

תוכן העניינים

ט	הקדמה
יא	הקדמה למהדורה הראשונה (2004)
טו	הקדמה למהדורה השנייה (2016)

חלק א

התנהגות ארגונית לא נאותה (האל"נ)

3	פרק 1: התנהגות ארגונית נאותה והתנהגות ארגונית לא נאותה
5	שכיחותן של התנהגויות לא נאותות בעבודה
6	התנהגות לא נאותה בשיח על התנהגות ארגונית
16	מבט היסטורי
24	לקראת מודל של התנהגות לא נאותה
26	פרק 2: מודל כללי להבנת התנהגות ארגונית לא נאותה
28	הצורך בהבהרת מושגים
36	משמעויותיהן של ההגדרות
41	האל"נ כהתנהגות מכוונת
43	קודמנים להתנהגות לא נאותה
52	מודל כללי
56	מפת דרכים
57	פרק 3: התנהגות ארגונית לא נאותה וקריירות: הקשר הטמפורלי-דינאמי
59	קידומים והצד האפל
62	מבט ביקורתי
65	השלכות

חלק ב

ביטויי האל"נ וקודמנים להאל"נ

69	פרק 4: ביטויי האל"נ ברמת הפרט
70	ביטויים תוך-אישיים
84	ביטויים בין-אישיים

108	פרק 5: פגיעה בתפוקה והתנהגות פוליטית
108	התנהגות הפוגעת בפרודוקטיביות
119	ביטויים פוליטיים

פרק 6: שחיתות, התנהגות ארגונית לא אתית והתנהגות לא

134	נאותה הקשורה לרכוש
135	ביטויי התנהגות פיזיים/חומריים
137	שחיתות ארגונית
143	התנהגות ניהולית לא אתית
149	ביטויי התנהגות הקשורים לרכוש
160	ביטויים של קניין רוחני
164	הערה אחרונה

פרק 7: קודמנים להאל"נ ברמת הפרט

166	מאפייני אישיות
168	כוונות ועמדות
178	תגובות רגשיות ורגשות
182	השפעות של אחרים
187	

פרק 8: קודמנים ברמת התפקיד וברמת הקבוצה

193	קודמנים ברמת התפקיד
193	השפעות ברמת הקבוצה
203	

פרק 9: קודמנים ברמת הארגון

211	סוג הארגון
213	רוחניות והתנהגות לא נאותה
220	תרבות ואקלים ארגוניים
222	מערכות בקרת התנהגות
227	

חלק ג

השלכות למחקר ולניהול

235	פרק 10: דילמות מדידה במחקרי האל"נ
236	דילמות הנוגעות לאסטרטגיית מדידה
249	בעיות המשפיעות על מדידת האל"נ
253	כיצד למדוד האל"נ

256	פרק 11: מודל יישומי לניהול התנהגות לא נאותה
258	לקראת ניהול האל"נ: מניעה לעומת תגובה

259	הרציונל לניהול האל"נ
262	הצורך במודל לניהול האל"נ
264	ניהול האל"נ: התערבויות
268	יישומים של MEM
271	סיכום
275	נספח
277	רשימת מקורות
347	מפתח אישים
354	מפתח עניינים
	תרשימים
43	2.1 מודל מוטיבציוני של האל"נ
54	2.2 מודל כללי להאל"נ
71	4.1 ביטויים תוך-אישיים ובין-אישיים
109	5.1 ביטויי התנהגות הקשורים לתפוקה והתנהגות פוליטית
135	6.1 ביטויי התנהגות הקשורים לרכוש
167	7.1 קודמנים ברמת הפרט
194	8.1 קודמנים ברמת התפקיד וברמת קבוצת העבודה
205	8.2 מודל ההדבקה של האל"נ
212	9.1 קודמנים ברמת הארגון
264	11.1 מודל אינטגרטיבי מחודש של ניהול התנהגות ארגונית לא נאותה
	טבלה
	7.1 השפעות מתווכות משוערות של תפיסת צדק ארגוני על הקשר בין
178	תכונות אישיות והאל"נ

הקדמה

ספר זה נמנה עם סוגת הפסיכולוגיה היישומית (Applied Psychology), ספרים המדגימים שימוש במחקרים, תיאוריות וממצאים מדעיים כדי לסייע לפתור בעיות אמיתיות בארגונים ובחברות. ספרם של ורדי ווייץ, *Misbehavior in Organizations: A Dynamic Approach* (2016), בהחלט מייצג את הגישה הזאת. בספר זה עדכנו המחברים והרחיבו במידה ניכרת את המהדורה שיצאה לאור בשנת 2004, שימרו את היתרונות של עבודתם הקודמת ושילבו בה כמות משמעותית של חומר חדש.

התנהגות בלתי נאותה בארגונים היא נושא חשוב ביותר בעידן המודרני. תאגידים מרכזיים, החל מאנרון ועד לבנק ברינג, קרסו בגלל הונאות ומצגי שווא. התנהגויות לא נאותות במקום העבודה, החל מהתעמרות בעובדים וניהול פוגעני ועד להטרדות מיניות, מספקות כותרות לאמצעי התקשורת חדשים לבקרים. ורדי ווייץ משלבים תחומי דעת וידע מגוונים כדי לסייע לנו להבין את שורשי ההתנהגות הלא נאותה בארגונים, את השפעותיה ואת השלכותיה. תוספת חשובה במיוחד למהדורה הקודמת היא תשומת הלב המוקדשת בספר הנוכחי להשלכות של ההתנהגות הלא נאותה על הקריירות של אלה הנוקטים בה ושל אלה המושפעים ממנה. אחד המסרים המאלפים בספר זה הוא שקיים מגוון של התנהגויות לא נאותות שיכולות, לפחות בטווח הקצר, לקדם את הקריירה של העובדים. אחד ההסברים לקיומן של התנהגויות ארגוניות לא נאותות הוא שלעיתים קרובות הן זוכות לתגמול מהארגון.

ורדי ווייץ מפתחים ומיישמים מודל רב-שלבי ללמידה ולהבנה של התנהגויות לא נאותות בארגונים. ספר זה בוחן קודמנים ברמה הפרטנית, הקבוצתית והארגונית להתנהגות לא נאותה וסוקר את ההשפעות של התנהגות כזאת לאורך זמן. המחברים שילבו מחקר ברמה גבוהה עם סגנון כתיבה ברור וחי כדי להציג ניתוח מעורר מחשבות, שמתאים לזמננו, על טיבן של ההתנהגויות הלא נאותות בארגונים, על קודמנים ליצירתן ועל השפעותיהן. אנו שמחים אפוא להוציא לאור את ספרם של ורדי ווייץ (מהדורה שניה).

קווין ר' מרפי
ג'ינט נ' קליבלנד

הקדמה למהדורה הראשונה (2004)

רעיונות למושגים חדשים נובעים ממקורות שונים. הרעיון ל"התנהגות ארגונית לא נאותה" – Organizational Misbehavior (OMB) – צץ ברגע של מבוכה ואי-ידיעה. ההתרחשות אירעה בשנת 1990 כאשר פרופסור ורדי לימד קורס בתוכנית לתואר שני במנהל עסקים למנהלים באוניברסיטת קליבלנד. שם הקורס היה "ארגונים ומדעי ההתנהגות". כל 24 הסטודנטים שהשתתפו בקורס היו בעלי ניסיון ניהולי בדרג נמוך ובינוני. ניסיונם בעבודה וסקרנותם האינטלקטואלית באו לידי ביטוי בשיחות ערות ובחילופי דברים ביקורתיים במפגשים.

כך תיעד ורדי את האירוע בטיוטה למאמר על הוראת התנהגות ארגונית למנהלים: "בשיעור על מוטיבציה בעבודה הצגתי לסטודנטים שאלה כללית: כיצד ניתן לעצב את תפקידי העובדים כך שהתפקידים עצמם יתרמו באופן חיובי להעלאת המוטיבציה שלהם להתאמץ יותר ולשפר את הביצועים שלהם? הסטודנטים סיפרו על שיטות שונות הנהוגות אצלם בארגון ואני הוספתי לדיון מספר תיאוריות הנעה. לסיכום הדיון הצגתי את המודל הידוע של הקמן ואולדהם (1976), מודל עיצוב התפקיד, שמסביר כיצד שינוי של ממדים מרכזיים במבנה התפקיד, כגון משוב ואוטונומיה, יכול להשפיע באופן חיובי על ההנעה הפנימית, על הביצוע ועל שביעות הרצון של ממלא התפקיד. נראה היה לי שהסטודנטים הבינו את המודל ואף התייחסו אליו בחיוב. זהו אחד מאותם מודלים בהתנהגות ארגונית שקל להציגם וקל להבינם. יש להם גם השלכות יישומיות שמדברות אל המנהלים מאחר שהן מבהירות את השפעת מעורבות המנהל על התנהגות העובדים. כאשר שוחחנו על היתרון המובהק של מתן יותר אוטונומיה לעובד במסגרת תפקידו, אוטונומיה לקבל החלטות שונות, לתכנן את תהליך העבודה ולהכניס שינויים בסדרי העבודה, ביקש ג'ון מ' את רשות הדיבור. ידעתי שג'ון הוא מנהל אגף ייצור בחברה גדולה בקליבלנד וחשתי שיש לו מעמד מיוחד בקרב חברי הכיתה.

"ג'ון פתח ואמר בנימוס המקובל: 'אתה יודע, פרופסור, אני באמת אוהב את המודל הזה, אבל יש אתו בעיה אחת'. ציפיתי להסתייגויות הרגילות, בעיית המדידה של מאפייני התפקיד או המגבלה של הבדלים בין-אישיים, ונדהמתי כשהוא אמר 'הבעיה היא שהמודל הזה מנותק לגמרי מהמציאות. סלח לי, אבל רק אקדמאים שלא מנהלים עובדים בשטח רואים ככה את העולם. התפקיד האמיתי שלי כמנהל איננו

העובדים שלך גונבים ממך חופשי?), טענו בליס ואוקי (Bliss & Aoki, 1993) שרוב האנשים אינם במסע מתמיד אחר דרכים לרמות, אבל כשנקרית בפניהם ההזדמנות, הם לא ימהרו להתעלם ממנה. הם הדגימו זאת בציון רשימה ארוכה של מעשי גניבה של צווארון לבן שתיעד חוקר מעשי הונאה: מנהלת חשבונות במשרד של רופא גנבה יותר מ-250 אלף דולר בשנה באמצעות תשלום לספקים שלא קיימים; מנהל בניין דירות מצא דרך לקחת לעצמו את רוב כספי השכירות באמצעות התאמת ספרי החשבונות כך שיסתירו את הגניבה; שותף לקח לעצמו הלוואה של כמעט 800 אלף דולר מכספי השותפות ללא ידיעתם של השותפים האחרים, ובסופו של דבר הביא את החברה לפשיטת רגל; מנהלת חשבונות מעלה בסכום של יותר מ-300 אלף דולר בחמש שנים באמצעות שימוש בחתימתו של נשיא החברה בהמחאות לחברות פיקטיביות ופדתה אותן בעזרת פקיד הבנק.

ייתכן שמקרים אלה נראים לכם כמו מקרים חריגים של גניבה גדולת ממדים. זה אכן כך. עם זאת, אנו רואים בשימוש יום-יומי לרעה במשאבים ארגוניים כשייכים לאותה קטגוריה – גניבה – ולכן מדובר בהאל"נ. בתוך זה נכללים רוב חברי הארגונים שנעדרים מהעבודה, שמשתמשים בציווד למטרות אישיות או צורכים סחורות שאמורות להימכר. אתם יכולים לראות בהתנהגויות אלה משהו קטן וזניח, אבל מדובר בהאל"נ כיוון שהן מפירות חוקים או נורמות, על פי ההגדרה. לפיכך אנו דנים בגניבות כצורה שכיחה ורווחת של התנהגות בעולם העבודה.

גניבות על ידי עובדים היו מקור דאגה לבעלים, מנהלים ונציגי עובדים החל מראשית קיומן של מערכות הייצור (Horning, 1970). אף שבעלי מקצוע כמו קציני בטיחות, סוכני ביטוח ובוררים הוטרדו מהבעיות הנובעות מגניבות ומנזקיהן, העניין האקדמי בתופעה זו התעכב. הורנינג טען שלמרות העלויות של הגניבות ושכיחותן, סטודנטים החוקרים התנהגות סוטה וחוקרי ארגונים לא נתנו תשומת לב רבה לגניבות. הורנינג הצהיר כי "אפילו סוציולוגים עם העניין האמפירי, האנליטי והתיאורטי שלהם בהתנהגות נורמטיבית, הזניחו בצורה חשודה את הפעילויות הלא חוקיות של עובדי התעשייה" (עמ' 46).

כמות המילים המייצגות גניבה – סחיבה, מעילה, פילוח, הונאה, גזל, בזיזה, ביזה, עושק, שוד – מדגימה את מגוון המעשים המדוברים. אולם היא אינה חושפת את טיב הקשר בין גניבה לקורבן, והיא אינה אומרת לנו דבר על המניעים שמאחורי המעשים ולא אם בוצעו כדי לגרום נזק או תועלת לפרט, לקבוצה או לארגון. הורנינג (1970) הניח אפוא את היסודות להבחנות הקיימות היום בין סוגי ההאל"נ השונים. לדוגמה, עובד מודה במהלך ריאיון: "מדי פעם הייתי מביא בטעות משהו הביתה. הייתי תוחב את זה לכיס שלי ושוכח מזה ולוקח את זה הביתה. אני לא מחזיר את זה כי זה משהו קטן ולא לקחתי אותו בכוונה" (עמ' 55). לאיזו קטגוריה נכנסת ההתנהגות הזאת? מהו המניע? תועלת עצמית? גרימת נזק? עשייה של משהו מקובל? האם זה מעשה

פרו-חברתי או אנטי-חברתי? בפרק הבא נעסוק בקודמנים לגניבה ברמת הפרט. די אם נאמר שניתן לראות בגניבות על ידי עובדים הן התנהגות פרו-חברתית, אם מניעה אותן התשוקה לפעול לפי נורמות קבוצתיות מסוימות, והן התנהגות אנטי-חברתית, אם מניעה אותן תשוקה כלשהי לפגוע ולגרום נזק.

הורנינג (1970) הציע כמה הבחנות מושגיות חשובות בין פשעי צווארון לבן לפשעים תאגידיים ובין פשעי צווארון כחול לגניבות צווארון כחול. הקטגוריה של פשעי צווארון לבן מוגבלת למעשים של עובדים שכירים הפוגעים בארגון, ואילו הקטגוריה של פשעים תאגידיים נוגעים למעשים שמועילים לארגון. פשעי צווארון כחול כוללים את כל המעשים הבלתי חוקיים שמבצעים עובדים פשוטים ומערבים את נכסי הארגון (כמו גניבה והרס של רכוש) או שימוש לרעה במקום כדי לעסוק בפעולות כמו הימורים בשעות העבודה. הורנינג הגדיר באופן ספציפי גניבה על ידי עובדים כ"שימוש לא חוקי או לא מורשה במתקנים, או לקיחה של רכוש החברה הממוקם בשטח המפעל לשימוש אישי, או המרתו לרכוש פרטי על ידי עובדים שאינם שכירים אך מועסקים במפעל" (עמ' 48).

גניבה על ידי עובדים נחשבת למרכיב מרכזי של מה שמוכר כירידת ערך (סך הסחורות והחומרים החסרים בשל גניבות מחנויות, גניבות של ספקים, הנחת מוצרים במקום לא נכון, מניפולציות של חשבונאות וחשבונות או טעויות, כמו גם סחיבות על ידי עובדים). רוזנבאום (Rosenbaum, 1976) חקר גניבות על ידי עובדים וניסה למצוא דרכים לנבא את התרחשותן. הוא טען שבדרך כלל גניבות על ידי עובדים, בייחוד במגזר הפרטי, מתגלות ואינן מדווחות, והתביעות בגינן מעטות מדי. בהתבסס על נתוני מיון עובדים ונתוני גניבות הסיק רוזנבאום שארגונים יכולים להשתמש במידע הקיים בטופסי מועמדות לעבודה כדי להבחין בין עובדים שיש סיכון שישגנבו (ויודקו למעקב רב יותר בעבודה) ובין אלה שיש סיכון פחות גדול שישגנבו (ולכן אינם דורשים מעקב מיוחד). המפריז (Humphreys, 1977) העביר ביקורת חריפה על המחקר הזה משום שהוא לא הצליח להסביר את שיעור הבסיס של הגניבות בארגונים הללו, ולכן המסקנות וההשלכות שלו מהניבוי מוקדמים מדי (ראו המשך דיון בבעיות המתודולוגיות של מדידת האל"נ בפרק 10).

הולינגר ואחרים (Hollinger & Clark, 1982, 1983; Hollinger & Davis, 2006) חקרו באופן נרחב למדי את נושא הגניבות על ידי עובדים בשל שכיחותן הגבוהה וחשיבות הנושא, ורבים מצטטים את מחקריהם. הולינגר וקלרק ניתחו נתוני שאלונים של יותר מ-9,000 עובדים המייצגים את תחום הקמעונאות, בתי החולים וארגוני הייצור. הם הגדירו גניבה באופן אופרציונלי כלקיחה לא מורשית של רכוש הארגון על ידי עובדים שבדרך כלל תופסים את עצמם כהולכים בתלם. הם גם הניחו שגניבה היא פונקציה של הרתעה, בקרב רוב העובדים. לטענתם, בקרה רופפת מובילה לשכיחות גבוהה יותר של גניבות. באמצעות שאלות ישירות ביקשו הולינגר וקלרק

(1983) מהנבדקים לדווח באנונימיות על רמת ההשתתפות שלהם בשנה האחרונה בגניבות של סחורה, אספקה, כלים, ציוד ורכוש אחר השייך למעסיקיהם. עובדים מהסקטור הקמעונאי נשאלו על תדירות (החל מיום-יומית ועד ל-1-3 פעמים בשנה) השימוש לרעה בהנחות שניתנו כפריבילגיה, לקיחת סחורה המיועדת לחנויות, קבלת תשלום עבור שעות שבהן לא עבדו, הלוואה או לקיחת כסף ללא אישור, תביעות להחזר הוצאות שקריות ופגימת מוצרים כדי לרכוש אותם בהנחה. בסך הכול, 35% מתוך 3,500 עובדים הודו שהיו מעורבים בגניבה. מתוך סגל בית חולים שמנה 4,111 אנשים, כ-33% היו מעורבים במעשים כמו לקיחת ציוד או כלים מבית החולים. כ-28% מתוך 1,497 עובדים מהמגזר היצרני הודו בלקיחת חומרי גלם המשמשים לייצור, לקיחת מוצרים מוגמרים, לקיחת מתכות יקרות וקבלת תשלום כלשהו שלא הגיע להם. ייתכן ששאלות כאלו, אף שעסקו בגניבות מארגונים, לא פורשו באופן כזה על ידי העובדים. אולי הם ראו בהתנהגות שלהם התנהגות מקובלת.

דיון מרתק על הקו הדק שעובר בין לקיחה לגניבה העלה גרינברג (1998), שכתב על הגיאומטריה של גניבות עובדים: ישנו "אזור אפור" בקוגניציה של חברי הארגון השונים לגבי מה נחשב כגניבה. הוא המשיג את העמימות הזו והציג שתי שאלות עיקריות: (1) מתי עובדים לוקחים רכוש חברה?; (2) מתי לקיחת רכוש כזאת נחשבת לגניבה? מטרתו הייתה לפתח מודל להתרעה מפני ביצוע גניבות.

אף שמנהלים נוטים תכופות להתלונן "כולם גונבים חופשי מהחברה", עובדים נוטים להסתיר או להכחיש את אשר ידוע להם בעניין זה. את הפער הזה ניתן לייחס לשני מקורות. האחד הוא ההבדל הממשי שקיים בחוויות היום-יומיות בין בעלי משרות בדרגים שונים. השני נובע מאי-בהירות אינהרנטית באופן שבו אנשים שונים מפרשים את התנהגותם שלהם ואת זו של אחרים. לכן גניבה יכול להיות עניין סובייקטיבי.

בעקבות תיאוריית שדה הכוחות (Force-field theory) של לוין (Lewin, 1951) הציע גרינברג (1998) שהתנהגות של לקיחת דברים תיחשב ככזו הנובעת מסך הכוחות ברמת הפרט, הקבוצה והארגון שבה בעת מעודדים ובולמים מעשים של לקיחת רכוש. גרינברג העלה השערה שניתן להתרעה עובדים מלבצע גניבות באמצעות מאמצים לסתור את האסטרטגיות הקוגניטיביות הללו ובאמצעות ניסיונות לחזק כוחות מעכבים ולהחליש כוחות מעודדים. עובדים ינהלו משא ומתן על הלגיטימיות של הגניבה שלהם, עם אלה המאיימים להצמיד להם תוויות (גנב, למשל) המטילות ספק בדימוי העצמי המוסרי שלהם, לפי השאיפה שלהם להציג את עצמם כמי שמתנהגים באופן ראוי ומוסרי.

האומנם ניתן לנבא ביצוע של מעשי גניבה? קשה לומר, אבל היו ניסיונות לעשות זאת. לדוגמה, ג'ונס וטרס (Jones & Terris, 1983) בנו מחקר בעל תוקף ניבוי כדי לבחון את הטענה שעובדים בעלי עמדות לא ישרות, המשתמשים בשיטות נטרול

ורציונליזציה כדי להצדיק את התנהגותם, עוסקים בפעילות הפוגעת בפרודוקטיביות ובמיוחד בגניבה. הם השתמשו בשאלון מיון עובדים (London House Press, 1980) כמדד לחוסר יושר במקום העבודה. השאלון אומד את התפיסות והעמדות כלפי גניבה. המדד הזה פועל על בסיס ההנחה שנטייה לגניבה מתבטאת במספר גורמים: (1) מחשבות רבות יותר על פעולות גניבה (לדוגמה, "באיזו תכיפות עלתה בך המחשבה על לקיחת כסף, בלי שלמעשה עשית זאת?"); (2) השלכה רבה יותר של גניבה על אחרים (לדוגמה, "כמה מנהלים גונבים מהחברות שלהם?"); (3) הנמקה רבה יותר של מעשיהם (לדוגמה, "האם כולם גונבים כשהתנאים מתאימים?"); (4) עמדות פחות מענישות כלפי גנבים (לדוגמה, "גבר צעיר נתפס כשהוא גונב 50 אלף דולר במזומן ממעסיקו. אילו היית המעסיק שלו, מה היית עושה?"); (5) יותר נאמנות בין גנבים (לדוגמה, "אם היו תופסים אותך גונב, האם היית מלשין על אנשים שעזרו לך?"). הם מצאו שעובדים בעלי ציוני אי-יושר גבוהים יותר היו גם מדורגים גבוה יותר על ידי מנהליהם בביצוע מעשים הפוגעים בפרודוקטיביות. נוסף על כך, במחלקות שבהן היו שיעורי הגניבה הגבוהים ביותר היו יותר עובדים עם ציוני אי-יושר גבוהים. כלומר, הנטיות הסובלניות שגילו עובדים כלפי סוג זה של התנהגות לא נאותה והצדקתה יכולות בהחלט לנבא את ההתנהגות בפועל וניתן להשתמש בהן במבחני מיון.

חלק מהסימנים ההתנהגותיים שיש לאתר כאשר מפקחים על גניבות על ידי עובדים הם סימנים שלעיתים קרובות זוכים להתעלמות מצד מנהלים ועמיתים גם יחד (Bliss & Aoki, 1993). למעשה, "כשמתגלה מעילה או גניבה פנימית אחרת כלשהי, התגובה הרגילה של ההנהלה היא וידוי נבוך על כך שהיו סימני אזהרה מסוימים והם התעלמו מהם, שהיו תחושות בטן שמשוהו לא כשורה והם התייחסו אליהן בביטול" (Bliss & Aoki, 1993: 23). סימנים כאלה יכולים להיות שינוי פתאומי באורח החיים, צריכה מוגזמת של אלכוהול או סמים, קשרים חברתיים הדוקים עם ספקים או לקוחות, סירוב לקחת חופשה, סדר וניקיון כפייתיים, והלוואה מוגזמת של כספים מעובדים אחרים. גישה זו פונה אל אחריות המנהלים על עובדיהם. אולם, עם ההוכחות ההולכות וגדלות לכך שגם מנהלים זוטרים ובכירים נוטים לעסוק בהתנהגות לא נאותה המגיעה לידי גניבות והונאות בקנה מידה גדול, חברי הארגון צריכים להיות מודעים לסימני האזהרה המוקדמים המגיעים מצד עמיתיהם בכל הדרגות, כמו מכירה פתאומית של מניות ואופציות של החברה.

אי-אפשר להכחיד לחלוטין שחיתות וגניבות על ידי עובדים מארגוני עבודה. ההנהלה הבכירה מחויבת כלפי בעלי העניין שלה למצוא דרכים ואמצעים למזער את התרחשותם של מקרים כאלה. ההנהלה מחויבת ליצור תרבות של אמון, להחזיר בעובדיה תחושה שהארגון הוא מקום טוב להיות בו, לעבוד עבורו. בעוד שחברות צריכות להיות מוכוונות תוצאות ושורה תחתונה, באחריות ההנהלה להבטיח