

חבר ההנהלה הציבורית, האתיקה והפרקטיקה

מאת: דניאל מילוא, מנכ"ל המרכז לאתיקה בירושלים; יועץ לארגונים בפיתוח והטמעת תוכניות אתיקה

בעשור האחרון בעולם ובשנים האחרונות גם בישראל, הולכת וגוברת המודעות לחשיבות ולמרכזיות של האתיקה בניהול ארגונים בכלל, ועמותות בפרט. תהליך זה נשען על שתי מגמות:

הראשונה, תובנות ניהוליות וציבוריות מודרניות בהקשר להתנהלות הראויה של העמותה, התרומה של האתיקה לתהליכים מרכזיים בארגון ובעיקר להשגת היעדים שלשמן הוקמה העמותה תוך חיזוק גורמי בקרה ופיקוח פנים ארגוניים. מצוינות ומקצוענות צריכות להיות שילוב של מצוינות ניהולית-מקצועית עם מצוינות ערכית ולא זו על חשבון זו. הצלחתה של מנהיגות אתית נמדדת ביכולתה להתמודד עם האתגר של שילוב באופן המיטבי בין ההיבטים התפקודיים והשגת יעדי העמותה לבין ההיבטים הערכיים. חשוב מאוד שהמטרות והיעדים שלשמן הוקמה העמותה יושגו, אך לא פחות חשוב, שחבר ההנהלה יודא כי הדרך שהובילה להשגתם תהיה אתית. המגמה **השנייה**, נעוצה בשערוריות המתרחשות בעמותות ובהתנהגות לא אתית של מנהלים. גם אם אינן רבות ואינן מייצגות, התנהגויות לא נאותות של חברי הנהלות ציבוריות החלו להיחשף ולהתפרסם. שערוריות אלו כמו בומרנג פגעו בעמותות עצמן בשני דברים חשובים:

1) **נסדק אמון הלקוחות**, התורמים הפוטנציאליים והמוסדות בעמותות. אמון הינו אחד מעמודי התווך, מרכיב בסיסי בעבודת העמותה וחבר ההנהלה הציבורית. מחזיקי העניין של העמותה צריכים להאמין בחברי ההנהלה, בשקיפות בה הם פועלים, ביושרה האישית שלהם, בהוגנות, בטוהר כוונותיהם ובניקיון כפיהם. עמותה המאבדת את האמון והתמיכה של מחזיקי העניין השונים עלולה לחדול מלהתקיים.

2) **חקיקה ורגולציה** הולכת ומחמירה שמקורה בדרך כלל נעוץ בחוסר האמון של המוסדות ובאווירה הציבורית הנוצרת כתוצאה מהתנהגותן של העמותות ומנהליהן.

דווקא על רקע תהליכים אלה עולה במלוא עוצמתה החשיבות של ההסדרה והריסון העצמיים של עמותות שהם תהליכים פנימיים וולונטריים. הם עדיפים, הן מבחינת הדימוי הציבורי והן מבחינת נוחות ההתנהלות הפנימית, על פני חקיקה ורגולציה הנכפית מבחוץ. גיבוש ערכים שלאורם פועלים וכללי התנהגות אתיים בניהול עמותה, הטמעתם האפקטיבית הלכה למעשה בקרב מנהלים, עובדים ומתנדבים, הם לב ההסדרה העצמית. יש הטוענים, וביניהם המחוקקים והרגולטורים, כי אם היו הארגונים מרסנים את התנהגותם ונוקטים בדרך של הסדרה עצמית, היו מיייתרים וחוסכים לעצמם את המגמה ההולכת וגוברת של החקיקה והרגולציה הקשה אשר מכבידה עליהם לא מעט.

מהי אתיקה של חבר ההנהלה הציבורית?

האתיקה מגדירה את הערכים וכללי ההתנהגות המעשיים להם מחויב חבר בהנהלה הציבורית המעצבים ומכוונים את ההתנהגות הראויה הניהולית, המקצועית והאישית שלו. האתיקה מתייחסת לחוק ולרגולציה כסטנדרט מינימאלי בלבד שהכרחי לקיימו אך אינו מספק, בעודה מסתכלת

מעבר למתחייב בחוק בנושאים כגון: כבוד האדם, שקיפות, יושרה, ניגודי עניינים, גילוי נאות וכד' בהם המנהל צריך להציב לעצמו באופן וולונטארי סטנדרטים התנהגותיים גבוהים יותר. החשיבה הניהולית-ערכית מבחינה בין חוקי וערכי. על חבר ההנהלה הציבורית לכוון את התנהגותו בהתאם למשפט: **לא כול מה שלא אסור מותר, אלא מה שראוי מותר.**

בנוסף, מגדירה האתיקה מיהם מחזיקי העניין של חבר ההנהלה, מהי מערכת המחויבויות שלו אליהם, אם יש סתירות במערכות המחויבויות הללו כיצד מאזנים ביניהן ומהי האחריות היתרה שיש למנהל בהתנהגותו האתית כלפי מחזיקי העניין השונים .

האם חבר ההנהלה ציבורית מחויב ליותר?

חברי ההנהלה הציבורית מהווים את המנהיגות המתנדבת וצריכים להיות מונעים מתוך רצון כן ואמיתי להביא לשינוי חברתי, לתרום לקהילה, להיטיב את מציאות חייהן של קבוצות אוכלוסיה שונות ולהעדיף את האינטרס הקהילתי על פני האישי שלהם, חומרי או אחר. מטבע הדברים הנהלת העמותה פועלת באמצעות כספי תרומות, **"כספם של האחרים"**. השופט היהודי אמריקאי לואיס ברנדייס עמד בספרו על המחויבות הגדולה של ארגונים הפועלים על בסיס כספם של האחרים. עמותה הפועלת באמצעות כספי התורמים, מחויבת ליותר. התורם, המוסדי או הפרטי, צריך לתת את אמונו המלא, לעיתים הבלתי מסויג, בהנהלה ובשימוש שהיא עושה בכספו. על חברי ההנהלה חלה, לפיכך, באופן מהותי אחריות יתרה בתחומי כבוד האדם, השקיפות, היושרה, ראייה אמיתית וכנה של טובת הלקוח במרכז, ההגינות והמקצועיות. ישנם מספר גורמי סיכון למעידה אתית של חברי ההנהלה להם חשוב להיות מודעים. אלו גורמים חיוביים בעיקרם, אך אם לא תתפתח ערנות לסכנות האתיות שהם טומנים בחובם, אם לא יהיו גבולות אתיים, ישנה סכנה של כניסה ל"מדרון חלקלק" בו התנהגותנו הולכת ומתדרדרת מהבחינה הערכית. הראשון, תחרות עזה על משאבים בין העמותות הגוררת נכונות של בעל התפקיד לעשות הרבה, כמעט הכול, כדי להצליח בתחרות ולזכות במשאבים אשר יאפשרו את המשך פעילות העמותה. השני, מוטיבציה חזקה, להט לעשייה בשל "קדושת המשימה". עד כמה מוכנים להרחיק לכת ואיזה מחירים מוכנים לשלם למען "קדושת המשימה"? בקרב הנהלות קיימת התחושה שחייבים לעשות הכול כדי לממש את יעדי העמותה ולעזור לאוכלוסיית היעד שלמענה הוקמה העמותה וכלפיה מחויבים. לא אחת אפשר לשמוע את המשפט "כשיעדי העמותה או עתידה עומדים מול עיני אני לא רואה ממטר". הגם שלכאורה ניתן לראות בזה גורם מניע חיובי לעשייה, זהו משפט מסוכן מאוד הן לאדם האומר אותו, כיוון שזה עלול לכוון אצלו את ההתנהגות, אבל בעיקר במסר המסוכן המועבר לצוות המקצועי, למתנדבים ולכל מי שעושה במלאכה: "אצלנו יש רק כלל אחד: אין כללים. צריך לעשות הכול למען העמותה". השלישי, גיוס התרומות והקשר עם תורמים למיניהם מזמנים הרבה מאוד דילמות אתיות לחבר ההנהלה.

אחרי ערכי

התנאי לקיומה של אתיקה בארגון, הינה מנהיגות אתית המציבה מודל להתנהגות ערכית ומהווה מופת לחיקוי, בבחינת **"ממני תראו וכך תעשו"**. חברי ההנהלה הינם המפתח לגיבוש התרבות והאקלים האתיים בעמותה המעצבים את ההתנהלות הערכית והם שצריכים להדגים בהתנהגותם היומיומית מהי הדרך האתית הראויה להתנהלות. מעצם היותם חברי הנהלה, הם מהווים דוגמה לעובדים ולמתנדבים בין אם ירצו ויתכוונו לכך ובין אם לאו. להם יש מחויבות מרכזית ומהותית במימוש עקרונות אתיים של התנהלות העמותה הלכה למעשה כמו גם

השפעה גדולה על התנהגותם של הצוות המקצועי והמתנדבים. הנהלה שתסתפק רק בפקוח ובקרה על כך שעקרונות אתיים, מיושמים הלכה למעשה אצלם בעמותה, בקרב הצוות המקצועי, אינה ממלאת תפקידה כהלכה. התנהגות חברי ההנהלה כמנהיגים חברתיים מקרינה באופן משמעותי פנימה והחוצה. אין שום יכולת לדרוש מאחרים שיעשו מה שמובילי העמותה אינם עושים. לחברי ההנהלה אסור לעשות לעצמם הנחות ערכיות. נהפוך הוא, הם צריכים להחמיר עם עצמם הרבה מעבר למה שמצופה מעובדי ומתנדבי העמותה. חברי ההנהלה צריכים לשאול את עצמם מספר שאלות וביניהן: מהי הדוגמה האישית שהנהלה כגוף מציבה לצוות המקצועי ולמתנדבים? מהי הדוגמה האישית שחברי ההנהלה כפרטים נותנים? האם חברי ההנהלה עצמם נאמנים לערכים אתיים, לעקרונות ערכיים המחייבים את ההתנהלות העמותה בבחינת "יש נאה דורש ונאה מקיים; ויש נאה דורש ואינו נאה מקיים" ועמותה כמובן רוצה להתברך במנהלים העונים על התנאי המוצב ברישא של המשפט. יתרה מזאת, התנהגותם של המנהיגים מעצבת את האופן בהם ייתפסו בעיני העובדים והמתנדבים. התנהגות שאינה ערכית, אשר נוגדת את כללי האתיקה גורמת לפער מנהיגותי ולמשבר אמון מצד העובדים כלפי ההנהלה.

ביטויי האתיקה במנהיגות ובניהול באים לידי ביטוי בכמה מימדים: 1 (הדוגמה האישית שמציב המנהל ועל כך הרחבתו. 2) המידה בה נכללים, אם בכלל, שיקולים אתיים **בתהליכי קבלת החלטות** מקצועיות וניהוליות. 3) עד כמה המנהל לוקח בחשבון את טובת **כלל מחזיקי העניין** של הארגון ולא רק חלק מהם. 4) המנהל עובר מתגובה על התנהגויות לא אתיות שקרו ליוזמה ועוסק בפעילות פרואקטיבית אשר מטרתה **מניעה וגיבוש תרבות ערכית**. 5) המנהל **מעצב ומוביל** דרך בתחומי האתיקה וההתנהגות הערכית.

ההנהלה כגוף צריכה לשאול את עצמה האם פעילות ועבודת ההנהלה, הרכבה, החברים הנבחרים לכהן בה, אופי פעילות הוועדות השונות, האם כל אלה ועוד, מתאפיינים בערכים כגון: שקיפות, יושרה, נשיאה באחריות, דיווחיות, הגינות, גילוי נאות, ראייה אמיתית של טובת אוכלוסיית היעד במרכז וכד'. מחויבותו הערכית של חבר ההנהלה צריכה להתממש בכול תחומי פעילותו והיא מקבלת ביטוי גם בחוק העמותות (1980) לפיו על כל חבר הנהלה חלה חובת האמונים, לפעול אך ורק לטובת הארגון. עליו לבצע פעולות המשרתות את האינטרסים של העמותה ולא אינטרסים אישיים או של מקורבים. עליו לראות את טובת העמותה ולהימנע מכל ניגוד עניינים בין ענייניו הפרטיים, תחומי פעילותו האחרים לבין ענייני העמותה. ואם נוצר ניגוד שכזה לקיים את חובת הגילוי הנאות ולדווח עליו בשקיפות מלאה.

מנהיגים שאינם מסוגלים להדגים הלכה למעשה מהי התנהגות ערכית, אינם יכולים להטמיע זאת במונהגים ולדרוש מהם שינהגו בצורה ערכית. היטיב לבטא זאת מהטמה גנדי באומרו "אתה צריך להיות השינוי שאותו אתה רוצה לראות בעולם."

סיכום

עמותות מעצם מהותן חייבות להיות עמוד האש ההולך לפני המחנה בהתנהלותן האתית. אתיקה חייבת להיות חלק מהותי מהחזון של כל עמותה. ההנהלה אחראית לכך שהעמותה תיתפס על ידי מכלול מחזיקי העניין כמי שממלאת את תפקידה כראוי בכל התחומים, בוודאי בתחום האתי. התנהלות ערכית של חברי ההנהלה אינה עומדת בסתירה לשיקולי השגת יעדי העמותה אלא לאורך זמן, לטווח הארוך, היא אף מחזקת אותם. בכל ארגון, על אחת כמה וכמה בארגון חברתי, צריכה לפעול הנהגה מתוך מחויבות חזקה מאוד להתנהגות מקצועית ערכית

המתבססת על קוד אתי.

העמותה תממש בצורה המיטבית את ייעודה ואת מטרותיה החברתיות כאשר ההנהלה הציבורית תפעל מתוך היענות לכללים אתיים ויישומם הלכה למעשה בהתנהגותם הניהולית, המקצועית והאישית תוך הצבת דוגמה אישית ומודל לצוות המקצועי, למתנדבים וללקוחות.