

מנהיגות ערכית האתגר הניהולי הגדול

כיצד הופכים את האתיקה לחלק מהפרקטיקה

הניהולית?



ד"ר ציפי גושפניץ

המידע / ידע בקובץ/ אוגדן זה הינו פרי פיתוח

של

ד"ר ציפי גושפנץ

חלים עליו חוקי ההגנה על זכויות היוצרים והוא רכושה הבלעדי.

אין

לשכפלו, להעתיקו, לאכסנו - במלואו או חלקים מתוכו - במערכת מכל סוג שהוא ללא

אישור מפורש בכתב של ד"ר ציפי גושפנץ

המילים הכתובות במצגת זו מיועדות לשני המינים באופן שווה.🔔

סוגיות לדיון

- בין אתיקה ומוסר.
- הגורמים המשפיעים על התנהגות לא אתית בארגון.
- מדוע יש קושי להטמיע הפן האתי בניהול ?
- גישות ומנגנונים לשיפור האתיקה בארגון.
- ממצאים ומסקנות לסיכום.

האם אתיקה קשורה לתפקידי כמנהל?

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.

מה בין מוסר לאתיקה?

▪ **מוסר** - כללי התנהגות בין בני אדם, הימנעות מרע ועשיית טוב .

▪ **אתיקה** - תפיסה סדורה של התנהגות ראויה במסגרת מוגדרת של פעילות

▪ מערכת של עקרונות הנותנת מענה מה ראוי לא ראוי במסגרת **הארגון** /התפקיד/המקצוע. (מקור: כשר, 2009)

אתיקה ניהולית :

מתמקדת בערכים ובעקרונות המנחים את קבלת ההחלטות בארגון .

המשתנים המשפיעים על התנהגות אתית / לא אתית בארגון

גורמים סביבתיים

- נורמות חברתיות תרבותיות
- פוליטיות כלכליות
- מה מאפיין אותנו כחברה?
- אי-לגליזם כנורמה

גורמים אישיים

- ערכים אמונות וגישות
- שנלמדו בתהליכי חברות
- במשפחה. גיל מין מקצוע
- השכלה

גורמים ארגוניים

המנהל

- קבוצת התייחסות מקצועית תפקידית:
- העמיתים למקצוע לתפקיד
- התרבות ארגונית: נורמות מקובלות
- קיומם ואכיפתם של קודים אתיים
- מדיניות ארגונית ברורה: הקובעת מותר אסור
- הזדמנות: תנאים מעודדים/מונעים חריגה-
- מערכת בקרה התגמול והענישה בארגון

התנהגות אתית / לא אתית
של חברי הארגון

הגורמים המשפיעים על התנהגות לא אתית בארגון

- **מדיניות ארגונית: עמימות ו/או יעדים לא ריאליים** שרק על ידי עברה על החוק ואו האתיקה ניתן להשיגם.
- **אקלים הארגוני: לחצים להשיג תוצאות בטווח הקצר ללא משאבים מספקים.**
- **המנהל - הדוגמא האישית של המנהל.** המסרים והשדרים שמעביר ברובד פורמלי והלא פורמלי.
- **התרבות הארגונית: הערכים המשותפים בארגון / הנורמות המקובלות ביחידה**
- **העמיתים למקצוע ולתפקיד .**
- **מבנה ההזדמנות: העדר בקרות וקווים אדומים, מערכת המתגמלת על עמידה ביעדים בלבד.**

המסקנה:

המנהל מעצב את התרבות הארגונית
בכיוון האתי / לא אתי

הביצוע והאמצעים
שנבחרו:
ה"איך"

האם
הערכים
מנחים את
החלטות
והביצועים
שלי?

טיב ההחלטה:
ה"מה", והתהליך
שבו התקבלה

התפקיד הממשי של המנהיגות:

לנהל את ערכי הארגון

(מקור: פיטרס ווטרמן 1986)

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)

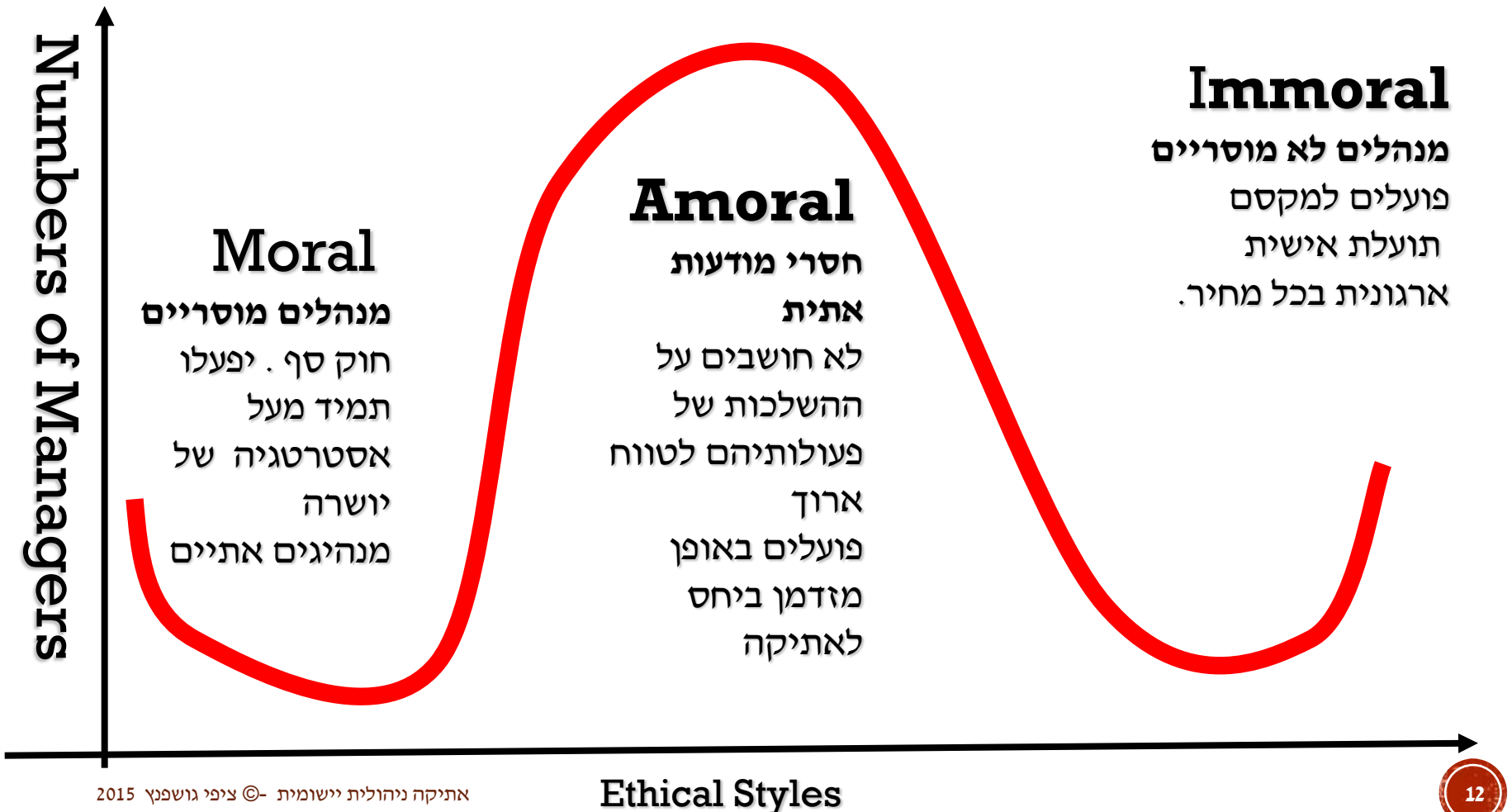
חובת הנאמנות למי?

כיצד ניתן לקבל החלטה שתיתפש
כנכונה צודקת וראויה על ידי בעלי העניין שלי?



סוגי מנהלים וגישתם לאתיקה

1987, CARROLL



מדוע מנהלים 'טובים' מקבלים
החלטות גרועות מהבחינה
האתית?

רציונליזציות של מנהלים להתנהגות לא אתית

(GELLERMAN, 1986)

■ המעשה בתחום הסביר מבחינה החוקית והאתית

■ הפעולה הנה לטובת הארגון. יש ציפייה שהפרט יגלה נאמנות ליחידה מחלקה ארגון

■ ההנחה כי המעשה לא יתגלה לעולם.

■ הארגון יתמוך בי לכשתתגלה פעילותי.

.....

■ נורמה מקובלת "כולם עושים את זה"

המאמצים להטמעת האתיקה במבחן המציאות

(מקור: יזרעאלי זוהר 2000)

מדגם של 130 חברות גדולות בארה"ב שאימצו קוד אתי והפעילו תוכניות הדרכה

63% מהעובדים היו מודעים שעברו עברות, העדיפו לעבור על החוק להתפשר מבחינה אתית כדי לעמוד ביעדים הארגונים.

הסיבות:

- לחץ להשיג יעדים.
- תגמול משמעותי למצליחים לעמוד ביעדים ואיום בענישה לנכשלים.

48% מהעובדים ידעו על עברות אולם לא דיווחו עליהן. הם הבינו שהממונים לא מעוניינים לדעת.

ממצאים 2014 (מקור: Trevino et al., 2014)

- לקוד ולתוכניות ההדרכה השפעה מועטת.
- תרבות הארגון והנורמות חזקות יותר מהערכים ומהנחיות האתיקה.
- הגורמים המשפיעים: אימוץ הקוד ודבקות באכיפתו על ידי הנהלה הבכירה.

מה עושים מחר בבוקר? מסוד מנגנונים

✓ קוד אתי כמסמך "חי"- המתייחס לכל נושאים מהותיים

בהם עוסק הארגון

✓ תקשורת פתוחה

✓ שקיפות

✓ מדיניות ברורה וקווים אדומים

✓ הרתעה- להעלות סבירות לגילוי החריגות באמצעות ביקורות

פתע ובקרות תכופות.

✓ מערכת תגמול וענישה המשקפת את ערכי הארגון

אחריות מנהלים : לעבור מהפן ההצהרתי ליישום

✓ פרואקטיביים - דוגמא אישית ואקטיבית של ההנהלה הבכירה. חיזוק

הערכים הארגוניים באמצעות דוגמא אישית

✓ אימוץ גישת בעלי עניין בניהול הארגון.

✓ חיבור בין האתיקה למקצועיות – האם הפתרון שלי משקף ערכי הארגון ?

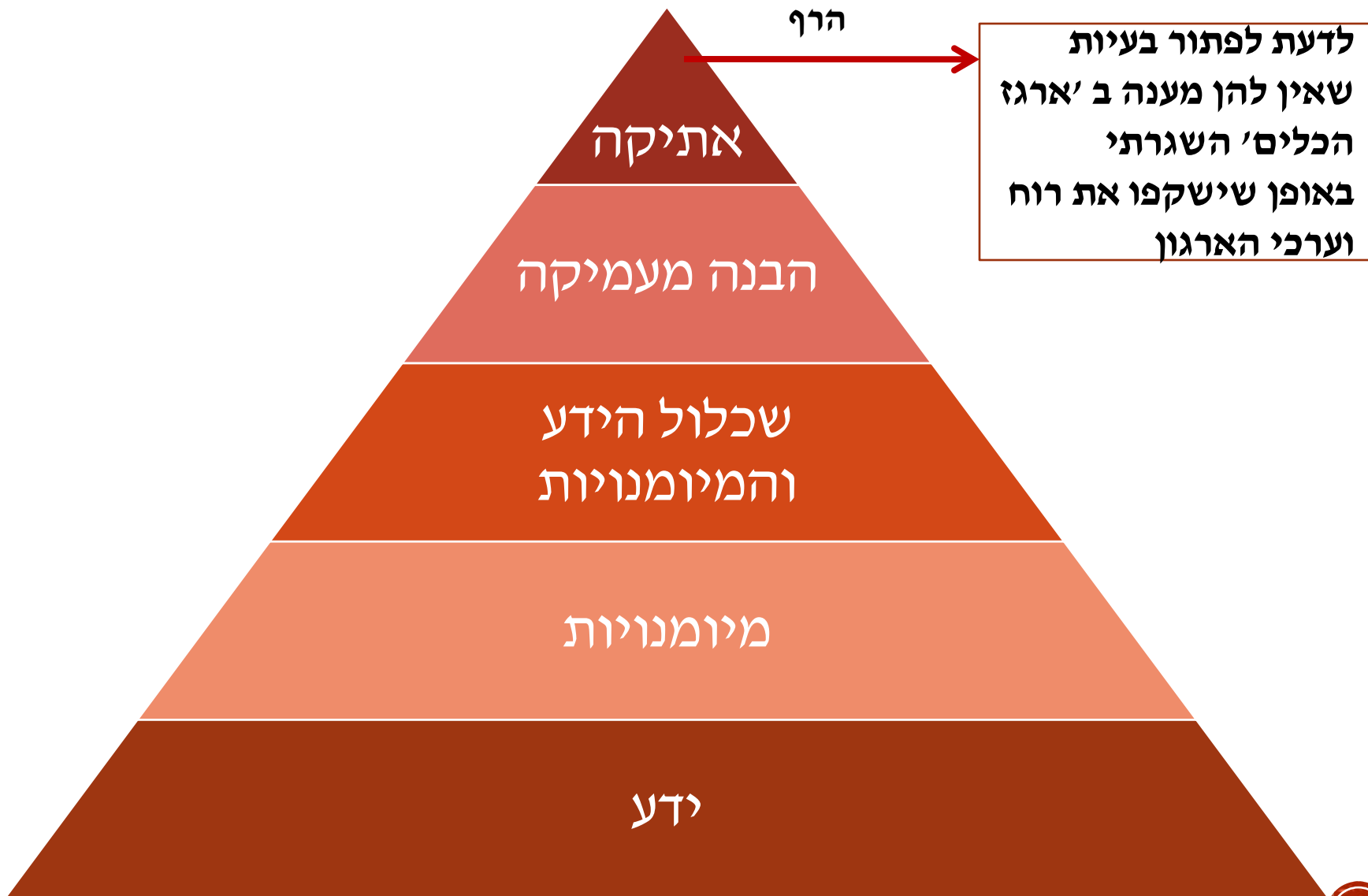
✓ לחשוב אתיקה כל הזמן – חידוד המודעות והרגישות של המנהלים

✓ לטפח את ההתלבטות המתמדת – "מה נכון וראוי לעשות בסיטואציה

נתונה?" כערך בתרבות הניהולית

להיות אתי = להיות מקצועי

(מקור: כשר, 2009)



המבחן האתי של ההחלטה וההתנהגות- "שומר המסך" של המנהלים

1. האם זה חוקי?

האם זה פוגע בחוק האזרחי/ פלילי או במדיניות הארגון (קוד אתי כללי/ תקני התנהגות)?

2. האם זה מאוזן?

האם זה הוגן כלפי כל הנוגעים בדבר? האם אין כאן העדפה של צד אחד על פני זולתו בטווח הקצר או בטווח הארוך? האם זה מקדם יחסים של **WIN-WIN**?

3. האם זה יגרום לי להרגיש טוב עם עצמי?

- האם אהיה גאה בעצמי?

- האם ארגיש טוב אילו פרסמו זאת בכלי התקשורת?

- האם ארגיש טוב אילו זה נודע למשפחה / ידידים שלי?

Balanchard & Peal The Power of Ethical Managment (1988) ע"פ: דוב יזרעאלי, ע"פ:

תודה !

www.gushpantz.com

zipi@gushpantz.com