

משכנות שאננים מיסודה של הקרן לירושלים
Mishkenot Sha'ananim Founded by The Jerusalem Foundation
مشكنوت شاننيم قام با نشائها صندوق القدس



מרכז הכנסים ע"ש קונרד אדנאואר

המרכז לאתיקה בירושלים

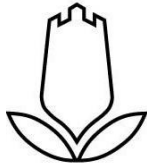
תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה מקצועית

כותב המאמר ד"ר אבשלום אדם

סמינר מתודולוגיה וגורמי הצלחה

של תהליך הטמעת קוד אתי בפרופסיה ובתאגיד

22 בספטמבר 2008



המרכז לאתיקה בירושלים

תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה מקצועית¹

מהו תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי?

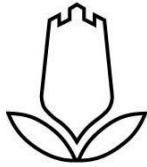
מטרתו של תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי היא פיתוח ושימור היכולות של חברי הארגון לערוך שיקול דעת, לבחור ולהחליט להתנהג באופן ראוי, כלומר על פי אמות המידה של הקוד האתי של הארגון בטווח הקצר ובטווח הארוך. הקוד האתי אינו משמש תחליף לחוק, אלא נוסף עליו, ומאפשר מענה לשאלות עליהן החוק אינו עונה.

תפקידו של הקוד האתי הוא כפול. אם נדמה את החבר בקהילה המקצועית לנווט המנווט את ספינתו, הרי שתפקידיו של הקוד האתי הם לשמש כמגדלור המונע מנווט האוניה לעלות על שרטון ובכך למנוע פגיעה אנושה באוניה, ולשמש כמצפן המנחה את הנווט בדרכו אל היעד. נורמות ההתנהגות המצויות בקוד האתי הן המגדלור והמצפן כאחד במערכת קבלת ההחלטות של חברי הארגון.

מטרתו של הקוד האתי היא לאפשר לחברי הארגון להגדיר את ערכיהם ביחס לחזון של הארגון. היעדים אותם ממלא הקוד האתי הם מגוונים: הגדרת החובות של חברי הארגון כלפי מקבלי השירות או המוצר אותם מספקים; עמידה בדרישות הקהילה המקצועית אליה הם שייכים; עמידה בדרישות המשפט; והצלחה בניהול הסיכונים והסיכויים בטווח קצר ובטווח ארוך בפעילות כחברים בקהילה המקצועית.

ניתן לחלק את תהליך ההטמעה האפקטיבי של קוד אתי מקצועי לארבעה חלקים: פיתוח קוד אתי, השיטות להטמעתו, אכיפתו ותחזוקה של התנהגות בהתאם לו. נפרט. החלק הראשון הוא פיתוח הקוד האתי המקצועי, תהליך המורכב מזיהוי הערכים וכללי ההתנהגות אשר ישמשו כאידיאל מנחה (regulative ideal) להתנהגות חברי הקהילה המקצועית. החלק השני הוא הטמעתו של הקוד האתי. הטמעה זו היא תהליך מורכב. היא מתחילה כבר בדיון על פיתוח הקוד האתי, דיון אשר מעלה למודעות את תפקידו של הקוד האתי בהחלטות; ההטמעה ממשיכה בבחירת אמצעים להפיכתו של הקוד האתי לכלי ניהולי מקצועי אשר מנחה בבחירה בין חלופות במערכת קבלת ההחלטות של הארגון; ולסיום, ההטמעה כוללת גם הדרכה בשימוש בקוד והנחלתו בארגון. החלק השלישי הוא פיתוח מערכת אכיפה שתפקידה לנטר, לבקר ולאכוף, ולשמור על גבולות ההתנהגות הראויה.

¹ המאמר הוזמן ליום עיון בנושא מתודולוגיה של גורמי הצלחה של תהליך הטמעת קוד אתי בפרופסיה, מרכז אקדמי, ד"ר אבשלום אדם, במרכז לאתיקה בירושלים, 22 ספטמבר 2008 במשכנות שאננים, ירושלים. כותרת ההרצאה הוא "גורמי הצלחה של תהליך הטמעת קוד אתי בקהילה המקצועית".



המרכז לאתיקה בירושלים

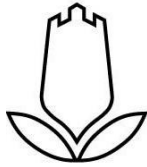
החלק הרביעי הוא תחזוקה. התחזוקה מורכבת מאוסף של תהליכים המתרחשים במנגנונים שונים של הארגון ובמערכת הלמידה שלו, חלקם באופן חד פעמי וחלקם באופן מחזורי. בתהליכים אלה מתרחשות פעילויות של למידה, בחינה ביקורתית, ודין בסוגיות העולות בתחומי הקוד האתי אשר מופיעות או מושפעות ממערכת קבלת ההחלטות של חברי הקהילה המקצועית.

על מנת שהתהליך, המורכב מארבעה חלקים אלה, יהיה אפקטיבי, יש צורך בקביעת האחראים לביצועו והמדדים להצלחתו; נפרט.

וועדת היגוי: בנייה מודעת של התהליך מצריכה ליווי שלו על ידי וועדת היגוי (או ועדת אתיקה) אשר חלק מחבריה יהיו בכירים בארגון. חברי הוועדה ישאו באחריות לניהול התהליך (תוכנית התהליך תקבל אישור של המושלים בקהילה). ועדת ההיגוי בשיתוף עם ראש הארגון יגדירו את הציפיות והשאיפות מהתהליך בצורה מדידה.

מדדים: יש לקבוע אמות מידה שעל בסיסן יוגדרו הציפיות והשאיפות מן התהליך. התוצרים הצפויים של התהליך יוגדרו במונחים של אמות מידה אלה, ובהתאם לכך ייקבעו המדדים אשר ימדדו שינוי בהתנהגות. תוצאות המדידה יעובדו בשיתוף עם מומחים חיצוניים בלתי תלויים, והמסקנות יפורסמו באופן פומבי בקרב חברי הקהילה המקצועית. תוצאות המדידה ישמשו לתהליך למידה שבו יופקו לקחים ממה שנעשה בתהליך, מתוך כוונה להגיע להתנהגות המצופה. לדוגמה, ניתן לפתח מדדים לבדיקת שיקול הדעת, המשתמש בקוד האתי לשם הנמקה של בחירה בפעולה וכחלק מהרציונאל לתוכניות עבודה של הקהילה המקצועית: האם הבחירה בין חלופות מבוססת על נימוקים המתייחסים לקוד האתי? אם כן, באיזו מידה? האם קבלת החלטה לפעול לקידום אחת החלופות תיעשה לאור שיקול הדעת שהוזכר או מסיבות אחרות? אם מסיבות אחרות, מדוע? האם ההחלטה יושמה? אם לא, מדוע? האם נערך מעקב אחרי הביצוע בפעילות המקצועית? האם הבחירה שנעשתה נתגלתה כבחירה ראויה גם בדיעבד? המדדים המוצעים כאן הם חלק קטן ממספר המדדים האפשריים לבדיקת אפקטיביות של תהליך ההטמעה של הקוד האתי בשגרות הארגון.

מהו הרציונאל לשימוש בשיטות הטמעה שונות? נשיב על שאלה זו בתחילה על רקע תיאור סכמטי של המרכיבים של מערכת קבלת ההחלטות המעוגנים בספרות, ושל מאפייני פעילותם של מקבלי החלטות, ויותר מאוחר על רקע נתונים העולים ממחקר האימפירי. את הפעילות של מקבלי ההחלטות ניתן לתאר על פני ארבעה מצבים אפשריים: **מודעות** (זיהוי דילמה, דפוס טיעון המחולק לשתי חלופות), **הבנה** (בחירה בחלופה אחת או וויתור על חלופה אחרת), **יישום** (אימוץ אחת החלופות, החלטה לפעול), ו**מעקב** (ביצוע הפעולה). במערכת קבלת ההחלטות ניתן לחזות כי יתקיימו לחצים חברתיים או אישיים העשויים לפגוע בנכונות להיות מודע (לדוגמה, הכחשה), להבין (לדוגמה, להימנע מבחירה בחלופה



המרכז לאתיקה בירושלים

אפשרית, כי היא עשויה להוביל לבידוד חברתי), ליישם (לדוגמה, החלטה לעשות מעשה שאינו פופולארי) או לעקוב (לדוגמה, ביצוע הפעולה לאורך זמן למרות ההתנגדיות לה).

את מרכיביה של מערכת קבלת ההחלטות אפשר לתאר באופן סכמטי בעזרת ארבעה מצבים המקבילים לנ"ל, ואשר בהם נתמקד בתהליך ההטמעה:

1. **מודעות** ביקורתית של חברי הקהילה המקצועית לניסוחו של הקוד האתי, והתנהגות בהתאם לאמות המידה של הקוד האתי.
2. **הבנה** המודגמת בשיקול דעת המבוסס על אמות המידה שבקוד האתי, אשר תפקידן הוא להנחות את הבחירה בין חלופות אפשריות להתנהגות.
3. **יישום** הוא ההחלטה לפעול לאור הבחירה שנעשתה, ההחלטה לעשות את המעשה הראוי.
4. **מעקב** אחרי ההתנהגות, בטווח קצר ובטווח ארוך. התנהגות התואמת את ההחלטות על פי הקוד האתי תקובע בארגון, באמצעות שורה של מנגנונים הפועלים לאורך זמן ובחלקם יצטרפו לשורה של שגרות הקיימות בקהילה המקצועית.

נפרט מעט קשיים אפשריים ביישום הקוד ופיתוח המודעות לו. נושא **היישום**. בארגונים מקצועיים אשר הוצג בהם קוד אתי חדש או מעודכן, אך לא היה בהם שיתוף נרחב של חברי הארגון בתהליך ההטמעה, וברמקום זאת הובאו מומחים חיצוניים להנהיג את התהליך, תהליך ההטמעה גרר התנגדות של חברי הקהילה וקבלת הקוד האתי הייתה בעייתית מאוד. מעבר לכך, אפילו אם פותח הקוד בשיתוף עם חברי הארגון, בליווי מומחה חיצוני, ולא היה שיתוף של חברי הקהילה ביתר החלקים בתהליך הטמעתו, לא נוצרה אלא מחויבות חלקית לשימוש בו במערכת קבלת ההחלטות. הפיתרון לבעיה זו ביישום הקוד, הוא שימוש בשיטה **לא פורמאלית**. **בפיתוח תרבות** התומכת בהתנהגות לאור האידיאל המנחה, השיטה היא **שיתוף**: שיתוף חברי הקהילה המקצועית בניסוח אמות המידה, ובמציאת דרכים לפיתוח ויישום של תהליך ההטמעה של הקוד האתי. השיתוף מאפשר מחויבות חזקה יותר ליישום ולתחזוקה של הקוד בהשוואה לתהליך ללא שיתוף.

נושא **המודעות**. תהליך הפיתוח של הקוד האתי, אינו פוסק לכל אורך חייה של הקהילה. בתהליך הפיתוח כלולים ביקורת ושינוי (או עידכון) של הקוד האתי, למען שמירתו כמענה על צרכי הקהילה המקצועית בנסיבות המשתנות. העיסוק בקוד והדיון בו בין חברי הקהילה ובדיקת התאמתו לצרכיה בצורה קבועה ומחזורית מאפשר לקהילה המקצועית לדון בצרכים, ברצונות ובמאויים של חבריה, ובכך חשיבותו. מומלץ, אם כן, לבחון את הלימותו של הקוד האתי במחזוריות (בין פרקי זמן ארוכים) או בהתאם לשינויים משמעותיים של הנסיבות, והתאמת אמות המידה בקוד לצרכים, לרצונות ולמאויים של חברי הקהילה המקצועית.



המרכז לאתיקה בירושלים

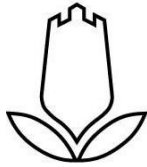
מכאן ניתן לסכם בנקודות את מאפייני תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי:

- סיוע בהבנת תפקידו, מטרתו וחשיבותו של הקוד האתי המקצועי לקהילה.
- מינוי ועדת היגוי בכירה לליווי התהליך אשר, בשלב ההתחלתי, תשמש גם כועדת האתיקה.
- פיתוח מדדים לבחינת האפקטיביות של תהליך ההטמעה והגדרת המדדים להצלחת התהליך בטווח קצר ובטווח ארוך.
- פיתוח קוד אתי מקצועי,
- שיטות להטמעתו,
- אכיפה
- ותחזוקה של התנהגויות בהתאם לו.

פיתוח קוד אתי מקצועי:

מהו קוד אתי מקצועי? ומהי המשמעות של המונח קהילה מקצועית בדיון? קוד אתי מכיל אוסף ערכים וכללי התנהגות (נפרט למטה) והוא אינו אתיקה או מוסר כפי שהם מובנים בהגדרה המילונית². **האידיאל** המנחה להתנהגות של חברי הקהילה המקצועית **מבוטא בקוד האתי** של הקהילה המקצועית. ניסוחו של הקוד ועדכוניו הם המרכיב ההתחלתי של תהליך ההטמעה של קוד אתי בקהילה המקצועית. חיוני שבקוד תהיה התייחסות אל שני היבטים מרכזיים במקצועיות של הקהילה. ההיבט הראשון הוא, **הידע ואוסף המיומנויות** הנדרשים מחברי הקהילה המקצועית. נדגים. בקהילת המקצוע של ראיית חשבון, נדרשים חברי הקהילה המקצועית, להיות **בקיאים** ביסודות מקצועם. לדוגמה, עליהם להכיר את התקינה החשבונאית החדשה IFRS, את משמעות המושג "שווי הוגן", ועליהם להתעדכן בשינויים בתקינה וכדומה. כמו כן, עליהם להיות **מיומנים** בזיהוי ההיבטים השונים

² **מוסר ואתיקה**: אחת מההגדרות המקובלות של המונח "מוסר": אוסף הנורמות של החברה או התרבות. מקור הנורמות הללו הוא בדרך כלל המסורת או השינויים במסורת בה חיים האנשים. התנהגות של אנשים בהתאם לנורמות נקראת התנהגות מוסרית, והתנהגות בניגוד לנורמות, התנהגות לא מוסרית. דוגמה להתנהגות מוסרית או לא מוסרית ולאכיפתה לדוגמה בקהילה החרדית בירושלים: נאוף היא עבירה מוסרית, ואלה החוטאים בה מסתכנים בגינוי או בענישה פרטנית של ידי "משמר הצניעות". אנחנו שומרים את המונח "אתיקה" לבחינה ביקורתית של המוסר, אשר תחום מחקרה המרכזי הוא: "מהו המעשה הראוי שחובה לעשותו?" ופעילות ההמשגה (conceptualization) של הנורמות נעשתה לאחר דיון ביקורתי, אתיקה כוללת בתוכה גם את העיון במושגים המרכזים שבה וגם בנורמות עליהם היא ממליצה. ראו פירוט נוסף בנושא אתיקה וקוד אתי בגוף המאמר.



המרכז לאתיקה בירושלים

של שימוש בכספי התאגיד, באופן בו צריך להיעשות החישוב שלהם, באופני כתיבתם בדוחות הכספיים של התאגיד וכדומה. ההיבט השני, הוא **אוסף אמות המידה** אשר מתפקידן להנחות את הבחירה של חברי הקהילה המקצועית בין חלופות אפשריות בדילמות אשר עולות ביחסי הגומלין בין חברי הקהילה המקצועית לבין עצמם, בין חברי הקהילה המקצועית לבין מזמיני השירות או מקבליהם, או בין חברי הקהילה המקצועית לבין הרשויות השונות³. ובאופן כללי בין חברי הקהילה המקצועית לבין אלה בציבור המושפעים ממעשיהם, אותם נכנה "מחזיקי עניין". הפרקטיקה של פיתוח הקוד מותנית בהבנה של הרכב הקוד. **הרכבו של קוד אתי**

ביסודו, קוד אתי הוא אוסף ערכים וכללי התנהגות. המונח "ערך" מתייחס לפעולת הערכה. תחום הידע העוסק בערכים נקרא תורת הערך או אקסיוולוגיה (אחד מהוגיה המרכזים הוא אברהם מאסלאו, אשר נודע בין השאר בזכות פירמידת הצרכים שלו, המבטאת סולם ערכים). **זיהוי הערכים** יכול להיעשות בשלוש רמות. ברמה הראשונה תפקידו לסייע בהערכת הצרכים אשר יסייעו ליכולת האדם לשרוד; שכן, הנחה מרכזית היא שהחיים הם ערך ראשון במעלה; ברמה השנייה, תפקידו לסייע בהערכת הרצונות של האדם אשר יסייעו ליכולתו לקיום בכבוד; וברמה השלישית תפקידו לסייע בהערכת המאוויים אשר יסייעו ליכולתו של האדם לשגשג. תהליך ההערכה, מסתיים בניסוח אוסף ערכים. **ערכים קובעים מהו הטוב ומהו הרע** (Good and bad) עבור האדם, שכן יכולתו לשרוד, להתקיים בכבוד ולשגשג מותנית בסיפוקם.

לאחר הבחירה בערכים, נבחרים כללי התנהגות המיועדים לקדם את השגתם של הערכים הללו. כללי ההתנהגות הללו מאפשרים לא רק שרידות, אלא גם קיום בכבוד ואף שגשוג. מאחר שהם מאפשרים את השגתם של הערכים, אוסף כללי ההתנהגות הראויים הוא המעשה **הראוי** שחובה לעשותו (Right and wrong). החובה לעשותו נגזרת מכך, שעשייתו תקדם את **הטוב**, ואי עשייתו תפגע בטוב. בחירה **בין המעשה הראוי**, לבין **המעשה שאינו ראוי** הוא תחום הדיון של האתיקה. כללי ההתנהגות הראויים, כללי האתיקה, תפקידם להנחות את מקבלי החלטות בבחירה במעשה הראוי ובהחלטה לבצעו. **ערכים** עונים על שאלות בדבר צרכים, רצונות ומאוויים. לדוגמה, חלק מהצרכים לשם שרידות הם, אוויר נקי, מים נקיים, אדמה נקיה, הגנה מפגעי מזג האוויר, וכדומה; כל אחד מאלה הוא, אפוא, ערך. **כללי התנהגות** מתאימים תפקידם לספק את הצרכים; לדוגמה, בהתאמה לערך מים נקיים, יכתב כלל ההתנהגות, "הימנע מזיהום מקורות המים!", ובאופן כללי,

³ בחלוקה זו לדיון של שני היבטים של האידיאל המעשי, יש דימיון לחלוקה שעושה אסא כשר. (תשס"ח). "אתיקה מקצועית", סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי (עורכים) גבי שפיר, יהודית אכמון וגבריאל וייל. ירושלים: הוצאת מאגנס. 15-29. יש חפיפה חלקית בגישותינו. בעוד שבהיבט הראשון יש זהות מוחלטת בתפיסותינו, בהיבט השני יש חפיפה חלקית, וכאן תפיסותינו נפרדות. מעבר לכך הדיון בערכים ובכללי התנהגות אינו תואם את המשמעות המוקנית להם בדיון של פרופסור כשר. אדבר על מקורות השוני בין תפיסותינו במועד אחר ובמקום אחר.



המרכז לאתיקה בירושלים

התאמת כללי התנהגות לערכים שזוהו, הם מהמאפיינים של האתיקה (אוסף כללי ההתנהגות בהתאמה לערכים, היא אתיקה)⁴.

קוד אתי מקצועי הוא תוצר של ניסוח הערכים וכללי ההתנהגות התואמים את הערכים. אוסף הערכים ינוסח עבור הקהילה המקצועית, וידון ביחסייהם של חברי הקהילה בינם לבין עצמם, בינם לבין מזמיני השירות המקצועי או מקבלי השירות המקצועי, ובינם לבין כל הגופים האחרים איתם יש להם יחסי גומלין בתוקף מקצועם.

אחד מהקודים האתיים העתיקים המשמשים פרדיגמה לקוד אתי, הוא שבועת היפוקרטס. שבועה זו מכילה אוסף של ערכים וכללי התנהגות, ובנוסחיה העתיקים יותר היא עונה רק על חלק מהצרכים, הרצונות, והמאויים של רופאים בעת המודרנית ביחסי הגומלין השונים שלהם. חסר זה הושלם בעזרת ניסוחים שונים לשבועת הרופאים, ובעזרת קודים אתיים שונים לרופאים. בשבועת היפוקרטס מוגדרים חובות אשר גם היום אנחנו מזהים כחובות המוטלות על רופא ביחסי הגומלין שלו עם המטופלים ועם גורמים אחרים⁵.

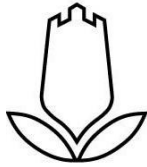
מעמדו של הקוד האתי. לאחר שנוסח קוד אתי, ונקבע כקוד שלפיו יתנהגו חברי הקהילה המקצועית, הוא אינו שונה במעמדו מחוק, במובן זה שהתנהגות בניגוד לו מחייבת שיפוט והטלת עונש הניתן לאכיפה אפקטיבית. הקוד האתי של עורכי הדין, לדוגמה, עומד בדרישה זו, ולשכת עורכי הדין יש פריווילגיה (מכוחו של חוק) לא רק לקבל חברים אלא גם לגרוע מהמצבה שלה ולשלול רישיון לפעילות במקצוע.

אמות המידה שבקוד האתי הם אוסף הערכים וכללי ההתנהגות אשר ישקפו את האידיאל המנחה על שני היבטיו, בהקשר של הקהילה המקצועית. נסביר.

קוד אתי של קהילה מקצועית צריך להתייחס לערכיה של הקהילה. על כן עליו לעסוק ביכולות הקיום של חברי הקהילה המקצועית, בפיתוח הידע והמיומנויות המקצועיות שלהם, ובהיבטים של מתן התוצר של הידע והמיומנויות לנדרשים לו. נדגים. הידע והמיומנויות של רופא אונקולוג נרכשים בשלבים שונים של התפתחותו המקצועית. בשלב הראשון, בתהליך הלימודים בבית הספר לרפואה והסטאז: בשלב זה, הרישיון הרפואי מאשר שליטה בידע ובמיומנויות ברמה הנדרשת בו. בשלב המתקדם יותר, במהלך ההתמחות באונקולוגיה; מתן רישיון מומחה בעקבות בחינת התמחות באונקולוגיה בוחנת שליטה בידע ומיומנויות אלה; רישיון מומחה מאשר שליטה בידע ובמיומנויות ברמה הנדרשת בשלב זה. הערכים של

⁴ Mario Bunge. (1989). "Treatise on Basic Philosophy," Vol 8. Ethics: The Good and the Right. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.

⁵ Steven H. Miles. (2004). *The Hippocratic Oath and the Ethics of Medicine*. Oxford: Oxford UP.

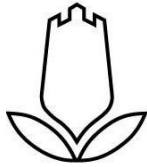


המרכז לאתיקה בירושלים

למידה מעמיקה ושליטה בידע המתקדם ביותר ללא פשרות הם מאמות המידה של המומחה, ולכן הבוחנים בסוף שלב ההתמחות בוחנים את בקיאות המומחה המיועד כמעט ללא וויתורים. הסיבה לכך היא לפחות משולשת: יכולת לפעול באופן קומפיטנטי, עצמאות מהתערבות, ומוניטין: שליטת של הרופא בידע ברמה גבוהה היא הערובה לכך שיהיה ביכולתו להשתמש במשאב זה לשם קבלת החלטות מקצועיות, לדוגמה, לצורך איבחון וזיהוי של דרכי הטיפול בחולה. בקיאות רבה מאפשרת חופש מפני התערבות, ושמירה על המוניטין של המקצוע, קבלת ההוקרה המגיעה לשירותיו על הביצועים שהם פרי המומחיות. כל אלה וודאי משפיעים על פעולותיו בטיפול בחולה וביחסי הגומלין שלו עם החולה, משפחתו, עם רופאים אחרים, עם האחיות, ויתר חברי הצוות הרפואי, עם כל מחזיקי העניין שלו. עליו לפעול על פי אמות המידה שמגדיר הקוד האתי. במקרה זה אחד מהערכים המרכזיים בשבועה ההיפוקרטית, הוא מתן טיפול המקדם את בריאותו של החולה. חלק מהקודים האתים הרפואיים מדברים גם על שמירה על צלם האדם בטיפול, או טיפול בחולה ומתן כבוד לחולה כאדם. אוספי הערכים הקשורים למקצועיות או הקשורים לטיפול ביחסי הגומלין של חבר הקהילה המקצועית וכללי ההתנהגות המותאמים להם הם הקוד האתי של הקהילה המקצועית.

ערכי המקצועיות של חברי הקהילה המקצועית קשורים לשני היבטים של המקצוע. האחד הוא, פיתוח הידע ומיומנויות העבודה המקצועית, והשני הוא יחסי הגומלין שבין חברי הקהילה המקצועית לבין מזמיני השירות או מקבלי השירות, בינם לבין עצמם ובינם לבין הרשויות השונות. לדוגמה, בהיבט הראשון, בקהילה מקצועית של מורים, פיתוח הידע בשיטות הוראה הוא ערך חשוב, ושיפור מיומנות הקריאה הם ערכים אחרים לא פחות חשובים ויכללו גם, שיפור יכולת פענוח טקסט. בהיבט השני, אחד הערכים הקשורים ליחסים בין מורה לכיתה א' לבין תלמידיו, יכולים להיות כבוד הילד, תוך כדי שמירה (לעיתים פטרנליסטית) על גבולות ההתנהגות הראויה של הילד. נצפה שהקוד האתי של הקהילה המקצועית של המורים יוכל לסייע להם בהתמודדות עם הדילמות העומדות בפניהם בפעילותם המקצועית. (אינני מביא כאן הפנייה לקוד האתי של המורים, שכן קוד זה טרם אושר.)

הזכרתי בדוגמאות עד כה, רואי חשבון, רופאים, ומורים החברים בקהילות מקצועיות חשובות. הקהילה הראשונה, של רואי החשבון, תומכת בעולם העסקים והפיננסים. החובות והזכויות של חברה מוגדרות בחוק, הכניסה לשורותיה כרוכה בתהליך של קבלת רישיון, והקוד האתי שלה מאפשר תהליך משמעותי הכולל אפשרות של שלילת הרישיון לעסוק במקצוע. הקהילה השנייה, רופאים, עוסקת בטיפול רפואי וקידום הבריאות. בקהילה מקצועית זו ההסתדרות הרפואית בישראל היא המוסד המרכזי, והיא כוללת בין היתר, וועדות האחראיות לרישוי מקצועי, לפיתוח כללי אתיקה. אולם אין ועדת האתיקה של הרופאים רשאית לשלול רישיון לעיסוק ברפואה. זכויות החולה מוגדרות בחקיקה. במקרים רבים הרופאים אינם מסוגלים לבצע באופן קומפיטנטי את המוטל עליהם על פי חוק זה (אך



המרכז לאתיקה בירושלים

לא נדון בכך כאן). הקהילה השלישית, מורים, ועל כתפיה מוטל משא המחר, הכשרתו של דור העתיד לחיים בוגרים. חשיבותה של הקהילה המקצועית של המורים, איננה באה לידי ביטוי בחקיקה, והקוד האתי של המורים טרם אושר, ואינו משמש כאוסף אמות המידה של הקהילה המקצועית של המורים, המאורגנים בארגוני מורים שונים.

ערכתי השוואה בין הקהילות הללו לצורך הבא. יש שתי הגדרות של קהילה מקצועית: הראשונה צרה, ומתייחסת למאפיינים שהצגתי ביחס לקהילת רואי החשבון, והשנייה רחבה, וכוללת את המאפיינים שצינתי ביחס לקהילות הרופאים והמורים. כלומר יש קהילות מקצועיות שחבריהן עוסקות באותו מקצוע, עם זאת, ועדת האתיקה שלהן אינה יכולה לשלול רישיון בעיסוק. במאמר זה נעשה שימוש בהגדרה הרחבה יותר, שמכילה בתוכה גם קהילות מקצועיות העונות להגדרה הצרה.⁶

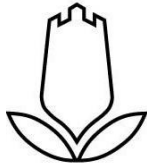
עם סיום הדיון בנושא פיתוח קוד אתי מקצועי, אנחנו פונים לפיתוח שיטות הטמעה מתוך התייחסות למצבים שונים במערכת קבלת החלטות של חברי הקהילה המקצועית ובהתאם לדרישות החוק. הטמעתו של הקוד האתי צריכה להיעשות מתוך ראייתו ככלי ניהולי, המנחה את מקבלי ההחלטות בעת שעליהם לבחור בדרכי פעולה.⁷ הקניית השימוש בקוד נעשית מתחילתו של התהליך, באמצעות אוסף שיטות פורמאליות ושאינן פורמאליות.⁸ הדיון באוסף השיטות הללו יעשה כאן תוך כדי חיבור עם דיון במערכת האכיפה והתחזוקה. כזכור החלק השלישי של תהליך הטמעה אפקטיבי של הקוד האתי הוא פיתוח מערכת אכיפה שתפקידה לנטר, לבקר ולאכוף, ולשמור על גבולות ההתנהגות הראוייה. החלק הרביעי הוא התחזוקה, זהו אוסף של תהליכים הנעשים באופן מחזורי בהם מתרחשות פעילויות של למידה, ובחינה ביקורתית, ודיון בסוגיות העולות בתחומי הקוד האתי אשר מופיעות או מושפעות ממערכת קבלת ההחלטות של חברי הקהילה המקצועית.

מבוא להצגת השיטות השונות יכולים אנחנו למצוא אם נתמקד לרגע במונח "אפקטיבי" ובדרישות המחוקק. כבר קודם ציינו כי אחד מהגורמים אשר יכול להבטיח את האפקטיביות בתהליך ההטמעה הוא אוסף מדדים ופיתוח רוטינות שימדדו את הפעילות בהתאם לציפיות והשאיות מתהליך ההטמעה האפקטיבי. המחוקק האמריקאי המליץ על סידרה של גורמים המאפיינים "תוכנית אתיקה אפקטיבית" אשר מקורן בפרק 8 בהנחיות הפדראליות לחקיקה

⁶ R.C.O. Matthews. (1991). "The Economics of Professional Ethics: Should the Professions be more like Business?" *The Economic Journal*. 101: 737-750.

⁷ קוד אתי ככלי ניהולי מוצג על ידי במספר פרסומים. אבשלום אדם. (2005). "הרלוונטיות של אתיקה בקונטקסט הסביבה העסקית". משאבי אנוש. 215: 20-23.

⁸ Avshalom M Adam and Dalia Rachman-Moore. (2004). "The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes". *Journal of Business Ethics*. 54: 225-244.



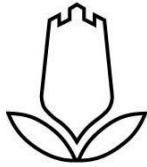
מרכז הכנסים ע"ש קונרד אדנאואר

המרכז לאתיקה בירושלים

מ⁹ 1991. מדידת אפקטיביות של תהליך ההטמעה הוא תוצר של בדיקת ההתאמה של פעילות הארגון ודרישות המחוקק. תוכנית הציות של הבנקים בישראל בנושא הלבנת הון מקורה בדרישות אלו מ 1991 ותוכנית הציות של הבנקים בישראל לא שונתה מאז. אמנם בהנחיות מ 1991 דובר על קוד התנהגות שינחה את חברי הארגון לפעול לציות לחוק, קרי, תוכנית ציות אפקטיבית, וקוד ציות. אך בשונה מההתנהלות בבנק ישראל, מרבית הארגונים והתאגידים שאימצו את דרישות ההנחיות הפדראליות, קראו לקוד ההתנהגות, קוד אתי, ולתוכנית הציות, תוכנית אתיקה אפקטיבית. בהנחיות המעודכנות של הענישה הפדראלית מ 2001 נדרשה באופן מפורש תוכנית אתיקה אפקטיבית. ב 2002 כתגובה לפעילות לא אתית ולא חוקית של רואי חשבון בכירים אשר נתנו ידם לאישור דיווחים שיקרים של התאגיד אנון משותפות רואי החשבון אנדרסן (הייתה אחת מחמש החברות הגדולות העולמיות לראיית חשבון) ושל המנהלים הבכירים של אנון אשר מעלו באמון המשקיעים במאניפולציות לא חוקיות שעשו בכספי התאגיד, ובישלו את הדיווחים הכספיים, נחקק בארה"ב החוק סארבנס אוקסלי אשר מביע אי אמון חריף בייחוד בקהילת רואי החשבון. אחד מהביטויים המפורשים לחוסר האמון של המחוקק ברואי החשבון מבוסס בדרישת החוק לביקורת חשבונאית כפולה לתאגיד, על ידי שני רואי חשבון חיצוניים שאינם תלויים אחד בשני. ובסעיף 406 לחוק סארבנס אוקסלי, מוגדרים הדרישות מקוד אתי והחובות המוטלות על נושאי מישרה בכירה בתאגיד אשר נושאים באחריות על הדיווח כספי: הם (דה פאקטו) מחוייבים להתנהגות על פי

קוד אתי אשר ערכיו מוגדרים בחוק, בינהם, הערך, דיווח ישר והוגן. הדרישות האתיות והחוקיות מנושאי מישרה בכירה בתאגיד גררו פיתוח מורחב של תהליכי הטמעה של קודים אתי בתאגידים ציבוריים. וב 2004 הורחבו ההנחיות הפדראליות לענישה, וכללו בדרישות לתהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי גם פיתוח תרבות אירגונית אשר תתמוך בהתנהגות בהתאם לקוד האתי בתאגיד. מכאן המונח תהליך הטמעה "אפקטיבי" הפך לשם נרדף לתהליך אשר צריך לענות לאוסף של מאפיינים אשר תואמים את דרישות ההנחיות לענישה פדראלית ושל הדרישות של המחוקק האמריקאי, וההרחבה של החוק הראשי כפי שהיא באה לידי ביטוי בנהלים שפרסמה רשות ניירות ערך האמריקאית והבורסאות NYSE ואיגוד הברוקרים NASD כבר ב 2002. אם בתהליך ההטמעה של

⁹ ההנחיות לענישה הפדראלית: Federal Sentencing Guidelines Ch.8 FSG נועדו לתת תמריץ לארגונים שיאמצו תוכנית אתיקה. התמריץ הוא באופן הבא, והיה וניתבע הארגון או מי מנציגיו או עובדיו ונמצא אשם, והוכיח הארגון העסקי כי פיתח והטמיע תוכנית אתיקה אפקטיבית שקדמה לביצוע העבירה, עשוי הארגון או נציגיו לזכות בהפחתה ניכרת של שיעור הקנסות ובהפחתה של שיעור העונש המבואר ב FSG קובע כי האחריות מוטלת על מנהלי הארגון, שהם שלוחיו, הן בארגון שהוקם למטרות רווח והן בארגון שלא הוקם למטרות רווח. מטרת הענישה הם: א. ענישה צודקת; ב. הרתעה, ג. תמריץ לפיתוח מנגנונים למניעה, איתור ודיווח התנהגות עבריינית והתנהגות שאינה אתית. במידה ולא פיתח הארגון תהליך הטמעה אפקטיבי של הקוד האתי, על הארגון יהיה מוטל לתקן כל עוול שגרם, לשלם קנסות שגובהם ישוקלל לפי חומרת העבירה ומידת האחריות של הגורם לעוול. על הארגון תוטל תקופת מבחן בה יבדקו ישום העונש והאמצעים שנקט בה הארגון על מנת למנוע את הישנות העבירה במסגרת הארגון. על שלוחי הארגון, מנהלים וגם על הדירקטורים יוטלו קנסות אשר שיעורן יקבע על ידי מדרים אשר יצינו בלוח של עונשי מאסר וקנסות. הבטחת אכיפת העונש תהיה על ידי שימוש בתקופת המבחן בה יבחן הביצוע הנאות של הענישה, על הארגון אשר מי מנציגיו עבר עבירה.



מרכז הכנסים ע"ש קונרד אדנאואר

המרכז לאתיקה בירושלים

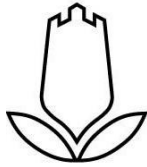
הארגון אומצו דרישות המחוקק ניתן יהיה לומר כי הארגון עשה כמיטב יכולתו לעודד ולמנוע מחבריו להתנהג באופן לא חוקי או לא אתי.

תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי לפי הדרישות של הרגולטור האמריקאי מכיל את הגורמים הבאים:

1. פיתוח קוד אתי ותקני צייתנות ותהליכי הטמעה אשר יותאמו לצרכי הארגון ותנאיו.
2. מינוי עובדים בכירים לניהול תוכנית הצייתנות/אתיקה של הארגון.
3. מניעת קידום מאנשים ואי האצלת סמכויות על אנשים אשר עברו או גילו נטייה לעבור עבירה או לנהוג באופן לא מוסרי.
4. תקשור אפקטיבי של קוד ההתנהגות בארגון לכל עובדיו באמצעים שונים כגון: תוכניות הדרכה ופרסומים.
5. בניית מערכת בקרה להשגת ציות לקוד ההתנהגות של הארגון.
6. בניית תוכנית אכיפה עקבית של תקני הצייתנות וכללי האתיקה של הארגון.
7. נקיטת צעדי מניעה בעקבות עשיית עבירה, ובדיקה מחודשת של תוכנית הצייתנות/אתיקה של הארגון לשם שיפורה.

אם כך, המונח "**אפקטיבי**" בתוך השם "תוכנית אתיקה אפקטיבית" מגדיר את דרישות הסף של הרגולטור האמריקאי לשימוש בשיטות להטמעתו של קוד אתי בארגון אשר בחלקן הגדול חופפות את הנדרש בתהליך הטמעה אפקטיבי שנציג כאן. הדרישות מתייחסות למאפיינים הפורמאליים של הטמעה ואכיפה. אציג כאן, שיטות פורמאליות ושאין פורמאליות אשר יתרמו לעיצוב ופיתוח תהליך ההטמעה האפקטיבי של קוד אתי בארגון. אוסף השיטות הפורמאליות הן: תקשורת; למידה והכשרה; ניטור, בקרה ואכיפה; השיטות שאין פורמאליות הן: דוגמא אישית, פיתוח תרבות התומכת במעשים ובנורמות בהתאם לקוד האתי.

אוסף השיטות השונות מתייחס למצבים במערכת קבלת החלטות, מודעות, הבנה, יישום ותחזוקה. מכאן שלושת החלקים הנותרים של תהליך ההטמעה האפקטיבי של הקוד האתי ניתנים להצגה על רצף של השילוב של פעילות השיטות הפורמאליות והלא פורמאליות על תהליך קבלת החלטות ויחסי הגומלין ביניהם, מופיעים בטבלה שלהלן. (בטבלה יש רשימה חלקית של פעילויות, אשר בדרך כלל אני בונה עם ארגון אשר אני מיעץ לו בתהליך אפקטיבי של הטמעת הקוד האתי, יש להוסיף או לגרוע ממנה לפי הצרכים, ולהוסיף לוחות זמנים):



מרכז הכנסים ע"ש קונרד אדנאואר

המרכז לאתיקה בירושלים

מעקב/תחזוקה	ישום	הבנה	מודעות	תקשורת
בתוך הפרסומים הקבועים דף וכתבות העוסקים בדילמות בתחום ודרכי פתרון. מילון ומנוע חיפוש.	עיצוב פורטל, פוסטרים, סרטונים, דברור ביחסי הציבור; פרסום פרטוקולים של ו. אתיקה.	פרסום בפורטל. דפי Q & A דינמים המאפשרים דיון אינטראקטיבי באמצעי המדיה	מדור אתיקה בפורטל של הפרופסיה. תקשורת בכל אמצעי המדיה לגבי הקוד.	תקשורת
קורסים מחזוריים, מבוא, מתקדמים וקורסי רענון שנתיים במועדים קבועים.	פיתוח והדרכה פעילה של המנהיגות בקורסים בהם נלמדים התכנים ודרכי פתרונם.	לומדה וסימולציה של דילמות המתעדכנים. פיתוח תהליכים לשיפור מערכת קבלת החלטות.	פיתוח סילבוס לקורסי הכשרה, סדר יום לכנסים יומי עיון יכלול דיון בקוד האתי.	הכשרה
פיתוח פרויקטים לימודיים בכל שנה בדילמות שאין להן פתרון מקובל או פשוט.	שילוב הקוד בתוכניות חניכה, ופיתוח פעילות המחזקת שימוש בקוד במערכת קבלת ההחלטות.	בחינת ההבנה והשימוש בקוד ע"י כתיבת עבודות. פיתוח דרכי מדידה של התנהגות בהתאם לקוד.	למידה של הקוד האתי ודרכי הטמעתו במסגרת קורסים מסודרים בקוריקולום של תוכנית הלימודים.	למידה
פרסום של דוח שנתי לפעילות של ו. הביקורת שיוגש לחברי הפרופסיה ויכלול את הנימוקים להחלטות בהשמטת שמות	ועדת ביקורת תקבל תלונות ובמקרה של חשש להתנהגות לא אתית תעביר רשמייה לועדה לאתיקה. בדיקת עבר של מועמד.	שיתוף פעולה בפיתוח מודלים שונים לבקרה וניטור, ודיון בביקורתי על החלופות האפשריות.	יידוע, הרציונאל וקבלת הסכמה בנושאי הבקרה והניטור. כחלק מהמבחן לרישיון. הצהרה על עבר ללא דופי (עבירות על החוק).	בקרה וניטור
פיתוח שגרות שנתיות לישיבות סיכום ובדיקת מצאי לתאימות של הקריטריונים לצרכים של אכיפה אפקטיבית	ישיבות קבועות וישיבות מיוחדות. בפרוטוקול יוצג שיקול הדעת להחלטות ודרכי הפעולה, והמעקב לביצוע	הפרוטוקול של ישיבות ו. אתיקה יהיה כתוב בשפה נגישה, ויצג את שיקול הדעת של חברי הועדה, פרסום השמות אינו הכרחי	קיום בחירות לועדת אתיקה אשר יש לה אפשרות לנקוט בסנקציות כלפי חברים שסרחו	אכיפה
ציון לשבח של דוגמה אישית המפורסמת באותה שנה	דוגמה אישית של המושלים כחלק מהאופן בו פועל בעל המקצוע	שימוש בדוגמה אישית בתהליכי החניכה.	פרסום התנהגות ראווה של בעלי מקצוע מובילים בתחום	דוגמה אישית
להשריש טקסים והתנהגות המחזקים התנהגות ראווה ולשרש טקסים או מנהגים המחלישים אותה	יצירת ריטואלים המקדמים שינוי בתרבות	בחינת הנורמות המקובלות בפומבי אם הן בניגוד לכללי ההתנהגות הראויים	דיון בסדר יום	פיתוח תרבות אישית ארגונית



המרכז לאתיקה בירושלים

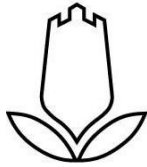
להלן סידרה של פעולות, הנגזרות מהתיאור הנקודתי המוצג בטבלה דלעיל, אשר חשוב לשלבן בארגון על ידי עידכון השגרות של הארגון.

1. פרסום הקוד האתי, עידכוניו, ונגישותו לחברי הקהילה המקצועית;
2. הוראתו כנושא חובה בלימוד של הקהילה המקצועית, והיבחנות עליו במבחן לשם קבלת רישיון לעסוק במקצוע.
3. הדרכה ורענון של השימוש בקוד האתי בחיי הקהילה המקצועית
4. עידוד מחקר ופרסום ביקורתי בכנסים ובזרנאלים מקצועיים בסוגיות אותן יש לברר ועליהן יש להחליט על ידי שימוש בקוד האתי
5. הפעלת מנגנוני ניטור, בקרה ואכיפה, אמבודסמן ועל ידי וועדות אתיקה, במקרה של התנהגות לא ראוייה חמורה, שלילת הרישיון לעיסוק.
6. קוד אתי אשר יש אליו התייחסות של המחוקק
7. פיתוח תרבות התומכת שימוש בקוד האתי

אוסף התשובות המוצגות לעיל, אינו אלא אוסף שיטות להטמעת הקוד האתי בליווי דוגמאות למאפיינים של מערכות אכיפה ותחזוקה. אך מה עושה את אוסף השיטות הללו וגורם לכך שתהליך ההטמעה יהיה אכן אפקטיבי, כלומר יבטיח את מיזעור ההתנהגות הלא אתית ולא חוקית של חברי הקהילה.

מהם גורמי ההצלחה של תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה המקצועית? בארגון העסקי מדווחים העובדים שגורמי ההצלחה בהטמעה של קוד אתי הם הדוגמה האישית של ההנהלה בייחוד ההנהלה הבכירה; אימוץ הקוד האתי על ידי ההנהלה הבכירה מסמן את חשיבות הקוד בעיניה, והתנהגות המנהלים הבכירים משמשת כמודל לחיקוי. בנוסף חשוב מאוד לעובדים כיצד עמיתיהם תופסים את הציות לאמות המידה המוכתבות בקוד האתי כפי שהדבר בא לידי ביטוי במעשיהם. ההתנהגות של חברי הארגון היא מקור שני חשוב להתנהגות בהתאם לקוד, הנטייה של עובדים במקום בו יש התנהגות ראוייה להתנהג בהתאם לנורמות. שני הגורמים הללו, מתן דוגמה אישית ומודל לחיקוי של ההנהלה, ועידוד השמירה על כללי התנהגות ראויים בתרבות הארגונית הם מהגורמים המרכזיים המשפיעים על התנהגות מרבית חברי הארגון העסקי. מסקנות אלו הם תוצר של מחקר שערכתי במפעל היי טק ב-2001-2002 ושפורסם ב-2004. לא הוצגו למסקנות אלו דוגמאות נגדיות. מעניין, שבחיפוש מאמרים לסקירת ספרות לכנס זה נתקלתי במאמר שפורסם בשנת 2001 שמצביע על דברים דומים על בסיס רשמים מתהליך של הטמעת אתיקה בקהילה מקצועית של עובדים במינהל הציבורי.

תהליך של הטמעת אפקטיבית של קוד אתי, אומר הכותב (Whitton, 2001), בנוי משני שלבים **מהטמעה**, אשר בנויה מהדרכה נאותה ויעילה וממנהיגות ניהולית המקדמת



המרכז לאתיקה בירושלים

התנהגות ראויה; ואכיפה הבנויה ממנהיגות אפקטיבית המקיימת ענישה; ומפתחת פעילות ניהולית אשר תמנע התנהגות לא ראויה. במשפט הכותב מדגיש את חשיבות הנושא של הדוגמה האישית בעיצוב התנהגות העובדים, ואומר, כי הדוגמה אישית של קודקוד המערכת היא זו שתקבע את הצלחת התהליך של ההטמעה לשבט או לחסד¹⁰.

גורמי הצלחה בתהליך אפקטיבי להטמעת קוד אתי בקהילה המקצועית הזכרנו את מאפייני תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי:

- נתינת מענה להבנת תפקידו, מטרתו וחשיבותו של הקוד האתי המקצועי לקהילה.
- מינוי ועדת היגוי בכירה לליווי התהליך ובשלב התחלתי תשמש גם כועדת האתיקה. בטווח רחוק מינוי קצין אתיקה או ועדת אתיקה אשר ליו"ר שלה יש מעמד פורמאלי. לזה לזה של הבכירים ביותר במערכת.
- פיתוח מדדים לבחינת אפקטיביות תהליך ההטמעה והגדרת המדדים להצלחת התהליך בטווח קצר ובטווח ארוך.
- פיתוח קוד אתי מקצועי,
- שיטות להטמעתו,
- אכיפה
- ותחזוקה של התנהגויות בהתאם לו.

ניתן ללמוד על סדר העדיפויות של ארגון מתוך מדיניות הקצאת המשאבים לתהליך ההטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי.

בתכנון התהליך אפקטיבי יש לשים דגש על מאפייני התרבות של הארגון. אמנם יש חשיבות להתייחס לכל המרכיבים של תהליך ההטמעה גם יחד, ואין ספק שהכשרה ולמידה, כמו גם פיתוח של מערכות ניטור בקרה ואכיפה הם חשובים מאוד.

עם זאת, יש חשיבות עצומה למחויבות של הבכירים במערכת לתת דוגמה אישית ולשמש מופת בפעילות באופן פומבי, ולנכונותם להנהיג את התהליך ולמלא אחר הדרישות של הקוד ברמה הצהרתית ובמעשה. זהו הגורם המשפיע ביותר על עיצוב ההתנהגות של שאר חברי הארגון. מכאן שבעוגת התקציב של תהליך ההטמעה אפקטיבי של קוד אתי מקצועי, הכשרת ההנהלה או ההנהגה הבכירה של הקהילה המקצועית ושיתופם בתהליכי הטמעה תוך כדי שיתוף חברי הקהילה המקצועית ישפרו מאוד את סיכויי הצלחת תהליך ההטמעה. לעומת

¹⁰ Haward Whitton. (2001) "Implementing Effective Ethics standards in Government and the Civil Service". Transparency International.

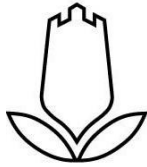


המרכז לאתיקה בירושלים

זאת, אם אין הבכירים בארגון נותנים דוגמה אישית, ואינם מחוייבים לתהליך ההטמעה, הנזק לתהליך הוא רב. הגורם השני בחשיבותו להצלחה, הוא התנהגות הזולת, והנורמות של החברה והתרבות בארגון. היכולת להשפיע על נורמות לא פורמאליות בארגון היא תוצר של התנהגות הבכירים כמו גם עידוד התנהגות ראוייה ושליטת התנהגות בניגוד למצופה. ולכן יש להשקיע ממשאיה תקציב תהליך ההטמעה האפקטיבי בארגון בעידוד התנהגות ראוייה ושליטת התנהגות לא ראוייה על ידי סנקציות פורמאליות ולא פורמאליות. שני הגורמים שהוצגו כאן הם גורמים מחזקים בתהליכי סוציאליזציה וחשיבותם היא בל תשוער בקיבוע התנהגות (Adam and Rachman-Moore, 2004). צ'ארלס ברואר טוען מניסיון כמנכ"ל וכמייסד של חברה שהצלחתה הייתה פנומנאלית, שניהולה הערכי ומיסוד הערכים בארגון (CEO of MindSpring Enterprise until the merger with EarthLink Network), סייעו למיסוד דפוסי התנהגות הערכים בקרב המנהלים ובקרב העובדים, ושימור נורמות בארגון ברמה הלא פורמאלית היו מעוגנים בריטואלים החוזרים על עצמם בפגישות שונות של חברי הארגון, ואלה אשר סייעו להבהיר את חשיבות הערכים לא רק עבור יכולתו של הארגון לשרוד, אלא גם לקיומו בכבוד ואף תרמו לשגשוגו. פיתוח תרבות מונחית ערכים השמים את מקבל השירות במרכז, היא הסיבה להצלחת הפעילות המקצועית של ארגונו. דוגמה לשיטה שנעשה בה שימוש בארגונו הייתה דיון בערכי הארגון בהתחלת כל הדיון המקצועיים עם מחזיקי עניין שונים ובפגישות מחזוריות בין חברי הארגון לבין עצמם, בכל מפגש, קטן וגדול, ובכל ניסיון של התמודדות בבעיות. הנורמות הלא פורמאליות של הארגון הושפעו מכך, והיה ברור כי הקוד הערכי יסייע לשיפור ביכולות ההתמודדות בהצלחה באתגרים של הארגון¹¹. אין אני מרחיב כאן את הדיון על ניהול על פי ערכים, שכן הדגש הניתן במאמר כאן הוא על גורמי ההצלחה בהטמעה. עם זאת מניסיוני, אין ספק שניהול על פי ערכים, הוא ניהול אפקטיבי, אך בכך אני דן במקום אחר.

במאמר מ 2005 מציג שג'ימס קופלנד מי שהיה יו"ר ומנכ"ל, דלויט טוש את רשמיו על המשברים בשוק ההון אשר הינם חלק משבר אתי חברתי שאינו חדש. לטענתו כבר ב 1990 הוא חש שהבעיה המרכזית שעשויה לפגוע בחברה שבה אז עבד כמנהל בכיר אך לא מנכ"ל היא אובדן אמון של הציבור בנציגי שוק ההון, בציבור לא היה קונצנזוס באשר לאמות המידה להתנהגות ראוייה. אובדן הקונצנזוס של הציבור באשר לשמירה על אמות מידה ראויות הוא מזרעי הפורענות של החברה, והיא מהווה איום מרכזי על עתיד העסקים. עבור רואי החשבון העורכים בקרה חשבונאית, הצגה לא אמיתית של המידע הפיננסי על ידי המבוקרים או תיאור לא אמיתי של המידע על ידי המבוקרים יביאו לתוצאות הרות אסון למקצוע ולשוק. כבר עתה נפגעה עצמאות רואי החשבון על ידי שורה של תקנות וחקיקה שמקורן הוא בחוסר האמון למקצועיות של רואי החשבון. לטענתו, בסקטורים שונים של החברה, בעסקים, בחינוך, בבמשל, בכנסיה בתקשורת יש שחיתות רבה. לדעתו על כל סקטור להתמודד עם

¹¹ Charles M. Brewer. (2005) "Leading with Values". *Leaders on Ethics*. (ed.,) J.C. Knapp. London: Praeger. Pp. 86-96.



מרכז הכנסים ע"ש קונרד אדנאואר

המרכז לאתיקה בירושלים

הבעיות האתיות שבפניהן הוא ניצב. לטענתו התנהגות חלק מרואי החשבון היא מושחתת הם משחקים עם המספרים, כדי למצוא חן בעיני הלקוחות או כדי לא להיפגע על ידי ההנהלה שלהם בגין האיום באובדן של קלינט. האומץ של רואה החשבון לעמוד על העקרונות ושיקול הדעת אותו הוא מציג, אינו יכול להתקיים ללא תמיכה של מעבידיו וללא מחויבות של עסקים לנהוג באופן הוגן¹². תמונה עגומה זו על הקהילה המקצועית והחברה הוא מציג בשנת 2005, והיא, נציע כאן, משמשת טופוגרפיה לכשלי שוק ההון שאנחנו עוברים בימים אלו.

תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה מקצועית אינו תהליך הנעשה באי מבודד, לא האדם הוא אי בלב ים, ולא הקהילה המקצועית היא אי בלב ים. יכולתם של חברי קהילה מקצועית לשמור על הקוד האתי המקצועי שלהם, אינו מותנה אך ורק בגורמים פנימיים אלא גם בהשפעות הגורמים החיצוניים דוגמת אלו שהזכרנו כאן. עם זאת מנהיגות ואומץ בהכרעות ערכיות הם תוצר של מודעות, הבנה, והחלטה של שמירה על ערכי הקהילה כדי שתוכל לפעול באין מפריע ובהצלחה בחברה בה מתקיימת.

¹² James E. Copeland Jr. (2005) "The Ethical Crisis in the Accounting and Auditing Profession. *Leaders on Ethics*. (ed.,) J.C. Knapp. London: Praeger. Pp. 43-50