

לתאגידיים רבים קוד אתי לא יעיל

ד"ר רוברט אלבין

מרצה בכיר במכללת ספיר, ויועץ לאתיקה ולאחריות תאגידית [בתובנות להישגים](#)

אחריות משותפת באה לידי ביטוי, בין היתר, גם בקודים האתיים שתאגידיים מאמצים לעצמם. אלה מנסחים את תחומי האחריות השונים של התאגיד כלפי בעלי עניין שונים. תאגידיים מבטיחים ללקוחותיהם, באמצעות הקודים האתיים, יעילות, אמינות, מצוינות ועוד. בדומה לכך גם ארגונים המאגדים בעלי מקצועות חופשיים כדוגמת רופאים, אדריכלים או פסיכולוגים מצהירים כלפי הציבור על טיב השירותים שהם מעניקים; הם נושאים באחריות לקיום חסיון טיפולי של פרטי המטופלים והלקוחות, לצד הבטחות לבצע את תפקידיהם בנאמנות, במצוינות, וביעילות.

למרות הדמיון הזה מתקיים הבדל חשוב בין תאגידיים לבין ארגונים מקצועיים. האחרונים חושפים בפני הציבור בעיקר את הסטנדרטים המקצועיים שלהם כפי שהופנמו בחבריהם במהלך רכישת המקצוע, בעוד קוד אתי של תאגידיים מבטא את תפישת הטוב המשותפת של כלל חבריו, ובכך אמור לייצר תרבות ארגונית וניהולית שתאפשר לממש את הישגיו. ההבדל המשמעותי כאן הוא שבעוד המוטבים של אחריות בעלי המקצוע הם בעיקר לקוחותיהם, הרי שהמוטבים של אחריות העובדים בארגונים או בתאגידיים צריכים להיות הם עצמם. זאת משום שעובדי התאגיד הינם בעיקר השותפים הפועלים להשגת מטרותיו, ולא עיקר הנהגים משירותיו. עובד הבנק תורם, תוך ביצוע תפקידו, להשאת רווחי הבנק אך הוא איננו המוטב העיקרי של השירות שהוא מנפק.

תאגידיים ישראלים רבים אמצו בשנים האחרונות קודים אתיים. הקודים מחזיקים את ערכי היסוד הארגוניים ומעניקים בכך תוקף למה שחייב, למה שמותר, ולמה שאסור בארגון. למרות הפופולריות של כתיבת קודים אתיים בארץ מוזר לגלות כי לא מעט מהתאגידיים המתהדרים בקודים אתיים אמצו לעצמם קוד אתי המתאים יותר לארגון מקצועי – קוד המוטה אל הלקוח. חלק מהתאגידיים הבנקאיים כמו גם חברות מספר בתחומי הביטוח וההשקעות מציגים באתריהם קודים מוטי לקוח מעין אלה, והם רק מספר דוגמאות מקומיות למגמה זו. לא תימצאנה בקודים אלה התחייבויות מפורטות של התאגידיים כלפי עובדיהם, ולא עקרונות מפורטים להתנהלות יומיומית של העובדים, לעומת זאת תיאורים של זהות התאגיד ומטרותיו יופיעו בהם באופן כללי מדי. מה שמודגש בקודים כאלה הם חובותיהם הפורמליות של עובדי התאגיד כלפיו. לעומתם רבים מהתאגידיים בארה"ב מחזיקים קודים אתיים ארגוניים המקיפים התייחסויות מפורטות לכלל בעלי העניין שלהם. קודים כאלה מצויים באתרי האינטרנט של יאהו, של מיקרוסופט, ושל בנק ג'. פ. מורגן. אין מדובר כאן בהבחנה מוחלטת בין סוגי הקודים, אלא יותר על הבחנה התלויה בהקשר. הבחנה שניתן לגזור מנתונים שונים: מאורך הקוד, ממידת פירוטו, ממספר הדוגמאות המוצגות בו, ומהכרה במורכבות נמעניו ובמספרם ועוד.

קל להבין מדוע מעדיפים גופים עסקיים להשתמש במשאב זה לטובת הידוק האמון בינם ללקוחותיהם. עם זאת אלה המאמצים קוד אתי שאינם מתאים לתאגיד מבטאים הערכה לא מקצועית של

עולם הצרכנים החדש, וזאת אף נושאת בחובה נזק כפול. ראשית, תאגיד כזה מחמיץ את ההזדמנות להשתמש בקוד האתי כמשאב ניהולי רב השפעה. יש בניסוח משימות השגרה של התאגיד בשפת הקוד עוצמת הנעה גדולה. היא פוגשת את חברי התאגיד בשדה השיח הנורמטיבי והרגשי, ומכאן הפוטנציאל הגדול לגיוס המוטיבציות של העובדים. שנית, במציאות שבה הלקוחות הופכים לצרכנים מתוחכמים קשה ליצור הרגשה של נאמנות או אמינות, למשל, דרך הצגתן כערכים בקוד האתי. בכל היחסים שאנו מקיימים עם הזולת איננו עומדים על אישיותם של האחרים דרך עדותם העצמית. אנו, הצרכנים מבקשים לעמוד על יכולתו של הבנק להיות אמין ונאמן באמצעות התנסות בעבודה יומיומית איתו, לא דרך הצהרותיו, ואלו הכלולות בקודים כאלה אינן מחזקות את אמינותו.