

לוקאלי וגלובלי-למה חשוב ניהול ערכים לארגון?

ניהול ערכים

תחום הידע מינהל עסקים הוא צעיר ביחס למקצועות אחרים בשוק. חלק גדול מהתאוריה של הניהול הוא תוצר של הניסיון לבחון מה מצליח ומה נכשל בניהול היומיום העסקי. פיתוח המושגים היסודיים של המיומנויות של הניהול והרקע להן הוא עולם התיאוריה של תחום זה. כאן אני רוצה להתמקד בתחום צעיר יותר ממינהל העסקים, הוא תחום הידע, ניהול ערכים.

לפותח את ספרי הלימוד במינהל עסקים לא תהיה הזדמנות לראות את התחום של ניהול ערכים על סדר היום. יש מעטים הדנים בו, ולכן לא מפליא שלעיתים קרובות מנהלים אינם מזהים את החשיבות האסטרטגית של ניהול הערכים לעסק או את חיבורם של הערכים לאתיקה. הממונים על תוכניות הלימודים של בתי הספר למינהל עסקים בארץ טרם זיהו את הצורך ולכן לא עמדו על חשיבות ניהול ערכים. אנשי העסקים המשתמשים בניהול ערכים בעסק עושים זאת בצורה אינטואיטיבית אם כי לעיתים מוצלחת עד מאוד, כמו שידגים הסיפור שבסוף מאמרו זה, נתחיל אם כן, בדיון קצר לגבי תחום זה בניהול.

ניהול על פי ערכים management by values הוא אפקטיבי בארגון המזהה את הערכים שיאפשרו לו לא רק לשרוד, אלא גם להתקיים בכבוד ואף לשגשג. ניהול על פי ערכים בארגון (mbv) בא לידי ביטוי בפיתוח קוד אתי אשר כולל אוסף ערכים וכללי התנהגות. ראשית לכל, יזהו אנשי הארגון את הערכים, אשר הם שיאפשרו לו להשיג את צרכיו כדי לשרוד, לקיים את רצונותיו להתקיים בכבוד ואף לקיים את מאווייו בכיוון שגשוג. זיהוי הוגן של הערכים, לא ייסכן את יכולת ההשרדות של הזולת במרחב, ובדרך כלל לא יפגע בחוק, אלא יהיה בהתאם לו, וגם ידון בנושאים אשר המחוקק לא נתן עליהם את דעתו. לערכים אלה יש להתאים כללי התנהגות.

תפקיד הערכים בניהול הארגון הוא להנחות את חברי הארגון בהחלטות שהם עושים ביומיום ביחסי הגומלין שלהם כשיש וכשאינן קונפליקטים. מטרתו של הקוד היא גם לאפשר לפתור קונפליקטים של אינטרסים או קונפליקטים ערכיים בין גורמים שונים בתוך הארגון או מחוצה לו בדרכי נועם. קוד אחיד יאפשר לכלל חברי הארגון לעשות שימוש באותם כללי התנהגות. מכאן **היבט ראשון של הגינות:** ההחלטות נעשות לאור קוד אחד על ידי כל חברי ארגון.

חשיבותו הרבה של הקוד האתי לארגון, נובעת מהיותו הפרוטקול הקובע ברמה הערכית, מה שטוב ומה שהוא רע, וברמה האתית בקביעתו כללי התנהגות התואמים את הערכים הללו למה שראוי ולמה שאינו ראוי.

האפקטיביות של הקוד האתי ביישום נמדדת על ידי כמה גורמים, הראשון, הוא, האם הערכים בקוד הם אכן אלה שיאפשרו לשרוד, להתקיים בכבוד ואף לשגשג. השני, הוא, האם יש התאמה בין כללי ההתנהגות לערכים, השלישי הוא האם הקוד אכן משמש ביומיום כפרוטוקול להחלטות והאם הוא מיושם. אם לכל השאלות הללו התשובה היא כן, נמדדת האפקטיביות בגורם נוסף: האם השימוש בו נעשה באופן שוויוני עבור כולם בלי "מתן הנחות" לאנשים "בעלי קשרים". זהו **היבט שני להגינות** שכן הוא מבטא שימוש בקוד עבור כל גורם ללא משוא פנים. האם גם בזמנים קשים שבהם צריכים להחליט החלטות עושים שימוש בקוד? זוהי שעת המבחן של הקוד שכן הוא צריך לאפשר לארגון לצלוח את הסערות אליהם נקלע.

היושרה של אנשי הארגון מתבטאת באומץ שלהם להחליט החלטות שאינן קלות בזמנים קשים על פי ערכי הקוד.

ניהול אנשים בארגון באמצעות הקוד האתי מאפשר פעילות שבה יש פחות חיכוכים שכן ברור שהחלטות נעשות בשיקול דעת מונחה הערכים וכללי ההתנהגות. מכאן הנכונות לקבל את ההחלטה אף אם היא לא פופאלרית או קשה, הוא גדול יותר וניתפס כהוגן, מאשר במצב הבו ההחלטה נעשית בלי אמות מידה מקובלות.

שימוש עקבי בקוד האתי, מאפשר את השיג ושיח של הגורמים השונים בארגון. היישום שלו בהחלטות מנהלי הארגון ועובדיו, אם הם נעשים בהוגנות, הגינות, ויושרה לא רק תורמים לקיום דיאלוג עם גורמים שונים הן בתוך הארגון והן מחוצה לו אלא גם תורמים לתחושת אמון בין הצדדים השונים. חשיבות השמירה על אמון היא גדולה שכן היא מקטינה את תחושה אי הוודאות.

בכפר הגלובאלי פירסום הקוד באתר הארגון, יאפשר שקיפות של הקוד. השקיפות היא זו שתאפשר לזרים מחוץ לארגון ולמעוניינים בקשר עם הארגון לתהות על קנקנו מבחוץ ולעמוד על הדרישות שיש לו ביחסי הגומלין שלו.

הקוד האתי המיושם בשגרות הארגון מאפשר פיתוח תרבות פורמאלית, והשימוש העקבי בו מאפשר יצירת תרבות לא פורמאלית שתתמוך בארגון בעת הצלחה ובעת משבר. דוגמה אישית, ומודלינג והשקעה בהטמעה ביומיום הלא פורמאלי של העובדים באמצעות מעשים שהם ביטוי לשימוש בקוד מאפשרים את שיפור יישום הקוד, ואת הגברת השפעת הניהול באמצעות ערכים על החלטות חברי הארגון ביחסי הגומלין שלהם כלפי חוץ וכלפי פנים.

בחברות רב תרבותיות שבארגונם אנשים מלאומים שונים, כמו גם חברות במצבים של מיזוגים ורכישות, שיש בהם ריבוי דרכי חשיבה וערכים היכולים לאפשר לארגון להתפתח ולגדול, הכרחי השימוש בקוד אתי אחיד, שימש כפרוטוקול. תפקיד הפרוטוקול לאפשר החלטות בן הצדדים והוא הכרחי לקיום הדיאלוג בחברה זו, שכן הוא מאפשר תקשורת שיש בה בהירות, בייחוד במצבי עמימות. בכפר הגלובאלי יש חברות בינלאומיות שהבינו זאת, פיתחו קוד אתי וישמו אותו בכל אתר ואתר של החברה, הן מאפשרות לאנשיהם מפגש על פי הבאר ושאיבת המים בה השיג

והשיח מלווה בפחות חיכוכים עם הזולת. כאשר הערכים וכללי ההתנהגות ברורים לכול, הם מאפשרים פעילות שיש בה כיול (סינכרוניזציה) בהחלטות הנוגעות לכל היבטי הניהול של הארגון וביחסי הגומלין כלפי פנים וכלפי חוץ.