותיה של תרבות ארגונית חזקה על ניהול קונפליקטים בארגונים. מטרה זו עומדת בניגוד לרווח הן במחקר ובמיוחד בפרקטיקה, באשר להשפעותיה ה"חיוביות" של תרבות ארגונית חזקה על דפוסי פעילות ארגונית ותפוקות הארגון. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. הנחות היסוד העומדות בבסיסה של מטרת המחקר שלעיל, גרסו שיימצא קשר בין תרבות ארגונית חזקה (רוז, 2004), ראו הגדרה בהמשך) לסגנון ניהול קונפליקט תחרותי, ויימצא קשר בין תרבות ארגונית חלשה לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה. כפי שלכל ארגון יש ערכים ונורמות המכתיבים את ההתנהגות, כך ישנן גם דרכי התמודדות מקובלות לקידום אינטרסים שונים או התמודדות עם קונפליקטים בארגון. ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות שונות, יתמודדו בצורה שונה עם קיומם של אינטרסים סותרים המובילים לקונפליקטים. התרבות הארגונית אשר מתווה את ההתנהגות וההתנהלות המקובלות בארגון, טומנת בחובה גם את היחס

¹ ד"ר רוני מש, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל בשומרון, ronima@ariel.ac.il
² גב' תמר כהן, הגוינט בישראל, hatsreef@gmail.com

והתגובה לקיומם של אינטרסים סותרים. היחס לאינטרסים סותרים עומד בבסיס ההתייחסות לקונפליקטים, על כן תרבויות ארגוניות בעלות אופי שונה ייטו לקדם סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב הפרטים בארגון (Ohbuchi et al., 2001).

המסגרת התיאורטית ששימשה לבחינת מטרת המחקר, עסקה בשני נושאים מרכזיים: האחד – תרבות ארגונית בכלל, שכללה גם ממדים של סולידריות וחברתיות וכן תרבות ארגונית חזקה/חלשה בפרט. הנושא התיאורטי השני עסק בקונפליקטים בכלל ובסגנונות ניהול קונפליקטים בפרט. הפרקים המוצגים בהמשך, כוללים סקירה תיאורטית ומושגית של תרבות ארגונית חזקה והשפעותיה על דפוסי פעילות ארגונית, התייחסות לממדי הסולידריות והחברתיות וכן סקירה אודות קונפליקטים ארגוניים וסגנון ניהול קונפליקטים. שיטת המחקר מוצגת אחרי הסקירה ולאחריה, הממצאים והדיון.

רקע תיאורטי

שני פנים לתרבות ארגונית

המושג תרבות משמש לרוב עבור הגדרתן של קבוצות אתניות או קבוצות לאום בעלות היסטוריה משותפת. השימוש במושג תרבות מרמת המאקרו-חברתית לרמת הארגון דורש שינוי והתאמה של ההגדרות הבסיסיות בסוציולוגיה, תוך שמירת מושגי הבסיס דוגמת ערכים ונורמות התנהגות. גישות שונות בחקר ארגונים מגדירות תרבות ארגונית באופן שונה, אך ישנה ביניהן הסכמה לגבי העובדה שהתרבות הארגונית היא מערכת ערכים ונורמות התנהגות מקובלות המכתיבה את דרך התנהלות החברים בארגון. התרבות מכוונת ומשפיעה על ההתנהגות בארגון באמצעות מערכת הערכים שהיא מקדמת (Lefkowitz, 2017; Moshavi & Standifird, 2017; Schein, 1990; Weber & Glynn, 2006; Weick, 1985) של דרך קבלת החלטות, טיפול בבעיות, פרשנות של המציאות הארגונית, שימוש במידע ואינטראקציה חברתית.

באופן קטגוריאלי גס, ניתן להצביע על שתי גישות מרכזיות הסותרות זו את זו בהקשר של תרבות ארגונית: הגישה הפונקציונאלית, בעלת האוריינטציה הרציונאלית, הגורסת כי חברי הארגון פועלים בהרמוניה לכיוון מטרה משותפת אחת לפחות. לעומתה, גישת הקונפליקט, הגורסת כי הארגון הנו סביבה חברתית רווית אינטרסים שונים ופוליטיקה (יחסי כוח) פנימית. על פי גישה זו, פועלים חברי הארגון או תת-קבוצות על פי אינטרסים שונים, בעלי מטרות שונות, הסותרים לעיתים זה את זה.

תרבות ארגונית בראי הגישה הפונקציונלית

בראייה ארגונית, הגישה הפונקציונאלית שמה במרכז את צרכיו של הארגון, כגון: יעילות, יציבות, הישרדות הקבוצה ושמירה על החוזק שלה. גישה זו מייחסת חשיבות למטרה בגינה קיים כל מבנה בארגון וטוענת, כי לתרבות הארגונית תפקיד מרכזי בקידום מטרות שונות. התרבות הארגונית מתפקדת כמכנה משותף שבבסיסו נמצאים ההתנהגות, הערכים והנורמות המשותפים לכלל הארגון. בזכות מאפיינים אלה יוצרת התרבות תחושת זהות בקרב החברים בארגון, מעוררת מחויבות למטרותיו, קובעת סטנדרטים של ערכים והתנהגויות מקובלים בו ושומרת על קיומם (Cameron & Quinn, 2006; Dubey et al, 2017; Schein, 1990). כמו כן, התרבות מעצבת את האופן בו הארגון מתמודד עם בעיות קיומיות, ובכך היא שומרת על יציבותו (סמואל, 2012).

המחקר העוסק בתרבות ארגונית מאופיין בעיקר על פי היבטים של פונקציונאליות ובראי אפקטיביות הארגון וקידום מטרותיו (Denison et al., 2004; Kopelman et al., 1990; Parker et al., 2003; Schein, 2009). אולם עוסק גם בהקשרה של תקשורת ארגונית ויחסי כוח בארגון (מש, 2000), שביעות רצון ומחויבות לארגון (Chen, 2004), שינויים בארגון (Ostroff et al., 2013; Williams et al., 2017) ולתופעות ארגוניות נוספות. תרבות ארגונית חזקה (Hofstede et al., 2010) נתפסה לרוב במחקרים אלה כתרבות המקדמת את מטרות הארגון.

חקר ארגונים עוסק כאמור, בעיקר בהשפעה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון (מש, 2000, למשל), אולם לא נבדקה באופן ישיר השפעתה של התרבות הארגונית על האסטרטגיות לניהול קונפליקטים. הבנתה של השפעה זו עשויה להוות חידוש משמעותי במיוחד בעידן הנוכחי, שבו מנהלים ויועצים שונים חותרים לעצב תרבות אחידה וחזקה אשר תשרור מאחרון העובדים ועד אחרון הסמנכ"לים. רוב המחקרים בתחום התרבות הארגונית אליבא דה Kunda (2006), מספקים לרוב "רוח גבית" לחתירה זו שלעיל, מן ההיבט של תרומת התרבות הארגונית לביצועי הארגון.

תרבות ארגונית בראי גישת הקונפליקט

בשנים האחרונות נדרשים יותר ויותר ארגונים לעסוק בקונפליקטים תוך-ארגוניים. זה המקום לציין, כי קונפליקטים אפיינו ועדיין מאפיינים את עולם העבודה משלהי המאה ה-19, אולם אופני ההתמודדות של הארגונים עם קונפליקטים וניהולם השתנו (רוזן-גנוט, 2002; Rogers et al., 2019).

כבר לפני שנים, היה זה Pfeffer (1981) בין הראשונים אשר הצביע על יחסי כוח השוררים בארגונים, עד כדי כך שאפילו להגדרת המושג 'ארגון' נוסף ממד של יחסי כוח (סמואל, 2012). ארגונים, לטענתו של Pfeffer (שם) וחוקרי הגישה הזו שנוספו עליו, גרסו ועדיין גורסים שמצבים רבים בחיי ארגונים מאופיינים ביחסי כוח בין פרטים בארגון ובין קבוצות בארגון. בין מצבים אלו ניתן למצוא שינויים ארגוניים (כולל תחלופת מנהלים), שינויים סביבתיים, אי-ודאות פנימית וחיצונית, פערים בתפיסות הרווח האישי לעומת הרווח הארגוני ועוד. כך שעל פי גישה זו, במצבים רבים מעין אלה באים לידי ביטוי יחסי הכוח בין חברי הארגון בביטויים מגוונים לקידום אינטרסים אישיים או קבוצתיים באמצעות משא ומתן (לרוב).

המחקר הנוכחי עסק הלכה למעשה באופן ההתמודדות של ארגונים בישראל עם קונפליקטים פנימיים כפועל יוצא של תרבות ארגונית. מפרספקטיבה ארגונית, גישת הקונפליקט מייצגת נקודת מבט ביקורתית על התרבות הארגונית ומייחסת חשיבות להבדלים ולשוני בין החברים בארגון. חוקרים הנוקטים בגישה זו מבחינים בין האינטרסים של בעלי הכוח בארגון לבין האינטרסים של העובדים בו. התרבות הארגונית מהווה במקרים רבים, כלי שרת בידי בעלי השליטה אשר בעזרתו הם מפקחים על עובדיהם באמצעות שליטה נורמטיבית, שתפקידה להגדיל את פיקוח ההנהלה על העובדים, לנכס את הידע והמוטיבציה שלהם לטובת הארגון ולהפוך אותם למפקחי העבודה של עצמם. אם בעבר מיקוד השליטה של בעלי ההון וההנהלה היה מושג באמצעות מבנה ארגוני פורמאלי ובירוקראטי שיצר ניכור בקרב העובדים, הרי שבמערכת השליטה הנורמטיבית מושגת השליטה שלעיל באמצעות התרבות הארגונית (Kunda, 2006). זו האחרונה באה לידי ביטוי כאלמנט רך ומלכד, אך בפועל היא דרך להשגת אחידות וציות. הרבדים הסמויים של התרבות מאפשרים למנהלי הארגון לשלוט בעובדים באופן בלתי מודע. שליטה זו ממזערת את הסיכוי שיהיה מי שייצא נגד ערכי הארגון ומטרותיו, או יקרא עליהם תיגר (Shenhav, 1999). במובן זה, התרבות הארגונית איננה אוסף של כללי התנהגות במסגרת הארגון, אלא כוללת גם את שירותי הרווחה והפולקלור הארגוני.

התייחסות זו יוצרת את התנאים למעורבות הרגשית של העובדים בארגון ומעודדת את תחושת השייכות שלהם. תחושת השייכות היא שהופכת את הארגון ממקום אליו מגיעים בבוקר ויוצאים בערב, למקום בו נוצרים יחסים קרובים ומחויבות גבוהה יותר. התרבות הארגונית מוטמעת כמעט כמכאניזם של "שטיפת מוח", באמצעותו הופך הארגון לבעל שליטה על מחשבותיו ורגשותיו של העובד בנוסף לתהליכי העבודה ותגמוליו (Kunda, 2006). שליטה זו מטשטשת לכאורה את ההבדלים המעמדיים בין העובדים למנהלים. טשטוש זה יוצר תחושת שוויון מלאכותית, כיוון שההבדלים המעמדיים קיימים ובתוכם האפשרות לקיומם של אינטרסים שונים עבור כל דרג. לא רק בין דרגים היררכיים קיימים הבדלי אינטרסים שבעטיים צצים קונפליקטים, אלא גם בין תתי-קבוצות בארגון, כמו למשל מחלקות הנתפסות כבעלות עוצמה גבוהה יחסית, קבוצות של בעלי מקצוע, קבוצות על בסיס הוותק בארגון, דפוס העסקה וכיו"ב. כך מתקיים מצב של קבוצות בעלות כוח וקבוצות הנתפסות כנעדרות כוח יחסית.

אף שאפשר שממצאי מחקר זה הולמים גם חברות אחרות במדינות העולם, הרי שהמחקר הנוכחי התבצע במדינת ישראל על מאפייני התרבותיים בכלל, ומאפייני התרבות הארגונית השוררת בה בפרט. גם המשפט האחרון הינו הכללה גסה, שכן גם תרבויות ארגוניות אפילו במדינה אחת, עשויות להיות שונות זו מזו, בעיקר בחתך של ענפי התעשייה והכלכלה השונים. אולם, כפי שיפורט במתודולוגיה שבהמשך, הנבדקים במחקר הנוכחי מייצגים כמעט את כל ענפי התעשייה והכלכלה בישראל. אי לכך ניתן לציין במידה סבירה של ביטחון, כי כמו שניתן לייחס תרבות לחברה שלמה כפי שגורס שנהב (1995) בספרו וגם Hofstede (2009) בכתביו הרבים, כך ניתן לייחס את ממצאי המחקר הנוכחי לחברה הישראלית כולה. אין בקביעה זו על מנת לשלול את האפשרות של הלימתם של ממצאי המחקר הנוכחי גם למדינות נוספות.

שני פנים . . . גם לקונפליקט

ההתייחסות בעבר למצבי קונפליקט שיקפה תפיסה שלילית שראתה בקיומו של קונפליקט אירוע שיש לסלקו. מקובלת ההבחנה בין קונפליקט פונקציונלי לבין קונפליקט דיספונקציונלי. בעוד שהראשון מאופיין במטרה ממוקדת, בביטויים מתונים יחסית ומביא לביצוע (ארגוני, קבוצתי או פרטני) טוב יותר, השני מאופיין בביטויים אגרסיביים באמצעות הבנת נקודות מבט שונות ופתרונות קונפליקט דיספונקציונלי נעוץ ביחסים בין-אישיים עכורים ומוביל לפגיעה רגשית ורגשות כעס הפוגמים בביצועי הקבוצה והארגון (Wang et al., 2007).

בשנים האחרונות רווחת הסברה וכן צצים מחקרים, המדגישים את ההשלכות החיוביות של קונפליקטים כמקדמי גמישות ויכולת התמודדות של הארגון עם שינויים. קונפליקט מונע קיפאון ועומד בשורש של שינויים והתפתחות (Bercovitch, 2019). בדומה לעולם הארגוני גם כאשר עוסקים בקבוצות באשר הן, גורסות רובן המכריע של התיאוריות העוסקות בשלבי התפתחותה של קבוצה, בקיומו של שלב הקונפליקט (שלב הבדול, differentiation) כשלב קריטי, חיוני והכרחי בשלבי התפתחותה של קבוצה באשר היא (זיו ובהרב, 2001; יאלום ולשץ, 2006; Levi, 2017; Bennis & Shepard, 1956).

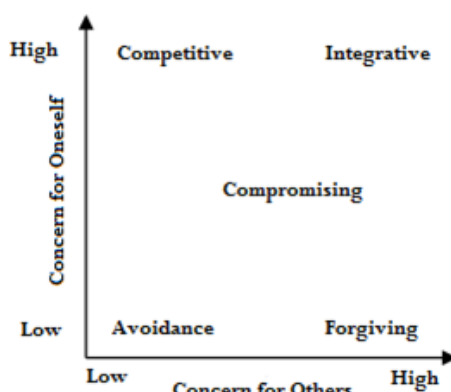
אנשים שונים נוהגים להתנהל באופן שונה בסיטואציה של קונפליקט. דרך ההתנהלות של הפרט במצב של קונפליקט באה לידי ביטוי במושג 'סגנון ניהול קונפליקט'. מושג זה מגלם בתוכו את הנטייה הראשונית המאפיינת את הפרט בסיטואציה של קונפליקט. לסגנון ניהול הקונפליקט יש השפעה רבה על השלכות הקונפליקט (DeChurch et al., 2013; Ohbuchi & Suzuki, 2003), הכוללות גם את הסיכוי לפתרונו באופן

חיובי ומקדם. שתי גישות מרכזיות פותחו עם השנים בחקר ההתנהגות במצבי קונפליקט: תורת המשחקים (Game Theory) ומודל שני הממדים (Dual Concerns Theory).

תורת המשחקים מתבססת על עיקרון הגדלת הרווחים כאלמנט המנחה את האינדיבידואל במצב של קונפליקט, בעיקר במצבים בהם אין מתקיים משא ומתן בין הצדדים, דוגמת דילמת האסיר. כל אחד מהשחקנים מגיב ומקבל החלטות בצורה רציונאלית ובהנחה כי בחירתו תוביל להשגת מטרותיו (דיקסיט וניילבאף, 2006; Crawford, 2016). על פי תיאוריה זו, קונפליקט הינו סיטואציה רציונאלית בה הפרט פועל באופן מחושב והגיוני.

Blake & Mouton (1964) היו בין הראשונים שהתייחסו לסגנונות התמודדות במצבי קונפליקט. מודל שני הממדים שעיצבו, מניח כי כל אדם מאופיין בסגנון אופייני של התנהלות במצבי קונפליקט. סגנון ניהול הקונפליקט מבוסס על שני סוגי מוכוונות של הפרט: דאגה לעצמי (ביטוי של אסרטיביות) ודאגה לאחר (ביטוי של שיתוף פעולה). Kilmann & Thomas (1974) הרחיבו את מודל שני הממדים ויצרו חמישה סגנונות ניהול ופתרון קונפליקטים: תחרותי, ותרני, פשרני, נמנע וסגנון של שיתוף פעולה. מחקרים רבים עשו שימוש במודל שני הממדים (חמשת הסגנונות) הן באשר לקונפליקטים בין-אישיים והן באשר לקונפליקטים בין קבוצות, כמו למשל בין הנהלה לעובדים בארגונים (Mash & Adler, 2018; Mash and Guttman, 2016; Rahim, 1983; Rahim et al., 2001).

תרשים מספר 1: חמשת סגנונות הניהול על פני שני הממדים



Mash & Guttman (2016, p. 157)

סגנון ניהול קונפליקט תחרותי מאופיין ברמה גבוהה של אסרטיביות ורמה נמוכה של שיתוף פעולה והוא נתפס ככוחני במצבי הקונפליקט. לעומתו, מאופיין הסגנון הוותרני בויתור על הדאגה לאינטרסים של הפרט עצמו לטובת הדאגה לאינטרסים של הזולת. הביטוי לכך הינו אסרטיביות נמוכה ושיתוף פעולה גבוה. התנהלות בסגנון ניהול קונפליקט נמנע, משמעותה שהאינדיבידואל אינו דואג לאחר או לעצמו אלא מתעלם מקיומו של הקונפליקט בדרך שאינה אסרטיבית או כזו של שיתוף פעולה. דפוס התנהלות של פשרה מאופיין בשילוב של מכוונות לאחר ומכוונות לעצמי, כך שצורכי שני הצדדים באים לידי ביטוי באופן חלקי. סגנון זה האחרון, מהווה שילוב בין ניהול קונפליקט תחרותי ווותרני. דפוס של שיתוף פעולה במצבי קונפליקט מאופיין במכוונות גבוהה הן לאחר והן לפרט עצמו, סגנון המוביל למצב בו שני הצדדים מרוויחים לאחר שהושקעה אנרגיה קוגניטיבית במציאת פתרון הולם שיספק את צורכי שני הצדדים. ההבדל בין סגנון ניהול קונפליקט תחרותי לסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה הנו מהותי, כיוון שכל סגנון מוביל לתוצאות שונות.

אינטראקציה בסגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה מובילה לסיכוי גדול יותר של פתרון הקונפליקט (Fisher et al., 2011). במובן זה, מציאת קשר בין תרבות ארגונית לסגנון ניהול קונפליקטים הוא כבד משקל.

הנחת המחקר הנוכחי הייתה, שכפי שלכל ארגון יש ערכים ונורמות המכתיבים את ההתנהגות, כך ישנן גם דרכי התמודדות מקובלות לקידום אינטרסים שונים או התמודדות עם קונפליקטים בארגון. ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות שונות, יתמודדו בצורה שונה עם קיומם של אינטרסים סותרים המובילים לקונפליקטים. התרבות הארגונית אשר מתווה את ההתנהגות והתנהלות המקובלות בארגון, טומנת בחובה גם את היחס (והתגובה מן הסתם) לקיומם של אינטרסים סותרים. היחס לאינטרסים סותרים עומד בבסיס ההתייחסות לקונפליקטים, על כן תרבויות ארגוניות בעלות אופי שונה ייטו לקדם סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב הפרטים בארגון (Ohbuchi et al., 2001).

תרבות ארגונית, חזקה או חלשה?

במחקר הנוכחי נבדק חוזקה של התרבות הארגונית. תרבות ארגונית חזקה מתבטאת באימוץ מוסכם של ערכי הארגון ונורמות ההתנהגות על ידי מרב החברים בארגון. היא גם מדגישה את חשיבות המתרחש בתוך הארגון על פני המתרחש מחוצה לו. ארגון בעל תרבות ארגונית חזקה מייחס חשיבות גבוהה לקיום ערכי הארגון בקרב היחיד והקבוצה באמצעות בניית קונצנזוס רחב על ערכי הארגון והגשמה מקסימאלית שלהם (Hofstede et al., 2010), וחותר להתמודד עם הבדלי האינטרסים של חבריו באמצעות יצירת קונצנזוס לגבי הערכים שמנחיל הארגון (Shenhav, 1999). חברי הארגון לומדים איך לפרש ולהגיב למגוון מצבים בדרכים התואמות לערכים המקובלים בארגון מבלי להיות מודעים לכך שהם בוחרים בערך כלשהו ומעדיפים אותו על פני ערך אחר (Kunda, 2006). רו (12-13, 2004) גורס, שתרבות ארגונית חזקה היא תוצר של צמצום הפער בין התרבות הניהולית ל"תרבות מקום העבודה". ארגון בעל תרבות ארגונית חלשה לעומת זאת, מאופיין בקונצנזוס נמוך באשר לערכי הארגון ונורמות ההתנהגות בו (Hofstede et al., 2010). ההתנהגות "הנכונה" מושגת ללא ענישה או כפייה וגם ללא הבטחה של שכר, אלא באמצעות תיאום ציפיות בין הארגון לעובד. עובדים מתאימים את הנורמות המצופות מהם ללא כל צורך בפיקוח חיצוני של המעסיק בדרך של שליטה נורמטיבית הבאה לביטוי ביכולת לעורר ולתעל את מרצם ופעילותם לכיוון משתלם. במצב של שליטה נורמטיבית ניתנים תגמולים סמליים בתמורה לאוריינטציה של הזדהות ומחויבות (Kunda, 2006). גם רו (2004, שם) גרס בספרו, כי השליטה הנורמטיבית יוצרת תרבות ארגונית חזקה. תפיסת אפקטים אלו כחיוביים נעוצה באסכולה הפונקציונאלית המתמקדת ביעילות תהליכי העבודה ובקיומו של אינטרס אחד משותף, לעומת אסכולת הקונפליקט החברתי המייחסת משמעות גדולה יותר לאינטרסים השונים בארגון אשר לא תמיד עולים בקנה אחד זה עם זה.

Kolb et al (1995) הצביעו על מספר מאפיינים של ארגונים בעלי תרבות חזקה, כלהלן: הערכים הדומיננטיים בארגון ניתנים לזיהוי בקלות. בתהליך המיון נבחרים עובדים שיוכלו לאמץ את התרבות הארגונית ולהיות שבעי רצון בה, נוהלי העבודה בארגון מונחלים באמצעות הדרכה והכוונה. עובדים שאינם מסתגלים לתרבות הארגונית הנהוגה, מוצאים משורות הארגון. העובדים בארגון מתוגמלים על פעילויותיהם בהתאם לערכים הדומיננטיים ההולמים את מדיניות החברה. זו באה לידי ביטוי, בין השאר, במסרים המתוקשרים על ידי המנהלים ובהתנהגותם. כאשר יש הסכמה שהתנהגות אחת מתאימה יותר לערכי הארגון מאשר התנהגות אחרת, ניתן לזהות ולהתמודד עם חריגות ובעיות בקלות ובמהירות גבוהה יותר. התמודדות זו עם חריגות יעילה לארגון בשל פשטותה (O'Reilly & Chatman, 1986) ושוררת התאמה בין המוצהר למתקיים (Saffold, 1988).

העיסוק המרובה בהטמעת תרבות ארגונית (חזקה) בכל דרגי הארגון ניתן להבנה מן הסיבה הפשוטה של קידום המטרות (האינטרסים) של מייסדי הארגון וממשיכיהם. תרבות ארגונית חזקה מייצרת "הפרעות" הבאות לביטוי בסטייה מתפיסתה של ההנהלה, הן באשר למטרות הארגון והן באשר לאופן השגתן של מטרות אלה. הן Kunda (2006) והן שנהב (1995) גרסו, שקיים אינטרס להצביע על יתרונותיה. כך למשל מצביע שנהב (שם) על האקדמיה כנוטה לשרת את בעלי הכוח המעוניינים להצדיק את בחירתם בסוג זה של תרבות ארגונית המשמשת עבורם כאמצעי שליטה.

במחקר הנוכחי, לבד מחוזק התרבות, נבדקו ממדים נוספים של תרבות ארגונית: רמות הסולידריות והחברתיות בארגון, המייצגות את יחסי הגומלין בין העובדים לארגון. רמות אלה מומחשות באמצעות מודל "קוביית ה-S הכפולה" המתאר סוגי תרבויות ארגוניות על בסיס יחסי הגומלין בין העובדים בארגון. מודל הקובייה לעיל אותו עיצבו Goffee & Gareth (1996), מורכב משני ממדים: ממד רמת הסולידריות (solidarity), המייצג את המידה בה העובדים מזדהים עם מטרות הארגון ומכוונים למטרותיו, וממד רמת החברתיות (sociability), המייצג את מידת יחסי הגומלין הבלתי פורמאליים והקשרים החברתיים הקיימים בארגון (Gochhayat et al., 2017). לכל אחד משני הממדים ניתן לייחס ערך גבוה או ערך נמוך. כך למשל, יעידו קשרי חברות גם מעבר לשעות העבודה על רמה גבוהה של חברתיות. לעומת זאת, ארגון בו החברים נמנעים מלהתרועע זה עם זה ונשארים בודדים הנו בעל חברתיות נמוכה. חברתיות גבוהה מעודדת חברי ארגון לקדם יצירתיות, לחלוק במידע ולעבודה בצוות, ואילו חברתיות נמוכה מעידה על קיומן של קבוצות בלתי רשמיות שיש ביכולתן להשפיע ואף לפגוע בתהליך קבלת ההחלטות השגרתי בחברה. סולידריות גבוהה באה לידי ביטוי בהתנהלות מכוונת מטרה ובמשימתיות. היא מעודדת לחתירה שהעבודה תתבצע (getting a job done), ואילו סולידריות נמוכה יכולה לפגוע במי שאינו חלק מהקבוצה. שילוב שני ערכים לכל ממד יוצר מודל סכמתי של ארבעה סוגים של תרבויות, כלהלן:

תרשים מספר 2: "קוביית ה-S הכפולה" לבחינת ממדי התרבות הארגונית

Sociability	High	Networked Culture	Communal Culture
	Low	Fragmented Culture	Mercenary Culture
		Low	High
		Solidarity	

Goffee & Gareth, 1996

תרבות מקושרת (networked culture) - מתוארת כחברתיות גבוהה וסולידריות נמוכה והמצביעה על ידידותיות, שביטוייה הוא: נטייה להשאיר את דלתות המשרדים פתוחות, לדבר על עסקים בדרך בלתי רשמית ובליוי זמן רב משעות העבודה בחברות. בתרבות זו ניכרת רמת היכרות גבוהה של העובדים זה את זה מהר ומידה רבה של תחושת שייכות לקבוצה. תרבות "שכיר החרב" (mercenary culture) - מתוארת כחברתיות נמוכה וסולידריות גבוהה והמצביעה על מיקוד בהשגת המטרה ובביצוע העבודה. התקשורת נוטה להיות ישירה וקורקטית ושוררת אווירה של "עסוקים כל הזמן". חברותא נתפסת כבזבז זמן וכסטייה

מהשגת המטרה הארגונית. תרבות מקוטעת (fragmented culture) - מתוארת כסולידריות נמוכה וחברתיות נמוכה, שביטוייה הן: מגע מועט עם עמיתיהם למקצוע ואף מידת היכרות נמוכה, שיחות בין עובדים מאופיינות רק במקרים נדירים. העובדים באווירת תרבות זו אינם מזדהים עם הארגון אלא עם המקצוע בו הם לוקחים חלק. תרבות ציבורית (communal culture) - מתוארת כחברתיות גבוהה וסולידריות גבוהה וביטוייה הם: הן ידידותיות וחברותא, נטייה לחלוק במידע מקצועי ואישי, התקשורת הבינאישית זורמת בקלות בין העובדים בכל רמות הארגון, לעיתים ההבחנה בין זמן עבודה לזמן פנאי מטושטשת והעובדים מזדהים מאוד עם הארגון ותומכים בארגון בשיחות עם אנשים מחוץ לארגון.

השערת המחקר הנוכחי התבססה על ההנחה שבתרבות ארגונית חזקה המעודדת הזדהות גבוהה עם מטרות הארגון, אין מקום לביטוי הייחודיות של הפרטים ולקיומם של אינטרסים שונים. זאת אף שהיפותטית, ניתן להציע שייתכן מצב של תרבות ארגונית חזקה הדוגלת בפתרון קונפליקטים שתפני. אולם הספרות המחקרית הרלוונטית מדגישה רק את ההיבטים המטושטשים קונפליקטים ונמנעים מפתרון. אי לכך, שיערנו שתרבות חזקה תקדם אסטרטגיה של ניהול קונפליקט תחרותי. ארגון בעל תרבות ארגונית חזקה יתקשה לקדם סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה, כיוון שזה האחרון מאופיין בביטוי אינטרסים שונים ובהכרח גם דעות מגוונות. הקושי בביטוי האינטרסים יוביל להתבצרות הצדדים בעמדות, אשר תשמר את הקונפליקט בשלב תחרותי בו לא מתאפשר דיאלוג משתף ופשוט. תפיסה זו לגבי ערכי הארגון והפרטים בו תשפיע על דפוסי התמודדות עם קונפליקטים, כיוון שבארגון שבו אין מקום להבעת אינטרסים שונים לא ניתן לעבור משיח של עמדות לשיח של אינטרסים. לעומת זאת, ארגון בעל תרבות ארגונית חלשה המאופיין בסולידריות נמוכה יותר ושוויון יש מקום לקיומם של אינטרסים שונים, תהא אפשרות להתמודד עימם ולאפשר את ביטוי של השוני. ההתמודדות עם האינטרסים והצרכים השונים של הפרטים תאפשר סגנון ניהול קונפליקט משתף, הכולל דיאלוג והתמקדות באינטרסים במקום התבצרות בעמדות. אי לכך, נוסחו השערות המחקר כדלקמן:

1. יימצא קשר חיובי בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול קונפליקט תחרותי.
2. יימצא קשר שלילי בין תרבות ארגונית חזקה לסגנון ניהול קונפליקט מסוג "שיתוף פעולה".
3. תרבות ארגונית חזקה תימצא קשורה חיובית לערכים גבוהים של סולידריות לארגון מחד, ולערכים נמוכים של חברתיות מאידך.
4. תרבות ארגונית חלשה תימצא קשורה חיובית לערכים נמוכים של סולידריות לארגון מחד, ולערכים גבוהים של חברתיות מאידך.
5. יימצאו קשרים בין ממדי התרבות לסגנון ניהול הקונפליקטים, כלהלן: יימצא קשר חיובי בין סולידריות לבין סגנון ניהול קונפליקט תחרותי, וקשר חיובי בין חברתיות לסגנון ניהול קונפליקט מסוג "שיתוף פעולה".

השיטה

רוב המחקרים העוסקים בתרבות עושים שימוש במחקר איכותני בשל החתירה לחשוף ערכי תרבות, אמונות והנחות יסוד. שכן מושג התרבות נחשב למושג "רך" הנבדק באמצעות תצפית ו/או ראיון. אך מעט מהמחקרים בנושא תרבות מתבצעים בשיטה כמותית (Barnes et al., 2006). המחקר הנוכחי נקט בשיטה כמותית לבחינת התרבות מן ההיבט (אולי היבט צר) של היותה תרבות חזקה או חלשה, בתוספת שני ממדי תרבות נוספים: רמת החברתיות ורמת הסולידריות, כפי שתוארו ברקע התיאורטי. בחינת סגנון ניהול הקונפליקט התבצע בשיטת המחקר הנהוגה באשר למשתנה זה, היא השיטה הכמותית.

כלי המחקר ששימשו במחקר הנוכחי היו שאלון המודד ומסווג את רמת חוזק התרבות, ושאלון נוסף המודד את רמת החברתיות והסולידריות בארגון. חוזק התרבות נמדד בעזרת השאלון Culture Strength Scale Items שעוצב על ידי Barnes et al (2006), במטרה לתת מענה על המחסור הקיים במחקר כמותי בנושא. השאלון כולל 15 היגדים בעלי סקאלה 1-7, באמצעותה נדרשו המשיבים להביע את מידת הסכמתם להיגד. רמת החברתיות והסולידריות נמדדו בעזרת שאלון סיווג תרבות ארגונית (Goffe & Gareth, 1996) הכולל 14 היגדים, 7 היגדים לכל ממד, סקאלת התשובות הינה 1-3, באמצעותה נדרש המשיב/ה להביע מידת הסכמה נמוכה/בינונית/גבוהה להיגד. המשטנה "סגנונות ניהול קונפליקטים" נבדק באמצעות שאלון המסווג את סגנונות ניהול הקונפליקט לחמישה ממדים שונים - הימנעות, ויתור, פשרה, תחרות ושיתוף פעולה. חמשת הממדים נבדקו וסווגו בשאלון אשר תוקף במספר מחקרים (Rahim, 1983). השאלון כולל 35 היגדים בעלי סקאלת תשובה 1-5. עבור כל אחד מהשאלונים התבצעה בדיקת מהימנות (אלפא קרונברך). להלן תוצאותיה:

לוח מספר 1 : מהימנות השאלונים והממדים שבחלקם

הממד הנבדק	Alpha	N Items
סגנון קונפליקט : שיתוף פעולה	.98	7
סגנון קונפליקט : הימנעות	.82	7
סגנון קונפליקט : תחרות	.89	7
סגנון קונפליקט : ויתור	.76	7
סגנון קונפליקט : פשרה	.81	7
מדדי החברתיות	.94	7
מדדי הסולידריות	.96	7
שאלון חוזק התרבות	.97	15

מתוך 140 השאלונים שחולקו השיבו בהסכמה 131 נבדקים בישראל על שאלון בשפה העברית שכלל את משתני המחקר. הנבדקים נבחרו במדגם על בסיס "כדור שלג", שהינו רלוונטי למחקר הנוכחי בשל העובדה שהשערות המחקר מתייחסות לקשר בין התרבות הארגונית אותה חווה הנבדק מחד, והדרך בה הוא יתנהל בסיטואציה של קונפליקט מאידך. מכיוון שלא קיימת תלות בין הנבדקים, אין התייחסות למספר הנבדקים המגיעים מאותו ארגון או מארגונים שונים. נהפוך הוא - על מנת למנוע השפעה של תחום עיסוק הארגון על תוצאות המחקר, נבדק פיזור הנבדקים בחתך לענפים על פי הסיווג האחד של ענפי הכלכלה על בסיס הסיווג של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (ראו לוח מספר 2). הנבדקים התבקשו להשיב על השאלונים במשך 12 ימים.

הפיזור הרחב של הנבדקים כמעט על כל ענפי התעשייה והכלכלה מאפשר ייחוס של ממצאי המחקר לחברה הישראלית כולה. אין לשלול בעובדה זו כאמור ברישא, את האפשרות להכליל ממצאים אלה על חברות או מדינות נוספות. פיזור זה עשוי לספק אינדיקציה, ולו גסה, על "תרבות ארגונית ישראלית" על פני הממדים שנבחנו. ניסיון לתייג מדינה שלמה במאפיינים של תרבות נעשה בעבר על ידי שנהב (1995) בביקורתו על מושג הרציונליות התכליתית, שהפך נחלתם של מנהלי ארגונים, אנשי אקדמיה ויועצים. גם Hofstede (1983, 1993, 2001) עשה כן באמצעות חמשת ממדי התרבות שעיצב. לא רק תרבות מדינתית, אלא גם תרבות

ארגונית. הפיזור על פי מגדר היה כדלקמן: 66% נשים, 44% גברים, ואילו הפיזור על פי ותק בארגון היה: 15% עד שנתיים, 42% שנתיים עד חמש שנים, 43% מעל חמש שנים.

לוח מספר 2: פיזור הנבדקים על פני סיווג הענפים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

סוג ארגון מיוחס - עפ"י סיווג הלמ"ס	שכיחות	אחוז
שירותי בריאות ושירותי רווחה וסעד	10	8%
חינוך	20	15%
מנהל ציבורי	27	21%
שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	9	7%
חשמל ומים	3	2%
בנקאות, ביטוח ומוסדות פיננסיים אחרים	7	5%
תחבורה, אחסנה ותקשורת	4	3%
אחר	5	4%
נכסי דלא ניידי, פעילויות השכרה ושירותים עסקיים	2	2%
תעשייה	11	8%
חקלאות	10	8%
בינוי	10	8%
מסחר סיטוני וקמעוני	5	4%
שירותי אירוח ואוכל	5	4%
ארגונים וגופים חוץ מדינתיים	3	2%
Total	131	100%

ממצאי המחקר

נמצא קשר חיובי בעוצמה גבוהה בין חוזק התרבות הארגונית לבין סגנון ניהול קונפליקטים תחרותי, כפי ששוער ($r = .814, p \leq 0.01$). נמצא גם כי מתקיים קשר שלילי בעוצמה גבוהה בין חוזק התרבות הארגונית לבין סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה ($r = -.540, p \leq 0.01$). כלומר, ככל שהתרבות הארגונית חזקה יותר כך קיימת נטייה פחותה לבחור בסגנון של שיתוף פעולה. אשר לשאר סגנונות ניהול הקונפליקטים, לא נמצא קשר בינם לבין חוזק התרבות הארגונית, למעט קשר בעוצמה בינונית בין חוזק התרבות לסגנון ניהול קונפליקט מסוג הימנעות ($r = .457, p \leq 0.01$). מכאן שלבד מסגנון ניהול קונפליקט מסוג תחרות, גם סגנון ניהול של הימנעות מתקשר לחוזק התרבות, אם כי בעוצמה בינונית של קשר.

ממצאי בחינת הקשר בין חוזקה של התרבות הארגונית לבין רמות הסולידריות והחברתיות מצביעים, כי נמצא קשר בעוצמה גבוהה בין עוצמת התרבות הארגונית לבין ערכים של סולידריות בארגון, כפי ששוער ($r = .864, p \leq 0.01$). לא נמצא קשר בין חוזק התרבות לבין רמת החברתיות ($r = .071, p \geq 0.05$). קרי, ככל שהקונצנזוס אודות ערכי הארגון גבוהים כך שוררת תרבות "שכיר החרב" (mercenary culture) המאופיינת בחברתיות נמוכה וסולידריות גבוהה.

לוח מספר 3 : מתאמי פירסון בין רמות הסולידריות והחברתיות לבין סגנונות הניהול

	שיתוף פעולה	הימנעות	תחרות	ויתור	פשרה	חברתיות
הימנעות	.026					
תחרות	-.753(**)	.358(**)				
ויתור	.619(**)	.598(**)	-.146			
פשרה	.716(**)	.576(**)	-.295(**)	.843(**)		
חברתיות	.168	.338(**)	-.021	.182(*)	.306(**)	
סולידריות	-.744(**)	.339(**)	.889(**)	-.175(*)	-.299(**)	.019

** p<0.01, * p<0.05

הלוח שלעיל מורה, כי נמצא קשר חיובי חלש בין חברתיות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה, ויתור והימנעות. ככל שרמת החברתיות עולה כך הסגנונות שלעיל זוכים להעדפה. כמו כן, נמצא כי בין סולידריות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה וויתור מתקיים קשר שלילי חלש, כך שככל שרמת הסולידריות עולה כך פוחתת עדיפות השימוש בסגנונות אלה. בין סולידריות לבין שיתוף פעולה ישנו קשר שלילי חזק, ממצא המעיד על ניגוד רב בין שני עולמות התוכן. בנוסף, ניתן לראות כי בין רמת הסולידריות לבין ניהול קונפליקט בסגנון תחרותי מתקיים מתאם חיובי בעוצמה גבוהה, מתאם המעיד על כך שככל שרמת הסולידריות גבוהה יותר בארגון כך גוברת התחרותיות כסגנון לניהול קונפליקטים. ממצאים תיאוריים של מדדי מרכז ופיזור מצביעים (באופן הפוך לממצאים ההיסקיים) על כך, כי סגנון ניהול הקונפליקטים המועדף הינו שיתוף פעולה ($x=3.34$, $SD=1.36$), ואילו סגנון ניהול הקונפליקטים הפחות מועדף הינו הימנעות ($x=2.11$, $SD=0.72$).

דיון

המחקר הנוכחי ניסה לשפוך אור על תרבות ארגונית והקשרה לביטוי של אינטרסים שונים בארגונים, ובמיוחד לסגנונות ניהול הקונפליקטים הנובעים מאינטרסים שונים בארגון. במשך שנים ועד העידן הנוכחי מאומצת על ידי ארגונים (בעיקר מנהלים, יועצים לסוגיהם ואף אנשי אקדמיה) האסכולה המתנייחת לתרבות ארגונית חזקה כאל תרבות התורמת לקידום מטרות הארגון. עיקר המחקרים טענו, כי תרבות ארגונית חזקה מנחילה סט ערכים ודפוסי התנהלות מקובלים המעודדים יעילות ואפקטיביות ארגונית, יוצרים יציבות, מערכת נורמות מקובלת ומקדמים את מטרות הארגון. כך למשל, בחן מש (2000) את ערכי התרבות הארגונית של חברות ממשלתיות בישראל בהשוואה לכאלה שהופרטו מן ההיבט של תרומתם של ערכי החברות לביצועי הארגון. במחקרו (שם), ערכים של שוויון, עזרה הדדית ורוטציה בתפקידים שאפיינו את החברה הישראלית (באורח החיים בתוך ארגונים) בעשורים הראשונים לקיומה, סווגו כערכים שאינם רציונליים-תכליתיים ואשר אינם מקדמים את ביצועי הארגון. ערכים שביטאו יעילות סווגו ככאלה התורמים לתפוקות הארגון. השאלה המחקרית בבסיס מחקרו הייתה, האם חברות ממשלתיות ישראליות שהופרטו מאמצות תרבות ארגונית רציונלית-תכליתית בהשוואה לחברות ממשלתיות שטרם הופרטו.

מחקר זה קורא תיגר על הזרם המרכזי המצדד בהקשרה של תרבות ארגונית חזקה ומתיימר להציג פרספקטיבה שאינה פופולרית של תרבות ארגונית חזקה. פרספקטיבה הגורסת שלתרבות שכזאת יש מחיר, שביטוי בהסוואת השוני באינטרסים (Kunda, 2006) מחד ותגובה לשוני זה בניהול קונפליקט הנובע מהשוני

בסגנון תחרותי מאידך, דהיינו win-lose situation, או במילותיו של המודל שהוצג ברישא: מידה גבוהה של דאגה לעצמי על חשבון דאגה נמוכה לזולת. הנחת המחקר הייתה, שתרבויות ארגוניות שונות מעצם היותן בעלות התייחסות שונה לעמדות ואינטרסים סותרים בארגון, מקדמות ומאפשרות סגנונות ניהול קונפליקט שונים בקרב חברי הארגון. במחקרם של Czarniawska & Kunda (2010) מוצגים הניגודים בין ההיענות לקודים התרבותיים של הארגונים (בארה"ב ובשבדיה) לבין הפיכתם של העובדים לסוג של "רובוטים". בהקשר זה יש לציין, כי במאמרו המאוחר יחסית של Kunda (2013) ברפלקציה שהוא כתב על ספרו העיקרי – מהנדסים תרבות, הוא מעלה תהיות והשגות רבות באשר למושג תרבות ארגונית והיבטיו השונים.

ממצאי המחקר מצביעים על קשר חיובי חזק בין חוזק התרבות הארגונית לבין סולידריות ברמות השונות של מדד החברתיות, כפי שהוצג בהשערות המחקר. ממד הסולידריות מתייחס למידה שבה העובדים חולקים הבנה משותפת לגבי משימות ומטרות הארגון. סולידריות גבוהה תבוא לידי ביטוי במשימתיות ובהתנהלות מוכוונת מטרה. ערכים גבוהים של סולידריות מייצגים את התרבות הארגונית החזקה, אשר בה קיימת בהירות גבוהה לגבי מטרות הארגון והדרך להשגתן. הקשר שנמצא בין חוזק התרבות והסולידריות מחזק את הטענה, שתרבות ארגונית חזקה מעודדת דמיון על פני שונות. העובדה שהקשר ממשיך להתקיים בערכים שונים של חברתיות (נמוכה או גבוהה) מחזק גם הוא את הטענה, שללא קשר לאינטראקציות החברתיות הנוצרות בארגון, ישנה השפעה של הנושאים שהארגון מקדם בערכיו הגלויים והנסתרים.

ההשערות בדבר הקשר בין חוזק התרבות לסולידריות וחברתיות מקבלות אור חדש במבט על ממצאים נוספים שנמצאו במחקר. נמצא, כי בין חברתיות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה, ויתור והימנעות ישנו קשר חיובי חלש. ככל שישנה יותר חברתיות בארגון כך סגנונות אלו זוכים להעדפה. כמו כן, נמצא כי בין סולידריות לבין סגנונות ניהול קונפליקט של פשרה וויתור קיים קשר שלילי חלש, כך שככל שהסולידריות עולה כך פוחתת עדיפות השימוש בסגנונות אלו. בין סולידריות לבין שיתוף פעולה ישנו קשר שלילי חזק, עובדה המעידה על ניגוד רב בין שני העולמות. ייתכן שממצא זה מצביע על כך שהחברתיות בין חברי הארגון עשויה למתן את התנהלותם של פרטים ו/או תת-קבוצות בעת ניגוד אינטרסים ולאפשר להם ל"ראות" את צורכי הצד השני ולהתחשב בהם.

ההשערה המרכזית בדבר הקשר בין רמת הסולידריות לבין סגנון ניהול תחרותי אוששה. הקשר נמצא כבעל עוצמה גבוהה במיוחד. בין סולידריות לבין ניהול קונפליקט מסגנון תחרותי מתקיים מתאם חיובי חזק, וככל שישנה סולידריות רבה יותר בארגון כך גוברת התחרותיות כסגנון ניהול קונפליקטים. ממצא זה מחזק את השערות המחקר בדבר ההשלכות של תרבות ארגונית חזקה בסיטואציה של קונפליקט. יתירה מזו, קשר שלילי נמצא בין חוזק התרבות לבין סגנון ניהול קונפליקטים מסוג של שיתוף פעולה, סגנון שהוא אולי אידיאלי לניהול קונפליקטים, המבטא דאגה הן לאינטרסים של צד אחד והן לאינטרסים של צד אחר. הסגנון התחרותי לניהול קונפליקטים מצוי במתאם שלילי עם יתר הסגנונות, כך שהוא נבדל באופן משמעותי מיתר הסגנונות. עובדה סטטיסטית המספקת משמעות כבדת משקל להעדפת סגנון זה (התחרותי) בארגון בעל תרבות חזקה.

הממצא בדבר קיומו של קשר בעוצמה בינונית בין חוזק התרבות לסגנון ניהול קונפליקטים מסוג הימנעות מעורר תהייה, שכן המתאם החזק ביותר נמצא בין חוזק התרבות לסגנון התחרותי. אפשר שההסבר לתהייה זו טמון בכך שהנבדקים נמנעים מלכתחילה להיכנס לעימות, כפי שנוטים לעשות זאת רוב בני האדם כמצוין ברישא. אולם כאשר הם נאלצים לעשות כן, אזי הם מתעמתים במלוא העוצמה קרי, נוקטים בסגנון התחרותי.

השוני בין האסכולות המתייחסות לתופעה הארגונית (הפונקציונלית מול הקונפליקטואלית) כפי שהוצג ברקע התיאורטי, מוכרע במחקר זה מן ההיבט הצר יחסית של ההתייחסות של הארגון להבדלי אינטרסים של פרטים ו/או קבוצות בקרבו וכתוצאה מכך, לתגובה להבדלים אלה בביטוי של סגנון ניהול הקונפליקט. גישת הקונפליקט הרואה בתופעה הארגונית ישות חברתית המהווה זירה של אינטרסים שונים של בעלי עניין, מקדמת מנגנוני התמודדות עם אינטרסים שונים ועם חוסר הסכמה. ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על כך שגישת הקונפליקט באה לידי ביטוי בתרבות ארגונית חלשה, המאפשרת מגוון דעות שאינן עולות בהכרח בקנה אחד זו עם זו. תרבות ארגונית המאפשרת ריבוי דעות, מאפשרת ככל הנראה, סגנון ניהול קונפליקט של שיתוף פעולה, משום שהיא פתוחה לקבלת דעות וצרכים שונים, דפוס המאפשר יציאה מהתבצרות בעמדות ומעבר לדיון בצרכים ובמציאת פתרון של שיתוף פעולה. כמצוין קודם, בעבר ארגונים ראו בעיקר את ההיבטים השליליים של הקונפליקט (Ohbuchi & Suzuki, 2003).

ציינו בפתח המאמר כי יש המוצאים בקונפליקט הזדמנות לחידוש, יצירתיות, צמצום פערים (סמואל, 2002). אולם נשאלת השאלה, כיצד ניתן להפוך את הקונפליקט בארגונים למצב הממנף את הארגון מבלי לפגוע בפרודוקטיביות שלו? יש הגורסים, כמו למשל (1991) Tjosvol et al, (2011) Kouzes & Posner, ואחרים, כי ניהול אפקטיבי של קונפליקט בארגונים דורש פיתוח כלים של התדיינות ומשא ומתן. בעזרת כלים אלו ניתן להפוך את ההבדלים וחילוקי הדעות מחסרון ליתרון ולהגביר את הסיכוי לפתרון הקונפליקט.

למחקר הנוכחי סייגים לא מעטים, אשר חלקם עשוי להיפתר באמצעות מחקרים עתידיים. הראשון שבסייגים, הינו גודל המדגם הקטן יחסית במחקר הנוכחי. בנוסף, היה אולי מקום לבדוק השפעות של משתנים מתווכים, כגון ותק ארגוני, מעמד בארגון, כגון דרג ניהולי לעומת עובד מהשורה. אפשר שגם סוג המקצוע, רמת ההשכלה ואפילו ארץ המוצא (המשפיעה על תפיסת התרבות בעיני הנבדק) היו ניתנים לבחינת השפעתם על משתני המחקר העיקריים. בהצבעה על סייגים אלה יש המלצה למחקרים נוספים, כמו למשל: מהן השפעותיה של תרבות ארגונית חזקה מלבד זו על סגנון ניהול קונפליקטים? מידת הקשר בין תרבות ארגונית חזקה למידת השחיקה של העובד? מהו הקשר בין תרבות ארגונית חזקה ליצירתיות וחדשנות בארגונים? כיצד ארגונים בעלי תרבות חזקה מתמודדים עם שינוי ארגוני? אולי, כמו שחברות ומדינות (במיוחד ישראל) קיבלו עם הזמן את העובדה שהחברה הכללית כוללת בתוכה תת-תרבויות שונות, וגם לעיתים קרובות אינטרסים שונים לכל תת-תרבות, כך עשויים עם הזמן גם ארגונים לאמץ את גישת ניהול הקונפליקטים בארגונים באמצעות סגנון של שיתוף פעולה. אולי. . .

רשימת מקורות

דיקסיט, א., וניילבאף, ב. (2006). תורת המשחקים: מבוא לחשיבה אסטרטגית בעסקים, בפוליטיקה, במלחמה ובמשחקי החיים. תל אביב: משכל.

זיו, י., ובהרב, י. (2001). מסע קבוצתי: המדריך למנחה קבוצות. תל אביב: הוצאת גל.

יאלום, א.ד., ולשץ', מ. (2006). טיפול קבוצתי: תיאוריה ומעשה. אור יהודה: כנרת, זמורה ביתן הוצאה לאור.

מש, ר. (2000). הפרטת חברות ממשלתיות בישראל כפונקציה של האידיאולוגיה הרציונלית-תכליתית. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת בר אילן.

סמואל, י. (2002). המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן.

סמואל, י. (2012). ארגונים: מבוא לתורת הארגון. אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן.

- רוזן-גנוט, א. (2002). גישור פנימי ככלי ניהולי. ניהול: מגזין מנהלי ישראל, 147, 16-20.
- רז, א. (2004). תרבות ארגונית. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- שנהב, יהודה (1995). מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול. ירושלים: הוצאת שוקן.
- Barnes, J.W., Jackson, D.W., Hutt, M.D., & Kumar, A. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 255-270.
- Bennis, W.G., & Shepard, H.A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bercovitch, J. (2019). *Social conflicts and third parties: strategies of conflict resolution*. Routledge.
- Blake, R.R., & Mouton. J.S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 432-438.
- Crawford, V.P. (2016). New directions for modelling strategic behavior: game-theoretic models of communication, coordination, and cooperation in economic relationships. *Journal of Economic Perspectives*, 30(4), 131-150.
- Czarniawska, B., & Kunda, G. (2010). Socialization into modernity: on organizational enculturation in infantocracies. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 180-194.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- Denison, D.R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe S.J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
- Fisher, R., Ury., W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 3rd ed, Penguin Books.
- Gochhayat, J., Giri, V.N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Goffee, R., & Gareth, J. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-149.
- Hofstede, G. (1983). *Culture's consequences: International differences in work-related Values*. Newbury Park, CA: Sage

- Hofstede, G. (1993). Cultures and organizations: Software of the mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132–134.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Edition). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hofstede, G. (2009). Cultural Dimensions. Retrieved from:
[http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained\(external\).pdf](http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained(external).pdf)
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd Edition). McGraw-Hill.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom, Tuxedo.
- Kolb, D.A., Osland, J., & Rubin, I.M. (1995). *Organizational behavior: an experiential approach* (6th edition). Prentice Hall.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.B., & Posner, B.Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high – tech corporation*. Temple university press.
- Kunda, G. (2013). Reflections on becoming an ethnographer. *Journal of Organizational Ethnography*, 22(1), 4-22.
- Lefkowitz, J. (2017). *Ethics and values in industrial-organizational psychology*. New York: Routledge.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams* (5th edition). Los Angeles, CA: Sage publications.
- Mash, R., & Adler, O. (2018). Human resource managers' role perception and their conflict management style. *Journal of Sociology and Social Work*, 4(1), 41-55.
- Mash, R., & Guttman, M. (2016). Trade unions: Promoting or withholding solutions in management-union conflicts? Analysis of employee-manager perceptions. *Journal of Sociology and Social work*, 4(1), 146–161.
- Moshavi, D., & Standifird, S. (2017). Managing in a culture of debate: Enhancing administrative effectiveness through procedural fairness. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 13(1), 1-6.
- Ohbuchi, K.I., & Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61-73.
- Ohbuchi, K.I., Suzuki, M., & Hayashi, Y. (2001). Conflict management and organizational attitudes among Japanese: individual and group goals and justice. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(2), 93-101.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Ostroff, C., Kinicki, A.J., & Muhammad, R.S. (2013). Organizational culture and climate. In I.B. Weiner., N.W. Schmitt., & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology* (pp.643-676). Wiley.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' style of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rogers, N.H., Bordone, R.C., Sander, F.E., & McEwen, C.A. (2019). *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. New York: Wolters Kluwer.
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (2009). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361–388.
- Shenhav Y. (1999). *Manufacturing rationality: The engineering foundations of the managerial revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjosvold, D., Andrews, I. R., & Struthers, J. T. (1991). Power and interdependence in work groups: Views of managers and employees. *Group & Organization Studies*, 16(3), 285-299.
- Wang, G., Jing, R., & Klossek ,A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 74-97.
- Weber, K., & Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. (1985). Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organizational theory. In Y.S. Lincoln (Ed.), *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution* (pp. 109-121). Beverly Hills: Sage.
- Williams, N.J., Glisson, C., Hemmelgarn, A., & Green, P. (2017). Mechanisms of change in the ARC organizational strategy: Increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(2), 269–283.