

שיעור מס' 7

עסקים ללא מוסר - המדריך למשתמש / קרן ליפינסקי-קלע

כדורגל הוא לא אחד מתחומי העניין הבולטים שלי ולכן תוכניות על כדורגל הן בדרך כלל לא בדיוק "my cup of tea", אבל לפני כמה ימים נתקלתי בכתבה מעניינת ששודרה בתוכניתם של אורלי וילנאי וגיא מרוז ועסקה בנבחרת ישראל בכדורגל ובשתי פרשיות בעייתיות שהייתה מעורבת בהם לפני יותר מעשור. הסיפור עניין אותי כי אם מישהו היה כותב מדריך למשתמש שכותרתו "איך ליצור ארגון רקוב מבחינה מוסרית" ככה בערך הוא היה נראה. אני רוצה להשתמש בסיפור הזה כדי ללמוד ממנו מה צריך לעשות כדי לקדם אתיקה בארגון ובעיקר – מה לא צריך לעשות.

להלן הסיפור בקצרה – בשנת 1999 נערך משחק חשוב של נבחרת ישראל הבוגרת מול נבחרת דנמרק שבו הובסה נבחרת ישראל הפסד צורב. יומיים אחרי המשחק התפרסם בעיתונות ששחקני הנבחרת בילו עם נערת ליווי טרם המשחק בבית המלון שבו שהו. אני לא מתעכבת כאן על השאלה האם מין בתשלום הוא בפני עצמו מוסרי, אבל נדמה שגם מי שלא רואה בעיה מוסרית בכך יסכים שכאשר זה נעשה באופן מאורגן על ידי מי שאמור לייצג את מדינת ישראל ועל ידי שחקנים שחלקם נשואים, יש כאן יותר מבעיה מוסרית אחת. אגב, הערה סמנטית, שימו לב שגם המילה "בילו" וגם המילים "נערות ליווי" הן מכבסות מילים שמסתירות את המשמעות האמיתית והבעייתית של הדברים שקרו בחדרים של הקבוצה. לאחר החשיפה נערכה חקירה שאישרה את קיומם של הדברים ואיתרה את המעורבים בפרשה אך ההתאחדות לכדורגל החליטה לסגור את התיק ולא לפרסם את החקירה ובמקום זאת להסתפק במכתב התנצלות של השחקנים. הכתבה מצביעה על האפשרות שהסיבה לסגירת התיק הייתה שעה"ד של השחקנים רמז על התנהלות קלוקלת של חברי ההתאחדות ואיים שאם תיפתח חקירה עלולים להתגלות נושאים נוספים שחורגים מהאירועים הספציפיים ושערוריות נוספות עלולות להיחשף.

כשנה לאחר האירוע הקודם, במהלך מחנה אימונים של נבחרת ישראל הצעירה, מגיעה נערה צעירה לחדר בכפר המכבייה. שבעה מהשחקנים מגיעים לחדר ומקיימים איתה יחסי מין בקבוצות של שניים או שלושה, בזה אחר זה, במשך שעות ארוכות. (האם יש צורך להסביר במקרה הזה את הבעיה המוסרית? השאלה האם מדובר באונס כהגדרתו בחוק או לא פחות חשובה כרגע - אני מקווה שכולכם תקבלו את הטענה שאף נערה לא רוצה למצוא את עצמה בסיטואציה כזאת, גם אם היא מעריצה בת 15 שמגיעה מרצון לחדר בכפר-

המכביה. התנהגות של שחקן שלוקח חלק באירוע כזה היא יותר מאשר לא-ראויה). גם במקרה זה הפרשה מסתיימת בקול ענות חלושה כאשר בבית הדין של ההתאחדות נסגרת עסקת טיעון עם השחקנים המעורבים ובסופו של דבר הם הורחקו בפועל לחצי שנה בלבד ממשחקי הנבחרת. אותם שחקנים התקדמו מאז, הגיעו לנבחרת הבוגרת, לקריירות בינלאומיות ולעמדות פרשנות.

עיוורון אתי בעסקים

מה איפשר את השתלשלות האירועים המתוארת ואיזה מן נורמות ארגוניות תמכו בה? ברוב המקרים התנהגויות לא-אתיות בעסקים מתרחשות על ידי אנשים שרואים את עצמם כערכיים ומוסריים, ולעיתים קרובות הם אכן כאלה. מעט מאוד מהבעיות האתיות בעסקים קשורות למעשים של נוכלים מועדים עם קווים עברייניים (כמו ברני מיידוף למשל). ברוב המקרים מדובר בהתנהגויות של אנשים נורמטיביים שההקשר העיסקי גורם להם לקבל החלטות שמהצד אנחנו נראה אותן כלא ראויות. משהו במסגרת הארגונית שבתוכה הם נמצאים גורם להם לאמץ נורמות התנהגות קלוקלות או להיות עיוורים להתנהגויות כאלה כאשר הן נעשות על ידי אחרים.

אן טנברוסל ומקס בייזרמן¹, מהחוקרים המובילים של תחום האתיקה ההתנהגותית, סוברים שרק ארגונים שיצליחו להבין כיצד המערכות הארגוניות, הנורמות והתמריצים שהם יוצרים משרתות הטיות קוגניטיביות ומעוותות את המנהלים והעובדים בפני התנהגות לא אתית הם יצליחו ליצור את הארגונים המוסריים שהם שואפים לנהל. אני רוצה להציג ארבע הטיות קוגניטיביות שתומכות בהתנהגות כזאת והמלצות לעסקים כיצד למנוע או לעכב אותן.

לדאוג שהעיוורון לא ישתלם

לא יכול להיות שאף אחד לא ראה - אנחנו אומרים לפעמים בדיעבד, בהתייחס למשהו חמור שהתרחש. אלא שהראייה שלנו, מסתבר, היא עניין סלקטיבי, וכאשר לא כדאי לנו לראות משהו אנחנו עשויים באמת לא להבחין בו. לפי הכתבה, להנהלת ההתאחדות לכדורגל היה מה להפסיד אם ההתנהגות הלא-אתית הייתה נחשפת. לא רק שהרחקה של שחקנים מובילים מהנבחרת פוגעת בהתאחדות עצמה אלא גם, על פי מה שנרמז בכתבה, ייתכן שחברי הנהלה עצמם לקחו חלק בהתנהגויות לא ראויות. במצב כזה יכול להיות שמשתלם להם להיות עירניים פחות ועיוורים יותר להתנהגויות.

"העיוורון המשתלם" הינו הטייה קוגניטיבית שגורמת לאנשים להתעלם מהתנהגות לא אתית של אחרים כאשר כדאי להם לא לדעת. היא נובעת מכך שאנשים נוטים להתעלם

קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, סמס' א', תשע"ג/ קרן ליפנסקי-קלע

ממידע שסותר את האינטרס שלהם, או את מה שהיו רוצים לראות. מחקרים מצאו, למשל, שמנהל שגייס עובד חדש נוטה להבחין בהפרות אתיות של אותו עובד פחות מאנשים אחרים משום שיש לו צורך להצדיק את הבחירה שלו להעסיק את אותו עובד. בנוסף, מנהלים מבחינים פחות בהפרות כאשר הפרות אלה תורמות לביצועים של העובד. מדובר בתהליכים לא מודעים שיכולים לגרום לנו כלל לא לשים לב לפעולות שנעשות או לשים אליהן אבל לתת להן פרשנות מרוככת ולמצוא הצדקות להתנהגות.

המסקנה המתבקשת היא שככל שההתנהגות הלא-אתית מניבה תועלת לגורם כלשהו יש פחות סיכוי לכך שהיא תובחן ותטופל. לכן, ארגון צריך לעשות מאמץ לנטרל ניגודי עניינים בתוכו כדי להימנע מפגיעה בקבלת החלטות מוסריות. המודעות לניגוד העניינים אינה מספיקה, וגם מידת המוסריות של מקבלי ההחלטות לא יכולה להיות ערובה, כי האינטרס האישי מעורר ומקשה את ההיבטים האתיים.

לחסום את המדרון החלקלק

"מתוך מחשכי ההתעלמות, צומח ריקבון מוסרי", נאמר בכתבה ביחס לטענה שהתעלמות מהאירוע הראשון הכשירה את האירוע השני. האם טיפול נחרץ בפרשת הנבחרת הבוגרת היה עשוי למנוע את מה שקרה בנבחרת הצעירה? פרופ' אפרים יער, ממנסחי הקוד האתי של ההתאחדות, טוען שכן. לטענתו, צריך היה לקטוע את הדברים בעודם באיבם משום ש"ברגע שאתה מגלה סלחנות בנקודה הזאת, העסק הזה גולש".

תופעה זו, שבה התנהגות לא-אתית מתפתחת ומסלימה באופן הדרגתי ולכן קשה לעצור אותה נקראת "המדרון החלקלק" (slippery slope). התופעה מתייחסת לכך שלאחר שקיבלנו עבירות קלות נסכים לקבל גם עבירות שהן רק קצת יותר חמורות מהקודמות, ובהדרגה נהיה מסוגלים לקבל עבירות יותר ויותר חמורות. המדרון החלקלק הוא תוצאה של שני מנגנונים פסיכולוגיים: הראשון הוא עמעום של התחושות שנוצר בעקבות החזרה שמביא לכך שמה שגרם בהתחלה תחושה של חוסר נעימות ישפיע קצת פחות בפעם השנייה והרבה פחות בפעם השלישית. השני הוא מנגנון קוגניטיבי של אינדוקציה – הסקת מסקנות לפיה אם משהו שנעשה בעבר היה בסדר והדבר שנעשה כרגע דומה כמעט לחלוטין למה שכבר נעשה, אז ניתן להניח שגם הפעולה החדשה היא בסדר. כאשר אנחנו מסתכלים על התנהגות לא-אתית חמורה בפני עצמה אנחנו יכולים לקבוע חד-משמעית שיש כאן התנהגות פסולה ובעייתית, אבל מאחר והתנהגות זאת התפתחה בהדרגה קשה יותר להבחין בהתדרדרות ולעצור אותה.

המסקנה הניהולית המתבקשת היא שלא כדאי להתעלם מהפרות קטנות משום שהן הופכות להפרות גדולות. יש להתייחס גם לעבירות הפחות חמורות ולטפל בהן מיד.

להימנע מליפול למלכודת "מבחן התוצאה"

למה הסיפור של נערות הליווי התפרסם וזכה לתהודה כל כך גדולה? האם זה בגלל שהציבור ראה את הזמנת נערות הליווי כבעייתית בפני עצמה או בגלל שהאזהדים הרגישו שהבילוי לפני המשחק הביא לתבוסה. אם הנבחרת הייתה מנצחת במשחק וההתנהגות הייתה מתגלה – האם היו עושים עניין כזה גדול? סביר להניח שלא. אנחנו נוטים ברוב המקרים לשפוט התנהגויות על סמך התוצאה שלהן ולא על סמך המהות.

מלכודת "מבחן התוצאה" מתייחסת לנטייה שלנו לבחון פעולות בהתאם לתוצאותיהן ולקבל התנהגות לא אתית כאשר התוצאה שלה טובה. מחקר של בייזרמן ועמיתים הציג למשתתפים תיאור של חוקר בחברת תרופות שהניסוי הקליני שערך התבסס על נתונים מפוברקים. לחלק מהמשתתפים הוסיפו לסיפור שורה שאומרת שלתרופה לא היו שום תופעות לוואי גם כעבור שנים, ואילו המשתתפים האחרים קראו את הסיפור בלי השורה האחרונה. כל המשתתפים התבקשו לדרג באיזו מידה הם מוצאים שההתנהגות של החוקר אינה אתית. המחקר מצא שהמשתתפים העריכו את ההתנהגות של החוקר כאתית יותר כאשר הסיפור הסתיים בסוף הטוב ותפסו אותו כפחות אתי כאשר סיום הסיפור היה חסר. המסקנה ממחקר זה ואחרים היא שאנו נוטים להיות מושפעים בשיפוט שלנו מתוצאות הפעולה. כאשר התוצאה של הפעולה אינה מזיקה אנחנו נוקטים בהגיון של סיבתיות הפוכה ומניחים שגם הפעולה עצמה אינה רעה בפני עצמה.

אחת הדרכים להתגבר על הטייה כזאת בתוך ארגון היא להעריך עובדים ולתגמל אותם לא רק על בסיס ביצועים אלא גם על תהליכי קבלת החלטות ראויים. הערכת עובדים רק על פי עמידה ביעדים עלולה לגרום להם להאמין שכל האמצעים כשרים כדי להשיג את אותם יעדים. מבחן התוצאה דורש גם שתהליכים לא ראויים ישאו איתם מחיר או עונש ברורים.

לא לטפח אלילים

"הסגנים של אלוהים" מכנה גילה מלול, גרושתו של כדורגלן ומי שניהלה את פורום "נשות הכדורגלנים", את כדורגלני הנבחרת. "הכל בא בקלות... אין להם דאגות בראש... הם רואים רק את עצמם", היא אומרת. חוסר היכולת לראות אחרים היא אחד הדברים שמאפשרים התנהגות לא אתית.

התנהלות אתית דורשת יכולת להעריך את ההשפעה שיש להתנהגות שלנו על אחרים כדי שנוכל לשפוט האם ההתנהגות שלנו פוגעת או עלולה לפגוע באדם אחר. היכולת הזאת מוגבלת באופן טבעי, משום שאנשים בהכרח רואים את העולם מנקודת מבט מסוימת ואף פעם לא יוכלו לשנות בצורה מלאה את זווית ההסתכלות. יחד עם זאת, היכולת להזדהות עם האחר, לחוש כלפיו אמפטיה ולנסות לדמיין כיצד הוא מרגיש, מאפשרת להיכנס במידה מסוימת לנעליו ולדמיין מה הוא חש. הבעיה היא שכאשר מישהו מרגיש נעלה, מועדף ונערץ הוא מסוגל פחות להזדהות עם אחרים ולהרגיש דומה להם, הוא יכול פחות לחוש אמפטיה והוא פוגע יותר בקלות באנשים שסביבו.

ארגונים שמטפחים אצל עובדים שלהם תחושה שהם נערצים, על-אנושיים ומיוחדים במינם עלולים לעודד התנהגות לא אתית. ראינו כבר תופעות כאלה אצל כמה טאלנטים מתחום הבידור וייתכן שגם התגמולים הבלתי סבירים בענפים שונים במשק תורמים לתופעות כאלה. בעקבות האירוע נוסח קוד אתי חדש להתאחדות. קוד אתי הוא מנגנון פורמאלי חשוב, שיכול לסייע לקדם התנהגות אתית בארגונים אם הוא מוטמע כמו שצריך, אבל מנגנונים בלתי פורמאליים כמו נורמות ותרבות הם חזקים הרבה יותר. מודעות להטיות שהוזכרו והתייחסות אליהן הכרחית כדי לייצר שינוי מהותי בהתנהלות של הארגון. ההתאחדות טוענת בכתבה שהנורמות אכן השתנו לטובה ושבמהלך שנים עשרה השנים האחרונות. אני מקווה שיש אמת בדבריהם, אם לא בשביל השם הטוב של הענף ושל מדינת ישראל אז לפחות בשביל נשות הכדורגלנים החדשות. אגב, את הקוד האתי לא הצלחתי למצוא ב[אתר ההתאחדות](#), וזה עשוי להגיד משהו על מידת החשיבות שמייחסים לו, אולי אתם תצליחו למצוא.

במטלת הבית שלכם ננסה לבחון את הנושאים שנלמדו בשיעור ביחס להתנהלות של עסקים אחרים ולזהות את המנגנונים שתורמים להתפתחות התנהגויות לא-אתיות בעסקים.

¹ החומר התיאורטי מבוסס על המאמרים הבאים:

Bazerman M. H. & Tenbrunsel A. E. (2011). Ethical Breakdowns. *Harvard Business Review*, April 2011.

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