



ערכים פרו חברתיים? - לא בבית ספרנו!

# תגיד, מהם הערכים שלך?

מהם בעצם ערכים? האם לסטודנטים הנרשמים ללימודי מנהל עסקים יש ערכים מיוחדים? מה קודם בערכים - הדאגה לעצמי או הדאגה לזולת? ערכים הם מטרות רצויות, שמגדירות מה רצוי, נכון ונדרש לאנשים, ארגונים ולמדינות. מהם אם כך הערכים המרכזיים של מקצוע הניהול? האם יש ערכים שונים לסטודנטים בתחומי לימוד שונים? האם סטודנט בשבוע הראשון ללימודיו הוא בעל ערכים שונים מאלה בשבוע האחרון ללימודיו? **ד"ר שרון אריאלי-לנגר** ערכה מחקר מקיף בנושא וכאן מובאות תוצאותיו

מאת ד"ר שרון אריאלי-לנגר

קיימות, שמירה על הסביבה וקיום סחר הוגן. אלה הופכות לבולטות יותר ויותר בשיח הציבורי. ברור לכולם כי חשוב להתמודד עם המתח הזה במסגרת לימודי הניהול, אבל לא ברור כיצד ניתן לעשות זאת. למשל, האם ניתן לחנך סטודנטים למנהל עסקים לאמץ ולהדגיש ערכים פרו חברתיים? גבריאל האוואויני, שהיה דיקן בית הספר היוקרתי למנהל עסקים INSEAD, אמר לפני שנים אחדות בראיון **לניו יורק טיימס** כי סטודנטים בבית הספר למנהל עסקים חותרים להצלחה אישית וארגונית ונוטים למדוד הצלחה במונחים פיננסיים בלבד, וכי שיקולים חברתיים בדרך כלל אינם נתפסים כמקור להצלחה. כמו כן, הוא הטיל ספק ביכולת של בתי ספר לשנות את הערכים של הסטודנטים שלהם והציע כי בתי ספר שמעוניינים בסטודנטים עם ערכים אתיים ופרו-חברתיים ייקחו זאת בחשבון בעת קבלת סטודנטים ללימודים. הוא הציע מודל בו תהליך קבלת סטודנטים ללימודים יכלול מלבד מבחני התאמה גם ראיונות הבוחנים את ערכי הסטודנטים.

בשנים האחרונות עולם העסקים סבל ממהמורות וממשברים שנבעו, בין היתר, מהתנהגות לא אתית של מנהלים ומשקיעים. בעקבות אירועים אלו התעורר דיון סוער בבתי הספר למנהל עסקים בנוגע לאחריות של בתי הספר להכשיר מנהלים המקדשים את האתיקה המקצועית. הביקורת הופנתה, בין היתר, לנפח הגדול שתופסים קורסים, המתמקדים בהעלאת ערך המניות והרווחים של הפירמה ומכשירים את הסטודנטים לפעול באורח תחרותי המקדם את האינטרסים של הפרט. זאת, על חשבון קורסים המדגישים את החשיבות של התנהגות אתית בארגונים ומחנכים את הסטודנטים לאמץ ערכים והתנהגות פרו חברתית. המתח בין התנהלות החותרת לקידום אינטרסים אישיים וארגוניים ובין התנהלות החותרת לשמירה על הסביבה החברתית, הפיזית והכלכלית, נוכח בתהליכי קבלת החלטות רבים בארגונים. מצד אחד, מנהלים שואפים לגרוף הצלחה כלכלית. מצד אחר, קולות רבים מהסביבה החברתית קוראים למנהלים להתנהל גם בצורה אתית ולקחת בחשבון סוגיות כמו

**מצד אחד, מנהלים שואפים לגרוף הצלחה כלכלית. מצד אחר, קולות רבים מהסביבה החברתית קוראים למנהלים להתנהל גם בצורה אתית ולקחת בחשבון סוגיות כמו קיימות, שמירה על הסביבה וקיום סחר הוגן**



**ההכשרה של עובדים  
סוציאליים מכוונת  
אותם לתת תשומת  
לב רבה לאנשים עמם  
הם עובדים ולדאוג  
לרווחתם. ניכר כי  
מדובר במוטיבציות  
שונות לחלוטין מאלו  
המודגשות במקצוע  
הניהול**

או ארגון יכולים להוביל לשינוי משמעותי בערכיהם. לפיכך, ברוב המקרים אנשים וארגונים אינם משנים את ערכיהם.

מהם אם כך הערכים המרכזיים של מקצוע הניהול, אלו אשר צפויים להניע בתי ספר למנהל עסקים ומנהלים?

מקצוע הניהול מכונה מקצוע יוזם, שכן הוא כולל זיהוי של יוזמות אטרקטיביות ומימושן באמצעות הנהגה והובלה של עובדים וצבירת שליטה על משאבים ומוקדי כוח. מנהלים מתחרים על מנת להצליח ומונעים מהרצון לבסס את כוחם בשוק וליצור יתרון תחרותי. לפיכך, נדמה כי המוטיבציות המרכזיות שמניעות מנהלים עומדות בקנה אחד עם ערכי קידום העצמי, העוסקים במימוש מטרות אישיות, באמצעות שליטה על אנשים ומשאבים (כוח) ובאמצעות הפגנת יכולת להתחרות באחרים ולהצליח על פי סטנדרטים חברתיים (הישגיות).

לעומת זאת המטרות הללו מנוגדות לערכי קידום האחר, אשר משקפים את המוטיבציה לדאוג לרווחתם של אנשים אחרים בסביבתנו, בין אם מדובר באנשים קרובים אלינו, עמם אנו באים במגע על בסיס יומיומי (בנוונלטיות) או באנושות כולה (אוניברסליזם).

מחקרים הראו שבהשוואה לאנשים העוסקים במקצועות אחרים, מנהלים נוטים ליחס חשיבות גבוהה יותר לערכי הכוח וההישגיות לעומת חשיבות נמוכה יותר לערכי הבנוונלטיות והאוניברסליזם. כמו כן, ניכר כי תוכניות הלימודים בבתי ספר למנהל

### לא פשוט להשפיע ולשנות ערכים

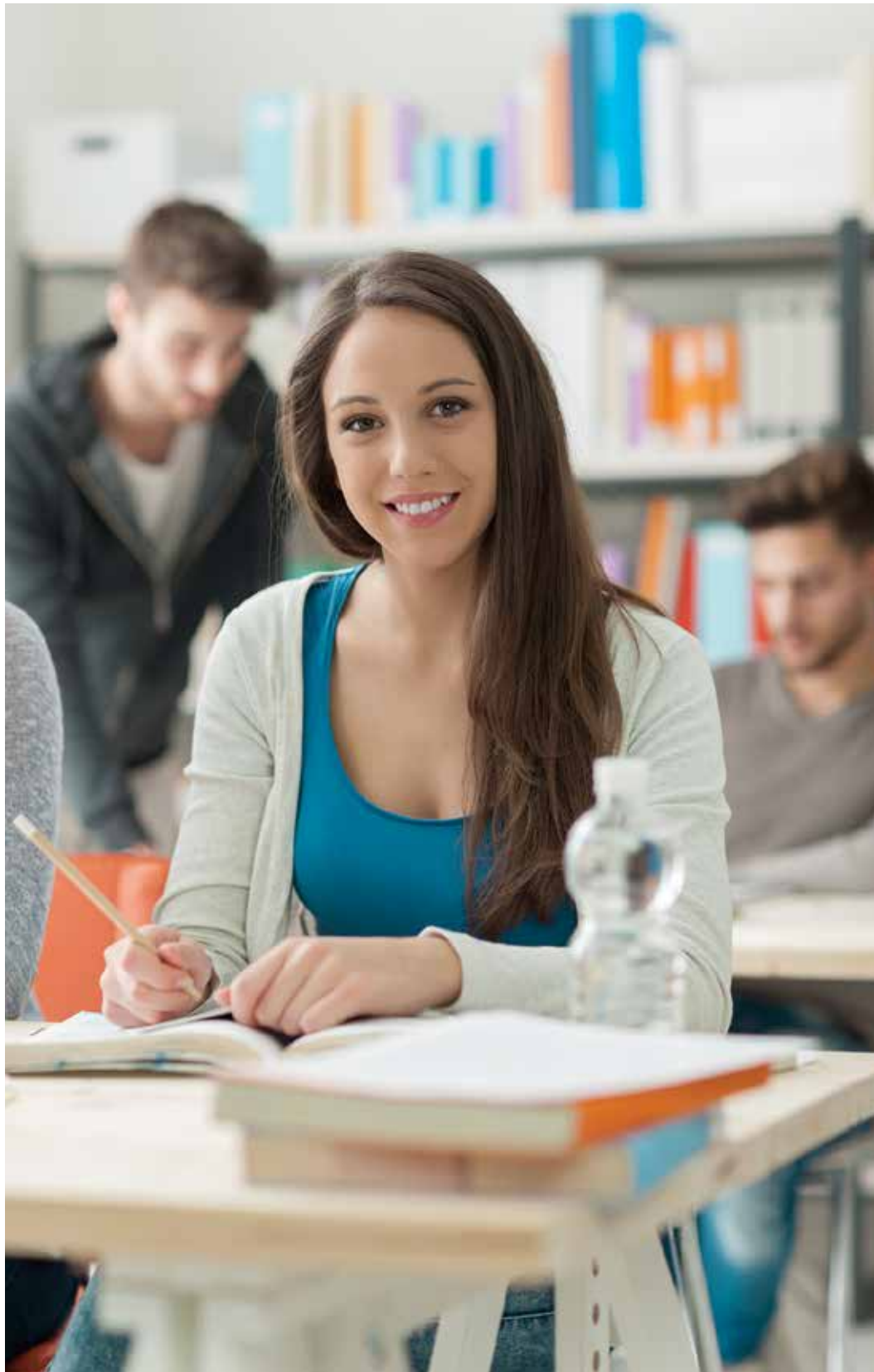
מדבריו של האוואויני עולות שתי שאלות חשובות:

- האם בתי ספר למנהל עסקים והסטודנטים שלומדים בהם חולקים את אותם הערכים? ואם כן מהם הערכים ההללו?
- אילו פרקטיקות ארגוניות מאפשרות להשפיע על הערכים של הסטודנטים בארגון: סלקציה ו/או סוציאליזציה?

לפני שנאבחן את הערכים שמאפיינים את זירת המחקר, בית הספר למנהל עסקים, חשוב להבין מהם ערכים ולמה כל כך חשוב להתמקד בהם כשרוצים להשפיע על התנהגות של אנשים - במקרה שלנו של מנהלים.

ערכים הם מטרות רצויות, אשר מגדירות מה רצוי נכון ונחשק לאנשים, ארגונים, ולמדינות. הם משמשים כעקרונות חיים ומנחים את הבחירות וההתנהגות של אנשים וארגונים לאורך זמן ובמצבים שונים. ערכים של ארגון מגדירים את המטרות הארגוניות החשובות ביותר, מטרות שהארגון מעודד את עובדיו לחתור לעברן ולהגשים. ערכים של אנשים הם הכוח המניע שעומד מאחורי ההתנהלות שלהם, אליהם יפנו כשירצו לבחור איך לנהוג או כאשר ירצו להצדיק את הבחירה שלהם. לערכים שורשים עמוקים בתרבות הארגונית ובאישיות של אנשים ולכן לא פשוט להשפיע עליהם ולשנותם. למעשה, מחקרים רבים מראים כי רק אירועים יוצאי דופן בהיסטוריה של אדם





מקצוע הניהול מכונה  
מקצוע יחם, שכן הוא  
כולל זיהוי של יוזמות  
אטרקטיביות ומימושן  
באמצעות הנהגה  
והובלה של עובדים  
וצבירת שליטה על  
משאבים ומוקדי כוח.  
מנהלים מתחרים על  
מנת להצליח ומונעים  
מהרצון לבסס את  
כוחם בשוק וליצור  
יתרון תחרותי



**באתר של בתי הספר  
למנהל עסקים הופיעו  
הרבה יותר תכנים  
וביטויים שמשקפים  
את ערכי קידום  
העצמי. למשל:  
"המטרה המרכזית  
שלנו היא להכשיר  
את דור העתיד של  
ההנהגה העסקית  
בישראל"**

למנהל עסקים הופיעו הרבה יותר תכנים וביטויים שמשקפים את ערכי קידום העצמי. למשל: "המטרה המרכזית שלנו היא להכשיר את דור העתיד של ההנהגה העסקית בישראל", "סף הקבלה שלנו הוא מהגבוה באוניברסיטאות בארץ". מצאנו פחות תכנים המשקפים את ערכי קידום האחר: "לדאוג לרווחתם של האזרחים בארץ", "לשפר את רמת החיים של כל תושבי המדינה". כצפוי, באתר בית הספר לעבודה סוציאלית התמונה הייתה הפוכה לחלוטין - הדגשה של תכנים שמבטאים את ערכי קידום האחר לעומת ערכי קידום העצמי.

עם תובנות אלו המשכנו לחקור את הערכים של חברי הסגל של בתי הספר. ראינו חשיבות גדולה בערכים של חברי הסגל שכן הם סוכני החיברות הראשיים עבור הסטודנטים בתקופת הלימודים. הם אלו שקולטים את הסטודנטים ומרביצים בהם את משנתם לגבי סוגיות שונות של התנהלות מקצועית. פנינו אל חברי הסגל בשני בתי הספר וביקשנו מהם למלא שאלון ערכים. כאשר ניתחנו את התשובות שלהם מצאנו בדיוק את אותו הדפוס שמצאנו בניתוח האתרים - חברי הסגל בבית הספר למנהל עסקים הדגישו יותר את ערכי קידום העצמי ופחות את ערכי קידום האחר מחברי הסגל בבית הספר לעבודה סוציאלית.

לבסוף, פנינו לבדוק את הערכים של הסטודנטים הלומדים בבתי הספר. ניתוח של מדגמי הסטודנטים הראה דפוס ערכים דומה לזה שנמצא מניתוח אתרים וערכי המרצים. לפיכך, הסקנו כי בתי הספר מתאפיינים בהומוגניות בערכים מעבר לרבדים הארגוניים השונים. שימו לב כי מבנה הערכים שנמצא משקף נאמנה את אופיו של כל אחד מן המקצועות, כפי שתואר קודם לכן.

### מה מוביל להומוגניות בערכים

כעת העסיקה אותנו השאלה מה המקור להומוגניות הערכית הזו?

האם מדובר בסלקציה עצמית (חברי סגל וסטודנטים בוחרים להצטרף לבתי ספר המשקפים את הערכים החשובים להם)? או שמא מדובר בסוציאליזציה ארגונית, (תהליך מתמשך בו הארגון משפיע על העובדים והלומדים בו וגורם להם לאמץ את הערכים החשובים לו)?

במחקר נוסף בדקנו את כל אחת מהאפשרויות. ראשית, השווינו את הערכים של סטודנטים שנה א בשבוע הראשון ללימודיהם וסטודנטים שנה ג

עסקים נותנים דגש רב יותר למודלים ולכלים אנאליטיים שיסייעו למנהלים למקסם את רווחיהם ולגרוף הצלחה עסקית. לעומת זאת, חלק קטן יותר בתוכניות הלימודים מוקדש לעקרונות האתיקה בעסקים ולהתנהלות המשקפת אחריות חברתית וסביבתית.

לשם השוואה, נבחנו מקצוע נוסף, אף הוא נלמד באוניברסיטאות - מקצוע העבודה הסוציאלית שמתמקד בדאגה ועזרה לאחרים. ההכשרה של עובדים סוציאליים מכוונת אותם לתת תשומת לב רבה לאנשים עמם הם עובדים ולדאוג לרווחתם. ניכר כי מדובר במוטיבציות שונות לחלוטין מאלו המודגשות במקצוע הניהול. למעשה מדובר במעין תמונות מראה. אם כך, בהשוואה לבית הספר למנהל עסקים, בית הספר לעבודה סוציאלית צפוי להדגיש יותר את ערכי הדאגה לאחר ולהדגיש פחות את ערכי הדאגה לעצמי.

### אתרים מייצגים את האני מאמין

את מירב שנות חיי הבוגרים ביליתי בבתי ספר למנהל עסקים ברחבי הארץ, תחילה כסטודנטית לתואר ראשון, שני ושלישי ולאחר מכן כמרצה, יועצת לימודים וחברת סגל בכיר. יחד עם פרופסור לילך שיגי ואפרת כהן שלם ערכתי מחקר מקיף בבית הספר למנהל עסקים באחת מהאוניברסיטאות בארץ ועליו אפרט כאן. ראשית, יצאנו לשטח לבחון האם התמונה שהוצגה לעיל לגבי הערכים המצופים במקצועות הניהול והעבודה הסוציאלית משתקפת במקום בו נעשית ההכשרה למקצועות אלו. כלומר, בבית הספר למנהל עסקים ולעבודה סוציאלית. בחנו שלושה מרכיבים מרכזיים בבתי הספר: סממנים ארגוניים, חברי סגל וסטודנטים.

סממנים ארגוניים הנם תוצרים גלויים של הארגון, והנחת העבודה של חוקרים ארגוניים היא כי כל דבר אשר יוצר על ידי הארגון, בין אם מדובר בטקסט התנהגותי או במסמך כתוב, משקף את תפיסת העולם והערכים של הארגון.

אחד הסממנים הארגוניים שעניינו אותנו במיוחד היו אתרי האינטרנט של בתי הספר. אתרים של ארגונים מהווים נקודת מפגש בין הארגון לבין עובדיו וצרכניו. לפיכך, ארגונים בוחרים להדגיש באתרים את התכנים שמייצגים אותם ומייצגים את האני מאמין שלהם.

במחקר תוכן שבחן את התכנים והביטויים שהופיעו באתרים מצאנו כי באתר של בתי הספר

**הנחנו כי סטודנטים בתחילת הדרך טרם עברו סוציאליזציה ארגונית ולכן הערכים שהם מדגישים מבטאים את האישיות עמה הגיעו ללימודים מבית הספר**

התחזקות של ערכים בכיוון המתאים לבית הספר, ולפיכך אין בידנו עדויות לקיומה של סוציאליזציה ארגונית בערכים.

כדי לוודא את הממצא הזה ליוונו סטודנטים שנה א למנהל עסקים במשך שנה שלמה ומדדנו את הערכים שלהם בתחילת שנה א ובסופה. שוב מצאנו כי כבר בתחילת השנה הם מדגישים את ערכי הקידום העצמי וכי התמונה איננה משתנה בסוף שנה ג. הממצאים של המחקר שלנו מעידים על קיומו של תהליך סלקציה עצמית ומרמזים על חוסר קיומו של תהליך סוציאליזציה בערכים. האוואויני חזה זאת כאשר טען כי לא ניתן לעצב ערכים של סטודנטים.

**מה זה בעצם אומר?**

מנקודת המבט של הסטודנטים ניכר כי הם יודעים מה מעניין אותם ובחרים לעצמם מקצוע שמתאים למטרות המרכזיות שלהם. מנקודת ראותם של מוסדות הלימוד, ניכר כי האספירציה לשנות את ערכי הסטודנטים שלהם הנה יומרנית.

בסמסטר האחרון ללימודיהם. הנחנו כי סטודנטים בתחילת הדרך טרם עברו סוציאליזציה ארגונית ולכן הערכים שהם מדגישים מבטאים את האישיות עמה הגיעו ללימודים בבית הספר. לעומת זאת, סטודנטים בסוף הלימודים נמצאים בשלביו האחרונים של תהליך הסוציאליזציה, ולכן אם אכן הסוציאליזציה השפיעה על הערכים שלהם בשלב מתקדם זה של לימודי התואר נראה התחזקות של הערכים התואמים את ערכי המקצוע.

מצאנו כי כבר בתחילת הלימודים הסטודנטים הדגישו את הערכים המתאימים לבית הספר בו בחרו ללמוד. סטודנטים למנהל עסקים הדגישו את ערכי הקידום העצמי יותר ואת ערכי קדום האחר פחות מסטודנטים לעבודה סוציאלית. מבנה ערכים זה נשאר יציב וללא שינוי משמעותי גם בקרב סטודנטים לשנה ג. ממצאים אלו מעידים כי הסטודנטים בחרו את בית הספר המתאים לערכים שלהם ונכנסו ללימודים עם הערכים "המתאימים", דבר המעיד על עוצמתו של תהליך הסלקציה העצמית. לא מצאנו





### איך מודדים ערכים?

פרופ' שלום שוורץ, מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים, פיתח תיאוריית ערכים שבחנה את המטרות המשותפות לאנשים וחברות ברחבי העולם.

שוורץ זיהה עשרה סוגים שונים של מטרות ומהן גזר עשרה סוגים של ערכים שמייצגים אותן: כוח, השגיות, הדוניזם, גרייה, הכוונה עצמית, אוניברסליזם, בנוולנטיות, מסורתיות, קונפורמיות וביטחון.

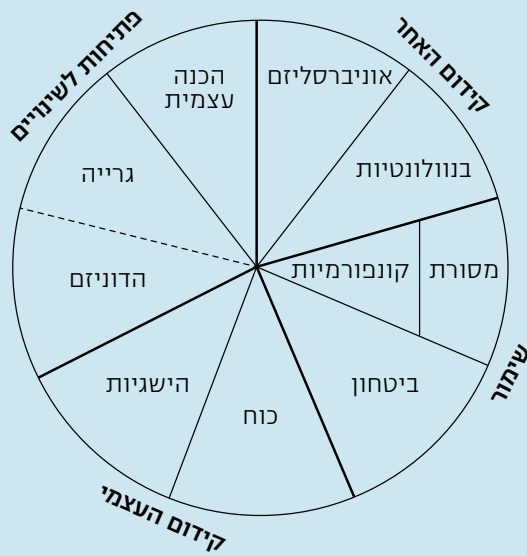
התיאוריה גורסת כי כאשר אדם מנסה לממש סוג מסוים של ערכים הוא למעשה מנסה להשיג את המטרה שעומדת בבסיסו של הערך. למשל, ביטוי של ערכי ההישגיות משקפים את המטרה להשיג הכרה חברתית.

שוורץ סבר כי עשרת הערכים הנם אוניברסאליים וקיימים אצל כל בני האדם, אך יחד עם זאת אנשים נבדלים זה מזה בחשיבות שהם מייחסים לערכים השונים. מעבר לזיהוי עשרת מיני הערכים, התיאוריה גם מצביעה על סדרה של קשרים דינאמיים בין סוגי הערכים. התרשים כאן מציג מבנה מעגלי, אשר מייצג את הקשרים בין הערכים. בעוד שסוגי ערכים המשקפים מטרות מנוגדות מופיעים זה מול זה מהמרכז, הרי שסוגי ערכים המשקפים מטרות תואמות מופיעים סמוכים זה לזה במעגל.

שימו לב כי ערכי קידום העצמי וערכי קידום האחר, אשר נמצאים בלב המחקר שלנו, ממוקמים במקומות מנוגדים על גבי המעגל, כאילו האחד הוא ההיפוך של האחר.

התיאוריה שפיתח פרופסור שוורץ, הנה אחת התיאוריות הדומיננטיות ביותר בספרות האקדמית והמקצועית. התיאוריה נבחנה בעשרות מדינות ברחבי העולם ושאלון הערכים שמאפשר לאבחן את הערכים של אנשים תורגם לעשרות שפות. התיאוריה פורסמה בשנות ה-90 של המאה העשרים, כך שהעבודה הבין-תרבותית הזו נעשתה לפני עידן האינטרנט והרשתות החברתיות. רוב התקשורת בין החוקרים נעשתה בכנסים ובאמצעות הדואר. על פועלו חסר התקדים קיבל פרופסור שוורץ את פרס ישראל בשנת 2007 על מחקרו בתחום הפסיכולוגיה.

### מעגל הערכים של שוורץ



### האם הייתם רוצים לבחון את הערכים שלכם?

במידה וכן, אתם מוזמנים להיכנס ללינק הבא. לאחר שתסיימו את השאלון נשלח לכם הסבר אודות התוצאות.



הדעה הרווחת בין חוקרי ערכים היא שכדי ללמוד על ערכיו של אדם יש לשאול אותו על כך. יחד עם זאת אנשים מתקשים לתאר את הערכים שלהם. לשם כך פותחו שאלוני ערכים.

פרופ' שלום שוורץ פיתח שאלון שהפך ברבות השנים לכלי מרכזי למדידה של ערכים. נעשה בו שימוש בסקרים חברתיים מקיפים באירופה כולה ובמדינות שונות בעולם.

\* ד"ר שרון אריאל-לנגר היא חברת סגל בכיר במחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה, וחוקרת התנהגות ארגונית ותרבות.

לפיכך, רצוי להשקיע משאבים רבים בגיוס של סטודנטים מתאימים מאשר בתהליכים ארגוניים שנועדו לעצב את הערכים שלהם. אין אני טוענת כי סוציאליזציה ארגונית איננה אפקטיבית, אך ייתכן שהיא אפקטיבית כאשר מדובר בשינוי של דפוסי התנהגות ומאפיינים אישיותיים שאינם יציבים ושורשיים כמו ערכים.

### מהו שאלון ערכים?

ערכים הם מאפיינים אישיים שאינם בולטים לעין, קשה ללמוד עליהם מהתבוננות על האדם.