

# כיצד מנחילים בהצלחה קוד אתי בארגון במתודולוגיה המבוססת על טיפול בתרבות הארגונית ובערכים המשותפים

## ארגונים – עולם החינוך והמשפחה

### אבישי לנדאו

מטרתו של מאמר זה הינה להציע דרך התבוננות שונה ואפקטיבית לבנייה, ליישום ולהטמעת הקוד האתי בארגון כחלק מעיצוב תרבות הארגון באמצעות סט ערכי ליבה משותפים.

מרבית הארגונים בוחרים להסתכל על עיצוב קוד אתי לארגון בדומה לחוקה שתחתיה תיכנסנה מערכות נהלי העבודה ולכן מלאכת בניית הקוד האתי עוברת דרך תהליכי קבלת ההחלטות הרציונאליות שהארגון מורגל בהם.

במאמר זה אנסה להציע דרך שונה אשר אומרת בתמציתיות כי: בניית קוד אתי הינה פועל יוצא של תהליך עיצוב התרבות הארגונית באמצעות סט ערכי ליבה משותפים אשר מעוצבים במשותף כאשר סט הערכים האתיים- המוסריים הינם חלק מהם וכאשר התהליך עובר דרך הלב/הרגש של המנהלים והעובדים ולא רק דרך השכל/המוח.

רבות נכתב על דור ה-Y, על דרך ההתבוננות השונה שלהם את הפרופסיונאליים, את סט הצרכים האישיים המובילים אותם, את הרצון לסיפוקים מידיים ואת תפיסתם השונה של מקום העבודה (בהכללה כמובן).

## תרבות ארגונית

”אם הנעל מתאימה,  
נעל אותה;

אם לא,  
החלף אותה”...



אף אחד מאיתנו לא יסבול נעל גדולה או קטנה מידי לאורך זמן ויחליף אותה (מייד אחרי המדידה והניסיון ללכת איתם קצת "בחנות" או אחרי תקופה במידה ויחוש שאינן נוחות לו.

רוב הארגונים מצפים ממי שנקלט לארגון כי יתאים עצמו לתרבות הארגונית הקיימת. עובדים רבים בוחרים עקב מכלול סיבות (במודע או שלא במודע) להישאר חרף העובדה שתרבות הארגון איננה מתאימה להם, ואז אנו עדים לתופעות של שחיקה בעבודה, תסכול, בעיות במוטיבציה, לחץ כרוני שעלול לגרום לבעיות רפואיות ו/או נפשיות.

ארגונים מתקדמים ומצליחים לטווח ארוך, נבדלים כיום באמת אחד מהשני בעיקר בעיצוב תרבות ארגונית שונה אשר מובלת ע"י מנהיג כריזמטי החושב רחוק ומוכן להשקיע בתשתיות אמיתיות שלך הארגון על, לעיתים אפילו על חשבון הרווחיות לטווח הקצר. משקל עבודת הצוות הולך וגדל וארגונים לומדים איך להפיק מצוותים את המיטב, הרבה מעבר ליכולות האישיות של כל יחיד בצוות. הנהלות של ארגונים מבינות כיום כי תם העידן של "ההנהלה מחליטה ומנחיתה/מנחילה" על העובדים, ובארגונים מתקדמים מתפתחות מתודולוגיות חדשניות ויצירתיות כיצד ניתן באמת לערב יותר ויותר מעגלי מנהלים ועובדים בתהליכי קבלת ההחלטות- מה שהופך אח"כ את תהליכי היישום וההטמעה לאפקטיביים הרבה יותר. משקלו של האמון הולך וגדל ובהתאמה לכך - ארגונים מבינים כי יש להקטין את

עוצמת הבקרה ולפתח כלים מאתגרים אשר ייתנו לעובדי הארגון תחושה שסומכים עליהם, מאפשרים להם להתפתח ולשנות בכדי להגיע לחדשנות וליצירתיות המהווים את אש הבעירה בכל ארגון מצליח.

על מנת להבין טוב יותר את הדרך בה אנו מבינים, מפנימים ומתנהגים, חשוב להגדיר עוד כמה מושגי יסוד:

**אמונות** - אמונות הן מחשבות שהתפתחו והשתרשו לאורך שנים של למידה וניסיון, ומטרתן לעזור לנו להבין את המציאות. הן אינן בהכרח אמיתות. בחירת הערכים הינה תוצאה של אמונות או הנחות יסוד. קיים קשר הדוק בין אמונות וערכים ולכן אנו מדברים במודל על שינוי אמונות וערכים.

**ערכים** הם לא רק מילים. ערכים משפיעים על התנהגויות, ומעצבים את חוויות היום יום של חיינו. למילים ולהגדרות שאנחנו מייחסים לעולם הערכים יש עוצמה מיוחדת, שמסוגלת לייצר משמעות ולנתב מאמצים אנושים, הן במישור האישי והן במישור הארגוני. בדר"כ אנו ערים לקיומם של ערכים במצבים של קונפליקט בין שני ערכים סותרים או יותר.

**נורמות** הן כללי התנהגות שלגביהם יש הסכמה רחבה. במצבי אי בהירות או משבר אנשים מחפשים מדריך או נורמות שיסייעו להם להבין את המתרחש. לערכים יש תפקיד מיוחד ביצירת נורמות. התנהגות. הפרת נורמות עלולה לגרום סנקציות חיצוניות, מול הפרת ערכים העלולה לגרום "לסנקציות פנימיות" (כגון: רגשות אשם).

**עמדות** נגזרות של הערכים והנורמות שקדמו להן. זוהי הערכה שיפוטית ביחס לאנשים או מעשים או לכל דבר אחר. אם המטרה הינה להשפיע ולשנות התנהגויות במקום להתמקד בשינוי עמדה מסוימת, עלינו להתאים או לשנות את הערכים והאמונות אשר עומדים בבסיס ההתנהגות

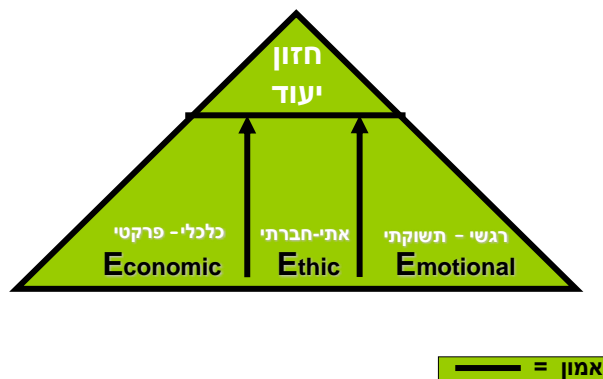
**מודל "ניהול על פי ערכים" (\*) ומודל "אימון על פי ערכים"** הציבו את "משולש הערכים החדש" אשר מסווג את עולם הערכים על פני שלושה צירים:

**הציר האתי - חברתי - מוסרי.** ערכים כמו: אמון, נאמנות, יושרה, חברות, צדק, תמיכה שיתוף פעולה, כנות, כבוד, הגינות.

**הציר הכלכלי - פראקטי** (במובן של שווי). ערכים כמו: חיסכון, פישוט, עקביות, מעשיות, השפעה, התמדה, דיקנות, סדר, חריצות, תכנון).

**הציר הרגשי - התפתחותי - תשוקתי** (במובן של הגשמה עצמית). ערכים כמו: חיוביות, רגישות, פתיחות, חדשנות, יצירתיות, דימוי עצמי, יוזמה, סבלנות, עצמאות, רוגע.

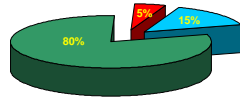
## "מודל הערכים המשולש" "The triaxle model of MBV"



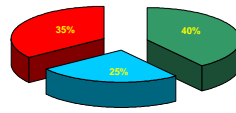
מבט על היחסיות שבין שלושת צירי הערכים מאפשרת "מבט על" ומאפשרת רגע לפני הצלילה העמוקה פנימה לתוך הערכים עצמם את המבט הרחב. בתהליכי גיבוש סט ערכי הבסיס של הארגון, אנו עוסקים בסט הערכים האישיים המשותפים ובסט הערכים הארגוניים בפועל (ולא בהכרח על פי מה שמופיע על"ג "הפלקט"), בונים את "מפת הערכים", מתוכה בוחרים את סט הערכים המשותפים, מגדירים היטב את הערכים שנבחרו ומתרגמים אותם להתנהלות יום יומית. כאשר תהליכים אלו מתבצעים בכלים מקצועיים המשלבים תהליכים משחיקיים - חווייתיים ודיונים מעמיקים בצוותים- האמיתות יוצאות החוצה בצורה אותנטית והתוצאות המתקבלות הופכות להיות חלק מהחלטה שקיבלו מנהלי ועובדי הארגון במשותף.

## המחשת תהליך גיבוש סט ערכי הליבה המשותפים בארגון

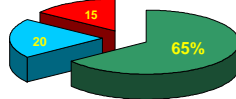
הערכים הארגוניים - תחילת התהליך



הערכים האישיים - תחילת התהליך



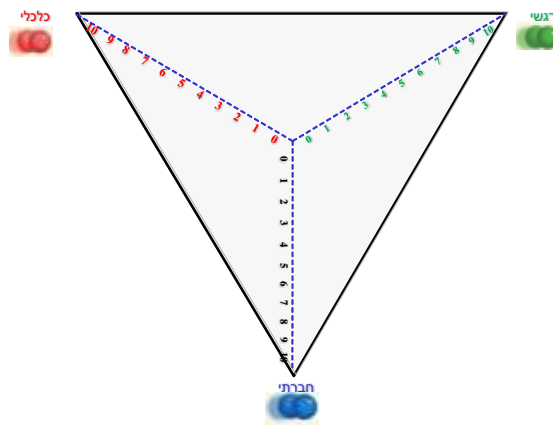
ערכי הארגון המשותפים בתום התהליך  
"The New Organizational D.N.A."



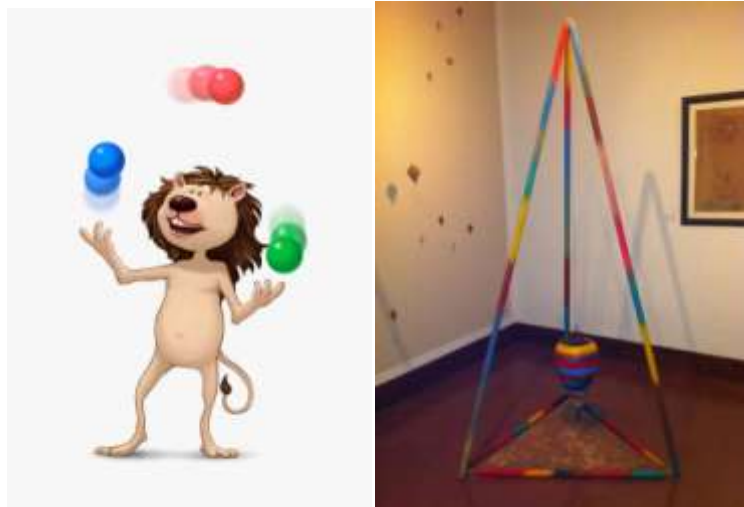
■ ערכים כלכליים ■ ערכים אתיים ■ ערכים רגשיים

מחקרים שנעשו ונעשים במדינות שונות מלמדים על שילובים מעניינים בין שלושת צירי הערכים, המהווים את ה-D.N.A. הייחודי של הארגון.

"ניהול על פי ערכים" (c) המודל המשולש



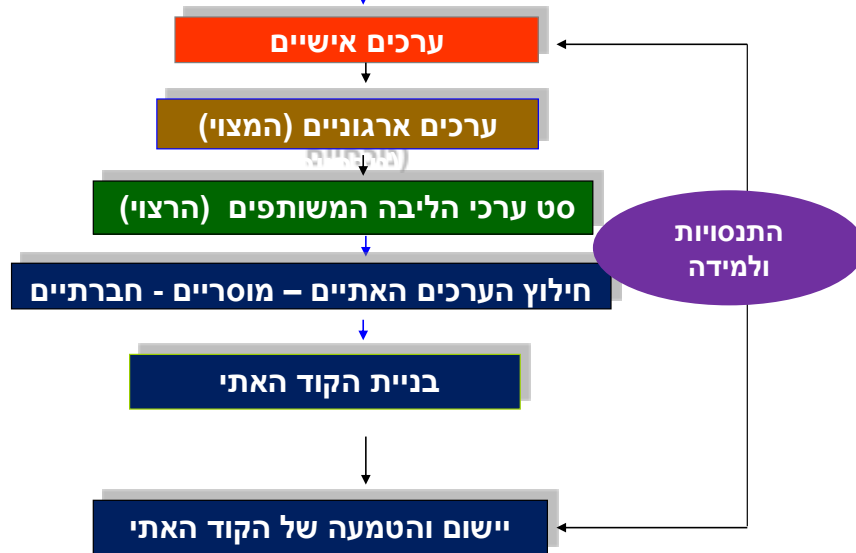
הציר האתי – מוסרי- חברתי והערכים החשובים בו ימצאו את ביטויים הנכון בתהליך זה ויאפשרו בנקל לגזור מתוכם את הבסיס ממנו נצא אל עיצוב הקוד האתי לארגון.



דימוי המטוטלת הנעה בין שלושת צירי הערכים או דימוי הג'אגלינג

היתרון העיקרי להליכה בנתיב סלול זה הינה העובדה שעיצבנו את תרבות הארגון באמצעות זיהוי ובחירה של ערכי ליבה משותפים, וכך עיצוב הקוד האתי, פרסומו והטמעתו הלכה למעשה בארגון, יתקבלו כמהלך טבעי והמשכי לתהליך המשותף ויש להניח שיצריכו הרבה פחות מאמצי אכיפה ובקרה לקיומו לאורך זמן.

## בנייה והטמעת קוד אתי בארגון באמצעות עיצוב תרבות ארגונית וערכים משותפים



בניית הקוד האתי במתודולוגיה המוצעת, מתאימה לארגונים אשר מוכנים שלא לבחור בדרך הקלה והמוכרת, מוכנים "לשלם מחיר משאבי זמן", "לשלם את "מחיר המעורבות הרחבה של העובדים".

חילוץ סט הערכים האתיים-מוסריים-חברתיים מתוך סט ערכי הליבה המשותפים מחייב הליכה מוקפדת על ביאור אותם ערכים, חילוץ הערכים ותרגומם לשפה של התנהלות, וממנה יוכל להיבנות בנקל הקוד האתי.

ארגון שבוחר ללכת בדרך זו, מגבש לעצמו מחדש את ערכי הליבה, מחזק את התרבות הארגונית, את רמות ההנעה והמחויבות של העובדים לארגון, ויצירת הקוד האתי נראית כפועל יוצא מוסכם ורחב, מה שמאוד מקל על קבלתו האמיתית, יישומו, הטמעתו ושמירתו לאורך זמן.

---

הכותב הינו מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית MDS, שותף לפרופ' שמעון דולן: למהדורות בעברית של הספרים: "ניהול על פי ערכים" (המהדורה השלישית בקרוב) ו-"מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים" (חדש!) ולמשחקי ערכים לחו"ל ולישראל (האחרון: "מה שחשוב...משחק ערכים"), שותף לפיתוח מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים" (שת"פ עם מכון שינוי), סמנכ"ל למשאבי אנוש ו"שופט-צד" בבית הדין לעבודה (בעבר).  
[www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com)