

## כולם מדברים על מוסר, ולא עושים דבר

ההתנהלות של העובדים משקפת את הבחירות הניהוליות ■ הכשרות וסדנאות אתיקה לא ישנו את התרבות הארגונית

31.01.2017 16:00 מאת: ציפי גושפנץ

ארגונים רבים כוננו באחרונה קוד אתי, ומשקיעים מאמצים ומשאבים ניכרים בהכשרות, הדרכות וסדנאות לעובדים בתחום האתיקה. ההנחה היא שתרגול ואימון של מערכת הערכים והעקרונות יובילו לשינוי בתרבות הארגון בכיוון האתי. גם באקדמיה אימצו את האתיקה, ובתוכניות הלימוד לתארים מתקדמים בניהול קורס אתיקה הוא קורס חובה.

אלא שמחקריים עדכניים בתחום האתיקה הארגונית מעלים שההשקעה הרבה לא השפיעה על הבחירות ועל ההחלטות האתיות של העובדים. בניתוח סימולטני עם משתנים אחרים, כמו אקלים ותרבות, נמצא כי לקוד ולתוכניות ההדרכה היתה השפעה מועטה בלבד. נמצא שהקוד האתי נהפך לגורם משמעותי רק כשהמנהיגים והמנהלים מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודבקים באכיפתו. הפרסומים חדשות לבקרים על חריגות של מקבלי החלטות בכירים מנורמות של אתיקה ומקצועיות, מאששים את העובדה כי קורסים לבדם אינם יכולים להוביל לשינוי בתפישות של מנהלים ובאופן שבו הם מנהלים את הארגון.

מה צריך לעשות כדי להפוך את האתיקה לחלק מהפרקטיקה הניהולית? תומס פיטרס ורוברט ווטרמן, בספרם "כיצד להצטיין בניהול" (הוצאת עתרת), טוענים כי "התפקיד הממשי של מנהלים הוא לנהל את ערכי הארגון". אז מדוע קשה כל כך ליישם זאת?

כדי לעבור מהרמה ההצהרתית לרמה הפרקטית, נדרשים שינויים בדפוסי החשיבה והפרדיגמות של מנהלים בנוגע לאחריותם להטמעת האתיקה בארגון. מנהלים צריכים להתחיל "לחשוב אתיקה" — להסתכל במראה, ולשאול: האם האופן שבו אני מנהל את הארגון, המסרים והשדרים שאני מעביר לעובדים מביאים לידי ביטוי את הערכים המוצהרים? בחינת הפרדיגמות והנחות היסוד הניהוליות והתאמתן לקוד האתי אמורות להוביל לשינוי במבנה הארגוני, בדפוסי הניהול, ובקבלת ההחלטות — כך שמתכונת הפעילות הארגונית תשקף את דבקותם בקוד ואת נאמנותם לערכים ולסדרי עדיפויותיהם.

בסביבה דינמית ותחרותית, עצירה כדי "לחשוב אתיקה" עלולה להיתפש כמעכבת ביצוע, מהלך שפוגע בהשגת היעדים ומשפיע על התגמול. זהו מהלך שמחייב לאמץ ראייה מערכתית של תפישת התפקיד והאחריות — להיות מודע ורגיש להשפעות ולהשלכות של הבחירות וההחלטות הניהוליות על מחזיקי העניין השונים, בהם עובדים, לקוחות, עמיתים, קהילה והחברה בכללותה. "לחשוב אתיקה" מחייב את המנהלים ללמוד כיצד לאזן בין האינטרסים והצרכים השונים, כדי שבסופו של יום יוכלו להסתכל במראה ולומר לעצמם כי הבחירות וההחלטות שקיבלו ראויים, נכונות וצודקות.

"לחשוב אתיקה" מחייב את המנהל להיות ער ומודע, לא רק להנחיות הפורמליות אלא גם לפן הלא פורמלי — למסרים, לשדרים, לדוגמה האישית שהוא מעביר תוך כדי הפעילות הרוטינית, וגם למה

שלא אמר. אי-אמירת "הלא" במקום שנדרש עלולה להתפרש אצל העובדים כביטוי לכך שהמעשה אפשרי, ולסייג את הקוד האתי.

כשמנהל עובר את סף הארגון בבוקר הוא מעצב את התרבות והאקלים בו. התגובה, או חוסר התגובה שלו לאירועים והדרך שבה מתקבלות ההחלטות והאמצעים שנבחרו לביצוען הם המעצבים הלכה למעשה את האקלים הארגוני והנורמות בכיוון האתי. עובדים לומדים מהר מאוד מה חשוב למנהל, ומגלים קונפורמיות לסדרי העדיפויות שהציב, במיוחד כשאלה מחוזקים בתמריצים ובסנקציות.

ההתנהגות וההתנהלות של העובדים בארגון הן השתקפות של הבחירות וההחלטות הניהוליות. מכאן שסדנאות, הדרכות והכשרות לעובדים, ולימוד על אתיקה ברמה אקדמית, לא יכולים לשנות את התרבות הארגונית בכיוון האתי. כדי להטמיע את הקוד ולהוביל לשינוי המיוחל, מנהלים צריכים להתחיל "לחשוב אתיקה" ולפעול למימושה בפרקטיקות הניהוליות. מומלץ למנהלים — ובעיקר לבכירים שבהם — לקנות מראות גדולות ולהסתכל בהן פעמים רבות במהלך היום. כמה מהם מוכנים באמת לעצור ולבחון מדי יום את הבחירות, ההחלטות, המסרים וההנחיות שלהם בפן הערכי?

**ד"ר גושפנץ היא מומחית לאתיקה ניהולית יישומית**