

## הקוד האתי לעוסקים בפיתוח ארגוני בישראל - 2021

הקוד האתי מיועד לכלל חברי הקהילה והעוסקים בפיתוח ארגוני, נשים וגברים כאחד.

**יועצים/ות לפיתוח ארגוני\***, הינם אנשי מקצוע המוביל תהליכים - המאפשרים ליחידים, לצוותים, לארגונים ולקהילות לפתח ולממש את הפוטנציאל שלהם לצמיחה ופריחה. היועצים מאפשרים בעבודתם הזדמנות לשיפור אפקטיביות אישית, בינאישית, ניהולית וארגונית, דרך הובלת תהליכי שינוי, באמצעות ידע ייחודי, ניסיון ואינטואיציה המבוססים על מדעי ההתנהגות, החברה, תיאוריות ניהוליות וכלים מדעיים. בבסיס הפיתוח הארגוני כוונה מיטיבה ונאמנות לערכי כבוד האדם, ולערכים הומניים וליברליים. תהליך הפיתוח הארגוני במהותו, הינו פעולה במגמת שינוי מתוך האמונה ביכולתם של אנשים להטיב, להתפתח ולהתחדש. תחום פעילות זה מבוסס על יחסי סיוע ודיאלוג, תוך מודעות לריבוי נקודות מבט, להבדלים בינאישיים, חברתיים ותרבותיים.

הקוד האתי של פ.א.י משקף את הזהות המקצועית ממנה גוזרת קהילת הייעוץ עקרונות פעולה מעשיים והוא משמש הן כמצפן ערכי בעבודת אנשי המקצוע והן בקבלת החלטות מקצועיות. הקוד נועד להנחות אותנו בבחירה של דרכי פעולה ראויות במסגרת עבודתנו, ולסייע לנו בהתמודדות יום יומית עם סוגיות ועם מצבים הכוללים דילמות ערכית - מקצועית. במידה רבה קוד זה מגדיר את חובותינו כלפי הנועצים / הלקוחות, כלפי עמיתינו - חברי קהילת היועצים ואף כלפי החברה כולה. הקוד האתי ישתנה ויתעדכן בהתאם לצרכים המשתנים של המקצוע, הנועצים והלקוחות.

חברי פא"י מסכימים לקוד זה, המגדיר את מחויבותם למקצוע, למערכת הלקוח ולעמיתים, והם נושאים באחריות להפנימו ולנהוג לפיו. לצד זאת, הקוד מוצע ע"י פ.א.י כמצפן ערכי וכמכון לבחירת דרכי פעולה ראויות - עבור כלל העוסקים בפיתוח ארגוני, ושאינם חברי פ.א.י.

על מבנה הקוד: הקוד בנוי כסט של תשעה ערכים והגדרות המבהירות את פירוש הערך, ולאחריהם מופיע מסמך המפרט את הכללים והנורמות להתנהגות מקצועית אתית ראויה. הערכים מתייחסים למצרף השלם של התנהגות מקצועית ראויה בעצם דמותם האישית של אנשי המקצוע בינם לבין עצמם, הממשק עם מערכת הלקוח - הארגון, מערכת הנועצים כיחידים וכקבוצה, והממשק בקהילה עם כלל העמיתים.

מסמך הקוד האתי אמור להקל על בחירת התנהגות מקצועית ראויה במקרים של דילמות אתיות. יחד עם זאת, דילמות אתיות הינן חלק אינטגרטיבי של המקצוע. עלינו להיות ערניים למצבים בהם עולה סתירה בין ערכי המוסר, כללי האתיקה, שיטות עבודה, תפיסה ארגונית, והעדפות אישיות. הקוד אינו מגדיר פתרון מן המוכן לכל דילמה, אלא דרך הפורסת שיקולים לבחירת הפתרון הראוי. בכל מקרה של מורכבות, מומלץ להתייעץ עם עמיתים בקהילה, ולפנות לוועדת האתיקה להתייעצות. כל פניה לוועדת האתיקה תיבדק בכבוד ראש ותזכה להתייחסות תוך שמירה על סודיות מוחלטת של הפונה והפניה.

\* **הערה**: יועצים/ות לפיתוח ארגוני יהיו בד"כ - יועצים/ות ארגוניים, יועצי/ות הערכה ואנשי מקצוע נוספים המזהים עצמם כאנשי ייעוץ בתחום הפיתוח הארגוני - להלן: "היועץ/ת".

## ערכים ועקרונות מנחים

- **מקצועיות** - ביצוע עבודה המתבססת על אמות ראויות של ידע, מיומנות מעשית וניסיון מקצועי, מתוך ראייה מערכתית ותוך הכרה בגבולות ההכשרה, הידע והיכולות האישיות.
- **למידה ובחינה מתמדת** - התמקצעות מתמדת, התחדשות ושכלול מתמיד של ידע, כלים ומיומנויות מקצועיות דרך חקירה פנימית, לקחי ניסיון אישי, למידה דרך קבע מעולם המחקר והמדע ומעמיתים בקהילה.
- **מיקוד בצרכי מערכת הלקוח וטובתו** - שימת מערכת הלקוח על רבדיה המורכבים והאנשים המעורבים בה בראש סולם העדיפות, ופעולה איתה כמערכת מתפתחת, לומדת, שותפה ומעורבת בעיצוב דרכה.
- **אחריות מקצועית** - ביצוע התערבות מקצועית רק במצבים בהם ניתן לסמן את ערך ותרומת ההתערבות, ולקחת אחריות על עיצוב תהליכים ותוצרי העבודה המקצועית. הימנעות מגרימת נזק למערכת הלקוח.
- **יושר ויושרה** - פעולה מתוך כנות והגינות, באופן מעורר אמון. מחד - תוך נאמנות למערכת הלקוח, ומאידך - שמירה על קול עצמאי ויושרה מקצועית. הקפדה על עמידה בהתחייבויות ועל אמינות המידע הנמסר.
- **ערנות לצרכים מנוגדים ולניגודי עניינים** - ניתוח מתמיד של שיקולים ומניעים אישיים של היועץ ושל לקוחותיו. זיהוי כנה של ערכים או צרכים מנוגדים, תוך הימנעות מניגוד אינטרסים אמיתי או נתפס.
- **סודיות ודיסקרטיות** - כיבוד סודיות וחסיון המידע הרגיש אליו חשופים בעבודה, הקפדה על זהירות וחסיון בשימוש במידע, ושמירה על צנעת הפרט.
- **קידום משותף של תהליכי למידה והתפתחות של קהילת היועצים** - שילוב מיטבי של יכולות מקצועיות, אישיות וארגוניות בין יועצים כציר מוביל מרכזי, ואמונה בערך המוסף הגלום בקיום שיתופי פעולה ולמידה הדדיים בין אנשים, או במסגרות קבוצתיות.
- **קולגיאליות וכבוד הדדי** - עבודה מתוך כבוד הדדי וסולידריות מקצועית לאנשי הקהילה העובדים מתוך תפיסות ופרקטיקות שונות.

## נורמות התנהלות והתנהגות לאור הקוד האתי

### יועץ/ת עם נועצים וארגונים

- היועץ/ת מחויב/ת מעצם זהותו/ה המקצועית להמשיך ללמוד, להתפתח, להתעדכן ולהכיר את הפרקטיות החדשות אם במסגרת הכשרות, למידת עמיתים או באופן עצמאי.
- בטרם תחילת תהליך הייעוץ י/תגבש היועץ/ת חוזה ברור מוסכם לעבודתו עם הלקוחות - מזמין העבודה והן מול הנועץ/ים - ובכך יוגדרו גבולות הקשר הייעוצי. היועץ/ת י/תקיים תיאום ציפיות מתמשך ו/יתדאג לעדכון החוזה בהתאם לצורך.
- היועץ/ת י/תקפיד על שקיפות בעבודתו/ה מול הגורמים הרלוונטיים בהתאם להתפתחות העבודה.
- היועץ/ת י/תקבל על עצמו משימות שיכול להשלים ויכבד את כל ההתחייבויות, בכתב ו/או בע"פ, שהוגדרו מול לקוח/נועץ.
- יועץ/ת י/תטפח התפתחות וצמיחה לעצמאות תפקודית הן של מערכת הלקוח, הארגון והפרטים בו.
- יועץ/ת חייב/ת לעבוד ברמה מקצועית גבוהה ללא קשר לגובה התשלום.
- היועץ/ת י/תקפיד לקיים מערכת יחסים מקצועית ונקיה מאינטרסים זרים. לא י/תנצל לרעה את מעמדו/ה המקצועי ו/יתמנע מקשר העלול לגרום למשוא פנים ו/או ניגוד עניינים, י/תמנע מכל תלות רגשית, מינית, כספית וכל טובת הנאה חריגה.
- היועץ/ת י/תעביר ללקוח מידע חיובי ושליילי ללא שיפוטיות ובצורה ניטרלית ומכבדת.
- היועץ/ת י/תקדם תרבות של הכלה, המכירה, מכבדת ומעריכה הבדלים בין אנשים.
- יועץ/ת י/תמנע ממסירת מידע סודי/אישי שהתקבל בתהליך עבודתו/ה, אלא בהסכמת הלקוח (למטרות מקצועיות), או על פי הוראות החוק. בכל מקרה, כאשר יידרש היועץ/ת למסור מידע אישי, בין אם כנדרש מצרכים מקצועיים, ובין אם ע"פ הוראת הדין - עליו/ה ליידע את הלקוח/הנועץ ולפעול ככל יכולתו להגנה על פרטיותו של הלקוח.
- אין להקליט ולצלם לקוחות ומשתתפים בפעילות ללא הסכמתם המפורשת. פרסום תמונות וסרטונים יעשה רק לאחר שהמשתתפים נתנו הסכמתם לכך.
- יועץ/ת י/תהיה כן/נה וישר/ה בהצגת מומחיות ומיומנות בעת פרסום עצמי או בהופעה פומבית, תוך הימנעות מכל ממיצג שווא.
- יועץ/ת י/תהיה מודע/ת לעצמו/ה וערני לאמונות, עמדות וערכים אשר עלולים לפגוע בייעוץ ללקוח - במידה שמתגלית אפשרות לפגיעה כזו ולניגוד עניינים – קיימת חובה לעדכן ולפעול בשקיפות ובשיתוף מול הלקוחות.

- במידה ונתקלים בדילמות משמעותיות רצוי לפנות לקולגה, הדרכה או ייעוץ מקצועי, לבחינת האפשרויות להמשך העבודה עם לקוח זה. במידת הצורך י/תגביל היועץ/ת או י/תעצור את העבודה עם לקוח זה תוך הצעת חלופה הולמת ללקוח.
- סיום חוזה מול לקוח יעשה באופן מסודר המציג את כבדת הדרך שנעשתה, ציון ההישגים, האתגרים והצעות להמשך דרכו של הלקוח/הארגון. ניתן ואף רצוי לעגן זאת במסמך מסכם.

## יועץ/ת עם קהילת הפיתוח הארגוני

- חברי הקהילה יכבדו את זכויות היוצרים של עמיתיהם לגבי תוצריהם המקצועיים. בכל חומר ובכל אמצעי הפצה חובה על יועצים לציין את המקורות.
- יועץ/ת לא י/תשמיץ עמיתים או י/תביע זלזול ביועץ אחר בפני לקוחות, או בפני עמיתים אחרים.
- היועץ/ת לא י/תקבל, בידועין, עניין שהוא בטיפולו של יועץ אחר אלא אם העניין מוסכם, נעשה בשקיפות ובדיאלוג מכבד בין שני היועצים והלקוח.
- על יועצים שונים, הפועלים באותו ארגון ובאותו פרויקט, עניין או תחום, ליצור קשר לתיאום ביניהם, מתוך ראייה של טובת הלקוח - בידיעתו. בשקיפות מלאה מול כל הצדדים.
- שיתופי פעולה בין יועצים עמיתים כגון הגשה משותפת למכרז יהיו מבוססים על ערכי הקוד האתי ומעוגנים בחוזה ברור ומוסכם.
- כל יועץ/ת או גוף המעסיק יועץ/ת כשכיר/ה או כעוסק/ת חופשי/ת, ינהגו כלפיהם בהוגנות, על בסיס ערכי הקוד האתי וראיית טובת הלקוח.
- כל יועץ/ת או גוף המעסיק יועצים בתחילת דרכם המקצועית יתגמל אותם באופן הוגן, וימנעו מניצולם לעבודות לא מקצועיות.

## כיצד מתמודדים עם דילמה אתית?

עבודה מקצועית אחראית דורשת התמודדות מתמדת ומתמשכת עם דילמות מקצועיות, מוסריות וערכיות מורכבות.

דילמה אתית הינה סיטואציה בה קיים מצב של התנגשות בין ערכים ראויים, או מצבים בהם מילוי חובה אתית אחת עשויה להוביל להפרה אתית אחרת. מצב המחייב אותנו לבחור בין דרכי פעולה המייצגות ערכים אתיים ומוסריים שונים. פעמים רבות עולות בקרב איש/אשת מקצוע מחשבות, רגשות עזים המחייבים לבדיקת ההיבטים האתים של הסיטואציה. כל דילמה אתית דורשת תהליך חשיבה סדור המבוסס על ידע והבנה שיובילו לבחירת האלטרנטיבה הטובה ביותר בסיטואציה.

במידה ועולה ספק מהי דרך ההתנהגות הראויה בסיטואציה מסוימת, על היועץ/ת להגדיר לעצמו/ה, במדויק ככל האפשר, מהי בעצם הדילמה האתית ומהם הערכים המתנגשים בה. בנוסף, עליו/ה לבחון מהי תשובתו/ה לגבי ההיגדים הבאים - מבחן 6P

- **מבחן החוק (Principles)** - האם קיים חוק או הנחיות מנהליות הנוגעות לדילמה - אם כן, אין כל דילמה, אנו מחויבים תמיד לשמירה על החוק, ואם קיימת אפשרות לעבירה, הרי כמובן החוק גובר.
- **המבחן המקצועי (Professional)** - האם ההחלטה תואמת את התקנות, נורמות וערכי ליבת המקצוע הראויים של הפרופסיה שלנו?
- **מבחן הפרסום הפומבי (Public)** - האם במידה והתנהגותי תתפרסם ברבים, האם אזכה לשבחים? האם אני גאה בה? האם אוכל להצדיקה?
- **מבחן הדימוי (Perception)** - האם התנהגותי תפגע במוניטין ובתדמית המקצוע? האם תחשב כפוגעת בדימוי הקהילה שלנו?
- **מבחן המצפון האישי (Personal)** - האם ארצה שילדי ינהגו כך גם? האם אהיה גאה בהם אם ינקטו בדרך פעולה זו? האם אני גאה לנקוט בדרך פעולה זו? האם "אשן טוב בלילה" בעטיה של בחירתי? האם מצפוני שקט?
- **המבחן החברתי (People)** - האם ההחלטה עניינית, הוגנת ומאוזנת בין ערכים ובין בעלי עניין שונים, האם הייתי רוצה שיתנהגו איתי באותה הצורה שאני עומד לנהוג באחרים? כיצד תשפיע החלטתי על אנשים לטווח ארוך, האם יוצרת נזק לביטחוננו או כבודו של אחר?

במידה והתשובה לכל אלו עדיין אינה ברורה, נכון להתייעץ עם קולגות ומחזיקי עניין אחרים, ובוודאי לפנות לוועדת האתיקה, כאמור בפתח המסמך. אנו מבטיחים כי כל פניה תבחן ביסודיות, בכובד ראש, תזכה להתייחסות מקצועית, תוך שמירה על סודיות הפניה והפונה.

## יישום הקוד והטמעתו

- עם אישור הגרסה העדכנית של הקוד - יידרשו כל חברי פ.א.י. לאשר את הקוד.
- חברים חדשים המתקבלים לפ.א.י. ממועד אישור הנהלת פ.א.י. את הקוד המעודכן, יקראו את הקוד במסגרת בקשתם להצטרפות לפ.א.י. ביחד עם שליחת הטפסים הנדרשים, ישלחו גם את אישורם כי קראו את הקוד ויפעלו לפיו. ובנוסף, ישתתפו בסדנת הטמעה במהלך השנה הראשונה לחברותם בפ.א.י.
- פ.א.י. באמצעות ועדת האתיקה, תקיים פעילות שוטפת להטמעת הקוד בקרב חבריה, באמצעות הדרכות, דיונים ומרחב לשיח אתי במרחב הייעודי באתר הקהילה.

## מנגנון לברור סוגיות אתיות

### פניות לוועדת האתיקה

ועדת האתיקה תקבל פניות מחברי הקהילה ושאינם חבריה בנושאים הבאים:

- דילמות אתיות העולות במסגרת פעילות ייעוצית.
- תלונות על חברי הקהילה שאינם עומדים בתנאי הקוד האתי.
- הצעות לשינויים בקוד של פ.א.י.
- כל נושא אחר הקשור לאתיקה.
- הפניות יבוצעו ליו"ר הוועדה לדוא"ל: [ethics@pai-net.org.il](mailto:ethics@pai-net.org.il)
- חבר ועדת אתיקה אשר הינו צד לאירוע לא ישתתף בדיונים הקשורים לאותה ההפניה.

## תהליך טיפול בתלונה / טיפול בבקשת ייעוץ בהתמודדות עם דילמה אתית

- ועדת אתיקה תדון באופן מעמיק בפניה, ינתחו שיקולים ותגובש עמדת הוועדה. עמדה זו תוצג לאישור יו"ר פ.א.י.
- בטיפול בתלונה תתכנס ועדת האתיקה בהרכב מורחב הכולל את חברי הוועדה וחבר הנהלה "תורן" שיתנדב להשתתף בדיון.
- יו"ר ועדת האתיקה יפנה לפונה ולגורמים המעורבים ויציג את החלטת הוועדה.
- יו"ר פ.א.י רשאי להטיל על חבר/ה פ.א.י סנקציות בגין הפרת הקוד האתי.
- במקרים רבים ניתן להפוך את האירוע, לאחר שטושטשו פרטיו, לאירוע למידה הדרכתי המאפשר חידוד עקרונות חשיבה נורמטיביים מקצועיים לשאר חברי הקהילה.

## מנגנון לטיפול בהצעה לשינוי בקוד האתי של פ.א.י

- כל חבר רשאי לפנות לוועדה בהצעה לשינויים בקוד האתי. הפניה תעשה על-ידי הגשת טקסט שאותו הפונה מעוניין להוסיף או לשנות.
- ההצעות תבחנה ע"י חברי הוועדה והמציע/ה יו/תזמן להצגת בקשתו בפני הוועדה.
- יו"ר הוועדה יגיש את המלצת הוועדה לחבר מלווה בהנהלת פ.א.י לאישור, או להנהלת פ.א.י כולה.
- השינוי יפורסם באתר ותינתן אפשרות למתן תגובות עד 45 יום. על-פי תכני התגובות תמשיך הוועדה בפעילותה.

## נספח לקוד האתי של פ.א.י עודכן ב-26 נובמבר 2023 כללים אתיים בהתייחס להתנדבות ביעוץ ופיתוח ארגוני

\*כל האמור להלן בלשון זכר מתייחס גם ללשון נקבה

רקע

תופעת ההתנדבות בחברה הישראלית התרחבה בשנים האחרונות ונתגלתה בכל עוצמתה בתקופת זו והיא מציבה בפני החברה הישראלית אתגרים חדשים המחייבים התייחסות להיבטים אתיים. אלה באים לידי ביטוי ביחסי הגומלין בין המתנדבים לבין הארגון בו הם פועלים ובין המסגרות השונות העוסקות בתחום ההתנדבות.

הנהלת פ.א.י. מעודדת פעילות התנדבותית. היא רואה את עצמה מחויבת להגדרת כללי ההתנהגות הראויים בפעילות הייעוץ ו/או הפיתוח הארגוני בין אם הוא ניתן בשכר ובין אם הוא בהתנדבות.

הגדרת ההתנדבות: אדם הפועל למען הזולת והחברה מתוך רצון חפשי וללא קבלת תמורה כלכלית עבור הפעולה ההתנדבותית שכוללת תרומת זמן, שירות, מומחיות, ידע, יוקרה ו/או מערכת קשרים, לארגונים, למוסדות ולתנועות, ולקהילות לפחות למשך פרק זמן לגביו התחייב המתנדב.

**נדגיש: על היועץ המתנדב חל הקוד האתי המקצועי של פ.א.י. וכי ההנחיות שלהלן באות בנוסף לקוד ומתייחסות להיבטי ההתנדבות.**

### כללי התנהגות:

המתנדב מחויב לערוך חוזה בו יוגדרו תנאי היעוץ, היקפו ומשך הזמן.

על היועץ לעמוד בחוזה שסוכם בינו לבין הארגון מקבל שרות היעוץ. עליו להודיע מראש על כל שינוי בתנאי התנדבותו.

המתנדב מתחייב שלא לקבל טובות הנאה חומריות כלשהן מהארגון בו נעשית פעילות היעוץ או מבעלי עניין אחרים הקשורים לארגון הנועץ. למעט מתן תשורות שערך המצטבר אינו עולה על \$40

בתום תקופת ההתנדבות, היועץ יעביר אך ורק לידי נציגי הארגון בו התנדב תיעוד מלא ומפורט של מהלכי היעוץ והמלצותיו (זאת ללא קשר לתוצרים שהיועץ נדרש להעביר במסגרת פעילותו ההתנדבותית).

כאמור בקוד האתי המקצועי, מתחייב היועץ המתנדב לשמור על כללי החיסיון ושמירת מידע בתהליך היעוץ. כל מידע שרכש היועץ בארגון הנועץ, לא יועבר לארגון אחר. במידה והיועץ יימצא בניגוד עניינים עליו לדווח על כך לארגון, ולהסדיר את נושא ניגוד העניינים עם נציגי הארגון הנועץ.

היועץ לא יתנה את תקופת התנדבותו בארגון, בהמשך עבודה בשכר מעבר לתקופת ההתנדבות שנקבע בחוזה.

יצירת חוזה התקשרות בשכר לארגון בו שימש היועץ כמתנדב תתאפשר רק בתום פרק תקופת ההתנדבות שהוגדרה בחוזה בתחילת ההתנדבות.