

איך לקדם התנהגות אתית בארגונים? (שיעור מספר 10)

רמאות כבר איננה ייחודית לעבריינים ודמויות מפוקפות אחרות, טוען דייוויד קלאהאן בספרו: "תרבות הרמאות: למה יותר אמריקאים עושים דברים אסורים כדי להתקדם"¹. "עכשיו כולם עושים את זה", הוא כותב, "ובגלל שכולם רואים את כל האחרים עושים את זה, הם ממשיכים לעשות את זה". אם רמאויות מסוגים שונים נעשו כל כך נורמטיביות (ואני מרשה לעצמי לטעון שישאל לא עדיפה על אמריקה בעניין הזה ושולחת אתכם לכותרות העיתונים אם אתם צריכים חיזוק), מה ארגונים יכולים לעשות כדי לעודד התנהגות אתית בתוכם? בשיעור זה ננסה לענות על שאלה זו ונציג מספר אמצעים שעומדים לרשות ארגונים. בעיקר נבחן כיצד ניתן לעודד אנשים להפעיל את הבקרה העצמית שלהם ולהתחבר לערכים המוסריים הבסיסיים שמובילים אותם.

מערכות פורמאליות וא-פורמאליות לקידום התנהגות אתית בארגונים

בשיעור הקודם למדנו על מנגנונים פסיכולוגיים וחברתיים אשר עוזרים לעמעם היבטים אתיים של פעולות עסקיות ותורמים להפרה של עקרונות האתיקה והמוסר. אם כל כך הרבה מנגנונים פועלים לרעת האתיקה מה בכל זאת ניתן לעשות כדי להבטיח או לפחות לעודד התנהגות אתית בתוך ארגונים?

באופן כללי, קידום התנהגות אתית בארגונים דורש לשלב בין מערכות פורמאליות לבין מערכות בלתי-פורמאליות. **המערכות הפורמאליות** הן התוכניות שהארגון מיישם ומטמיע על מנת לקדם התנהגות אתית. על פי ההנחיות של ה-ERC, הארגון האמריקאי המוביל לאתיקה בארגונים, תוכנית אתית צריכה לכלול את המרכיבים הבאים:

- **קוד אתי** - מסמך פורמאלי שמתאר מה הם הסטנדרטים להתנהגות אתית על פיהם החברה מצפה מהעובדים שלה להתנהל.
- הכשרה של העובדים על הסטנדרטים האתיים.
- מנגנון לקבלת ייעוץ ומידע בנושאים אתיים.
- מנגנון לדיווח אנונימי על התנהגות בלתי ראויה.
- הערכה של ההתנהגות האתית כחלק מהערכת הביצוע של העובדים.
- נקיטת צעדים משמעותיים כנגד עובדים שמפרים סטנדרטים של הארגון או החוק.

תוכנית אתית יעילה היא תוכנית אשר כוללת את כל האלמנטים שהוזכרו קודם לכן ושהוטמעה בארגון היטב כך שהעובדים משתמשים בה באופן פעיל בפעילות היומיומית שלהם.

המערכות הבלתי-פורמאליות קשורות לתרבות, שפה, לערכים ולנורמות ההתנהגות שקיימים בארגון. תרבות מקדמת-אתיקה נוצרת כאשר המנהלים ברמות השונות משמשים דוגמא אישית להתנהלות אתית ומדברים באופן שוטף על סוגיות אתיות וכשהעובדים בארגון מקפידים על אתיקה, הגינות ושקיפות. המערכות הבלתי-פורמאליות חזקות אף יותר מהמערכות הפורמאליות בקידום אתיקה בארגונים.

שילוב של שני סוגי המערכות ביחד יכול לסייע לקדם התנהגות אתית בארגון. הסקר הלאומי האמריקאי לאתיקה בעסקים לשנת 2011 מצא שבחברות בעלות תוכנית מוטמעת ותרבות אתית כל המימדים של אתיקה היו חזקים יותר בצורה משמעותית – פחות לחץ להתפשר על סטנדרטים, פחות מקרים של התנהגות לא ראויה, אחוזי דיווח גבוהים יותר על התנהגות לא ראויה ופחות גינוי כלפי המדווחים.

מה בפעולות הללו גורם לעובדים להיות אתיים יותר? באיזה תנאים המערכות שהוזכרו פועלות היטב? כדי לענות על השאלות הללו ניעזר הפעם ב"מרצה אורח" – ולא סתם מרצה אורח, אלא פרופ' דן אריאלי מאוניברסיטת דיוק שכתב את רב המכר "לא רציונאלי ולא במקרה". במטלה שלכם תופנו לפרק בספרו שנקרא: "יושר בעירבון מוגבל: למה אנחנו לא ישרים ומה ניתן לעשות בנידון", ותנסו להבין בעזרתו טוב יותר את השאלות הללו.

¹ Calahan, D. (2004). *The Cheating Culture: Why More Americans Are Doing Wrong to Get Ahead*. Orlando, FL: Harcourt