

אתיקה בארגונים

ציפי גושפנץ*

להסתכל במראה ולשאול את עצמם: "האם האופן שאני מנהל את הארגון, המסרים והשדרים שאני מעביר לעובדים, אכן מביאים לידי ביטוי את הערכים המוצהרים?" עליהם לבחון את הנחות היסוד של הארגון (Schien, 1985) ואת דרכי הפעולה המקובלות בו ולעצב תקני התנהגות ותהליך קבלת החלטות המשקפים את ערכי הארגון. המשמעות - להוביל שינוי במבנה הארגוני, בהגדרת התפקידים, ובתהליכי העבודה.

מנהלים, מעצם תפקידם, משמשים מודלים לחיקוי (Role models) (פופר, 1994; Bass, 1990). על ידי תנועה בין הרובד הגלוי הנהלים והמדיניות שהם מכתיבים (Trevino et al., 2014) לרובד הסמוי - פעולותיהם ומסרים בלתי פורמליים שהם מעבירים לעובדים בשגרת היומיום (Conger, 1989; Bandura, 2002) הם מעצבים את דפוסי ההתנהגות בארגון ואת הנורמות בו. האופן שמנהל מגיב לאירוע או נמנע מתגובה (לדוגמה, התעלמות ממעשה הסותר את הקוד האתי עלול להתפרש כמתן לגיטימציה לפעול כך), השיקולים המנחים אותו בקבלת החלטות והאמצעים המשמשים אותו לקידום משימות (Schien, 2010) משקפים לעובדים ולסביבה מהם סדרי העדיפויות שלו ואילו ערכים חשובים לו.

העלאת המודעות של מקבלי החלטות לכך שעליהם לבחון כל העת את החלטותיהם בפריזמה האתית עשויה לסייע להם למלא את תפקידם - ניהול ערכי הארגון.

האחריות של מנהלי בתי ספר ושל צוותי החינוך להסתכל במראה הערכית

מערכת החינוך מעמידה לפני מנהלי בתי הספר וצוותי החינוך אתגרים מורכבים. רבות מהשאלות העולות במהלך היומיום בהתנהלות בית הספר הן למעשה שאלות של אתיקה: כיצד נכון וראוי לפעול בסיטואציה נתונה? מערכת הערכים המנחה את המנהל ואת שאר אנשי הצוות באה לידי ביטוי בהמשגות חברתיות של נכון-לא נכון ושל טוב-רע (Trujillo & Cooper, 2014). בתי הספר נתפסים כזירה המחויבת לצדק חברתי ולערכים דמוקרטיים, להגינות והוגנות, לצדק ולשוויון (Sergiovanni, 1999).

מנהלים של בתי ספר ומורים אחראים לתרגם את העקרונות הערכיים הללו למדיניות חינוכית ולעשותם לחלק מהחוויות היומיומיות של קהילת בית הספר (Stevenson, 2007). בפן היישומי, מנהלים ומורים במערכת החינוך נדרשים "לחשוב אתיקה" ולאמץ את ההסתכלות במראה כחלק משגרת ההתנהלות. יש להעלות אפוא את המודעות של מקבלי החלטות (McDevitt & Van Hise, 2002) לכך שעליהם לבחון את מידת ההלימה בין הפרדיגמות והנחות היסוד המעצבות את תרבות בית הספר ואת האקלים בו לערכים ולעקרונות החינוכיים (ההסתכלות במראה האתית תסייע להם לזהות פרקטיקות ותהליכים המסייגים את הערכים המוצהרים ולהתמקד בדרכים להוביל שינוי בתרבות בית הספר בכיוון האתי.

מקור המילה אתיקה הוא במילה היוונית "אתוס", שפירושה אופי או הרגל. המונח קשור במונח אחר - מוסר (שמקורו במילה הלטינית Moralis), שמשמעותו הרגל או דרך התנהגות. אתיקה היא ענף בפילוסופיה העוסק בחקר הערכים המקובלים וסוגי החשיבה המדריכים התנהגות אנושית וכן תורת המידות - בחירת הטוב והתרחקות מעשיית רע (כשר, 1998).

בפן הארגוני, אתיקה היא תפיסה סדורה של ההתנהגות הראויה בתפקיד, במקצוע או בארגון (כשר, 2009). זוהי מערכת ערכים או עקרונות שמטרתם להנחות את מתכונת הפעילות של חברי הארגון בשגרה ובמצבי חירום. האתיקה הארגונית משלבת שלושה יסודות: יסוד אידאולוגי - הצהרה על ערכים ומטרות-על המגדירה את זהותו של הארגון ואת תפקידו במרחב החברתי שהוא פועל בו; יסוד התנהגותי - כללי עשה ואל תעשה בכל תחומי הפעולה הארגונית; יסוד חינוכי - הדרכים להטמעת הערכים והכללים (Reynolds & Bowie, 2004). העקרונות והכללים משמשים גם אמות מידה להערכת השיקולים של חברי הארגון והתנהגותם בהיבט הערכי והנורמטיבי - מה ראוי שינחה את הפעילות ואילו התנהגויות אמורות היו לבוא לידי ביטוי בסיטואציה נתונה (כשר, 2009).

העיסוק באתיקה עומד על סדר היום הציבורי והאקדמי. בעשור האחרון השקיעו ארגונים רבים משאבים ניכרים בכינון קוד אתי בהכשרות ובהדרכות לאתיקה (Kalichman, 2014; Trevino, 2014; Kish-Gephart, & Den Nieuwenboer, 2014). ההנחה היא שכינון של מערכת ערכים ושל עקרונות יעצב את הבחירות, ההחלטות והפרקטיקות בארגון. ואולם, מחקרים בתחום האתיקה הארגונית מערערים על תפיסה זו (Kaptein, 2011; Trevino et al., 2014). ממציאיהם מעלים שהערכים וההתנהגות של המנהיגים והמנהלים, ההסכמות המתגבשות בתוך קבוצת עמיתים למקצוע ולתפקיד וההקשרים המצביים (כמו לחצים ומרכבות סיטואציה) הם הגורמים העיקריים המשפיעים על הבחירות וההחלטות המתרחשות בארגון.

הקוד האתי, שבפיתוחו מושקעים משאבים רבים, מעצב את התרבות בארגון רק אם מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי השטח מטמיעים אותו בתהליכי קבלת החלטות ודואגים לאוכפו (Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010). ואולם, הפרסומים המופיעים בתקשורת חדשים לבקרים באשר לכשלים וחריגות של מקבלי החלטות בכירים מנורמות של אתיקה מצביעים על הקושי לפתח מנהיגות ערכית הרואה את עיקר תפקידה בניהול ערכי הארגון (פיטרס וטרמן, 1982).

מדוע קשה כל כך להטמיע את הערכים בשגרת היומיום?

ניהול ערכי הארגון מחייב את המנהלים לעבור מרמת ההצהרה - כינון הקוד, לרמת היישום - עיצוב מתכונת הפעילות הארגונית בהלימה עם ערכי הקוד. המנהלים נדרשים אפוא להתחיל "לחשוב אתיקה"

* ד"ר ציפי גושפנץ - מומחית לאתיקה ניהולית יישומית, מרצה במכללה האקדמית לישראל רמת גן, המרכז לאתיקה משכנות שאננים ולמנהלים במערכת חינוך.

מקורות

- כשר, א' (1998). אתיקה במשטרת ישראל. ירושלים: משטרת ישראל.
- כשר, א' (2009). אתיקה מקצועית. בתוך מבואות לאתיקה: כרך א' (עמ' 1-21). ירושלים: מאגנס.
- פופר, מ' (1994). על מנהלים כמנהיגים. תל אביב: רמות.
- פיטרס, ת' ווטרמן, ר' (1982). כיצד להצטיין בניהול. תל אביב: עתרת.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101–120.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kalichman, M. (2014). Rescuing Responsible Conduct of Research (RCR) education. *Accountability in Research*, 21, 68–83. doi:10.1080/08989621.2013.822271
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 225–233.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
- McDevitt, R., & Van Hise, J. (2002). Influences in ethical dilemmas of increasing intensity. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 261–274.
- Rerynolds, S. J., & Bowie, N. E. (2004). A Kantian perspective on the characteristics of ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 275–292.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stevenson, H. P. (2007). A case study in leading schools for social justice: when morals and markets collide. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 769–781.
- Trevino, L. K., Kish-Gephart, J. J., & Den Nieuwenboer, N. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660.
- Trujillo, T., & Cooper, R. (2014). Framing social justice leadership in a university-based preparation program. *Journal of Research on Leadership Education*, 1–26.