



קוד אתי ראוי לחברה ראויה: מה לכתוב בקוד אתי?

מאת: ד"ר יובל דרור

קוד אתי וכתיבתו הפכו בשנים האחרונות למצרך נדרש בחברות עסקיות (וגם שאינן עסקיות). כתיבתו של קוד בתוך מסגרת ארגונית קיימת יכול להיות הליך עתיר משאבי זמן ולכן, בחלק מהחברות אנחנו רואים שהקוד נכתב על ידי גורם מטה (בדרך כלל במחלקה המשפטית או במשאבי אנוש) ושתהליך הטמעתו הצטמצם להפצתו בכלי התקשורת הפנימית (אינטראנט וחוזר פנימי). לעומת זאת חברות אחרות משקיעות בתהליך הכתיבה זמן, מקימות צוותי פתוח וניסוח ומפיצות את הקוד בתהליכים חובקי ארגון ומושקעי משאבים. איך ניתן לדעת האם הקוד שנוצר בתהליך השני ראוי יותר מזהו של התהליך הראשון? מאמר זה מבקש להציב קריטריונים לבחינת השאלה מהו קוד אתי ראוי?

ד"ר יובל דרור, ראש התכנית לתואר שני בייעוץ ארגוני בבית הספר למנהל עסקים ע"ש רקנאטי באוניברסיטת תל-אביב. פעיל בייעוץ לארגונים בתהליכי כתיבת קודים אתיים והטמעתם.

את זכותו של כל ארגון לבחור לעצמו מערכת ערכים ייחודית לו בלא מחויבות להיענות לדרישות של גורמים חיצוניים לארגון. יוזכר כי במצב הנוכחי, ארגונים שבחרו לעצמם את הדרך הזאת, מצאו עד מהרה את עצמם חבולים וכבולים על ידי מערכת חוקים ורגולציה שצמצמה את מרחב הפעולה שלהם (ראה לדוגמא, הבנקים, חברות הביטוח והפיננסים וחברות הסלולר).

נוסיף עוד כי ארגונים ופרופסיות מתקיימים בכדי לשרת צרכים של אוכלוסיות מסוימות. ארגון פרופסיונאלי מגדיר את דרישותיו מחבריו ואת האופן בו ישרתו את סביבתם; ארגון עסקי משרת את צרכי חבריו באמצעות קניה מספקים ואספקת מוצרים או שירותים לצרכניו. הארגון למטרות חברתיות או שלטוניות ("ללא-מטרות רווח") עושה דבר דומה לטובת מטרותיו החברתיות. כלומר, כל הארגונים הם התארגנויות חברתיות הנדרשות לאנשים כדי להתקיים. ללא מענה ראוי למערכות המוסר של האנשים שבתוכם הארגון מתקיים (התרבות) אנשים לא ירצו לעבוד בו, ספקים לא ירצו לספק לו וצרכנים לא ירצו לקנות ממנו. אולם, הארגון צריך גם להתקיים ולהמשיך להתפתח ולצמוח (אחרת לא יוכל לספק את הצרכים והרצונות לעיל לאורך זמן).

מסקנות עד כאן: הקוד האתי של הארגון הינו אחד מהביטויים למערכת הערכים והנורמות שהגוף לוקח על עצמו להתנהג על פיהם. בכך הוא אחד מהכלים להטמעה ולחזיון התרבות הארגונית המוצהרת. הקוד האתי צריך לסייע בהתאמת הפעילות הארגונית לסביבה העסקית שבה הוא פועל כדי לא לפגוע ביכולת ההישרדות שלו - כלומר הקוד צריך להיות אפקטיבי. לבסוף, תהליך של יצירת קוד אתי הוא תהליך של יצירת הסכמות בין חברי הארגון - כלומר הקוד צריך להיות מוסכם.

איך יוצרים קודים אתיים כיום?

תהליכי הכתיבה הקיימים בארגונים כיום מייצגים כמה סוגי בעיות המקשות על הגעה לקוד ראוי.

כתיבה משפטנית:

קוד אתי "משפטי" המנוסח בשפה משפטנית על ידי משפטנים מעוגן בתפיסה שאתיקה היא הביטוי

לפני שנכנס לעובי הקורה, כמה מילים על מהו קוד אתי. קוד אתי הינו מאגר הערכים, הנורמות וכללי ההתנהגות שגוף (יהיה זה ארגון או פרופסיה) אימץ לעצמו מתוך בחירה. מאגר זה אמור לכוון את פעילותו של הגוף מול בעלי העניין השונים שעמיהם הוא במגע לאורך שלבי פעילותו השונים (כלפי פנים וכלפי חוץ). מאחר והקוד כולל רשימת ערכים מסוימים הוא צריך להשלים ולא לנגוד את החזון הארגוני ואת האסטרטגיה הארגונית. בנוסף, הוא צריך להיות תואם את המערכת החוקית שלאורה פועל הארגון האמור (רק ארגוני פשע יכולים להרשות לעצמם מערכת ערכים שאיננה תואמת את החוק התקף). הפילוסופים של המוסר והאתיקה מציגים כמה אפשרויות לסווג את האתיקה. נסקור כאן בקצרה שלוש מהן:

האתיקה המוחלטת:

מבוססת על הרעיון כי ישנו סט של ערכים המייצג את הטוב המוחלט (האתיקה האריסטוטלית לדוגמא). לפי גישה זאת ישנה רשימה מסוימת של ערכים המייצגת את המוסר העילאי והיא זו שצריכה לכוון את ההתנהגות. בעולמנו הגלובאלי שבו המפגש בין חברות (במובן של society או תרבויות) מתרחש בצורה הרבה יותר אינטנסיבית מאשר בימי יוון העתיקה, קשה יותר ויותר להגדיר מהו סט הערכים המשותף לכלל העמים שעל הגלובוס שלנו.

האתיקה הנורמטיבית:

פתרון של הקושי שלעיל הינו בעיצובה של מערכת ערכים שהיא המקובלת בקהילה מסוימת ולאורה חברי אותה קהילה אמורים להתנהג. עיצוב מערכת הערכים זאת הינו הליך מתמשך של בחירות בדרכים שונות (חלקן בתהליך גלוי כמו החלטות במסגרות פורמאליות וחלקן בצורה לא מודעת). קיומו של סט ערכים כזה מבוסס על הסכמה בין חברי ההתארגנות. תהליך זה משקף אבולוציה של ערכים כאשר בכל נקודת זמן ישנם ערכים מקובלים, ערכים נוסטלגיים וערכים עתידניים.

האתיקה הסובייקטיבית:

גישה זאת תומכת במצב שבו לכל יחיד ישנה זכות הבחירה לגבי מערכת הערכים שתכוון אותו ושעל פיה אין העדפה למערכת ערכים חיצונית ליחיד. בהתייחס לארגון כיחיד האמור - גישה זאת מצדיקה

היום יומי של הנוהל, דרישות הרגולציה והחוק כפי שהם חלים על הארגון. קוד כזה קיים בדרך כלל בחברות גלובאליות המונחות בעיקר על ידי הסגנון האתי האמריקאי, ושיש להן קושי ליצור מערכת ערכים המשלבת את מגוון התרבויות שבהן הן פועלות (דוגמא לקוד אתי כזה הוא הקוד האתי של חברת "טבע"). הקושי בקוד כזה הוא בכך שהוא מהווה מעין שופר של ספר הנהלים של הארגון ושל ספר החוקים של המדינה. יש בו אך מעט מסרים המייחדים את הארגון עצמו (למרבית החברות הפיננסיות בישראל ישנו קוד כזה).

הכתבה מלמעלה על ידי בעלים,

מועצת מנהלים או הנהלה חדשה (לדוגמא, בתהליכי הפרטה או מיזוג). קוד כזה הנכתב בדרך כלל כחלק מתהליך חשיבה אסטרטגית בהנהלה בכירה, תואם את החזון של הארגון אך עשוי להתעלם מרצונותיהם של מנהלי דרג הביניים והעובדים - שאינם שותפים לעיצוב החזון (דוגמא לקוד אתי כזה הינו הקוד המחודש של בנק הפועלים שבו הוטמעו ערכי ה"קיימות").

כתיבה מלמטה על ידי קבוצת עובדים ומנהלים בדרג התיכון.

גישה זאת היא הרווחת יותר בישראל כיום. באמצעותה מגיעים לקוד המשקף את הערכים הקיימים היום בארגון ושאותם רוצים לשמר. הקושי בקוד כזה הוא כפול: ראשית, הוא איננו מאפשר להנהלה הבכירה להזדהות איתו ולהוביל אותו. שנית, הוא משקף יותר את הערכים הרצויים בתהליך הפנימי בארגון ופחות את צרכי ההתאמה של הארגון לסביבתו העסקית.

מכאן שקוד ראוי צריך להיכתב בדרך ראויה - דרך

שתיצור מוצר שאיננו רק חופף לחוק ולנהלים של הארגון, שמאומץ גם על ידי העובדים וגם על ידי ההנהלה ושיתרום להמשכיות הארגון ולצמיחתו.

מכאן אפשר לחזור לשאלה מהו קוד ראוי.

הקוד האתי צריך לענות לשלוש שאלות או משאלות:

1. מהם הערכים שחברי הארגון חושבים לראויים?

2. מהם הערכים שאפקטיביות הארגון דורשת?

3. מהם הערכים שהסביבה העסקית והחברתית תעריך?

נענה על השאלות אחת לאחת.

השאלה הראשונה: עוסקת בבחירת הערכים המועדפים על ידי חברי הארגון הנוכחיים. היא נשענת על הגישה הסובייקטיבית שהוזכרה לעיל ומנסה לגבש הסכמות על רשימת הערכים בתוך הארגון. תהליך כזה מנסה לחשוף את תפיסות חברי הארגון הנוכחיים לגבי הערכים החשובים להם, הערכים שבגללם הם נשארים בארגון והערכים המשקפים את ההיסטוריה של הארגון שאותם רוצים לשמר (הגישה הנוסטלגית). מהלך כזה יספק בדרך כלל ערכים שבין אדם לחברו, ערכים הקשורים בעבודת צוות ובקיום הדדי ראוי. במידה מסוימת רשימה זאת תחפוף את רשימת הערכים של האתיקה המוחלטת. דוגמאות לערכים כאלו יהיו שיתוף פעולה, חברות, התפתחות אישית, ראש גדול, העובד במרכז, הנאה וכד'.

השאלה השנייה: מהם הערכים שיתרמו לאפקטיביות הארגונית. הספרות המקצועית שהצטברה בעשורים האחרונים התכנסה למסגרת מצומצמת של ארבע קבוצות ערכים:

ערכים של פעולה יצרנית: שיעמידו במרכז תשומת שלב את הצורך הארגוני לספק את השירות או המוצר ללקוחות ולצרכנים. פעילות זאת היא ההכרח הקיומי של הארגון. ערכים לדוגמא יהיו השקעה, מקצוענות, הישגיות, מחויבות למשימה וכד'.

ערכי יציבות וסדר: ערכים אלו צריכים לתמוך בקיום השוטף של הארגון, ביעילות שלו, במשמעת הפנימית שתאפשר לקיים שגרת פעילות יצרנית / שירותית. ערכים אלו צריכים לסייע לכך שהייצור והשירות יעשו באופן שמשאיר עודף ונותן תועלת. ערכים לדוגמא: איכות, חסכנות, לקיחת אחריות, משמעת וציות וכד'.

ערכי חדשנות ויצירתיות: ערכים שיאפשרו להתפתח ולקיים צמיחה בעולם תחרותי תוך כדי התאמה אפקטיבית ללקוחות וספקים. ערכים

הישראלית בכללותה - מהם ערכיה?
גישת מחזיקי העניין (stakeholders) מציעה לאתר את הגורמים שלהם עניין בפעילות הפירמה ולזהות את מערכות הערכים שהם מנסים לקדם. ככל שתימצא התאמה טובה יותר בין מערכות הערכים הללו למערכות הערכים של הפירמה כך ייקל עליה לנהל את ענייניה מולם. כמובן שיכולות להיות התנגשויות בין מערכות הערכים של בעלי העניין השונים (הבעלים, הקהילה, השלטון המקומי, קבוצות אינטרס שונות וכד'). כתיבת קוד אתי צריכה על כן להישען על תהליך מדוקדק של לימוד מפת האינטרסים שבתוכה פועל הארגון. ככלל, לכל פירמה יכולות להיות מספר רב של קבוצות מחזיקי עניין. בעבר היה מקובל לתאר אותם באמצעות מעגל קונצנטרי שבמרכזו ארגון המוקד (צד שמאל שבאיור להלן). גישה זו רואה את הארגון כנקודת המפגש של האינטרסים והצרכים של מחזיקי העניין שבו ומכוננת לכך שארגון המוקד נדרש להתאים את מערכת הערכים שלו לאלו של השותפים העסקיים שלו באמצעות דיאלוג עימם. כיום נדמה שתיאור רשתי של מערכות היחסים בין מחזיקי העניין השונים מתאים יותר (צד ימין של האיור להלן) מבנה זה משקף את התפיסה כי הסביבה העסקית היא למעשה רשת של קשרים בין שותפים לעסקים המקיימים דיאלוג רב זרועי לצורך מימוש הצרכים והאינטרסים שלהם. לעניין הקוד האתי, מבנה רשתי זה משקף את הצורך לאתר את מערכת הערכים שתספק את הרשת כולה - דרישה שהיא הרבה יותר מורכבת למימוש.

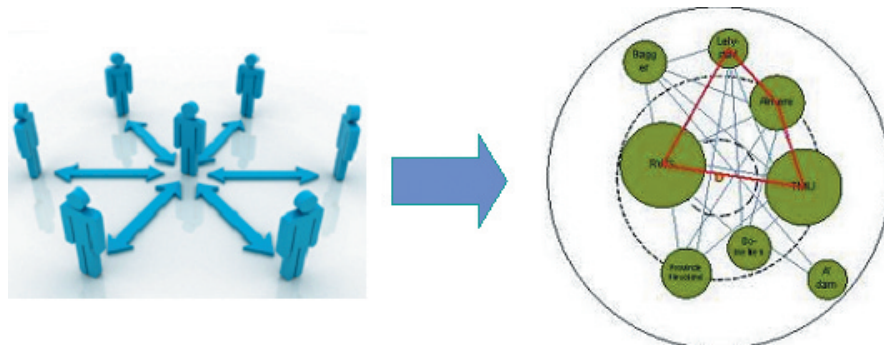
לדוגמא יהיו הלקוח במרכז, ראש גדול, יוזמה, תעוזה, גמישות, התלהבות וכד'.

ערכי חברה ויחסים בין אישיים: שיאפשרו לאנשים לעבוד ביחד ולרצות להיות שייכים לארגון לאורך זמן. ערכים לדוגמא יהיו, אכפתיות, חברות, פתיחות, שיתוף אינטרסים וכד'. רשימה זאת עשויה להיות דומה לרשימת הערכים שתיווצר במענה לשאלה הראשונה.

המודלים הללו מציינים, כי באופן טבעי תמיד צפויה התנגשות בין הערכים השונים שעל הארגון לקדם. לכן, קוד אתי עשוי לכלול ערכים, שבמצבים מסוימים עשויים לכלול סתירה פנימית (לדוגמא, בין מחויבות ליחידה שלי לעומת מחויבות לארגון בכללו; בין מחויבות לאנשים למחויבות למשימה; בין מחויבות למסורת לבין רצון להתחדש). ומכאן, **שסתירות פנימיות בתוך קוד אתי אינן הופכות אותו לקוד שאיננו ראוי**. הפתרון לסוגיה זאת טמון באופן שבו מתנהל הארגון בעל הקוד האתי ובאופן שבו הוא מנהל את הסתירות הפנימיות (נושא שהוא מחוץ למסגרת של מאמר זה - ראה למשל מאמרי בנושא אכיפת אתיקה בארגונים¹).

השאלה השלישית היא מהם הערכים של הסביבה העסקית והחברתית שבה הארגון פועל ושאליה הוא צריך להתאים את עצמו. הדיון כאן יכול להתחלק לשניים. המרכיב האחד, מיהם בעלי האינטרס המרכזיים בסביבה העסקית ומהי מערכת הערכים שהם מנסים לקדם? השנייה, החברה

איור מס' 1: מפגש ערכים בין מחזיקי עניין



1 ירחון משאבי אנוש 259-260 יולי אוגוסט 2009 עמ' 34-45.

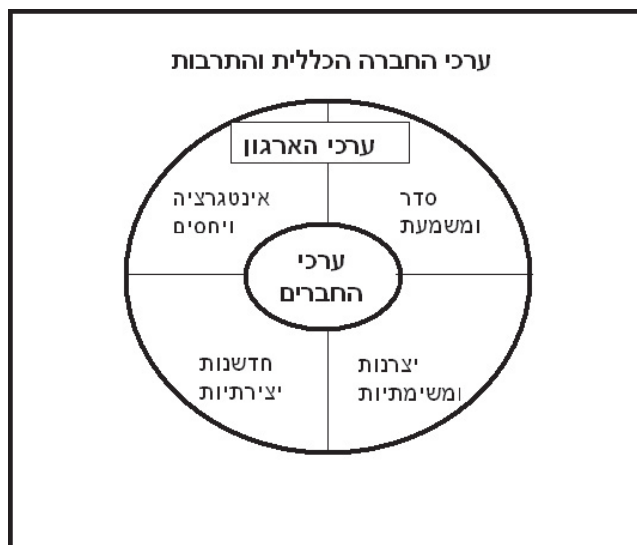
רווחיות, יושר צדק והגינות, סובלנות, איכות חיי האדם, רגישות לחולשה, אחריות לסביבה ועוד. הדרך השנייה הינה לבחון את דרישות גופי האתיקה הפעילים - הבולט שבהם הוא ארגון "מעלה". בתהליך קבלת הציון לעמידה בדרישות לאחריות חברתית מציין השאלון של "מעלה" רשימה של ערכים שהארגון צריך שיתקיימו אצלו, אחריות, אמון, יושר, מקצועיות ושמירה על כבוד האדם, חייו ובריאותו.

גופים אחרים שעוסקים בהטמעת קודים אתיים בעולם המערבי מזכירים ערכים כמו מתן דוגמה אישית של ההנהלה הבכירה, יושר, הגינות, מתן כבוד לצד השני איתו עושים עסקים, הימנעות מרמאות, הטעיה או ניצול פרצות בחוק, יושרה ונאמנות לתרבות הארגון וכד'.

כפי שאפשר לראות, יכולה להיות חפיפה בין הערכים הנגזרים מכל אחד מהמהלכים שנמנו לעיל. חברה יכולה לבחור את רשימת הערכים באופן המתאים לה - אך עליה לוודא כי הם יתנו ביטוי לכל אחד מששת המרכיבים החשובים (ארבע קבוצות ערכי הארגון, ערכי החברים וערכי החברה שמסביב) - כפי שמראה האיור להן.

מבנה רשתי של קשרים עם מחזיקי עניין משקף מצבים שבהם התאמת הקוד האתי לדרישות מחזיק עניין מסוים עשוי ליצור התנגשות עם צרכיו והאינטרסים של מחזיק עניין אחר. לדוגמא, ארגון יכול לדרוש מספקי כוח האדם שלו (חברות של עובדי קבלן או מיקור חוץ) להתחייב לסטנדרטים של העסקה המקובלים על האיגוד המקצועי כדי לשמור על "שקט תעשייתי". מחויבות זאת עשויה לגרום לעליה בעלויות כוח האדם שיבואו על חשבון רווחיות ויכולת לשלם דיבידנד. בנוסף, היענות לדרישה זאת עשויה לחשוף את הארגון לטרוניות מצד חברות אחרות בענף שיידרשו אף הם לעמוד באותם סטנדרטים.

בחברה הישראלית² ישנם כיום שני מקורות שמאפשרים להבהיר מהם הערכים שהיא תעריך ושאים יאומצו ימנעו את ההתנגשות בין הארגון לבין מעצבי דעת הקהל (הכנסת, הרגולציה, השלטון המקומי והגופים החברתיים). מקור אחד הוא הצעת חוק לטיפול אתיקה שהוגשה ועדיין ממתנה לחקיקה³. על פי הצעת חוק זו הערכים שחברה צריכה לפעול לאורם הם רבים, אחריות אישית, כוללת ומשותפת, אמינות, יושרה, מקצועיות,



איור מס' 2: תכולה של קוד ראו

² ישנם ענפים עסקיים שמחויבים גם לפעולה על פי הנחיות של ארגונים ורגולטורים בין-לאומיים דוגמת חוק Sarbanes-Oxley Act of 2002, באזל 2 & 3 וכד'.

³ ראה הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים עסקיים התשס"ט - 2009 של חבר הכנסת אריה אלדד שהוגשה לכנסת השמונה עשרה פ/322/18.

דרישות מתנגשות. הקושי הוא בכך שאיזון הוא בעיני המסתכל - גם כלל זה מצריך מראה נבוכים שיענה על השאלה האם מצאנו את האיזון הנכון בין הצרכים המתנגשים של מחזיקי העניין השונים באופן שמחזק את הקיום של הארגון? עצם העמדת השאלה שלעיל כשאלה לגיטימית היא תחילתה של דרך בכיוון הראוי.

המבחן האחרון של תכולת הקוד האתי יכול להיות מבוסס על שני קריטריונים ראשיים. האחד, מה מידת החפיפה בין הקוד לבין ספר הנהלים של החברה וחוקת העבודה שלה (ככל שהקוד דומה יותר כך הוא מיותר יותר); השני, באיזה מידה הקוד ייחודי ומבחין בין החברה הזאת לחברות אחרות בענף שבו החברה פועלת (קוד כמשלים לחזון ולאסטרטגיה ותומך במיצוב התחרותי), ולחברות הפועלות בענפים אחרים (יהיה זה אך טבעי שלבנקים השונים יהיה קוד עם ערכים דומים ושאלו יהיו שונים מערכי הקוד של רשתות למכירת תרופות למשל).

בנוסף, בשל הניגודיות הטבועה במבנה הערכים שייבחרו, הארגון צריך לבסס לעצמו תהליך סדור של חיפוש אחרי האיזון הראוי בין הערכים השונים במצבים החברתיים והעסקיים הייחודיים לו המתרחשים מעת לעת.

נסיים בהערה,

בחברה הקפיטליסטית המערבית למונח "ערך" ישנן שתי משמעויות: ערך במובן המוסרי וערך במובן הכלכלי. בשנים האחרונות המשמעות המוסרית של המונח קרסה מול המשמעות הכלכלית שלו. ישנם כאלו התולים את המשבר העולמי של סוף העשור הראשון למאה ה-21 בבלבול בין שתי המשמעויות של המונח. אפשר להניח שהמחאה החברתית המפתחת בשנה האחרונה במקומות רבים בעולם מציפה אף היא את מרכזיותו של הערך החברתי על חשבוננו של הערך הכלכלי. כאן ארצה להדגיש היבט אחד שלא קיבל בולטות בדיונים לעיל והוא, הלגיטימיות של הרווחיות. כאשר בוחנים קודים אתיים המפורסמים על ידי חברות קשה למצוא את ערך הרווחיות או ההישרדות כערך קביל. לדוגמא, "שירות מעל הכל" משקף את חוסר הפרופורציה בין הצורך להיענות לדרישות הלקוח מול הצורך של החברה להרוויח מן הלקוח. באופן דומה, ערך ה"שקיפות" מוצג כאילו כל חיסיון של מידע איננו לגיטימי (להוציא אותו חיסיון המוגדר בחוק כמידע על הפרט). ברור לכל כי חברה שלא תשמור על סודותיה המסחריים עלולה למצוא את עצמה בעמדה תחרותית נחותה. מכאן שדילמות אתיות רבות בארגונים מבוססות על הקושי שביישומו של ערך המביא להגדלת העלויות לארגון.

לכן, הפתרון המוצע על ידי הפילוסופים של אתיקה הינה ה"איזון". צריך למצוא דרך מאוזנת בין