

שיעור מס' 9

מותר לדבר על אתיקה בעסקים? / קרן ליפינסקי-קלע

תקציר

בסרט התמוטטות, המתאר חברת השקעות גדולה בוול-סטריט ביממה שקודמת למשבר הפיננסי של 2008, אומר מנכ"ל החברה: "יש שלוש דרכים להתפרנס בעסק הזה: להיות ראשון, להיות חכם יותר, או לרמות". בישראל יש לפעמים הרגשה שעסקים חושבים שיש רק דרך אחת להתפרנס והיא לרמות. בתוך מציאות של שחיתות גבוהה בסקטור הציבורי (כפי שמראה [מדד תפיסת השחיתות העולמי](#)) ונורמות עסקיות מפוקפקות בסקטור הפרטי קשה לדבר על אתיקה בעסקים, מושגים שנשמעים כל כך מנותקים זה מזה. ובכל זאת, זה בדיוק מה שנעשה בשני השיעורים הקרובים. בשיעור של היום ננסה להבין מה מביא כל כך הרבה אנשים מוסריים וערכיים בעיני עצמם להתעלם בעסקים מכללי האתיקה והמוסר ובשיעור הבא נזהה כיצד ארגונים יכולים למנוע זאת.

מהי אתיקה עסקית?

פרק האתיקה באחריות חברתית של עסקים עומד בנושא נפרד אבל מתקשר גם לכל הנושאים האחרים ואמור להתוות את האופן שבו ראוי שהפירמה תפעל מול כלל מחזיקי העניין שלה. **אתיקה**, הפילוסופיה של המוסר, מגדירה מהי התנהגות ראויה, ומספקת כלים להבחין בין טוב ורע. הערכים המרכזיים שעליהם היא מבוססת הם הערכים הבסיסיים שכולנו אמורים ללמוד כבר בגן הילדים: יושר, הוגנות, כבוד והימנעות מפגיעה באדם אחר, בגופו, נפשו או רכושו. היישום של עקרונות האתיקה בהקשר העסקי נקרא **אתיקה עסקית**. אתיקה עסקית מתייחסת לעקרונות ולסטנדרטים שקובעים מהי פעולה מקובלת בארגון עסקי והיא מציבה את הרף העליון של הדברים שראוי לעשותם, בעוד שהחוק מהווה את הרף התחתון, המינימום הדרוש.

אחת לכמה זמן מתפרסמת בעולם או בארץ איזו שערורייה עסקית עסיסית שמעורבים בה הונאה, שוחד, או גניבה מסוג כלשהו, שמסעירה את עולם העסקים ואת הציבור הרחב מעוררת מחשבה על מקומה של אתיקה בעסקים, אך מרבית הבעיות האתיות בעסקים הן הרבה יותר אפורות והרבה יותר נפוצות. על פי [הסקר הלאומי האמריקאי לאתיקה בעסקים](#) שנערך ב-2011, 34% מהעובדים (למעלה משליש!) תופסים את המנהלים שלהם ככאלה שאינם מתנהגים בצורה אתית, ו-45% מהעובדים נתקלו בהתנהגות לא ראויה במקום

העבודה. ההתנהגויות הבולטות ביותר שעובדים נתקלו בהן הן שימוש לא ראוי במשאבי החברה (זמן – 33% ומשאבים – 20%), התנהגות פוגענית ומנצלת (21%) ושקרים לעובדים (20%). מדובר בשיעורים גבוהים מאוד וצריך לקחת בחשבון שאלה הם המקרים שנצפו ויש וודאי גם מקרים רבים שאף אחד לא ראה. התנהגות עסקית שאינה אתית עשויה לבוא לידי ביטוי בדרכים רבות נוספות ובמגוון סיטואציות עסקיות וביניהן: שימוש במשאבים או במידע של הפירמה למטרות אישיות, הטעה מכוונת, הונאה, תחרות בלתי הוגנת, אי שמירה על סודיות, אי עמידה בהתחייבויות, שקר או הסתרה של חלק מהאמת, יחס מנצל או מאיים כלפי עובדים או ספקים ועוד.

אני לא מתכוונת להיכנס כאן להסברים על נחיצותה של אתיקה, על התועלות שלה לעסקים ולחברה בכלל, ועל המחירים הגבוהים שכולנו משלמים כאשר אנחנו מאפשרים להתנהגות לא-אתית להפוך לנורמה. במקום זה אתמקד בשאלה איך יכול להיות שכל כך הרבה אנשים ערכיים עושים כל כך הרבה דברים לא ראויים בתוך המסגרת העסקית שבה הם פועלים. ההסבר הראשון שאותו אציג הוא שההקשר העסקי גורם לנו למסגר החלטה כהחלטה עסקית במקום כהחלטה אתית ולכן להתעלם מההיבטים המוסריים שלה. לאחר מכן אציג את התהליכים הפסיכולוגיים של הונאה עצמית שמסייעים לנו לעמעם את ההיבטים האתיים של החלטה, ואת הדרך שבה המציאות העסקית מעודדת מנגנונים אלה.

מסגור ההחלטה - בעיה עסקית או בעיה אתית?

"אנשים טובים עושים דברים אינדיבידואליים בעבודה בגלל שהם לא רואים את המצב כדילמה אתית. הם רואים אותו כבעיה עסקית שצריך לפתור"¹.

דמיינו את התרחיש הבא: החברה שלך פועלת בישראל, השוק האירופי וארצות הברית. פקיד אמריקאי דרש תשלום כדי להבטיח שהחברה שלך תמשיך למכור באיזור עליו הוא מופקד. הוא טוען שכדי למכור שם את/ה חייב/ת להעביר לו \$50,000 "כ"תוספת" להוצאות השיווק הרגילות. את/ה מבין/ה שהכוונה שלו לכסף שיועבר אליו "מתחת לשולחן" (שוחד). בשלב זה החברה שלך כבר השקיעה בהסדרת הייצוא לשוק האמריקאי, בשיווק וקידום מכירות ובגיוס עובדים. האם תסכים/י לשלם ומה הסיבות להחלטה?

תרחיש דומה הוצג בשנות ה-80 לסטודנטים שהשתתפו במשחק עסקים, במסגרת ניסוי שעסק בקבלת החלטות מוסריות של מנהלים, ע"ד ריצ'רד רוזנברג מהפקולטה להנדסת תעשייה וניהול בטכניון². במחקר של רוזנברג שמונה מתוך 11 צוותים של סטודנטים הסכימו לשלם ורוב רובם אמרו גם שהיו פועלים באותה דרך אילו מצב זה היה קורה במציאות.

המשמעות היא שחלק גדול מהסטודנטים היו מקבלים החלטה לתת שוחד, שהיא החלטה בעייתית מבחינה אתית, וזאת למרות שבשאלון שבדק את מערכת הערכים שלהם הם דירגו יושר במקום גבוה בסולם. אך התוצאה המעניינת יותר היא הנימוקים ששימשו את המשתתפים, בין אם החליטו לשלם ובין אם החליטו שלא. בשני המקרים חלק גדול מהמשתתפים בכלל לא לקחו בחשבון את העקרונות המוסריים כבסיס לפתרון הדילמה. במילים אחרות, הקריטריונים ששימשו לקבלת ההחלטות לא כללו בכלל שיקולים אתיים אלא רק שיקולים עסקיים או תועלתניים. כך לדוגמה הקבוצות שבחרו לבצע את התשלום נימקו זאת בכך שהם נמצאים בתחרות ו"הכל הוגן באהבה ובמלחמה" או בכך שתשלום לפקידים הוא כורח המציאות ואין מה לעשות מולו, ואילו הקבוצות שסירבו לשלם את השוחד נימקו את החלטתם בחשש שמא יתפסו, או בכך שהם בספק אם השוחד ישיג את מטרתו ויניע את הפקיד לעזור להם. גם אצל אלה וגם אצל אלה לא התעוררה בכלל המודעות לכך שיש כאן גם דילמה אתית ולכן שום היבט אתי לא השפיע על ההחלטה.

הקריטריונים על פיהם נשפטת כל החלטה שאנו מקבלים תלויים באופן שבו ההחלטה מוסגרת. **מסגור ההחלטה** מתייחס לשלב שבו האדם מעריך ושופט בפני איזה סוג של החלטה הוא עומד. מסגור החלטה כבעיה עסקית בלבד יביא לכך שהשיקולים שישפיעו על ההחלטה הם שיקולי עלות תועלת, טובת הפירמה ורווחיות כלכלית. מסגור החלטה כבעיה אתית, לעומת זאת, יביא לכך שיובאו בחשבון גם ההשלכות האתיות של אפשרויות הפעולה שלו ושיקולים מוסריים וערכיים כמו יושרה, צדק, הגינות ונאמנות. האופן שבו ההחלטה מוסגרת ישפיע על השיקולים של מקבל ההחלטות ובסופו של דבר עשוי להשפיע על הבחירה וההתנהגות שלו. התייחסות להיבטים המוסריים או האתיים של הסיטואציה אינה קובעת בהכרח מה תהיה ההחלטה הסופית אלא רק מכניסה לתוך מערך השיקולים הכולל גם את השיקול האתי. במחקר שהוזכר קודם לכן, למשל, בתוך הקבוצות שהחליטו כן לבצע את התשלום, היו כ-70% שהיו מודעות לכך שהן מפירות את גבולות האתיקה אך למרות זאת החליטו ללכת בכיוון שהן מאמינות שישירות את מטרות הפירמה. כך שמודעות להיבטים האתיים לא מספיקה כדי לפעול בסופו של דבר בצורה אתית אבל היא בהחלט מהווה תנאי בסיסי לכך.

הונאה עצמית

מהניסוי של רוזנברג וניסויים נוספים מסתבר שיש משהו בהקשר העיסקי שגורם לרבים מאיתנו לא לשים לב כלל לקיומם של היבטים אתיים בהחלטה אלא להתייחס רק להיבטים העסקיים. מה הסיבה לכך? אחד ההסברים האפשריים קשור למנגנונים של **הונאה עצמית**

שמאפשרים לעמעם את ההשלכות המוסריות של ההחלטה. החלטות אתיות כרוכות לעיתים קרובות במתח בין אינטרסים אישיים לבין עקרונות מוסריים שהאדם מחזיק בהם. אם האדם פועל בדרך שסותרת את ערכיו ואמונותיו הוא עלול לחוש דיסוננס ומתח ולכן התעלמות מההיבטים המוסריים של ההחלטה מאפשרת לאנשים להתנהג בהתאם לאינטרסים שלהם ועדיין להרגיש נוח עם עצמם. מחקרים מצאו ארבעה גורמים מרכזיים שמאפשרים הונאה עצמית: כביסה מוסרית, המדרון החלקלק של קבלת החלטות, טעויות בתפיסת סיבתיות והייצוג של העצמי³. כל אחד מארבעת הגורמים משרת את ההונאה העצמית וכל אחד מהם הוא גורם שסביבה עסקית יכולה לחזק אותו. כיצד הם פועלים, ומה בעולם העסקים מחזק ומאפשר את קיומם?

מילים ומטאפורות בשירות הכביסה המוסרית

המונח "כביסה מוסרית" (moral washing) מתייחס לשימוש בלשון נקייה ביחס לפעולות לא אתיות שהפכו לנורמה לא-פורמאלית בפעילות העסקית. ארגונים וענפים רבים מפתחים לעצמם שפה פנימית ובתוכה לעיתים קרובות גם מילים שמתארות מעשים לא מוסריים. כך למשל נוהגים לדבר על "חשבונאות יצירתית" במקום לומר מניפולציות חשבונאיות אסורות, "לעקוץ ספקים" במקום לגנוב מספקים, "תכנון מס" במקום העלמת מס ו"תהליכי התייעלות" במקום פיטורי עובדים. כך, במקום לקרוא לילד בשמו, מה שעלול לפגוע בדימוי העצמי ולהקשות על העובדים לבצע את הפעולות, מוצאים מונח מקובל יותר שמעורר פחות התנגדות.

השפה שבה משתמשים לעיתים קרובות לתאר את עולם העסקים עוזרת גם היא להתעלם מהיבטים אתיים. אביבה גבע מתייחסת בספרה "על מוסר ועסקים"⁴ לכמה מיתוסים על עולם העסקים ולמשמעויות המוסריות העולות מתוכם. מיתוס השוק כג'ונגל מציג את עולם העסקים ככזה שמתקיימת בו מלחמה מתמדת והמשימה המרכזית בו היא הישרדות. בתוך סיטואציה כזאת חייבים להסתגל לחוקי הג'ונגל וכל האמצעים כשרים. מטאפורה אחרת היא הטאוטולוגיה "בעסקים כמו בעסקים", שמתייחסת לכך שעסקים הם יישויות ניטרליות מבחינה מוסרית, שבהם חשובים רק ההיבטים הכספיים, לא רגשות, חברויות או נאמנות. המטאפורה השלישית מתייחס לעסקים כמשחק שמטרתו היא ניצחון ואשר בו מותר כל עוד משחקים לפי הכללים. תפיסה כזאת מקבלת את העובדה שיש התנהגויות מסוימות שמקובלות בעסקים כיוון שכולם נוהגים כך. ביטוי לתפיסה זו אפשר למצוא ביטוי בתגובתו של מנכ"ל גוגל בריטניה לגינוי של חברי פרלמנט את החברה על התנהלות מס אותה הם כינו "לא מוסרית בעליל" לאחר שהחברה הפנתה 80% מרווחיה ב-2011 לחברה בת במקלט

המס ברמודה. התגובה של המנכ"ל הייתה: "אנו משחקים לפי החוקים שקבעו הפוליטיקאים עצמם"⁵. תשובה כזאת מתעלמת לחלוטין מהשאלה האתית ומתייחסת רק לחוקי המשחק – פעלנו לפי חוקי המשחק ובתוך המשחק הכל הוגן.

המדרון החלקלק של קבלת החלטות

רעיון המדרון החלקלק (slippery slope) אומר שלאנשים קל ליותר להתעלם מהתנהגויות לא-אתיות של עצמם או של אחרים כאשר התנהגויות אלה מתפתחות בהדרגה מאשר כאשר הן מתרחשות בבת אחת. המדרון החלקלק מורכב משני מנגנונים פסיכולוגיים. ראשית, כל חזרה מביאה לעמעום של התחושות כך שמהו שגרם לנו לעוררות או תחושה לא נעימה בפעם הראשונה ישפיע פחות בפעם השנייה והרבה פחות בפעם השלישית. חשיפה חוזרת לדילמות אתיות יכולה לייצר עמעום של התחושה הלא נעימה שנלווית להפרתן. המנגנון השני הוא האינדוקציה – אנשים מסיקים שאם מה שעשו בעבר היה בסדר ועכשיו הם עושים משהו זהה כמעט לחלוטין אז גם הפעולה החדשה היא וודאי בסדר. אם כל צעד שמתרחק מפעילות אתית ומקובלת הוא קטן יחסית, מספיק קטן בשביל שלא ייתפס כשונה בצורה מהותית מהצעד הקודם, אז סדרה של צעדים קטנים כאלה תוביל להתדרדרות משמעותית בהתנהגות מבלי שהמבצע ישים לב להחמרה.

טעויות בתפיסת סיבתיות

אנשים נוטים לעיתים לבלבל את הכיוון שבין סיבה לתוצאה. במקום לטעון שאם משהו הוא אתי אז זה בסדר לעשות אותו הם מניחים שאם זה בסדר לעשות משהו אז הוא כנראה אתי. בעקבות טעויות כאלה אנו נוטים להניח שאם מאפשרים לנו לעשות פעולה מסוימת אז היא כנראה נמצאת בתוך הגבול הסביר של אתיקה ואיננה "באמת" לא מוסרית. כתוצאה מנטייה זו, כאשר מנהלים אינם מגדירים במפורש משהו שרע או בעייתי, עובדים עלולים להניח שאותה פעילות היא כנראה מקובלת. יתרה מכך, לעיתים קרובות העובד מוערך על פי ביצועיו ולא על פי הדרך שבה הושגו ולכן הוא חש שכל אמצעי שיקדם את המטרה הוא ראוי. מחקרים תומכים ברעיון זה ומצביעים על כך שכאשר מציבים לאנשים יעדי ביצוע מוגדרים זה מעודד התנהגות לא אתית יותר מאשר הצבת יעדים כלליים ומעורפלים יותר (כמו: עשה כמיטב יכולתך)⁶. בעולם העסקי של ימינו שבו מנהלים רבים נמדדים לפי מדדי ביצוע מוגדרים בטווח הקצר כמו רווחים ומחירי מניה ומתוגמלים בצורה ישירה על עמידה ביעדים אלה על ידי בונוסים ואופציות קיימת סכנה לכך שהמיקוד בתוצאה יסיט את תשומת הלב מהדרך שהביאה להשגת אותם יעדים ויעודד התנהגות לא-אתית.

הייצוג של עצמנו ומה שהכסף עושה לו

לבסוף, מרכיב הכרחי בהחלטות אתיות רבות הוא היכולת לראות את המצב מנקודת המבט של אחרים. כניסה לנעליו של האחר מאפשרת לנו להבין את ההשלכות המזיקות שעלולות להיות לפעולה שלנו על האחרים, לחוש כלפיהם אמפטיה רבה יותר ולהתקשות יותר לעשות משהו שיפגע בהם. אולם, מסתבר שעצם החיבור לכסף, מרכיב בסיסי בעולם העסקי, פוגם ביכולת שלנו לחוש רגשות חברתיים. כך ניתן ללמוד למשל ממחקר אשר בחן החלטות של 84 מנהלים מתאגידים שמופיעים ברשימת ה-Fortune 200⁷. המנהלים קראו תיאור שמכיל דילמה כלשהי ודנו באופן חופשי בנושאים שעולים לדעתם מהדילמה. תגובותיהם קודדו לפי שלושה ממדים: רווחיות כלכלית, רווחתם של מחזיקי עניין מוחלשים וחוקיות משפטית. התוצאות הראו שככל שרמות השכר היו גבוהות יותר כך הייתה עלייה במיקוד במימדים הכספיים וירידה במיקוד במימדים האחרים. במילים אחרות, מנהלים שרמות השכר שלהם היו גבוהות נטו לקבל החלטות על סמך רווחיות כלכלית ולהתעלם יותר מהיבטים של חוקיות ושל טובת מחזיקי העניין שלהם לעומת מנהלים ברמות שכר נמוכות. מחקר זה לא בדק סיבתיות, כך שלא ניתן לדעת האם השכר מעודד אנשים לחשוב בצורה כזאת או שמראש אותם מנהלים שהגיעו לעמדות שבהן מרוויחים יותר הם אנשים ממוקדי תועלת. אולם מחקר נוסף⁸ מצביע על כך שרמזים סביבתיים שמצביעים על הקשר עסקי או כספי גורמים לנו להיות פחות אתיים. המחקר מצא שעצם הנוכחות של תיק עסקים בחדר הפכה את המשתתפים לממוקדים פחות במימדים אתיים (מעניין שהמצב שבו הנבדקים התנהגו בצורה מוסרית יותר היה כאשר במקום תיק העסקים הוצב בחדר דובון פרווה של ילדים, אולי שווה לשקול זאת כפתרון לחברות שרוצות לקדם התנהגות אתית בתוכן). המשמעות היא יש כנראה משהו בנוכחות של כסף עצמו או של רמזים סביבתיים שמצביעים עליו שגורם לנו להפוך פחות חברתיים ופחות אמפטיים לזולת.

סיכום

כל המנגנונים שהזכרו מביאים אנשים להיות ערניים ורגישים פחות להשלכות אתיות של פעולתם. העמעות או הערפול האתי שנוצר מקל את אותם מקבלי החלטות לקבל החלטה מבלי לחוש קונפליקט פנימי או אי-נעימות אשר עולים כאשר אנחנו פועלים בניגוד לצו מצפוננו או לערכים בסיסיים בהם אנחנו מאמינים. במצבים כאלה ההחלטה אינה נתפסת כסוגיה אתית כלל אלא כסוגיה עסקית בלבד ולכן השיקולים היחידים שנלקחים בחשבון הם שיקולי רווחיות וכדאיות. אבל אם כל כך קשה להיות אתיים בעסקים, האם יש בכלל מה

לעשות או שצריך מראש לוותר על הציפייה לכך? בשיעור הבא נצביע על פעולות שהארגון יכול לעשות כדי לקדם אתיקה עסקית בתוכו.

¹ Briff as cited in Teuk, M. R. (2004). Teach the right thing: Debating the place of ethics in the business curriculum. *Continental*, Sep: 58.

² Rosenberg, R. D. (1987). Managerial morality and behavior: The questionable payments issue. *Journal of Business Ethics (1986-1998)*, 6(1), 23.

³ Tenbrunsel A. E. & Messick D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social justice research* 17 (2), 223-236.

⁴ גבע, א. (2011). מוסר ועסקים: מקבילים נפגשים.

⁵ שכטר א. "המצפון של גוגל נקי". דה מרקר, 21/12/12.

⁶ Schweitzer, M, Ordenez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.

Pay and Focus on J. M. (2010). Salary and Decision Making: Relationship Between ⁷ Jordan Prosociality in an Organizational Context. *Journal of Applied Social Financial Profitability and Psychology*, 2010, 40, 2, pp. 402-420.

⁸ Desai, S. D. (2011). Adults behave better when teddy bears are in the room. *Harvard Business Review*, 30-31.