

## בית הספר למינהל עסקים

קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, סמסטר ב', תשע"ד

### לחשוף את השחיתות (שיעור מספר 7)

לא אוכל לפתוח את השיעור הזה, שעוסק באתיקה ובאחריות אישית של הפרט, מבלי להתייחס ל**גזר הדין** שניתן אתמול (שלישי) בעניין פרשת הולילנד. פרט לאנשי הציבור, ואולמרט בראשם, הורשעו בפרשה זאת גם ארבעה אנשי עסקים שהיו מעורבים בפרשה כנותני שוחד ונשלחו לכלא לתקופות מאסר ארוכות בהתאם לחלקם בה. ראוי בעיני לחזור על דבריו של השופט דוד רוזן בהקשר זה: "נותן השוחד הינו איש מושחת ומשחית. הוא מפתה בכסף ובטובות הנאה אחרות עובד הציבור על מנת לגרוף לכיסו רווחים קלים ונוחים על חשבון אזרחים מן השורה המצפים לשירות נאמן מבלי דעת שבשירות פשה רקב ומסוס". למצער, הפרשה שנחשפה מייצגת ככל הנראה, ועל פי עדויות חלק מהמעורבים בה, אופן התנהלות שהתפשט והפך למקובל במקומותינו. כפי שמציין השופט רוזן, עבירת השוחד מטבעה "אינה שוקטת במקומה, אלא מתפשטת, מכרסמת, וממוטטת מסגרות ומוסדות ציבור ושלטון". התנהלות כזאת לא רק שאינה ראויה מבחינה מוסרית, אלא גם משחיתה את הבסיס של אמון, הגינות ומינהל תקין שנחוץ לכולנו כדי להתקיים כאן כחברה בריאה.

1

ולענייננו, אחד האירועים המוכרים ביותר בעולם האתיקה התאגידית הוא הסיפור של מכוניות הפורד פינטו שגרמו למותם ופציעתם של עשרות (ויש אומרים מאות) אנשים כתוצאה מנטייתן של המכוניות להתלקח גם בהתנגשויות קלות. העובדה שפורד ידעה במשך כמה שנים על התקלה אך נמנעה מלתקן אותה בגלל שיקולים של עלות-תועלת, מעוררת שאלות קשות על היכולת של עסקים להבחין בהשלכות המוסריות של פעולתם. שני מקרים שהתרחשו לאחרונה מעידים כי פורד אינה יצרנית המכוניות היחידה שמשיקולי רווח והפסד מוותרת על בטיחות ומסכנת את ביטחון לקוחותיה. טויוטה היפנית נאלצה בשנת 2010 לאסוף חזרה יותר מ-8 מיליון מכוניות בעקבות דיווחים על אלפי מקרים של האצה פתאומית שבחלק מהמקרים גרמו למוות, וג'נרל מוטורס האמריקאית **הודתה לאחרונה** כי תקלה במתג ההנעה שלה, שגרמה לו לעבור למצב חניה באמצע נסיעה ולנטרל את פעולת הגאי הכוח וכריות האוויר, הובילה לשורה של תאונות קטלניות. בשני המקרים נטען כי מנהלים ועובדים בחברה ידעו במשך השנים על התקלות אך לא עשו דבר כדי לתקן אותן ופעלו על מנת להסתיר ולהכחיש זאת. מארי בארה, המנכ"לית החדשה של ג'נרל מוטורס, העידה בבית המשפט והתנצלה בפני הקורבנות: "אני לא יכולה לומר לכם היום למה לקח לנו כל כך הרבה זמן להודיע על התקלה, אבל אני יכולה להבטיח לכם שנגלה זאת".

(<https://www.youtube.com/watch?v=OqKRuXSw1to>)

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 [www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il)

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

## בית הספר למינהל עסקים

בשיעור זה אני רוצה להתייחס ליכולת ולנכונות של פרטים בתוך הארגון להצביע על התנהלות לא ראויה שמתרחשת בתוכו. חושפי שחיתויות (whistle blowers) הם אנשים בתוך הארגון שמנסים להאיר את ההתנהגות הפסולה מתוך מטרה להפסיק אותה.

**הסקר השנתי האחרון** של ה-Ethics Resource Center, סקר מקיף אשר מבוסס על נתונים שנאספו מ-6,240 עובדים בכל הרמות הארגוניות בעסקים ברחבי ארצות הברית, מצא כי 41% מהמשיבים נתקלו בהתנהגות לא ראויה בארגונים. בין ההתנהגויות הבולטות: התנהגות מנצלת או פוגעת בסביבת העבודה, אמירת שקר לעובדים, לקוחות או לציבור, שימוש לא ראוי במשאבי החברה ועוד. מתוך אלה שנתקלו בהתנהגות לא ראויה רק כ-63% דיווחו על כך ואילו כמעט 40% מהעובדים או המנהלים לא דיווחו.

מבין העובדים שדיווחו, כ-20% נתקלו באיזשהו סוג של התנהגות נקמנית כלפיהם כמו התעלמות מכוונת מצד המנהל או העמיתים לעבודה, העלבות ואלימות מילולית, מניעת קידום ופגיעה בשכר, העברה מהתפקיד או ממקום העבודה ועוד. באירועים שהוזכרו קודם לכן, באו לידי ביטוי התגובות העוינות שבהן עלולים לזכות אותם חושפי שחיתויות. בג'נרל מוטורס, **אחד המהנדסים** ניסה כבר בשנת 2011 לבדוק מהו המקור לתקלות אך נתקל בחוסר שיתוף פעולה וחוסר כבוד מצד עמיתיו. בטויוטה, הייתה זאת דווקא **מתרגמת ישראלית** שבחרה לחשוף את המסמכים המרשיעים. הבחירה שלה הביאה למחיר אישי כבד שכלל האשמות של טויוטה בכך שהתרגום שלה אינו מקצועי מספיק ופגיעה במוניטין המקצועי שלה, פיטוריה מהעבודה וגרימה לכך שלקוחות נוספים פחדו להיעזר בשירותיה, וירידה משמעותית מאוד בהכנסות. כמובן שהחשש ממחירים אישיים אלה עלול לפגוע בנכונות של עובדים אחרים מלהתריע בעצמם על התנהלות שאינה אתית.

חשוב לציין, שדיווח של עובדים על התנהלות שאינה אתית יכול להיות לא רק לגורמים חיצוניים אלא גם לגורמים בתוך הארגון. כפי שעולה מהסקר, רוב האנשים שמדווחים מתחילים דווקא בדיווח פנימי, בעיקר למנהל הישיר, למנהל בכיר יותר או למשאבי האנוש. מבחינת הארגון, דיווח כזה יכול לאפשר לארגון לתקן את הליקויים במועד ולא לחשוף את עצמו לביקורת ציבורית, תביעות וכדומה. לכן, כדאי לבחון את הסיבות שגורמות לעובדים לדווח לגורם חיצוני במקום לגורם פנימי.

## בית הספר למינהל עסקים



ERC. 2013. National Business Ethics Survey® of the U.S. Workforce. P.26 .

כפי שניתן לראות, אם עובדים מדווחים לגורם פנימי אך חשים שהבעיה אינה מטופלת כלל או אינה זוכה לטיפול הולם הם עשויים לעבור הלאה ולדווח לגורם חיצוני. כמו כן, אם אין לעובדים אמון בכך שהם יקבלו תמיכה לאחר הדיווח ולא יהיו חשופים לפגיעה הם ינטו לנות לגורם חיצוני. לכן, ההמלצות של ה-ERC לארגונים שרוצים לקדם התנהלות אתית בתוכם, ושמעוניינים לעודד עובדים לדווח לגורמים בתוך הארגון על התנהלות בעייתית, היא לשדר חוסר סובלנות מוחלט להתנהגויות של נקמה או פגיעה בעובדים שהתלוננו, לתמוך בהם, ולהיות מאוד שקופים ואמינים ביחס לאופן הטיפול בתלונה.

3

בטסי בנימינסון, המתרגמת משדרות שחשפה את המסמכים שטיוטה הסתירה, אמרה בראיון לדה-מרקר: "זה המחיר שאני משלמת, אבל זה בסדר. אם לא הייתי עושה את זה, מה היה קורה? הייתי עובדת עוד 10-20 שנים ומתה. ככה לפחות יש משהו שעשיתי בחיים שלי שאולי תהיה לו השפעה חיובית על אנשים אחרים". לסיום הקורס, אני מאחלת לכם שכמנהלים תדעו ליצור תרבות ארגונית שתאפשר לאנשים בתוכה להצביע על התנהלות לא מוסרית או כזאת שפוגעת במחזיקי העניין, ולזכות בתמיכה על כך. וכעובדים, שיהיו לכם החוכמה והאומץ להסתכל על הדברים שמתרחשים במקומות העבודה שלכם בעין ביקורתית ולהשמיע את קולכם כשמשהו אינו כשורה.