

ניקיון כללי

לנהוג בצורה אתית פירושו לעשות זאת בכל תחומי החיים - לא רק בעבודה ולא רק בתפקידי ניהול. זה גם אומר, שכולנו חייבים לשנות את ההתייחסות כלפי מי שאינם נוהגים בצורה כזו < יעקב קורי

בתוך העיר ודורס זקנה. בשני המקרים הנהגים עוברים על החוק, אך ההבדל האתי ביניהם לחלוטין לא נמצא בשטח האפור.

לא אפור אלא שחור-לבן

ככל שאני עוסק יותר באתיקה, נתקל במאות דילמות אתיות ומלמד אלפי סטודנטים, אני מגיע למסקנה שעולם העסקים אינו אפור אלא שחור ולבן. יש אנשי עסקים מושח-תים הלוקחים שוחד גלוי או סמוי שבמרת בית המקרים אינו מתגלה, ויש אנשי עסקים ישרים כסרגל.

יש מנהלים שאינם מכבדים את ההסכמים עליהם חתמו, עושקים את עובדיהם ומתנהגים אליהם בגסות, מרמים את הלקוחות, מפגרים בתשלומים לספקים ושופכים לקישון את כל הפסולת של מפעליהם. מנהלים אחרים מכבדים גם הסכמים בעל-פה, מתייחסים בכבוד לעובדיהם, לא ממהרים

חומרים ממכרים לסיגריות והסב להן נזקים במיליארדים, נטען שהוא עצמו גונב מחנויות, כי הוא ביטל צ'ק בסך 40 דולר כאשר התברר לו שרכש פותחן קופסאות מקולקל.

אם אתה נואם בבורסה על ההשלכות האתיות של המשבר הכלכלי העולמי, אתה פסול משום שאתה עושה זאת על מנת לקדם את מכירות ספרך. אך אם אתה נואם ומקבל עשרות אלפי דולרים להרצאה מחברות שסייעת להן כאיש ציבור או שאתה עתיד לסייע להן בתפקידך הציבורי הבא, זה בסדר. כולם מושחתים ממילא, ומה כבר רוצים ממך, כשאתה מנסה למקסם את הרווח כמחויב מהיעדים של התאגיד שלך?

אין ולא יהיה איש עסקים שיתנהל בכל הקריירה שלו בצורה אתית, כמו שאין אדם שלא שיקר מעולם ולא עבר עבירת תנועה כל ימי חייו. אך יש הבדל תהומי בין נהג הנוסע במהירות של 120 קמ"ש בכביש המהיר כשהוא ריק, לבין נהג הנוסע באותה המהירות

ל הפוסל - במומו פוסל, לימ"דונו קדמונינו. וכך, רבים מאנשי העסקים הלא-אתיים, מנסים בכל מאודם למצוא פגמים בהתנהלותם של אנשי עסקים אתיים, על מנת להוכיח שכולם מושחתים והכל אפור ממילא.

לגישתם של אלו, אם אני רכשתי חברה ממשלתית בחצי חנים ואיש הממשל שדאג לכך עובר לעבוד אצלי במשכורת של מיליונים, זה כמובן חוקי ולא פחות אתי מאשר התנהלותו של איל הון שקיבל פטור ממס על מפעל המאושר שהקים בגליל. באותה רוח, לא מזיק לאסוף תיק (בדרי-כים חוקיות, כמובן) על המתחרים ולדעת מי בוגד באשתו, מי צורך סמים ובניו של מי השתמטו מצה"ל.

על ג'פרי וויגנד, גדול המתריעים בכל הזמנים, שחשף שחברות הטבק מכניסות

ד"ר יעקב קורי, אוניברסיטת חיפה

דוגמאות מתוך קודים אתיים



אנו פועלים כיחידים וכקבוצה למען האנשים, ושמם דגש על הערכים האנושיים והמוסריים בהם אנו מאמינים: יושר, כבוד, אנושיות, הוגנות, סובלנות. אנו חותרים להשגת המטרות והיעדים המשותפים, ושמם דגש על העקרונות והערכים העסקיים אותם אנו מייצגים: מחויבות, אחריות, שותפות, מקצועיות, מצוינות.



בלי כל קשר לאופייה של החלטה הספציפית, זכור את הכללים הבאים כך שתוכל לקבל החלטות מושכלות: ודא שברשותך העובדות הנחוצות, בחן אפשרויות שונות ואת השלכותיהן, הבא בחשבון את החוקים והמדיניות הרלוונטיים, הבא בחשבון אינטרסים מנוגדים, זכור את כללי ההתנהגות המרכזיים שלנו.



העניין שלנו והשווקים אותם אנו משרתים עוברים שינויים משמעותיים. ככלל, שינויים אלו הופכים לסבוכה יותר את הדרך בה אנו עושים עסקים, ומציבים כל העת רגולציה חדשה ונושאים אתיים וחוקיים. אתה חייב לשמור על הרמה האתית הגבוהה ביותר, ולהימנע ממעורבות בכל פעולה שיוצרת אפילו מראית עין של חוסר תקינות.



דבר אחד לא עושים, שהוא הדבר האלמני טרי: בדיקת האתיקות של המועמד. קודם כל צריך לקבוע אם האדם אתי או לא, ומתוך המועמדים האתיים לברור מי הכי מוכשר ומתאים לתפקיד.

אם לא עושים זאת, מגייסים לארגון אנשים כמו ניק ליסון, ז'רום קרביאל ואתי אלון, או משקיעים אצל ברנרד מיידוף. הסינון האתי הוא תנאי ראשוני לכל בדיקה, גם ברמה של דירקטורים, מנכ"לים או רמטכ"לים. אין לפחד שלא יהיו מועמדים; יש מאגר עצום של מנהלים אתיים שכיום לא מגיעים כלל לעמדות מפתח, כי הן נתפ-

המבחן האולטימטיבי לכל מנהל הוא: האם אתה אתי אם לאו. זו פרשת הדרכים שממנה נובעת כל הווייתך. אינך יכול לגנוב עתיקות אם אתה רמטכ"ל מוצלח, ואינך יכול לקבל טובות הנאה אם אתה מחזיר שטחים.

מה עם הסינון האתי?

כיום מבצעים בדיקות אין ספור לפני שמגייסים מנהל חדש, סטודנט למינהל עסקים או קצין גבוה. בודקים את רמת המשכל, את הציונים שלו בבגרות בתנ"ך ובגיאוגרפיה, והאם הוא מנהיג מלידה. אך

לפטר אותם גם בעיתות מצוקה, מספקים את המוצרים בהתאם למפרטים, כאשר האתיקה והקיימות הן נר לרגליהם. הם אולי לא תורמים לקהילה מחצית האחוז מרווחיהם וכך מצטיירים כגדולי הנדבנים, אך הם עושים ביושר את כל רווחיהם, כך שאין גם צורך בתרומות המתקשרות שלהם.

על מנת להגיע אל שורש הבעיה, יש צורך לחזור למקורות. מה הסיבה לקיומה של חברה עסקית ומה הסיבה לכך שאני איש עסקים? אם הסיבה היא אך ורק למקסם את הרווח, זה ממילא יביא אותי למחוזות לא-אתיים בעליל, גם במישור העסקי וגם במישור האיש. אם אני רואה את עולם העסקים כמשחק פוקר שבו מותר לבלף ולעשיות כל דבר על מנת לנצח, מותר יהיה גם לי לבלף, להעתיק ואף לרכוש תואר בכסף מלא, מותר גם לרמות את הבעל או האשה, החבר והמדינה.

האתיקה היא הוליסטית אך כמובן לא מוחלטת. יבואו המקטרגים ויאמרו, שאוסקר שינדלר בגד באשתו והציל אלפי יהודים ואילו אדולף אייכמן היה איש משפחה למופת. אך אלה היוצאים מהכלל. כי אם הכלל הוא תפוס ככל יכולתך, הרי שהתנהגות זאת אינה נעצרת בעולם העסקים אלא גולשת גם לחיך הפרטיים.

זאת ועוד: אם אני עושק את בעלי מניות המיעוט ומעגל פינות בעמידה במפרטים, בסופו של דבר ארמה גם את בעלי השליטה ואזיף את הדו"חות הכספיים שלי. על כן,



על מנהלי בזק ועובדיה לכבד את הדין ולציית בצורה מלאה להוראותיו, בכל מקום בו הם פועלים. כל מנהלי ועובדי בזק לקיים בנאמנות נהלים, תקנות ונורמות התנהגות שהחברה ועובדיה מחויבים לפעול על פיהם. כמי שמעניק שירותים לציבור, מחויב כל מנהל ועובד בבזק בזהירות מקצועית ראוייה, תוך ביצוע עבודתו באמונה ובשקיפה.



אנו נוהגים באחריות גם בלהט העשייה. הלהט הוא מקור העוצמה והאנרגיה שלנו להגיע עד מעבר לקצה האופק, אך אנו עושים זאת מתוך אחריות מלאה כלפי תוצאות פעולותינו. אנו מחויבים לאיכות, לבריאות, לחיים, לאנשים עימם אנו עובדים ולסביבה. אנו מחויבים להגיינות ולקיום התחייבויות.



לכל אחד מאיתנו, עובדים, מנהלים ודירקטורים, אחריות אישית לנהוג לפי כללי האתיקה, החוקים והתקנות. לפי שמנהל עובדים מתווספת גם האחריות להוות דוגמה אישית בקיום הכללים, וכן החובה שלא להורות לאחרים לנהוג באופן לא חוקי או לא אתי. כל אחד מאיתנו חייב להתבונן סביבו ולדווח על כל בריחה מהקוד האתי.

מתינות פיננסית משפחתית

המתינות הפיננסית אינה צריכה להיות רק נחלתן של חברות. גם בתקציב המשפחתי יש לאמץ עקרונות של תזרים מזומנים חיובי, מבלי לקחת הלוואות ומשיכות יתר. תרבות הצריכה המבוססת על הלוואות, מביאה בסופו של דבר להתנהגות לא־אתית. יחיד או משפחה צריכים לקחת משכנתא רק אם ההחזר שלה שווה לשכר הדירה שהיו משל־מים ואינו עולה על רבע ההכנסה החודשית. מי שלוקח הלוואה לרכישת מקרר, מכר־נית, נסיעה לחו"ל וצריכה שוטפת, לא יוכל לעמוד בפרץ אם המעסיק שלו יבקש ממנו להתנהג בצורה לא אתית, כי אם יהיה מובטל – לא יוכל להחזיק בכרטיס האשראי שלו, הוא יאבד את מכוניתו, ביטוח הבריאות ואולי אפילו את ביתו. לעומתו, אדם המנהל את משק ביתו בתזרים מזומנים חיובי, יוכל לעמוד בפרץ ביתר קלות ולשמור על היושרה שלו, כי גם אם הוא יפוטל – יש לו מספיק חסכונות להתקיים עד מציאת עבודה חדשה. גם החברה והקהילה חייבות לשנות מהיסוד את גישתן כלפי שחיתות וחוסר האתיקה. עלינו להפסיק לשפוט אדם על פי גודל הארנק שלו, אורך היגואר ומספר החד־רים בוילה שלו. בתפיסתנו הנוכחית, המצ־ליחן הוא זה שגר במגדל היוקרתי בתל־אביב, גם אם השיג את הונו בצורה לא אתית ואפילו לא חוקית.

סות במקרים רבים על ידי אנשים כוחניים, הרומסים ברגל גסה כל ערך וכל אדם ומא־מינים שרק כך ניתן להגיע לפסגה. זה קורה לא רק בעולם העסקים, במשטרה או בצבא, אלא גם באקדמיה, במקצועות חופשיים ואפילו במלכ"רים.

מבדקי יושרה ניתן לערוך באמצעות משחקי תפקידים באירועים המבוססים על מקרים אמיתיים, שבהם מתוארות דיל־מות אתיות. סינון אתי יחסוך למשק העו־למי עשרות מיליארדי דולרים בשנה מעבי־רות הצווארון הלבן, וימנע את המשבר העו־למי הבא שעלול להיות קטלני.

אך אין די בבדיקה מחודשת של ייעוד החברה, תוך זניחת רעיון מקסום הרווח ואימוץ המטרות המקוריות של החב־רות – השגת איזון אופטימלי בין האינטר־סים של כל מחזיקי העניין. אין גם די בסינון אתי ובבחירת מנהיגות אתית לכל החברות והארגונים במדינה.

במקביל יש להוריד בצורה דרסטית את המינוף חסר המעצורים, המגיע לעיתים ל־40:1, ולעבור למדיניות עסקית המוצאת את האיזון המתאים בין רווחיות לסיכון. מקסום הרווח מביא בהכרח למקסום הסי־כון, כפי שקרה במשבר הפיננסי שגרם לעולם נזקים של טריליוני דולרים. יש לאמץ מדי־ניות של איזון פיננסי ושקיפות עם רגולציה סבירה ותקיפה ופיקוח צמוד ואתי של רואי החשבון, עורכי הדין וקציני האתיקה.

אנשים שישבו בבית הסוהר, הגיעו לעס־קאות טיעון, שילמו כופר או יצאו בעור שיניהם מתביעה על שחיתות, ממשיכים להתקבל בזרועות פתוחות בחברה הישראלית ורואים בהם גיבורי־על. פושט הרגל שסידר את כל הנושים שלו, המושחת שהצליח לעבוד על פקידי המס, איש העסקים שעשק את מחזיקי העניין – כל אלה הם אורחים רצויים בחברה ומושא לחיקוי, בעוד המתריע שחשף שחיתויות הוא מוקצה ואויב העם.

המושחתים הורסים את החברה, גם אם הם נותנים נדבה של מאית מהונם לבית חולים או לאוניברסיטה, בעוד שהמתרי־עים מצילים את החברה ומשלמים מחיר גבוה על יושרם. חברה מושחתת, במובן של תאגיד וקהילה, מביאה בסופו של דבר כליה על עצמה.

כך קרה בכל המדינות המושחתות, בעוד המדינות האתיות ביותר – סקנדינביה, הולנד וניו זילנד – משגשגות על פי כל קנה מידה, לרבות הכנסה לנפש, אושר, קיימות, השכלה, בריאות ותוחלת חיים.

האתיקה והצדק החברתי מתחילים מהבית. כל אחד מאיתנו צריך להיות אזרח "מרובע", המשלם מס כחוק, עובד למחייטו בעבודה יצרנית שאינה מבוססת על ניצול מחזיקי עניין ועובדי קבלן, לא פושט רגל או מנצל מידע פנים על מנת למקסם רווח, לא מרמה את חבריו הטובים ביותר כמו מיילק מילקן או ברנרד מיינדוף.

על מנהיגינו ללמוד מיצחק בן־צבי ומנחם בגין, שחיו בדירות צנועות, ולא במג־דלי יוקרה או בוילות. גם המנהלים צרי־כים לחיות בצורה הולמת, לא להוציא אלפי שקלים על ארוחות, מאות אלפי שקלים על נסיעות לחו"ל וחצי מיליון שקל על מכר־נית הצורכת כמויות עצומות של דלק. וכולנו צריכים להתרחק משוחד כמו מאש, לשלם מיסים ביושר ולא על פי מידת הקשרים עם פקיד זה או אחר ברשויות המס.

רק אם כולנו נחיה כך, נוכל להגיע לכל־כלה בעלת אתיות הוליסטית שמעבר לאות היבשה של החוק. כלכלה כזאת תביא גשוג לכל שכבות האוכלוסיה ולעם מאושר וחפץ חיים. ●



כאשר אנו מבצעים את תפקידנו, נפעל תמיד ביושר וללא משוא פנים. נקדם את עסקי הבנק במקצועיות, בתום לב ובאמינות במסירת מידע, הן ללקוח והן לדרגים הניהוליים. אין לגלות לאחרים ללא אישור מידע כלשהו, בנקאי או אחר, שהגיע לידינו במסגרת העבודה.



כל עובד אחראי לפעול על פי כל הוראות הקוד במידת הצורך, יבקש העובד הכוונה ממנהל היחידה שלו, מאגף משאבי אנוש, מהמחלקה המשפטית או מממונה האכיפה. באחריותו של כל עובד לעשות את "הדבר הנכון" ולהבטיח את הסטנדרטים הגבוהים ביותר של יושרה.