

# מנהיגות ערכית

האתגר הניהולי הגדול

כיצד הופכים את האתיקה לחלק  
מהפרקטיקה הניהולית?

ד"ר ציפי גושפנץ

# התפקיד הממשי של המנהלים :

## "לנהל את ערכי הארגון"

(מקור: פיטרס ווטרמן, 1981)



### רובד סמוי

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

הערכים  
מנחים את  
ההחלטות  
וההתנהלות

### רובד גלוי

ההחלטות ההנחיות תהליכי עבודה תאום בקרה  
תקשורת תגמולים  
סנקציות

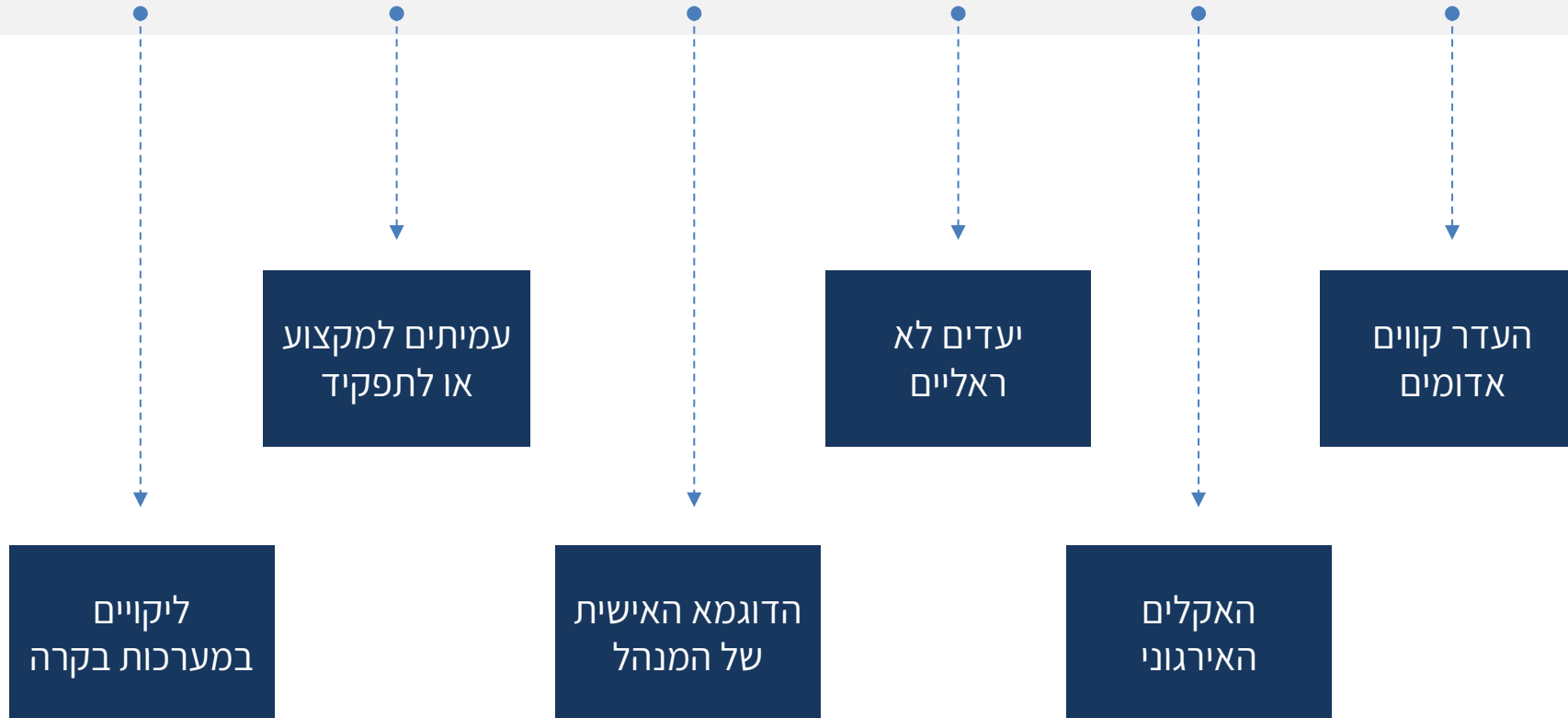
אז למה זה כל כך קשה ליישום?

# אתיקה: לפעול כראוי

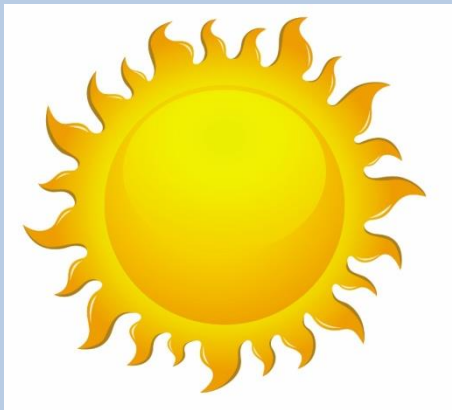
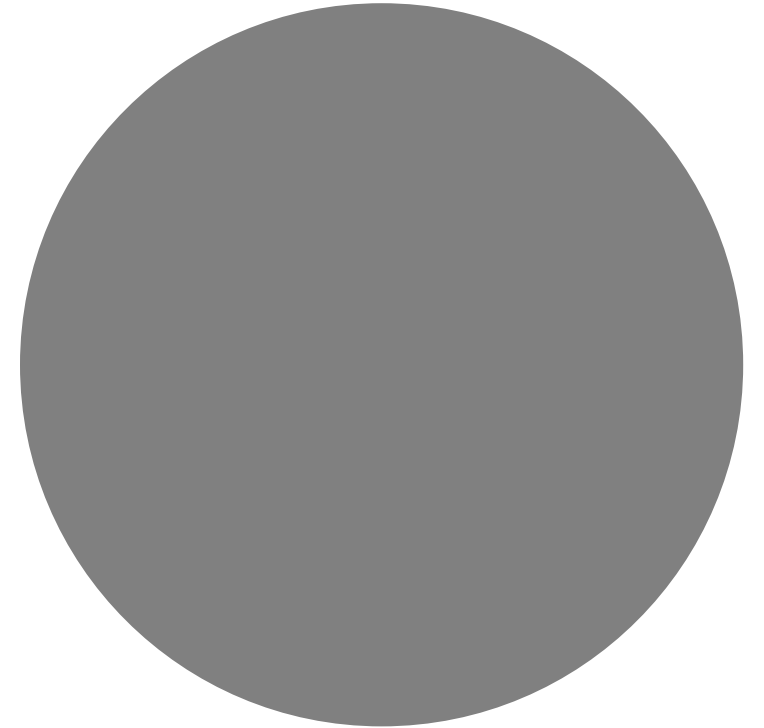


כיצד ראוי ונכון לפעול במצב שבו להחלטה שלי יש השפעה על אנשים אחרים?

## הגורמים להתנהגות לא אתית :



איך מתרגמים ערכים  
להיבטים פרקטיים?



מה עושים מחר בבוקר ?

# שאלות של מקצועיות ואתיקה



מה התפקיד שלי ולמה אני אחראי ?



האם פעלתי היום נכון וראוי?



האם קידמתי את המשימות שלי בדרך מקצועית וערכית?



האם הבצוע שלי מבטא את האתיקה ?



# מה התפקיד שלי ולמה אני אחראי?

“אדם אינו יכול לפעול כראוי בתחום פעילות מקצועי כלשהו אם אינו מבין לעומקו את תחום הפעילות המקצועית האמור”



איש המקצוע יודע תמיד  
לענות על שאלת ה"למה"

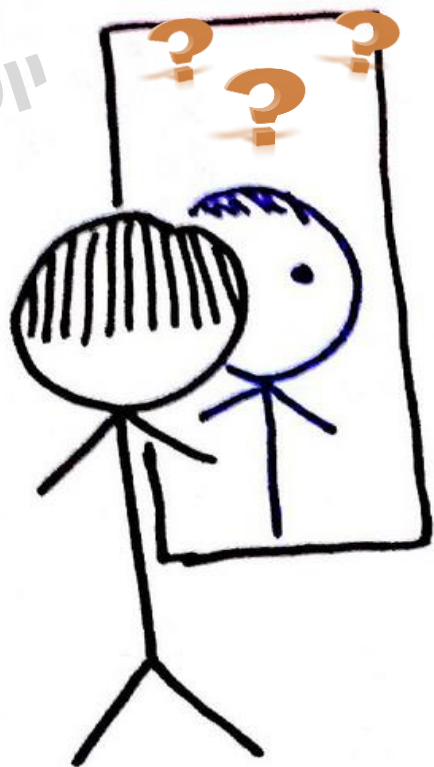
(כשר, 2002 עמ' 261)

# 'להסתכל במראה' כנורמה

הגינות

שקיפות

יושר



• האם החלטותיי והתנהגותי מבטאים את ערכי

הארגון?

• האם איזנתי כראוי בין אינטרסים וצרכים

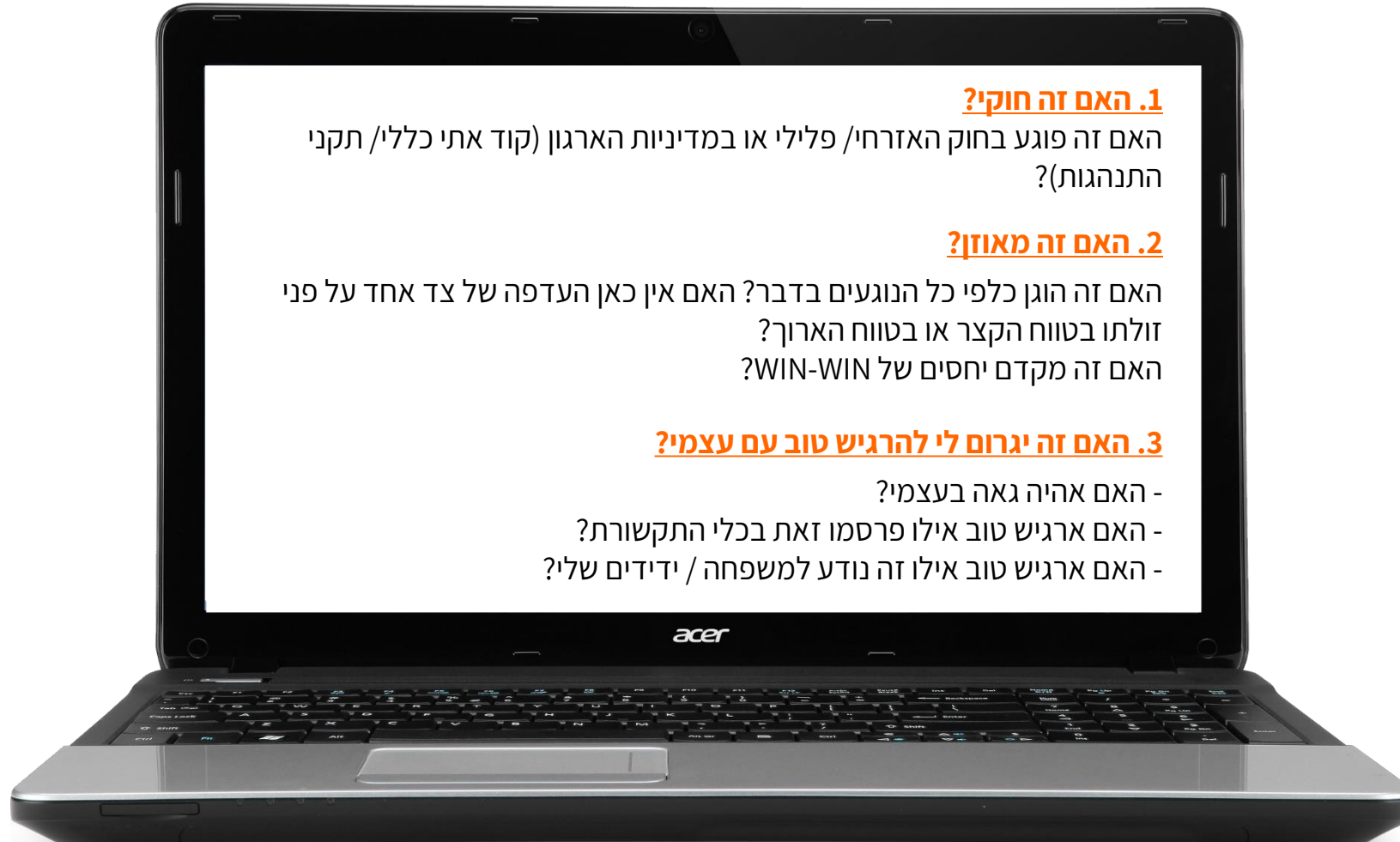
• שונים?

• מה המסר והשדר שהעברתי במהלך

היומיום?

# "שומר המסך" של המנהלים

## המבחן האתי של החלטה ההתנהגות



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