



המאמר "ששת נדבכי האופי" הינו תרגום מלא לעברית של: © The Six Pillars of Character. המובא כאן באישור ובאדיבות © Josephson Institute, המחזיק בזכויות המלאות על התוכן.
<http://charactercounts.org/>, <http://josephsoninstitute.org/>
© The Six Pillars of Character is a registered trademark of Josephson Institute ©.

תורגם לעברית עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, המרכז לאחריות תאגידית, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר attargum@zahav.net.il, 04-6258416.

ששת נדבכי האופי

אמינות. כבוד. אחריות. הגינות. אכפתיות. אזרחות. ששת נדבכי האופי הם ערכים אתיים המנחים את הבחירות שלנו. אמות המידה ההתנהגותיות הנובעות מתוך הערכים הללו, מהוות את כללי היסוד של האתיקה, ועל כן אמות מידה אלה הן כללי היסוד לקבלת החלטות אתיות.

אין שום דבר מקודש במספר שש. באותה המידה יכולנו למנות שמונה או עשרה נדבכים או יותר. אולם, רוב המעלות האוניברסליות נכנסות בקלות לשש הקטגוריות הללו. המספר אינו מכביד, וששת נדבכי האופי יכולים לספק לנו לקסיקון משותף. מדוע יש צורך בלקסיקון משותף? כדי שאנשים יוכלו לראות מה מאחד את החברה המגוונת והמפולגת שלנו, כדי שנוכל לנהל תקשורת קלה יותר בינינו בנוגע לערכי הליבה, כדי שנוכל להבין החלטות אתיות בצורה טובה יותר, את ההחלטות שלנו ושל האחרים.

ששת הנדבכים פועלים כמסן מרובה זרועות שבאמצעותו אנו מעבדים החלטות. וכך, לא די שנהיה ראויים לאמון — אנו חייבים גם לגלות אכפתיות. לא די שנקיים את החוק כלשוננו — עלינו לקחת אחריות על מעשינו או מחדלינו.

נדבכי האופי יכולים לסייע לנו לגלות מצבים שבהם אנו עשויים להתרכז בעיקרון מוסרי אחד, במידה כזאת שאנו מקריבים אחר — כאשר מתוך כוונה להטיל אחריות על אחרים, אנו מתעלמים מחובתנו לגלות חמלה. כאשר מתוך כוונה לבצע את העבודה, אנו מתעלמים מן הדרך שבה אנו עושים אותה.

בתמציתו של דבר, ששת הנדבכים יכולים לשפר באופן מרחיק לכת את האיכות האתית של החלטותינו, ומכאן את אופיינו וחיינו.

1. אמינות (TRUSTWORTHINESS)

כאשר אנשים אחרים בוטחים בנו, הם נותנים לנו מרחב פעולה רב יותר, מפני שהם מרגישים שאיננו זקוקים להשגחה כדי לוודא שנעמוד בהתחייבויות שלנו. הם מאמינים בנו ומעריכים אותנו יותר. יש בכך סיפוק. בה בעת, כדי לזכות באמון זה אנו חייבים לעמוד תמיד בציפיותיהם של אחרים, ולהימנע אפילו מהשקרים הקטנים ביותר או מהתנהגות אנוכית העלולה להחריב את מערכות היחסים שלנו במהירות.

אין די שנימנע ממרמה. להיות ראוי לאמון הוא המורכב ביותר מבין ששת ערכי הליבה של האתיקה והוא נוגע למגוון תכונות, כמו יושר, יושרה, אמינות ונאמנות.



יושר

אין ערך בסיסי יותר מן היושר. אנו מייחסים יושר לאנשים של כבוד, ואנו מעריצים אנשים ישרים וסומכים עליהם. אולם יושר הוא מושג רחב יותר ממה שחושבים רוב האנשים. הוא נוגע הן לתקשורת והן להתנהגות של אדם.

יושר בתקשורת הוא הבעת האמת כפי שאנו יודעים אותה, ולא מסירתה בדרך שתביא קרוב לוודאי להטעיה או להולכת שולל. ליושר בתקשורת שלושה ממדים:

אמירת אמת. אמירת אמת היא הצגת העובדות למיטב ידיעתנו. הכוונה שמאחורי האמירה היא ההבדל המכריע בין אמירת אמת ובין האמת עצמה. טעות, אין כמוה כאמירת דבר שקר, אף כי טעויות שנעשות בתום לב עדיין יכולות לפגוע באמון במובן זה שהן מעידות על רישול בשיקול הדעת.

תום לב. תום לב משמעו להיות אמיתי, נקי מתחבולות או מעורמה. הוא מוציא מכלל אפשרות את כל המעשים, כולל חצאי אמיתות, אמירות מחוץ להקשר, ואפילו שתיקה, שיש מאחוריהם כוונה לגרום לזולת להאמין בדבר שקרי או להותיר רושם שאינו נכון או מטעה.

כנות. במערכות יחסים הכרוכות בציפיות לגיטימיות לאמון, כדי לנהוג ביושר אדם עשוי להידרש גם לגלות כנות, ישירות ופתיחות, ולנדב מידע שהאדם האחר צריך לדעת.

יושר בהתנהגות משמעו שאדם פועל לפי כללי המשחק, מבלי לגנוב, לרמות, להונות, להולך שולל או לעשות תחבולות אחרות. רמאות היא צורה נתעבת במיוחד של חוסר יושר, מכיוון שהאדם לא רק רוצה להטעות, אלא גם לנצל את אלה שאינם מרמים. יש כאן עוול כפול: הפרת אמון וגם חוסר הגינות.

לא כל השקרים מנוגדים לאתיקה, אך כל השקרים מנוגדים ליושר. האמנם? כן, זה נכון. חוסר יושר איננו עיקרון בלתי מעורער. מפעם לפעם יש הצדקה אתית לחוסר יושר, כמו לדוגמה כאשר המשטרה משקרת במבצעים סמויים, או כאשר אדם משקר לעבריינים או למחבלים כדי להציל חיים של אנשים. אך אל תשלו את עצמכם: ההזדמנויות לומר דבר שקר מוצדק אתית הן נדירות, ועליהן לשרת מטרה גבוהה מאוד, כמו הצלת חיים ולא עמידה ביעד מכירות לריצוי ההנהלה, ניצחון במשחק, או הימנעות מעימות.

יושרה

המילה יושרה באנגלית, "integrity", מקורה בשורש הלטיני שממנו נולדה המילה "integer", שפירושה מספר שלם. כמו מספר שלם, אדם בעל יושרה הוא כוליות אחת שאינה מחולקת. משמע שהאדם האתי פועל על פי אמונותיו ולא מסיבות תועלתיות. הוא גם עקבי. אין הבדל באופן שבו הוא מקבל החלטות ממצב למצב, עקרונותיו אינם שונים כשהוא בעבודה או בבית, כשהוא בציבור או לבדו.

מכיוון שהוא חייב לדעת מי הוא ומה הם ערכיו, אדם בעל יושרה מקדיש זמן לחשיבה עצמית על דרכיו על מנת שהאירועים, המשברים והנחיצויות לכאורה של אותו היום לא יקבעו את מהלך חייו המוסריים. הוא שומר על שליטה. הוא עשוי להיות אדיב ואף מקסים, אך לעולם אינו מוליך שולל. הוא אף פעם לא משפיל את עצמו בהתנהגות מתרפסת כלפי אלה שאולי



עשויים להיטיב עמו בדרך כלשהי. הוא זוכה לאמון מכיוון שאתם יודעים מי הוא: מראה עיניים לא משקר.

אנשים חסרי יושרה נקראים "צבועים" או "דו-פרצופיים".

קיום הבטחות

כאשר אנו נותנים הבטחות או התחייבויות אחרות שיוצרות עבור אדם אחר יסוד לגיטימי לסמוך עלינו, אנו נוטלים על עצמנו חובות מוסריות מיוחדות. אנו מקבלים את האחריות לעשות את כל המאמצים הסבירים לעמוד בהתחייבויותינו. מכיוון שקיום הבטחות הוא היבט כה חשוב באמינותו של אדם, חשוב:

להימנע מתירוצים שאינם בתום לב. לתת פירוש הוגן וישר להבטחותיכם. לא לנסות להצדיק אי עמידה בהבטחה.

להימנע מהתחייבויות לא נבונות. בטרם תבטיחו משהו, שקלו היטב אם אתם מוכנים לקיים את הבטחתכם ואם סביר שתקיימו אותה. תנו דעתכם על אירועים לא ידועים או עתידיים שבגללם יהיה קשה, בלתי רצוי או בלתי אפשרי לקיים את ההבטחה. לפעמים אנו יכולים רק להבטיח שנעשה את מרב המאמצים, ותו לא.

להימנע מהתחייבויות לא ברורות. הקפידו על כך שכאשר אתם מבטיחים משהו, האדם שמולכם מבין מה אתם מתחייבים לעשות.

נאמנות

יש מערכות יחסים, כמו בעל-אישה, עובד-מעביד או אזרח-מדינה, שיוצרות ציפייה לשמירת נאמנות, אמונים ומסירות. נאמנות היא האחריות לקדם את טובתם של אנשים, ארגונים או שותפים מסוימים. חובה זו היא מעבר לחובה הרגילה המשותפת לכולנו לגלות דאגה ואכפתיות לזולת.

מגבלות על נאמנות. נאמנות היא עניין מתעתע. חברים, מעסיקים, עמיתים לעבודה ואנשים נוספים עשויים לדרוש מאתנו להעמיד את טובתם מעל לשיקולים אתיים. אולם, לאיש אין זכות לבקש מזולתו להקריב עקרונות אתיים בשם מערכת יחסים מיוחדת. ואכן, אדם מאבד את היותו ראוי לנאמנות כאשר הוא מבקש מחיר כה גבוה תמורת שמירת היחסים.

תעדוף נאמנויות. רבים האנשים והקבוצות התובעים מאתנו נאמנות, ועל כן עלינו לקבוע סדר בחובות הנאמנות שלנו באופן רציונלי כלשהו. לדוגמה, יהיה זה הגיוני לחלוטין, וגם אתי, שנדאג לטובתם של ילדינו, הורינו ובני/בנות זוגנו, אפילו אם נעשה זאת על חשבון החובות שלנו כלפי ילדים אחרים, שכנים או עמיתים לעבודה.

שמירה על סודיות מידע. נאמנות דורשת מאתנו לשמור על הסודיות של מידע מסוים. אולם, כאשר שמירת סוד מהווה הפרת חוק או מאיימת על אחרים, ייתכן שהאחריות שלנו היא דווקא להתריע.

הימנעות מניגודי עניינים. עובדים ומשרתי ציבור חייבים לקבל את כל ההחלטות המקצועיות מנימוקים ראויים, בלא שיושפעו מאינטרסים אישיים מנוגדים. חובת הנאמנות שלהם היא, בראש ובראשונה, כלפי הציבור.



2. כבוד (RESPECT)

אנשים אינם חפצים, ולכל אדם שמורה הזכות לכבוד. ודאי שאין לנו חובה אתית להרגיש הערכה רבה לכל בני האדם, אך עלינו להתייחס לכל אדם בכבוד, ללא קשר לשאלות מי הוא ומה הוא עשה. יש לנו אחריות להיות במיטבנו בכל הסיטואציות, אפילו כאשר אנו עומדים מול אנשים לא נעימים.

כלל הזהב – ואהבתך לרעך כמוך – ממחיש בצורה נאה את נדבך הכבוד. כבוד מונע אלימות, השפלה, מניפולציה וניצול. הוא משקף תפיסות כמו דרך ארץ, נימוס, הגינות, כבוד עצמי, אוטונומיה, סובלנות וקבלה.

דרך ארץ, נימוס והגינות

אדם ששם את כבוד זולתו לנגד עיניו, הוא אדם שיודע להקשיב, אף שאין זה אומר שסבלנותו לחסרי תרבות צריכה להיות אינסופית (כבוד הוא עניין דו-סטרי). ובכל זאת, אדם המתנהל בכבוד מתייחס לאחרים בהתחשבות, ואינו משתמש בהפחדה, בכפייה או באלימות, להוציא במצבים חריגים ומצומצמים כאשר המטרה היא להגן על אחרים, להנחיל משמעת, לשמור על הסדר או להשיג צדק חברתי. השימוש בענישה הוא מתון, ונעשה רק לצורך קידום מטרות חברתיות חשובות.

מתן כבוד ואוטונומיה

אנשים צריכים להחליט החלטות מושכלות בנוגע לחייהם. אל תמנעו מהם את המידע הדרוש להם כדי לעשות זאת. תנו לכל האנשים, כולל ילדים מתבגרים, את ההזדמנות להביע את דעותיהם בהחלטות שמשפיעות עליהם.

סובלנות וקבלה

קבלו את ההבדלים בין בני אדם ואמונות אישיות ללא דעות מוקדמות. שפטו את הזולת רק על פי אופיו, יכולותיו והתנהגותו.

3. אחריות (RESPONSIBILITY)

החיים מזמנים שפע של אפשרויות. להיות אחראי משמעו לשלוט בבחירות שלנו, וכך לשלוט על חיינו. המשמעות היא שאנו נושאים באחריות למעשינו ולמי שאנחנו. המשמעות היא גם שאנו מבינים כי למעשינו יש השפעה, ואנו אחראים מוסרית להשלכות מעשינו. היכולת שלנו להשתמש בהיגיון והחופש שלנו לבחור הופכים אותנו לאוטונומיים מבחינה מוסרית, ולפיכך האחריות היא עלינו להסביר את עצמנו אם כיבדנו או התעלמנו מן העקרונות האתיים שנותנים לחיים משמעות ותכלית.

אנשים אתיים מפגינים אחריות בכך שהם נותנים דין וחשבון על מעשיהם, חותרים למצוינות ומגלים ריסון עצמי. הם מפגינים יכולת להגיב לציפיות.



נשיאה באחריות

אדם שנושא באחריות (accountable) איננו קורבן והוא לא מפיל את האשמה על אחרים או לוקח קרדיט על עבודתם של אחרים. הוא שוקל את ההשלכות שעשויות להיות למעשיו ולקשריו. הוא מבין כי אדם הוא שותף לדבר עבירה בניצחון הרשע, כאשר הוא לא עושה דבר כדי לעצור את הרשע. הוא מנהיג באמצעות דוגמה אישית.

חתימה למצינות

החתימה למצינות כרוכה בממד אתי כאשר אנשים אחרים סומכים על הידע, על היכולת או על הנכונות שלנו לבצע משימות בצורה בטוחה ואפקטיבית.

חריצות. לעשות טעויות או להיות פחות מ"מצטיין" זה לא להיות חסר אתיקה, אך קיימת חובה מוסרית לעשות את המיטב, להיות חרוץ, אמין, זהיר, מוכן ומידע.

התמדה. אנשים אחראים מסיימים את מה שהתחילו, ובתוך כך מתגברים על מכשולים במקום להיכנע להם. הם לא משתמשים בתירוצים כמו "אני פשוט כזה", או "זה לא התפקיד שלי", או "זה היה חוקי".

סיפורים מתמידים. אנשים אחראים מחפשים תמיד דרכים לבצע את עבודתם בצורה טובה יותר.

ריסון עצמי

אנשים אחראים מגלים שליטה עצמית, וריסון תאוות ותיאבון (כמו תשוקה, שנאה, זלזלות, חמדנות ופחד) לטובת ראייה ארוכת טווח ושיקול דעת. הם דוחים סיפוקים אם צריך, ואף פעם לא מרגישים שחייבים "לנצח בכל מחיר". הם מבינים שהם כפי שהם בוחרים להיות, בכל יום.

4. הוגנות (FAIRNESS)

מהי הוגנות? הרוב יסכימו שהמושג כרוך בעניינים של שוויון, אי משוא פנים, מידתיות, פתיחות, והליך הוגן. הרוב יסכימו שאין זה הוגן לטפל בעניינים דומים באופן בלתי עקבי. הרוב יסכימו שאין זה הוגן להטיל עונש שאינו תואם את העבירה. התפיסה הבסיסית נראית פשוטה, אפילו אינטואיטיבית, אך יישומה בחיי היומיום יכול להיות קשה במפתיע. הוגנות היא עוד מושג מתעתע, ואולי נתון לוויכוח לגיטימי ופרשנויות שונות יותר מכל ערך אתי אחר. צדדים שמצויים במחלוקת נוטים לסבור כי יש רק עמדה הוגנת אחת (של עצמם כמובן). אך במהותו של דבר, הוגנות מדברת על עיקרון מאוזן של צדק, ללא קשר לתחושותיו או לנטיותיו של אדם.

הליך הוגן

הליך הוגן הוא רובד הכרחי בפתרון מחלוקות, הן כדי להגיע לתוצאות ההוגנות ביותר והן כדי שתהיינה כמה שפחות תלונות. אדם הוגן משתמש באופן מצפוני בתהליכים פתוחים וחסרי פניות כדי לאסוף ולהעריך את המידע הדרוש לקבלת החלטות. אנשים הוגנים לא מחכים שהאמת תבוא אליהם; הם מחפשים מידע רלוונטי ונקודות מבט מנוגדות לפני שהם מקבלים החלטות חשובות.



אי משוא פנים

החלטות צריכות להתקבל באופן חסר פניות וללא דעות קדומות.

צדק

הפרט, הפירמה או החברה צריכים להביא טעויות על תיקונן, ללא דיחוי ובאופן יזום. ניצול חולשה או בורות של אחרים הוא מעשה לא הוגן.

5. אכפתיות (CARING)

אילו התקיימתם לבדכם ביקום, לא היה צורך באתיקה, ולבכם יכול היה להיות קשה וקר כאבן. הדאגה לזולת עומדת בלבה של האתיקה ושל קבלת החלטות אתיות. אי אפשר להיות אדם אתי באמת אם אין לך כל עניין ברווחת הזולת. זאת מפני שאתיקה נוגעת במהותה ליחסים טובים עם אנשים אחרים.

קל יותר לאהוב את ה"אנושות" מאשר לאהוב אנשים. אנשים שרואים בעצמם אנשים אתיים אך אינם מגלים כל רגש של דאגה לזולתם, נוטים להתייחס לאחרים כאל מכשירים למימוש רצונותיהם. לרוב הם לא ירגישו חובה לנהוג ביושר, בנאמנות, בהוגנות או בכבוד, אלא כאשר הזהירות תחייב אותם לכך, נטייה שבעצמה מרמזת על עורמה והיעדר יושרה אישית. אדם שבאמת אכפת לו, יחווה תגובה רגשית הן לכאבם והן להנאתם של אנשים אחרים.

כמובן, לפעמים אנו נאלצים להכאיב לאלה שאכפת לנו מהם באמת, ויש החלטות שהן אתיות אך עדיין גורמות כאב. אולם, באופן מודע, אדם צריך להימנע מגרימת נזק מעבר להכרחי באופן סביר כדי לבצע את תפקידו.

הצורה הגבוהה ביותר של אכפתיות היא הבעה כנה של נדיבות לב או אלטרואיזם. אין לבלבל זאת עם מתן צדקה לצרכים אסטרטגיים. מתנות לצדקה שמטרתן קידום אינטרסים אישיים, הן הונאה. כלומר הן אינן מתנות כלל. הן בגדר השקעה או הוצאה מוכרת.

6. אזרחות טובה (CITIZENSHIP)

אזרחות טובה כוללת חובות אזרחיות ומידות טובות המדריכות אותנו כיצד לנהוג כחלק מקהילה. אדם המגלה אזרחות טובה יודע את החוקים ומציית להם. נכון, אך זה לא הכול. הוא מתנדב ומתעדכן בסוגיות שעל סדר היום כדי לבצע את חובותיו ולממש את זכויותיו כבנה של חברה דמוקרטית הנוהגת שלטון עצמי. הוא עושה יותר מחלקו ה"הוגן" כדי שהחברה תתפקד, היום ולמען דורות העתיד. מחויבות כזאת לספירה הציבורית יכולה להתבטא בדרכים רבות, כמו שימור משאבים, מיחזור, שימוש בתחבורה ציבורית וניקוי אשפה. האזרח הטוב נותן יותר משהוא מקבל.