



## **פיתוח מנהיגות ערכית האתגר הניהולי**

### **ד"ר ציפי גושפנץ**

#### **תקציר הרצאה בכנס תרבות בטוחה בארגונים**

מרבית המנהלים סוברים שאין צורך ללמוד ניהול אתי. ההנחות הרווחות הן:

- חשוב שמנהל יהיה אדם מוסרי.
  - אתיקה זה עניין של אופי- "או שיש לך או שאין לך".
  - אתיקה היא עניין לפילוסופיים.
  - אם מנהל הוא אדם מוסרי בחייו האישיים אין צורך ללמוד אתיקה בניהול.
- מסקנה - אין שום צורך בידע מיוחד או מיומנויות לניהול אתי.

ההנחות השגויות נובעות ממספר גורמים:

1. **הבלבול בין אתיקה ומוסר.** מוסר מתייחס להתנהגות בחברה האנושית – כבוד האדם באשר הוא אדם, הימנעות מרע ועשיית הטוב. אתיקה הינה תפיסה סדורה של ההתנהגות הראויה הקובעת כיצד ראוי לנהוג במסגרת תפקיד, מקצוע, ארגון ספיציפי (כשר, 2009). מערכת העקרונות שקבע הארגון אינה מתייחסת לאופי של הפרטים. מטרתה להנחות את מתכונת הפעילות הארגונית בשגרה ובמצבי משבר.
2. **אין הבדל בין התנהגותי בבית למקום עבודה.** בעבר סברו שהפרט מתנהג ומקבל החלטות בקונטקסט הארגוני באותו אופן שבו הוא פועל בחייו האישיים- בקרב משפחתו וחבריו. הממצאים מראים שיש שונות רבה בין שתי הסביבות. הלחצים להשיג את יעדים ולגלות קונפורמיות לסדר העדיפויות שקבעה ההנהלה הבכירה, הנורמות של קבוצת העבודה, התרבות הארגונית, מערכת הגמול והענישה, כל אלו אינם מאפשרים לפרט לפעול באופן אוטונומי ולבצע בחירות והחלטות על פי מערכת ערכיו האישית. מכאן ניתן להסיק שלרוב העובדים יש שני סטים של ערכים אחד- לסביבה האישית ואחד למקום עבודה.

שלוש קבוצות של גורמים מעצבים את ההתנהגות בקונטקסט הארגוני:  
**הגורמים האישיים:** גיל, מין, השכלה, מקצוע, תפיסות ופילוסופיות אישיות. תהליכי חברות שעבר בילדותו.

**הנורמות החברתיות:** ההתנהגות של יחידים וקבוצות מושפעים מההקשרים הסביבתיים שבתוכם הם פועלים. ההתנהגות הארגונית הינה גם תוצר של הנורמות החברתיות, תרבותיות, פוליטיות ועסקיות המאפיינות את החברה הישראלית. האם נורמות של הוגנות והגינות, יושר' ציות לחוק הינם ערכים מובילים בחברה הישראלית בכלל וביחסי גומלין בין מערכת עסקית לחברה?



**הגורמים הארגוניים:** בראשם 'האחרים המשמעותיים' – המנהל הבכיר והעמיתים למקצוע ולתפקיד, ההזדמנות – התנאים המעודדים התנהגות אתית והמחסומים למניעתן, קוד אתי ומידת אכיפתו, האקלים והתרבות הארגונית ומערכת התגמול והענישה, האם היא מעודדת התנהגות ראויה ומענישה את מי שחורג ?

הממצאים המחקרים קובעים כי לגורמים הארגוניים ההשפעה הגדולה ביותר על האופן שבו מתנהג הפרט בארגון. **למנהל תפקיד מרכזי ועיקרי בעיצוב המדיניות והתרבות הארגונית בכיוון האתי לא אתי בארגון. האופן שבו הוא מקבל החלטות ופועל משקף את ערכיו וסדר קדימויותיו ואלו מעצבים את הטון הערכי- מקצועי בארגון.** עובדים לומדים מהר מאד מה חשוב למנהל ומגלים קונפורמיות לסדרי העדיפויות שהציב, במיוחד כשהללו מחוזקים בתמריצים וסנקציות. כשמנהל אינו מגדיר בברור מהו הקו האדום, מציב יעד ולא בודק כיצד הושג, או משדר "שאיני מתעניין בפרטים", הוא מותיר לפרשנות סובייקטיבית של כל פרט להחליט מה נכון לא נכון לעשות ומעלה את ההסתברות לחריגות.

**התפקיד הממשי של המנהלים לנהל את ערכי הארגון** קבעו פיטרס וטרמן (1986) בספרם הנודע "כיצד להצטיין בניהול".

**מדוע זה לא קורה ?**

## **קשיים בהטמעת הפן האתי בניהול**

- מורכבות התפקיד – ריבוי בעלי עניין.
- ראייה צרה של תפיסת התפקיד והאחריות במקום ראייה מערכתית
- העדר מודעות ו/ או רגישות להיבטים אתיים
- קושי לזהות סוגיות ארגוניות כדילמות אתיות.
- "לחשוב" כל הזמן אתיקה – מעכב ביצוע/עמידה ביעדים (\*עלול לפגוע בבונוסים)

אתיקה ויכולת יישומית © ציפי גושפנץ 2015

לחשוב אתיקה מחייב את המנהלים להסתכל כל הזמן במראה ולשאול עצמם: "האם ההחלטות, הבחירות וההתנהגויות שלי מביאות לידי ביטוי את ערכי הארגון"? בסביבה תחרותית ולחצים להשיג יעדים בטווח קצר, זה נתפס כמעכב ביצוע, עלול לפגוע ביכולת למקסם תועלות לארגון ובתגמולים האישיים שלי .



מנהל נמצא בסביבה של בעלי עניין רבים. השאלה את מי הוא רואה לנגד עיניו כשהוא נדרש לקבל החלטה את המנכ"ל – זה שיקבע את תגמולו וקידומו? העובדים? הלקוחות? הספקים? הקהילה בתוכה פועל הארגון? החברה בכללותה? הדרישה לראות עצמך כמנהל כלל בעלי עניין והאחריות לאזן בין אינטרסים שונים ומגוונים כך שבסופו של יום מרבית בעלי העניין יתפסו את החלטתך כצודקת, נכונה וראויה, מכבידה. לחלקם אין את הראיה המערכתית, הרגישות והמודעות לראות עצמם כאחראים כלפי כל מי שמושפע מהחלטותיהם.

הסוגיה המטרידה כיום את הארגונים היא אותם מנהלים **חסרי מודעות מוסרית**. אלו הינם אנשים בעלי כוונות טובות שאינם מתכננים מראש לחרוג מהאתיקה. הבעיה שהם נעדרי תפיסה וחשיבה אתית. הם מכווני משימה וביצוע, ולא חושבים על ההשלכות של החלטות וההשפעות על בעלי עניין. התנהגות אתית אצלם הינה מקרית ומזדמנת. מכאן המיקוד של האתיקה הניהולית יישומית – **להעלות את המודעות והרגישות של מנהל "לחשוב" אתיקה**.

בשני עשורים אחרונים הושקעו מאמצים ומשאבים רבים על ידי ארגונים כדי לשפר את ההתנהגות האתית. עיקרם – כינון קוד אתי, הדרכות והכשרות. הממצאים המחקריים מראים שלאמצעים אלו יש השפעה מועטת על שינוי התרבות הארגונית. סקר שכלל מדגם של 130 מחברות גדולות בארה"ב (זוהר יזרעאלי, 2000) הראה שלמעלה מ-60% **מהעובדים היו מודעים שעברו עברות, אולם העדיפו לעבור על החוק להתפשר מבחינה אתית כדי לעמוד ביעדים הארגונים**. הממצאים העכשוויים מאששים את ההשפעה המכרעת של המנהל: אימוץ הקוד ודבקות באכיפתו על ידי ההנהלה הבכירה הם הגורמים היכולים להוביל שינוי.

### **מה עושים מחר בבוקר? איך הופכים את האתיקה לחלק מהפרקטיקה?**

בצד הבנייתם של קווים אדומים מנגנוני בקרה ותהליכי למידה מוטלת על המנהלים האחריות להיות פרואקטיביים – לחזק את הערכים הארגונים באמצעות דוגמא אישית, לאמץ את גישת בעלי עניין בניהול הארגון ולטפח את ההתלבטות המתמדת" מה נכון וראוי לעשות בסיטואציה נתונה? כערך בתרבות הניהולית.