



מנהיגות ערכית

האתגר הניהולי הגדול

כיצד הופכים את האתיקה לחלק
מהפרקטיקה הניהולית?

ד"ר ציפי גושפנץ

מה בין מוסר לאתיקה? (כשר א.)

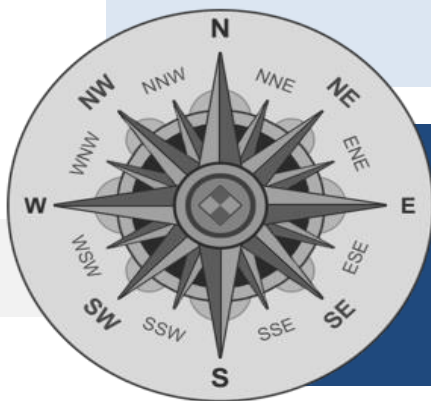
מוסר - כללי התנהגות בין בני אדם. הימנעות מרע ועשיית טוב

אתיקה - האופי הנכון / סוגי החשיבה המדריכים התנהגות אנושית

אתיקה - תפיסה סדורה של ההתנהגות הראויה

מערכת עקרונות המגדירה מהי ההתנהגות הראויה במסגרת תפקיד/

מקצוע/ ארגון



אתיקה ניהולית - הערכים החלטות והבחירות

המנחים את הפרקטיקות הניהוליות

התפקיד הממשי של המנהלים :

"לנהל את ערכי הארגון"

(מקור: פיטרס וטרמן, 1981)



רובד סמוי

המסרים העוברים בשגרת העשייה
הדוגמא אישית
תגובה/אי תגובה לאירועים
האופן בו מניע עובדים

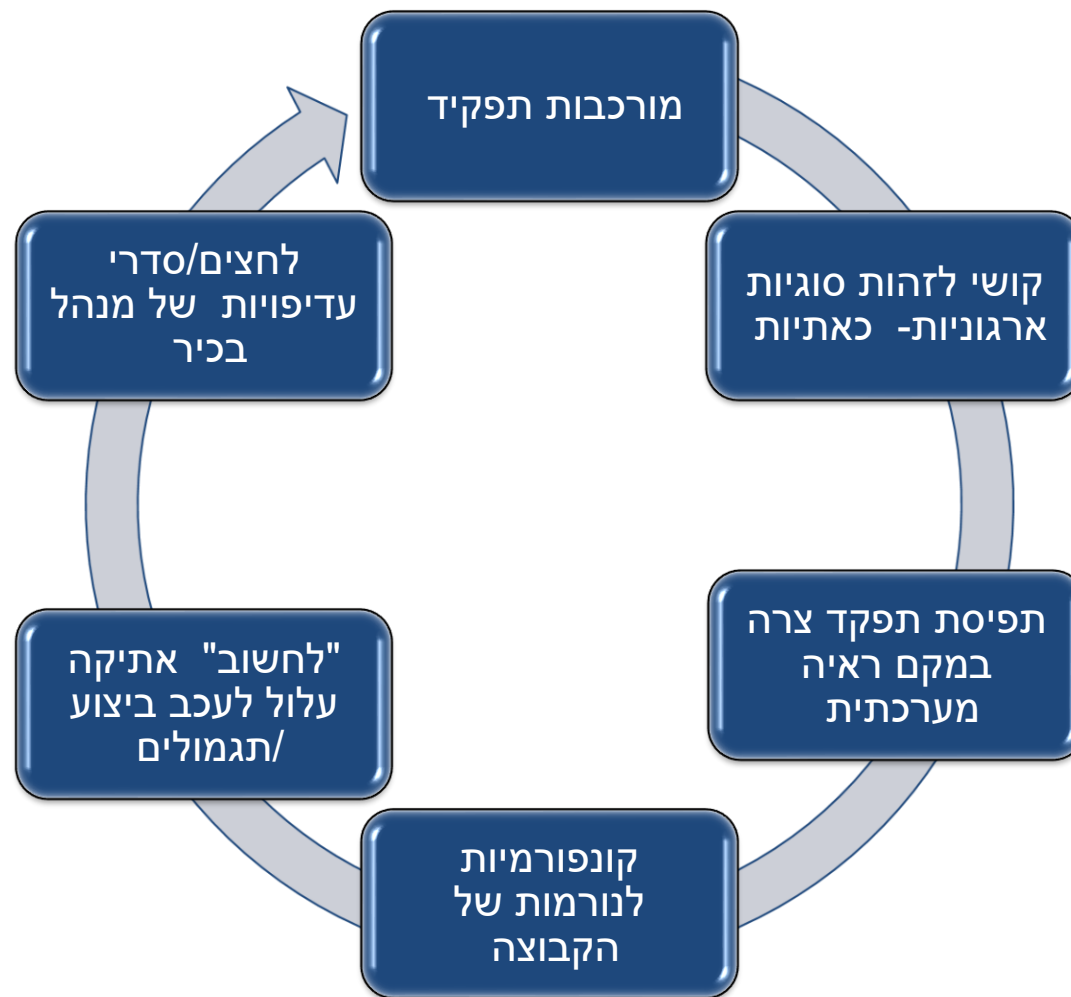
האם
הערכים
הארגוניים
מנחים את
ההחלטות
וההתנהלות

רובד גלוי

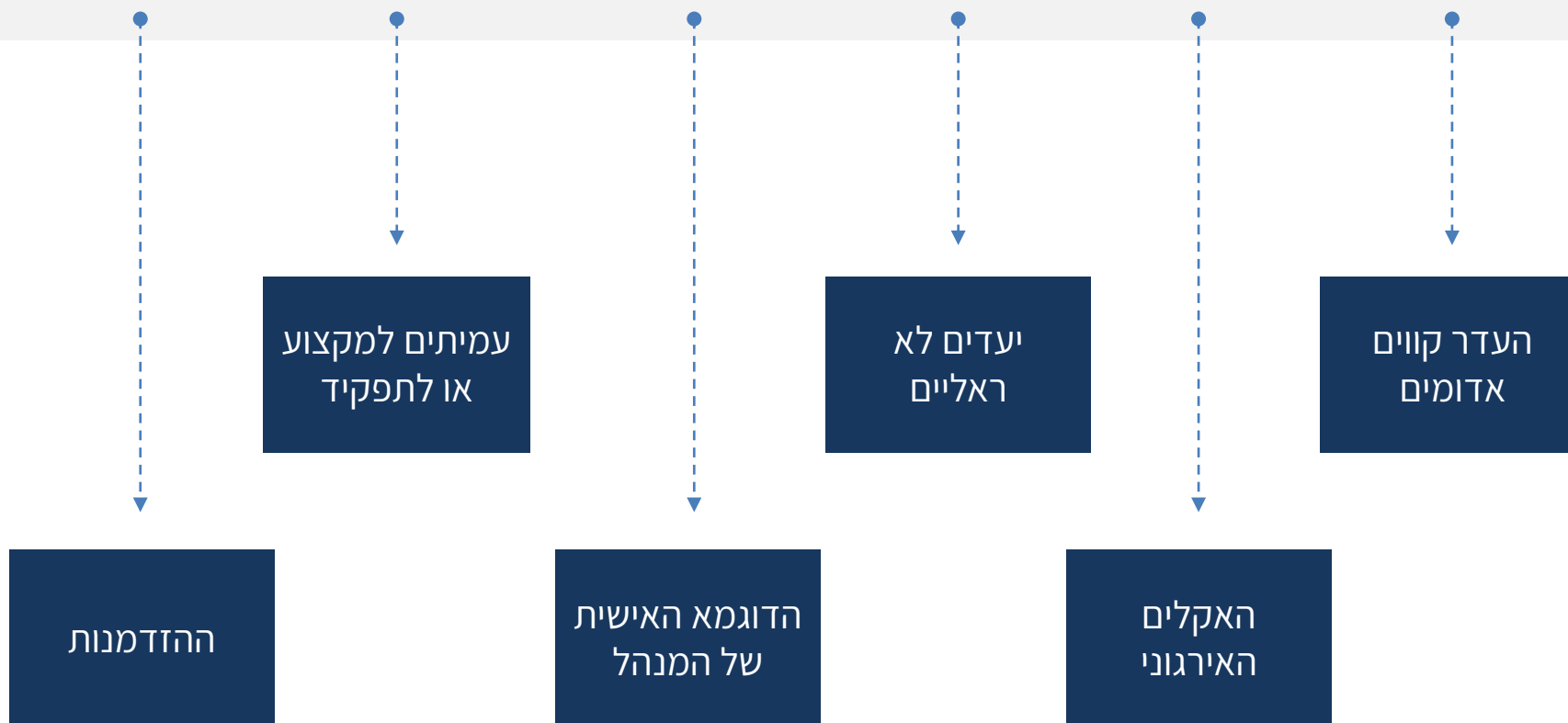
ההחלטות ההנחיות תהליכי עבודה תאום בקרה תקשורת תגמולים סנקציות

אז למה זה כל כך קשה ליישום?

מדוע קשה ליישם כללי האתיקה ?



הגורמים להתנהגות לא אתית בקונטקסט הארגוני:



ניהול ואתיקה במבט פרקטי

כל עוד האור דולק אפשר לתקן

ר' ישראל מסלנט

אתיקה ניהולית
ציפי גושפנץ

מה הקשר בין הערכים לפרקטיקה הניהולית?



מקצועיות ואתיקה

לדעת לפתור בעיות שאין להן מענה בתוך 'ארגז הכלים' השגרתי

להפעיל שיקול דעת

לגזור את המסקנות המעשיות בהתאם לנסיבות

לזהות מה הערך המוביל וגם כיצד למזער נזק לערך משני

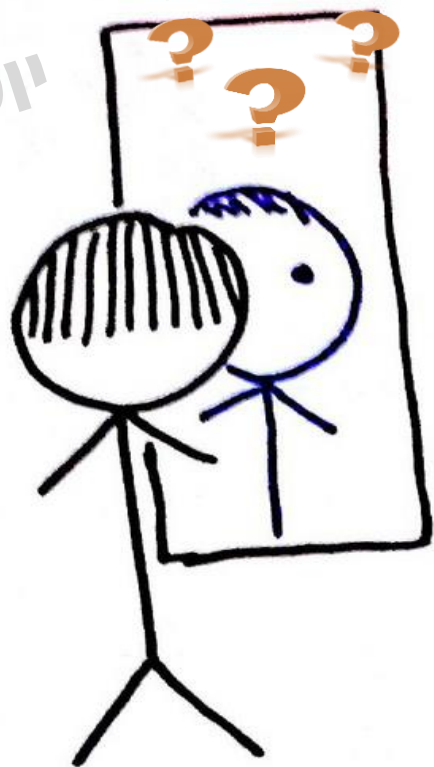
להציע פתרון מעשי וערכי
שישקף את רוח הארגון ואת ערכיו

'להסתכל במראה' כנורמה

הגינות

שקיפות

יושר



• האם החלטותיי והתנהגותי מבטאים את ערכי

הארגון?

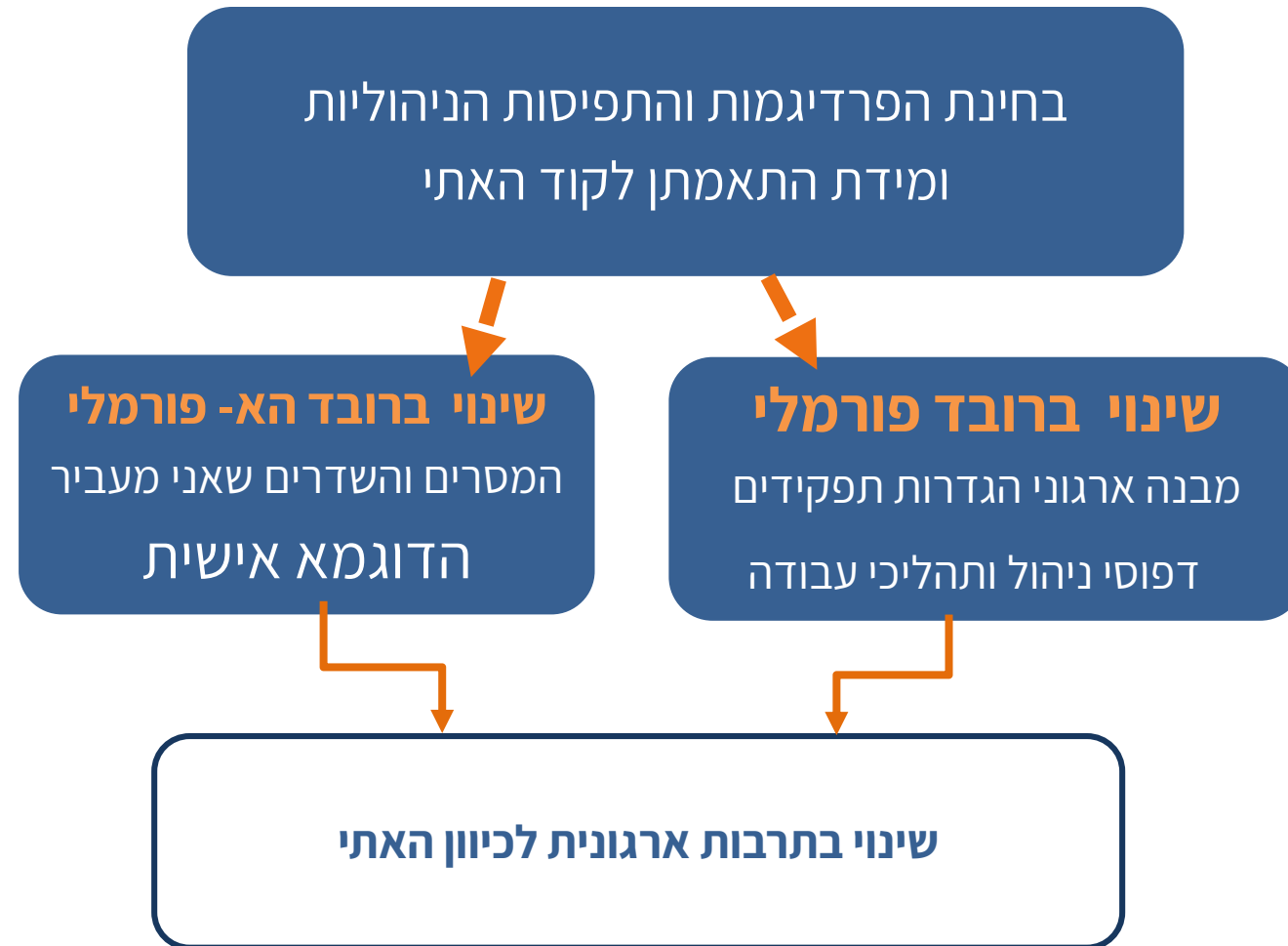
• האם איזנתי כראוי בין אינטרסים וצרכים

• שונים?

• מה המסר והשדר שהעברתי במהלך

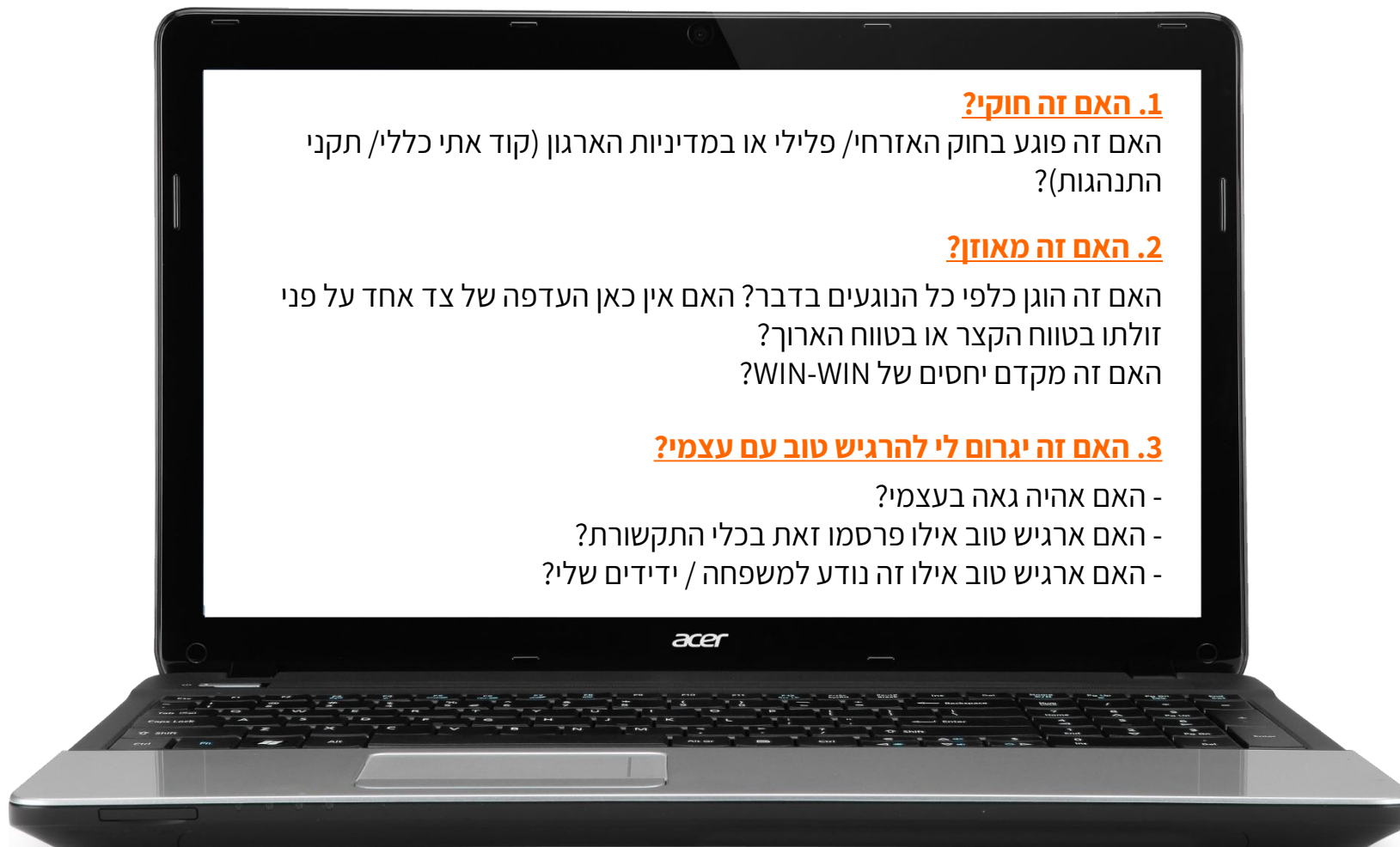
היומיום?

הטמעת האתיקה בפרקטיקה



"שומר המסך" של המנהלים

המבחן האתי של ההחלטה ההתנהגות



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?

*נערך ע"י פרופ' דוב יזרעאלי, ע"פ: Blanchard & Peale (1988). The Power of Ethical Management.

אתיקה ניהולית
ציפי גושפנץ

Thank You!

www.gushpantz.com

zipi@gushpantz.com