

## כיצד ניתן למדוד אתיקה ברמת העובד, המנהל והארגון--השלכות אקדמיות וארגוניות

### מאת: דודי אילת

ינואר 2007

מנחה ומרצה בשלוחת אוניברסיטת דרבי ובמכללות ר"ג ורעננה, דוקטורנט בתחום הניהול באוניברסיטת בן-גוריון

מטרת המאמר הנדון היא לסקור באופן ביקורתי ולדון בכלים המחקריים עומדים לרשות אנשי המחקר ואנשי הארגון בכל הקשור לניסיון למדוד את רמתם האתית/מוסרית של עובדיהם.

כפי שציינתי במאמרים קודמים שכתבתי בנושא האתיקה, כמו בכל תחום הניהול "מה שלא ניתן למדידה לא ניתן לניהול", נכון שבעתיים כשמדובר בתחום האתיקה שבהעדרו או עקב ליקויים חמורים בו, התמוטטו ארגונים גדולים וחזקים.

אין בטענה זו נסיון להתיימר כי ניתן לנהל את רמתו המוסרית-אישית של אדם, אך ייתכן וכן ניתן ללמוד על רמה מוסרית או אורנטציה מוסרית של מנהלים ועובדים, מתוך מטרה לייעל תהליכי גיוס ומיון ארגוניים מחד גיסא ולטפל בתרבות ארגונית פנימית ולשפרה מבחינת האתיקה דרך כלים שונים, מאידך גיסא.

הכלים השונים שיוצגו במהלך המאמר מתבססים על תיאוריות פילוסופיות ופסיכולוגיות אשר מהוות לצד תחומים נוספים, את הבסיס המדעי של האתיקה.

"גבולות הגזרה" של המאמר יהיו ביחס לכלי מחקר כגון: 1. שאלונים לאבחון עצמי ו/או אחרים בארגון.

2. סיפורי אירוע קצרים המוצגים לנחקר ומערבים בתוכם היבט מוסרי, כאשר הנחקר מסווג לפי תשובותיו לרמה מוסרית כלשהי על פי תאורייה נתונה.

3. סקרי עמדות של עובדים על מנהלים ועל האקלים האתי-ארגוני.

הבסיס הפילוסופי למדידת אוריינטציה מוסרית הן התאוריות הבאות המבססות את כלי המחקר המוצעים אצל, Reidenbach & Robin(1988), הבסיס הפילוסופי

תאוריית הצדק-מקושרת לפילוסוף אריסטו, הגישה מתרכזת-בעקרון השיוון ומניעת האפליה כעקרון המרכזי המייצג פעולה אתית כלומר יחס שווה והוגן לכולם מייצג גישה מוסרית נאותה.

תאוריית הרלטיביזם המוסרי-אין בנמצא עקרונות מוסריים אוניברסליים, אלא המוסר נקבע לפי התרבות והנסיבות הנתונות בתרבות זו. כלומר פעולה אתית היא כזו שמותאמת לתנאי המקום ותרבותו.

אגואיזם-הטענה המרכזית של התאוריה היא כי פעולה תחשב מוסרית אם היא ממקסמת את האינטרס האישי. העובדה שעל מנת להשיג אינטרסים אישיים אנו זקוקים לשיתוף פעולה-לא נפגע באינטרסים של אחרים(מתוך אינטרס הדדי)

התאורייה התועלתנית- מקושרת לפילוסוף ג'ון סטיוארט מיל-פעולה נחשבת מוסרית אם במבחן התוצאה היא מביאה יותר אושר ליותר אנשים.

התאורייה הדאונטולוגית- הפילוסוף-עמנואל קאנט-קיימים עקרונות מוסר אוניברסליים שלא עוברים עליהם והם בגדר "ציווי קטגורי" כל אדם הוא תכלית כשלעצמה ולא אמצעי להשגת תועלת ליותר אנשים.

על בסיס התיאוריות הנ"ל פיתחו החוקרים 5 סקלות שכל אחת מהן בנוייה מהיגדים שונים עליהם מתבקש הנשאל להגיב אחרי קריאה של אירועים בהם מעורבים לקוחות וספקי מוצרים/שרותים בסיטואציות שונות.

על פי התשובות הניתנות ניתן לפיכך לסווג את האוריינטציות המוסריות של העונים. בעבודתה של גורביץ (1993) מוצגים מודל ותיאורייה פסיכולוגיים עליהם החוקרת מבססת מאוחר יותר את כלי המחקר שלה.

המודל הראשון הינו מודל הפעולה המחושבת של Ajzen&fishbein(1980) התאוריה הנוספת המוצגת כבסיס לכלי מחקר היא התיאוריה על אורנטציות ההתפתחות המוסרית של Gilligan(1982)

על פי מודל הפעולה המחושבת, הגורם המיידי הקובע האם אדם ינקוט בהתנהגות כלשהי נקבע על פי העמדה שיש לאדם כלפי התנהגות כזו, והנורמה הסובייקטיבית או תחושת הלחץ החברתי מציפיות "אחרים משמעותיים" לממש התנהגות כלשהי. עמדתו של הפרט היא פונקציה של אמונה מה ביצוע התנהגות כלשהי יביא מבחינת התוצאות לאדם עצמו וכיצד הוא מעריך תוצאות אלו.

המרכיב החברתי במודל-הנורמה הסובייקטיבית-מתייחס לתפיסתו של האדם את המידה שבה רוב הדמויות המשמעותיות לו חושבות שעליו לבצע התנהגות מסוימת. על בסיס המודל הזה נשאלו במחקרה של גורביץ(1993) קבוצה של מנהלי שיווק לגבי היגדים שונים בעבודתם ביחס לסיטואציות שונות בעלות מרכיב של עבירות אתיות, החלטתם המוסרית ביחס לסיטואציה והאופן בו הם תופסים את תוצאות עמדתם לאחר מכן- במונחי יחס ההנהלה, העובדים, אפשרויות קידום וכיו"ב. בהמשך מבחינת המרכיב החברתי- כיצד והאם אחרים משמעותיים בחייהם יחשבו על ההחלטה והאם צריך היה לנקוט בעמדה שבה הפרט הגיב לעבירה האתית.

התיאוריה השניה כאמור, המשתקפת במחקרה של גורביץ(1993) מושתת על Gilligan(1982)

גיליגן מגדירה שתי אורנטציות מוסריות על בסיס ערכים ותכונות שונות של אנשים.

1. מוסר הצדק ((Morality of justice)

2. מוסר האיכפתיות ((Morality of care)

סוג המוסר הראשון מתמקד בבעיות של אי שוויון ודיכוי ותומך באידיאל של הדדיות וכבוד. ההנחה היא שהקשר בין בני האדם הינו הדדי(כאשר הדדיות מוגדרת כשמירת הסטנדרטים לצדק ויושר) ומבוסס על התחייבויות התפקיד.

סוג המוסר השני-מתמקד בבעיות של אדישות או הזנחה ותומך באידיאל של תשומת לב והיענות לצרכים. ההנחה היא שהקשר בין בני האדם הינו תגובה לצרכים של השני, במונחים של השני. השאלה היא כיצד להגיב בצורה אחראית ולהגן מפני פגיעות במצב נתון.

על בסיס הטיפולוגיה הזו התבקשו הנשאלים לענות על האוריינטציה המוסרית שלהם עם אפשרות הסבר לבחירה.

Gilgen אצל גורביץ(1993) טענה באופן ביקורתי ביחס למודל ההתפתחות המוסרית (הידוע והמרכזי כבסיס לכלי מדידה בתחום האתיקה) של קולברג.

על פי קולברג אצל אלבק(1992) קיימות 3 רמות של התפתחות מוסרית.

הראשונה היא הרמה הקדם קונווציונלית המאפיינת ילדים עד בערך גיל 10. ברמה זו החוקים והערכים המוסריים של החברה בנויים כמצוות עשה ואל תעשה והמניע להענות אליהם הוא חיצוני לפרט וקשור לענישה.

הרמה השנייה הינה הרמה הקונוציונלית – היא רמתו של המתבגר והמבוגר הממוצע. הוא מבין, מקבל ומנסה להיענות לערכי החברה. אדם ברמה זו מזדהה ומפנים את החוקים והציפיות של האחרים, בעיקר אלה של הסמכות.

הרמה השלישית היא הרמה האחר קונוציונלית היא הרמה בה מנהגים וחוקים חברתיים נבחנים באופן ביקורתי במושגים של חובות וזכויות אוניברסלים של האדם, ועפ"י עקרונות מוסר אוניברסלים.

על פי קולברג רמה זו מאפיינת מיעוט של מבוגרים מעל גיל 20. אדם ברמה זו אינו מזהה את עמו עם החוקים והציפיות של אחרים אלא מגדיר את הערכים שלו במונחים של עקרונות שנבחרו על ידו.

Gilgen(1982) טענה כי המבחנים של קולברג מתמקדים אך ורק באוריינטציה הצדק(justice) שהיא לדעת גילגן מתאימה יותר לגברים מאשר לנשים, מכאן שהנשים יוצאות מקופחות ממבחנים אלו. על הבסיס הביקורתי הזה פיתחה גילגן כפי שהוזכר קודם לכן כלי מחקר מימנו ניתן למקם את המשיב על שני מימדים מוסריים. המימד הראשון הינו מוסר הצדק והמימד השני הינו מוסר האיכפתיות.

ביקורתה של גילגן היא למעשה ביקורת גם על כלי המחקר המוגדר כ- **The Defining Issues Test** – "מבחן אובייקטיבי להתפתחות שיפוט מוסרי" (DIT). המבחן פותח ע"י רסט(1979) ונועד למדוד את רמת ההתפתחות המוסרית של הפרט. השיקולים השונים המוצגים כדילמות מייצגים ברובם את שלבי ההתפתחות המוסרית השונים על פי קולברג.

דוגמא לאירוע הבוחן את שיקוליו המוסריים של המשיב מובאת בסיפור "היינץ והתרופה". במסגרת סיפור המעשה ישנה אישה אחת באירופה הקרובה למות מסוג מסויים של סרטן. ישנה רק תרופה אחת שמסוגלת להצילה עפ"י דעת רופאיה. לתרופה זו הצליח להגיע ע"י פיתוח עצמי רוקח מהעיר הסמוכה.

עלויות הייצור של התרופה לרוקח היו 400 ש"ח והוא מבקש עבורה 4000(עבור מנה קטנה). היינץ ביקש מחבריו עזרה אך הצליח לגייס רק 2000 ש"ח.

הוא סיפר לרוקח כי אשתו עומדת למות ובקש מימנו למכור את התרופה במחיר מוזל או בהסדר תשלומים מאוחר יותר. הרוקח סירב ואמר שהוא "פיתח את התרופה והוא מתכוון להרוויח מימנה".

היינץ במצב של ייאוש, התחיל לחשוב על פריצה לחנותו של הרוקח כדי לגנוב מימנו את התרופה.

ביחס לאירוע זה נשאלים המשיבים שאלה עקרונית האם על היינץ לבצע את הגניבה או לא ומצב בניים של קושי להחליט.

לאחר מכן מתבקשים המשיבים לענות ולדרג רמת חשיבות ביחס לאירוע כגון- האם חוקי החברה נשמרים, האם אין זה טבעי שבעל אוהב ידאג לאישתו, האם יש לכבד את זכויות הרוקח לגבי המצאתו, האם החוק במקרה זה מפריע למימוש הזכות הבסיסית ביותר של כל אדם בחברה וזה לחיות וכיו"ב.

על פי תשובות הנשאלים לאירוע מעין זה ודומים לו ניתן לדרגם לפי שלבי ההתפתחות המוסרית של קולברג.

Butz and Lewis (1996) שילבו במחקרם את כלי המחקר המבוסס על תפיסתה של גילגן(מוסר של אכפתיות מול מוסר של צדק) ואת כלי המחקר DIT המבוסס על תפיסתו של קולברג.

מחקרם עסק ב יחסים/קשר בין דרך החשיבה המוסרית, אוריינטציה מנהיגותית של גברים מול נשים.

תוצאות מחקרם הראו כי קיים מתאם בין אורנטציה מוסרית בשימוש בכלי המחקר המבוסס על קולברג לבין התוצאות בכלי המחקר המבוסס על התיאוריה של גילגן. כמו כן נמצא כי בשימוש בכלי המחקר של גילגן נמצאו הבדלים מובהקים בין גברים לנשים – כלומר גברים סווגו כבעלי מוסר של צדק כללי, מול נשים באופן מובהק הנוטות יותר לכיוון מוסר של אכפתיות.

Ishida (2006) מביאה במאמרה דיון השוואתי בין המבחן המבוסס על תפיסתו של קולברג ה-(DIT) ונחשב כפופלרי ביותר בתום בדיקת האורנטציה המוסרית, לבין כלי מחקר נוספים.

במסגרת הכלים המוצגים במחקרה מופיע שאלון ה- EPQ Ethical Position Questionnaire הבודק על פי Forsyth את האידיאולוגיה האתית של הנשאל וכיצד זו משפיעה על אופן השיפוט המוסרי של אנשים.

ברמה הבסיסית כלי המחקר מושתת על התיאוריות הפילוסופיות-אידיאליזם-תפיסה המניחה כי קיימים עקרונות מוסר אוניברסליים של המין האנושי החוצים גבולות זמן, תרבות וטרטוריה גאוגרפית (קאנט הוא פילוסוף מרכזי בתפיסה זו המשיקה לתפיסה הדאונטולוגית).

רלטביזם שהוזכר קודם לכן, -תפיסה בפילוסופיה המניחה כי מוסר הוא תוצאה של תרבות ולפיכך הוא יחסי לתרבות, לזמן ולמקום. הכל יחסי בהתאם לתנאים אלו ולחברה הקובעת את אמות המוסר שלה ששונות לעיתים מאמות מידה מוסריות של תרבויות וחברות אחרות.

הטקסמוניה של Forsyth מתחלקת לאידאליזם בעלי שיפוט מוסרי על פי עקרונות אוניברסליים לבין רלטביסטים השופטים סיטואציות מוסריות לפי הנסיבות בהן הן מתקבלות. הטקסמוניה מגדירה אנשים שהם בעלי רמה נמוכה או גבוהה של רלטיביזם ביחס לבעלי רמה נמוכה או גבוהה של אידיאליסטים.

הקומבינציות שעולות הן: הנמוכים מבחינת רלטיביזם ונמוכים מבחינת אידיאליזם-מוגדרים כ- Exceptionists - מאמינים שצריכים להענות לדרישות החוק, אך גם מוצאים מקרים של יוצאים מין הכלל. הסיטואציה משפיעה ומוסריות הפעולה תלויה בנסיבות ובתועלת שתנבע על פי התפיסה התועלתנית בכל פעולה ופעולה.

אידיאליסטים ברמה נמוכה – רלטביסטים ברמה גבוהה מוגדרים כ- Subjectivists אינם מאמינים בעקרונות מוסר אוניברסליים. הערכה מוסרית מבוססת על התפיסה האישית של כל אדם מאשר על עקרונות מוסר אוניברסליים. אגואיזם אתי. אידיאליסטים ברמה גבוהה /רלטביסטים ברמה נמוכה- Absolutists

מניחים כי הוצאה הטובה ביותר מבחינה מוסרית, תנבע דרך היצמדות עקרונית לכללי מוסר אוניברסליים. (דאונטולוגים).

אידיאליסטים ברמה גבוהה/רלטביסטים ברמה גבוהה Situationists סקפטים לגבי עקרונות מוסר אבסולוטים כמאפשרים את התוצאה הטובה ביותר האפשרית ומערכים שהדברים גם מושפעים מהקונטקסט בה הפעולה נעשית/נעשתה. אידיאליסטים סקפטים. במחקרה של Ishida (2006) נמצאו מתאמים נמוכים בין הטיפולוגיה של Forsyth לבין כלי המחקר - DIT. וכלי מחקר נוספים, מה שיכול להעלות השערה שסוג כלי המחקר והבסיס העיוני השונה שלו, פילוסופיה מול פסיכולוגיה יכול לתת תוצאות שונות.

אחד הכלים המחקריים שיכולים להשלים ברמת המקרו-ארגון את רמת המיקרו-המנהל (והאוריינטציה המוסרית שלו) הוא שאלון ECQ (Jensen 2006)

הבודק את תפיסת האקלים האתי בארגון Ethical Climate of the organization

בדיקה זו נערכת במסגרת מחקר שניסה לזהות את ההשפעות שיוצר מנהיג ייתכן ואורנטציה מוסרית של מנהל אמורה להבחן לא רק מבחינת המיקרו-אלא כמוכן מבחינת ההשפעות הארגוניות שלה בינהן גם האקלים האתי בארגון והאם אכן מנהלים המסוגלים כבעלי סגנון מנהיגות שונה (במקרה של המחקר הנ"ל כאלה המוגדרים כמנהלים אותנטיים-Authentic leadership), אכן יוצרים אוריה אתית שונה במובן החיובי של המילה. המנהיג האותנטי על פי Jensen 2006 הינו מנהיג המודע מאוד לעצמו, אמיתי, כנה עם עצמו ועם סביבתו, מחובר לעברו וישיר. המודעות שלו לעצמו והאופן שבו הוא מתקשר עם עמיתיו על בסיס אמיתי וישיר, מאפשר להם לבחון את עצמם מתוך ראייה מפורחת ולעבוד על עצמם על מנת לחזק את יכולתם ואמונתם ביכולתם.

המנהיג האותנטי יוצר אמון רב יותר של העובדים בו כמנהיג וביעדי הארגון. פיתוח האנשים והשגת היעדים הארגוניים הם שתי מטרות הקשורות יחדיו מבחינת המנהיג האותנטי.

גופי וג'ונס (2006) טוענים לגבי מנהיגים אותנטיים ככאלה המגדירים נוח עם עצמם, הם יודעים מנין באו ומיהם והם יודעים כיצד להשתמש ברקע שלהם כדי ליצור קשר עם חסידיהם וגם עם אנשים המגיעים ממוצא אחר, רקע תרבותי שונה וכיו"ב.

קונספט מנהיגות נוסף המסווג מנהיגים כמוסריים יותר הינו מנהיגות משרתת Servant leadership שתכונותיו העקריות על פי Joseph & Winston 2005 הינן: יכולת להיות אמפטי ומבין, יכולת לרפא במובן התמיכה והחיזוק הפסיכולוגי של עצמו ושל אחרים, ערנות ומודעות גבוהה של עצמו ושל סביבתו, ראייה מערכתית וחזון כולל "חלומות גדולים" המרכיבים חזון זה, כושר חיזוי מסויים מבחינת "חכם הרואה את הנולד", מחויבות לשרת את צרכי האחרים, מחויבות עמוקה לראיית עובדיו כתכלית בפני עצמה שיש לפתח רוחנית ואישית, יכולת ושאיפה לבנות קהילה משותפת הפועלת יחד בארגון/חברה/מצב נתון.

מנהלים שיסווגו דרך כלי המחקר רלוונטים המוזכרים במחקרים אלו) יותר כבעלי תכונות אלו אמורים לבנות אמון רב יותר בהם, בארגון, ביושרה האישית של מנהליו ובהגנות המהווה בסיס למדיניותו.

שאלת מחקר מעניינת העולה בהקשר זה עשויות להיות: האם קיים קשר בין מאפייני מנהיג כאתנטי/משרת(בעיני עובדיו לבין האורנטציה המוסרית שלו(בתפיסתו האישית) והאקלים האתי הארגוני כפי שעובדיו תופסים אותו.

ברמה היישומית, אבחון מנהיגים בארגון, רמתם המוסרית והשפעתם על האקלים הארגוני מבינה אתית עשויים ללמד את מי שמעוניין בכך על המצוי בארגון מול הרצוי ועל פערים, הקיימים בין קוד אתי מכובד ומושקע(שארגונים אוהבים להתהדר בו לעיתים) לבין המציאות, כפי שהיא נתפסת ע"י העובדים בשטח.

## סיכום והשלכות אקדמיות וארגוניות

על רקע המציאות החברתית הפוליטית והארגונית בישראל, עולה ביתר חשיבות משמעותם של האתיקה ושל המוסר ככלי מרכזי ליצירת אקלים ציבורי וארגוני "נקי" יותר ובריא יותר לכלל בעלי העניין (עובדים, מנהלים, לקוחות וכיו"ב).

הטמעת תהליכי מדידת המוסר אפשרית הן ברמת הפרט הן ברמת הקבוצה והן ברמה הארגונית ולפיכך, מנהלים בכלל ומנהלי משאבי אנוש בפרט אמורים להניע תהליכי בדיקה כאלו ולשלבם בתהליכי גיוס ומיון, העסקה וקידום של עובדים במיוחד אלו, המתמנים לתפקידים שיש בהם שליטה על משאבים שונים (מידע, תקציב, עובדים). הכח הטמון במשאבים אלו, ובמיוחד-שימוש לא מוסרי בכח זה עלול לפגוע אנושות בארגון.

יתרה מזו, למידת האווירה/אקלים אתי בארגון עשוי להיות נתון חשוב בחקר הגורמים השונים להתנהגות לא נאותה ובגיבוש פתרונות ליצירת אוירה אתית ומוסרית בארגון. למנהלים בעלי אורנטציה מוסרית גבוהה (המסוגלים להשפיע לחיוב על האקלים הארגוני מבחינה אתית), ישנה חשיבות גדולה ביצירת תחושות מחויבות והוגנות אצל העובדים ובמניעת הצטברות משקעים ומרירות והמחקרים על מנהיגות משרתת ואותנטית מוכיחים את השפעתם החיובית של טיפוסי מנהיגים אלו על פרמטרים ארגוניים חשובים כמו אמון. תהליך מסודר של הערכת מנהלים גם במימד המוסרי שלהם, אמור להוביל לבחירה נכונה יותר של מקבלי החלטות שישקלו בנוסף לשיקולים כלכליים גם שיקולים מוסריים טרום קבלת החלטה, כלומר שהנושא המוסרי יהווה מרכיב מרכזי במערכת השיקולים המופעלים אצל מנהלים בכלל ומנהלים בכירים בפרט.

חשיבות הפעלת כלי מחקר שונים על מנת לעמוד על האקלים האתי, האורנטציה המוסרית וכיו"ב של עובדים ומנהלים כמוהו, ככלי בקרה שחוקרים ואנשי משאבי אנוש אמורים להפעיל כחלק ממדידה של ה"הדופק הארגוני" בנושא המוסרי.

הערכה של נושא זה, חשובה במיוחד לפיתוח תוכניות אתיקה ארגונית, קוד אתי ולמעקב של המצב בשטח מול קוד אתי מוצהר של הארגון.

התוצאות ההרסניות של שחיתויות עסקיות וציבוריות במונחי פגיעה באמון, נטישת לקוחות, ירידת ערך המניות וכיו"ב, מוכיחות כי כל השקעה בנושא המדידה וההערכה של אספקטים ניהוליים וארגוניים מבחינה מוסרית, אינה מיותרת כלל ועיקר.

## מקורות

Butz.C.E and Lewis.P.V "Correlation of Gender-Related Values of Independence and Relationship and Leadership Orientation" **Journal of Business Ethics** ;Nov 1996;15,11;ABI/inform global.

Jensen. M.S; Luthans .F." Relationship between Entrepreneurs Psychological Capital and Their Authentic Leadership" **Journal of Managerial Issues** ; Summer 2006;18;2;ABI/INFORM GLOBAL pg 254

Joseph .E.E & Winston B.E "A Correlation of Servant Leadership 'Leader Trust and Organizational Trust" **Leadership & Organizational Development Journal**;2005;26/12 ABI/INFORM GLOBAL.

Ishida. C "How do Scores of DIT and MJT Differ? A critical Assessment of the Use of Alternative Moral development Scales in Studies of Business Ethics" **Journal of Business Ethics**(2006) 67:63-74

Reidenbach .R.E & Robin D.P" Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluation of Marketing Activities" **Journal of Business Ethics** ;Nov 1988;7,11;ABI/INFORM GLOBAL pg.871

אלבק א. (1992) **הקשר בין מוסריות, חוזק סופר אגו, מניע הישג, הצורך באישור חברתי ונטילת סיכון, לבין התנהגות רמייה**. עבודה לתואר מוסמך למדעי החברה. אוניברסיטת ת"א.  
גופי ר. וג'ונס ג. "פרדוקס "ניהול האותנטיות" והשפעתו על מנהיגות טובה". **אקדמיטיב**. פברואר מרץ 2006.

גורביץ ד. (1993) **השפעת המין והאורנטציה להתפתחות השיפוט המוסרי על כוונות התנהגות של מנהלים ומנהלות בתחום השיווק במצבים של דילמה אתית**. עבודה לתואר מוסמך למדעי החברה. אוניברסיטת ת"א, בית הספר למנהל עסקים.