

הרלוונטיות של אתיקה בקונטקסט הסביבה העסקית

ד"ר אבשלום אדם, מרצה לאתיקה
בניהול עסקים ואחריות חברתית
בתכנית ללימודי מוסמך,
בבית הספר למינהל עסקים,
המכללה למינהל, ראשל"צ.
שותף ב - ValuesManagement,
חוקר אורח באוניברסיטאות ברקלי
ובאוניברסיטת סטנפורד.

מאת: ד"ר אבשלום אדם

של הפירמה עם מחזיקי עניין שונים, אינו שיטת ניהול חדשה. מאז 1943 עושים מנה-ליה של ג'ונסון וג'ונסון שימוש בקוד האתי במערכת קבלת ההחלטות היום יומית ובע-תות משבר. עם זאת, רק לפני עשרים שנה החל תהליך של שילוב קוד אתי בניהול הארגון לקבל תפוצה רחבה. כיום, בכל החב-רות הגדולות וגם בחברות קטנות רבות בשוק האמריקני קיימים קודים אתיים. בחלקן יש גם תכניות אתיקה. תהליך זה של אימוץ קודים אתיים קיים גם בארגונים במדינות אירופה, במחוזות אוסטרליה, ובישראל - בעיקר בחברות רב לאומיות, אך גם במספר חברות מקומיות ובמינהל הציבורי. בארצות הברית, תפוצת הקוד האתי במספר רב מאוד של חברות היא תוצאה של מספר גורמים: חברו לכך ההנחיות לענישה הפדראלית בארצות הברית מאז 1991, שעודכנו ב-2004; חוק סרבנס אוקסלי 2002 ושינויים אחרים ברגולציה, אשר באו לפתור את משבר האמון שנוצר בשווקים הפיננסיים עקב שערוריות שונות. השערוריות שהפכו למטבע לשון שחוקה ביותר להתנהגות עסקית מושחתת הן אנדרסן ואנרון. בחברות אלו, מנהלים בכירים ועובדים זוטרים התנ-הגו באופן לא אתי ולא חוקי והביאו לקריסתן. בקריסתן פגעו החברות עצמן בכל מחזיקי העניין שלהן וסיכנו את קיום השווקים הפיננסיים הגדולים בארצות הברית. לאנרון ולאנדרסן היה קוד אתי, אבל לא לכל עוב-דיהן הייתה מחויבות כנה לנהוג על פיו. באנרון הגדילו הדירקטורים לעשות ופיטרו את ההנהלה הבכירה מציות לקוד האתי! הדרישה, המעוגנת בחקיקה האמריקנית, לפיה על הארגון העסקי לאמץ תכנית אתיקה, הכוללת קוד אתי או אפילו קוד אתי בלבד, היא מצד אחד הודאה של מערכת המשפט בכך שאינה יכולה לרסן באופן אפקטיבי, במסגרת המדינה, את התנהגותם של ארג-ונים. מצד שני היא מבטאת את המודעות

ה אם קיימת אתיקה בעסקים בישראל? ואם אינה קיימת, האם יש צורך בה? ואם כן, כיצד יידע המנהל לעשות שימוש באתיקה ובאיזה היקף הוא יחיל את הקוד האתי בארגון?

הציבור בישראל מגלה תחושת ספקנות רבה לגבי התנהגותם האתית של עסקים שונים. השערוריות בשוק אך מאששות תחושה זו, ובמידה רבה. באוגוסט 2004, עשו מנהלי סיסקו העולמית שימוש בקוד האתי של החברה כאשר פיטרו את הצמרת הבכירה של מנהלי השיווק של סיסקו ישראל. הנהלת סיסקו הסבירה שעובדים שאינם מתנהגים בהתאם לקוד האתי של הארגון, מקומם מחוצה לו.

למערכת העסקים בישראל, בעקבות כך, יזמו מנהיגי הקהילה העסקית כנס חירום בנושא "אתיקה בעסקים בישראל", בשיתוף עם המי"ל והארץ. בכנס דנו מנכ"ל אסם ומנכ"ל קוקה קולה, בפאנל מיוחד, על כללי התנהגות מחייבים נוכח משבר האמון ביחסי הגומלין בין הפירמה לבין מחזיקי עניין שונים - הס-פקים, המתחרים ואחרים. במקביל התקיים דיון על הסיכון הגדל בעשיית עסקים בצל זילות ערכה של הבטחה. שהרי בהעדר אמון בסיסי בין צדדים לעסקה ובאין ערך להב-טחה, אין המסחר יכול להתקיים. את הלקחים מהדיון הציבורי, בהמשך לקריסת קלאבמרקט, הפיקו מנהליה הבכ-ירים של מוטרולה ישראל. הם החליטו לחייב חלק ממחזיקי העניין שלה לנהוג לפי הקוד האתי של הארגון, בין היתר, כדי לשמש דוג-מה ולקדם את נושא הטמעת הקוד האתי בחברות בישראל. במהלך זה הצטרפה מוט-ודולה לשורת חברות רב לאומיות בישראל, דוגמת אינטל ישראל, המציבות דרישה זו ביחסיהם החוזיים עם ספקים.

אם כן, יש צורך בקוד אתי. כיצד יידע המ-נהל לעשות שימוש בקוד ומה יהיה היקף השימוש בו?

על מנת להשיב על שאלה זו נדרש מעט רקע: קוד אתי, כמכשיר לניהול יחסי הגומלין

לאחרונה התעוררה ביתר שאת התחושה שנפרצו כל הגבולות. לא רק גדרות החוק, אלא גם גבולות ההתנהגות האתית הבסיסית. מחסום הבושה הורד מטה עד כדי איום על אושיות העולם העסקי. עוד לא נח האבק על פרשיית הסוס הטרויאני, שבה נחשדו מנהלי חברות, מהגדולות במשק הישראלי, בהחדרת תוכנות ריגול למחשבי המתחרות ובצבירת מידע לתחרות לא הוגנת, התחילה פרשייה חדשה - קריסת קלאבמרקט. כשרות מעשיה נבחנים כעת בבית המשפט, וההת-נהגות הלא מוסרית של מנהליה ובעליה זכתה לגינוי חריף של מחזיקי העניין שלה. מחזיקי העניין היו בין הנפגעים העיקריים של קלא-במרקט: ספקים שלא קיבלו תשלום עבור הסחורה שסיפקו, לקוחות שרכשו תווי קנייה חסרי כסוי, הבנקים שנתנו אשראי ועובדים שתנאי העסקתם נפגעו, ועתידם הכלכלי לוט בערפל. בנוסף לשובל ההרס שפגע במחזיקי עניין שונים, הזיקו הבעלים גם לעצמם. לבד מת-שלומים לייעוץ אסטרטגי ולעורכי דין, מהבכירים במשק, נפגע שמם הטוב ונפגע המוניטין שלהם. כיצד תשפיע פגיעה זו על יכולתם לזכות בעתיד ביחסי אמון עם ספקים ועם המערכת הבנקאית? הזמן יגיד.

ומה אומרים מנהלים בכירים בעולם העסקי?

בתגובה לפרשיות הסוס הטרויאני וקריסת קלאבמרקט, הביעו כמה ממנהיגי הקהילה העסקית דאגה מדפוס התנהגות מסוכן

יזמת החקיקה בישראל בנושא חיוב בהנהגת קוד אתי מחרה אחרי ההצעות של החקיקה בארצות הברית במיעוט דרישותיה ואף תגיע, לכשתגיע, באיחור רב

בישראל תחום האתיקה בעסקים נלמד במספר מועט של תכניות למינהל עסקים. גם מספר הסדנאות בהן מוצג המידע בתחומים אלו, באופן ראשוני ושטחי, מועט ביותר

הגוברת והולכת לכך שמינימום של כללי התנהגות, שאינו מפורט בחוק, צריך להת-יים לצורך הבטחת קיום המסחר בשווקים.

יוזמת החקיקה בישראל בנושא חיוב בהנהגת קוד אתי מחרה אחרי ההצעות של החקיקה בארצות הברית במיעוט דרישותיה ואף תגיע, לכשתגיע, באיחור רב. יוזמה זו קיימת בישראל במסגרת שתי הצעות חוק, האחת, בהצעה לתיקון חוק ניירות ערך בנושא התשקיף. לפי התיקון תידרש חברה בורסאית להחזיק בקוד אתי ואם אינה מחזיקה, תצטרך להסביר מדוע. הצעה זו מוטלת כאבן שאין לה הפכין על שולחנה של ועדת הכספים בכנסת מיוני 2004. יושבי הראש של ועדת הכספים, (הקודם - הירש-נזון, והנוכחי - לינצמן) כל אחד בזמנו, לא השכילו להעלות את ההצעה על סדר יומה של הוועדה. השנייה היא בהצעת החוק בנושא פיתוח קוד אתי ותכניות אתיקה. הצעה זו מתנהלת בעצלתיים כבר מספר שנים, ועד כה לא אומצה על ידי אף ממשלה. מעניין מדוע אין המחוקק בישראל שש לחייב את המערכת העסקית לנהוג באופן אתי?

מנהלי עסקים המבקשים ללמוד את נושא פיתוח הקוד האתי וניהולו יכולים לעשות זאת אך לעתים רחוקות. זאת מכיוון שהנושא לא נלמד ברמה תיאורטית או מעשית בתכ-ניות ההכשרה ללימודי תואר שני במינהל עסקים. רק לעתים רחוקות, נלמדת האתיקה הארגונית, זו המאפשרת הבנה כיצד נטמיע את האתיקה בתרבות הארגון. כך יוצא, שמ-רבית הקורסים הקיימים אינם מקנים כלים ומיומנויות מעשיות לפיתוח הקוד האתי בארגון. יתרה מזאת, בישראל תחום האתיקה בעסקים נלמד במספר מועט של תכניות למינהל עסקים. גם מספר הסדנאות בהן מוצג המידע בתחומים אלו, באופן ראשוני ושטחי, מועט ביותר. ברבים מהמקרים

המידע מועבר על ידי גופים שאין להם פרסומים מחקריים בתחום, ומידת האפק-טיביות של סדנאות אלו טרם נבדקה. בשונה מהמערכת ללימוד מינהל עסקים בארצות הברית, במדינות אירופה ובמחוזות אוסט-רליה, בישראל יש מעט מאוד תמיכה במחקר בנושא של אתיקה בניהול עסקים. התחום אף אינו מפותח באף לא אחת מהאוני-ברסיטאות.

למרות זאת, ניהול האתיקה בארגון מחייב מבט ממוקד על פיתוח יחסי גומלין עם מחזיקי עניין שונים, שיושתתו על קוד התנהגות ראוי ומחייב. אתיקה עוסקת בשאלה מהו המעשה הראוי שחובה לעשותו? כללי ההתנהגות הראויה, אם כך, הם נדבך מרכזי בקוד אתי. פיתוח קוד אתי הוא תהליך שבו מזהה הארגון שורה של ערכים שיאפשרו לו לשרוד, להתקיים בכבוד ואף לשגשג. מול כל ערך מגדירים אנשי הארגון את כללי ההתנהגות הראויה, שינחו את חברי הארגון בפעילות. זה מספר שנים נעשה שימוש בקוד אתי לניהול יחסי הגומלין של ארגונים שונים עם שורה של מחזיקי עניין. היכולת למזער את הסיכונים ביחסי הגומלין בין הפירמה לבין מחזיקי עניין שונים מותנית, בין היתר, בהתחייבות לנהוג לפי אותן אמות מידה להתנהגות ראויה, שלהן מחויב הארגון. ניהול באמצעות הקוד האתי נעשה מול מחזיקי עניין, הן כלפי פנים הארגון - העובדים - והן כלפי חוץ - הלקוחות, הספקים, אמצעי התקשורת, הסביבה וגורמים אחרים.

להלן מספר דוגמאות להמחשה. ניהול של תהליכי מיזוג בין חברות שונות, בעלות של

תרבויות שונות של התנהגות, יכול לשפר את הצלחת המיזוג אם ישכילו המנהלים ליצור מחויבות לקוד התנהגות אחד, שישמש כפרוטוקול להתנהגות הראויה בארגון המא-וחד. כך למעשה משתמש הארגון בקוד האתי לניהול יחסי הגומלין בין העובדים לבין עצ-מם ובין לבין מנהלי הפירמה. בניהול הארגון, השימוש בקוד אתי על ידי מנהלים יכול לבוא לידי ביטוי ביחסי הגומלין עם העובדים הסרים למרותם, עם עמיתים, עם ספקים, עם לקוחות ואחרים. השימוש בקוד מול ספקים מגדיר את הציפיות שיש לארגון ביחסי הגומלין עם נציגי הפירמה של הספ-קים. תהליך הערכת עובדים, הנעשה על פי הקוד האתי, מסייע בפיתוח אמות מידה ברורות לבחינת הישגי העובדים, לאופן בו הגיעו להישגים מקצועיים: האם עיגלו פינות? ההישגים המקצועיים עצמם אינם בתחום האתיקה.

חברות המשקיעות בשווקים שונים שוא-פות למזער את הסיכונים שלהן בהשקעה. קוד אתי המוטמע בארגון העסקי משמש כאינדיקציה לכך שהארגון עושה כמיטב יכולתו לפעול באופן הוגן. מלבד זאת, יהיה החוק בישראל אשר יהיה, חברות ישראליות הנסחרות בבורסות האמריקניות מחויבות לאמץ תכנית אתיקה אפקטיבית. עלות הט-מעת תכנית אתיקה עבור ארגונים עסקיים גדולים היא בסדרי גודל של מיליוני דולרים, והמשק האמריקני מוציא מיליארדי דולרים על פיתוח, הטמעה ותחזוקה של תכניות אתיקה.

תכנית אתיקה אפקטיבית עושה שימוש נרחב בשיטות פורמאליות לצורך הטמעת האתיקה בארגון העסקי, ביניהן: למידה על ידי קורסים וסדנאות, שימוש באמצעי בקרה וניטור, ריסון ואכיפה, ופעילות שמטרתה שיפור המודעות בנושא האתיקה. עם זאת,

ניהול האתיקה בארגון מחייב מבט ממוקד על פיתוח יחסי גומלין עם מחזיקי עניין שונים, שיושתתו על קוד התנהגות ראוי ומחייב. אתיקה עוסקת בשאלה מהו המעשה הראוי שחובה לעשותו?

היכולת למזער את הסיכונים ביחסי הגומלין בין הפירמה לבין מחזיקי עניין שונים מותנית, בין היתר, בהתחייבות לנהוג לפי אותן אמות מידה להתנהגות ראויה, שלהן מחויב הארגון

הממצאים המחקריים בתחום מראים שאין די בשיטות פורמאליות להטמעת תכנית האתיקה בארגונים. יש צורך גם בשיטות לא פורמאליות בתהליך היישום וההטמעה של הקוד. למעשה, החקיקה האמריקאית מכירה בכך, ולכן יש היום גם דרישה לפיתוח אקלים ותרבות אתית בארגון. אקלים ותרבות אתית מושגים גם באמצעות שימוש בשיטות לא פורמאליות. תפקיד השיטות הלא פורמ-אליות, בין היתר, הוא פיתוח תרבות התומכת בהתנהגות האתית של חברי הארגון.

יסייעו לחברי הארגון במשימתם לאפשר לו לשרוד; הערכים יבטאו את משאלותיהם ביחס ליכולתם לקיומו בכבוד של הארגון ואת רצונם לראות בשגשוגו. ערכי הארגון יבואו לידי ביטוי בכללי ההתנהגות כפי שינוסחו בקוד האתי. תפקיד הערכים להנחות את חברי הארגון במערכת קבלת ההחלטות.

שיטה אחרת, לא פורמאלית, היא "נורמות של חברי הארגון". שיטה זו מציינת את פיתוח ואת חיזוק כללי ההתנהגות במערכת הלא פורמאלית בארגון, ומטרתה לגשר על הפער בין כללי ההתנהגות, כפי שהם מצוינים בקוד, לבין כללי ההתנהגות הלא פורמאליים בקבוצה. תמהיל של שני סוגי השיטות הפורמאליות והלא פורמאליות, הוא המפתח להצלחת תכנית אתיקה אפקטיבית בארגון. קוד אתי מוגדר כאוסף ערכים וכללי התנהגות. יש לנסח את ערכי הארגון בהתאם להבנת חברי הארגון את צרכיו. ערכים אלו

שיטה לא פורמאלית אחת היא "הדוגמה האישית" של המנהל, המבטאת קבלת החל-טה לפי הקוד האתי. תפקיד "הדוגמה האישית" כהתנהגות מעצבת הוא רב, כיוון שבהיות המנהל מודל לחיקוי, הוא עשוי לחזק את הנטייה לנהוג התנהגות אתית.

מכאן שהצורך בקוד אתי בעסקים בישראל הוא דחוף, ויש לקדם תהליכי חקיקה בנושא זה. הקוד האתי מזהה שורה של ערכים שיאפשרו לארגון לשרוד, להתקיים בכבוד ואף לשגשג. תכנית אתיקה אפקטיבית עושה שימוש נרחב בשיטות פורמאליות ולא פורמאליות במטרה להטמיע את הקוד האתי של הארגון. שילוב של אתיקה ככלי ניהולי בהחלטות המנהל ישפר את יכולת הארגון לשרוד, להתקיים בכבוד ואף לשגשג.

תפקיד "הדוגמה האישית" כהתנהגות מעצבת הוא רב, כיוון שבהיות המנהל מודל לחיקוי, הוא עשוי לחזק את הנטייה לנהוג התנהגות אתית

מקורות:

- * אבשלום אדם ואורלי שנקר. "תרבות היחיה בסדר לא עובדת בסיסקו העולמית" הארץ, כלכלה. 25 אוקטובר 2004.
- * אבשלום אדם ואורלי שנקר. "משקיעים באתיקה". גלובס. 27 ספטמבר 2004.
- * אבשלום אדם ואורלי שנקר. "חוסר הבושה של הקהילה העסקית". הארץ, כלכלה. 8 אוגוסט 2005.
- * אמיר טייג. "מוטורלה ישראל". מעריב עסקים. 6 ספטמבר 2005.
- * Adam, A. "Effective implementation of ethical program: theory and practice" Twelfth Annual International Conference Promoting Business Ethics. St. John's University, New York. 26-8 October 2005 (Working Paper in Conference Proceedings).
- * Adam, A., and Dalia Rachman-Moor. "The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes", Journal of Business Ethics, October 2004.

הערה: המאמר מבוסס בעיקרו על הרצאה שניתנה בכנס היועצים הארגוניים השנתי: אין כלי ייעוצי יעיל יותר מתיאוריה טובה, המכללה למינהל, ראשל"צ, 14 אפריל 2005.