

מעבדה לניהול // "עובדים יאמצו מהר יותר נורמות אגרסיביות מאשר נורמות חיוביות"

חוויה אישית שכללה מעבר משפחתי למדינה רחוקה גרמה לחוקר הקוגניציה, ד"ר אורי הרץ, לבדוק כיצד מאמץ היחיד נורמות של קבוצה חדשה ■ הממצאים של המחקר חשובים ומעציבים: "קל לנו יותר להיות אנשים פחות טובים ויותר אנוכיים"

06:35 12.07.2021 מאת: טלי חרותי-סובר

משפחת הרץ, 2013. ד"ר אורי הרץ, חוקר בתחום מדעי הקוגניציה והלמידה החברתית, יחד עם זוגתו ושני ילדיהם, יוצאים לפוסט-דוקטורט בן ארבע שנים באוניברסיטת לונדון (UCL University College). מהר מאוד הם מגלים שתהליך המעבר לא כל כך פשוט, ונורמות שהן מובנות מאליהן בארץ ממנה הגיעו יכולות להתקבל רע מאוד במקום אחר.

"הילדים שלי גילו למשל שעומדים בתור לברזיה בבית ספר", מספר הרץ. "מי שפשוט ניגש לברזיה — צעד ישראלי מוכר — נתפס כבריון וכך גם מסתכלים עליו. אנחנו, ההורים, למדנו בדרך הקשה שלא יעלה על הדעת פשוט לגשת ולדבר עם מורה, כמו שעושים כולם בישראל. לא מדובר בנורמות כתובות שאפשר להתכונן אליהן. בעוד כללים כמו נהיגה בצד שמאל ברורים מהרגע הראשון, הרי שרוב הנורמות המקובלות במקום החדש לא ניתנות לך על דף נייר. את הדברים האלה אדם צריך לזהות לבד. שאלתי את עצמי איך עובד מנגנון הזיהוי הזה, או איך אנשים לומדים להתנהג בסביבה חדשה — בעיקר כשמדובר בבודדים מול קבוצה".

באחד ממחקריו האחרונים בדק הרץ כיצד משפיעה סביבה חדשה על שני סוגי התנהגויות — חיובית ומנומסת לעומת תחרותית ואגרסיבית. המחקר החל ב-2019 והוא נמשך כשנתיים. באחרונה גם פורסם מאמר על ממצאיו. המתודולוגיה כללה משחק מחשב, שבו התבקשו המשתתפים — 276 אמריקאים מכל הגילים — לגלות כוכבים מוסתרים כדי לקבל יותר נקודות וכך גם יותר כסף.

השחקנים חיפשו את הכוכבים בזירה שבה השתתפו גם שחקנים אחרים, ויכולים היו למנוע מהם לגלות כוכבים על ידי ירי לעברם. הם התבקשו לשחק בשתי זירות שונות — סביבה מנומסת, שבה המשתתפים כמעט שלא ראו התנהגויות אגרסיביות כלפי אחרים; וסביבה תחרותית — שם המשתתפים פגשו מההתחלה התנהגות אגרסיבית. כלומר, יריות רבות לעבר משתתפים אחרים.

התוצאות היו חד-משמעיות ומעציבות. בסביבה המנומסת אנשים ירו כ-8% מכלל האפשרויות שניתנו להם לירות באנשים אחרים, מסביר הרץ. לעומת זאת, בסביבה האגרסיבית נרשמו כבר 19%. במילים אחרות, שתי הקבוצות זיהו את הנורמה המקומית ואימצו אותה.

הממצא המעניין עוד יותר היה במעברים בין הסביבות. אנשים שהתחילו בסביבה המנומסת כמעט לא ירו על אחרים כשעברו לסביבה האגרסיבית, אך תוך זמן קצר מאוד מספר היריות זינק ל-19% מכלל האפשרויות. לעומת זאת, כאשר השחקנים החלו בזירה

האגרסיביות — שם כזכור ירו הרבה — ועברו לזירה המנומסת, הם לא שינו ממנהגם והמשיכו לירות את אותה כמות שבזירה הקודמת.

ייתכן שאם זמן המשחק היה ארוך יותר הם היו מאמצים את הנורמה החיובית החדשה, אבל בתוך הזמן שניתן להם — זה לא קרה. "בשורה התחתונה", אומר הרץ, "כיחידים, אנו מאמצים מהר מאוד התנהגות רעה כשאנחנו בקבוצה — אבל לאמץ התנהגות טובה באותם תנאים לוקח לנו הרבה יותר זמן".

מבדיקת ההבדלים בין גילים או מינים, אומר הרץ שלא נצפו הבדלים בין גילים, אבל כן בין המינים — נשים היו פחות אגרסיביות. גברים יכלו להגיע ל-30% ירי בממוצע, בעוד נשים 15% בממוצע.

מאידך, כשנבדקה רמת ההסתגלות במעברים בין הקבוצות, הסתבר שנשים הסתגלו בדיוק באותו אופן בו הסתגלו גברים. הן היו מנומסות יותר בסביבה המנומסת, הפכו אגרסיביות מהר מאוד בסביבה האגרסיבית, והמשיכו להיות יותר אגרסיביות כאשר הגיעו מהקבוצה הזו לקבוצה המנומסת.

"מדובר כנראה בתהליך אנושי שאין לו בהכרח קשר למין או גיל", אומר הרץ. "אנחנו חיות, ולכן מתנהגים כמו חיות ברגע שמאפשרים לנו — בלי הבדל גיל או מין".

"הפחד מעונש"

הניסיון להסביר את האימוץ המהיר של הנורמות האגרסיביות מול הקושי לאמץ נורמות חיוביות אינו מעלה הסבר חד-משמעי. "ניתן רק לשער שבהתנהגות שלילית הסיכון להיפגע נמוך יותר והפחד מעונש חזק יותר מהרצון לפרס", אומר הרץ. "מכיוון שקל יותר לזהות התנהגות שלילית, ההזדהות עמה נעשית באופן הגנתי, כמעט אבולוציוני — אני עושה את זה לפני שיעשו את זה לי'. יותר קל לנו ופחות מסוכן להיות אנשים פחות טובים ויותר אנוכיים, מאשר ההיפך".

הרץ מזכיר כי קיימים הבדלים משמעותיים בתהליך הכללת הטוב והרע. "כשאני מגיע למקום עבודה חדש, ואדם אחד יחייך אלי או ישתף איתי פעולה — אהיה מאוד נחמד אליו", הוא אומר. "זה לא אומר שאהיה חיובי באותה מידה לאנשים אחרים בקבוצה. אנחנו נוטים לזהות חיוביות עם אדם אחד, ולא עם הקבוצה כולה".

לעומת זאת, אם אדם אחד במקום עבודה חדש יתנהג בגסות, יסתיר נתונים, לא ישתף פעולה וכדומה, הנטייה האנושית תהיה להשליך את ההתנהגות הזו על כל הקבוצה — 'כולם לא בסדר וכל הארגון הזה מתנהג ככה'. במילים אחרות, כשמדובר בהתנהגויות חיוביות, אנשים נוטים ללמוד ברמה הבין-אישית, בעוד התנהגות בעייתית נתפשת כקבוצתית — גם אם מדובר בדוגמה של אדם אחד.

המשמעות?

"אדם צריך הרבה פחות מידע (די בהתנהגות בודדת) כדי להתחיל להתנהג בצורה שלילית כלפי הקבוצה, לעומת הרבה מאוד דוגמאות חיוביות (מהרבה מאוד אנשים) כדי להיות חיובי כלפי הקבוצה. כדי לעבוד בשיתוף פעולה, העובד החדש צריך לראות הרבה אנשים משתפי פעולה, כדי להשתכנע שזו הנורמה — ולא אותו עובד שהתנהג אליו רע.

"העובד החדש צריך לראות נורמות חיוביות מתקיימות שוב ושוב כדי לאמץ אותן — וזה ייקח לא מעט זמן, בעיקר אם הוא מגיע מסביבה בה הנורמות אחרות. לעומת זאת, נורמות שליליות הוא יאמץ מהר מאוד. כפי שעלה במחקר, עובד שיעבור מחברה לא

תחרותית לתחרותית, ישנה את עורו מהר מאוד. אם המצב הפוך — הוא מגיע מחברה תחרותית לחברה משתפת פעולה — יהיה לו הרבה יותר קשה לאמץ את הנורמות החדשות".

אז מה המסר למנהלות ומנהלים שחושבים על קליטה מוצלחת של עובדים חדשים?

"המטרה הראשונית של הניסוי היא לשים את הדברים על השולחן ולהיות מודעים לעובדה שהמעבר בין נורמות לא תמיד פשוט — בעיקר כשמדובר בנורמות חיוביות.

"ברמה הפרקטית, כדאי לבדוק את הנורמות במקום העבודה הקודם של העובד, כדי להבין כמה מהר הוא יאמץ את הנורמות המקומיות.

"חשוב לא לשפוט עובדים חדשים, לפחות בתחילת הדרך, ולא להניח שעובדים מזהים מיד נורמות מקומיות — בעיקר חיוביות — אלא להקפיד וללמד אותן. כדאי להבהיר לעובד שוב ושוב, בדוגמאות רבות, ש'זו הנורמה אצלנו'".