

# תפקיד הערכים האישיים בקבלת החלטות אתיות וחשיבות התרבות בארגונים עסקיים גדולים - נקודת המבט של המנכ"לים<sup>1</sup>

## גלית ברנשטוק

האוניברסיטה הפתוחה ואוניברסיטת תל אביב

מה תפקיד הערכים האישיים בתהליכי קבלת החלטות אתיות בארגונים עסקיים, מהגדולים במשק הישראלי, על פי תפיסתם של המנכ"לים? ההשפעה הניכרת של החלטות ארגוניות על מחזיקי העניין השונים של הארגון כמו גם על הסביבה, במיוחד בקבלת החלטות המערבות שיקולים אתיים, מעלה את הצורך לחשוף את הערכים האישיים של המנכ"לים וכן את אופן בו הערכים באים לידי מימוש בקבלת החלטות אתיות.

הערכים האישיים של המנכ"לים משפיעים ומושפעים מהתרבות הארגונית. תרבות ארגונית נתפסת כ'מורה נבוכים' התנהגותי וכאמצעי לקידום מטרות הארגון. לכן, מטרה נוספת של המחקר היא לעמוד על התפיסה של המנכ"לים כלפי תפקיד התרבות בארגון ותפקידם בעיצוב והטמעת התרבות בקרב כלל חברי הארגון.

המחקר מבוסס על ראיונות עומק מובנים למחצה עם 13 מנכ"לים של ארגונים עסקיים, מגדולים במשק הישראלי, במגוון ענפי תעשייה.

מילות מפתח: ערכים, תרבות ארגונית, קבלת החלטות, דילמות אתיות, מנכ"לים.

## הקדמה

מנכ"לים מקבלים החלטות אסטרטגיות בעלות השלכות משמעותיות על הסביבה הפנים ארגונית כמו גם על הסביבה החיצונית (Fritzsche & Oz, 2007; Le, Fuller, Muriithi, Walters & Kroll, 2015), במיוחד כאשר מעורבות בהחלטות סוגיות אתיות כגון, פיטורי עובדים (Mele, 2010; Al-Tarawneh, 2012). ערכים הם גורם מרכזי בקבלת החלטות ניהוליות. ערכים משפיעים על האופן בו המנכ"לים תופסים ומפרשים את המציאות העסקית, כולל אפשרויות הפעולה השונות, כמו גם על המניעים להתנהגות (שטראוס, 1998). בנוסף, לערכים של המנכ"לים יש השפעה על הערכים של כלל חברי הארגון (Miller & Argandona, 2003; Agle et al., 1999; Toulouse, 1986). לאור זאת, המטרה המרכזית של המחקר לחשוף את הערכים של מנכ"לים בארגונים גדולים ורבי השפעה במשק הישראלי ואת אופן מימוש הערכים בקבלת החלטות אתיות.

מחקרים רבים מלמדים על קשר חיובי בין הדרוג של ארגונים עסקיים במדדים של אחריות חברתית, דוגמת דרוג מעל"ה, לבין תוצאות עסקיות של הארגון (Groves & LaRocca, 2011; pain, 2000; Stephenson, 2009). ממצאים אלה מעוררים שאלה בדבר המניעים להתנהגות אתית של ארגונים

<sup>1</sup>המאמר בתהליך כתיבה ומוצג בגרסה ראשונה. הערות והארות יתקבלו בתודה ובברכה:

- אסטרטגיה להעלאת ערך החברה בלבד, או גם פעילות אתית לשמה (Berenstok&Saporta, 2015); (Sen,2002)?

המחקרים הדנים בערכים של מנהלים בכירים מבוססים על המתודה הכמותית על פי רוב ונעזרים בשאלונים מקובלים של ערכים כגון, רוקאץ' (Rokeach, 1973) ו שוורץ' (Schwartz, 1992, 1994, 2000) (מתוך March, 2013). על אף היתרונות של המחקר הכמותי, המתודה האיכותנית מאפשרת להתוודע אל הפרספקטיבה של המנכ"לים לגבי מערכת הערכים שלהם והחשיבות הנתפסת של הערכים האישיים בתהליכי קבלת החלטות ארגונית, וכן לחשוף רגשות, מחשבות וכוונות בנושאים שאינם ניתנים לצפייה במתודה הכמותית.

המחקר הנוכחי מבוסס על ראיונות עומק מובנים למחצה עם 13 מנכ"לים בארגונים עסקיים, מהגדולים במשק הישראלי, חלקם ארגונים רב לאומים, במגוון ענפי תעשייה. ערכים מהווים גם מרכיב מרכזי בתרבות הארגונית. הבחנה מקובלת בספרות היא בין תרבות ארגונית 'חלשה' לבין תרבות ארגונית 'חזקה' (Deal & Kennedy, 1982). בעוד שתרבות ארגונית 'חלשה' נוצרת באופן ספונטאני מהדינמיקה בין חברי הארגון לאורך זמן, תרבות ארגונית 'חזקה' היא תוצר של פעילות מכוונת של ההנהלה הבכירה. (Schein, 1985; Bereson, Oreg & Dvir, 2008) ונתפסת כ"מורה נבוכים" לקבלת החלטות ארגוניות (Martin, 1992; משולם, 1993), וכאמצעי לקידום מטרות הארגון. (Barley, & Kunda, 1992; Peters & Waterman 1982; Lodorfos, & Boateng, 2006) לאור זאת, מטרה נוספת של המחקר היתה לחשוף את תפיסת המנכ"לים לגבי חשיבות התרבות הארגונית והתפקיד שלהם בעיצוב התרבות והטמעתה בקרב כלל חברי הארגון.

## **רקע תאורטי**

### **ערכים של מנהלים**

מושג הערך הוגדר לראשונה בכלכלה הפוליטית, על ידי אדם סמית (Smith,1776), אשר הבחין בין שני מובנים של מושג הערך – ערך השימוש וערך החליפין. ערך החליפין הוא מדד לכוח הקנייה של מוצר או שירות וערך השימוש הנו מדד לתועלת המעשית מאותו מוצר או שירות. מושג הערך איפשר דיונים ניטרליים מבחינה ערכית בחקר ההתנהגות האנושית בתחום הכלכלי. ממדע הכלכלה התרחב השימוש במושג הערך גם לתחומים אחרים, בהם מוסר, חוק, פוליטיקה ואומנות (Laird, 1969).

ישנם ניסיונות שונים להגדיר את מושג הערך, אך אין הגדרה מוסכמת למושג. מגנדס (Magendanz, 2003) טען, כי המושג 'ערך' אינו ניתן להגדרה, בהיותו מייצג מספר מושגים שונים, בהם אמונה, פעולה, שיקול דעת ודימיון. דיואי (Dewey,1969) טען, כי בספרות על ערכים נע הניסיון להגדיר ערך בין הטענה כי ערכים הם רק כינוי ואינם מייצגים דבר ממשי, לבין טענה אחרת, המגדירה ערכים רציונאליים, כעקרונות הנותנים תוקף למדע, לאמנות ולמוסר. במסגרת הניסיון להגדיר ערכים, יש הטוענים כי המושג טעון פירוש פסיכולוגי, שכן ערכים שקולים לדעתם לחוויות, רצונות ועניינים אישיים של בני אדם. היו אם כן ניסיונות שונים להגדיר ערך: אך אף אחד מהם לא התגבש לכלל הגדרה אחידה ומשכנעת של מכלול אופני השימוש במושג 'ערך'.

שטראוס (1998), הציע לאפיין את מושג הערך באמצעות תפקידיו, במקום לנסח הגדרה. הוא נקט גישה דומה לזו שנקט סמית (1776), כאשר דן במושג הערך בכלכלה. שטראוס טען, כי לערך שני תפקידים: א. תפקיד של הערכה - מושג הערך משמש בני אדם בנקיטת עמדה כלפי אובייקטים, כלפי בני אדם וכלפי מעשיהם. בהתאם לכך טענו גם הילטון פליאבין (Hitlin & Piliavin, 2004), כי הערכים

משפיעים על אופן הפירוש שלנו את המציאות כך שיש נטיה לפרש את הקיים בהתאם לערכים ב. תפקיד של הנעה – בני אדם מונעים לביצוע של פעולות מסוימת כמימוש של ערכים מסוימים. ערך כמניע הנו תלוי נסיבות, היות שהגורם המניע ברגע נתון, הנו תוצאה של העדפה הקשורה לאותו רגע, לדוגמה – החלטה עסקית במצב של דילמה ערכית. ואילו ערך כמעריך יציב יחסית, היות שאינו תלוי בנסיבות. לפיכך, שני תפקידי הערך- הערכה והנעה - אינם בהכרח מתואמים. ייתכן מצב בו אדם מונע למעשה כלשהו על ידי ערך מסוים, ובה בעת מעריך את אותו מעשה כשלילי. לדוגמה, אדם עשוי להעריך קיום הבטחה, אך בנסיבות מסוימות אותו אדם יפר את ההבטחה שנתן.

הפער בין שני תפקידי הערך עשוי ליצור קונפליקט אצל האדם, ולהביאו להתלבטות בין העדפת פעולה לפי המניע, או בהתאם להערכתו את הפעולה. לטענת ובר (Weber, 2015) רצון להמנע מהקונפליקט הוא אחד ההסברים להתאמה שנמצאה במחקרים בין ערכים לבין התנהגות, שכן בני אדם מעדיפים עקביות קוגניטיבית בין אמונות לבין התנהגות. הסבר נוסף לטענת החוקר הוא שהתנהגות על פי ערכים מתגמלת ומסייעת לבני אדם להשיג את מבוקשם. החשיבות של ערכים גוברת לטענת פוזנר (Posner, 2010) בתקופות של סערות ואי ודאות, כפי שחווים מנכ"לים הפועלים בסביבה תחרותית, דינאמית וגלובאלית.

הנחה מקובלת במחקר היא שעובדים ומנהלים חשים נח כאשר קיימת התאמה יחיד - ארגון (Ambrose et al., 2008). התאמת יחיד-ארגון מוגדרת כהלימה בין מטרות נתפסות וערכים של היחיד לבין מטרות נתפסות וערכים של הארגון (O'Reilly & Hillary O'Reilly, Chatman, & Caldwell, ; 1991). ההנחה היא, כי שני הצדדים, העובד והארגון, מעוניינים בהתאמה ביניהם, גם אם לכל צד יש מניע שונה - המניע של העובד להתאמה עם הארגון מבוסס על הצורך של בני האדם בהגדרת זהות אישית ואילו המניע מצד הארגון ליצירת התאמה עובד-ארגון הנו תועלתני, ומבוסס על ההנחה כי התאמה זו תורמת, גם אם לא ישירות, ליעילות של העובד (O'Reilly, et al, 1991).

התאמת יחיד-ארגון קשורה עם תוצאות חיוביות עבור היחיד ועבור הארגון. כגון: שביעות רצון מהתפקיד, מחויבות ארגונית, בריאות פיזית ורווחה מנטאלית של עובדים, הפחתת תחלופה והזדהות ארגונית (Ambrose et al., 2008; Edwards & Shipp, 2007). מאידך, חוסר התאמה בין ערכי העובד לערכי הארגון, יכול להשפיע באופן שלילי על ביצועי העובדים, מחויבותם לארגון ושביעות הרצון מהארגון ומהתפקיד וכן על הבריאות הפיזית והנפשית וכתוצאה מכך להשפיע על האפקטיביות והיעילות של הארגון (Coldwell, Billsberry, Van Meurs, & Marsh, 2008; Kim, Aryee, Loi, & Kim, 2013).

מנהלים בכירים משפיעים על עיצוב המערכת הארגונית באמצעות המאפיינים האישיים ביניהם, המערכת הערכית שלהם. המנהלים מטמיעים את הערכים שלהם כאמצעי לעיצוב והכוונה של התנהגות חברי הארגון. הם עושים זאת באמצעות החלטות אסטרטגיות (Schein, 1985). לדוגמה, אגל ועמיתיו: (Agle et al., 1999) מצאו קשר בין ערכים של מנכ"לים לבין קדימות הניתנת לאינטרסים של בעלי העניין שונים של הארגון. ובר (Weber, 2015) השווה בין אוריינטציה של ערכים ניהוליים (MVO) בסוף שנות ה-80, לבין ממצאים 20 שנה לאחר מכן. בדומה לממצאים קודמים, יש דגש אצל מנהלים לערכים עם אוריינטציה של יכולות אישיות. לטענת החוקר, ממצא זה נמצא בהלימה עם תגמול אישי למנהלים מבוסס ביצועים, כמו גם עם ההזדהות האישית שלהם עם התפקיד. יחד עם זאת, החוקר מצא כי יש שינוי במגמת הערכים הניהוליים בעשרים השנים האחרונות, כאשר כיום יש יותר דגש על אוריינטציה של ערכים אתיים לעומת סוף שנות ה-80. הסברים אפשריים לטענת ובר הם חוסר ודאות כלכלית, שינויים בשוק העבודה, השפעות סביבתיות ולחץ על ארגונים בעקבות שערוריות אתיות כגון, נפילת אנרון.

בנוסף לערכים האישיים, מנהלים מושפעים גם מהערכים הארגוניים. לידטקה (Liedtka, 1991) חקרה את השפעת הערכים על קבלת החלטות בארגונים, ומצאה שהערכים של הארגון הועילו למנהלים בהגדרת מרחב ההחלטה שלהם במצבים של אי ודאות בקבלת החלטות וכן בהחלטה על אפשרות הפעולה המועילה, מבין אפשרויות העולה הנתונות. לטענתה, בתנאים של אי ודאות מקבלים מנהלים ועובדים החלטות על פי תסריטים שיש להם על מצבים אפשריים בארגון.

בהנתן התפקיד המרכזי של ערכים אישיים של מנהלים בעיצוב והשפעה על התנהגות חברי הארגון והקשר עם בעלי עניין שונים מבקש המחקר הנוכחי להבין את המערכת הערכית של מנכ"לים בארגונים גדולים ואת אופן המימוש של הערכים בתהליכי קבלת החלטות בארגון.

### **קבלת החלטות ארגוניות**

קבלת החלטות מהווה מרכיב מרכזי בניהול של ארגונים בכלל וארגונים עסקיים בפרט (Al, 2010; Mele, 2012). קבלת החלטה כתהליך רציונאלי מסוג אמצעי-מטרה היא הבנה מעשית - הכרה של עובדות, לצורך נקיטת האמצעים ההולמים עובדות אלה, כדי להגשים מטרה מבוקשת (Rutgers, 1999). מטרת הן הביטוי המעשי של ערכים. על פי רוטגרס (Rutgers, 1999) זיהוי מושג הרציונאליות עם הגישה המדעית-פוזיטיביסטית, הביא לידי כך שלא ניתן להתייחס להתנהגות מונעת ערכים כרציונאלית. התנהגות רציונאלית מזוהה רק עם ערך התועלת.

מחקרים מראים על פערים חוזרים ונשנים בין השערות המודל הרציונאלי המקובל בחקר קבלת החלטות בארגונים לבין קבלת החלטות בפועל (Hsee, Zhang, Yu & Xi, 2003; Kahneman, 2013; ). (Basel & Bruhl, 2013; Simon, 1979). קבלת החלטות מערבת קיצורי דרך קוגניטיביים, כמו גם התבססות על אינטואיציה - נסיון מצטבר, במקום תהליך מובנה של הערכת התועלת הצפויה מאפשרויות הפעולה השונות. לדוגמה, דייס ולורד, (Day & Lord, 1992) מצאו כי מנהלים מנוסים מסווגים בעיות מהר יותר מאשר תלמידי MBA. המנהלים נעזרו בקיצורי דרך-היוריסטיקות- בשלבים מוקדמים של קבלת ההחלטה. הסבר אפשרי לקיצורי הדרך בקבלת ההחלטה הוא הידע המובנה שיש לבעלי הניסיון. באראקו (Barraquier, 2011), מצא אף הוא כי לאינטואיציה תפקיד חשוב בקבלת החלטות אתיות. בניגוד למחקרים שטענו שזיהוי של בעיות אתיות וקבלת החלטות מוסריות הוא תהליך רציונאלי בין מספר שלבים, המבוסס על שיקול דעת מוסרי, החוקר מצא כי מנהלים ידעו באופן אינטואיטיבי לזהות מתי הם חוצים את הקווים מהתנהגות אתית להתנהגות שאינה כזאת.

החולשה של המודל הרציונאלי מצביעה על הצורך במודל נוסף לתיאור קבלת החלטות בארגונים (Ran-Roh, 2003; Grandori, 2010). ברנשטוק וספורטא (Berenstok & Saporta, 2015) הציעו מודל רציונאלי-פלורליסטי לתיאור קבלת החלטות בארגונים. הנחת היסוד של המודל היא שקבלת החלטה היא תהליך המשלב בין הכרת העובדות - תפקיד השכל, לבין נקיטת העמדה כלפי העובדות - תפקיד הרצון, כמייצג את מערכת הערכים של מקבל החלטה (שטראוס, 1998). המהלך המעשי לא יכול להיגזר מהכרת העובדות בלבד. לכן, לצורך קבלת החלטה נדרש שלב נוסף של שיפוט - נקיטת עמדה כלפי העובדות. המודל הרציונאלי-פלורליסטי מניח כי יתכנו שיקולים ערכיים שונים בתהליך קבלת החלטה - ייתכן שהרצון יכריע לטובת מניע לפעולה-ערך- גם אם אינו המניע בעל התועלת הצפויה הגבוהה ביותר. התועלת, על פי מודל זה אינה קודמת אפרוירית לכל הערכים האחרים, הנתפסים רק כאמצעים ולכן, ייתור על רווח למען אתיקה, דהיינו, התנהגות אתית לשמה ולא רק אמצעי לקידום התועלת של הארגון

מוגדר כהתנהגות רציונאלית. יש לציין, כי על אף שהמנהלים נשאלו לגבי אופן קבלת החלטות מחקר זה לא נועד לבדוק כיצד מתקבלות החלטות בפועל אלא באיזה אופן באים הערכים האישיים של המכ"לים לידי ביטוי בקבלת החלטות.

קבלת החלטות של מנכ"לים מושפעת מהקשר שלהם עם מועצת המנהלים. למועצת המנהלים תפקיד כפול וסותר- פיקוח על המנכ"לים וגורם מיעץ. המנכ"לים צריכים לסמוך על כך שמועצת המנהלים תשתמש במידע שהם נותנים על מנת לסייע להם ולא לתקוף אותם. קאטון ועמיתו (Caton, et. Al. 2015) מצאו כי ארגונים שבראשם מנכ"ל עם עוצמה ומועצת מנהלים ידידותית נוטים לערך חברה גבוה יותר מאשר ארגונים עם מנכ"ל חזק ללא מועצת מנהלים ידידותית. כמו כן, McDonald&Khanna (2013), מצאו כי מאפיינים אישיים של המנכ"לים יכולים למתן את ההשפעה של פקוח של מועצת המנהלים על קבלת ההחלטות שלהם. לדוגמה, פיקוח מועצת המנהלים על קבלת החלטות יפגע בלמידה של מנכ"לים כאשר ההתערבות היא בשלבים מאוחרים בתהליך ההחלטה אסטרטגית, כאשר המנכ"לים מאמינים שמועצת המנהלים שופטת את הביצועים שלהם בעיקר על בסיס תוצאות יותר מאשר על יסודיות תהליך ההחלטה וכאשר הניסיון הרלוונטי הנתפס של חברי מועצת המנהלים הוא מוגבל.

### **התנהגות אתית בארגון**

התנהגות אתית של מנכ"לים תלויה בסביבה התחרותית עסקית בה הם פועלים גם כמו גם ביכולות מנהיגותיות של המנהלים, כולל מערכת הערכים האישית, אשר משפיעות על ההתנהגות. מארץ' (March, 2013) טוען, כי גישות קוגניטיביות לחקר קבלת החלטות אתיות המבוססות על התיאוריה התועלתנית ועל התיאוריה של קאנט אינן מאפשרות הבנה מספקת של קבלת החלטות של מנכ"לים, כיון שהחלטות אתיות הן ביטוי של מערכת הערכים של מקבלי ההחלטה. לאור זאת, החלו לדבריו לחקור קבלת החלטות אתיות בעזרת אתיקת המידות של אריסטו, המפנה את הזרקור מן המעשה אל המאפיינים האישיים של מקבל ההחלטה. במחקר שערך מארץ' עם מנהלים נמצא, כי המכנה המשותף לכל המנהיגים אשר תפסו את עצמם כאתיים הוא ארוע טראומטי, אשר עורר אצלם מודעות לגבי מקריות החיים, חשיבות התמיכה של הקהילה ביחיד במצבים מאתגרים כמו גם הכרה באנשים השונים מהם.

במחקרים רבים נמצא, כי לערכים האתיים של המנהיגים העסקיים יש השפעה על המימד האתי של קבלת החלטות בארגונים (Fritzsche & Oz, 2007; Le, Fuller, Muriithi, Walters & Kroll, 2015) ועל ההתנהגות האתית של כלל חברי הארגון, בכל רמות ההיררכיה. ( Marsh, 2013; Weber, 2015 ; Casali, ) ( Schwartz, 2013, 2011 ) באראקויר (Barraquier, 2011) מציין מחקרים בהם נמצא כי עובדים נוטים יותר להחלטות אתיות אם לארגון יש אורנטציה מבוססת ערכים והוא מחוייב לפעול על פי הערכים.

אחד הביטויים של התנהגות אתית בארגון הוא הנושא של אחריות חברתית תאגידית, דהיינו, האופן בו הארגון משלב את האינטרסים והצרכים של בעלי העניין השונים עם האינטרסים הכלכליים של בעלי המניות, כפי שזה בא לידי ביטוי בקבלת החלטות אסטרטגיה ותפעול שוטף של הארגון (Freeman, 2009). אחריות תאגידית נתפסת כמשפרת את הפעילות הפנים ארגונית כמו גם את הסביבה החיצונית. סטפנסון ( Stephenson , 2009 ) מצא, כי אחריות חברתית תאגידית יכולה להביא לידי יתרון תחרותי של הארגון, על אף ההשקעה הרבה הנדרשת, רק כאשר אחריות חברתית היא חלק אינטגרלי מכל האספקטים של פעילות הארגון בכל רמות ההיררכיה וכן הארגון פועל על פי עקרונות אתיים אשר מהווים מדריך והכוונה לכלל חברי הארגון, במיוחד במצבים של דילמות אתיות קשות.

בריוור ורוזנבך (Breuer&Rosenbach, 2016) מצאו, כי מנכ"לים אשר מונעים על ידי אינטרס עצמי מיישמים פעילות של אחריות חברתית תאגידית באופן מוגבר, על מנת להגדיל את המוניטין האישי שלהם. כך נוצר מצב של השקעות יתר לקוויות, במיוחד בפעילויות חברתיות בזבזניות, אשר מביאות בסוף לידי ירידה בערך החברה. הכוח של המנכ"לים, אשר נקבע על ידי הסטטוס שלהם ביחס למועצת המנהלים, הוא זה המאפשר להם את ההשקעות היתרות.

טענה רווחת בקרב החוקרים היא שאתיקה משתלמת לעסקים. (Groves&LaRocca, 2011; pain, ) (Stephenson, 2009 ; 2000). במחקרים רבים נמצא קשר בין התנהגות אתית של מנהלים לבין הביצועים העסקיים של הארגון (Cambra-Fier, Polo-Redondo & Wilson ; Guiso, Sapienza & Zingales, 2014). התנהגות אתית מגבירה את המוניטין של הארגון ומביאה לידי משיכת עובדים טובים, לקוחות ומשקיעים כמו גם להקטנת פיקוח חיצוני. מאידך, התנהגות לא אתית לא משתלמת - היא אחד הגורמים המשמעותיים הפוגעים בארגון (Schwartz, 2013). וובר ווסיאלסקי (Weber & Wasieleski, 2013) טוענים, כי ארגונים כיום מפתחים מנגנונים למניעת התנהגות לא אתית של עובדים, דוגמת קוד אתי ודרכי דיווח על התנהגות לא נאותה. בהתאם לכך, שוורץ (Schwartz, 2013) טען על מנת לפתח ולשמר תרבות אתית בארגון יש לנסח ערכי ליבה אתיים ולתת להם ביטוי מפורש במסמכים המתארים את מדיניות ארגונית, כגון, קוד אתי, דוח חברתי ודוח שנתי, וכן בתהליכים ארגוניים כגון, קבלת החלטות לגבי מיון עובדים. כמו כן, יש לנסח תוכנית אתית רשמית ולפתח מנהיגות אתית.

### **תרבות ארגונית**

מאז ראשיתו של העיסוק האקדמי בניהול התמקד המחקר באלמנטים הרציונליים הגלויים בארגון, כגון מבנה וטכנולוגיה, תוך התייחסות מועטה לאספקטים ה'רכים' של הארגון, כגון שפה, אמונות, ערכים ואידאולוגיה. החדרת המושג 'תרבות' לדיון על ארגונים על ידי פטיגרו (Pettigrew, 1979) מתרמה לשינוי בשיח הניהולי.

מקובל במחקר לדון בתרבות של ארגונים באמצעות המודל שהציע שיין (Schein, 1985). חוקר זה טוען שלתרבות הארגונית שלושה רבדים: הרובד העמוק הוא הנחות יסוד. רובד נוסף הוא הערכים ו/או הנורמות המוצהרות לגבי ההתנהגות הרצויה בארגון. הרובד החיצוני הוא הסממנים הגלויים בארגון. סממנים כאלה גלויים לכל מבקר בארגון, אך דרושה היכרות ארוכת זמן עם ארגון על מנת להבין את משמעותם של הסממנים ואת הזיקה שלהם לרבדים העמוקים יותר של התרבות. התרבות הארגונית מהווה מסגרת פרשנות של הארועים בסביבת העבודה עבור העובדים, כמו גם בסיס לקבלת החלטות (Martin, 1992).

הבחנה מקובלת במחקר היא בין תרבות ארגונית 'חזקה' לתרבות ארגונית 'חלשה'. דיל וקנדי (Deal & Kennedy, 1982) טענו, כי מידת החוזק של התרבות היא בעלת השפעה ניכרת על המתרחש בארגון, על רגשות חבריו, על התנהגותם ועל תהליכי קבלת החלטות בארגון. החוזק של תרבות ארגונית נמדד בעזרת שני מדדים: הלימה והסכמה. 1. הלימה בין הערכים המוצהרים בארגון בכתב ובעל פה לבין סממנים פיזיים והתנהגותיים בארגון. 2. הסכמה בין חברי ארגון על הערכים ועל מטרות הארגון.

תרבות ארגונית 'חלשה' מאפיינת גישה פסיבית לתרבות הארגון, דהיינו - התרבות מתפתחת בארגון כתהליך טבעי העולה מאינטראקציה בין בני אדם וללא כל הכוונה מצד מנהלים בארגון. בתרבות ארגונית 'חלשה' ניתן להניח גם ריבוי של קונפליקטים בארגון. מנגד, תרבות ארגונית 'חזקה' מציעה מצב בו שוררת הסכמה רחבה בקרב חברי הארגון לגבי הערכים המשותפים לו. כמו כן, תהיה במצב כזה הלימה

בין הערכים המוצהרים לבין ההתנהגות הגלויה ולסממנים הפיזיים. הנחת היסוד המיושמת בגישת זו היא שתרבות ארגונית 'חזקה' היא אמצעי להגדלת התועלת של הארגון (Batley, & Kunda, 1992; Peters & Waterman, 1982; Lodorfos, & Boateng, 2006; קונדה (2000) טען, כי עובדים בארגונים שבהם התרבות הארגונית היא חזקה, מדווחים על תחושת שייכות ונאמנות למקום העבודה. כמו כן, קיים שיתוף פעולה בין העובדים למנהלים בהשגת מטרות משותפות כאשר העובדים רואים ביעדים שהוצבו להם כיעדים שלהם, ומרגישים מחוייבים לפעילות תכליתית למען קידום המטרה.

בניגוד לתרבות ארגונית 'חלשה' הנוצרת באופן ספונטאני, תרבות ארגונית 'חזקה' היא תוצר של פעילות של מנהלי הארגון הבכירים, דהיינו - כלי ניהולי. משולם (1993) הגדיר תרבות ארגונית כ"סך מערכת הערכים והאידיאולוגיה של המנהלים הבכירים בארגון, המועברים לכלל חברי הארגון והמשותפים להם, הנתפשים כך לאורך זמן" (משולם, 1993: 41). האידיאולוגיה היא התפיסה של המנהלים הבכירים לגבי המטרות והיעוד של הארגון ומהם נגזרים ערכי הליבה של הארגון. ערכי הליבה מסודרים על פי היררכיה של חשיבות ועל פי הלימת הערכים למטרות הארגון.

עיצוב התרבות הארגונית, הטמעתה בקרב כלל חברי ושימורה לאורך זמן, נתפסים כאחד התפקידים של המנכ"ל והדרג הבכיר בארגון. (משולם, 1993; Bereson, Oreg & Dvir, 2008; Schein, 1985). לאחר הצבת הערכים, תפקיד המנהלים הוא להפוך את ההחזקה בערכים של המנהלים למשותפת עבור כלל חברי הארגון. היינו, לדאוג לכך שערכי הליבה והשתמעויות שלהם יהיו ברורים ומוסכמים על חברי הארגון ולהטמיע את ערכי היסוד כמדד מרכזי לקבלת החלטות מורה נבוכים בכל תחומי הפעילות בארגון. הטמעת הערכים בקרב כלל חברי הארגון כרוכה במתן דוגמה אישית של מנהלי הארגון, התאמת ההתנהגות ודפוסי הניהול לערכים המוצהרים ומעקב מתמיד אחר האופן בו הערכים מיושמים בארגון ואחר מידת ההסכמה עליהם. ברנזון, אורג ודביר (Bereson, Oreg & Dvir, 2008) מצאו קשר בין המערכת הערכית של מנכ"לים לבין התרבות בארגון שהם ניהלו. לדוגמה: בארגונים בהם המנכ"לים העריכו חרות ויצירתיות התרבות הארגונית התאפיינה בדגש על חדשנות

שינויים בתרבות הארגונית מושפעים גם הם מהערכים של המנכ"לים. לדוגמה, קאר וסלוקום (Kerr and Slocum, 2005) טענו, כי מנכ"לים יכולים להשפיע על התרבות הארגונית באמצעות תפיסת העולם הערכית שלהם. הטמעת מערכת התגמולים בארגון תורמת ליצירת תרבות ארגונית הולמת – עובדים בארגון יאמצו התנהגויות הנחשבות כמתגמלות.

בניגוד לטענה הרווחת בדבר 'תרבות ארגונית חזקה' הופסדה Hofstede (1991), טען כי ערכים של חברי ארגון מותנים בראש ובראשונה בתרבות הלאומית שלהם. העובדים מגיעים לארגון כשהם בעלי ערכים שעוצבו בהם זה מכבר. מנהלים, לטענתו, אינם יכולים להפוך אמונה בערכים למשותפת לכלל חברי הארגון, אלא לעצב את הסממנים החיצוניים של תרבות מסויימת, כגון סמלים וטקסים, שהם בבחינת הרובד החיצוני בתרבות ארגונית על פי המודל של שיין (Schein, 1985). לכן, אם שואפים לכך שמערכת הערכים של המנהלים תהיה משותפת לכלל חברי הארגון, הדרך להשפיע על הערכים של העובדים בארגון היא באמצעות תהליכי המיון, כלומר, בחירת העובדים שערכיהם תואמים א-פריורי את ערכיה של ההנהלה הבכירה.

סולומון (Solomon, 2004) טען כי השימוש במושג תרבות ארגונית בתיאוריות ארגוניות הוא סממן להתקדמות מוסרית משמעותית בחשיבה הארגונית ניהולית. המושג תרבות, לטענת סולומון, הוא בראש ובראשונה מושג חברתי, ולכן לא ניתן לערוך באמצעותו רדוקציה של התרבות הארגונית לרווח כספי, או לכל מושג אחר שאינו קבוצה של אנשים.

בהקשר זה של הדיון בתרבות ארגונית כאמצעי שליטה נורמטיבי, יש לציין את הדימוי השגור בשיח הניהולי של הארגון כמשפחה דימוי זה נועד להעניק תחושה שארגון הוא מסגרת לא תכליתית המאפשרת לעובדים מימוש של ערכים שונים, מעבר לקידום התועלת של הארגון ובכך לחזק את תחושת השייכות והנאמנות אל הארגון ביצירת זהות בין ערכי הארגון לבין ערכי העובד (שנהב, 1995).

לאור סקירת הספרות, מטרת מחקר זה הייתה לחשוף ולתאר את מערכת הערכים של מנכ"לים בארגונים עסקיים מהגדולים במשק בחברה הישראלית, כמו גם את התפיסה שלהם לגבי התרבות הארגונית ותפקידם בעיצוב והטמעת התרבות בארגון. באופן ספציפי יותר, מחקר זה מפנה זרקור לתשובה לשאלות הבאות:

1. מהי מערכת הערכים של מנכ"לים בארגונים עסקיים גדולים ומה תפקיד הערכים האישיים בתהליכי קבלת החלטות אתית בארגון?
2. מהי התפיסה של המנכ"לים כלפי תפקיד התרבות בארגון ותפקידם בעיצוב והטמעת התרבות בקרב כלל חבר הארגון.

## **השיטה**

### **גישת המחקר**

גישת המחקר האיכותני נמצאה הולמת להשגת מטרתו של המחקר הנוכחי. הבחירה בגישה זו נבעה מייחודיותה של התופעה הנחקרת ומהעדר מידע ממנהלים בדרג הבכיר ביותר בארגונים גדולים. גישה זו מאפשרת לחשוף את מערכת הערכים האישית של המנכ"לים ואת תפקיד הערכים בקבלת החלטות אתיות בארגון וכן את תפקיד התרבות הארגונית ותפקידם הנתפס בעיצוב והטמעת התרבות בארגון. (Hitchcock & Hughes, 1995). באופן זה ניתן להבין לעומק את הדינמיקה הפנימית הקשורה בניהול וקבלת החלטות אתיות בסביבה מרובת בעלי עניין המציבה דרישות אתיות לצד דרישות לעמידה ביעדים עסקיים.

### **משתתפי המחקר**

במחקר השתתפו 13 מנכ"לים של ארגונים, מהגדולים במשק הישראלי, מתוכם 7 ארגונים רב לאומיים, ממגוון ענפי תעשייה, כגון- תקשורת, מזון, אלקטרוניקה, תחבורה ופיננסים. הרציונאל לבחירת המשתתפים היה גודל הארגון אותו הם מנהלים, גיוון בענפי התעשייה וכן הכרות מוקדמת עם חלק מהמשתתפים שסייעה להענות שלהם להשתתף במחקר.

13 המשתתפים במחקר כללו אישה אחת ו 12 גברים, בעשור ה-שישי עד השמיני לחייהם, למעט שני משתתפים שהנם בעשור החמישי. לכל המשתתפים ותק של 5 שנים לכל הפחות בתפקיד הנוכחי.

### **כלי המחקר**

נעשה שימוש בריאיון עומק חצי-מובנה (Warren, 2002; Fontana & Frey, 2005), בשל ייחודיותה ומורכבותה של התופעה הנחקרת - חשיפת מערכת הערכים של מנכ"לים בארגונים גדולים, כפי שהם באים לידי ביטוי גם בקבלת החלטות אתיות ותפקידם הנתפס בעיצוב והטמעת התרבות הארגונית. ריאיון עומק חצי-מובנה מאפשר להתוודע אל פרספקטיבה של המשתתפים לגבי סוגית המחקר וניסיונם, זאת באמצעות שאלות שהוכנו מראש לצד תכנים רלוונטיים נוספים שמשתתפי המחקר ראו לנכון להוסיף (Fontana & Frey, 2005; Kvale, 1996). כמו כן, ריאיון עומק מאפשר לחשוף רגשות, מחשבות וכוונות בנושאים שאינם ניתנים לצפייה (Paton, 2005). הריאיון כלל שאלה פתוחה, רחבה וכללית שפתחה את



הריאיון - בקשה להתייחס לציטוט נבחר, המתאים לנושא המחקר, מתוך ריאיונות שנתנו המשתתפים באמצעי התקשורת הכתובה. המידע נאסף בתחקיר מקדים שנערך על כל מרואין, שכלל איסוף מידע ממקורות שונים באינטרנט. שאלה זו מזמינה תגובה חופשית, ספונטאנית ועשירה של החוויה האישית של המרואיין (Kvale, 1996). בהמשך הראיון היו שאלות ספציפיות יותר: שאלות שמטרתן הייתה השלמת פרטים או המשך פירוט והעמקה בדברים שעלו בתגובה לשאלה הפתוחה. נשאלו גם שאלות ממוקדות ושאלות ישירות, שהוכנו מראש, שמטרתן לקבל מידע מדויק על מעשים פעולות רגשות וכדומה. אורך כל ראיון היה כשעתיים.

### **עיבוד הנתונים**

עיבוד הנתונים נעשה באמצעות תוכנת אטלס, על פי תהליכי קידוד המוצעים על ידי שטראוס וקורבין (Strauss & Corbin, 1994). דרך ניתוח זו מאפשרת מצד אחד גישה מאוד שיטתית, ומצד שני יש בה פתיחות וגמישות רבה. הקידוד בוצע בשלושה שלבים: בשלב הראשון – קידוד פתוח – בו אותרו 'קטגוריות ראשוניות' על-ידי חיפוש ואיתור תמות החוזרות על עצמן שעוסקות באופן כללי באותו נושא וניתנות לאפיון או לשיום. בשלב השני – קידוד צירי, בו נקבעו לכל קטגוריה מספר קריטריונים לפיהם נקבע לאיזו קטגוריה לשייך את ההיגדים השונים. הוקפד שגם הקטגוריה וגם הקריטריונים יצביעו על תוכן ספציפי של ממצא. הקטגוריות והקריטריונים נוסחו כך שכל יחידת ניתוח שייכת לקטגוריה אחת בלבד. ובשלב השלישי בוצע קידוד סלקטיבי בהתאם למערכת הקטגוריות שנוצרה תוך תיקונים אחרונים בקטגוריות ובקריטריונים שמטרתו היא להגביר את התוקף הפנימי של הממצאים על-ידי עיבוי כמות הנתונים השייכים לכל קטגוריה, דבר המעיד במידה רבה על קיום המבנים והתבחינים במציאות הנחקרת (Strauss, 1987).

### **ממצאים**

ניתוח הנתונים חושף חמש סוגיות מרכזיות המסייעות במתן מענה לשאלות המחקר:

1. מטרות של ארגון - בעלי מניות או מחזיקי העניין? 2. קבלת החלטות ארגוניות 3. מערכת ערכים אישית של המנכ"לים 4. אתיקה, רווח ואחריות חברתית תאגידית 5. תרבות ארגונית – חשיבותה בארגון ותפקיד המנכ"לים.

בתיאור הממצאים הוסרו כל הפרטים אשר יכולים להצביע על זהות המרואיינים ו/או הארגון אותו הם מנהלים, שכן מדובר באנשים ידועים ומוכרים היטב לציבור בישראל. קו תחתון מציין פרט אשר הושמט מתמלול הראיון לצורך שמירה על סודיות המרואיינים. כמו כן, דברי המרואינת הובאו בלשון זכר.

#### **1. מטרות של ארגון – בעלי מניות או מחזיקי עניין?**

המנכ"לים נשאלו לגבי התפיסה שלהם את מטרות הארגון העסקי, על מנת להבין את ההקשר הרחב בו מתרחשת הפעילות הארגונית. שמונה מתוך שלושה עשר המרואיינים התייחסו לשאלה למי מחויבים המנכ"לים בבואם לקבל החלטות – מחזיקי העניין או בעלי המניות של הארגון.

מרואיין אחד ציין כי מנכ"לים הם שלוחים של בעלי המניות:

תראי, מנכ"ל בסופו של דבר אמנם ממונה על ידי הדירקטוריון. הוא ממונה על ידי הדירקטוריון והוא שלוחה כדי להשיג את המטרות העסקיות. אבל בסופו של דבר, אם הוא רק רואה את האינטרסים שלהם ולצורך העניין הוא לא רואה אינטרסים אחרים הוא בסופו של דבר מזיק לאינטרסים שלהם (מרואין 2).

מרואין אחר הסביר מהן למעשה המטרות העסקיות של בעלי המניות :

אם אתה שואל את מועצות המנהלים לא יצביעו על רווחיות כעל מטרה אלא יצביעו על מטרה יותר כוללת מה שהם קוראים להעלות את ערך החברה... אפשר להגיד שאני מעלה את הערך של החברה בהעלאת המניות שלי וכי וזה אומר דגש הרבה מאוד על על החדשנות, על להיות הראשון בשוק וכי וכי. היום אי אפשר להתעלם מהגורמים הסביבתיים הווה אומר, עולם ירוק והתרומה שלנו לעולם הירוק, להיות אתיים להתפתס ככזה על ידי הציבור. זה כל זה ביחד יוצר את ערך החברה וקשה להפריד את ערך החברה רק לצדדים האיך לומר את זה כמותיים כספיים שלו (מרואין 3).

שני מרואיינים נוספים התייחסו להעלאת ערך החברה עבור בעלי המניות כמטרה הראשונה של הארגון :  
בין שלושת הדברים האלה, לבין ערך החברה, אסטרטגיה והטקטיקות, יש, אפשר להגיד עוד הרבה דברים, זה לא משנה. אבל בעיקר, כל מנכ"ל שואף לתמרן בין שלושת הדברים האלה... והמטרה הראשונה היא מושגת באמצעות רווחים, באמצעות אם הולכים לבורסה אז יש ערך של החברה בבורסה וכל מיני דברים כאלה. וזה פחות או יותר הדברים האלה (מרואין 4).

המרואין הנוסף קושר בין רווח כאמצעי להשגת האינטרסים של בעלי המניות לבין רווח כאמצעי לתשלום משכורות לעובדים :

אתה צריך ליצור מנגנונים של אמון בינך לבין הצרכן שלך, של אמון. זאת אומרת כל הדברים האלה, אם אתה מכניס אותם לתוך קופסא ואני יכול למנות עוד כמה, יובילו אותך בסוף נקרא לזה למטרה שהיא הראשונה נניח, היצירת ערך לבעלי המניות, אבל היא לא יכולה להתקיים בלי כל מה שאמרתי, מה שאמרתי למטה... קודם כל רווח זה לא מושג שצריך להגיד עליו סליחה. אם לא יהיה רווח בארגון פספסנו את המטרה. אין ארגון מפסיד. כולם הולכים הביתה. אז אם אני לא אשיג רווח ואנשים לא יבינו שאני חייב להרוויח, אז לא יהיה רווח. אם לא יהיה רווח אני לא יכול לשלם משכורת, לא יכול לשלם משכורת לכו ללשכת העבודה. כשאני קם בבוקר עם ראש של לשלם משכורת לעובדים זה אומר אני חייב להרוויח כסף כי אם אני לא ארוויח כסף אין לי מאיפה לשלם, ואז אני אצטרך פיטורים וקיצוצים וכד', אני מעדיף לא להגיע לזה (מרואין 5).

מרואין אחר טען לאחריות כלפי העובדים בנוסף לאחריות הכפולה של המנכ"ל כלפי הארגון וכלפי בעלי המניות :

יש אחריות כפולה. יש אחריות כלפי הארגון ויש אחריות כלפי בעלי המניות אבל יש גם אחריות כלפי העובדים. אחריות כפולה, אחריות כלפי העובד היחיד ואחריות כלפי כלל העובדים. אם העסק לא ינוהל בצורה נכונה, אז אתה פוגע בכלל העובדים אתה מסכן את מקום העבודה אתה מוריד את תנאי הרווחיות אתה מוריד את תנאי השכר (מרואין 13).

מרואין נוסף מסביר למה הכוונה אחריות כלפי הארגון/חברה :

אתה כמנכ"ל אתה אחראי לחברה והחברה היא כל מחזיקי העניין ... לא כי ברגע שאתה ממונה אתה אחראי לחברה אתה לא אחראי לאינטרס של קבוצה אחת (מרואין 2).

דוגמה לאחריות כלפי מחזיקי העניין שונים יש בדבריו של המרואיין הבא :

אז אנחנו באמת התלבטנו מה המטרות של הארגון והחלטנו שהמטרה שלנו זה לספק פתרונות ללקוחות שלנו, שיהיו שבעי רצון מאיתנו, זה מטרה מספר אחת מטרה שנייה זה להצמיח, לגדל, לטפח עובדים מסורים ומנוסים, זה מטרה מספר שתיים. מטרה מספר שלוש זה לפתח ולטפח שותפים, קבלני משנה, לאורך זמן, מנוסים. מטרה מספר ארבע זה לדעת לתרום לקהילה שמסביבנו כמיטב יכולתנו, בכל מקום שאנחנו נמצאים. ועכשיו באה השאלה ומה עם בעלי המניות. נכון, אז אני אומר שאם נעשה את כל מה שאמרתי קודם, אז אני משוכנע ובטוח ובמאה אחוז שבעלי המניות יצאו נשכרים ( מרואיין 9).

מרואיין נוסף מדגיש גם הוא את היתרון בדאגה לכלל מחזיקי העניין :  
מטרה של חברה עסקית לא רק לייצר רווח לבעלי המניות חברה משרתת את בעלי המניות, עובדים, לקוחות קהילה. כאשר יש רווח לכולם לא יכולה להתעורר סוגיה אתית (מרואיין 12).

לסכום, מניתוח הראיונות ניתן ללמוד שיש אי הסכמה לגבי מטרות הארגון : מספר מנכ"לים מציינים מטרה יחידה לארגון, מטרה עסקית – העלאת ערך החברה. התייחסות לאינטרסים של כלל מחזיקי העניין, כולל גורמים סביבתיים נתפסת כהכרחית וכמקדמת את השגת המטרה העסקית. דהיינו ניתן להגדיר את התייחסות למחזיקי העניין כ 'אגואיזם נאור'.

מאידך, התשובה הרווחת בקרב המנכ"לים היא שלארגון יש מספר מטרות, יותר מאשר מטרה יחידה, כאשר כל מטרה מוגדרת בזיקה לאחד ממחזיקי העניין של הארגון ללא קדימות א-פריורית לאינטרסים של בעלי המניות. דהיינו המטרות של מחזיקי העניין הן בעלות ערך כשלעצמן ולא רק אמצעי לקידום מטרות הארגון.

## 2. קבלת החלטות ארגוניות

המרואיינים נשאלו לגבי אופן קבלת החלטות בארגון. התשובות התמקדו בשלושה נושאים :

1. קבלת החלטה כתהליך מתמשך או 'חיתוך מהיר'. 2. שותפים לקבלת החלטה א. מועצת המנהלים ב. צוות ההנהלה. 3. השפעת הסביבה על קבלת החלטות ארגוניות.

### 2.1 קבלת החלטות - תהליך מתמשך או 'חיתוך מהיר'

תשובות המנכ"לים נעות בין קבלת החלטות כתהליך מתמשך לבין הצורך לקבל החלטה במהירות, גם במחיר של אי ודאות.

מספר מרואיינים מציינים החלטה כתהליך מתמשך, לעומת החשיבות של החלטה מיידית :

יום אחד אני אומר : בני, בוא תסביר לי, איך אפשר להגיע לדבר כזה, השולחן שלך נקי, אני יודע כמה דברים מגיעים אליך. אז הוא אומר לי : אני לא מבין אותך, איך מחליטים, יש כמה אלטרנטיבות, או שאני צריך לקבל החלטה, אני מקבל, או שאני צריך להעביר את זה למישהו שעובד בשבילי ואז אני מעביר אליו או שאני צריך לזרוק לפח. למה צריך לשים פה? אמרתי : טוב, הלוואי ואני הייתי יכול לעשות את זה. איפה החולשה שלי בהחלטה, בדברים כאלה, למה השולחן שלי עד היום מלא, לא חסר, בגלל זה שאני אומר, זה אני אפתור בטווח ארוך, וזה אני עוד רוצה לקרוא, זה טוב כבר לכיתה, אבל מה קורה במציאות? במציאות יושב כל פעם עם המזכירה ויש הרבה דברים ששמתי שאני צריך עוד להסתכל בהם, אבל לא הסתכלתי ואמרתי : זה כבר ישן, תיקחי את זה....

....אחד האלמנטים אני חושב כשמדברים על קבלת החלטות יש בעיה מאוד רצינית כמובן בעסקים, מה הדבר שדורש החלטה מיידית ויש דברים שאתה יודע אין מנוס, אתה צריך, כן לא, כי אחרת בין כה וכה אתה מנהל משא ומתן עם בן אדם שאתה רוצה, שרוצה להצטרף או משקיע, אתה לא יכול להגיד לו : תבוא בעוד שנה, אין

דבר כזה, או אולי יש כאלה שיבואו עוד שנה... (מרואיין 8).

מהר מאד גיליתי שמנהלים היום זה לא מנהלים של החלטות אני לא מקבל החלטות. אני מנהל תהליכים. הרבה פעמים הקונפליקטים שלי עם הבורד זה בעניין תהליכים. כי אני עובד עם תהליכים. קבל החלטה וזהו. מה כל כך מסובך? אני יכול להצביע על 12 או יותר תהליכים מגוריים שהיו בחברה ואושרו פה אחד. אני יודע גם להיות דטרמניסט לעשות חישוב מהיר ולחתוך. נגיד שעלה לי זיק של רעיון אני לבד יכול לסגור את זה בשעה. בחברה כמו היום אני צריך מצגת לשיבה של בורד זה יכול לקחת חודש. אצלי החודש הזה מונע כל מיני דברים. לפעמים לא בא עד שאני אעשה את כל התהליך ההזדמנות תברח (מרואיין 13).

דוגמה להחלטה שהתקבלה בעקבות תהליך:

זה התקבל לבד בסוף היום השני של תהליך כזה של סדנת אלטרנטיבות וישבנו והיה ויכוחים חבל על הזמן. הרבה צעקו ויש המון אמוציות בתהליך כזה אם למשל אני מנהל את אירופה ואז אני מגלה שאני בעדיפות 6 של \_\_\_\_\_ להשקיע זה שבר עמוק ואני מתחיל להילחם. בסוף היום אחרי שרואים בטבלה את הדברים ויש את מה שנקרא חכמת ההמונים כאשר רואים את הטבלה עם ריכוז כל הנתונים ככה הכל צף לכולם (מרואיין 13).

מרואיינים אחרים מדגישים את הצורך בקבלת החלטה מהירה, לעיתים גם על חשבון אי ודאות:

... להפך, אנחנו אומרים לפעמים שאתה לא צריך להיות לגמרי בטוח בשביל לעשות משהו. יש כאלה שאומרים שצריך להיות מאה אחוז בטוח שאי אפשר לחשב, אני אומר בדיוק את ההפך. זאת אומרת העולם לא מחכה לנו, לא כולם מחכים עד שאנחנו נחליט... אז אם אני צריך להסתכל אחורה אז הייתי פשוט מחליט יותר מהר אני מצטער על דברים שלא עשיתי, הרבה יותר מאשר על הדברים שכן עשיתי. לכן המסקנה שלי היא שאני צריך פשוט לעשות יותר דברים. אני יכול לומר לך יותר מזה. אנחנו תמיד מנסים לפני קבלת ההחלטה להיות בטוחים בצדקת הדרך. והמסקנה שלי היא שלא צריך לחכות עד שאתה בוודאות גמורה, אלא גם קצת פחות ברורה כדאי להיכנס ולעשות (מרואיין 9).

לעיתים מהירות קבלת ההחלטות חשובה יותר מאשר מהירות ההחלטה. בשוק דינאמי אי אפשר להתמהמה (מרואיין 10).

אני מגדיר ניסיון כאוסף כל האירועים שקרו בחיך הבוגרים שאתה יכול לשקלל את זה, להבין את העומק את הסיטואציה, אתה יכול להבין את המשמעות של זה, אוסף כל האירועים שהמוח יש לו את היכולת זה מחשב אינסופי להעביר את זה, לצמצם את זה לשנייה כי באה לך עכשיו בעיה ומה אתה עושה? מקבל החלטה (מרואיין 5).

## 2.2 שותפים לקבלת ההחלטות - מועצת המנהלים וצוות ההנהלה

המנכ"לים ציינו שני שותפים לקבלת ההחלטות ארגוניות - מועצת המנהלים וצוות ההנהלה.

### 2.2.1 מועצת המנהלים

שלושה מרואיינים ציינו את הכפיפות של המנכ"ל להחלטות של מועצת המנהלים:

אגב, היה שינוי אני לא זוכר בדיוק. תלך שלושים שנה אחורה. מנכ"לים של חברות, כי היו הרבה חברות כאלה שהבעלות לא הייתה ברורה, הם באמת האמינו שהם הבעלים. והיו מנכ"לים בזמנו, אני לא זוכר אם זה היה לפני שלושים שנה או משהו כזה, שפוטר או התפטרו שפתאום חל שינוי ופתאום יש בעלים והם לא כל כך הבינו, שהלו אתם לא הבעלים. בסוף יש דירקטוריון שהוא קובע את העסק. אז מנכ"ל מקסימום יכול לבוא ולהגיד אתה יודע מה אם אני מאמין שזאת הדרך הנכונה ואתם לא מקבלים את דרכי אז אני הולך הביתה. אבל הוא לא יכול להתעלם כי בסוף הוא כפוף לדירקטוריון... מנכ"ל ממונה על ידי הדירקטוריון והוא חייב

קודם כל את התפקוד שלו בסופו של דבר הדירקטוריון מסמיך אותו. הדירקטוריון הוא זה שקובע את האסטרטגיה. הוא לא יכול לבוא ולהגיד חבריה אתם יודעים מה, לא מעניין אותי מה אתם אומרים, אני חושב שהעובדים צריכים לקבל עוד עשרה אחוז ואתם תסתפקו דיבידנד יותר נמוך. Take it or leave it. זה לא עובד ככה. הוא יכול אולי להציע לדירקטוריון אסטרטגיה מסוימת שאומרת בוא נעלה לעובדים את השכר בעשרה אחוז סתם אני אומר בתוך דוגמא וכתוצאה מזה המוטיבציה תגדל ואז אתם גם תרוויחו בסופו של דבר יותר. אבל הוא לא יכול להתעלם מהם, מי שקובע את האסטרטגיה של הארגון זה הבעלים (מרואיין 2).

....אבל אני חושב בגדול, שאגב זה באמת לא קורה לעיתים קרובות, בגלל זה שמנהלים ואנשים יודעים שהם צריכים להתיישר לחלוטין עם האסטרטגיה או המטרות של החברה או של בעלי המניות. יכול להיות מצב אפור, זאת אומרת שהמנכ"ל מזהה את מה שרוצים בעלי המניות, הוא לא מאמין בזה לחלוטין, אבל הוא מבצע. כי מה הוא צריך את הצרה הזאת שמזמנים אותו ו... (מרואיין 4).

אני כמנחה חייב להתאים את עצמי לסביבה בה אני נמצא. יש סביבה שבה בעלי המניות הם דומיננטיים והם רוצים להביא את הרווחים שלהם בעשר השנים הבאות למקסימום. צריך להתאים לסביבה הזו. יש סביבה אחרת שבה לא בודקים בציציות את דוח רווח וההפסד ולא נהוג לחלק דיבידנדים צריך לשמור על תנאי העסקה של החברים וצריך לספק את הצרכים וענין אגו כזה או אחר למנהלים (מרואיין 7).

שלושה מנכ"לים דברו על עצמאות בקשר עם מועצת המנהלים :

היה לי איזה שהוא respect אליהם. אם יש משהו שיש סיכוי שהם לא יאשרו ואני יודע למה הם לא יאשרו. אין דבר כזה שלא יאשרו אם זה תואם את האסטרטגיה והכול. אז אני מכיר כבר. למשל אם יש משהו שהוא עלול לגרד את כל היעדים שדיברנו קודם, אז אני לא. סך הכל אני זכיתי במועצת מנהלים מדהימה, שיש לה חלק גדול בהצלחה של החברה. קשה לי לתאר לך את ההרמוניה שיש (מרואיין 9).

אני מאמין ביכולת לשמור על עצמאות ולדפוק על השולחן כלפי אלה שמעליך ולא לקבל כמובן מאליו את מה שהם אומרים אבל גם לדעת מתי לא מתאים ללחוץ דברים ולדחות את זה למועד אחר לא ללחוץ אותם לפינה (מרואיין 7).

תראי, אני אתן לך דוגמה למשל, אני זוכר כשהגעתי ל\_\_\_\_\_ אז המצב היה מאוד קשה. ותמיד יש את הדיבורים, כן נו, אז למה אתה לא עושה תכנית התייעלות? ולמה אתה לא מקצץ בשכר של זה? ולמה אתה לא זה? ואם צריך אם העובדים לא משתפים פעולה אז נסגור את החברה. אז הרבה פעמים אמרתי לעובדים חבר'ה תראו, אם אתם רוצים לסגור את החברה בסדר זה דבר אחד. לסגירת חברה יש עלויות. ובשביל מה שאנחנו רוצים להשיג לא בדיוק זה שווה את זה. זה בדיוק התפקיד של מנכ"ל. הוא לא שליח לך תעשה, זהו יאללה. התפקיד שלו להיות מסוגל להבין את המצב ולהסביר את זה. נכון? הוא לא שליח חד כיווני. אם הוא שליח חד כיווני אז הוא לא שווה שום דבר (מרואיין 2).

המרואיינים נשאלו לגבי מצבים של חילוקי דעות עם מועצת המנהלים. טענה שחזרה היא, כי במקרה של חילוקי דעות המנכ"לים יבחרו להתפטר :

ברגע שאתה מכיר עם מי אתה עובד, אתה לא מביא דברים לדיון שאתה יודע שאין שום סיכוי שהצד השני יקבל אותם. אני עבדתי עם מועצת המנהלים שלי המון שנים ביחד, הבנו כבר את תפיסת העולם של השני. אם הייתה בעיה בתפיסת העולם, אז אחד מאתנו היה צריך ללכת. אם יש לך בעיה בתפיסת עולם. אם זה אותה תפיסת עולם, אז כשאתה מביא דברים, לא יכולים להיות חילוקי דעות נוראיים.... היו מספר מקרים בודדים שאני הבאתי את זה ל-board ואמרתי שאם לא מאשרים את זה אני פורש, כי ידעתי שלא יאהבו את זה אבל לי זה נראה שהם טועים. ואם הם לא מעלים את זה אז זה לא עובר. כי על דברים קטנים אני לא הולך להתווכח,

זה על דברים גדולים ... ולמזלי הם אישרו את זה, אבל זה היה בודדים. מאוד חשבתי גם שאני צודק. חשבתי שאני צודק במאה אחוז, לא בתשעים ותשע, הם פשוט לא רואים נכון, לא מבינים נכון (מרואיין 9).

זאת אומרת אם הדיקטטור לא מאשר אסטרטגיה שאני מאמין בה, והוא מציע אסטרטגיה אחרת שאני לא מאמין שהיא, אז כן אז צריך להתפטר... אם אתה לא מאמין שאתה יכול להשיג את התוצאות תחת הדבר הזה, אתה צריך כן להגיד אדוני תודה רבה אני לא מאמין שאני יכול לעשות את זה. שתיים זה כמו כן יכולים להיווצר גם תנאים אחרים, לצורך העניין לדוגמה אם דיקטטור מתנהג בצורה לא סבירה. כמו למשל אם יושב ראש חושב שהוא מנכ"ל על, לא צריך מנכ"ל, קח תנהל את העסק. זאת אומרת יש איזה שהוא איזון במה שנקרא ב-governance של ארגון של דיקטטור, של מנכ"ל הנהלה שצריך להתקיים. אז אם מנכ"ל חושב שאין לו את הסמכויות המספיקות. נניח אני אתן דוגמה למשל שדיקטטור בא למנכ"ל ואומר לו, למנכ"ל למשל של חברה של מיליארדים, כל הוצאה מעל שקל אתה צריך אישור שלנו. הייתי אומר להם חברה תודה רבה שלום. תנהל את העסק לא רק כי זה פרינציפ כי אי אפשר לעבוד ככה (מרואיין 2).

... כי ברגע שבעלי המניות לא מגיעים להבנה עם המנכ"ל, אם זה על ידי זה שהוא לא יכול לבצע את המדיניות שלהם או שהם לא נותנים לו לבצע את המדיניות שלו, הם צריכים להיפרד מיד. זה מצב נוראי (מרואיין 4).

## 2.2.2. צוות הנהלה

שלושה מרואינים ציינו את החשיבות של עבודת צוות והרמוניה בין חברי הצוות :

הנהלה של \_\_\_ גדלה איתי. אני מנכ"ל כשבע עשרה שנה. אז זו הנהלה של היום הייתה איתי בהתחלה. זאת אומרת חברי הנהלה הולכים איתי עשרים שנה עשרים וחמש שנה. אז ככה שגדלנו ביחד, הבנו ביחד, למדנו ביחד, את כל תפיסת העולם פיתחנו ביחד. זה לא היה משהו שאני פיתחתי והם הסכימו, אלא ישבנו ביחד. אותו אחד שהוא V.P for compliance הוא איתי מהיום הראשון וגם כל שאר האנשים. חשבנו שגם אי אפשר אחרת (מרואיין 9).

אני מאד מאמין בהקמה של צוות ניהולי שמחויב אחד לשני שעובד בחברות באווירה נעימה מחויבים אחד לשני. זה מצריך יחסים מעבר ליחסים פורמאליים. ביחסי עבודה אפשר לקבל תפוקה מוגבלת. ביצירת יצירת יחסי עבודה טובים אפשר להפיק הרבה אבל עם יחסים אישיים עם הצוות הניהולי המצומצם שלך אפשר להפיק הרבה מעבר. זה מצריך מערכת יחסים מעבר למערכת יחסי עבודה... אני מאמין ביציבות בצוות ניהולי. את הסגנית שלי הבאתי ממקום אחר. כאשר אתה סומך על אנשים שמתחתיך, שהם סומכים עליך אתה נותן בהם אמון הם יכולים לפרוח ולהחזיר לך. אם בחרת צוות ניהולי שהוא מוכשר והוא נאמן לך והוא מסור אז באמת שהשמים זה הגבול. כמו כן מזה מחייב לבחור אנשים בקפידה. אם מדובר על צוות שעובד יחד הרבה זמן ההיררכיה מאד ברורה גם בלי להיות פורמאליים. זה יכול לעבוד במקומות מסוימים אבל לא בכל מקום. אם אתה מצליח ליצור צוות כזה אז אתה מגיע להישגים מאד גבוהים (מרואיין 7).

בניהול זה חשוב אין דבר כזה שמישהו הכי טוב. לכל אחד יש חסרונות וצריך להשלים אותו והוא צריך להשלים אותו. אף אחד לא מושלם. יש שמנהלים שהשלימו אותי בידע ובאיזון. ככה מיצרים צוות שבהרמוניה מיצר את האופטימום (מרואיין 10).

מרואיין אחד ציין קשר של סמכות כלפי אנשי הצוות :

הנקודה היא שהמון קונפליקטים שפה אני מנהל, זה תכתיב. אני אומר להם חברה ככה אני רוצה, והם עושים. אני מלמד אותם, הם הולכים איתי, הם מתחברים אליי וכי (מרואיין 1).

מרואיין אחר ציין את הצורך להשתפר בבחירת אנשי צוות הנהלה :

אם הייתי צריך להגדיר מה הייתי צריך יותר טוב? הייתי צריך יותר טוב לבחור אנשים. זה דבר אחד, קשה לי היום להיכנס אני מניח.... זה פחות או יותר מה שאני יכול להגיד לך (מרואיין 8).

לאור החשיבות הנתפסת של צוות ההנהלה המנכ"לים נשאלו לגבי הקריטריונים לבחירת אנשי הצוות: מה חשוב לי בבחירת הצוות הניהולי? דיסקרטיות, אמינות זה במקום הראשון. וכמובן כאלה שאני חושב שהם יתרמו (מרואיין 11).

אנשי צוות אני בוחר על פי הערכה שלי את היכולות שלהם והיכולת להיות שותפים לארגון. מאפייני אישיות, אינטגריטי. לכל ארגון יש DNA שונה והצוות צריך להתאים לזה. חשוב לי מערכת יחסים בין אישית בצוות ההנהלה, הרתמות למשימות, לא מתעסקים בסכסוכים או בקרבות טריטוריה. בעלי יכולת לקב"ח עצמאיות. דוחפים נושאים קדימה אני מחפש אנשים שינהיגו את עצמם. יש לי יכולת לירידה לפרטים ולפעמים, אני רואה דברים אבל לא רוצה לרדת לזה. מי שלא יכול להנהיג את עצמו לא יכול לעבוד אצלנו... יש ענין של לקיחת אחריות. אם אתה מחליט אין מי להאשים (מרואיין 12).

אני מאמין מאד בגישה של להצמיח מישהו מלמטה. לעיתים זה על הגב שלי זה לוקח זמן להנות מאנשים כמו שאנחנו רוצים. צוות מאד מגובש. זה אתגר גדול מאד לאנשים שצמחו בתוך החברה. יכולתי להביא אנשים שעשו כבר עבודות אסטרטגיות אבל הם לא מחוברים לחברה. זה טרייד אוף. להגיד לך שזה מוחלט? ממש לא. זה לא שחור לבן. היום במינון בערך 85% בהנהלה זה אנשים שצמחו מתוך חברה. מבחינתי זה מאד טוב כי זה לוקח תקופה לבנות הנהלה. במיוחד עם מנהל מסוים, זה הימור. לקחתי מנהל תפ"י והעברת אותו להיות סמנכ"ל תפעול. ואז שנתיים צריך לתמוך בו מאד מאד חזק שיצליח בתפקיד. זה מישהו שמכיר את החברה יש לו מחויבות אבל חסר דברים חיצוניים. לפעמים מביאים אנשים מבחוץ. קשה לגייס אנשים טובים, אנשים מקצועיים. יש הרבה אבל אנשים טובים אבל גם שישתלבו בדנא. אם לא ישתלבו אז יפלטו. לא אני אלא פשוט הגוף יפלוט אותם (מרואיין 13).

### 2.3 השפעות הסביבה על קבלת החלטות

שלושה מנכ"לים ציינו את השפעת הסביבה הפנים ארגונית והחיצונית על קבלת החלטות בארגון: אתה למעשה שחקן במגרש משחקים. אם לא תכיר את כללי המשחק לא תוכל לשחק או תפלט מהמגרש (מרואיין 7).

אם אני רוצה לשנות אסטרטגיה בגוף גדול אני חייב להסביר את זה גם לסביבה וגם לעובדים וגם לכולם. חברה ממחר לובשים כובע כחול ולא כובע אדום, אני חייב להסביר להם אחרת אני לא יכול לשנות את האסטרטגיה, אני צריך עוד פעם שהארגון יזדהה עם האסטרטגיה ועם מטרות החברה (מרואיין 5).

אמרתי לך את זה, תראה, מנכ"ל בסופו של דבר מקבל החלטות על פי הסביבה ומה הוא קולט (מרואיין 2).

ארגון זה יצור חי יש לו אופי, אישיות, נפש בעיני זה בעצם משהו חי וכאשר הדברים עובדים נכון אז לארגון גם יש מוח. לא יודע אם זה אחת השאלות אבל מה זה התפקיד של מנהל בכיר בעיני, זה להיות בעצם חלק מהמוח הקולקטיבי הזה שמתווה את הדרך קדימה. היצור חי והמנהל הבכיר זה שיודע לעשות את השינוי להתאים את הארגון למה שהסביבה דורשת על מנת להמשיך להצליח (מרואיין 11).

לסכום: המנכ"לים מתייחסים בדואליות לקבלת החלטה- תהליך או חיתוך מהיר. מחד ברור כי יש חשיבות לתהליך קבלת ההחלטה, זה מאפשר למנכ"לים לשתף גורמים רלוונטיים לקבלת ההחלטה ולהעזר בחכמת המונים, כמו כן זה יש נושאים הדורשים לימוד טרם החלטה. מאידך, המנכ"לים

מציינים את חשיבות המהירות בקבלת החלטות בשוק דינאמי ותחרותי ואת חוסר היכולת להתמהמה, גם על חשבון פגיעה ברמת הודאות של ההחלטה. מהירות ההחלטה – תהליך או חיתוך מידי נתפסת כתוצאה של סביבה פנים וחוף ארגונית. יחד עם זאת, ניתן לראות בזה גם מאפיין אישי, כאשר יש מנכ"לים שצינו שהם מטבעם מהירי החלטה ואחרים דברו על צורך בתהליך. גם המנכ"לים אשר נוטים לקבל החלטות מהירות מכירים בצורך לשתף את צוות ההנהלה בהחלטה, גם על חשבון ויתור על הזדמנויות עסקיות.

המנכ"לים אינם מקבלים החלטות לבד. יש להם שני שותפים מרכזיים – מועצת המנהלים וצוות ההנהלה. מנכ"לים אחידים ציינו את הסמכות הברורה של מועצת המנהלים ואת היותם הקובעים את האסטרטגיה ומטרות הארגון, כאשר המנכ"לים מהווים נציגים של מועצת המנהלים. אחרים טענו לחשיבות של שמירה על עצמאות של המנכ"לים והביעו התנגדות לתפיסה הרואה במנכ"ל שליח חד כיווני של בעלי המניות. המנכ"ל על פי תפיסה זו מייצג את האינטרסים של בעלי המניות כלפי כלל העובדים בארגון ולהפך. המרואיינים דברו על החשיבות של הכרות עם תפיסת העולם של חברי מועצת המנהלים, על מנת להמנע מלהעלות לדיון נושאים אשר מועדים מראש לאי הסכמה כמו גם על הצורך בשיתוף פעולה עם מועצת המנהלים. המנכ"לים טענו כי הם יסכימו להתפשר על אי הסכמה לגבי דברים קטנים. יחד עם זאת, הם לא יהססו להביא לידי החלטה רעיונות שהם מאמינים בהם ולהתעקש על קבלת אישור והסכמה ממועצת המנהלים. במקרים של אי הסכמה עם מועצת המנהלים בנושאים עקרוניים ברור לכל המנכ"לים כי עליהם לסיים את תפקידם בארגון.

שותפים נוספים לקבלת החלטות בארגון הם צוות ההנהלה. המרואיינים ציינו את החשיבות הרבה שהם מייחסים לעבודת הצוות ושיתוף הפעולה עם חברי ההנהלה. כמו כן הזכירו את חשיבות האמון בין החברים. עבודת הצוות מושתתת גם על יחסים בלתי פורמאליים. יחסי עבודה טובים נתפסים גם כגורם המקדם את האפקטיביות של הצוות. המנכ"לים מייחסים חשיבות ליציבות צוות ההנהלה לאורך שנים. אחד המנכ"לים ציין שהוא מביא איתו לארגון אנשים שעבדו יחד בארגונים קודמים. המנכ"לים מדברים על שיתוף בקבלת החלטות, למעט מנכ"ל אחד, שציין שהוא נותן תכתיבים לאנשי ההנהלה והם לומדים מה נדרש מהם עם הזמן. בחירת צוות ההנהלה מבוססת על יכולות אישיות וכישורים רלוונטים לתפקיד כמו גם על מאפיינים בין אישיים – הרתמות למשימות, אמינות, דיסקרטיות ושיתוף פעולה. חשיבות רבה מיוחסת להתאמה הערכית בין חברה הצוות וקיום של דנא משותף. בנוסף למועצת המנהלים וצוות ההנהלה, המנכ"לים מייחסים חשיבות גם לסביבה הפנים והחוף ארגונית כגורם המשפיע על קבלת החלטות. המנכ"לים מציינים את החשיבות בהכרת הסביבה על מנת להתאים את החלטות בארגון לדרישות הסביבה. כמו כן, הבנה ותמיכה של הסביבה הפנים ארגונית – העובדים והחוף ארגונית נתפסת כגורם מרכזי בהובלת שינויים אסטרטגיים.

### **3. מערכת הערכים האישית של המנכ"לים**

שאלות לגבי מערכת הערכים של המנכ"לים העלו ארבע סוגיות מרכזיות: 1. ערכים אישיים של המנכ"לים 2. מקור הערכים האישיים 3. התאמה אישי-ארגונית 4. התאמה יחיד-ארגון

3.1 ערכים אישיים של המנכ"לים – 'איש של אנשים' וקיום הבטחות

המרואיינים ציינו מגוון של ערכים כגון, נאמנות למטרות הארגון, חריצות, אכפתיות, חופש פעולה ואמינות. בעוד כל אחד מהערכים הוזכר על ידי מרואיין בודד, שני ערכים חזרו בדברי מספר מרואיינים: 1. 'איש של אנשים' 2. קיום הבטחות.



### 3.1.1 איש של אנשים'

אחד הדברים שחזרו בדברי המרואיינים הוא החשיבות של הקשר עם אנשים כערך כשלעצמו, המרואיינים הגדירו זאת גם כ'איש של אנשים' ו'בין אדם לחברו'.

הכי חשוב קשר עם האנשים למשל אמפטיה... אז מה יום אחד רוצים לדבר איתי חברי הועד והמזכירה שלי. הם אמרו שהעובדים נמצאים בפיגור אחרי העובדים במשק. זה לא היה נכון אבל אמרו לי שאני חייב לעשות משהו. הסברתי שאנחנו במצב קשה של הפסד ואם אעלה שכר נגדיל הפסד. אמרו לי תראה יש לך במפעל ציוד ואנשים שאלו אותי האם הורדתי משהו מעלות הציוד אמרתי לא, אם יתקלקל הציוד אני גמור. אמרו לי אנשים יותר חשוב מציוד אתה כל הזמן אומר את זה. אמרתי חברה אתם צודקים. זה הערך הכי חשוב אצלי אנשים. אמרתי נכון והעליתי שכר. והם מאד העריכו את זה. זו תובנה מאד חשובה שלא הרבה אנשים מוכנים להסכים לזה (מרואין 10).

האופי האישי שלי, אני קודם כל איש של אנשים, תמיד הייתי איש של אנשים. כל הניהול שלי אני מקווה שבא ממקצועיות כי לא יכול להיות אחרת, אבל לא על חשבון אנשים, לא על חשבון היותי איש של אנשים. מסיבה מאוד פשוטה, האהבה הגדולה שלי הייתה האנשים שאני עובד איתם והלקוחות שלי. בשלושים אנשים הכרתי את כל אחד משלושים האנשים, את כל אחד מבני הזוג שלהם ואת כל הילדים שלהם. וזה אומר שהגעתי ולפני כל הטיפול בעסקים ולפני כל טיפול בדבר אחר, קודם כל פגשתי כל בן אדם, כל אחד, ישבתי איתו, הסברתי לו, הוא סיפר לי מה מפריע לו. מה שנקרא קירבתי אותם אליי אחד אחד (מרואין 11).

בסולם שלי עומד קודם, באמת אני רוצה לתפוס את עצמי כאדם שיש לו קוד התנהגות מסוים, שהוא תורם חברתית, שאכפת לו מהעובדים שלו, שהוא תורם לקהילה. 'בין אדם לחברו' הבנתי שזה ערך עליון. אני בא מהעולם, באמת תפיסת העולם שלי זה שזה יש לזה ערך בפני עצמו, יש ערך להיות אדם מסוים, להיות מנהל מסוים, ומזה נגזר כל היתר. ומזה ייגזר גם שלאורך זמן זה ישתלם עסקית וכו'. (מרואין 1).

### 3.1.2 ערך נוסף שחזר בדברי המרואיינים הוא קיום הבטחה:

לכי דברי עם ועדי עובדים, יגידו לך תמיד אם הוא הבטיח, הוא הבטיח... עכשיו, לצד העסקי הבטחות הן דבר שקודם כל אני חשוב שאתה צריך להיות עם commitment ברור ומלא ולעמוד בו, במיוחד ב \_\_\_ כי אם עוד רגע מישוהו ישמע שאתה לא קיימת התחייבות מול ספק, או מול עובד, או מול ציבור עובדים, אתה יודע... (מרואין 1).

הבטחה חייבים לקיים נקודה. אמרתי גם למנהלים, כי אחרת אנשים מאבדים אמון. אם אתה לא יכול אל תבטיח תשקול טוב. לא היה לי פעם שהבטחתי משהו לוועד העובדים ולא קיימתי אפילו אם רמזתי זה יסוד האמון (מרואין 10).

עמדתי מאחורי ההבטחה שלי אתם שואלים קו אדום אז כן. אם אתה מבטיח ועומד בסיטואציה שאתה לא יכול לקיים הבטחה מהותית אתה צריך לארוז וללכת (מרואין 7).

### 3.2 מקור הערכים האישיים

המנכ"לים נשאלו מה לתפיסתם הוא מקור הערכים שלהם. כל המנכ"לים ציינו את החינוך והדוגמה האישית שקבלו בבית:

גדלתי בבית שתמיד לימדו אותי עד כמה חשוב לעבוד לפי קודים מסוימים ועד כמה חשוב לתרום לקהילה, ועד כמה diversity ערך, לא רק במובן של gender אלא במובן של אני יודע, המיעוטים וכו' (מרואין 1).

זה כל אחד תלוי באיזה חינוך הוא בא, מאיפה הוא בא מהבית, מה כל הדברים האלה, אנחנו חוננו בבית מאוד.... אבי היה, בפרט אבי עוד יותר מאימא שלי, אם אימא שלי הייתה צריכה לעקם משהו בשביל זה אני לא בטוח שהיא לא הייתה עושה את זה. אבל אבא היה כמו.. סרגל לא ישר מספיק בשבילו. אני זוכר את היום, הוא היה איש עסקים גדול, היה איש עסקים שהיה לו תעשיות, ממש איש עסקים ואז הוא עמד לפני פשיטת רגל... ואני זוכר אני הייתי בן שבע עשרה אז שזה קרה, לא ידעו אם יצאו מזה, הוא קרא לי ולאחי הבכור, הצעיר היה צעיר מדי, לי ולאחי הבכור וסיפר לנו את הסיפור של זה והוא אומר: אני מצפה מכך אם זה ייגמר לא טוב, ייצא פשיטת רגל, שאתם תעשו את הכל לשלם את החובות שלו אם אני לא אהיה פה לשלם את החובות (מרואין 3).

אני לא יודע, זה חינוך מהבית. זה תפיסת חיים, אני לא יודע להגיד לך מאיפה היא באה, אני באמת לא יודע. אבל כל חיי זה היה, כל חיי זה אנשים. אני לא יודע להסביר את זה. זה לא בא מתיאוריה, זה לא בא מלימודים (מרואין 11).

אבא שלי היה מנהל מפעל הוא לימד אותי שצריך לעבוד בשביל להרוויח. אין קיצורי דרך. ערכים מהבית. (מרואין 10).

אני התפתחתי כמו כל האנשים בדור שלי. זאת אומרת אני גר במושב. לא יודע אם זה השפיע עלי לטובה או לרעה אבל שם גדלתי והייתי חקלאי, למדתי בטכניון, הייתי בצבא. הייתי במסלול די סטנדרטי בואי נאמר. עכשיו כל אחד מביא איתו כנראה לעבודה איזה שהם מטענים, אבל אני לא יודע בדיוק להגדיר אותם מספיק טוב. אבל אין ספק שזה השפיע על הדרך שעברתי ב\_\_\_\_ בהתחלה ועל הדרך שהתקדמתי ב\_\_\_\_. זה איך שהוא נתן את אותותיו, אבל בדיוק להגיד עם איזה תכונות באתי אני לא יודע (מרואין 9).

### 3.3 התאמה אישי-ארגוני

המרואיינים נשאלו לגבי מידת ההתאמה בין הערכים האישיים שלהם לבין הערכים שלהם כבעלי תפקיד בארגון:

נקודת המוצא שלי היא המערכת הערכית שלי. אני לא יכול להסתכל על עצמי בפרצוף כשאני אומר: אני עוזב את הבית ויש לי מערכת ערכית אחת ואני בא לעבודה ואני מסובב את הראש. זה לא עובד.... אני לא יודע, אני לא יכול לראות איך אדם יכול לחיות עם duality במערכת הערכית שלו ואני יודע שיש כאלה שעושים את זה (מרואין 3).

קודם כל אני בוודאי חושב שזה אותו בן אדם. אי אפשר להיות שני אנשים, זה לא יכול להיות שזה שני אנשים. אני בוודאי לא יכול להעיד משהו אחר. זה בא מהבית, זה בא מהשקט בבית. זה בא מהסיטואציה שאני צריך לעבוד יום ולילה ואני צריך לקבל גיבוי מהבית. הגיבוי זה מה שהרבה יותר קשה היום, כולל אצל הילדים שלי. שאנשים מפתחים שתי קריירות...מבחינת ההתנהגות בבית זה בשבילי obviousאני לא מכיר שני אנשים. אני בכלל דוגל במשפט שאומר, אני אין לי זיכרון. לא זוכר, אין לי זיכרון אז נורא קל לי עם זה. לפחות אני מעיד על עצמי, אני אומר רק את האמת. אז לאמת לא צריך זיכרון, בשביל שקר צריך זיכרון, מה אמרת להוא. בשביל אמת לא צריך, יש אמת אחת אז אני מקווה שאני באמת מקיים את זה (מרואין 11).

העבודה הפכה להיות יותר בית מאשר עבודה בטח אני שנוסע הרבה לחו"ל והדרך להפוך יותר ויותר את העבודה לבית. מה שחשוב בבית חשוב בעבודה באותה מידה. להגיד שיש הלימה מאה אחוז? אז לא (מרואין 13).

התאמה נוספת עליה נשאלו המנכ"לים היא בין הערכים האישיים שלהם לבין הערכים הארגוניים : יש לנו סולם ערכים וברגע שאתה לא חי בשלום עם סולם הערכים שלך אתה לא מאושר אתה לא מרגיש טוב.... אתה מתאים את עצמך לארגון וגם ארגון מתאים את עצמו אליך. יש כאן התאמה הדדית (מרואין 7).

לא מאמין שבן אדם שלא מאמין במשהו, במשרה כזו גבוהה, כי אז הוא אחראי על כספים ועל אנשים ועל לוחות זמנים ועל מיליון דברים ואם הוא לא מסוגל להזדהות עם זה לדעתי זה רע, רע, רע, ואם בעלי המניות לא זיהו את זה כי הוא עשה להם הצגה או שהוא, כי זה מה שהוא רצה לעשות אז אין להם מספיק ניסיון (מרואין 4).

המלחמה, תקראי לזה מלחמה, הניסיון לשנות ערך שאתה לא מאמין, זה נתפס אצלי כחלק ממערכת ערכית נכונה. כל עוד אתה לוחם בשביל לשנות את זה, זה לגיטימי. זה חלק מהקבלה או אי קבלה של הדבר הזה אני גם פעמיים זוכר בחיים שלי עזבתי גם ארגון בגלל בעיות ערכיות, דברים שלא האמנתי בהם, שלא הצלחתי לשנות ולא האמנתי בהם, אמרתי: אני לא רוצה להמשיך לעבוד בדבר הזה... (מרואין 3).

....לא זה העניין לא זה הסיפור. נוצר קונפליקט חזק בן הנאמנות שלי לצוות לבין הצורך לפטר. אם בא הדירקטוריון והוא פתאום רוצה לפטר מישהו בגלל שאת לא בלונדינית או לא מחייכת או כי הם רוצים להביא מישהו אחר מטעמים ומחליטים על לא עוול בכפיך להעיף אותך אז אני אומר להם רבותי אם אתם עושים את זה אז גם אני הולך (מרואין 7).

זה הרגע שבו החלטתי לקום וללכת. בסוף התקופה היה תהליך שהבורד עשה תהליך אסטרטגי לאן החברה צריכה ללכת. וזה לא היה הכיוון שאני חשבתי זה היה תהליך של כמה חודשים של מאבק, מאבק על דעות מה נכון מה לא נכון לחברה. בסוף הבורד אמצ' אסטרטגיה שחשבתי שהיא טעות לא ראיתי איך אני מסביר אותה ללקוחות לעובדים. ואז החלטתי לעזוב. זה היה תהליך שקו מוצרים מאד מרכזי של החברה לסגור אותו. חשבתי שגם עסקית זה טעות גדולה וגם אנושית זה טעות לשלוח הרבה אנשים הביתה בלי סיבה טובה לא באמת בשביל להגן על החברה אלא טעות. אם אני טועה הזמן יגיד אבל חשבתי שזה פשוט לא נכון ולא רציתי להיות חלק מהצוות ההנהלה שיוביל את זה. אני חושב שזה בגלל סוגיה אתית. אני לא חושב שאני צריך או יכול להיות חלק מהנהלה שמובילה למקום שאני לא מאמין בו. אני לא חושב שאתה יכול להוביל אנשים או להוביל חברה למקום שאתה בעצמך לא מאמין בו (מרואין 6).

לסכום- עניין מרכזי במחקר זה הוא מערכת הערכים האישית של המנכ"לים ואופן הביטוי שלה בתהליכי קבלת החלטות אתיות. מגוון הערכים שציינו המנכ"לים ובמיוחד שני הערכים שבלטו – 'איש של אנשים' וקיום הבטחות הם ערכים קנטיאניים במהותם – דהיינו ערכים שערכיותם היא במימוש הערך כלשעצמו ולא אמצעי להשגת תועלת. המנכ"לים מציינים את הקשר הטוב עם העובדים והאיכפתיות שהם מגלים כלפיהם, כמו גם את החשיבות של קיום הבטחות שנתנו לעובדים. שני מנכ"לים אף ציינו כי הם התפטרו ממשרות, כיון שנדרשו לפעול בנגוד להבטחות שנתנו לעובדים. יחד עם זאת, מדברי המרואיינים מצטייר כי הבטחה היא לא רק ערך כשלעצמו, אלא גם אמצעי עבור קידום מטרות עסקיות.

כל המרואיינים טענו כי מקור הערכים האישיים הוא מהחינוך הבית. חלקם ציינו ארועים או אמירות קונקרטיות שהם זכרו מהילדות. לשני מנכ"לים היו אבות מנהלים, אשר שימשו דוגמה לתפקוד ראוי כמנהלים. אחרים דברו באופן כללי על הרקע בו גדלו כמקור הערכים שלהם, ללא ציון דוגמאות. המרואיינים דברו על החשיבות בהתאמת הערכים האישיים לערכים בתפקיד, כמו גם התאמת הערכים האישיים לערכים הארגוניים. המרואיינים טענו להתאמה מלאה או גבוהה בין הערכים המנחים

אותם בבית לבין הערכים המנחים אותם בתפקיד. מצב של דואליות ערכית בית-עבודה נתפס כבלתי אפשרי. התאמה נוספת עליה נשאלו המנכ"לים היא מסוג יחיד-ארגון, קרי, מידת ההתאמה בין הערכים האישיים לערכים הארגוניים, כפי שזה משתקף על פי רוב בתרבות הארגונית. המרואיינים ציינו את חשיבות ההתאמה יחיד-ארגון ותארו תהליך הדדי של התאמת ערכים אישיים וערכים ארגוניים. מצב של חוסר התאמה יחיד-ארגון נתפס כפוגע באושר של המנכ"לים ובזהות המקצועית שלהם. לכן, מקרים של חוסר התאמה בסוגיות חשובות, ללא אפשרות של המנכ"לים להשפיע על ההחלטה, היוו סיבה לסיום התפקיד. נראה אם כן כי ההתאמה הערכית אישי-מקצועי-ארגוני מאפשרת רצף התנהגות אשר נתפס כחשוב עבור המנכ"לים וכן תורמת לתפיסת הזהות האישית והמקצועית שלהם, בעוד חוסר התאמה נתפס כדבר בעל השפעה שלילית.

#### 4. אתיקה, רווח ואחריות חברתית תאגידית

המנכ"לים נשאלו לגבי השילוב בין התנהגות אתית בארגון לבין השגת מטרות עסקיות כמו כן נשאלו המנכ"לים לגבי פעילות של אחריות חברתית תאגידית תשובות המרואיינים מעלות ארבע סוגיות: 1. גבולות הרווח 2. דילמות אתיות 3. 'אתיקה משתלמת?' 4. אחריות חברתית.

##### 4.1 גבולות הרווח

רווח כספי כמטרה או כאמצעי להעלאת ערך החברה הוא אחד המדדים המרכזיים ויש שיגידו המדד העיקרי על פיו מוערך ארגון עסקי. בשאלות הדנות בתפיסה האתית של המנכ"לים עלה בברור כי יש גבולות לרווח – התנהגות שאינה אתית: שלושה מנכ"לים ציינו כי התנהגות לא אתית של עובדים היא עילה לפיטורי העובד, על אף גישה המנסה להמנע מפיטורי עובדים:

אחד מהדברים שתמיד הייתי אומר וזה מצולם, יש צילומי וידאו שהיית עומד והייתי אומר להם תראו רבותיי, יש רק מקרה אחד שבו אני אומר לכם שאתם תפוטרו כמעט בכלל בלי זכות של פעם שנייה, זה אם תתפסו עושים עסקה עם לקוח שלא אמרתם לו את כל המידע שלקוח סביר צריך לדעת... על הדבר הזה, למה אני אומר את הדבר הזה, כי זה הפער בין מה אתה אומר לבין מה אתה עושה. כדי לדאוג שמה שאתה אומר גם בסופו של דבר ירד לרמת השטח... עד כמה האמירה ללקוח, אתה מחויב לאמירה ללקוח, עד כמה אתה צריך ללכת עם זה עד הסוף? כי יש דברים שאתה יכול לבוא ולהגיד אני את שלי אמרתי. אני אתן דוגמה למשל. שוב, למשל לקוח עשה הסכם, קיבל חוזה, קיבל את כל המידע. מאה אחוז, אתה יכול לבוא ולהגיד מהרגע הזה אני לא חייב שום דבר. אתה יכול לבוא ולהגיד אתה יודע מה אני לוקח את זה צעד אחד נוסף ואם אני יודע מראש שהלקוח עומד להיכנס למצב מסוים, אני שולח לו הודעה או אני לא יודע מה ויש בזה עלויות וכל מה שקשור בזה. נכון? אז מהי שקיפות, זה לא שחור ולבן. עכשיו, יותר מזה, תמיד אני צוחק ואומר, להיות בן אדם ישר כשאינך על זה מחיר, אז נורא קל להיות בן אדם ישר. רוב בני האדם הם אנשים ישרים השאלה היא רק איזה מחיר אתה מוכן לשלם בשביל ללכת עם זה עד הסוף (מרואיין 2).

בסוף מי שלא אהב את זה אנחנו שחררנו אותו. מי שלא הצליח להסתדר. זאת אומרת אנחנו מאוד מאוד היינו איטיים בלשחרר אנשים בגלל בעיות מקצועיות. מי שחלש בביצועים אנחנו תמיד ניתן לו הזדמנות לשפר, ילך לאיזה קורס, אולי יצליח בחטיבה אחרת, מחלקה אחרת, חברה גדולה. כלומר מי שעשה טעות בהיבט המקצועי, יש דרך חזרה, אפשר לתקן. מי שעשה טעות בנושא האתי לדעתי אין דרך חזרה, אותו הוצאנו יותר מהר, כמובן וידאנו שאין פה אי הבנה או משהו. אבל אם ראינו שהבחור לא טוב אז לא. בהיבט המקצועי, אז יותר נטינו להשאיר וללמד. אני מאוד מאוד חושש לפטר אנשים, אבל כשאנשים עוד פעם לוקחים את זה ברצינות, את הנושא של האתיקה, הם גם הבינו למה (מרואיין 9)

ויחד עם זה עם כל הגישה ההומניסטית שלי, אני הייתי נחשבת לא פעם למנהל בסטר, כי היו דברים שאני לא נתתי עליהם לעבור, שמנהלים אחרים ויתרו עליהם, ואם מישהו עשה משהו שהוא לא במאה אחוז ישר אצלי אין מזה סטיות. אבל תשמע ורק, ואתה פוגע בזה ותהיה גמיש, זה מקום שאני לא יכול להפעיל גמישות אתה אל תבוא לשכנע אותי. אני זרקתי עובד מיפן כי הוא התעסק בפלאפון עם נערות לא חשוב, היה לו שלושה ימים לקפל את הדברים שלו ולצאת מיפן, זה עשה נזק לחברה כספית (מרואיין 3).

המרואיין הוסיף וציין כי השמירה על האתיקה חשובה להמשך קיום הארגון:

איך בונים בית? ראית פעם איך בונים בית? אני עכשיו בונה, לפני שאת יוצקת בטון את מכניסה ברזלים פנימה כי הברזל נותן את האפשרות... הברזל זה הפילוסופיה, התפיסת עולם, הערכים של ארגון, זה מאפשר לו את הגמישות ומאפשר לו להיות, נגיד את זה ככה, הדבר המוצק, הדבר החזק שלא נשבר פנימה, זה המערכת הערכית. אני אומר בשבילי זו תפיסה שאני תופס את הארגונים ואני יודע שיש אנשים שבשבילם ארגון הוא גמיש לכל הכיוונים, אם אני צריך, לעקם את הספרים שלי, בסדר, נעקם את הספרים... בסדר, אני לא מאמין בזה. אני חושב שיש הרבה מנהלים שאני לא יודע אם הם שמים את זה במילים שלי, בדרך שלי, אבל, את יכולה, וזה דורש, ה"אני מאמין" שלי כמנהל אני אומר, כמנהל, הוא דורש ממך מלחמה נגד אלה שהגמישות בכל מחיר, בכל גמישות שהיא, זה לא רק שאלה של להיות אתי ולהיות ילד טוב וכו', אני חושב שאם לא תעשי את זה הארגון כמו משפחה זה פשוט לא יתקיים. יהיו לך שנים שתעשי הרבה כסף... בסופו של דבר Somebody will catch up with you הדברים האלה לא מתקבלים לנצח, בסופו של דבר (מרואיין 3).

מרואיין אחר ציין את ההתנהגות האתית, כבעלת ערך כשלעצמה, גורם על בארגון שיש לשמור עליו גם במחיר של ויתור על רווח:

כולם ידעו שרמת האתיקה היא מוחלטת בכל אמת מידה, בכל תחום, בכל נושא. כל הדברים שאנחנו רוצים להשיג, רוצים שהחברה תצליח ותפתח ותרויח, ותפתח מוצרים מדהימים, ותשיג את המתחרים שלה, הכול הכל הכל, אבל ברמת אתיקה מוחלטת. ואני חושב שבכלל אני חושב שבהסתכלות לאחור, אז אני חושב שאת זה עשינו בהצלחה טובה... אני לא אמרתי להצליח. אני שילבתי את כל מה שדיברנו קודם עם תשלום מחיר. יכול להיות שאם הייתי מוותר על דאגה לשותפים, המנייה הייתה עושה יותר, במקרים מסוימים. אם הייתי מוותר על הקוד האתי אולי משהו אחר היה. זאת אומרת אני הצלחתי לשמור על הכל, אבל יכול להיות שוויתרנו על משהו. למשל ויתרנו על איזה שהיא רווחיות לתקופה מסוימת. כלומר ראינו את זה חשוב יותר מהרווחיות, ראינו את שמירת האיזון הזה כמו שאמרתי מקודם של האתיקה ושל העובדים, של הלקוחות, של הספקים ושל הקהילה. ראינו את זה כולנו בחשיבות על. ואם חס וחלילה פה ושם זה פגע בביצועים, חשוב שזה יהיה כדאי, זה משתלם לחברה לטווח הארוך. בסוף גם החברה, גם התוצאות העסקיות של החברה בסופו של דבר כשמסתכלים על העשרים שנה האחרונות, הן היו תוצאות עסקיות טובות מאוד. כי אני חושב שמי שעושה את הדברים האלה שצינו נכון, זה גם משפיע על התוצאות העסקיות. ואם תיקחי חברות אחרות שאני לא רוצה לנקוב בשמן ותראי שהן רצו לשאת רווח בכל מחיר ולהתעלם, או אפילו לדרוס את שאר הפרמטרים, בסופו של דבר זה לא השתלם להם. .... כל זה גם עשיתי או יכולתי לעשות גם בזכות של תמיכה של חברי ההנהלה שלי, לבד לא עשיתי שום דבר. אתה לא יכול לעשות בחברה לבד כלום. אז יש לך עדיין שותפים, חברי ההנהלה שהם צריכים להיות אתך בראש אחד, יש בעלי מניות, מועצת מנהלים, שצריכים להיות בראש אחד. ולשמחתי כולנו בראש אחד. ואני אגיד לך דוגרי שאם היינו צריכים, בכדי לעמוד בצורה מוחלטת בקוד האתי, לשפר או לוותר על קצת רווחיות אני חושב שהם ראו את זה בעין סבירה (מרואיין 9).

מרואיין נוסף ציין את ההתנהגות האתית כמצדיקה פגיעה בהשגים לטווח קצר :

אנחנו לפעמים משיגים גם הישגים שהם פחות טובים ממה שארגונים אחרים או ... מתחרים. אבל מבחינתי כל עוד זה מושתת על פלטפורמה תפיסתית נכונה מבחינת ניהול הסיכונים, מבחינת הקוד האתי, אז אנחנו בעצם גם אם אנחנו פוגעים מעט בתוצאות לזמן הקצר, מבחינת ההסתגלות לזמן הארוך אנחנו בונים כאן משהו שהוא נכון יותר, שהוא יציב יותר (מרואיין 1)

בניגוד למרואיינים הקודמים, מנכ"ל אחר טען כי יתנגד לפגיעה ברווחיות הארגון, כאשר רווח הוא המגבלה להתנהגות אתית ולא להפך :

\_\_\_\_ כמו כל גוף תבעט כאשר יכפו עליה משהו שיפגע ברווחיות. האם \_\_\_\_ תיזום מעצמה דברים? לא. לא. אין מה לעשות זה כמו האם אתה לא עשית שיעורי בית האם אתה תרוץ להגיד או תגיד רק אם המורה תשאל אותה. אין מה לעשות \_\_\_\_ לא תיזום צעדי שיפגעו לה באיתנותה הכספית. ... כשאני בעבודה אם לא הפרתי את חובת האמונים שלי לארגון ולא נוצרה סיטואציה שאני לא יכול לתפקד חובת האמונים שלי להגן על הארגון. ואם אני צריך להגן על הארגון אני אעשה זאת בכל דרך לגיטימית שאני יכול לעמוד מאחוריה. לצורך העניין זה די דומה ליחסים של פרקליט לקוח שעושה את המקסימיזציה להגן על הלקוח שלו אז אני נותן שירותי ניהול לארגון שלי ואני במסגרת המשכורת צריך לדאוג לכך שהארגון שלי יהיה במצב אופטימלי שהוא יכול להיות בנסיבות הקיימות (מרואיין 7)

מרואיין נוסף ציין את הרווח כמטרה הקודמת לפיטורי עובדים :

תחת הכותרת של מה שאמרתי שהיא לא משתנה ואני לא מתבלבל, אני לא רוצה שאף אחד בארגון יתבלבל מה מטרת הארגון, אם נוצר מצב עסקי מסוים שחייבים להגיב אליו בהתייעלות ובפיטורים או במשהו כזה, אז חייבים לעשות את זה, מה אני יכול לעשות? בצער ובכאב (מרואיין 5).

#### 4.2 דילמות אתיות

המרואיינים הזכירו דילמות אתיות בקשר עם עובדים, לקוחות וספקים . כמו כן, מספר מרואיינים, המנהלים ארגונים רב לאומיים, התייחסו לסוגית מתן השוחד במדינות עולם שלישי.

#### קשר עם לקוחות

מרואיין אחד ציין מנגנון המסייע בקבלת החלטות עסקיות בענייני לקוחות על מנת למנוע ניגודי עניינים בקבלת ההחלטה :

אין בעיה של אתיקה כי אתה צריך לשדר מקצוע. ולקוחות הם לא חברים שלך, ואתה צריך לדאוג שהם לא יהיו חברים שלך. אבל הבעיות הם בעיות. אני לא רוצה להגיד לך תאוריות. כי אתה מתחבר עם לקוח ברמת סניף. זה לא שאתה הולך אליו ביום שישי. ואתה עדיין אני חבר עם זה יותר מאשר חבר עם זה. אבל עכשיו אתה צריך לקבל החלטות. אתה צריך ללמוד לקבל החלטות שהן נקיות. להגיד לך שזה תמיד עובד? זה צריך לעבוד... אבל מכיוון שלקחתי את זה בחשבון, אז אני בעצם פיתחתי את המושג שנקרא אי קבלת החלטות \_\_\_\_ החלטות מאד משמעותיות לבד, אלא במסגרת ועדות. עכשיו לוועדות יש את התכונה של ועדות. שבמקום לקבל החלטה על המקום, זה לוקח זמן. מתקבלות החלטות לאו דווקא אצלי, בכל הרבדים החלטות, לא החלטה של בן אדם אחד. כדי שהוא לא יקבל החלטות לבד, כתוצאה מזה ייווצרו ניגודי אינטרסים... (מרואיין 11).

מרואיין נוסף ציין מנגנון למניעת דילמות. יחד עם זאת, בתחומים שאינם בחוק נוצרות דילמות :

אני חושב שהאופן שבו אנחנו עושים עסקים בנוי מאוד נכון. במובן זה שאני מקדיש לפעמים, לא אני, \_\_\_\_ מקדיש המון זמן לשאלה של ה-What if אז אין את הדילמה הזאת. כי מה שקורה הוא שאתה מגיע למצבים קיצוניים אז אתה הכנת מראש את השלייקס... השאלה כשאתה קובע דברים יותר רכים שהם לא בחקיקה, אז

כמובן שנוצרות דילמות. הדילמות האלה, מה ששאלת כרגע, הן מאוד מאוד לא פשוטות. אתה עומד מול לקוח אתה אומר אוקיי, מצד אחד אני צריך למכור יותר, מצד שני... אני אתן לך דוגמא מאוד מאוד פשוטה... כל פעם שאמרנו תשמעו צריכים להרחיב את היקפי הפעילות עם הלקוח, אז זה כתוב "הכל בכפוף לצרכיו". "הכל בכפוף לצרכיו", \_\_\_\_\_ זו אמירה שאתה צריך להיות מאוד מאוד ברור ביחס ליעדים שאתה קובע לעצמך (מרואיין 1).

#### קשר עם עובדים וספקים

מרואיין אחד ציין דילמה אתית במצב של קשיים כלכליים - צורך לפטר עובדים וכן דילמות בקשר עם ספקים. דילמה במקרה של צורך לפטר עובדים מוזכרת גם בהקשר של התאמה יחיד-ארגון :  
אנחנו היינו יושבים בוקר בוקר לחלק את הכסף שנכנס אתמול לספקים שאנחנו חייבים להם כסף. מהם השיקולים למי ואיך לחלק את הכסף? אז למשל את יכולה להגיד שלא נכנסים בזה שיקולים אתיים אנושיים? אולי בגלל שאני ישבתי שם. שאלות מאוד קשות של למשל אתה לא נותן לבן אדם הזה, הוא אדם עצמאי, יש לו עסק קטן, אתה לא משלם לו אתה הורג אותו יחד איתך. תנובה יכולה לחכות... אותו דבר היה לנו מפעל אנחנו פיטרנו אנשים, המפעל היה חמש מאות איש ורצינו להוריד לשלוש מאות איש... הדרך הייתה אז ללכת ולפטר את האנשים, לקחת אנשים שאתה צריך אותם פחות. הדרך שאני עשיתי את זה בזמנו היה שהלכתי ל... שהיה ראש עיריית ... הוא נכנס איתי לחדר הדיון, הסיכום שלנו היה, כדי לא להרוס את העירייה להתחיל בתהליך הפיטורים בחיפוש קודם כל אנשים שהם לא תושבי הישוב.... עכשיו זה שיקול שהוא לא שיקול עסקי במובן הטהור של העסק. זה שיקול אנושי קראי לזה (מרואיין 3).

#### שוחד במדינות עולם שלישי

שני מרואינים ציינו כי מתן שוחד אינו בא בחשבון :

עשינו עסקים באזורים כאלו לא מותרים אבל ניסינו לבוא מהצד של למה נכון לעבוד איתנו מהצד של הערך שאנחנו מביאים מוצרים יותר טובים חדשנות שרות יותר טוב מחירים אבל לא דרך שוחד. זה בא מהערכים של האנשים מהאופי של החברה של הארגון זה גם חברה אמריקאית כל מקום בעולם אם תתן שוחד אתה הולך לכלא האמריקאי יש חקיקה מאד אגרסיבית בארה"ב בנושאים האלה חברה בארצות הברית נסחרת בנסדאק. לא רק שאלות חוקיות זה גם שאלה מי האנשים זה בכלל לא הגיע לשם. בגלל הערכים של האנשים של החברה אפילו באותם ערכים שאמרת לך זה להיות שקוף ונקי. לא הגענו בכלל למה לא לעשות את זה בגלל החוק זה נעצר עוד הרבה קודם. יש קו אדום לעובדים להתקשר להלשין במרכאות אם רואים משהו לא נקי יש מישהו שזה התפקיד שלו לזהות אם יש משהו לא טוב ולחקור מה קרה. יש נציב אתיקה (מרואיין 6)

עולם שלישי יש אפשרות לעשות משהו ממוקפק? בעבר זה היה כיום אין מצב. זה עניין של תקשורת. אם מישהו יעשה את זה בברזיל אנחנו נסבול יש אחריות אישית של מנהלים אנחנו ב OECD מנהל יכול לשבת בכלא על זה. אנחנו מקפידים על זה (מרואיין 13)

מרואיין נוסף עושה הבחנה בין מתן טיפ-תשר כדבר מקובל לעומת מתן שוחד שאינו מקובל :

שוחד זה מילה שלילית והיא לא טובה... אבל ישנם מקרים, למשל כש \_\_\_\_\_ נהוג שהחברה שבונה את זה מהערכה לעובדים וכן הלאה, היא נותנת להם איזה סכום כסף קטן, לכל אחד מהעובדים. עכשיו את יכולה להגיד שזה לא לגמרי, זה לא לגמרי טלית שכולה תכלת כי חברה אחת יכולה לתת יותר, חברה אחת יכולה להגיד פחות, כל מיני דברים כאלה. אפשר גם כן לא כל דבר הוא לא חוקי. אם אני יכול להגיד למישהו : שמע, אני נותן לך אלף שקל ואתה כתוצאה מהעניין הזה \_\_\_\_\_ זה מה שאני עושה וכן הלאה או שאני אתן לך כרטיס למשחק כדורגל כדי שתוכל ליהנות ואז אתה יהיה לך אכפת יותר ממני, זה נהוג. זה לא הייתי אומר שזה לא

נהוג. יש דברים שהם יותר בעייתיים. אם למשל אני \_\_\_\_\_ וזיהיתי את הבן אדם בחברה שקובע עם מי \_\_\_\_\_, איתנו או עם המתחרים. ואז אני לקוח אותו הצידה בלי שהמנהלים שלו ידעו בלי שאף אחד ידע, אני אומר לו: תשמע אני אתן לך חמשת אלפים שקל, ואתה תחליט שאנחנו \_\_\_\_\_. זה פסול מעיקרו, א', כי הוא בוגד בחברה שלו. ו-ב' השיקול שלו את מי לבחור, הוא כבר לא בחברה הטובה אלא בחברה שמשלמת לו. אז אני לא בטוח שזה נכון. אבל יש הבדל בין לתת איזשהו תשר, עוד רגע אנחנו יכולים להגיד שטיפים זה שוחד, נכון טיפ? אם מישוהו בא \_\_\_\_\_ איתי, כתוצאה מזה ששילמתי לו אתנן וכמובן אני משלם רק לאחד כי אני לא.. אם כולם עובדים על זה, אז בחזרה למקום... אבל אם אני משלם לו, אני באיזשהו מקום פוגע גם ביכולת האובייקטיבית של הבן אדם לתת לי שירות. כי הוא עושה את זה אולי בגלל ואני בוחר בו אולי בגלל, לכן אני לא בטוח שאפשר לעשות את זה כל כך ככה שחור לבן.

מרואיין אחר טוען כי ניתן לתת שוחד כאשר זה מקדם את הרווחיות של הארגון: לי לא אכפת לתת כמה מעטפות שוחד במקסימום 2000 איש בישראל משפחות תהיה להם פרנסה. מה תעשה בתעשיות פרטיות שאין גב של ממשלה? (מרואיין 7).

### 4.3 אתיקה משתלמת?

כל המרואיניים טענו שהתנהגות אתית משתלמת מבחינה עסקית. תתכן פגיעה בביצועים לטווח קצר, אך לטווח ארוך זה משתלם:

אם חס וחלילה פה ושם זה פגע בביצועים, חשוב שזה יהיה כדאי, זה משתלם לחברה לטווח הארוך. בסוף גם החברה, גם התוצאות העסקיות של החברה בסופו של דבר כשמסתכלים על העשרים שנה האחרונות, הן היו תוצאות עסקיות טובות מאוד. כי אני חושב שמי שעושה את הדברים האלה שציינו נכון, זה גם משפיע על התוצאות העסקיות (מרואיין 9).

... אז א' לפעמים צריך להתמודד עם הדברים האלה וללכת עם זה עד הסוף, בייחוד כשהארגון בוחן אותך. בוודאי. זה לא לקוחות צריך לזכור, בוודאי בארגונים גדולים, בארגונים כמו מהאופי שעובדים ישירות מול הלקוח. זה לא הלקוח קודם כל, זה הרבה פעמים זה העובדים מסתכלים ואומרים, רגע, המנכ"ל עמד פה ונתן נאום על שקיפות והעלינו לו בעיה, גלגלנו לו. עכשיו בוא נראה עד כמה מילים, מסתכלים בטח שמסתכלים. לא תמיד מנהלים מבינים את זה שבוחנים אותם. זאת אומרת, גם אם לא במודע. ואז יש פער בין מה שאתה מצהיר לבין מה שאתה עושה. עכשיו גם יותר מזה גם אל תשכחי שיש עניין של אמונות. אני האמנתי לצורך העניין שבסוף למרות שלא הייתי יכול להוכיח את זה שבסוף הדרך זה משתלם (מרואיין 2).

המרואיין הבא מסביר מדוע אתיקה משתלמת וכן טוען שיש ערך לאתיקה ללא קשר לתוצאות עסקיות: אבל הם צריכים להבין גם שלערכית בנקודות זמן, לא לאורך זמן, יכול להיות מחיר. לאורך זמן זה משתלם... גם משיכת עובדים, גם משיכת לקוחות, וכמובן גם הסיפוק הזה. קודם כל זה משתלם.... והדבר המדהים היה זה שהבנתי שזה באמת משתלם. והבנו גם שעשיית עסקים היא תהיה טובה יותר אם אתה מקיים באמת סטנדרטים גבוהים של אחריות אמיתית, כולל ממשל.... את יכולה לשאול אותי שאלה מאוד מאוד קיצוניות, אני חושב שזו השאלה, אם היית יודע שאתה לא תצליח להביא את התוצאות הראויות, האם עדיין היית שומר על הקוד האתי שלך? או האם היית דורש מהסביבה שלך לשמור על הערכים? כן. מישוהו יבוא ציני ויגיד, וואלה הוא יכול להרשות את זה לעצמו, כי הוא כבר עשה מספיק כסף, הוא כבר לא בשלב שהוא בונה את הקריירה. הוא לא Life Builder כמו שאנחנו מכנים את הסגמנט הזה. אני חושב שזה מסוג הדברים שהחברה צריכה להתבסס עליהם. אני חושב שזה ערך עליון בחינוך. ואם אנחנו כולנו נבנה את זה כך, ונדע שבתי ספר וגני הילדים, נטמיע את זה, וכמובן גם בהתנהלות העסקית, אז תהיה לנו חברה טובה יותר והיא גם חברה שתעשה עסקים טוב יותר (מרואיין 1).



מאידך המרואין הבא טוען שאתיקה מותנית בהצלחה עסקית :  
ערכים עולים כסף אבל בסופו של דבר מביאים כסף. בדרך כלל זו הקרבה לזמן קצר לטובת זמן ארוך. יש  
ערכים בסופו של דבר תצליח אחרת לא היית מקדש ערכים. (מרואין 10).

#### 4.4 אחריות חברתית תאגידית

אחד הביטויים של התנהגות אתית היא אחריות חברתית תאגידית. המנכ"לים נשאלו איזה פעילות הם  
עושים למען אחריות חברתית קהילתית.

מרואיין אחד ציין את האחריות החברתית כאמצעי למשיכת לקוחות :

החברה נמצאת בכל מקום... והיא תורמת לקהילה ולגני ילדים או למתנ"ס הקרוב, משפצת אותו, סתם כל מיני  
דברים כאלה אז אנשים הולכים הביתה אומרים : בסדר. וזה יוצר להם איזה שהיא דילמה עם ההתמודדות עם  
הבסדר הזה אם בצד השני מציעים את אותו מוצר בקצת פחות, יש איזה התמודדות פנימית. כאילו זה יוצר  
דילמה. אני צריך ליצור את הדילמה הזאת אצל הקליינט שהוא קם בבוקר נכנס לאוטו ואומר : נוסע לפה או  
נוסע לפה? עכשיו אלו תהליכים מורכבים מאוד (מרואין 5).

מרואיין אחר ציין את הדאגה לסביבה החברתית כערך כשלעצמו :

מנהלי החטיבות היו נבחנים גם במעורבות החברתית. אם כי לא קבלו על זה ביונס...למה? דבר ראשון אנשים  
אצלינו הם בני אדם ואמפטיה ומשפחתיות זה ערך משפחתיות זה כלפי הסביבה וכפלי החברה. בערכים כתוב  
גם אחריות לסביבה. עשינו המון פעילות בנושא של איכות סביבה. יחסים טובים מאד עם הסביבה הרבה  
פעילויות. ראש העיר של ... אמר עד עכשיו היית מר \_\_\_\_\_ עכשיו אתה אחי..... (מרואין 10)

#### שני מרואיינים דברו על מניעים מעורבים : אחריות חברתית כאמצעי למטרות עסקיות ואחריות חברתית כפעילות לשמה :

...ויש גם אנשים שחושבים שלעשות פעילויות למען הקהילה זה גם, איך אומרים ילבין אותם יותר. זאת  
אומרת הם יהיו.. איך אומרים, זכאים יותר ליחס אוהד או דברים כאלה בגלל זה שהם עושים דבר...  
יש הרבה פעילויות שהם אולי לא במטרות הברורות, העיקריות של החברה, אבל הם פעילויות שמסייעות  
לפעילויות העיקריות של החברה. מה שכן זה שאני לא מתאר לעצמי שמישהו עושה פעילות למען הקהילה,  
מבזבז כסף, מאמצים של אנשים, מוציא אנשים מהעבודה בשביל לעזור וכן הלאה, זה לא, הוא לא עושה את  
זה רק לספק את השביעות רצון של הסבתא שלו. הוא עושה את זה גם כי הוא רוצה שידעו מזה והוא רוצה  
שיעריכו אותו יותר ואת החברה שלו יעריכו יותר. זה מראה גם כן אם הוא יכול לעשות את זה, זה מראה שיש  
לו יציבות כלכלית, ואם יש לו יציבות כלכלית, אני רוצה לעבוד עם אנשים רק שיש להם יציבות כלכלית. מה  
התועלת של הפעילות הקהילתית? אני לא הייתי אומר שזה, זה נשמע זול מידי להגיד שבן אדם עושה פעילות  
קהילתית רק להאדיר את שמו ופרסומת וכן הלאה. יש בזה חלק גדול זה נכון. אבל אני לא חושב שבן אדם  
יעשה את זה כי.. רק בשביל שיגידו אני.. רוב המנהלים שאני מכיר, הם נותנים את הנשמה בשביל זה. הם באים  
למקום עצמו, הם מתעניינים, הם קובעים את התקציב, את האנשים שיטפלו בזה, הם צריכים לשחרר את  
האנשים שעובדים, לכן זה לא, אי אפשר להתחמק מזה ולהגיד, תעשו פעילות קהילתית, אני רוצה להשווין וכן  
הלאה.... מנהלים טובים צריכים להראות שזה המדיניות של החברה לעזור לקהילה. ולא רק איזשהו כלי צדדי  
שאפשר באופן טכני לעשות אותו ולגמור את העסק, כי אז אחרי זה כך זה יראה.. (מרואיין 4).

אבל כאן המעניין היה שהארגון כולו עבר את התהליך הזה, דרך אגב הוא עבר תהליך ואני חושבת שבעולם  
השתנתה התפיסה והגיעו למסקנה שחברות צריכות להיות עם ערכים כאלה, עם אחריות תאגידית ולא רק עם

עשיית עסקים. והבנו גם שעשיית עסקים היא תהיה טובה יותר אם אתה מקיים באמת סטנדרטים גבוהים של אחריות אמיתית כולל ממשק. תראי ממשק תאגידי, הרי זה חלק מהאחריות התאגידית (מרואין 1).

לסיכום ניכר כי הערכים האתיים מהווים גורם מרכזי בתהליכי קבלת החלטות בארגון, הן ברמת הפרט והן בהחלטות אסטרטגיות כגון השקעה באחריות חברתית תאגידית. אתיקה מהווה גבול לרווח. המרוויינים מציינים את האתיקה כחסם - הקפדה על התנהגות אתית, גם במחיר פגיעה בתוצאות עסקיות. הערכים האתיים מהווים מדד לקבלת החלטות ארגוניות. לדוגמה - מספר מנהלים ציינו שהתנהגות לא אתית היא עילה מיידית לפיטורי עובדים, על אף שהם מנסים להמנע באופן כללי מפיטורים. מנהל נוסף ציין שלא ניתן להגמיש את מערכת הערכים בהתאם לצורך בהשגת תוצאות עסקיות. הערך שמייחסים המנכ"לים להתנהגות אתית יחד עם הצורך להגיע לתוצאות עסקיות טובות מביא לידי קונפליקטים ודילמות אתיות. המנכ"לים מתארים מנגנונים שנועדו לסייע בשמירה על קבלת החלטות אתיות ומניעת ניגודי עניינים. הקפדה על עקרונות אתיים באה לידי ביטוי גם בנוגע לפעילות בעולם שלישי - מתן שוחד.

יחד עם זאת, אין הסכמה בקרב המנכ"לים לגבי תפקיד האתיקה בארגון והקפדה על התנהגות אתית. יש מנכ"לים המציינים שהם מחוייבים לקדם מטרות עסקיות. לכן, לדוגמה, יתנו שוחד אם זה מסייע לפרנסת העובדים. טענה זו מלמדת על מורכבות ההחלטות הניהוליות האם מתן שוחד מוסרי פחות מפיטורי עובדים, במקרה של פגיעה משמעותית ברווחי הארגון?

אחת השאלות אשר עולות במקרה של התנהגות אתית בכלל ואחריות חברתית תאגידית בפרט היא שאלת המניע של הארגון - האם זו התנהגות הנעשית לשמה או אמצעי להעלאת ערך הארגון? המסקנה מתשובות המנכ"לים היא מעורבת - מחד ברור כי המנכ"לים רואים בהתנהגות אתית מטרה כשלעצמה ומציינים כי במצב של דילמה יש קדימות אפרוירית לפעול על פי ערכים אתיים. יחד עם זאת יש גם הכרה בתרומה של ההתנהגות האתית לקידום המטרות העסקיות של הארגון. מאידך יש מנכ"לים ספורים המציינים כי המטרה הראשונה של הארגון היא מטרה עסקית והם לא יפעלו בצורה אתית מעבר לנדרש, אם זה יפגע בארגון.

## **5. תרבות ארגונית - חשיבות התרבות והתפקיד הנתפס של המנכ"לים**

### **5.1 חשיבות התרבות הארגונית**

מספר מנכ"לים ציינו את החשיבות המרכזית של התרבות הארגונית בפעילות הארגון. בהתאם לכך, עיצוב, הטמעה וטיפול התרבות הארגונית נתפסים כתפקיד ישיר של המנכ"לים ובאחריותם. לתרבות הארגונית יש משמעות כלפי הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון גם יחד :

אם למנכ"ל יש איזה משהו שהוא אחראי עליו הוא בוודאי אחראי על זה. על אותה הרוח של הארגון שזה הוא לא מעצים נכון שהוא עובר דרך המנגנון. אבל הקודקוד של הארגון. זה אולי אחד מהשניים שלושה דברים שהוא אחראי עליהם והוא לא יכול להאציל את זה לאף אחד אחר. למה אני אומר את זה? כי כנראה גם עשינו את זה יותר טוב מאשר המתחרים שלנו. אני לא מתבייש להגיד את זה. וזה לא בסקרים הרוח של הארגון זה בדיוק זה. בעצם יצירת אותה הדבר הדרך הזה שמייצר בעצם את המוטיבציה הארגונית, את הרצון למצוינות ארגונית. שמה מייצר אותו זאת שאלה גדולה. אני אמרתי הרבה פעמים שאם הייתי הולך לעשות דוקטורט הייתי עושה דוקטורט על הנושא הזה. אני מניח שנכתבו כבר לא פעם עבודות על הנושא הזה אבל הפעם אי אפשר להתיימש (מרואין 2).

כן מאד אני מאד מתחבר לתרבות הזו ומאד חשוב לשמר אותה. באמת בהקשר של להיות ישראלי יחיד

בהנהלה אמריקאית אגב לתרבות שלהם היו גם צדדים לא יפים. \_\_\_\_ במידה רבה התנהלה ככאוס זה היה ארגון מאד גדול 5000-6000 איש שמוכר בכל העולם אבל הרבה מאד בלגאן, בלגאן ישראלי. זה הצד השני של לתת חבל. כאשר מגיעה הנהלה אמריקאית שרגילה לתהליכים מסודרים מי מדווח למי, מי עושה ומה קורה כאשר משהו לא עובד. אני ראיתי את התפקיד שלי בהנהלה לנסות לעשות מזיגה נכונה מצד אחד כן לשמר את הדברים החיוביים זה היה כזה תהליך של לנסות א' להרגיע את האמריקאים להסביר להם ש \_\_\_\_ לא סתם הגיעה להיכן שהיא הגיעה ומצד שני להסביר לישראלים שאם רוצים להמשיך להצליח אי אפשר לעבוד בכאוס וצריך להכניס סדר בבלגאן כך נראה התפקיד שלי ב \_\_\_\_ בשנים האחרונות (מרואין 6).

עכשיו יש אנשים שיש להם מערכות ערכיות שלהם עצמם והם לא בדיוק בטעם שלי וזה לגמרי לגיטימי כל עוד הם ישרים. זה לפי דעתי מוטו מאוד מרכזי בחיי העבודה שלי וזה לוקח את הזמן ללמוד את הארגון, להכיר את הארגון, להזדהות, לראות איך אתה יכול לשנות. אני יכול להצביע לפחות על שניים שלושה ארגונים שאני שיניתי אותם מא' עד ת' ממש, השקעתי, שמתני חותם מאוד מאוד חזק בצד הערכי על הדבר הזה ואפילו בחברות גדולות, אפילו בחברת \_\_\_\_ למשל הייתה לי השפעה מאוד גדולה כי ייחסתי לזה חשיבות ולפעמים אנשים נדבקים מזה שמישהו משוגע לדבר, אתה יודע....

מה שאת צריכה לדבר זה לא על הערכים של הארגון אלא על הערכים המוסריים של הארגון.... ארגון באיזה שהוא מקום בוחר את אותם ערכים להבליט, נאמר את זה ככה או לנהל את אותם ערכים שהם חשובים לו לקיום שלו באותה תקופה, עכשיו ערכים לא משתנים כל יום שני ושלישי כי הדברים האלה לא משתנים כל יום שני ושלישי, אז הדברים שאת מוצאת, את מוצאת בהרבה מאוד בארגונים (מרואין 3).

דני"א פה חזק הוא גם פולט אנשים. הרבה אנשים שאני הבאתי כסמנ"כלים נפלטו החוצה שלא התחברו לדנא. גם בחברות הבת יש 5 מנהלים שצמחו מתוך החברה או חברת הבת. ב \_\_\_\_ אנשים עובדים הרבה מאד שנים זו לא לחברה שיש בה תחלופה גבוה (מרואין 13).

אני חושב שהארגון בתחילתו של דבר או בסופו של דבר הוא מתנהל על פי הרוח שנושבת מלמעלה, והתכתוב צריך להיות מאוד מאוד ברור. ו \_\_\_\_ אני חושב שהוא מעניק את זה גם לעובדים שלו שזה נורא נורא חשוב. כי אנשים רוצים גם לדעת לאיזה ארגון הם משתייכים. את יודעת מספרים שהיום אנשים צעירים שמצטרפים, סיפרה לי את זה דווקא המנכ"לית הכמעט אגדית של פפסי קולה. היא אמרה לי פעם, תראה, פעם אנשים היו באים לעבוד במקום עבודה, עוד לא עניין אותם מה ההסתכלות האקולוגית של החברה, או מה ההסתכלות הקהילתית של החברה. היום כשאנשים באים לעבוד בחברה, הם רוצים לדעת שזו חברה שיש לה ערכים שהם עולים בקנה אחד עם מה שהם רוצים. וככל שהילדים שלנו לומדים יותר על מחזורים, על מחזור, אתה לא זורק לתוך הפחים ואתה ממחזר, אז הם רוצים גם לבוא לעבוד בחברה שהיא מושתתת על אותם עקרונות שחינכו אותם, כי היום מדגישים את זה. ואני חושב שאנשים רוצים לעבוד בחברה שהיא ערכית (מרואין 1).

## 5.2 עיצוב והטמעה של התרבות בארגון

בהמשך לחשיבות הנתפסת של התרבות הארגונית, עיצוב והטמעה של התרבות הארגונית נתפסים כתפקידים של המנהלים הבכירים בארגון:

### 5.2.1 עיצוב תרבות ארגונית

מנהל דומיננטי ואני רואה את עצמי בתור מנהל דומיננטי יש לו גם השפעה על עיצוב כללים במינון מסוים. אבל אם אתה לא קורא את המפה ולא מבין שאתה מוגבל ביכולת שלך לשנות את כללי המשחק לא תוכל להשאר באותו ארגון.... יש אינטראקציה הדדית. זאת אומרת מנהל בעיקר גם כאשר אתה יוצר כימיה עם האנשים במערכת אתה לא רק מתאים את עצמך למערכת אלא היא גם מתאימה את עצמה אליך זה תלוי ביכולות שלך בכישורים הבין אישיים שלך להשפיע על כללי המשחק בארגון צריך לדעת שגם זה קיים עם אופק סבלנות

אז המטרה של מערכת ערכית בארגון בפרט בארגונים גדולים היא ליצור זהות מסביב לערכים האלה של כל חברי הארגון. בבית זה קל לעשות את זה, שני אנשים מסביב לאותם דברים. בארגון הרבה יותר קשה לעשות את זה אז לא שאת לוקחת את הבלייל של כל הערכים בעולם, מה שאת מנסה ומה שעולה זה הסביבה הארגונית בעצם מכתובה לך ועל זה נוסף אולי את המתכונת של הבעלים או המנכ"ל או מי שיושב בצמרת הארגון ומי שנותן את הטון שלו למה שחשוב או לא חשוב על הדרך, כי יש הרבה דרכים להגיע לאותה מטרה, אפשר להגיע לזה באי יושר אפשר להגיע לזה ביושר, אבל זה מה שהוא חושב שזה נכון לעשות אלה הערכים שהארגון קובע לעצמו.... (מרויין 3).

הדנא של החברה המנהלים שהיו שם במשך 20 שנה והשפיעו עליה בסוף נוצר אופי של הארגון האופי של זה אופי שאנשים מאד אוהבים אותו נשכבים על הגדר בשבילו עובדים שעות מטרופות לזכות בעסקה ל\_\_\_\_ ללקוח בזמן.... זה קרה. אופי של הארגון מאד מושפע מהאופי האישי של המנהלים. את יודעת גם חבר מביא חבר ואז מביאים אנשים שדומים. ככה זה התחיל וככה זה צמח... זה משתנה כמו שאופי של בן אדם משתנה עם הניסיון. היו ניסיונות לאורך השנים לעשות פורמליסטיקה של הערכים של החברה אבל בסופו של דבר זה צוות הניהול האנשים שמגיעים (מרויין 6).

שאלה טובה. זה לא דבר שיש לזה איזה שהיא נוסחה מתמטית אבל עושים את זה במנהיגות נכונה. אדם שואל מה זה מנהיגות? אז או שאתה צומח עם זה או שאתה נולד מנהיג, או שאתה לא נולד מנהיג ואני שעומד בראש החברה, מאמין שיש לי את היכולת להניע לפחות שתי שכבות או שלוש שכבות שהם מתחתיי כדי שהם יזדהו מאוד עם המטרה, יבינו את הכלים שאני נותן להם ויעבירו את זה עד למטה ( מרויין 5).

## 5.2.2 הטמעה של תרבות ארגונית

המנכ"לים מציינים את הדוגמה האישית כאמצעי חשוב להטמעה של התרבות הארגונית :

.... את יודעת איך אני מתחיל את ההרצאות שלי? כשאני אומר שניהול הוא המקצוע השני הקשה ביותר. ואז תמיד אחד יקום וישאל ומהו הראשון? אני אומר הראשון זה להיות הורה. ויש המון המון הקבלה בין להיות הורה להיות מנהל. להיות הורה המטרה הראשונה שלך להיות הורה, להקנות ערכים לילדים שלך ואני טוען שהדבר הראשון שמנהל צריך לעשות הוא להקנות או לטפח את הערכים של הארגון אצל העובדים שלו (מרויין 3).

נקרא לזה פיתויים. אז שיהיה ברור שאנחנו נותנים דוגמה אישית לדעת איך כולם מתעשרים. ובסוף כמו במשפחה שלנו גם בעבודה שלנו זה הכל דוגמה אישית. המילים הן חשובות אבל הדוגמה האישית יותר. אתה לא יכול להגיד משהו ולנהוג אחרת. אם אתה נוהג אחרת החברים שלך ינהגו כמוך. אז זאת צורת ההתנהגות שלנו, של הבכירים בחברה. ולאט לאט הבינו שזאת הדרך. דרך אגב הם גם אהבו את זה. אף אחד לא אוהב לעבוד בחברה לא אתית, אף אחד לא בחר לו את זה כיעד. זה הצלית. אני יכול להגיד עוד דבר, שאני כבר לא שם שלוש שנים וזה נשמר עד היום, ככה שהדברים האלה חלחלו למטה. אני כבר לא שם ויש מנכ"ל חדש וזה נשאר (מרויין 9)

אז אם אתה מנהל אנשים אי אפשר לנהל אותם ב-remote, אי אפשר לנהל אותם בלי שאתה יוצר איזשהו קשר, איזשהו זהות איתם, להיות אני לא יודע, כמו שאני אומר מודל חיקוי להם. אם אתה מבין את זה, זה צריך להיות מיד היצירה שלי יצירת מערכת ערכים של מי אתה ומה אתה ומה אתה מייצג לדברים האלה. אז אתה צריך לזכור בפילוסופיה שאם אתה מהווה מודל חיקוי ובתרבות צריך להיות מודל חיקוי, אתה הראשון שצריך לקיים את הערכים שאתה..... לנהל ערכית משמעותו כמו... זה הלמות פטישים כל הזמן, זה

מעקב אחרי זה, זה דיבורים על זה, כל המערכות שלך צריכים להתאים לערכים (מרוויין 3).

מעבר לטענות כלליות נתנו גם דוגמאות לאופן הטמעת התרבות הארגונית בקרב כלל חברי הארגון: נכון. בתקשורת זה התקבל כאילו זה גימיק יחסי ציבור כלפי חוץ. הוא לא היה כלפי חוץ בכלל. את הלקוח לא מעניין אם יש לי \_\_\_\_ בחדר, מה מעניין אותו. אותו מעניין מה שהוא מקבל בפועל. זה היה יותר מהלך פנים ארגוני שיאללה יגידו העובדים, אם המנכ"ל עוסק בשירות סימן שזה חשוב. להעביר מסר בתוך ארגון אפשר בכמה צורות. אחת הצורות זה למשל עכשיו לקחת יועצים. שעכשיו ילכו ויעשו תהליך חוצה ארגון שמטרתו שלו להטמיע את התפיסה שהשירות הוא דבר חשוב. ואפשר לעשות איזה מן גימיק כזה שלמחרת בבוקר כולם מבינים, שזה לא צריך יותר מזה. כולם מבינים. אז נכון שזה רק התחלה כי מזה גם כן עדיין לא קורה שום דבר ולא קורה כלום מחר בבוקר. יש לזה impact לעשרים וארבע שעות לארבעים ושמונה שעות ואחרי זה לא קורה כלום (מרוויין 2).

תסתכלי את השלישי למטה כתוב מנהלי הסניפים הם האנשים הכי חשובים ב\_\_\_\_ כתבתי את זה לעצמי, כתוב ככה, מה זה \_\_\_\_? נניח סתם זה שלוש מאות סניפים ברחבי הארץ ואני באתי וקבעתי שמנהלי הסניפים הם האנשים הכי חשובים. זאת אומרת יש פה אמירה אדירה לכל הארגון יש מאתיים חמישים איש שאני אומר הם הכי חשובים ברשת, יותר מההנהלה. נתתי עוד תפקידים לשרת אותם ולהגיש להם את מלוא הסיוע הנדרש, הצלחתם היא הצלחת הארגון כולו.

אחת לרבעון אני נפגש עם כל האנשים כל מנהלי הסניפים, אבל בתוך, בפגישה הזאת כל הנהלת החברה נמצאת, ממנהלי הסניפים עד ליושב ראש, כולם יושבים שם, החל מהמנכ"ל והסמנכ"לים, כולם. אני פותח את הישיבה ואומר את "האני מאמין" שלי, ואני אומר להם אתם האנשים הכי חשובים ברשת בעצם זה שאמרתי לכם יש בזה אחריות אדירה שלכם כלפי הארגון. כשאני אומר את זה כל הנהלת החברה וכולם שומעים שם, לאט לאט אני עושה מהפך במחשבה. אם פעם חשבו שהמנכ"ל הוא הכי חשוב אני אומר לא, מנהל הסניף הוא יותר חשוב.

נניח כשאני נכנסתי לתפקיד, בדקתי את התנאים החומרים שלהם והעצמתי אותם גם באמצעות אמירות.... נתתי להם תנאים שלא היו קיימים ברשת לפני שהגעתי. נתתי להם רכב צמוד פתאום, טלפון, עיתון, כל מיני דברים כאלה שזה סמל סטטוס מסוים כדי שקודם כל יכבדו את עצמם וירגישו כמנהלים, אחרי זה אני אוכל לדרוש מהם את מה שאני מבקש. צריך לתת לזה גם לא רק נקרא לזה באמצעות תפיחה על השכם ואמירות חזקות, צריכים להראות את זה גם בסממנים חומריים מה שנקרא (מרוויין 5)

לדוגמה יושרה עסקית זה ערך. שלחנו משלוח \_\_\_\_ לד. אמריקה וקבלנו הודעה תלונה שה\_\_\_\_ לא טובות. ידענו שבדרך יש עוד 30 משלוחים עם אותה איכות. ואז השאלה מה עושים. ישבנו בישיבת הנהלה אמרנו יש סולם ערכים נראה מה עושים. יש ערך יושרה עסקית. אז מישוהו אמר מה פתאום להגיד לו, אבל סולם ערכים. אז החלטנו להגיד ללקוח. הלקוח כל כך העריך את זה. והאמנתי לו. לא הלכתי לבדוק את זה. הוא אמר שינסה לראות האם יכול לדלות בכל זאת מוצרים טובים בסוף במקום נזק של 50% ב\_\_\_\_ היה רק נזק של 10% (מרוויין 10).

## חניכה של עובדים חדשים

המנכ"לים ציינו מספר דרכים בהן עובדים חדשים לומדים את מערכת הערכים הארגונית:

אז יש לי כל עובד חדש שנכנס לחברה היה פעם בחודש יום אוריינטציה. ואני גם הייתי מופיע שם (מרוויין 2).

דרך דיונים שתשתתפי, פורומים סוג האנשים שאת איתם באינטראקציה זה תלוי על הקיר אבל בסופו של דבר זה הדני"א של החברה. הרבה מאד עובדים ב\_\_\_\_ עובדים שעובדים שם הרבה שנים. מכירים אחד את השני

(מרואיין 6).

עכשיו סטנדרטים זה דבר מאוד מאוד רך, זה גם בניהול סיכונים, זה גם בקוד האתי, מה אנחנו עושים? אנחנו מטמיעים את החשיבה שלנו תוך דיון בדילמות. עכשיו דילמות זה דרך חיים, בכל נושא שבו אנחנו עובדים... באים ואומרים בסדר צריך כזה וכזה, אתה צריך לעשות את זה בתנאים כאלה או אחרים. זאת אומרת כמות הדילמות כמו בחיים האישיים שלנו היא ענקית. אנחנו את מוסד הדילמות או הדיון בדילמות קוממנו בכל הנושאים (מרואיין 1).

הטמעה התרבות הארגונית בחברה רב לאומית

המנכ"לים של הארגונים הרב לאומיים התייחסו בדבריהם גם להטמעה של תרבות ארגונית בצורה גלובאלית:

ל \_\_\_\_ יש מערכת ערכית מאוד ברורה שמתנהגים לפיה, יש לה הרבה מאוד סממנים Artifacts עכשיו נשאלת השאלה איך \_\_\_\_ מקיימת את המערכת הערכית הזו בעולם כולו, בכל זאת התרבות הארגונית של ארצות הברית שונה לגמרי מזו של טאיוון ושונה לגמרי מזו של ישראל... אז קודם כל יש הרבה מאוד חינוך, כמה זה חשוב לך אתה צריך לבחור את זה כדי לחנך. דבר שני, אתה צריך לשמור להיות זהיר, לא להכניס דברים שהם אנטי תזה מוחלטת של אותה תרבות כי תרבות לאום הרבה יותר חזקה מתרבות הארגון תמיד... אתה מנסה להקנות את הערך הגדול, לראות קודם כל שאין סתירה בינו לבין הזה, ולתת להם גמישות בכלים שהם מחדירים את הערך הזה, הם יחדירו אותו בדרך שלהם לא בדרך שלך.... (מרואיין 3)

היתה פה הרבה אינטראקציה לא רק שיחות. מפגשים אצל לקוחות כנסים בינלאומיים גדולים 150 איש הנהלת ביניים שמגיעה מכל העולם באירועים האלו אתה מכניס תכנים. התכנים עולים גם בצורה לא מכוונת זה המקום שאנשים מכירים אחד את השני וצריכים להגיע למשהו הגיוני (מרואיין 6).

משפחתיות כערך

מושג המשפחה חזר מספר פעמים בדברי המנכ"לים בהתייחס לנושא של תרבות ארגונית:

ערך משפחתיות עובד שיש לו בעיה בבית. מה עושים? החלטנו נעזור לו ניתן לו כסף נלווה לו קצת (מרואיין 10)

שני מרואיינים מציינים את הקשר בין המשפחה בבית למשפחה בארגון:

כשניסיתי להעביר לאנשים למה אני מתכוון ביחס שלנו לחברה, לעובדים, לעסקים. ואז אמרתי שאני רוצה שנרגיש שזה כמו משפחה. בדרך שאתה מתנהג למשפחה שלך, זו הדרך שתתנהג ל \_\_\_\_ כאן זה משפחת \_\_\_\_ . כל דבר מישהו היה בא עם דילמה, הייתי אומר לו, למשל היית רוצה לפטר מישהו, אתה בטוח שאתה רוצה לפטר אותו, אני שואל אותך אם זה היה בן הדוד שלך. אם מישהו עשה הטרדה מינית קשה מובהקת, ברורה, מובנת, אז גם את בן הדוד שלך היית מפטר. אבל אם מישהו מעד, טעה באיזה משהו בפרויקט שלו, אם זה היה מישהו מהמשפחה שלך היית כבר אומר לו תלך או שהיית אומר לו בוא נבדוק. כל מה שביקשתי בשם שלך לעובדים, אם מישהו מבקש ממך עזרה, שיהיה כמו משפחה. שיהיה לך קשה מאוד לפטר, נורא יהיה קשה. כשאתה רואה מישהו דרך אגב, אם מישהו חס וחלילה חולה קשה אז \_\_\_\_ בזה יוצאת מעורה. או שקרה איזה אסון. בחברה גדולה יש אסונות, אז \_\_\_\_ נרתמת לזה בצורה, כל מיני פרויקטים הומניטריים עם תרומות של כספים. זאת אומרת אנחנו רצינו לראות את זה כמו משפחה (מרואיין 9).

בעולם המודרני משפחה זוהי הצידה. בגלל שמשפחה זה דבר שזו בעולם כההליך. ילדים היום יכולים בלי משפחה לצורך העניין אבל יש הרבה דברים יפים בתוך משפחה. עזרה הדדית זה קיים פה זה יכול להיות בתוך ארגון. זה צריך לטפח לא בגלל שזה \_\_\_\_ אין לי בעיה לספר דברים אישיים לכפופים שלי. אם אתה סומך

וסומכים עלי. דבר ראשון כולנו בני אדם וגם אף אחד לא שקוף לגמרי אם יש בעיה ישאלו. אז אני אספר במקום להגיד עזבו שטויות. בשביל שאנשים יעבדו 12-15 שעות ויעזבו את המשפחה שיסעו לשבועיים צריך להרגיש כמו משפחה.... (מרואיין 13).

לסכום: המנכ"לים מציינים את החשיבות הרבה שהם מייחסים לתרבות הארגונית וכפועל יוצא מזה הם רואים את עיצוב והטמעת התרבות בקרב כלל חברי הארגון כתפקיד ישיר שלהם. המרואיינים מציינים את חשיבות הדוגמה האישית שהם נותנים לעובדים כאמצעי מרכזי בהטמעת הערכים הארגוניים. בנוסף לדוגמה האישית יש מגוון דרכים לחברת עובדים חדשים לתרבות הארגונית כולל השתתפות בדיונים וימי אוריינטציה.

המרואיינים של ארגונים רב לאומיים התייחסו גם להטמעת התרבות בשלוחות בארצות השונות. עלתה החשיבות של התאמה הדדית תוך התחשבות בתרבות הלאומית.

בדברי המנכ"לים הוזכרה ההקבלה בין חינוך ילדים לבין עיצוב והטמעה של תרבות ארגונית. הקשר בין הבית לעבודה מודגש גם באמצעות מושג המשפחה – המרואיינים מדברים על צורך לראות בחברי הארגון כמשפחה ולהתייחס אליהם בהתאם. צורך זה נובע גם משעות העבודה הרבות של המנכ"לים, כאשר הזמן שהם שוהים עם חברי הארגון עולה על הזמן עם המשפחה. כתוצאה מכך יש גם שילוב של יחסים מקצועיים עם יחסים אישיים קרובים, גם עם אנשים הכפופים למנכ"לים. טענה זו סותרת את התפיסה של מנכ"לים כבודדים בצמרת.

החשיבות הרבה שמייחסים המנכ"לים לתרבות הארגונית נמצאת בהלימה עם החשיבות שהם מייחסים לערכים האישיים שלהם ולהטמעתם בארגון. ניכר אם כן כי ערכים, הן אישיים והן ארגוניים מהווים גורם מרכזי בניהול הארגון וציר מרכזי בקבלת החלטות.

## **דיון, מסקנות והמלצות**

מחקר זה בדק את תפקיד מערכת הערכים האישית של מנכ"לים בקבלת החלטות אתיות בארגונים עסקיים ותפקידם של המנכ"לים בעיצוב והטמעת התרבות הארגונית, מנקודת המבט של מנכ"לים של ארגונים עסקיים, מהגדולים במשק הישראלי.

ממצאי המחקר מלמדים על תפיסת המנכ"לים את המטרות של ארגון עסקי – קידום המטרה של בעלי המניות, לעומת דאגה לאינטרסים של כלל מחזיקי העניין. מטרות הן ביטוי של ערכים ולכן ניתן ללמוד מהגדרת המטרות על תפיסת עולם של המנכ"לים.

ממצא נוסף מתייחס לאופן קבלת ההחלטות בארגון – החלטה כתוצאה של תהליך או החלטה המתקבלת בחיתוך מהיר. המנכ"לים התייחסו בהרחבה לשותפים בקבלת ההחלטות: מועצת המנהלים וצוות ההנהלה.

כמו כן, המחקר חשף את הערכים האישיים של המנכ"לים – שני הערכים הדומיננטים, 'איש של אנשים' וקיום הבטחות, הם ערכים אתיים. ממצא זה נמצא בהלימה עם החשיבות הרבה שהמנכ"לים מייחסים להתנהגות אתית בארגון כפי שזה בא לידי ביטוי גם באחריות חברתית תאגידית. המנכ"לים מציינים את החשיבות של ההתאמה בין ערכים אישיים, ערכים בתפקיד וערכים ארגוניים, כפי שבא גם לידי ביטוי בקבלת החלטות ארגוניות. התנהגות אתית נתפסת במטרה לשמה, כמו גם אמצעי לקידום מטרות עסקיות.

בנוסף, המנכ"לים מייחסים חשיבות רבה לתרבות הארגונית ולמערכת הערכיים הארגוניים כציר מרכזי בקבלת החלטות בכלל, והחלטות אתיות בפרט. עיצוב והטמעת התרבות הארגונית נתפסים כתפקיד הישיר של המנכ"לים.

מטרות של ארגון – בעלי מניות או מחזיקי עניין?

ממצא ראשון מלמד על תפיסת המנכ"לים את המטרות הארגונית. מספר מנכ"לים מציינים את הדאגה לאינטרסים של בעלי המניות – העלאת ערך החברה כמטרה הראשונה של הארגון. אחדים מתייחסים לאינטרסים של כלל מחזיקי העניין, כולל גורמים סביבתיים כאמצעי לקידום האינטרסים של בעלי המניות אחרים מציינים את האחריות שיש להם כלפי הארגון והעובדים, יחד עם דאגה למטרות העסקיות. מאידך, תשובה דומיננטית היתה כי לארגון יש מספר מטרות, יותר מאשר מטרה יחידה, כאשר כל מטרה מוגדרת בזיקה לאחד ממחזיקי העניין של הארגון ללא קדימות א-פריורית לאינטרסים של בעלי המניות. דהיינו המטרות של מחזיקי העניין הן בעלות ערך כשלעצמן ולא רק אמצעי לקידום מטרות הארגון.

ממצא זה נמצא בהלימה עם מחלוקת ידועה בספרות הנהולית – למי מחוייבים המנכ"לים של ארגונים – בעלי המניות או בעלי העניין. המייצג הבולט של הגישה לפיה תפקיד המנכ"ל הוא לקדם את האינטרסים של בעלי המניות הוא מילטון פרידמן (Friedman, 1970) אשר טען כי האחריות החברתית היחידה של עסקים היא להגדיל את הרווח של בעלי המניות. על פי פרידמן, מנכ"ל הארגון הוא שליח של בעלי המניות ולכן הוא מחוייב לקדם את האינטרסים שלהם בהתאם לחוק תוך התייחסות לכללים אתיים מקובלים. על פי פרידמן, הפעילות בארגון היא למעשה א-מוסרית קידום תועלת ללא התייחסות לערכי מוסר. מנגד, תפיסה מקובלת החל מאמצע שנות ה-80' המבוססת על מודל מחזיקי העניין של פרימן (Freeman, 2009), רואה בתאגיד מערכת של בעלי עניין - קבוצות ופרטים המשפיעים על פעילות הארגון ומושפעים מתוצאותיו. תפקיד המנכ"לים על פי גישה זו הוא לדאוג לקדם את האינטרסים של כלל בעלי העניין, תוך איזון בין אינטרסים שונים ואף מנוגדים, ללא קדימות אפריורית לאינטרסים של בעלי המניות. בהתאם לגישה זו התנהגות אתית היא גם מטרה לשמה.

#### קבלת החלטות

ממצא נוסף מתייחס לאופן קבלת ההחלטות בארגון – קבלת החלטה כתוצאה מתהליך או בחיתוך מהיר. המנכ"לים מציינים מחד את החשיבות של קבלת החלטות מהירה במערכת עסקית דינאמית ותחרותית על מנת לא לפספס הזדמנויות עסקיות, גם במחיר של פגיעה בודאות ההחלטה. יחד עם זאת, הם מודעים לצורך לשתף את צוות ההנהלה בתהליך קבלת ההחלטות. בנוסף לגורמים ארגוניים, סגנון קבלת ההחלטות – תהליך או חיתוך מהיר, מושפע גם מהאפיינים האישיים של המנכ"לים, כאשר יש מנכ"לים שצינו שהם מכווני תהליך, בעוד שאחרים ציינו כי הם נוטים לקבל החלטה באופן מהיר, בהתבסס על הניסיון המצטבר שלהם. מנכ"ל אחד תיאר בפירוט תהליך קבלת החלטה אשר היה מלווה באמוציות.

ממצאי המחקר לגבי אופן קבלת החלטות של המנכ"לים מחזקים את הממצאים בדבר פערים בין המודל הרציונאלי לקבלת החלטות לקבלת החלטות בפועל. קבלת החלטות מערבת קיצורי דרך קוגניטיביים, במקום במקום תהליך מובנה של הערכת התועלת הצפויה מאפשרויות הפעולה השונות (Hsee, Zhang, Yu & Xi, 2003; Kahneman, 2013; Basel & Bruhl, 2013; Simon, 1979). כמו כן, נמצא כי לאינטואציה תפקיד חשוב בקבלת החלטות אצל מנהלים מנוסים, במיוחד בקבלת החלטות אתיות, (Day & Lord, 1992; Barraquier, 2011). אופן קבלת ההחלטות המתואר במחקר מלמד על



מגבלות קוגניטיביות של מקבלי החלטה, על פי הגדרת המודל הרציונאלי המקובל בחקר קבלת החלטות בניהול, מודל ה'אדם הכלכלי' כמקבל החלטות רציונאלי בתנאי אי ודאות של סוואגי (Savage, 1954). המנכ"לים התייחסו בדבריהם לשני שותפים מרכזיים בקבלת ההחלטות – מועצת המנהלים וצוות ההנהלה. אחדים מהמנכ"לים רואים את עצמם כשלוחים של מועצת המנהלים בעד אחרים טוענים לשמירה על עצמאות בקבלת החלטות. המנכ"לים ציינו את חשיבות שיתוף הפעולה עם מועצת המנהלים וחשיבות ההתאמה בתפיסות העולם. ממצא זה בהלימה עם מחקרים בהם נמצא כי למועצת מנהלים ידידותית יש השפעה חיובית על העלאת ערך החברה ותהליכי למידה של מנכ"לים (Caton, et. Al. 2015; ) (McDonald&Khanna, 2013) מצב של חוסר הסכמה מנכ"ל – מועצת מנהלים בנושאים עקרוניים מחייב, על פי תפסית המנכ"לים, סיום של התפקיד.

בנוסף לחשיבות הקשר הטוב עם מועצת המנהלים ציינו המנכ"לים גם את החשיבות הרבה שהם מייחסים לעבודת הצוות ושיתוף הפעולה עם חברי ההנהלה ואמון בין אנשי הצוות. עבודת הצוות מושתת על יחסים בלתי פורמאליים, הנתפסים בנוסף לצורך בקשר בין אישי גם כגורם המקדם את האפקטיביות של הצוות. בדומה לקשר עם מועצת המנהלים, המנכ"לים מייחסים חשיבות רבה גם להתאמה הערכית בין חברה הצוות. המרכזיות שמייחסים המנכ"לים להתאמה הערכית בינם לבין השותפים לקבלת ההחלטות בארגון, מלמדת על חשיבות מערכת הערכים האישית בקבלת החלטות הארגוניות.

#### מערכת הערכים האישית של המנכ"לים

עניין מרכזי במחקר זה הוא מערכת הערכים האישית של המנכ"לים ואופן הביטוי שלה בתהליכי קבלת החלטות. מערכת הערכים נחשפה באמצעות שאלות ישירות לגבי שני תפקידי הערך – ערך כמעריך וערך כגורם מניע לפעולה. הערכים השונים שציינו המנכ"לים כגון, אמינות נאמנות למטרות הארגון, חריצות, אכפתיות, חופש פעולה ובמיוחד שני הערכים שחזרו בדברי מספר מנכ"לים - 'איש של אנשים' וכן קיום הבטחות הם ערכים אתיים- קנטיאניים – דהיינו ערכים שערכיותם היא במימוש הערך לשמו ולא כאמצעי להשגת תועלת. יחד עם זאת, מדברי המנהלים מצטייר כי הבטחה וקשר טוב עם אנשים הם האחרונים שנמצא במחקרים: החל מסוף שנות ה-80 יש יותר דגש על אוריינטציה של ערכים אתיים אצל מנהלים לעומת ערכים של יכולות אישיות (Weber, 2015).

הדוגמאות שנתנו לאופני המימוש של הערכים האישיים, דהיינו, ההתנהגות הפועל, מלמדות על התאמה בין שני תפקידי הערך אצל המנכ"לים (שטראוס, 2008). התאמה בין ערכים לבין התנהגות תורמת לעקביות קוגניטיבית, מונעת קונפליקטים ומסייעת לקידום מטרות (Hultman & Gellerman, 2002; Weber, 2014).

בדומה להתאמה בין ערכים מוצהרים והתנהגות, המרואיינים טענו להתאמה מלאה או גבוהה בין הערכים המנחים אותם בבית לבין הערכים המנחים אותם בתפקיד. כמו גם התאמה גבוהה בין הערכים האישיים לערכים הארגוניים – התאמה יחיד-ארגון. מצב של דואליות ערכית בית-עבודה נתפס כבלתי אפשרי. כמו כן, מצב של חוסר התאמה יחיד-ארגון נתפס כבעל השפעה שלילית על אושרם של המנכ"לים. מצבים של חוסר התאמה יחיד-ארגון בסוגיות חשובות, ללא אפשרות של המנכ"לים להשפיע על ההחלטה, היוו סיבה לסיום של התפקיד בארגון.

עובדים ומנהלים חשים נח יותר בסביבת עבודה בה הערכים החשובים הם גם הערכים החשובים עבורם כפרטים. דהיינו, כאשר קיימת התאמה בין ערכי היחיד לערכים הנתפסים של הארגון (Ostroff & Judge, 2007). התאמה יחיד-ארגון מבוססת על הצורך של אנשים בשייכות ותורמת להגדרת הזהות האישית של הפרט (O'Reilly, 1991). בדומה לטענת המנכ"לים, במחקרים רבים נמצא כי יש קשר שלילי בין התאמה

יחיד ארגון לבין כוונות עזיבה ותחלופה של עובדים, כאשר במקרה של אי התאמה יחיד-ארגון עובדים מוכשרים יעדיפו לעזוב את הארגון לטובת מקום עבודה אשר עונה על צורכיהם (Pruzan, 2001).

אתיקה, רווח ואחריות חברתית תאגידית

ניכר כי הערכים האתיים מהווים גורם מרכזי בתהליכי קבלת החלטות בארגון, הן ברמת הפרט והן החלטות אסטרטגיות כגון השקעה באחריות חברתית תאגידית, פעילות במדינות עולם שלישי ופיטורי עובדים. זה בהתאם לממצא שהראה כי הערכים האישיים הדומיננטים אצל מנהלים הם ערכים אתיים. יש אם כך עקביות בין תפיסת העולם הערכית של מנהלים, לבין ההתנהגות שלהם בפועל. ממצא זה נמצא בהלימה עם מחקרים המלמדים על ההשפעה של ערכים אתיים של המנהיגים העסקיים על המימד האתי של קבלת החלטות בארגונים (Fritzsche & Oz, 2007; Le, Fuller, Muriithi, Walters & Kroll, 2015)

אתיקה מהווה גבול עליון לרווח - המנכ"לים תארו הקפדה על התנהגות אתית, גם במחיר פגיעה בתוצאות עסקיות. דהיינו, גם בשוק דינאמי ותחרותי, בו המנכ"לים מוערכים ומתוגמלים בעיקר על פי תוצאות עסקיות, יש הגבלה למה שראוי לעשות על מנת לקדם את הרווח של הארגון. לדוגמה – מספר מנהלים ציינו שהתנהגות לא אתית היא עילה מיידית לפיטורי עובדים, על אף שהם מנסים להמנע באופן כללי מפיטורים. על פי הגישה האריסטוטלית לניהול, מנהיגים אשר מקבלים החלטות אתיות אינם בוחנים רק את תוצאות ההחלטה אלא האם ההחלטה עונה על תפיסת העולם הערכית שלהם (Mele, 2010; March, 2013). יחד עם זאת, אין הסכמה בקרב המנכ"לים לגבי תפקיד האתיקה בארגון והקפדה על התנהגות אתית. יש מנכ"לים המציינים שהם מחוייבים לקדם מטרות עסקיות, לכן ימנעו לדוגמה מפעילות למען אחריות סביבתית, מעבר למינימום הנדרש.

אחת השאלות אשר עולות במקרה של התנהגות אתית בכלל ואחריות חברתית תאגידית בפרט, היא מה המניע של הארגון - האם זו התנהגות ת לשמה או אמצעי להעלאת ערך הארגון? המסקנה מתשובות המנכ"לים היא מעורבת – מחד ניכר כי המנכ"לים רואים בהתנהגות אתית מטרה לשמה, ומציינים כי במצב של דילמה אתית יש קדימות אפריורית לפעול על פי ערכים אתיים, למעט שני מנכ"לים הטוענים כי המטרה הראשונה של הארגון היא העלאת ערך החברה. יחד עם זאת, יש גם הסכמה רחבה לגבי התרומה של ההתנהגות האתית לקידום המטרות העסקיות של הארגון. טענה זו מבוססת מחקרים בהם נמצא קשר בין התנהגות אתית של מנהלים לבין הביצועים העסקיים של הארגון (Guiso, Sapienza & Zingales, 2014; Cambra-Fier, Polo-Redondo & Wilson 2008).

נראה, אם כן, כי שמירה על ערכים אתיים, גם במחיר פגיעה בערך החברה, מהווה גורם חשוב בקבלת החלטות ארגוניות. התנהגות זאת אינה עולה בקנה אחד עם המודל הרציונאלי המקובל בחקר קבלת החלטות, מודל 'האדם הכלכלי' של סוואגי (Savage, 1954), שכן על פי מודל זה אין מקום להתייחסות לערכים אתיים, אלא רק לחישוב התועלת הצפויה מאפשרויות הפעולה השונות ובחירה באפשרות הפעולה עם תוחלת התועלת הגבוהה ביותר. כך החלטות ארגוניות מוגדרות למעשה כא-מוסריות. ברנשטוק וספורטא (Berenstok & Saporta, 2015), טענו למגבלות מוסריות של מודל 'האדם הכלכלי', שכן בניגוד להנחת המודל, לא ניתן לעשות רדוקציה של כל הערכים האנושיים לערך התועלת. כתוצאה מכך, קבלת החלטות על פי המודל, טומנת בחובה פגיעה באוטונומיה של העובדים והתייחסות אליהם כבעלי תפקיד בלבד- אמצעי לקידום תועלת הארגון. בנוסף, הצורך של העובדים לממש ערכים לא-תועלתניים במסגרת העבודה בארגון התכליתי, יוצר קונפליקט ערכי מובנה בארגון מסוג יחיד-ארגון.

על למנת לשמר את מושג הרציונאליות כעקרון מרכזי בקבלת החלטות בארגונים עסקיים, יחד עם זאת, לענות על המגבלות המוסריות של המודל הרציונאלי –מוניסטי, הציעו החוקרים אלטרנטיבה: מודל רציונאלי – פלורליסטי לקבלת החלטות בארגונים. המודל הרציונאלי-פלורליסטי מניח כי יתכנו שיקולים ערכיים שונים בתהליך קבלת החלטה – כאשר מטרת ההחלטה כמו גם האמצעים להשגתה תלויים ברצון של מקבלי ההחלטה, כמייצג את מערכת הערכים האישית, ואינם נתונים אפריורית, כפי שמניח המודל הרציונאלי-מוניסטי. בהתאם לכך, הצבה של התנהגות אתית, כגון, קיום הבטחה, כמטרה לשמה וכן ויתור על רווח למען שמירה על התנהגות אתית, עונים על ההגדרה של התנהגות רציונאלית.

תרבות ארגונית – חשיבותה בארגון ותפקיד המנכ"לים  
המנכ"לים מציינים את החשיבות הרבה שהם מייחסים לתרבות הארגונית כגורם מרכזי בקבלת ההחלטות בארגון. כפועל יוצא, הם רואים את עיצוב והטמעת התרבות בקרב כלל חברי הארגון כתפקיד ישיר שלהם. במחקרים נמצא כי יש קשר בין מערכת הערכים של המנכ"לים לבין התרבות הארגונית, (Berenson, Oreg & Dvir 2008) כמו כן נמצא שמנכ"לים יכולים לשנות את התרבות הארגונית בהתאם לערכים האישיים שלהם (Kerr and Slocum, 2005).

בדברי המנכ"לים הוזכרה ההקבלה בין חינוך ילדים לבין עיצוב והטמעה של תרבות ארגונית. הקשר בין הבית לעבודה מודגש גם באמצעות מושג המשפחה – המרואיינים מדברים על צורך לראות בחברי הארגון כבני משפחה ולהתייחס אליהם בהתאם. צורך זה נובע גם משעות העבודה הרבות של המנכ"לים, כאשר הזמן שהם שוהים עם חברי הארגון עולה על הזמן עם המשפחה. הדימוי של הארגון כמשפחה נתפס גם באופן ביקורתי כמניפולציה על רגשות העובדים ודרך לקדם את תחושת השייכות והנאמנות שלהם לארגון על מנת לקדם את התועלת של הארגון (שנהב, 1995). בניגוד לטענה המקובלת, ניכר מדברי המנכ"לים שהגדרת הארגון כמשפחה נועדה לענות צורך אישי-אנושי, מעבר לכך שקשרי עבודה טובים נתפסים כתורמים לאפקטיביות של הצוות. ממצא זה תואם את הטענה של סולומון (Solomon, 2004) לפיה השימוש במושג תרבות ארגונית בתיאוריות ארגוניות הוא סממן להתקדמות מוסרית משמעותית בחשיבה הארגונית ניהולית – הסבת הדגש מיעילות עובדים אל יחסים בין אישיים ואל שיתוף פעולה בארגון ותפיסת את העובדים מעבר להיותם בעלי תפקיד בארגון גם כבני אדם עם מכלול של ערכים.

לסכום, הראיונות עם המנכ"לים חשפו מערכת ערכים אישית המבוססת על ערכים אתיים, כאשר חשיבות עליונה מוענקת ליחסים בין אישיים טובים, כולל שמירה על קיום הבטחות במיוחד עם השותפים לקבלת החלטות – מועצת המנהלים וצוות ההנהלה, אך גם כערך מרכזי בפעילות של כלל חברי הארגון. הערכים האתיים מהווים גורם מרכזי בקבלת ההחלטות אתיות בארגון. בדברי המנכ"לים היתה התייחסות מעטה, אם בכלל, לערכים המתייחסים להשגים אישיים. המנכ"לים מייחסים חשיבות להתאמה בין מערכת הערכים שלהם לערכים של השותפים לקבלת ההחלטות כמו גם התאמה בין הערכים שלהם למערכת הערכים הארגונית.

כמו כן, המנכ"לים מייחסים חשיבות רבה לתרבות הארגונית ולמערכת הערכיים הארגוניים כציר מרכזי בקבלת החלטות בכלל, והחלטות אתיות בפרט. עיצוב והטמעת התרבות הארגונית נתפסים כתפקיד הישיר של המנכ"לים.

מסקנה מרכזית העולה ממצאי המחקר הינה, כי המנכ"לים, על אף התפקיד המרכזי שלהם במשק הישראלי - מערכת עסקית, דינאמית ותחרותית אינם רק תועלתנים. בהתאם לכך, קבלת החלטות רציונאליות בארגונים מבוססת על מגוון ערכים, כולל ערכי מוסר, כאשר הגדרה של התנהגות רציונאלית

כא-מוסרית או כמשוחררת מערכים, אינה מהווה תיאור מתאים ומספק של המציאות הארגונית. מכאן, יש מקום לחשיבה מחודשת ולהרחבה של ההגדרה המקובלת של רציונאליות כמושג מוניסטי תוך התייחסות לתפיסה פלורליסטית של ערכים, ללא קדימות אפריורית לערך התועלת.

בהתאם לכך, ניתן לומר כי ניהול הוא למעשה יישום של ערכים על עובדות היינו, ניסיון ליישם תפיסה אידיאולוגית לגבי האופן הראוי לנהל ארגונים - על התהליכים המתרחשים בפועל בארגון, כפי שטוען המודל הרציונאלי-פלורליסטי.

ההשפעה המרכזית הנתפסת של התרבות הארגונית על תהליכי קבלת החלטות בארגון וכן החשיבות שמייחסים המנכ"לים לעיצוב הערכים הארגוניים והטמעתם בקרב כלל חברי הארגון מובילים למסקנה נוספת, לפיה, על אף שארגונים עסקיים מוגדרים כמוסדות רציונאליים- תכליתיים, בפועל ערכים- המוגדרים כלא רציונאליים, על פי ההגדרות המקובלות של רציונאליות- הם אלו המניעים את תהליכי קבלת ההחלטות האתיות בארגון.

ממצאי המחקר ומסקנותיו מובילים לשתי המלצות למחקרי המשך:

1 בחינת שאלות המחקר הנוכחי – תפקיד הערכים האישיים של המנכ"ל בתהליכי קבלת החלטות אתיות בארגון, כמו גם החשיבות הנתפסת של התרבות הארגונית בעזרת 'חקר מקרה' של מספר ארגונים שהשתתפו במחקר הנוכחי. בכל ארגון יערכו ראיונות עם מספר בעלי תפקידים, ברמות היררכיה שונות, כולל חברי מועצת המנהלים וצוות ההנהלה. המטרה להגיע לידי תיאור מקיף ועשיר יותר, מנקודות מבט שונות, לגבי אופן מימוש הערכים בתהליכי קבלת החלטות אתיות בכל ארגון וההשפעה הנתפסת של התרבות הארגונית.

2. נקודה מעניינת שעלתה במחקר הנוכחי היא ההתאמה בין הערכים האישיים של המנכ"לים לבין הערכים שלהם בתפקיד. בעוד שיש מחקר ענף בנושא התאמה יחיד-ארגון לא נמצאו מחקרים הבודקים את הקשר מערכת ערכים אישית - מקצועית. מוצע לערוך מחקר אמפירי, המבוסס על תסריטים המתארים דילמות ערכיות דומות בבית ובמקום העבודה ולבחון את מידת ההתאמה בין השיפוטיות המוסריים של מנהלים ועובדים במסגרת העבודה ובבית.

## רשימת מקורות

משולם, א. (1993). תרבות הארגון- הגדרות ומרכיבים. מתוך שנהר, א., וירקוני, ע. (עורכים) *תרבות הניהול בישראל* (ע' 39-51). תל אביב: צ'ריקובר.

שטראוס, מ. (1998). *רציה, רגש ושיפוט ערכי*. אוניברסיטת חיפה: זמורה ביתן (ע' 37-54)

שנהר, י. (1995). *מכונת הארגון*. ירושלים: שוקן (ע' 219-221).

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of*

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.

Al-Tarawneh, H.M. (2012). The Main factors beyond Decision Making. *Journal of Management Research*, 4, 1: 1-23.

Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 45, 15-28.

Barraquier, A. (2011). Ethical Behaviour in Practice: Decision Outcomes and Strategic Implications. *British Journal of Management*, 22, 28-46

Breuer, W., & Rosenbach, D. (2016). CEO power, levels of institutional discretion and CSR choice.

- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and Devoting: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science quarterly*, 37:363-399.
- Basel, S.J., & Bruhl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal*, 31, 745–754
- Berenstok, G., & Saporta, I. (2015). The moral limitations of the rational-monistic model: A Revision of the concept of rationality and rational action. In Wolf, R & Issa, T, (Eds.), *International business ethics and growth opportunities* (pp. 127-147). U.S.A: IGI global.
- Bereson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615–633.
- Cabantous, L., & Gond, J.P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's Éternel Retour . *Organization science*, 22,3, 573-586.
- Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo., Y. & Wilson, A. (2008). The influence of an organization's corporate values on employees personal buying behavior. *Journal of Business Ethics*, 81, 157-167.
- Casali , G.L.(2011). Developing a Multidimensional Scale for Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* , 104, 485–497.
- Caton, G., Goh, J., inghao, k.& Linn, S C. (2015) The Interaction Effects of CEO Power, Social Connections and Incentive Compensation on Firm Value . Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2594993> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2594993>
- Kerr, J. & Slocum, W.J.(2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives* , 19, 4, <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417915l>
- Coldwell, A.D; Billsberry, J; Van Meurs, N & Marsh , G.P.J ( 2008). The Effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: towards a testable Explanatory model, *Journal of Business Ethics*, 78: 611–622
- Day, V & Lord, G. (1992). Expertise and problems categorization: the role of expert in organizational sense - making. *Journal of management studies*, 29, 1, 35-47.
- Deal, E.T. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture*. London: Addison-Wesley.
- Dewey, J. (1969 ). *Theory of Valuation*. Chicago : University of Chicago Press.
- Edwards, R.J. & Shipp, A.J. (2007). The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. In Ostroff , C., Francisc, A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*, 209-258. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fontana, A., & Frey, J. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. In Denzin, N. & Lincoln, y. (Eds.). *Qualitative research* (3rd ed.) (pp. 695–728). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freeman E. (2009). Managing for Stakeholders. In Beaucham, T., Bowie N. & Arnold D. (Eds.) *Ethical Theory and Business* (8th edition) (56-68). Pearson Prantice Hall: London.
- Friedman M.(1970/ 2002)/ The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, Donaldson, D., Werhane P., and Cording M., (Eds.) (pp. 33-38) Prentice Hall..
- Fritzsche, D. J., & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75,4 , 335-343.

- Grandori, A. (2010). A rational heuristic model of economic decision making. *Rationality and Society*, 22,4, 477–504.
- Groves, S.K., & LaRocca, A.M.( 2011). An Empirical study of leader ethical values, Transformational and transactional Leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of business ethics* , 103, 511–528.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics* [http://dx. doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010](http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010)
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: A qualitative introduction to school-based research* ( 2nd ed.). New York: Routledge.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359–393.
- Hofstede , G, (1991). *Culture and organization: software of the mind*. McGraw – HILL: London
- Hsee, C. K., Zhang, J., Yu, F., & Xi, Y. (2003). Lay rationalism and inconsistency between predicted experience decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16, 257-272.
- Kahneman, D. (2013). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. In Jong, K., & Rosenzweig, R.M. (Eds.). *Progress in psychological science around the world* (pp. 1-49). New York: Psychological Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks California
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24,19, 3719-3737.
- Laird, J. (1969 ). *The idea of value*. New York : Kelley.
- Liedtka, J.(1991). Organizational value contention and managerial mindset. *Journal of business ethics*, 10, 643-557.
- Le, S., Fuller, B., Muriithi, S., Walters, B., & Kroll , J.M. (2015). The influence of top managers' values on corporate social performance: A meta analysis. *Journal of managerial issues*, 27, (1-4), 9-27.
- Lodorfos,G. & Boateng,A. ( 2006). The role of culture in the merger and acquisition process Evidence from the European chemical industry. *Management Decision* , 44, 10, 1405-1421.
- Magendaz, D. (2003). Conflict and complexity in value theory. *The Journal of Value Inquiry*, 37, 443-453.
- Marsh , C. (2013). Business executives' perceptions of ethical leadership and its development *Journal of business ethics*, 114,565–582.
- McDonald, L.M., & Khanna,P. (2013). When will they learn? An accountability theory of board of direction decision monitoring on Ceo learning. Working Paper series
- Mele, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29, 7/8, 637-645.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32, 1389.
- Ostroff, C. L., & Judge, T. (2007). *Perspectives on organizational fit*. Psychology Press.

- O'Reilly, A.C. & Hillary, A. E. (2007). Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management* 32 ,1, 109-154.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- Paine, L. S. (2000). Does ethics pay? *Business Ethics Quarterly*, 10, 1 , 319-330.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Peters, T.J. & Waterman ,R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper& Row.
- Pettigrew, M. A.(1979). Studying Organization Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24: 571-581.
- Purzan, P. (2001). The question of organizational consciousness: Can organizations have values, virtues and visions? *Journal of business ethics*, 29,3,271-285
- Posner, B. Z. (2010). Values and the American manager: A threedecade perspective. *Journal of Business Ethics*, 91, 457–465.
- Ran-Roh, Y. (2003). An extended conception of rationality and moral action. *The journal of value inquiry*, 37, 35-49.
- Rutgers, M. R. (1999). Be rational! But what does it mean? A History of the idea of rationality and its relation to management thought. *Journal of Management History*, 5,1 , 17-35.
- Savage, L.J. (1954) As seen in Radner, R. (1996). 'Bounded rationality, indeterminacy, and the theory of the firm', *The Economic Journal* 106 , 438,: 1360-1373.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- Schwartz, S. M. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business horizons* , 56, 39 – 50.
- Sen, A. (2002). Does business ethics make economic sense? In Donaldson, D., Werhane P., & Cording, M. (Eds.) *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (pp. 244-251). U.S.A.: Prentice Hall. .
- Simon, H. A. (1979). *Rational Decision Making on Business Organization*. *The American Economic Review*, 69 ,4,:493-513.
- Smith, A. (1950/1776). *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nation*. Repr. In: London: Methuen.
- Stephenson, k. A. (2009). The pursuit of CSR and business ethics policies: Is it a source of competitive advantage for Organizations? *The Journal of american academy of usiness*, 14 , 2, 251-262.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 273-285. London:Sage
- Weber, J. (2015). Identifying and assessing managerial value orientations: A cross-generational replications Study of Key Organizational decision-makers' values. *Journal of business ethics*, 132, 493–504.
- Weber, G & Wasieleski, G.M.( 2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of business ethics*, 109, 6165-626.