

על הקושי להיות הגון בעסקים

שיעור רביעי בקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית", סמסטר א' תשע"ה

"האדם שמקבל את ההכרעה הוא זה שצריך להניף את החרב", אומר נד סטארק לבנו בתחילת הספר הראשון בסדרה "שיר של אש ושל קרח", רגע אחרי שערף את ראשו של אדם שהואשם בבגידה, "אם עליך לגרום למותו של אדם, אתה חייב להביט לתוך עיניו ולשמוע את מילותיו האחרונות, ואם אינך יכול לשאת זאת, אז אולי לאדם לא מגיע למות...".



1

הקטע הנ"ל, בתרגום חופשי שלי, פותח את השיעור הרביעי שלנו, שיעסוק בגורמים שמקשים על מנהלים לקבל החלטות מוסריות. השיעור הרביעי הוא בדיוק אמצע הקורס שלנו. אני מקווה שבשלב זה כבר הסתגלתם לצורת הלמידה החדשה והתחלתם להבין במה עוסקת אחריות תאגידית. אם יש עדיין השגות, שאלות או בקשות נשמח לשמוע ותוכלו להיעזר לשם כך במשוב האמצע האנונימי או לכתוב ישירות למתרגלים. וכעת, לעניינינו - בעבר, בעולם שבו מרבית העסקים היו קטנים ומקומיים, התקיים קשר ישיר בין המנהלים לבין מחזיקי העניין שלהם. התופרת, למשל, הכירה היכרות אישית את הלקוחות שעבורן תפרה ולכן ידעה מי תלבש את השמלה ולאן, מה הצרכים שלה ומה מצבה הכלכלי והמשפחתי. בתוך היכרות אישית מסוג זה, החלטה כמו הפקעת מחירים או מכירת מוצר פגום נשקלה תוך התייחסות למשמעויות החברתיות שלה ("לא נעים"), השלכותיה היו

*נכתב ע"י קרן ליפונסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

ברורות, והסיכוי לפעול באופן שיפגע בלקוח קטן. אותה תופרת הכירה גם היכרות קרובה את השוליה שישבה איתה בתוך החנות וסייעה לה בעבודתה ולכן הקשר שהתקיים ביניהן לא היה רק של מעסיקה לעובדת אלא גם קשר חברתי כלשהו. גם כאן, קשה לאותה תופרת להתעלם או לא להיות מודעות להשלכות האישיות של החלטותיה, כמו שינוי בתנאי שכר או פיטורין, על העובדת שלה.

בעולם העסקים של ימינו, לעומת זאת, קיים מרחק רב בין מי שמקבל את ההחלטה לבין מי שמושפע ממנה. כך למשל, המנכ"ל שמקבל את ההחלטה "להתייעל" איננו מי שיצטרך לעמוד מול פני העובד ולהגיש לו את מכתב הפיטורין, ומנהל הפרויקט שמחליט על שינוי במרכיב מסוים של המוצר אינו נתקל בלקוחות שישתמשו במוצר ויושפעו מהשינוי. במצב כזה המודעות להשלכות המעשיות מצטמצמת וכך גם אי הנעימות הכרוכה בפגיעה באדם אחר. בשיעור זה ניוכח כי לריחוק הזה יש מחיר מוסרי. באמצעות ממצאים של שני מחקרים שהתפרסמו לאחרונה, נבין כיצד מבנה השוק והארגון העסקי מרחיקים אנשים מפעילות מוסרית, מהם הגורמים הפסיכולוגיים המביאים לכך, ומה ניתן לעשות בנידון. כמו כן, נגלה כי אנשים שתופסים עצמם כמוסריים אינם חסינים מביצוע פעולות לא מוסריות בעצמם.

אתיקה בעסקים

2

[אתיקה עסקית](#) הינה היישום של תורת המוסר בהקשר העסקי. היא מתייחסת לשאלה של מה ראוי לעשות במסגרת פעילות עסקית ונוגעת בנושאים כמו מתן ולקיחת שוחד, הונאות, תחרות לא הוגנת, ניצול ועוד. אתיקה עסקית משמשת כאחד הבסיסים התיאורטיים להצדקת אחריות תאגידית וגם מהווה תת-תחום שלה העוסק בקידום אתיקה עסקית בארגון על ידי כתיבת והטמעת תוכנית אתיקה. בעוד שאחריות תאגידית עוסקת בעיקר בהתנהלות של העסק כולו, אתיקה מתמקדת לרוב בהחלטות של הפרטים הפועלים בתוכו.

בדילמות האתיות שבהן נתקלים אנשים בעולם העסקים, הם נדרשים להכריע בין שתיים או יותר אפשרויות פעולה, כאשר לכל אחת מהבחירות יש השלכות אתיות. מטבעה, משמעותה של דילמה היא שאין פתרון אחד שהוא מושלם ושכל אחת מהבחירות משרתת ערכים מסוימים אך פוגעת בערכים אחרים. לכן, אחד המרכיבים של הוראת אתיקה בעסקים הוא היכרות עם תורות מוסר שונות והקניית כלים לניתוח דילמה אתית. אלא שלעיתים קרובות מתברר, שדילמה שנפתרת לכיוון אחד בתנאי מעבדה או שיעור, נפתרת בצורה אחרת בתנאי שטח. יתרה מכך, בתוך העולם העסקי מנהלים לעיתים קרובות כלל לא מזיהים את טבען האתי של ההחלטות שלהם, ולכן אינם מתייחסים אליהן כדילמה אתית אלא כסוגיה עסקית גרידא. כתוצאה מכך, אנשים נוהגים בתוך מסגרת עסקית בצורה שאינה תואמת את

*נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

הערכים שהם מאמינים בהם ואת הנורמות המוסריות שלהם. דוגמא מאוד מפורסמת לכך היא [פרשת מכוניות פורד פינטו](#) שעלו באש. בפרשה ידועה זו המשיכה חברת פורד לייצר דגם של מכוניות למרות ממצאים ברורים שהצביעו על כך שהמכוניות מתלקחות בהתנגשויות במהירויות נמוכות, ולמרות שעוד ועוד אנשים נפגעו ואף נהרגו כתוצאה מכך. מסמך שהתגלה בהמשך הראה כי פורד ערכה שיקולי עלות תועלת מנותקים לחלוטין ממימד אנושי ומוסרי, והציגה לרשויות המדינה חישובים המציגים את מחירן של הפגיעות באדם לעומת מחירים של התיקונים הבטיחותיים הנדרשים. דניס ג'ויה, מתאם הקריאות בפורד באותה תקופה, מתאר ב[מאמר שפירסם](#) כיצד הוא מצא את עצמו פועל בלי לשים לב בצורה שאינה תואמת כלל את העמדות והערכים החברתיים שאיתם הגיע לחברה.

חוקרים רבים ניסו לענות על השאלה מה מביא לכך שאנשים מוסריים עושים דברים לא מוסריים בתוך הקשר עיסקי. מאמר שהתפרסם בשנה שעברה מציע תשובה אפשרית לכך הקשורה להשפעת של שווקים על התנהגות מוסרית.

על עכברים ותאגידים



העכבר שבתמונה הוא עכבר מעבדה צעיר ובריא שהוצג על מסך למשתתפים בניסוי. מסיבות שונות הוא אינו מתאים לשמש לצורכי מחקר, ומאחר והשאריתו בחיים כרוכה בעלויות גבוהות אמורים להמית אותו, בהתאם לנהוג במעבדות. למשתתפים בניסוי הוסבר בפירוט על תהליך ההמתה, ואף הוצג סרטון להמחשה (אחסוך מכם כאן את הפרטים הללו). במהלך הניסוי, הציעו החוקרים למשתתפים אפשרות לותר על סכום כספי מסוים על מנת לאפשר לעכבר לשרוד ולחיות שנתיים נוספות בסביבה הולמת ומטופחת, יחד עם עוד כמה עכברים. האפשרות לבחור בין קבלת סכום לבין הצלת חייו של העכבר הוצגה למשתתפים בווריאציות שונות - החוקרים שינו את סכומי הכסף עליהם וויתרו המשתתפים וכן את סוג השוק שבתוכו הם פעלו, על מנת לבדוק כיצד גורמים אלה משפיעים על

*נכתב ע"י קרן ליפונסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

החלטתם. החוקרים ביקשו לראות תמורת איזה סכום, אם בכלל, המשתתפים יעדיפו להמית את העכבר, והאם החלטה זו תשתנה כאשר הם אינם השחקנים היחידים אלא שהם פועלים בתוך שוק של מסחר.

לפני שנמשיך, אני מקווה שגם אתם חשים אי נוחות מסוימת מהעיסוק בעכברים והמתתם. עצם הניסוי מעלה לדעתי דילמה אתית, מעבר לדילמה הכללית של האם שימוש בחיות מעבדה הוא מוסרי. אמנם החוקרים מציינים שעצם עריכת הניסוי איפשרה לממן החזקה של עכברים בחיים, בעוד שבבירית המחדל במעבדות היא שעכברים אלה יומתו, אך עצם הדין בשאלה של חיים במונחים של כסף, גם אם מדובר בחיים של חיית מעבדה, מעלה בעיניי שאלות. האם היינו מוכנים שיערך ניסוי דומה שמדבר על בני אדם? האם עצם העלאת השאלה עלולה להשכיח מאיתנו שיש דברים שאין להם מחיר? ניתן לומר שזוהי עמדה מתחסדת מאחר והניסוי מתאר מצב שקיים בפועל אבל בעיני שווה להשאיר שאלות אלו כנקודות למחשבה.

נחזור לתוצאות הניסוי, שהתפרסמו לאחרונה במגזין Science (המאמר¹ תורגם עבור הקורס וניתן לקרוא אותו במלואו בעברית [כאן](#)). החוקרים איפשרו למשתתפים לקבל את ההחלטה במצבים שונים. במצב של החלטת יחיד המשתתף יכול היה לבחור אם לקבל סכום של עשרה יורו והעכבר יומת, או לוותר על אותם עשרה יורו ולהבטיח שהעכבר יחיה. במצב של שוק חד-צדדי החוקרים יצרו סימולציה של מסחר. המשתתף תיפקד כמוכר וערך משא ומתן עם קונה על המתת עכבר תמורת רווח כולל של עשרים יורו שהמשתתפים יכלו לחלק ביניהם. אם הצדדים הגיעו להסכמה הם קיבלו את הכסף והעכבר הומת. אם לא – העכבר נשאר בחיים והם לא קיבלו את הכסף. מצב של שוק רב-צדדי ערך סימולציה דומה אך עם משתתפים מרובים.

לכאורה, אין הבדל בתוצאות ובהשלכות בין מצב של החלטת יחיד לבין מצב של שוק - בשני המקרים המשתתף היה יכול להרוויח לכל היותר עשרה יורו או לוותר על הסכום תמורת הצלת חיי העכבר. אך תוצאות הניסוי מצביעות על כך שבשני השווקים, הנכונות להמית את העכבר הייתה גבוהה משמעותית מזו שהייתה בהחלטות האישיות. יתר על כן, כאשר החוקרים ביצעו ניסוי נוסף שבו הציגו למשתתפים סכומים משתנים של כסף, הם גילו שבמצב השוק המשתתפים היו מוכנים לוותר על הצלת העכבר תמורת סכומים נמוכים בהרבה מאלה שתמורתם היו מוכנים לוותר במצב של החלטות אישיות.

תוצאות ניסויים אלה ממחישות שפעילות גומלין בשוק עשויה לשחוק ערכי מוסר וכי אנשים הפועלים במסגרת פעילות גומלין בשווקים עלולים לקבל החלטות שונות מההעדפות האישיות או הסטנדרטים המוסריים שלהם. כך לדוגמה אנשים שמתנגדים לפגיעה בבעלי

*נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

חיים, ניצול כוח עבודה, או נזק סביבתי, עשויים להתעלם מההשלכות השליליות של מעשיהם על תחומים אלה כאשר הם פועלים כקונים או כמוכרים של מוצרים שיש להם השפעה עליהם.

מאפייני השווקים והשפעותיהם המוסריות

מה גורם לכך שכשאנחנו קונים או מוכרים אנחנו שוכחים את ערכי המוסר שאנו מאמינים בהם ומתעלמים מהם? מה גורם לנו לקבל החלטות שיש להן השפעות שליליות שבאופן עקרוני אנחנו מתנגדים אליהן? החוקרים מונים שלושה מאפיינים מרכזיים של יחסי הגומלין בשוק שתורמים לכך.

ראשית, מאחר ובשווקים שותפים לעיסקה לפחות שני אנשים, תחושות האחריות והאשם מתחלקות ולכן מופחתות. מקבל החלטה חש פחות אחראי להשלכות המוסריות כאשר הוא לא מקבל את ההחלטה לבד אלא בתוך תהליך ששותפים לו מספר אנשים, וכך הוא חש פחות נקיפות מצפון. חישוב למשל על הסחר במוצרים פיננסיים נגזרים, הכרוכים בסיכונים גבוהים, שתרמו ליצירת המשבר הפיננסי האחרון. סוחרי המניות מימשו את הרווחים בטווח הקצר בלי להתחשב בהשפעות השליליות בטווח הארוך על התאגידים ועל החברה הרחבה, למרות שסביר להניח שחלק מהסוחרים האלה החזיקו בדעה שהמוצרים שהם מוכרים מסוכנים. העובדה שבכל החלטה כזאת שותפים יותר מאדם אחד – הסוחר, הלקוח, ולרוב צד נוסף שדוחף את הסוחר למכירת המוצר, הקלה עליהם לעשות זאת מאחר ותחושת האחריות האישית שלהם הופחתה.

שנית, האופן שבו מתנהגים השחקנים האחרים בתוך פעילות השוק מספקת מידע חברתי על הנורמות המקובלות. מקבל החלטה צופה באחרים שמקבלים החלטה שאינה מוסרית ולומד מכך שהתנהגות כזאת היא מותרת ומקובלת. בנוסף, עצם קיומו של שוק מסחר בתחום זה מספק למשתתפים מידע חברתי על כך שפעולה כזאת היא מותרת. במילים אחרות, אם משהו ניתן לקנייה ולמכירה הוא מקבל לגיטימציה מאחר והוא הופך לסחורה ראויה. אפשר לחשוב בהקשר זה על שוק של זנות ופורנוגרפיה, אבל אני אכוון דווקא לדוגמה שיותר קרובה לעולמנו – קנייה ומכירה של עבודות אקדמיות. בשנים האחרונות מספרי הטלפון של אנשים שמציעים לכתוב עבודות תמורת כסף מתפרסמים בגלוי ומחקר שנערך בשנה האחרונה מצא כי [16 אחוזים מהסטודנטים](#) הגישו עבודה שאדם אחר כתב עבורם. העובדה שסביב "מוצר" זה מתקיים שוק של קונים ומוכרים גורמת לכך שהפעולה נדמית לסטודנטים כיותר לגיטימית ומקובלת, וכן מאפשרת למקבל החלטה לומר לעצמו שהוא אינו האחראי הבלעדי, ושאם הוא לא יקנה או ימכור, מישהו אחר יעשה זאת במקומו. כתוצאה מכך משתכחים ההיבטים

*נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

המוסריים של ההחלטה (בין היתר - רמאות, אי צדק, מעילה באמון ואולי בסופו של דבר גם יצירת חברה פחות משכילה).



עבודות אקדמיות למכירה מוצגות כמוצר לגיטימי באתר: <http://www.right4u.co.il>

בסופו, המיקוד של שווקים בהיבטים חומריים ועסקיים כמו משא ומתן ותחרות גורם למקבל ההחלטות להיות ממוקד בהיבטים אלה ולהסיט את תשומת ליבו מההשלכות המוסריות של פעולותיו. הפעולה שלנו בתוך שווקים גורמת לנו לאמץ צורת חשיבה עסקית אשר ממוקדת בשיקולי עלות תועלת, מכווננת לטווח קצר, ולרוב מאופיינת בגישה תחרותית של מפסידים ומנצחים. בזמן שאדם נתון בתוך אורח המחשבה הזה קשה לו לאמץ נקודת מבט מוסרית שמתמקדת בערכי מוסר, מכווננת לטווח ארוך, ומתאפיינת בחשיבה על התועלת של כלל החברה.

מה ניתן לעשות?

עלינו להבין שעצם הפעולה של עסקים מכניסה את מקבל ההחלטה לתוך מסגרת של שווקים, "מוצרים" ו"סחורות" שיש להם משמעות אתית, וגורמת להם לקבל החלטות שאינן תואמות את ערכי המוסר שהיו מקבלים במצב ניטראלי ומנותק מהשוק. כל עמדה מוסרית שלנו, מוצקה ככל שתהיה, נוטה להתרופף כאשר היא נשקלת בתוך הקשר עסקי-מסחרי, וחשוב שנהיה מודעים להשפעה זו עלינו ועל אחרים.

בנוסף, החוקרים מאמינים שפיתוח השקפה לפיה יש דברים שאין להם מחיר עשויה לסייע בהפחתת התופעה. לדבריהם, גם בתנאי השוק, היו משתתפים שסירבו לחלוטין לקבל כסף תמורת חיי העכבר, לא משנה מה היה גובה הסכום. החוקרים שיערו שאותם משתתפים פעלו לפי תפיסה מוסרית לפיה יש דברים (חיים במקרה הזה) שאין להם מחיר. ככל שהחברה (society) שלנו, והחברה (firm) שבתוכה אנו פועלים יצליחו להשריש תפיסה זו כך השוק יצליח פחות לרופף את העקרונות המוסריים.

*נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

התנהגותם הלא מוסרית של המנהלים המוסריים

האם כולנו עלולים לקבל החלטות בעייתיות מבחינה מוסרית? למרות הנטייה שלנו לתפוס עצמנו כערכיים ומוסריים ביחס לאחרים, אף אחד מאיתנו אינו חסין מהתנהגות בלתי מוסרית. יתרה מזאת, מסתבר שבאופן פרדוקסלי, דווקא החברות והמנהלים שתופסים עצמם כמוסריים עלולים לחטוא בכך אף יותר מאחרים.

במחקר של איליין וונג מביה"ס למינהל עסקים של UC-Riverside ומרגרט אומיסטון מ-London Business School, שהתפרסם לאחרונה⁷, ניתחו החוקרות 49 מתוך החברות ברשימת ה-Fortune 500 על מנת לזהות האם קיים מתאם בין אחריות תאגידית בעבר לבין התנהגות תאגידית בלתי אחראית בהווה. בנוסף, הן השתמשו בכלים שונים על מנת לפתח פרופיל פסיכולוגי של מנכ"ל החברה. הממצא המעניין והמפתיע שלהן הוא שחברות שמציגות אג'נדה של אחריות תאגידית נוטות יותר מעסקים אחרים להתנהג בדרכים שאינן אחראיות. לא רק זאת, אלא שהנטייה בלטה יותר כאשר מנהלי החברה היו קולניים ביחס לנטייתם לעשות את הדבר הנכון. במילים אחרות, ככל שהמנהל מבטא את המוסריות שלו כלפי חוץ בצורה יותר מוחצנת, בדיבור ובהתנהגות, כך מתחזק הקשר בין התנהגות לא אחראית לבין התנהגות אחראית בעבר.

7

ההסבר לכך קשור לתופעה של הרשאה מוסרית (moral licensing), תהליך לא-מודע, שבו חשיבה או התנהגות מוסרית בהווה או בעבר משחררת את האדם לדאוג פחות לגבי השלכות התנהגותו הבלתי-מוסרית בעתיד. תופעה זאת גורמת לאדם לנטות לקבל החלטות לא מוסריות מתוך ביטחון עצמי מופרז במוסריותו, הנשען על התנהגותו בעבר. מסקנתן של החוקרות היא שהרשאה מוסרית לא-מודעת משפיעה על קבוצות ועל פרטים במידה כזאת עד כדי כך שלעשיית טוב נוצרת השפעה שלילית. וכך העידוד, הפרסים והשבחים שחברות מקבלות על פעולתן האחריות עלולים לגרום להן לעשות פחות טוב בהמשך.

אין דרך שתאפשר לנו להימנע מנטייה זו אך עלינו להיות מודעים לקיומה אצלנו ואצל אחרים. ברמה האישית, חשוב שנבין שהתפיסה שלנו את עצמנו כאנשים מוסריים אינה מבטיחה שאכן ננהג כך, ולפעמים אפילו עלולה להרחיק אותנו מהתנהגות מוסרית. ברמה הרחבה יותר, יש צורך להמשיך ולפקח על מנהלים ועל חברות, גם אם הוכיחו את עצמם בעבר, ונבין שהתפארות בעשייה אחראית לא תמיד הולכת יד-ביד עם פעולה כזאת.

*נכתב ע"י קרן ליפונסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

ⁱ Falk A. and Szech N. (2013). *Morals and Markets*. *Science* 340 (707), 707-714.

ⁱⁱ Ormiston, M, E. & Wong, E, M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology* 66 (4), 861–893.