

שם הקורס: אתיקה ניהולית
מספר הקורס: 209.4315

שם המרצה: ד"ר אריה רשף
שעות קבלה: בתיאום מראש
דוא"ל: areshef@edu.haifa.ac.il
טל': 050-8244779

כדי שהרוע ינצח די בכך שהטובים יישבו בשקט
אדמונד בארק

המקום החם ביותר בגיהנום שמור לאלו שבתקופה של משבר מוסרי שמרו על נייטרליות
דנטה אליגיירי

א. מטרת הקורס

קורס זה בא להציג בפני תלמידי בית הספר למנהל עסקים היבטים שונים הקשורים בהתנהגויות אתיות בסביבה עסקית, לטפח את המודעות והרגישות שלהם לתוצאות האפשריות של התנהגות לא הולמת מבחינה אתית של עובדים ומנהלים בארגונים, ולהקנות להם כלים שיאפשרו להם להתמודד עם סוגיות אתיות בסביבה מורכבת ועם הטמעת תרבות אתית בארגונים.

ב. הנחות היסוד ולוגיקת מבנה הקורס

ארגונים מתמודדים עם מגוון רחב של בעיות כחלק מהשגרה היומיומית המלווה אותם. בסביבה המשתנה המאפיינת את העולם בו מתמודדות כיום חברות עסקיות, נתבעים מנהלי הארגונים ועובדיהם להתמודד עם כמות מידע גדולה יותר מאשר בעבר ולקבל החלטות בפרקי זמן קצרים. אי-הוודאות הגוברת והמשברים התכופים המלווים אותה, יוצרים קשיים בניהול סדיר ושוטף ובתכנון לעתיד. בסביבה בה "רק הפרנואידיים שורדים" (שם ספרו של א. גרוב, מנכ"ל "אינטל") וקיימים רק שני סוגי מנהלים, "הזריזים והמתים" (כלשונו של ט. פיטרס), גובר העומס על חלוקת הקשב של הדרג הניהולי, וחלק נכבד ממנו מופנה למלחמת ההישרדות. במצב זה צועדים מנהלים מדי יום "בשדה מוקשים מוסרי", כשבכל רגע נתון יכולה החלטה ניהולית כלשהי הנראית על פניה כבלתי מזיקה לחלוטין, "להתפוצץ" ולגרום לפגיעה לא רק במקבל החלטה, אלא גם בבעלי עניין רבים המקיפים אותו. להחלטות בלתי מוסריות של מנהלים יש השלכות בלתי נמנעות על האפקטיביות של ארגוניהם ופגיעה במוניטין של הארגון. להתנהגות הדרג הניהולי השפעה רבה על התרבות האתית של הארגון. אקלים אתי לקוי משפיע על התנהגויות לא נאותות של חברי הארגון.

המשבר הכלכלי שעבר העולם בשנת 2008, מעמיד בפנינו שאלות קשות בהקשר לתפיסת העולם הגורסת, כי כלכלת שוק חופשי שבו "היד הנעלמה" תביא לאיזונים הנדרשים. משבר זה הינו מכה קשה למודל הרעיוני, הגורס רגולציה מינימלית של השווקים. אנו רואים היום, כי שווקים ללא רגולציה יכולים להביא לתוצאות הרסניות. בבסיס המשבר עומדת החמדנות של מנהלי ארגונים עסקיים. סימנים מעידים להתפרצות משבר 2008, כבר הופיעו בשנת 2002 לאחר משבר אנרון, וורלדקום ועוד, אך מומחי הניהול לא השכילו להבין את הסכנה הטמונה בהתנהגות לא אתית. העקרונות האתיים הם מערכות רגולציה פנימיות שמפעילים ארגונים על מנת למנוע משברים כגון זה שנפל עלינו לא מכבר. ללא רגולציה עצמית, יעמיד אותנו המחוקק בפני רגולציה קפדנית וחמורה דוגמת חוק סרבנס אוקסלי, שבא לעולם כתוצאה מפרשת התרסקותם של התאגידים "אנרון", "וורלדקום" ועוד ב-2001. לצערי, לא למדנו לקח ממשבר 2008. דוגמאות לכך נחשפו ב-2015 בפרשת הדיווח הכוזב של חברת פולקסוואגן לגבי איכות פליטת הגזים מהמכוניות שיוצרו על ידה, וב-2016 בפרשה החמורה שבו נדרשו עובדי בנק "וולס פארגו" לפתוח חשבונות מזויפים על שמות לקוחות מבלי שקיבלו אישור לכך מבעלי החשבונות, והיד עוד נטויה. ומה אצלנו? ב-2019 נפגשנו בפגיעה בקודש הקודשים של החברה הישראלית - עובדים בגוף ביטחוני קיבלו שוחד מחברות העוסקות במכירת ציוד לגופי ביטחון ומבעליהן בתמורה לקידום עסקאות בגוף הביטחוני ועסקאות מכר לגופי ביטחון נוספים. כתב החשדות בפרשת הצוללות, פרשת נתיבי ישראל ועוד פרשות, צריכים לעורר בקרב כל אזרח בישראל דאגה עמוקה מבחינה ציבורית-מנהלית.

ג. שיטת הלמידה

הקורס משלב חומר תיאורטי שיועבר בהרצאות פרונטליות עם דיונים שיושתתו על קריאת מאמרים מהספרות המקצועית, ניתוח אירועים דמויי מצבי אמת, צפייה בקטעי סרטים רלוונטיים וניתוח קטעי עיתונות עדכניים רלוונטיים.

ד. חובות התלמידים

1. השתתפות מלאה פעילה בשיעורים - 10% !!!
2. תרגיל רטרוספקטיבי אישי מסכם - תיאור סוגייה אתית שאתה התמודד כל תלמיד (כולל סקירת ספרות בתחום בו התמקדה הדילמה), ניתוח הנסיבות שבהן הופיעה, הצגת תהליך ההחלטה, ניתוח תוצאותיו והפקת לקחים מההתנהלות (מועד להגשה ייקבע) - 90%.

ה. מבנה הקורס

הקורס מורכב מ-3 חלקים עיקריים:

1. הבסיס הנורמטיבי-בסקירת הגישות הפילוסופיות העיקריות בתחום האתיקה הארגונית המטפלות בשאלה, מה צריך (SHOULD) המנהל לעשות על מנת להיות נאמן לעקרונות האתיים.
2. הבסיס ההתנהגותי - התמקדות בהבנת הסיבות לקיום הפערים בין החובה המוסרית המודגשת בתפיסות הפילוסופיות, לבין ההתנהגות היומיומית של המנהל בארגונים ללא מטרות רווח והכרת ההטיות הקוגניטיביות והלחצים הפסיכולוגיים המשפיעים על קבלת ההחלטות שלהם.
3. הבסיס הפרקטי - תיאור הסוגיות האתיות המרכזיות המטרידות את העולם העסקי כיום.

ו. נושאי הקורס

3.1.20 - מפגש ראשון - מבוא לאתיקה בארגונים:

- מדוע צריך לעסוק בהתנהגות אתית בארגונים עסקיים?
- מהותה של הדילמה האתית בסביבה הארגונית?
- ההבחנה בין עקרונות אתיים לעקרונות משפטיים.
- התפתחות היסטורית של הגישות לאתיקה בארגונים בעולם המערבי.
- מדוע כדאי להתנהג באופן אתי - אחריות חברתית בניהול.
- עקרונות מנחים להחלטה על דרך הפעולה הנכונה - הגישות הפילוסופיות: תרומת הפילוסופיה של המוסר להתמודדות עם סוגיות מוסריות בארגונים.
 - ↓ דגש על תוצאות הפעולה - הגישה התועלתנית.
 - ↓ דגש על חובות ועקרונות - הגישה הדאונטולוגית.
 - ↓ המעשה במסגרת החברתית - דגש על צדק.
 - ↓ דגש על יושרה - תורת הסגולה.
- תהליך קבלת ההחלטות בסוגיות אתיות בארגונים.

ביבליוגרפיה

Ferrel, O.C. & Fraderich, J. (1994). *Ethics*, Boston; Houghton Mifflin Company, Ch. 3 - Applying moral philosophies to business ethics ,51-64.

or

Trevino. L & Nelson. A.(2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons ,Ch-4, Deciding What's Right : A prescriptive Approach ,88-109.

Rhodes, C., & Pullen, A. (2018). Critical business ethics: From corporate Self-interest to the glorification of the sovereign pater. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 483-499.

Riivari, E., & Anna-Maija Lämsä. (2019). Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223-240.

גבע, א. (2011). מוסר ועסקים: מקבילים נפגשים. ת"א: הקיבוץ המאוחד והמרכז לאתיקה בירושלים: 175-159.

רשף, א. (2002). מאפיינים של שיקולים בהתמודדות עם דילמות מוסריות בניהול המשאב האנושי. *משאבי אנוש*, 171, 17-13.

10.1.20 - מפגש שני - גורמים המשפיעים על התנהגות אתית לא נאותה בארגונים:

- גורמים קוגניטיביים ואמוציונליים המשפיעים על הטיות בתהליכי קבלת החלטות.
- תורת הסיכויים של כהנמן וטברסקי, מודל האסקלציה, האדם כעו"ד אינטואיטיבי - בזרמן ומסיק.
- חשיבת יחד - השפעת הקולקטיב על התנהגות הפרט - ג'ניס ומאן.
- קונפורמיות וציות לסמכות - דיון בהשלכות ניסויי אש מילגרם וזימברדו.
- חלוקת אחריות בקבוצה.
- התנערות מאחריות באמצעות יצירת ריחוק פסיכולוגי.
- הזדהות יתר עם הארגון.
- הכוח מסחרר - סינדרום בת שבע.
- הוגנות/אי-הוגנות בארגון.
- סגנון ניהול אתי והשפעתו על הארגון.
- אקלים ארגוני ואתי.
- הטמעת תרבות אתית בארגונים.

- הנחיות לתרגיל קבוצתי

ביבליוגרפיה

רשף, א. (2004). מדילמת החור והעכבר - האם החור הוא הגנב או שהעכבר הוא הגנב? או: למה שתקו רופאים מכובדים בפרשת ד"ר יקירביץ, *משאבי אנוש*, 194: 26-20.

רשף, א. (2003). מהצ'לנג'ר עד לקולומביה - אנטומיה של שאפתנות הרסנית, מחויבות להצלחה בכל מחיר תוך נטילת סיכונים בלתי מוצדקים, תקלות בתקשורת הארגונית והיעדר מנגנוני למידה ארגוניים - היכן היו היועצים הארגוניים? *משאבי אנוש*, 189-190, 42-49.

Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78.

De Cremer, D., & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 437-455.

Schwepker, Charles H., Jr. (2019). Strengthening customer value development and ethical intent in the salesforce: The influence of ethical values Person-Organization fit and trust in manager. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 913-925.

Trevino, L & Nelson, A. (2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch.10, Creating an ethical organizational culture ,246-284.

17.1.20 - מפגש שלישי - סוגיות אתיות מרכזיות בארגונים:

- ניגוד אינטרסים
- ניצול לרעה של סמכות
- ניצול מידע פנימי
- התרעה
- חלוקה צודקת
- שוחד ומתנות
- בעיות אתיות בניהול מתנדבים
- הקשר עם ארגונים עסקיים

ביבליוגרפיה

רשף, א. (2009). "אחריות חברתית של תאגידים (CSR) - מיתוס ומציאות". *משאבי אנוש*, 259 - 260: 1-10.

Anishchenko, V., Ostapchuk, L., Tsariuk, S., Karelin, V., & Kyselova, M. (2019). Ethical issues in the e-business in the condition of the information society development. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22, 1-6.

Singh, J. B., Wood, G., Callaghan, M., Goran, S., & Svante, A. (2018). Operationalizing business ethics in organizations. *European Business Review*, 30(4), 494-510.

Trevino. L & Nelson. A. (2004). *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch.-8, Ethical problems of organizations, 194-224.

24.1.20 - מפגש רביעי - אתיקה בעידן הגלובליזציה וה-Big Data:

- כיצד להתייחס לתרבות המקומית - בעיית הרלטיביזם התרבותי.
- אתיקה בשיווק: שוחד או מתנה, ניהול מו"מ הוגן? מצגי שווא.
- בעיות אתיות בארגונים רב-לאומיים.
- בעיית ניצול עובדים (מבוגרים, נשים וילדים) אל מול מתן אפשרויות תעסוקה.
- זיהום סביבה הרחק מהבית, למי אכפת?
- קיימות ואחריות חברתית.
- השפעת השימוש במערכות נתונים רב-ממדיות על אינטראקציות בין-אישיות.

ביבליוגרפיה

גבע, א. (2011). מוסר ועסקים: מקבילים נפגשים. ת"א: הקיבוץ המאוחד והמרכז לאתיקה בירושלים. 393 – 406.

קורי, י. (2008). סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית. ירושלים: הוצאת מגנס, חלק שישי: היבטים בינלאומיים של אתיקה בעידן הגלובליזציה.

Brenkert, G. G. (2019). Mind the gap! the challenges and limits of (global) business ethics. *Journal of Business Ethics*, 155(4), 917-930.

Perez, J. R. (2018). An exploration of global leadership: Culture, ethics, and conflict management. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(3), 122-133.

Trevino. L & Nelson. A. (2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch-11, Managing for ethical conduct in a global business environment, 289-319.

White, G., Ariyachandra, T., & White, D. (2017). Big data, ethics, and social impact theory - A conceptual framework. *Journal of Management & Engineering Integration*, 10(1), 22-28.