

# Organizational Ethical Culture - A Necessary Condition for Developing a Learning Organization

Arie Reshef

תרבות אתית בארגון - תנאי הכרחי לפיתוח ארגון למד  
אריה רשף

פורסם ב"ירחון" משאבי אנוש", מאי 2002, 173, 16-20

Published in "Human resources" (In hebrew), May 2002, 173, 16-20

**"בני האדם", אמר הנסיך הקטן, "דוחסים עצמם לתוך הרכבות המהירות  
אבל אינם יודעים עוד מה הם מחפשים. על כן הם נוסעים כל הזמן הלך  
ושוב..."  
והוסיף:  
"חבל על הטרחה..."**

מתוך "הנסיך הקטן" מאת אנטואן דה סנט-אכזיפרי

## פתיחה: ארגון למד – למה?

כל ארגון השואף להצליח בסביבה התחרותית הקשה בה מתפקדים ארגונים כיום, חייב להתמודד עם הדרך בה הוא מפיק לקחים מהצלחות וכישלונות ומנצל תהליכים אלו כמנוף להתפתחות. על מנת שארגון יקיים תהליכי למידה והפקת לקחים שיטתיים הוא חייב לעודד הן את העובדים והן את המנהלים להפעיל תהליכי התבוננות עצמית, לבחון בעין ביקורתית את ביצועיהם, לזהות את הפעילויות שתרמו לעצירת התקדמותם ולשנות את התנהגותם בהתאם. היכולת של פרטים ויחידות ארגוניות ללמוד כל הזמן, ללמוד באופן מהיר ואיכותי, הופכת להיות קריטית לעצם ההישרדות של הארגון (פופר 1993). אל מול הצורך הבלתי מתפשר ללמוד מטעויות מתקשים רובנו ללמוד מכישלונות או מטעויות. ארגיריס ושון (1996) טוענים כי בכל פעם שפתרון בעיה מסוימת אינו עולה יפה אנו מתגוננים, מקרינים ביקורתיות ותולים את האשמה במישהו או במשהו אחר, אך לא בעצמנו. מגננה זו מביאה את האדם לשמור לעצמו את המסקנות הנוגעות לביצועיו, להימנע מבחינה אובייקטיבית של המציאות ולא להתחלק בלקחיו עם חברים אחרים בארגון. לדעת ארגיריס ושון, יכולת הלמידה של הארגון נעצרת כתוצאה מהפעלת מנגנוני מגננה אלו.

כבר ויליאם מקנייט, האיש שהקפיץ את 3M ( אחד הארגונים היותר ידועים ביצירתיות של עובדיו) ממעמד של חברה קטנה למעמד של קונצרן ענק בינלאומי, הבין שעל מנת לטפח יוזמה אישית שתגרום להתפתחות החברה, יש להפחית את החשש של העובדים לביצוע טעויות ורק באמצעות בניית תרבות ארגונית המאפשרת לעובדים חופש לטעות מבלי להיענש, יש סיכוי להתפתחות וצמיחה מתמדת של הארגון. לדעתו של מקנייט המשגים שיעשו ע"י העובדים אינם שקולים למשגה שתעשה ההנהלה אם תפעל באופן סמכותי ותגיב בביקורת הרסנית כל אימת שיתגלו טעויות. על מנת שהארגון ילמד מהניסיון, על המנהלים לעודד תהליכי תחקור מעמיקים של סיבות לכישלון עובדיהם כשהעובדים משוחררים מחרדות על אובדן הערכה צפוי. קולינס ופוראס (1998) טוענים כי "אילו הוקיעה 3M את אוקי ודרו (שמות עובדים) או אפילו פיטרה אותם לא היתה ממציאה את הסקוטש טייפ" אי אפשר היה לקיים לדעתם את 3M בלא המוני ניסויים כושלים. היטיב לבטא תפיסה זו, לואיס להר מנכ"ל לשעבר של 3M שאמר: "אפשר ללמוד מהצלחה אבל צריך לעבוד קשה כדי להשיגה, הרבה יותר קל ללמוד מהכישלון". המפתח, אם כן בבניית ארגון למד, הוא פיתוח תרבות של "ארגון ללא פחד" המעודדת עובדים ללמוד מטעויות ולהתחלק בלקחיהם עם חבריהם לארגון. הטענה אותה אציג בהמשך היא כי תרבות אתית בארגון היא הבסיס החשוב ביותר שעליו ניתן לבנות תהליכי למידה והפקת לקחים אמיתיים המשוחררים ממנגנוני הגנה ומפחד לתוצאות בלתי רצויות.

למידה ארגונית - תהליך טכני או חברתי?

לדעתה של רון (1999) ההבחנה המשמעותית ביותר בין הכותבים על למידה ארגונית, מתמחה בשאלה האם הם רואים בזה תהליך טכני או חברתי. ההשקפה הטכנית מניחה לדעתה כי למידה ארגונית ענינה בעיבוד אפקטיבי, פרשנות ותגובה למידע המתקבל מחוץ לארגון או מתוכו. ההשקפה החברתית מדגישה את הדרך שבה נותנים אנשים משמעות להתנסויות שלהם בעבודה. על פי תפיסה זו למידה ארגונית היא תהליך שנוצר תוך כדי אינטראקציה חברתית בסביבת העבודה הטבעית. קיומם של מנגנוני למידה וסביבה טכנולוגית תומכת אינו מבטיח למידה ארגונית. בכדי שזו תתבצע אנו חייבים להבטיח תרבות המעודדת למידה. אפשר להגדיר אם כן ארגון למד באמצעות שני מרכיבים עיקריים : א.ארגון המקיים תרבות שמעודדת אנשים לא להסתיר טעויות, לא לפחד מענישה, לנצל את הטעויות ללמידה ולהתחלק בלקחים עם חברי הארגון הרלוונטיים. ב.ארגון הבונה מנגנונים ארגוניים וטכנולוגיים שמאפשרים מעקב אחר תהליכים המתרחשים בארגון (פורומים ומשאבים ואמצעים) והפצת הידע הנצבר לחבריו. במקרים רבים מוקדש מאמץ טכני ומתודולוגי לבניית מנגנוני איסוף שימור והפצת מידע ומזנחים הערכים המוסריים והחברתיים המהווים את אבני המסד של תרבות הלמידה הארגונית. סנל (2001) טוען כי כתוצאה מכך, נכנסים ארגונים רבים לתהליכים של בניית "ארגון לומד" אך אינם מתמידים בהם. לדעתו קיים פער בין חזון הארגון הלומד של ארגונים רבים לבין המציאות הארגונית שאלה הם נקלעים. סנל טוען כי רק הקפדה על פיתוח תרבות אתית יכולה לסייע בהצלחת התהליך.

### למידה ארגונית כתהליך חברתי המבוסס על עקרונות מוסריים

סנל (2001) טוען כי תהליכי למידה ארגונית בארגון הם בראש ובראשונה תהליכים חברתיים ולכן יש להתבונן בהם עפ"י אותם קריטריונים המשמשים אותנו בבחינת תהליכים חברתיים באופן כללי. בכל פעילות חברתית שבה מתקיימות אינטראקציות בין בני אדם, הרי שהבסיס לקיום אינטראקציות פוריות ויעילות, הם ערכים מוסריים המסדירים את מערכות היחסים בין בני אדם מתוך עקרונות של צדק, הגינות, אמון, שוויון ודאגה לזולת. ללא ערכים מוסריים אין אפשרות שתתקיימנה אינטראקציות פוריות שכאלו שהן לב ליבו של תהליך הלמידה הארגונית, ורגשות של אנוכיות הנובעים מפחד ואשמה ישתלטו על מערכות היחסים בין עובדי הארגון. אדוארד דמינג (1982), האיש שחולל את מהפכת האיכות, הגדיר בין 14 העקרונות לפיתוח תרבות איכות בארגון, את הצורך בהכחדת הפחד במקום העבודה. לדעתו של דמינג חלק ניכר מהפחד קשור למידת הפיקוח ולהיררכיה הקיימת בארגונים. בארגונים אלה חוששים העובדים מהמנהלים והפחד פוגם בעבודה השיתופית ובאיכות התוצר. טום פיטרס (1995) טוען בצירוף המאפיינת אותו כי ארגונים נוהגים בשתלטנות כלפי אנשים, מעצם טבעם, וכי הם מייצרים אצל רוב האנשים חוסר אונים והשפלה בכשרון רב יותר משהם מייצרים מכשירים חשמליים. כתוצאה מלחצים ארגוניים על מנהלים מתקיימת בארגונים רבים תרבות שבה השקר נהפך למרכיב לגיטימי בתרבות הארגונית (קונדה 2000). כדוגמה להשפעה של תרבות ארגונית הקשורה בעיוות מועדי ההשקה בזמן של מוצרים, מביא קונדה ציטוט של מנהל שרואיין על ידו ושבו הוא מצביע על הצורך להתקיים בתרבות של שקרים מוסכמים: "חייבים להודות בזה אם אתה רוצה את הפרויקט אתה חייב לשקר. המהנדסים שלהם משחקים גם את המשחק, אלא מה?". ברור אם כן כי בארגונים שבהם שוררת תרבות השקר/פחד קשה לדבר על תהליכי למידה ארגונית. פופר וליפשיץ (2000) מדגישים כי הביטחון הפסיכולוגי של העובד מהווה גורם חשוב להטמעת תהליכי למידה ארגונית. לדעתם יש למרכיב השקיפות הארגונית חשיבות רבה ביותר לחקר הטעויות בארגון. הסיכוי שתתממש למידה פרודוקטיבית בארגון, קטן יותר כאשר המידע מוטא או בלתי מדויק. הערכים שמאפיינים לדעתם תרבות למידה הם : שקיפות, יושרה, ענייניות חקרנות ואחריות. חוקרים רבים מבחינים בין תרבות ארגונית המבוססת על אשמה המונעת למידה ארגונית, לעומת תרבות ארגונית המבוססת על אחריות המקדמת את הלמידה הארגונית. בארגונים בהם שוררת תרבות של אשמה, הרגשות המאפיינים הם : כעס על השוגים ופחד מצד השוגים להיות מואשמים בטעויות. לעומת זאת בתרבות של אחריות, הרגשות הדומיננטיים הם- הבנה וסובלנות לטעויות אפשריות. המיקוד בתרבות של אשמה הוא אישי ומתמקד בחיפוש

האשמים על מנת להענישם, ואילו בתרבות של אחריות המיקוד הוא על הגישה המערכתית המבקשת לבחון את הטעויות מנקודת מבט מערכתית במטרה לשפר את ביצועי הארגון. איילון (2001 עמ' 5) שם דגש על מרכיב היושרה בעיצוב התרבות הארגונית וטוען כי "השינויים בסביבה הארגונית-חברתית בסוף המאה הקודמת, ותחילת המאה הנוכחית גרמו למשפחת מושגי אינטגרטיבי(יושרה) לפלס דרכה למרכז המפה הארגונית חברתית בעולם המערבי". איילון רואה את מושג האינטגרטיבי הארגוני כמורכב משישה מרכיבים מרכזיים, אשר השילוב הסינרגי ביניהם יוצר אינטגרטיבי ארגוני המורכב מערכים, אתיקה, אמון, אמינות, אחריותיות ואחריות חברתית. הנדי (1997) וקופמן וסנגי (1993), מהחוקרים היותר מובהקים של תהליכי למידה בארגונים, מדגישים גם הם את המרכיבים החברתיים-המוסריים של הארגון הלמד. קופמן וסנגי מדברים על תרבות המבוססת על ערכים אנושיים כאהבה, חמלה אכפתיות ודאגה ואילו הנדי רואה בסלחנות, אמון ותחושת ה"ביחד" כמאפיינים חשובים שמסייעים לארגון לפתח מנגנוני למידה ארגונית. ורנר (1991) מדגיש את חשיבות ניהול משאבי האתיקה בארגון וטוען כי פיתוח האתיקה נהפך לחלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית. תהליך זה יוצר לדעתו אורח המעודדת חשיפת אמת בארגון. הצורך במנהלים המאמינים שהתנהגות מוסרית של הארגון, מנהליו ועובדיו היא תנאי למימוש מטרות הארגון. המנהל המפתח והאינטגרטור, בעל היושרה שמקרין על סביבתו את הציפיות שהתנהגות מוסרית תביא למימושן של מטרות הארגון, וזאת תוך הפגנת דוגמא אישית, הוא תנאי הכרחי להטמעה, שימור ופיתוח תרבות למידה ארגונית (גל 2001, ורנר 1991, פופר 1993)

סנל (2001) טוען כי שתי מערכות ערכים מוסריים צריכות להיות מונחות ביסודותיו של הארגון הלמד. ערכים שמאופיינים ע"י דאגה קבלה, סלחנות ואכפתיות הלקוחים מבית מדרשם של קרול גיליגן ופילוסופי תורת המידות, וערכים היוצאים מבית המדרש של הפילוסופיה הדאונטולוגית הגורסים צדק והוגנות כלפי בני אדם. אלה באים לידי ביטוי לדעתו של סנל בנורמה "אל תעשה לחברך את ששנא עליך".

שתי הגישות הללו משלימות עפ"י סנל אחת את השניה ומהוות את הבסיס לעקרונות המוסריים הבאים:

**עקרון הצדק**- שמשמעותו שוויון, הדדיות והוגנות בין בני אדם, אל מול דיכוי שליטה חוסר שוויון, חוסר הוגנות. **משפט המפתח מנקודת המבט של העובד במקרה של פגיעה בעיקרון הנ"ל: "זה לא הוגן"**

**עקרון הדאגה החמלה והאכפתיות** – קרבה, חיבה, סלחנות, אהבה, רצון לאהוב ולהיות נאהב, להקשיב ולהיות קשוב ע"י אחרים, להגיב ולקבל תגובות, אל מול- נטישה, ניתוק, חוסר תשומת לב וחוסר הקשבה והתייחסות. **משפט המפתח מנקודת מבט של העובד במקרה של פגיעה בעיקרון הנ"ל: "לא אכפת לכם ממני, אתם לא מתייחסים אלי"**

סלומון (1998) טוען כי רוב המנהלים היו מגלים דפוסי התנהגות המאופיינים על ידי דאגה ואכפתיות באם לא היה מופעל עליהם לחץ גלוי וסמוי שלא להתנהג כך. המשמעות של התנהגות על פי דפוס זה היא, שהמנהל צריך להיות מוכן ומסוגל להתמודד כנגד העוינות שבה הוא נתקל לפעמים, כאשר הוא מנסה לבטא רגשות של אכפתיות ודאגה כלפי עובדיו. (בהקשר זה כולנו זוכרים את ההיגד "חיילים לא בוכים")

גיק וולש מנכ"ל GE היטיב לבטא את הנדרש ממנהל המבקש ליישם את העקרונות הנ"ל בארגון אותו הוא מנהל:

"שיטת הניהול שלי נשענת על עיקרון אחד: לגייס עובדים הכי טובים, להאזין בקשב לדבריהם, לתגמל אותם בנדיבות, להפיח בהם התלהבות, לאפשר להם לפעול בחופשיות ובלי מורא מפני כישלון ולתמוך בהם בשעת חולשה" – זה הסוד"

**לסיכום: הוגנות בהתייחסות לאדם, תוך גילוי דאגה ואכפתיות לטעויות (לא במקרים של רשלנות מכוונת) הם העקרונות המוסריים העומדים ביסודה של תרבות אחריות המתחייבת, אם אנו מעוניינים בפיתוח תהליכי למידה בארגונים.**

**סיום: אז מה באמת חשוב?**

פערים בין חזון וביצוע בהטמעת תהליכי תרבות למידה ארגונית נובעים מדגש יתר על אמצעים טכנולוגיים ופרוצדורליים הנכללים תחת מושג הגג "ניהול- ידע" ומהתעלמות מעקרונות חברתיים- מוסריים הנמצאים בבסיס האינטראקציה החברתית הבריאה בארגון החפץ ללמוד.

"ובכל זאת, אחרי שהלך הנסיך הקטן זמן רב על פני חולות, סלעים ושלגים  
גילה סוף-סוף דרך. וכל הדרכים מוליכות אל בני אדם..."

"האנשים בכוכב שלך," אמר הנסיך הקטן "מגדלים חמשת אלפים שושנים  
בגן אחד.... והם לא מוצאים את מה שהם מחפשים...."  
"לא הם לא מוצאים " עניתי...  
"והרי יכלו למצוא את מה שהם מחפשים בשושנה אחת, או במעט מים..."  
והנסיך הקטן הוסיף ואמר:  
"אבל העיניים עיוורות. צריך לחפש בלב."

### ביבליוגרפיה

- איילון. ג. (2001). הדרך לאינטגרטי או אינטגרטי זו הדרך. **משאבי אנוש**, ספטי' -אוק', 4-6  
גל. ר. (2001). על יושרה ( INTEGRITY ), הון חברתי ( SOCIAL CAPITAL ) ומנהיגות. **משאבי אנוש**,  
ספטי'-אוק', 42-45.  
ורנר. ש. (1991). הדיון בסוגיות המוסר במחשבה המינהלית בת זמננו. מדינה וממשל ויחסים  
בינלאומיים, 34, 13-35  
פופר. מ. (1993). למידה ארגונית. **משאבי אנוש**, ינואר, 8-11  
פיטרס. ט. (1995). **זמנים מטורפים מצריכים ארגונים מטורפים**. הוצאת מטר, ת"א  
קונדה, ג. (2000). **מהנדסים תרבות, שליטה ומסירות בחברת הי-טק**. הוצאת חרגול, ת"א  
רון. נ. (1999). **תחקיר בטייסת קרב בחיל האוויר הישראלי-חקר מקרה של למידה ארגונית**.  
עבודת מ.א. החוג לפסיכולוגיה. אוניברסיטת חיפה
- Argyris, C and Schon ,D.A(1996) **Organizational Learning II – Theory, Methods  
And Practice**. Addison –Wesley Publishing Company.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1994). **Built to Last**. New York: Harper Business.
- Deming .W/(1982).**Quality, Productivity and Competitive Position**.Cambridge,  
Mass: MIT Center for Advanced Engeeniring Study
- Handy .C.(1997).The Citizen Corporation. **Harvard Business Review**,75(5),26-28
- Kofman.F.and Senega.P.M(1993).Communities of Commitment :The Heart of  
Learning Organizations. **Organizational Dynamics**, 22(2), 5-23
- Poper. M and Lipshitz. R. (2000).Organizational Learning: Mechanisms,Culture and  
Feasibility. **Management Learning**, 31(2),186-196
- Snell .R.S.(2001).Moral Foundation of Moral Organization.**Human Relations**, 54(3)  
,319 – 342.
- Solomon, R.C. (1998). The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in  
the Corporation. **Business Ethics Quarterly** 8(3), 515-533.