



מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
הוועדה לגיבוש המלצה לקוד אתי לשירות המדינה

10 יוני 2014

סיכום ישיבת ועדת האתיקה - 27.07.2014

חברי הועדה:

מלכיאל בלס- יו"ר
דלית שטאובר- חברה
לבנת משיח- חברה
הראל עזר- חבר
מרכז הועדה- רון צור- ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה
עוזר מקצועי – עו"ד יוסי גווילי- לשכה משפטית, נש"מ (לא נכח)

משתתפים נוספים:

רועי כהן- מתמחה, מטה יישום הרפורמה, נש"מ
חיה עמר- רכזת לשכה, מטה יישום הרפורמה
רון דול- יועמ"ש, נש"מ

מופיעה בפני הועדה:

ד"ר ציפי גושפנץ

התבטאויות גזעניות ומסיתות של עובדי מדינה ברשתות חברתיות

בפתח הישיבה עלתה השאלה, בעקבות פניות מצד סמנכ"לים למינהל מסויימים, האם הוועדה יכולה להתייחס לסוגיה של התבטאויות גזעניות ומסיתות מצד עובדי מדינה ברשתות חברתיות.

הובהר, שסוגיה זו ראוי שתבחן תחילה ע"י היועץ המשפטי לממשלה וע"י הנציבות. הגורמים הרלוונטיים צריכים להסביר ולחדד את הכללים של השיח הציבורי בתוך השירות הציבורי.

צויין, כי נכון להיום בשרות המדינה טרם נכתבו כללים בנוגע להתבטאויות במדיה החדשה. חברות גדולות במשק שלחו חוזרים, בנוסחים שונים לעובדיהם, וציינו את מדיניות החברה לגבי התבטאויות עובדים ברשת האינטרנט.

פניות לוועדה מעובדי המדינה

מתוך ככלל העובדים בשרות המדינה שהועברה אליהם בקשת הועדה להתייחסות לנושא הקוד האתי, נשלחו רק 20 פניות, זהו אחוז מזערי. הוצע להיות פרואקטיביים ולעורר את עובדים המדינה להתייחס לוועדה. יש לנסח שוב פניה חדשה לכולם.

הוצע לבצע קבוצות מיקוד וראיון של שיחות חתך עם דרגים שונים. קבוצת המיקוד צריכה להיות בנוסף לפניה הנוספת לכלל העובדים. הצעה נוספת להעלאת המודעות לעבודת הועדה היא דיון פומבי עם אופציה לצ'אט און-ליין עם יו"ר הועדה ושאר חברי הועדה בצורה של שאלות ותשובות.

קרית בן-גוריון, רחוב קפלן 3, ירושלים

ת"ד 34076 ירושלים 91340

ethics@csc.gov.il

[חפשו אותנו גם בפייסבוק - נציבות שירות המדינה](#)



gov
www.gov.il

סוכם : בכדי להגדיל את השתתפות עובדי המדינה תבוצע :

- פניה חוזרת (מייק ינסח)
- קבוצות מיקוד – יעשו במסגרת הכנסים שיתקיימו בנושא אתיקה עם המנכ"לים, הסמנכ"לים ועוד, בסיוע הגוף שייבחר לשם כך.
- צ'אט בפייסבוק – באחריות רון צור

ד"ר ציפי גושפנץ

עוסקת כ-20 שנה באתיקה וניהול. כתבה את עבודת הדוקטורט שלה על מקרה הצלילות בקישון, כיצד בארגון מוביל יכולות להתפתח נורמות לא אתיות. פרשת הצלילות בקישון גורמים ותהליכים שעיצבו את התרבות הארגונית בחיל הים והשפיעו על הנורמות האתיות ואופן הטמעתן בהנחיית: פרופ' אסא כשר, פרופ' יואב ורדי, פרופ' זאב סגל ז"ל ופרופ' אריאל בנדור. גושפנץ (2012)

בקישון לא נעשתה בדיקה של שטח האימונים. לא נשאלה שאלת הלמה?

בתחילת שנות האלפיים, 27 חיילים נפטרו ו-100 חלו בסרטן. ועדה ראשונה אמרה שאין בעיה. למעשה, התחילו לשאול שאלות רק בסוף שנות ה-80. משנות ה-50 הסיכון הלך וגדל עד שבשנות ה-70 כבר היה ברור שלא ניתן לחיות במים האלו. במעבדה הכימית של חיל הים ראו כי המים בקישון גורמים לפגיעה בספינות, אבל לא הסיקו כי זה פוגע גם באנשים. (המעבדה הכימית לא הציפו כלפי מעלה את הבעיה).

הקוד האתי בארגון אומר כי דבקות במשימה היא נוכח פני אויב ולהצלת חיי אדם. השאלה היא האם נעשה שימוש בכללי האתיקה בפני המפקדים בקבלת החלטות.

קוד אתי ומעורבות מנהלים

בעיה בנושא האתיקה: בעשורים האחרונים ארגונים אימצו קוד אתי. הממצאים מצביעים על כך שקוד אתי לא השפיע על ההתנהגות האתית. מה שמשפיע הוא שהמנהלים מטמיעים את האתיקה בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם. השאלה שאיתה מתמודדת האתיקה הארגונית היא כיצד ניתן להטמיעה בתרבות הארגונית לשפר התנהגות והתנהלות של מנהלים ועובדים. המחקרים מצביעים על חשיבות אימוצה והטמעתה בתהליכי קבלת החלטות של המנהלים ("מנחי נפשו של המנהל").

בבסיס כל דיון אתי עומדת השאלה כיצד היה ראוי לפעול. האופן בו מנהלים פועלים מלמד לא רק על פרשנותם למשימות, אלא גם על הערכים והנורמות המנחים אותם. התגובות וההחלטות של המנהל מעצבות את הטון המוסרי של הארגון. האם הם עומדים בהלימה לכללי האתיקה של הארגון. מנהל מקצועי-אתי צריך ידע ותפיסה מעמיקה של התפקיד,

רוח הארגון וגזירת מסקנות מעשיות אשר משקפות את רוח הארגון וערכיו. (כשר, 2009, 2002,

מנהלים לא נמדדים על סמך החלטות אתיות אלא על סמך ביצועים.

אם לא מודדים את האתיקה – כחלק מהערכת עובד/מנהל "האתיקה" היא " nice to have". מודעות לאתיקה צריכה להיות בשגרת היום יום של הארגון, אך ראשית בדרגים הגבוהים.

קיימת שחיקה של אנשים בתפקידים בכירים. הם לא עוצרים לבחון את תפקוד הארגון לעומק. המשימתיות מנצחת את כל הפרמטרים האחרים. יש שאלת מפתח קריטית שאומרת, איך אתה כמנהל מקבל החלטה שמשקפת את רוח הארגון וערכיו. התשובה היא שלקבל החלטה אתית זה לקבל החלטה מקצועית. בכל סיטואציה יש לזהות את הערך המוביל ולמזער את הנזק לערך המשני, כפי שפרופ' אסא כשר טוען.

חינוך לאתיקה והאופן בו הוא מוטמע בצבא

יש לעסוק באתיקה בהתאם להתפתחות המקצועית והתפקידית של המפקד. זו המסקנה מעבודת המחקר. העיסוק באתיקה במסגרת צה"לית, למיטב ידיעתי, נעשה לא באופן סדור.

גם על פי פרופ' אסא כשר, ממעצבי הקוד האתי בצה"ל, העיסוק באתיקה במסגרת צה"ל אינו מובנה ומקצועי. כיום זה תלוי בבחירה וביוזמה של מפקדי המכללות.

בשרות המדינה, במנדל ובאלכ"א מעולם לא היה פרק בכל ההכשרה בנושא אתיקה.

אתיקה כחלק מהגדרת תפקיד

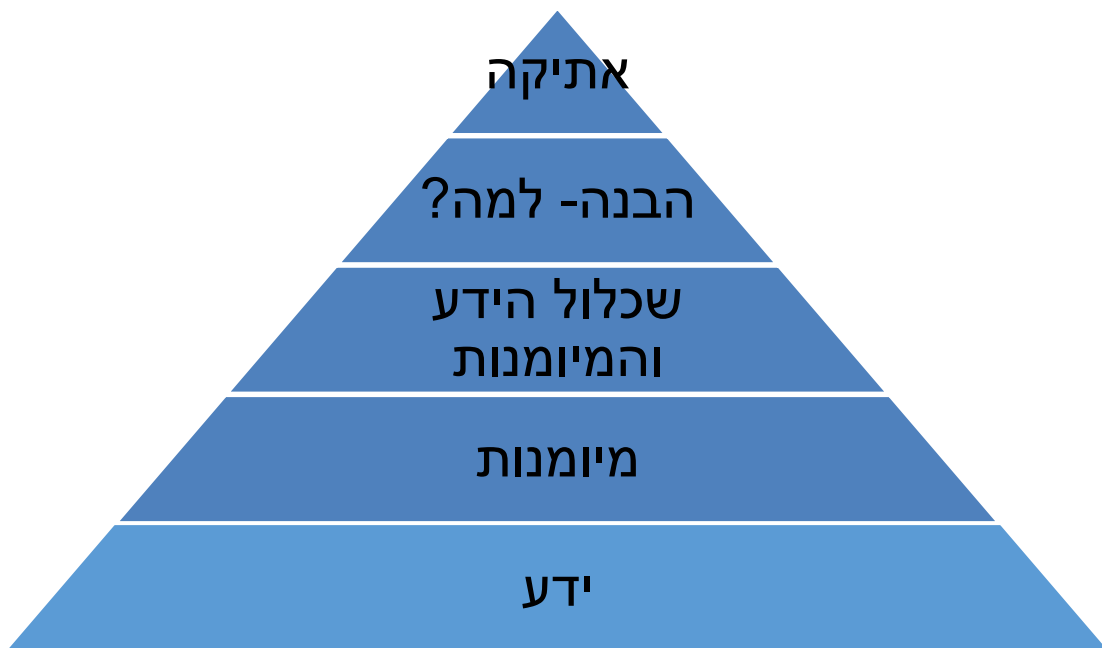
החלטה אתית / לא אתית מושפעת מ-3 מעגלים: האישי, הערכים מ"הבית", החברתי - נורמות מקובלות בסביבה חברתית, ומהגורמים הארגוניים (התנהגות העמיתים למקצוע ותפקוד המנהלים). רבים מהמנהלים סבורים שהם אינם צריכים ללמוד ניהול אתי מכיוון שהם אנשים ישרים אתיקה זה עניין של אופי, או שיש לך או שאין לך. (Carroll & Buchholtz, 2003) מה שמשפיע על הפרט במסגרת הארגונית זה הנורמות והערכים של קבוצה חברתית שעומדים מאחורי יחסי גומלין והמנהלים מכוח הסטטוס התפקידי -ויכולת להעניש ולתגמל. (ראו למשל Ferrell, Fredrich, & Ferrell, 2011 פרק 5). האופן שבו אדם מתנהג ומקבל החלטות בבית לא מכשיר אותו לקבל החלטות אתיות ארגוניות כי בארגון יש לחצים ותנאים היכולים להשפיע על אדם לחרוג מהערכים האישיים. הפרדה בין העולם הערכי שאיתו אדם מגיע מהבית, לבין הנורמות שמייצרים הארגון והתפקיד.

בעבודה עם מנהלים כמקבלי החלטות המקצועיות יש לשים דגש על אתיקה כחלק מהמקצועיות, האופן בו המנהל מתנהג אמור לשקף את ערכי הארגון ולא את הערכים האישיים שלו.

במקרה השייטת, מפקד המכון לרפואה ימית לא הוטרד מעולם ממצב המים. במקרה של הצלילה בקישון נוצר מצב שבו הגורמים הרפואיים לא היו מסוכרנים, כך נוצר מצב שבו רופא החייל ידע שיש חומרים מסוכנים במים אולם לא ידע שצוללים במקום, Ferrell, Freadrich, & Ferrell, 2011 ואילו האחר (המכון הרפואי) ידע שצוללים במקום אולם לא ידע על החומרים המסוכנים. לא היה קשר בין הגורמים. צה"ל עבד במשך שנים עם אתוס האימונים של "ללכת עד קצה גבול היכולת". לא ניהלו הערכת סיכונים. מפקדים פעלו בתום לב חשבו שאין סיכון לצלול בקישון. איך לא שאלו לנוכח סימני הזיהום הקשים? איך לא עלה אצל מי מהם החשש שמא יש סיכון לצלול במים האלו? המפקד היה צריך לברר בעצמו. גם כשהיה ברור שיש סיכונים במים - המשיכו לצלול במי הקישון כדי להכין את החיילים ליום פקודה'.

ניתן לראות במקרה זה כשל אסטרטגי של מפקדים שלא מבינים שהמידע שיש ברשותם לא מגיע לגורמים הרלוונטיים. זו סוגיה מקצועית שהופכת לסוגיה אתית.

פירמידת מקצועיות מבוססת על ערך המקצועיות (5 ממדים) של כשר, 2009



אתיקה: היכולת לתת פתרונות שלא קיימים בארגז הכלים השגרתי ובה בעת משקפים את רוח הארגון וערכיו. מתוך כשר, 2009 אתיקה מקצועית.

קיימים בעולם מחקרים רבים שבחנו והראו כי כנון קוד אתי ותוכניות הדרכה לא השפיעו על התנהגות לא אתית של עובדים. ההשפעה נצפתה רק אם אומץ על ידי מנהלים

ונאכף על ידם. ערכים ונורמות הופכים לחלק מתרבות הארגון רק כאשר מנהלים בכירים מטמיעים אותם בתהליכי קבלת החלטות. (Trevino, Kish-Gephart & Den Nieuwenboer,)
(2014)

כאשר יחידות אוטונומיות מפתחות תקנים אתיים ייחודיים משלהן - חברי הקבוצה נענים להם. (Gazit 2008Zohar & Tenne-)

מה תפקיד המנהל ומה הדרכים האפקטיביות להטמעה:

- מיסוד התשתית הפורמלית. קוד נהלים הכשרות אינו מספיק. יש לעבוד על הרובד הבלתי פורמאלי
- באמצעות כלים של פיתוח ארגוני לשקף למנהלים, את 'מכווני ההתנהגות' שלהם – הערכים התפיסות האמונות המנחות את קבלת ההחלטות. מכיוון שהערכים והנחות היסוד של מנהלים באים לידי ביטוי בפרקטיקות הארגוניות ובמנגנונים הניהוליים (Schien,2010) הרי חשיפת האקלים וביחידה הערכים והנורמות שהתגבשו במהלך פעילות (תסייע למנהלים לבחון אם מביאים לידי ביטוי את הקוד האתי וערכיו. כך ניתן לשקף את ההלימה או אי ההלימה בין התרבות היחידתית לאתיקה ולמנגנונים פורמליים(מדנינות הנחיות)
-
- לסייע למנהלים ולשקף להם את האקלים הארגוני.
- קורס אקדמי אינו מספיק, ויש לעסוק באתיקה ברמת השטח.
- להפוך את האתיקה למוטמעת בהכשרה ובשיח הניהולי.

הקוד צריך להיות עם כללי עשה ואל תעשה. גם כמדד להערכה למה היה צריך להיות לנגד עיני העובד ולא היה בפועל. כשאין נורמה מעשית - הערכים בקוד נשארים לפרשנות הסובייקטיבית של המנהל. ערך השרירותיות, לדוגמא, צריך להיות מפורט.

ההסברים המקובלים מדוע מנהלים טובים מקבלים החלטות גרועות מהבחינה האתית (Gellerman,1986):

1. לא יתפסו אותי.
2. פעלתי לטובת הארגון, הארגון יעמוד מאחורי.
3. זה לא לא חוקי ולא אתי. (חלק מתרבות הארגון .. כך נהגו אצלנו..)

המבחן האתי של ההחלטה וההתנהגות על פי (Balanchard & Peal)

(The Power of Ethical Management, 1988) (נערך על ידי יזרעאלי ד')

רצוי להנחות את העובדים לשאול את עצמם מספר שאלות:

את מי אתה רואה לנגד עיניך כשאתה מקבל החלטות?

האם פעלתי ב-WIN-WIN?

האם זיהיתי את כל בעלי עניין שהייתי צריך להתייחס אליהם לפי הסיטואציה?

האם כשהגעתי הביתה אני גאה בעצמי?

האם הייתי גאה האם המעשה שעשיתי היה נודע בתקשורת?

האם הייתי מסתכל בעיניים של ילדי אם ידעו על מעשי?