אירוע ניקיון כפיים בארגון האמריקאי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

איימי עבדה בארגון האמריקאי בוושינגטון כבר עשר שנים ונהנתה מכל רגע. היא קודמה במהירות והגיעה לתפקיד בכיר בזמן שיא. המשכורת היתה טובה, היו לה קביעות, תנאים סוציאליים, תפקיד מעניין ורב גוני והיא חשבה עד כמה שפר גורלה לעומת בעלה אברהם שהיה מורה. הבעיה היחידה הייתה הנסיעות התכופות לחו"ל, שבגינן היא לא יכלה להוציא את הילדים מהגן או מהצהרון של בית הספר והייתה צריכה לסמוך על בעלה. אברהם היה אידיאליסט מזן הולך ונכחד שראה את יעודו בחיים בחינוך ילדים בבית הספר היסודי. איימי הרוויחה פי ארבעה ממנו וכשבאה הביתה יכלה להקדיש את כל זמנה לילדים בעוד אברהם היה עסוק בבדיקת עבודות ומבחנים, ימי הורים והשתלמויות. כשכבר היה לו זמן חופשי הוא הוקדש לתחביב שלו – פיסול מודרני. איימי לא פעם אמרה לו, אם כבר פיסול למה אינך מפסל בסגנון פיגורטיבי, דיוקנאות של עשירים או מפורסמים, שמשלמים טוב עבור פסל שדומה להם היטב. אבל אברהם בשלו, הוא פיסל פסלים שאף אחד לא הבין מה הם באים להביע ואף אחד גם לא היה מוכן לרכוש אותם.

המתחים בין איימי ואברהם הלכו ותכפו. הם גרו בדירת שלושה חדרים בפרברים והיה צפוף לגדל בה משפחה עם ארבעה ילדים. כל חבריהם מזמן עברו לשכונות יוקרתיות יותר, לדירות פאר בנות חמישה ושישה חדרים, כי שני בני הזוג עבדו במשרות עם הכנסה גבוהה, עורכי דין, רואי חשבון או אנשי עסקים. אברהם סיים בהצטיינות תואר שני ב- MIT וכשהתחתנו הייתה איימי משוכנעת שהוא יהיה המפרנס העיקרי, אלא שאז נפצע בתאונת דרכים וקיבל הלם. אברהם החליט לשנות את כיוון הקריירה שלו ובמקום להצטרף למירוץ העכברים בעולם העסקים כמנהל מוצר בחברה תעשייתית, הוא החליט לעשות את מה שרצה - חינוך הנוער על מנת להפוך את ארצות הברית למקום שטוב יותר לחיות בו. אם אתה כזה אידיאליסט אמרה לו איימי, איך זה שאתה הגבר היחידי בכל חדר המורים, למעט המנהל. תחליט, אמרה לו - או שתחזור לקריירה בעולם העסקים לפני שיהיה מאוחר מדי או שתתיל לפסל פסלים שיקנו אותם.

ובינתיים, הארגון היה כמרקחה. לא כל יום שתי חברות אמריקאיות מתמודדות על מכרז ענק לצבא השוויצרי, חצי מילירד דולר. שוויץ היתה מדינה בתחום אחריותה של איימי שהכירה היטב את כל גורמי הרכש שם. היא נהנתה לסייע במכירות למערב אירופה, כי לא הייתה בה שחיתות כמו בדרום אמריקה או אפריקה, ומכל ארצות אירופה שוויץ הייתה הארץ האתית ביותר. איימי הייתה מאוד אתית ומעולם לא סטתה ימינה או שמאלה. גם הארגון היה ארגון אתי שהיה אחד הראשונים בניסוח קוד אתי לפעילותו. הלוואי ויכלה לאמר אותו הדבר לגבי שתי החברות האמריקאיות שהתמודדו במכרז, מערכות בטחוניות ומערכות מוטסות. הן השמיצו באופן מתמיד אחת את השניה, עשו "בושות" בשוויץ ובארצות אחרות, לא היה טריק שהן לא השתמשו בו ופעלו על סף החוק, כשעורכי הדין שלהן שומרים שהן לא יחצו את גבול החוק, גם אם עשו דברים לא אתיים, כשרים אך מסריחים.

איימי החליטה לזמן למשרדה את סמנכ"לי המכירות של שתי החברות על מנת להזהיר אותם שינהגו על פי הקוד האתי של הארגון המחייב התנהגות אתית נאותה גם מצד החברות הקשורות עמה. היא הקריאה להם מתוך הקוד האתי של הארגון כי הארגון מצפה מכל מחזיקי העניין שלו, לרבות התעשיות הבטחוניות, להיות מונחים על פי עקרונות הקוד האתי של הארגון. היא הודיעה להם שכל חברה שלא תתנהג כמצופה ממנה לא תקבל רשיון יצוא ולא יעזרו הלחצים שלהן בדרגים הגבוהים. ראש הארגון עומד מאחורי, טענה.

כעבור כמה ימים קיבלה איימי טלפון מאברהם, שבישר בשמחה רבה כי הוא עומד למכור פסל סביבתי ענק שבנה לאחרונה במחיר של מאה אלף דולר. זאת ועוד, בעתיד הרוכשים מתכוונים לרכוש ממנו עוד שלושה פסלים אם הם יהיו באותה איכות של הפסל שהוא מוכר. את רואה, אמר אברהם, אמרתי לך שזמני עוד יגיע ושתהיי מרוצה ממני. כששאלה איימי מי הוא הרוכש המאושר ענה לה אברהם כי זו חברה גדולה בשם מערכות מוטסות שמעבירה את ההנהלה לבנין חדש ורוצה שיהיה לה פסל כמו שלו בכניסה למשרדיה. הם קראו כתבה שכתבו עליו במוסף השבועי של העיתון והחליטו שזה הפסל בו הם מעונינים. איימי עמדה בפני דילמה קשה – משפחתה מאוד זקוקה לסכום שהם עשויים לקבל בגין הפסל הסביבתי שיעזור להם לעבור לדירה גדולה יותר. היא לא יכלה לגלות לאברהם על המכרז בשוויץ כי היה זה מידע פנים, היא תהתה אם יש קשר בין הדיון שהיה במשרדה לקנית הפסל של בעלה. האם זה שוחד, האם זה לא חוקי, מה הם יצפו ממני שאעשה בתמורה, ומה אם אשאר אוביקטיבית כמצופה ממני?

**פתרון**

איימי קראה מחדש את הקוד האתי של הארגון. בסעיף ניקיון כפיים ראתה שאחת הדוגמאות לחוסר ניקיון כפיים היא קניה במחיר הגבוה ממחיר השוק של מוצר או שירות שברשות העובד או אדם הקרוב לו. אברהם לא מכר מעולם פסל כלשהו, לכן הצעת מערכות מוטסות בהחלט נופלת בהגדרה של חוסר ניקיון כפיים, גם אם מבחינה חוקית הנושא לא ברור. היא קראה בהקדמה לקוד שעליה לנהוג בשקיפות בכל מעשיה שיהיו חשופים לביקורת. הנהלת האגף שהיא נמנית עליה נותנת דוגמא במנהיגות האתית שלה ואיזו דוגמא היא תתן אם תהיה שותפה במכירת הפסל של בעלה. כלום יהיה מאן דהוא שלא יראה בכך תרגיל שקוף של מערכות מוטסות לקנות את רצונה הטוב בקידום מעמדה במכרז ובהמלצה נאותה לשוויצרים? היא מצווה לפעול ללא ניגודי אינטרסים, באוביקטיביות נטולת פניות, ואילו מקרה זה הוא ניגוד אינטרסים מובהק כאשר היא שמה את טובתה האישית מעל לטובת הארגון וארצות הברית.

היא קראה כיצד הקוד האתי מזים רעיונות נפוצים כמו כולם עושים זאת וכנראה שזה בסדר, ונזכרה כיצד לפני שנים היה מקרה דומה של אשת פוליטיקאי בכיר שיצירותיה האמירו פי כמה עם קידומו בתפקיד והחוק לא מצא בזה כל פסול. אבל אני לא כולם חשבה, והקוד האתי של הארגון הוא נרחב יותר מהחוק, כי חוקים מעצם טבעם הם מינימליסטים ולא מכסים נושאים רבים, כמצויין בקוד של הארגון. לבסוף קראה בסעיף מנהיגות והתנהגות אתית: "שאל את עצמך – איך ארגיש אחרי מעשה? מה יקרה אם זה יתפרסם בתקשורת? האם תדמית הארגון תיפגע? האם בפעולתי יש משום ניצול מקום עבודתי בארגון להפקת רווח אישי?". העיון בקוד האתי הכריע את הספקות של איימי, שכן התברר לה כי אם לא הייתה מזמנת את החברות אליה לדיון על מכרז הענק, לא הייתה חברת מערכות מוטסות מזמינה מבעלה את הפסל ומבטיחה לו להזמין עוד פסלים בעתיד, ובמשתמע "אם אשתך תנהג כלפינו כמצופה ממנה". אנחנו חיים בעידן שאין כבר שוחד ישיר והם מנסים לשחד אותי בעקיפין, חשבה.

למרות שהיא מאוד זקוקה לכסף, למרות שאברהם יישבר ללא ספק מהסירוב שלה להסכים לעיסקה ויאשים אותה בכך, למרות שהצעד שלה עתיד לערער אפילו את הזוגיות שלה עם אברהם, ובאווירה הקיימת כיום בארצות הברית הניאו ליברלית אולי אפילו יראו בה "פריירית", החליטה איימי לבקש מאברהם לדחות את ההצעה. היא נכנסה לראש הארגון וסיפרה לו על המקרה. ראש הארגון גיבה אותה ושיבח אותה על החלטתה. הוא זימן אליו את מנכ"ל חברת מערכות מוטסות ונזף בו קשות על הניסיון השקוף לשחד עובדת בכירה שלו. המנכ"ל דחה את הטענות מכל וכל וטען שהוא בכלל לא ידע מהעניין וההחלטה התקבלה רק בדרג הזוטר של מנהל הרכש האמון על המעבר לבנין החדש. "מה אתה חושב, טען, שאני מתעסק בקנית פסלים במאה אלף דלור, אל שולחני מגיעות רק עסקות במאות מליוני דולר." "זה בדיוק העניין", השיב לו ראש הארגון – "מדובר בעיסקה של חצי מילירד דולר, לא נעשתה פה עבירה חוקית, אבל אני רואה בכך בהחלט עבירה על הקוד האתי של הארגון ואני מזהיר אותך שאני לא אסבול ניסיונות מעין אלה בעתיד."

אירוע מתריע בארגון הצרפתי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

בנואה כונה - ORDURE - MOUCHARD"שטינקר" לא רק בגלל שנהג להלשין על כל אחד אלא גם בגלל שהתרחץ כל שבוע זוגי אם בכלל. הוא היה מגיע לעבודה עם זקן בן כמה ימים, בגדים לא מגוהצים ועל דיאודורנט כנראה לא שמע מעולם. לא היו לו ילדים כי לא סבל את הרעש שלהם ושלושת מערכות היחסים שניהל עם נשותיו נכשלו כישלון חרוץ. בנואה היה משוכנע שעושים עמו עוול והיה מגיע לו להתקדם הרבה יותר בארגון ובחיים באופן כללי. הוא חשב שהוא מבריק, אחראי, אתי, עובד מצטיין. הבעיה היחידה הייתה שרק הוא חשב כך. אביו היה פרופסור בכיר באוניברסיטת פריז ואמו פסנתרנית נודעת ולכן סבר שעם רקע כשלו הוא יכול היה להיות לפחות ראש הארגון. בפועל, התחיל לעבוד בארגון לפני שתים עשרה שנה בחטיבה לאמריקה הלטינית, כשהוא אחראי לסיוע במכירות למדינות הפסיפיות – פרו, אקואדור, קולומביה וצ'ילה. הוא שלט בספרדית שהייתה שפת אמו כי נולד בלימה בירת פרו. חרה לו, שלמרות כישרונו וקשריו הוא לא התקדם ונשאר באותו התפקיד. לפני מספר שנים התמודד לתפקיד ראש חטיבת מכירות ציוד צבאי, אך עובד אחר, ברנר אבו קאסם, זכה בתפקיד הנכסף. בנואה היה משוכנע שברנר זכה בתפקיד אך ורק בגלל שהיה חברו הטוב של ראש הארגון. הכל פרוטקציה בארגון, טען, מקדמים את הלא יוצלחים ואת המוכשרים משאירים מאחור. אך ברנר גם נהנתן שחי ברמת חיים גבוהה מדי ובוודאי הוא מעורב בשחיתויות.

ברנר היה ההיפך הגמור מבנואה. איש משפחה למופת שחי עם אותה אישה עשרים שנה ולהם שלושה ילדים מקסימים. הם גרו בצפון פריז בפנטהאוז, בילו הרבה בחופשות בחו"ל – סקי בחורף בסנט מוריץ ושייט בקיץ באיי יוון, הייתה לו מכונית גרמנית מפוארת ואשתו לבשה את המותגים היקרים ביותר. בנואה תהה, איך ברנר מצליח לחיות ברמת חיים כזאת עם משכורת של הארגון? הכי הכעיס אותו שברנר ניהל לאחרונה משא ומתן ארוך ומתיש עם צבא פרו והצליח למכור להם ציוד של הצבא הצרפתי בכמות גדולה וברווחיות שיא. אני חייב לקרוע את המסכה מעל פניו של הנהנתן הזה, יש בטח שוחד שמסתתר איפה שהוא. אין עשן בלי אש. בעיניו של בנואה ניצת זיק של תקווה כאשר קיבל הודעה בפייסבוק שברנר ה"חבר" לפייסבוק הכניס תמונות חדשות בדף שלו. כשפתח את הדף נדהם לראות כמה תמונות יפהפיות משייט על האמזונס. אהה, אמר, לנו הוא מספר שהוא עבד יום ולילה, ובפייסבוק הוא מפרסם את טיוליו באמזונס. איך היה לו זמן לכך והכי חשוב מאין השיג כסף לנופש כל כך יקר?

בנואה נסע לפרו לביקור תקופתי וכמנהגו נפגש לארוחת ערב עם הסוכן המקומי. הוא ניסה לדלות ממנו פרטים על מעורבותו של ברנר בעיסקה ועל השייט באמזונס. הסוכן שלא חשד בדבר סיפר לו שהם נסעו בסוף השבוע האחרון, אחרי חתימת העיסקה לשייט על האמזונס וזאת הייתה חוויה מהסרטים. כשבנואה הביע את רצונו לעשות שייט דומה ותהה כמה עלה להם, ענה הסוכן שזה לא עלה דבר, כי הם טסו לאיקיטוס במטוסו הפרטי, שהו שם בהסיינדה המשפחתית ושטו בספינת הנהרות שרכש לאחרונה. אני יכול להזמין גם אותך אם תרצה, הוסיף הסוכן. לא היה גבול לשמחתו של בנואה: סוף סוף ברנר נלכד ברשת שלי והפעם הוא לא יימלט. הוא קיבל שוחד מהסוכן בניגוד משווע לקוד האתי הקובע מפורשות כי אסור לקבל מתנות בעלות ערך ניכר, כסף וכל טובת הנאה הניתנים כדי לזכות ביחס אוהד. המתנה שקיבל ברנר מהסוכן בוודאי מסתכמת בכמה אלפי דולרים ובוודאי נלוותה לה איזו מעטפה עם עוד אלפי דולרים. עכשיו אני מבין, חשב, מאיפה יש לברנר כל כך הרבה כסף למימון הוצאותיו. אני חי כמו דלפון בנסיעותי לחו"ל מהאש"ל המזערי של משרד ההגנה הצרפתי, אוכל במסעדות פועלים בשביל לחסוך, וברנר המושחת הזה עושה דולצ'ה ויטה, שט לו באמזונס, לא מצהיר על כך לארגון וכמובן לא משלם מיסים על ההטבה.

בנואה רצה לדווח על כך לממונה על האתיקה, אבל נזכר שברנר מונה לאחרונה לממונה על האתיקה. נתנו לחתול לשמור על השמנת, חשב. המושחת הזה מרשה לעצמו הכל כי הוא חבר של ראש הארגון, אבל הגיע הרגע לעשות ניקיון יסודי באגף ואם ראש הארגון לא יהיה מוכן להעיף את ברנר ולתת לו את התפקיד שלו, בנואה יערער על כך למנכ"ל משרד ההגנה. אני ארחיק לכת ואגלה את השחיתות גם לעיתונות, חשב. אך לא נראה לי שראש הארגון ירשה לעצמו להגן על ברנר. חברות חברות, אך כשהחרב מונחת על הצוואר, הוא ידאג להישרדות שלו בתנאי שאבטיח לו שדבר לא ידלוף מהשערוריה שחשפתי. בנואה כתב מכתב ארוך ומנומק לראש הארגון, אישי למכותב בלבד, מהמחשב שבביתו על מנת למנוע הדלפות וביקש להיפגש עימו בדחיפות לליבון הנושא.

**פתרון**

ראש הארגון קיבל את פניו של בנואה בסבר פנים יפות. אני משבח אותך על החוש האתי שלך ועל זה שחשפת את המקרה, אך אני סבור שלא הייתה כאן עבירה משמעותית. תחקרתי את ברנר שהודה שלא חשב על כל ההשלכות של מעשהו, אבל ראה בהזמנה של הסוכן לבלות עימו סוף שבוע באמזונס רק מחווה של רצון טוב, אחרי שבועות כל כך ארוכים ומייגעים בפרו. ברנר לא חשב על הסכום הכספי הניכר של המחווה וגם אם היה חושב על כך, לא היה באפשרותו לשלם כי הוא לא טס בטיסה מסחרית או גר במלון ושט בספינה ציבורית. איך אתה יכול להעריך מתנה שלא עולה למארח דבר כי ממילא הסוכן התכוון לבלות בסוף השבוע באמזונס ואם לא היה טס אתו הוא היה טס עם חברים אחרים. החלטתי להסתפק בנזיפה שנרשמה בתיק האישי של ברנר ולעבור לסדר היום.

בנואה רתח מזעם. אתה מפציר בנו לנהוג על פי הקוד האתי ואתה זה שמפר אותו בפרהסיה, אמר. כבר מזמן חשדתי בברנר שהוא לוקח שוחד על פי אורח החיים הראוותני שלו ועכשיו גיליתי מקרה אחד, אך אם תחקור אין לי ספק שתגלה קופת שרצים עם עשרות מקרים של שוחד ושחיתות. ברור לי שאתה מגן עליו כי הוא חבר שלך ואתה לא מוכן להודות שטעית כשמינית אותו לראש חטיבה במקומי. אבל אני לא אתן לזה לקרות. בקוד האתי נכתב במפורש שהארגון מעודד עובדים להתריע ולדווח על חשדות להפרה אתית או משפטית. ברנר לקח שוחד וגם לא שילם מיסים על ההטבה שקיבל בסך אלפי דולרים. אסור לך לפגוע בי ובקידומי בגלל שחשפתי את השחיתות. אני פניתי בתום לב אליך כי רק האתיקה נר לרגלי. אבל אתה נפוטיסט, מקדם מקורבים לעמדות מפתח, בניגוד לקוד האתי. מה מצאת בברנר הזה שאין בי, הוא אפילו לא מדבר ספרדית רהוטה ובמשא ומתן יוצא לו בליל שפות ובראשן ערבית שלמד בסמטאות מרקש מהסבתא אבו קאסם שלו. תדע לך שאם אתה לא מעיף את ברנר לאלתר, תעוף בעקבותיו.

ראש הארגון היה המום. הוא החשיב את עצמו כאדם אתי השומר בקפדנות על הקוד האתי והנה הוא מואשם בשחיתות ועוד מאיימים עליו. הוא כבש את כעסו וענה בטון נינוח לבנואה: קודם כל אל תאיים עלי, עלי אף אחד לא איים מעולם ואתה האחרון שתאיים עלי. תדע לך שאתה עובד בארגון בחסד ולא בזכות. כבר שנים שדורשים ממני לפטר אותך ולא נתתי להם. אם אתה מעלה הפרות של הקוד האתי, בוא ואצטט לך מתוך סעיף מוסר עבודה, שם נקבע מפורש שעליך לבוא לארגון ולפגישותיך בחו"ל בלבוש הולם המכבד את הארגון והמעמד ואילו אתה מתלבש בסמרטוטים ובחיים לא ענדת עניבה. אני עובר לסדר היום על זה שאתה לא מגולח וריח הזיעה שלך הוא בלתי נסבל. אם אתה כל כך נקי כפי שאתה טוען למה אתה לא מתרחץ? יש לך יחסי אנוש למטה מכל ביקורת, אין לך אף חבר וכל אנשי הקשר שלנו בחו"ל מבקשים ממני להחליף אותך. אתה לא יעיל בעבודתך ולא תורם לארגון. לא מספיק להיות אתי, אתה גם צריך להיות בן אדם, חברותי והכי חשוב להביא תועלת לארגון.

ובאשר לברנר. הוא עובד מצטיין שמביא הכי הרבה מכירות בארגון עם הרווחיות הגבוהה ביותר. אם היית חוקר טוב יותר היית מגלה שהמקור לאורח החיים שלו הוא לא המשכורת שלו מהארגון אלא כספי המשפחה שלו ושל אשתו. ברנר בא מאחת המשפחות העשירות ביותר במרוקו, נצר לשושלת משפחת אבו קאסם המפורסמת. הוא למד בפנימיה צרפתית/אמריקאית אקסקלוסיבית במרקש ושולט בשפות רבות, לרבות ערבית שאתה כל כך מזלזל בה. את המשאים ומתנים הוא מנהל באנגלית וצרפתית, שאותם הוא יודע יותר טוב מכולנו. אם הוא עובד בארגון זה רק מאהבת צרפת. משפחתו מתחננת שיחזור למרקש וינהל את רשת הקניונים הגדולה במדינה במקום להעסיק מנהלים שכירים. גם אשתו באה ממשפחה מאוד עשירה וירשה מיליונים. המשכורת והאש"ל הם עבורו בסך הכל דמי כיס. הוא מעד, זה נכון, אבל בתום לב, לא היה נעים לו להעליב את הסוכן ולסרב להזמנתו. הסוכן סיפר לי שהוא גם הציע לו את אחת מידידותיו שתלווה אותו לאורך המו"מ אך הוא סירב בנימוס.

אם תקרא בעיון את ההקדמה לקוד האתי תראה שהתנהגות אתית מושתתת על ההגיון, מבחן הסבירות והאינטואיציה. שקלתי את המקרה על סמך קריטריונים אלה. יש לי עובד מצטיין עם התרומה הכי חשובה לאגף שיפה נפש כמוך דורש לפטר. ולמה, כי הוא גנב עתיקות, כי הבן שלו קיבל מיליונים, כי הוא קיבל מעטפות כסף עם מאות אלפי דולרים? כל מה שהוא עשה זה לנסוע עם הסוכן לסוף שבוע באמזונס. מצד אחד אני צריך לשקול את עתידו המקצועי, המוניטין שלו ואת טובת הארגון ומצד שני אני צריך להיות טהרן כפי שאתה דורש ובלבד שייקוב הדין את ההר. השתמשתי אם כן בשכל הישר, כמצופה ממני בקוד האתי והגעתי למסקנה שעלינו לעבור לסדר היום. אני עושה זאת לא כי הוא חבר שלי. גם אם אתה היית עושה את אותה עבירה הייתי מוותר לך ולא מנצל זאת על מנת להעיף אותך. איזה נזק נגרם לארגון כתוצאה מהמעידה של ברנר – שום דבר. לעומת זאת, אתה יכול לגרום נזק לארגון אם תפוצץ את הפרשה. אם אתה כל כך חרד לטובתו של הארגון עליך לקבל את הקביעה שלי. כי אם תפוצץ את הפרשה ידבוק בך רבב שאתה עושה זאת לא למען ניקיון הכפיים של הארגון כי אם מיצר נקמנות, קנאה, אולי אפילו עם שמץ של גזענות, כשאני שומע היטב איך אתה מדגיש את האבו בשם אבו קאסם. אני מתכונן בכל מקרה לדווח על המקרה למנכ"ל משרד ההגנה ואקבל את פסיקתו תהיה אשר תהיה. גם אם תפוצץ את הפרשה אני לא אתנכל לך, אבל אני עוזב את התפקיד בעוד שנה וכשיבוא ראש הארגון החדש אל תצפה ממנו ליחס סלחני כמו היחס שלי אליך. תשקול, תחשוב ותחליט!

אירוע הממונה על האתיקה בארגון האיטלקי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

קלאודיו שמח מאוד על מינויו כממונה על האתיקה בארגון בנוסף לתפקידיו האחרים. לכאורה הוא היה צריך להיות מודאג, כי גם כך היה עסוק מעל לראש, אבל האתיקה הייתה באמת בראש מעייניו וכולם ידעו על זה. זאת גם הסיבה שהוא סירב להרבה הצעות שהיו לו לעבוד ביצוא בטחוני בחברות עסקיות. הוא ראה את הדילמות של מנהלי היצוא ולא היה מוכן להתמודד איתן. העבודה בארגון התאימה לו כי אפשרה לו לעסוק בנושא שאהב, יצוא בטחוני, גם אם זה רק סיוע, ומאידך לשמור על מצפון נקי. לא הייתי רוצה לעמוד בלחצים של הקולגות שלי בתעשיה, חשב, כששוט הרווח הרבעוני מונח על צווארם והם חייבים לעשות כל דבר בשביל לרצות את ההנהלה ואת בעלי השליטה העומדים להרוויח או להפסיד מיליונים אם לא יסיים בהצלחה משא ומתן על חוזה של מאות מיליוני דולר. בארגון אתה יכול לשמור על היושרה שלך והמחיר שאתה משלם הוא שאתה לא מתעשר כפי שהיית יכול אם היית מצטרף לחברות הבטחוניות הציבוריות. אשתו תמכה בו לחלוטין והיא הסתפקה גם כן במשכורת צנועה של אחות.

אך קלאודיו לא ידע מה מחכה לו. מלכתחילה לא הרגיש בנוח כשקרא בקוד האתי שהוא אינו מצרף את חתימתו בסבבי החתימות השונים של הארגון. הטיעון היה שזה נקבע על מנת לא לסרבל את תהליכי העבודה באגף. אך הוא חשש שהכוונה האמיתית הייתה שלא יהיה בסוד העניינים כאשר נחשפים לדילמות האתיות החשובות. הוא הכיר היטב את חבריו לעבודה. הוא היה מגדיר אותם כאגנוסטים, בלי דיעה ברורה בנושא האתיקה. את הרוח הגבית לנושא האתיקה הפיח קסיו, ראש הארגון, שהיה "שרוף" על הנושא ורצה שעם הטמעת הקוד האתי ועבודתו המסורה של הממונה על האתיקה יפעלו כל העובדים בצורה אתית. קלאודיו חשב שזה מוגזם שמצפים ממנו "להפיח רוח חיים בקוד האתי", כפי שנכתב בקוד. מה הם חושבים שאני, הנביא יחזקאל? מאידך הזדהה לחלוטין עם הקביעה שנועדה לתאר מה מצופה מכל עובד לעשות על מנת לפתור את הדילמות האתיות. צריך הרבה עבודה קשה על מנת להיות אתי. מה שבא בקלות זה דווקא להיות מושחת. ולעבוד קשה אני יודע, חשב, התקדמתי בחיים בעיקר בגלל העקשנות שלי וכוח ההתמדה. אם נצרף לכך את השנים ששרת בבטחון שדה הוא ידע שיש לו גם את חוש הריח הנכון לזהות מקרים לא אתיים, גם אם הוא לא יהיה בסבב החתימות של כל נושא בארגון.

קלאודיו הרגיש שמשהו חריג מתבשל. הוא ראה שעובדים מסתודדים וכשרואים אותו מתפזרים. הוא תהה אם קסיו מודע למה שקורה או שגם הוא לא בסוד העניינים. ואז נפלה הפצצה. כרעם ביום בהיר התפרסמה הידיעה בכל העיתונים שהודו גירשה מתחומה את נציג הארגון בטענה שהיה מעורב באספקת ציוד פגום מעודפי הצבא האיטלקי לצבא ההודי. הודו מתכוננת לתבוע תביעת ענק את איטליה ומעכבת את טקס קבלת כתב ההאמנה של השגריר האיטלקי החדש. קלאודיו התפרץ כרוח סערה למשרדו של ראש הארגון וראה שהוא לא פחות נסער ממנו. איך כל זה קרה מתחת לאף שלנו מבלי שנדע, שאל את קלאודיו. קלאודיו אמר לו שהרגיש שמשהו מתבשל אך לא היו לו את הסמכויות לחקור מה קורה. לי דווקא היו סמכויות אך זה לא עזר, ענה קסיו, כשפניו היו חיוורים כאדם שחרב עליו עולמו.

קסיו וקלאודיו נכנסו מיד לעובי הקורה. התברר שהסוכן ההודי רקם עסקה עם קורינו, נציג הארגון בהודו, שציוד צבא איטליה פגום שהיה מיועד להימכר כגרוטאות יימכר לצבא הודו כציוד תקין והוא יתחלק ברווח הגבוה של העסקה עם קורינו. קסיו לקח על עצמו את האחריות למחדל וקלאודיו בעקבותיו. מה זה עוזר כל הקוד האתי, החתימה של העובדים, ההטמעה והקורסים, והממונה על האתיקה וראש הארגון הכי אתיים בעולם, אם עובד אחד יכול למוטט את כל האמינות של האגף? מנכ"ל משרד ההגנה לא היה מוכן לקבל את התפטרותם ודרש מהם להפיק מייד את הלקחים על מנת שמקרים מעין אלה לא יישנו. תפוח רקוב אחד עלול למוטט מוניטין ללא רבב שנצבר במשך עשרות שנים, אמר והוסיף, תבדקו היטב את נהלי העבודה ואת הקוד האתי ותתקנו את כל הדרוש תיקון. עדיף שאתם תעשו זאת עם הרקע האתי שלכם מאשר עובדים חדשים שלא ברור עד כמה יהיו מחוייבים לאתיקה של האגף. קלאודיו וקסיו החלו לבדוק ביסודיות את כל השתלשלות העניינים על מנת להפיק את הלקחים הנחוצים.

**פתרון**

דבר ראשון קסיו וקלאודיו בדקו איך זה שהמקרה היה ידוע לעובדים רבים והם לא סיפרו להם דבר. התברר שמספר עובדים ידעו על העיסקה המתרקמת עוד באיבה ולא דיווחו על כך. כשקסיו תחקר אותם ושאל מדוע הם לא פנו אליו, ענו כי הם לא רצו להיקלע למעמד של מתריעים ולהלשין על קורינו שהיה חברם הטוב. זה לא נוגע להם ישירות, אז מדוע שיכניסו את אפם לשחיתויות, טוב לא ייצא להם מזה. קלאודיו ציין כיצד כתוב מפורשות בקוד האתי בפרק הממונה על האתיקה ובפרק מוסר עבודה ובפרק מנהיגות והתנהגות אתית ובפרק ניקיון כפיים כי אל הממונה על האתיקה מועבר כל מידע על התנהגות בלתי הולמת או פלילית של עובד, מקרה של קבלה או מתן שוחד, שחיתות וכו'. כמה פעמים אפשר לחזור על אותו משפט, שאל. זה נכון ענו, אבל לא היינו משוכנעים שזה ייצא לפועל ואם היינו מתריעים זה היה הורס את המוניטין של קורינו לעד. עדיף לכם להרוס את המוניטין של הארגון? שאל קסיו. והרי כתוב בקוד האתי עוד בפרק ההקדמה כי הקוד האתי בארגון קובע רף של העדפת טובת הכלל, פעילות למען האינטרס הציבורי, כשהעובדים הם משרתי הציבור שהאינטרס שלו גובר על האינטרס האישי שלהם.

החזון והייעוד של הארגון רואים ביצוא הבטחוני נדבך בביטחון הלאומי ובחוסנה של איטליה. ההתנהגות של העובדים שהעדיפו לטמון ראשם בחול סותרת את הייעוד של הארגון ובפירוש שמה את האינטרס האישי שלהם, או ליתר דיוק אי רצונם להסתבך, מעל לטובת הארגון. הקוד האתי קובע מפורשות בהקדמה, שהוא מזים רעיונות נפוצים כ- אף אחד לא יידע על זה, זה כשר אבל מסריח, אל תספר לי אני לא רוצה לדעת, אל תגדיל ראש. התנהגות העובדים הייתה בדיוק הפוכה לנדרש מהם בקוד האתי. זאת ועוד, בפרק מנהיגות והתנהגות אתית כתוב שעליך לשאול את עצמך – האם הפעולה היא חוקית, צודקת, ישרה? מה יקרה אם זה יוודע ברבים, בתקשורת? האם תדמית הארגון, משרד ההגנה ואיטליה תיפגע? העובדים בפירוש לא נהגו כמצופה מהם על פי הקוד. הם לא זיהו את הדילמה האתית, לא עיינו בקוד האתי ובנהלים, לא הבינו את המשמעות וההשלכות, מה יקרה למחזיקי העניין, מה יהיו התוצאות, איך זה יפגע במוניטין והכי חשוב לא התייעצו עם הממונה על האתיקה או עם ראש הארגון. יש אם כן כישלון חמור בהטמעת הקוד האתי שלא הופנם דיו על ידי חלק מהעובדים שהעדיפו לשתוק.

הפגישה הקשה ביותר הייתה עם קורינו. מה חשבת, אמרו לו, שזה לא יתגלה? לא הספיקה לך המשכורת הטובה בארגון, רצית להתעשר בכל מחיר? קורינו ענה להם שהיוזמה הייתה של הסוכן ההודי שטען שיש לו מהלכים בממשל והוא ישחד את מי שצריך על מנת שהאמת לא תתגלה. הודו אחת המדינות המושחתות בעולם ולכן גם אחת המדינות העניות בעולם, כי הא בהא תליא. כשאתה נמצא שנים בסביבה כל כך מושחתת זה משפיע גם עליך. אני לא עברתי את שטיפת המוח האתית שאתם עושים לעובדי הארגון, כי אני יושב רחוק מכם בהודו. ממילא חשבתי שזה לא יעזור, אבל מי יודע, אולי אם הייתי משתתף בימי העיון משהו היה חודר לתודעה שלי ועצם העובדה שלא הייתי בסביבה האתית שלכם אלא דווקא אצל המושחתים ההם גרמה לי למעוד. אתה לא יכול להיות צדיק בסדום, זאת המסקנה שלי, אמר.

לבסוף נפגש קסיו עם קלאודיו. היכן טעינו ומה אתה מציע שנעשה? שאל את קלאודיו. אחרי כמה שעות של דיונים הם החליטו במקום להרפות מהאתיקה דווקא להגביר את ההטמעה. קודם כל, החליטו על סינון אתי לעובדים במטרה לגייס רק עובדים אתיים וישרים. במסגרת הבדיקות הבטחוניות הם ידרשו שיבדקו את הרקורד האתי של המועמדים ואם אפשר יבדקו גם את העובדים הקיימים. למה בודקים עבירות בטחון של עובדים ולא עבירות אתיות? ההשפעה השלילית של עבירות אתיות עלולה להיות הרבה יותר הרת אסון מעבירות בטחון, כפי שראינו במקרה של הודו. טוב שם טוב משמן טוב ומוניטין ללא רבב לא פחות חשוב לטווח הארוך מרווח על עסקה. לכן, יש חשיבות עליונה שיהיו בארגון רק אנשים ישרים. הם החליטו להגביר את ימי העיון על הקודים האתיים ואירועים אתיים לארבע פעמים בשנה במקום פעם בשנה. קסיו מינה את הממונה על האתיקה למשרה מלאה וצירף אותו להנהלת הארגון. קלאודיו קיבל גם סמכויות של מבקר פנים עם יכולת לחקור כל נושא שייראה לו חשוד. המסקנה שלהם הייתה, אם כן, כמו של הרופאים הסינים, לא לרפא מחלה כאשר היא מתגלה (גישת הרפואה המערבית) אלא לנקוט בפעולה מונעת על מנת שהמחלה לא תתפתח מלכתחילה (ביסוד האתיקה וביסוד הרפואה הסינית).

אירוע מידע פנים בארגון הגרמני

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

דיטמר אהב להיות במרכז העניינים ולדעת כל מה שקורה. כשאתה עובד בחברה בטחונית אתה מוגבל לתחומי פעילותה ואילו הוא בארגון ראה את התמונה הכוללת. היצוא הבטחוני הוא ענף יצוא עיקרי בגרמניה שהיא אחת המדינות המובילות בעולם ביצוא הבטחוני שלה. אז אני נמצא בעין הסערה, חשב. דיטמר נחשף במהלך עבודתו להרבה מידע פנים, שכן ידע על כל עיסקות היצוא הגדולות הנרקמות בעולם הרבה לפני שאר המשקיעים בבורסה. הוא מעולם לא חשב לעשות במידע זה שימוש, מה עוד שזה סתר את אחד הסעיפים המרכזיים בקוד האתי של הארגון, מידע פנים הקובע כי עובד הארגון לא משתמש במידע פנים לטובתו האישית שלא למטרה שבגינה התקבל המידע. לעובד הארגון יש נגישות למידע רב ערך העשוי לגרום להפקת רווחים גדולים אם ינוצל לטובתו האישית, כמו רכישת מניות של חברה שידוע לו כי היא עומדת לקבל חוזה בטחוני גדול. החברות הבטחוניות נאלצו לשמור בסוד את המו"מ על קבלת הזמנות יצוא גדולות עד שההזמנות התקבלו בפועל. אבל דיטמר ראה כיצד חברו הטוב שעבד כסמנכ"ל מכירות של אחת החברות הבטחוניות הגדולות עושה שימוש בלתי מוגבל במידע הפנים שהוא חשוף אליו, קונה ומוכר מניות במאות אלפי דולר ואף אחד לא מגלה או מתריע על כך. אין זאת כי כל הבקרה על מידע הפנים בגרמניה היא פרוצה, אולי בגלל העדר כוח אדם מספיק, אנשים מרוויחים מיליונים והעולם שותק.

הפעם, המצב היה שונה. דיטמר עמד להתחתן עם דורותיאה שהייתה עובדת סוציאלית והרוויחה פרוטות. דירה לא הייתה להם וחסכונות כמעט לא היו, אך האהבה פרחה ואחרי חברות של חודשיים הציע לה נישואין והם עמדו להתחתן בעיריה בחודש הבא. דיטמר, שעקב אחרי מניות החברות הבטחוניות, ראה כיצד מניות חברת מוצרים צבאיים נסחרות בשווי נמוך מאוד כאשר ידע שמתרקמת עסקה בהיקף של שלוש מאות מליוני דולר עם ארצות הברית. הוא חישב ומצא שאם ירכוש אופציות של החברה בבורסה, לא מניות רק אופציות, ויהמר על עליית מחיר המניה הוא עשוי להרוויח מיליון אירו תוך כמה ימים על השקעה יחסית קטנה. תוצאות הרבעון האחרון של החברה היו מאכזבות והמניה צנחה בשלושים אחוזים, אך העסקה החדשה שהייתה אמורה להיות מאוד רווחית תקפיץ את מחיר המניה בחמישים אחוזים לעומת המחיר הנמוך הקיים. דיטמר חשש שהרכישה שלו תתגלה. הוא עמד לעשות עבירה לא רק על פי הקוד האתי של הארגון, כי אם גם על פי חוקי המדינה והוא יכול היה להישלח למאסר ממושך.

מאסר ממושך, הצחקת אותי, אמר לו חברו שעבד באחד הבנקים הגדולים. רק אחת לכמה שנים תופשים מישהו על עבירה של מידע פנים, עושים מזה רעש גדול, ומייד אחר כך כולם חוזרים לנצל מידע פנים. החבר שאל אותו, מה אתה חושב שמישהו בגרמניה מתעשר מעבודה קשה? אולי כמה חנונים בהיי טק. כל השאר סוחרים ומרוויחים ממידע פנים. תלך לראות את סרט הפולחן וול סטריט ותראה איך גורדון גקו עושה זאת ומתעשר. כל הבנקאים בוול סטריט עושים זאת ואף אחד לא מצליח לתפוש אותם. פעם אחת תפשו את מייקל מילקן מדרקסל והוא ישב קצת בבית סוהר. אך הוא יצא לחופשי ועשיר כקורח ועכשיו הוא עוסק בפעילות פילנתרופית. קודם כל קשה מאוד להוכיח מסחר במידע פנים, שנית אין כמעט רגולציה בנושא ויש אולי שלושה מפקחים שלא מבינים דבר והם אמורים לגלות אלפי אנשים שמתעשרים ממידע פנים. והכי חשוב, למה שאתה תרכוש את האופציות? אתה עומד להתחתן עם דורותיאה, היא עוד לא אשתך, תן לה לקנות את האופציות ואף אחד לא יגלה זאת לעולם.

דיטמר שב הביתה מהורהר. דורותיאה ראתה שפניו לא היו כתמול שלשום ואמרה לו – מה קורה דיטמר, כואבת לך הבטן? יותר גרוע, ענה לה, כואב לי המצפון ואני מתחבט האם לעשות מעשה שיוביל אותי לאופקים אחרים לחלוטין. דיטמר סיפר לה בכמה מילים במה מדובר ושאל אותה אם היא תהיה מוכנה לרכוש את האופציות של חברת מוצרים צבאיים. דורותיאה ענתה ללא היסוס, בוודאי, מה אני אתן רק לטייקונים להתעשר? מה ההבדל בין טייקון ש"רוכש" פקיד בכיר שיש לו הרבה מידע פנים שקיבל במשרד האוצר לבינך שאתה משתמש במידע פנים שהשגת בארגון. אתה חושב שהטייקון משלם לאותו מנהל בכיר משכורת של מיליונים עבור עיניו היפות? הוא מביא איתו בתור נדוניה את כל הידע על ההפרטות הצפויות, מה המדינה מצפה לקבל, איפה מונחים כל הגליקים, מתי הולכים לעשות מכרזים על המשאבים הלאומיים. אם זה לא מידע פנים, מה זה מידע פנים? דיטמר היה המום, הוא לא ציפה לקבל תשובה כה מוחצת מאשתו לעתיד שחשב שחוץ מעבודה סוציאלית היא לא יודעת דבר. כששאל אותה מניין הבקיאות והדיעות האלה ענתה לו שבשנת 2011, היא גרה כמה שבועות באוהלי המפגינים בברלין והיתה אחת ממנהיגות תנועת המחאה. אחרי שהתנועה נכשלה היא הגיעה למסקנה שאין תקומה לצדק חברתי ובשביל לשרוד חייבים להצטרף לבכחנליה של המושחתים, אבל לא עם דגי הרקק, רק עם הכרישים הגדולים.

**פתרון**

דיטמר רכש את האופציות על שם אשתו לעתיד דורותיאה והרוויח במכה אחת מיליון אירו. כשהתיאבון בא עם האכילה, הוא המשיך לסחור במידע פנים כל פעם על שם מקורבים אחרים שנהנו לקבל את ליטרת הבשר שלהם רק עבור השאלת השם שלהם לדיטמר. הוא עשה לעצמו רציונליזציה כי הוא לא פוגע בארגון או במדינה. הבורסה היא קזינו אחד גדול, פעם אתה מרוויח ופעם אתה מפסיד, ורק מי שיש לו מידע פנים מעולם לא מפסיד. במשך השנים הוצעו לו עבודות רבות בתעשיה הבטחונית והוא סרב לכולן, כי ראה בארגון קרן קיימת שבזכותה הוא התעשר. לא הייתה לו כל בעיה עם הקוד האתי. היה לו מוסר עבודה מעל לכל ביקורת, יחסי עבודה מעולים עם כולם, הוא היה מנהל חטיבה מאוד מוערך עם יחסים מצויינים עם התעשיות הבטחוניות ועם כל הגורמים במדינות היעד. הוא מעולם לא לקח שוחד ולא נתן שוחד, לא גלוי ולא סמוי. כשהיו מזמינים אותו לארוחה דאג תמיד לשלם את חלקו. מעולם לא מתח ביקורת על ארגון, בתוך האגף או מחוצה לו. הוא הרגיש שהוא נאמן לארגון בכל רמ"ח אבריו. לא פעם נחשף למקרי שחיתות, אך מעולם לא דיווח על כך. זה לא טוב לעשות גלים, חשב, צריך תמיד להיות מתחת לרדאר. פעילותו העסקית הייתה ללא דופי, תוך אמינות, מקצוענות, יוזמה והובלה, נאמנות ארגונית ואישית.

דיטמר אף הגיש את מועמדותו להיות הממונה על האתיקה (מה שבטוח בטוח), אך את התפקיד קיבל עובד אחר פחות מוכשר ממנו. אני לא יכול לוותר עליך, אמר לו ראש הארגון, גם אם תעסוק באתיקה בחלק מזמנך. אני זקוק שתקדיש כל שעה מזמנך לטובת הארגון, כי אתה עושה זאת טוב יותר מכולנו. דיטמר אסף רק מידע גלוי על מתחרי התעשיות הגרמניות, כי סלד מריגול תעשייתי ומהשגת מידע בצורה לא חוקית ולא אתית. כל הדיווחים שלו היו אמינים ומדויקים ועבודתו תאמה לפי מיטב הבנתו את הנחיות ה- OECD. דיטמר נבחר מספר פעמים לעובד מצטיין, הוא דאג לאיכות הסביבה ולמחזור, התנדב למספר מפעלים פילנתרופיים וגולת הכותרת שלו הייתה הקמת בית היתומים בפדרבורן שהושקעו בו כמה מיליוני אירו, מרביתם שלו. למי שתהה מניין לו כל כך הרבה כסף, כשהוא רק עובד בארגון, הוא ענה שאשתו קיבלה ירושה מדודה בארצות הברית שנפטרה ללא יורשים. ואכן, דיטמר ודורותיאה דאגו לנתב את כל הרווחים שעשו מהמסחר במידע פנים באמצעות הלבנת הון דרך מקלטי מס בארובה וג'רסי וייחסו זאת לדודה של דורותיאה שנפטרה ללא יורשים. רשויות המס לא ביקשו מעולם שידווח על הונו כי משכורתו הייתה מתחת לסף הדרוש להגשת הצהרת הון. גם משכורת אשתו הייתה נמוכה כי היא המשיכה לעבוד כעובדת סוציאלית.

נפלאות דרכי המצפון של בני האדם. מצפונם של דיטמר ודורותיאה היה צח כשלג. דיטמר עבד למען המדינה ולתפארת גרמניה במשכורת צנועה של עובד מדינה ותרם תרומה חשובה להגברת היצוא של גרמניה. דורותיאה עזרה לעשרות משפחות במצוקה כעובדת סוציאלית ותרמה להם לא פעם מכספה האישי, כי המדינה לא יכלה לשאת בהוצאות סעד כה גבוהות. האם אדם יכול להיות אתי ותורם לחברה בתשעים אחוז מזמנו, כאשר הוא לא אתי רק בחלק קטן מזמנו בעודו משתמש במידע פנים לטובתו האישית? לדיטמר ודורותיאה לא היו ילדים, הם חיו בצניעות, ומרבית הכנסתם נתרמה למטרות קהילתיות. ניתן היה לסיים בנקודה זאת את האירוע ולהוכיח שהפשע משתלם, אלא שאנו עוסקים בבני אדם שאם הנסיבות החיצוניות לא מכשילות אותם, הם עצמם גורמים למפלתם.

דיטמר נשאר גבר יפה תואר ואילו דורותיאה שעולמה חרב עליה כאשר התחוור לה שאינה יכולה ללדת לא הקפידה יותר על מראה החיצוני. בשביל מי עלי להתיפות, תהתה, בשביל המשפחות במצוקה, בשביל מעט החברים שיש לנו? דיטמר קשור אלי בקשר גורדי, כאשר כל אחד מאיתנו יכול לגרום לאובדנו של האחר אם יפתח את פיו. אך דיטמר הכיר עובדת צעירה ומוכשרת בארגון והתאהב בה מעל לראש. הוא דרש מדורותיאה גט והיה מוכן לחלק שווה בשווה את הונם. אך דורותיאה לא הייתה מוכנה לוותר, ויום אחד, אחרי מריבה נוראה, היא הלכה למשטרה עם כל המסמכים המרשיעים והודתה במסחר רב השנים במידע פנים. המשטרה עצרה את דיטמר באמצע יום העבודה בארגון, הניחה על ידיו אזיקים והובילה אותו אחר כבוד לניידת שחיכתה מחוץ לבניין. כל העובדים הביטו בפליאה איך חברם שהיה מעל לכל חשד מובל למאסר. דיטמר שוחרר בערבות כעבור כמה ימים אך לא יכול היה לשאת את הבושה, מה עוד שחברתו עזבה אותו בשאט נפש. המוניטין שלו היה כל כך חשוב לו, עד כי כאשר איבד אותו חרב עליו עולמו. דיטמר נפטר מהתקף לב והשאיר אחריו מסמך בו הוא מבקש סליחה מאלה אשר פגע בהם, בעלי המניות האלמונים שהפסידו את כספם כי לא היה להם מידע פנים. כי בעולם האכזרי של הבורסה, כשאחד מרוויח מיליונים יש רבים אחרים שמפסידים את אותו הסכום. דיטמר הבין זאת רק בדיעבד, אבל תמיד טוב מאוחר מאשר לעולם לא!

אירוע חובת הנאמנות לארגון האנגלי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

יואן ראה בצעירותו את ההצגה משרתם של שני אדונים של גולדוני ומאז תהה איך ניתן לשרת שני אדונים בנאמנות וביעילות. אמנם כל העולם במה אבל המציאות קשה הרבה יותר מהתיאטרון. מאז שהחל לעבוד בארגון בסיוע מכירות לארצות הברית היה לו קשה בתמרון בין לא שניים כי אם שלושה אדונים. מעיון בקוד האתי בפרק פעילות עסקית ללא דופי למד כי חובת הנאמנות הראשונה במעלה היא לממלכה המאוחדת ולמשרד ההגנה. טוב, זה הגיוני, חשב, הם נותנים לי משכורת ומגיע להם שאעבוד בראש וראשונה עבורם, מה עוד שכאזרח טוב וקולונל במילואים אני רוצה לשרת את המדינה ככל יכולתי. העניין התחיל להסתבך כשבשורה הבאה היה כתוב כי לארגון יש גם מחויבות לסייע ולתמוך בתעשיות הבטחוניות ביצוא שלהן. זו כבר משוואה עם שני נעלמים שלא מביאה בחשבון שפעמים רבות יש סתירה בין שתי הנאמנויות. אך לשיא התסבוכת הגיע כאשר בהמשך הפסקה היה כתוב כי במקביל הארגון הוא הגורם המקצועי הממשלתי המסייע למדינות וללקוחות הזרים במגעיהם עם בריטניה. כותב הקוד האתי סיים את הפסקה בשורת המחץ בה נכתב כי הארגון מצליח למצוא את האיזון המירבי בין יעדים אלה מבלי שייפגעו מחזיקי העניין שלו, תוך סינרגיה מלאה. אין זאת, כי כותב הקוד הוא אלכימאי שמצא את נוסחת הפלא איך להפוך חול לזהב או אולי הוא להטוטן בקרקס שמתמרן בין שלושה כדורים שהוא שולח לאויר ותופש אותם מבלי שיפלו.

קוד אתי זה נחמד, חשב יואן, אבל האם מי שכתב את הקוד עבד אי פעם בתפקיד כל כך מורכב? האתיקנים האלה חיים במציאות מקבילה שבה הכל מסתדר בצורה אתית על הצד הטוב ביותר וכל מחזיקי העניין מרוצים, הלקוחות, העובדים, בעלי השליטה, הספקים, הנושים ואפילו האקולוגיה והקהילה. ממש חזון אחרית הימים. יואן למד באוניברסיטה שחובת החברה היא למקסם את הרווח ולדאוג לאינטרסים של בעלי השליטה. זה ברור, זה חד משמעי, כך אפשר לעבוד ולסדר את הקדימויות. מי זה החוכמולוג שמנסה למצוא את הסינרגיה בין האינטרסים של העובדים שרוצים שכר גבוה ככל האפשר ומצידם שהחברה תפסיד, הנושים שרוצים שלא ישקיעו דבר כי זה מסכן את החזר החוב שלהם, הלקוחות שדורשים את המוצר הכי יקר במחיר הכי זול והאקולוגיה שרוצה למחזר את הכל ולא חשוב כמה זה יעלה. בארגון זה עוד יותר קשה, תהה, לארגון יש אינטרס למקסם את היצוא הבריטי, לתעשיות יש אינטרס למקסם את הרווח ולמדינות היעד יש אינטרס לקנות הכי בזול את הציוד המשובח ביותר. חבל שאנחנו לא מיצאים להונגריה, חשב, כי כל עובד ארגון נדרש לסדר את הקוביה ההונגרית בדקה.

אך ליואן היתה בעיה קונקרטית שעמדה לסתור את הקוד האתי והוא לא ידע איך ליישב את הסתירות. חברת מערכות בקרת אש מכרה בעשרים שנה האחרונות לצבא הבריטי את המערכות שלה במחירים גבוהים למדי כי היה לה מעמד מונופוליסטי. לאחרונה, קמה לה מתחרה, חברת גלזגו שפיתחה טכנולוגיה חדישה ומהפכנית המסוגלת לספק את אותן המערכות שהצבא הבריטי רכש בחצי המחיר. הצבא הבריטי נשאר נאמן משום מה למערכות שהוא הכיר ולא רצה להסתבך בניסויים חדישים בגלל המלחמה בעירק. ניסויים אפשר לעשות בשוויץ שם שום דבר לא בוער, אך אנחנו לא יכולים להסתכן בסטיות בירי הטנקים ובאיחורים באספקות. התקציב למערכות משוריין לחמש השנים הקרובות, זה ממילא נהנה מתמיכה אמריקאית כי מחצית הייצור מבוצע בארצות הברית. מי בכלל שמע על חברת גלזגו? מה אם הם יעלמו פתאום, מה יקרה אם לא יוכלו לשלם קנסות פיגורים? טיעונים כאלה ואחרים נאמרו ליואן שכבר לא ידע למי לעזור – האם למערכת הבטחון הזקוקה לציוד אמין וזמין או למשרד הכלכלה הרוצה לקדם תעשיה באיזורי פיתוח ולחסוך עלויות לצבא הבריטי. מילא הצבא הבריטי, חשב, אני גם צריך לדאוג למדינות היעד שרוצות לקנות את הציוד הכי טוב והכי זול. אז על מי אני אמליץ להם, על מערכות בקרת אש או חברת גלזגו?

בשבוע הבא צריכה הייתה להגיע משלחת מארה"ב. הם ביקשו מיואן להיפגש עם כל החברות הבריטיות המייצרות מערכות בקרת אש לטנקים. החברה המספקת לצבא הבריטי נפגשה עם אמיל, ראש הארגון, ולחצה עליו שלא יקחו את האורחים לגלזגו כי זה בניגוד לאינטרס של מערכת הבטחון הרוכשת את המערכות שלהם עשרים שנה ועלותן תוזל משמעותית אם יקבלו הזמנות עתק מארצות הברית כי ההוצאות הקבועות יתחלקו על פני פי שתיים יותר מערכות. יואן נכנס לאמיל והסביר לו שעליו להתחשב על פי הקוד האתי גם באינטרס של שאר התעשיות ושל מדינת היעד שירכשו מערכת טובה יותר במחיר יותר זול. זה אפילו על פי האינטרס של הממלכה המאוחדת כי התחרות בין שתי החברות תוזיל את העלויות לצבא הבריטי. עכשיו נזכרו המונופוליסטים האלה, אמר, להגיד שהמערכות לצבא הבריטי יוזלו? איפה הם היו כשגרפו רווחי עתק מהמעמד המונופוליסטי שלהם? יש לך סוף סוף אפשרות ליצור את הסינרגיה שכתוב עליה בקוד האתי, סיכם יואן את שיחתו עם אמיל. אמיל התקשר לחברה הותיקה והודיע להם שהוא מזמין את האמריקאים לבקר בשתי החברות. מנכ"ל החברה ביקש להיפגש עם אמיל בדחיפות. בפגישה הודיע לו שהתפנתה משרה של סמנכ"ל שיווק בחברתם במשכורת גבוהה, בונוסים ומניות, ואולי הוא מכיר מישהו המתאים לתפקיד?

**פתרון**

הקוד האתי של הארגון מתייחד בכך שהוא לא מנוסח בצורה כוללנית ומדבר בשפה גבוהה על אידיאלים ופילוסופיות. הוא נועד לפתור דילמות ולשמש כלי עבודה שניתן לעבוד אתו. חברות רבות מנסחות את הקוד האתי בשפה טלגרפית והקוד מותיר חורים רבים ברשת, אחרות מנסחות שבעה או עשרה עיקרים, של עשה ואל תעשה, ומשאירות את הפרטים ליד הגורל, לבסוף יש ארגונים שבהם מרוב עצים לא רואים את היער ועד שמגיעים לסעיף הרלבנטי בעמוד 95 כבר הלך לאיבוד יום עבודה. אמיל חיפש את הפתרון לדילמה שהוצגה לו על ידי יואן בקוד האתי. הוא קודם כל קרא את הסעיפים של חובת הנאמנות שיואן התייחס אליהם ומצא שעל פיהם עליו לקחת את האמריקאים לשתי החברות כי בכך הוא משרת את שלושת האדונים שלו ובמיוחד את האדון העיקרי מערכת הבטחון. ליתר בטחון, התייעץ אמיל עם מנכ"ל משרד ההגנה ושאל אותו אם הוא היה רוצה שתצמח תחרות למערכות בקרת אש. המנכ"ל אמר לו חד משמעית שכן כי כבר זמן רב הוא מנסה להוזיל את עלויות הרכש וגם הוא בדק ברצינות עריכת מכרז בין שתי החברות על הצטיידות חדשה לשנים הבאות. יש לך אור ירוק, ענה. אמיל תהה מה היה קורה אם המנכ"ל היה מכריע לבקר רק בחברה אחת שמוכרת לצבא הבריטי וחשב שהיה מקבל את הדין.

מכאן, עבר אמיל לסעיף ניגודי עניינים בקוד, שם מצא את השורה בה נכתב כי ניגודי עניינים קורים כאשר האינטרסים של עובד הארגון נוגדים את האינטרסים של הארגון. אם האינטרס של הארגון הוא לקחת את האמריקאים לשתי החברות ואם האינטרס של אמיל הוא אולי לקדם את מערכות בקרת אש בגלל שילך לעבוד שם בתקפיד בכיר, האינטרס של הארגון גובר. זאת בהנחה שאמיל לא ראה בהצעה של החברה הותיקה מעין שוחד עקיף וסמוי להטות את החלטתו לכיוון שלהם. בפרק שקיפות וסודיות בקוד האתי קרא אמיל כי הארגון נדרש ליידע את התעשיות הבטחוניות הרלבנטיות בכל נושא, לרבות ביקור משלחות ומכרזים, בשקיפות מלאה. גם כאן, הסיק, ברור שעליו לקחת את האמריקאים לשתי החברות. אמיל עוד קרא בקוד כי הארגון מקפיד על יושרה ואתיקה למופת על בסיס הבנה מעמיקה של עולם היצוא הבטחוני וחותר למצב את בריטניה כמובילה עולמית בתחום היצוא הבטחוני. פעילות הארגון מבוססת על יושרה, אמינות וממלכתיות, ייצוגיות ושליחות, נאמנות ארגונית ואישית. עובד הארגון פועל ללא משוא פנים ואינו נותן יחס מועדף לשום חברה, אדם או גורם שהוא בא אתו במגע מקצועי. אי אפשר היה לכתוב בצורה מפורשת יותר כיצד עלי לנהוג, החליט אמיל, הכתובת היא לא רק על הקיר כי אם גם על הקוד.

אמיל הודיע ליואן שהוא אמיל יתלווה לביקור של האמריקאים בתעשיות המקומיות. אמיל הסביר את היתרונות והחסרונות של כל חברה, ניסיון מבצעי מצד אחד, פיתוח מהפכני מצד שני, ניסיון מוכח של עמידה בלוחות זמנים לעומת אי ידיעה כיצד תצליח חברה קטנה לעמוד בלוחות זמנים של ייצור המוני. אמיל עמד על כך שגם המנכ"לים של שתי החברות יהיו נוכחים בעת ביקור האמריקאים. כעבור כמה חודשים החליטו האמריקאים לפצל את ההזמנה בין שתי החברות ולתת הזדמנות לחברת גלזגו להוכיח את עצמה. בעקבות האמריקאים גם משרד הבטחון החל להזמין מערכות מחברת גלזגו. סמוך לעזיבתו את התפקיד התבשר אמיל כי חברת גלזגו נרכשה על ידי חברת מערכות בקרת אש במחיר שיא של שלוש מאות מיליוני ליש"ט. הרכישה בוצעה על פי שווי חברה הגבוה פי שלושה מאשר שוויה הבורסאי. יואן אמר לאמיל, אתה רואה, אם לא היינו מתנהגים על פי הקוד האתי ועוד היינו משתמשים במידע הפנים שהיה לנו, היינו הופכים למולטי מיליונרים. אנו גרמנו בהחלטתנו לבעלי השליטה והמניות של חברת גלזגו רווח אגדי, אנחנו נשארנו עם המצפון הנקי והפנסיה התקציבית, והם נותרו עם היכטות והמטוסים הפרטיים.

ביום הראשון של אמיל אחרי שפרש מהארגון קיבל טלפון ממנכ"ל החברה הממוזגת. אמיל, אמר לו המנכ"ל, אנחנו מאוד התרשמנו מהיושרה שלך ומהצורה המקצועית שניהלת את תפקידך כראש הארגון, אין הרבה אנשים עם יושרה כזאת בבריטניה, ובוודאי אין הרבה אנשים שרואים את תפקיד הארגון שבו הם עובדים מעל לטובתם האישית. אתה האדם שאנחנו זקוקים לו על מנת לרשת אותי. בשנה הבאה אהיה בן 67 ואני מתכוון לפרוש. אני מבקש שתבוא לעבוד עבורנו במשכורת גבוהה, בונוסים ומניות בשווי ניכר. אין לנו ספק שכמו שכפי שהצלחת בארגון אתה תצליח גם בניהול חברתנו, תייעל את העבודה, לא תיתן לנו לנוח על זרי הדפנה ותצעיד את החברה לאופקים חדשים. דאגנו יותר מדי לאינטרסים של בעלי השליטה ופחות מדי לאינטרסים של מחזיקי העניין. אם היינו מוזילים את המערכות לצבא הבריטי ומפתחים מערכות חדישות יותר לא היינו זקוקים לרכוש את חברת גלזגו במחיר כה גבוה. אולי בכל זאת האתיקנים רואים הרבה יותר לטווח הארוך מאשר הניאו ליברלים הדוגלים במיקסום הרווח ותו לא. ואתה יודע, תוכל להביא אתך גם את יואן שהיושרה והמקצוענות שלו לא נופלים משלך.

את רואה, אמר אמיל לאשתו אחרי שהניח את השפופרת, היושרה לעיתים משתלמת ואני חב את תפקיד חיי דווקא לקוד האתי. אך גם אם לא הייתי מקבל את ההצעה, אני שלם עם עצמי בכל מה שעשיתי בארגון ולאורך כל הקריירה שלי. עכשיו עלי לפתור את הדילמה האתית הנוספת, להרים טלפון ליואן ולספר לו על ההצעה, או להיות נאמן לארגון גם אחרי שעזבתי ולא לספר לו דבר. אולי אקרא מחדש את הקוד האתי ואמצא שם את הפתרון?

אירוע שוחד במדינת היעד של הארגון הספרדי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

פביולה שמעה מסביבה את האמירות הנדושות כי נשים אתיות יותר מגברים ובכלל, אם נשים היו שולטות במדינות ובעסקים היה מגיע סוף סוף השלום עלי אדמות והחברות היו מפסיקות לעשוק את מחזיקי העניין שלהן. שלא לדבר על צדק חברתי וכלכלי שהיה יורד על העולם בגלל אופיין הרחום של הנשים. אולי זאת הסיבה שמינו אותי אחראית על סיוע במכירות הבטחוניות לאפריקה, חשבה, היבשת הכי מושחתת בעולם וגם הכי עניה. פביולה מיקדה את עיסוקה בתחומי הפעילות של החברות הבטחוניות שמכרו בעיקר לניגריה, חוף השנהב וקניה. בפעם הראשונה שנסעה מלאגוס לאיבדן בניגריה ראתה גרוטאות של משאיות ומכוניות פזורות לכל אורך הדרך. כששאלה את הנהג שלה מה אלה הוא ענה כי אלה השרידים של כלי הרכב שנתקעו, כאשר מהבושים יצאו הפושעים המקומיים, רצחו את היושבים ברכב ובזזו אותם ואת כלי רכבם. בעת שהתארחה אצל ידידים שגרו בשכונה מוגנת עם שומרים והם היו מוזמנים למנגל בבית השכן התפלאה שהם נכנסו למכונית ויחד עם השומר ראש הם נסעו עשרים מטר לבית השכן. לחיות בתנאים כאלה זה לא פיקניק ובוודאי למכור בתנאים אלה, חשבה. מה אני עושה פה, לא יכלו לתת לי למכור לשווייץ או להולנד? אבל האישה היא סתגלנית מטבעה והיא הסתגלה בקלות ובמהירות לתנאי הסביבה.

למרות חששותיה, פביולה לא נחשפה למקרים של מתן שוחד. זה נגד את החוק הספרדי והמקומי, את אמנת ה- OECD וכמובן את האתיקה. ככל עובדי הארגון קראה והפנימה פביולה את הקוד האתי שבו נקבע מפורשות כי זה לא תפקידה לבדוק ולגלות מקרים של שוחד, אולם במידה ונודע לעובד הארגון על מקרה של חוסר נקיון כפיים בתעשיות הבטחוניות עליו לדווח על כך מיידית לממונה על האתיקה בארגון. בכלל, תהתה, מדוע הקוד האתי לעובדי הארגון שבו עובדות כל כך הרבה נשים מנוסח בלשון זכר? למה לא כתוב "לעובדת הארגון", מה יש, הגברים ייעלבו אם יכתבו עליהם בלשון נקבה ואנחנו לא נעלבות כשכותבים עלינו תמיד בלשון זכר? אבל די לקטר, אין הרבה מקומות עבודה שהיו מאפשרים לנשים כמוני להתקדם כל כך מהר ולהגיע לתפקידים בכירים במהירות כזאת.

פביולה התחברה במיוחד לפלורה, מנהלת המכירות לאפריקה של בטחון בינלאומי. פלורה שלטה על בוריין באנגלית, צרפתית, ספרדית ופורטוגזית ואפילו למדה סווהילית. היא למעשה יכלה לנהל משא ומתן בשפות של כל ארצות אפריקה, למעט מדינות ערב שלהן לא מכרו. פלורה למדה באוניברסיטה בינלאומית לימודי אפריקה ושהתה עשר שנים בכמה מדינות אפריקאיות בשליחות של רצון טוב של כמה ממוסדות האו"ם. היא אהבה את אפריקה ואת האפריקאים אהבת נפש וכמעט התחתנה עם חבר ניגרי מוסלמי, אך בלחץ המשפחה חזרה לספרד וקיבלה את העבודה בבטחון בינלאומי. שום דבר לא בוער באפריקה ומשאים ומתנים נמשכו לעיתים שבועות. אי אפשר היה גם לראות אופרות, קונצרטים או הצגות אוונגרדיות, כך שאת הלילות בילו פלורה ופביולה בבר של המלון בשיחות נפש ארוכות. שתיהן היו עדיין רווקות למרות שהתקרבו לגיל ארבעים והן אפילו שקלו לאמץ תינוקות מקומיים כאמהות חד הוריות. עם המקומיים לא היו להן יחסים חברתיים והן דאגו לשמור על דיסטנס מהקולגות שלהן.

לכן, התפלאה פביולה כאשר שמה לב שפלורה נפגשת מספר פעמים בשבוע עם הסוכן המקומי שלא רק היה מבוגר ממנה בעשרים שנה אלא היה גם נשוי לשלוש נשים והיו לו עשרים ילדים. מה אתך, פלורה, שאלה פביולה, התאהבת בסוכן שאת לא משה ממנו? פלורה חייכה ולא השיבה דבר. בטחון בינלאומי ניהלה משא ומתן למכירת ציוד בטחוני בהיקף של חמישים מליון אירו, התחרות הייתה קשה, ועבור פלורה הזכיה במכרז הייתה חשובה ביותר, מאחר ובשנה האחרונה לא מכרה דבר לאפריקה. אם נקבל את הפרויקט, אמרה, יהיה לנו רווח של עשרים מליון אירו וזה יהיה החוזה הכי רווחי של החברה שלנו השנה. באחד הלילות ביקשה פלורה מפביולה שתשכנע את השגריר הספרדי להתערב למענם אצל שר הבטחון המקומי. זה התפקיד שלכם, לא, התעקשה פלורה, אני מבקשת באופן רשמי סיוע ביצוא הבטחוני שחשוב לספרד לא פחות מאשר לבטחון בינלאומי. וכך אכן עשו.

עם פתיחת המעטפות של המכרז התברר שבטחון בינלאומי זכתה במכרז בהיקף של שבעים מליון אירו, כאשר ההצעות של המתחרים היו נמוכות בהרבה. זה יכול לקרות רק באפריקה חשבה פביולה, אך פלורה טענה שהמערכות שלהם עלו על המערכות האחרות בטיבן ולכן דווקא הם זכו. שבועיים אחרי הזכיה, כאשר עסקו בסגירת הסעיפים החוזיים האחרונים התבשרה פלורה כי בקשתה לאמץ זוג תאומות מקומיות אושרה והיא יכולה לקבל אותן לאלתר. עם שובה לספרד, התפטרה פלורה מעבודתה בטענה כי היא רוצה להתמסר בכל זמנה לגידול התאומות. היא קנתה דירת פאר במגדל יוקרתי בסביליה, מכונית לקסוס מפוארת ושכרה אומנת במשרה מלאה. פביולה ניצבה בפני דילמה קשה, האם להודיע לממונה על האתיקה בארגון כי ייתכן ופלורה קיבלה שוחד או להתעלם מכל העניין.

**פתרון**

פביולה אהבה מאוד את פלורה. היא ידעה עד כמה היה חשוב לה לגדל ילדים משלה לאחר שנואשה ממציאת גבר חלומותיה שתוכל לגדל את ילדיהם המשותפים. הקוד האתי של הארגון פתר אותה למעשה מהצורך לגלות מתן שוחד, זה לא באחריותי, חשבה, יש גורמים חשובים ממני האמונים על הסוגיה הזאת. אמנם הייתה קתולית, אך למה עליה להיות יותר צדיקה מהאפיפיור? לשון הקוד האתי לא הייתה חד משמעית. מה אמר הקוד? הוא קבע כי במידה ונודע לעובד הארגון על מקרה של חוסר נקיון כפיים בתעשיות הבטחוניות עליו לדווח על כך מיידית לממונה על האתיקה בארגון. ובכן, לא נודע לי כלום, חשבה. מקסימום יש לי חשדות. לכן, אליבא דקוד האתי אני פתורה מלדווח. מאידך, מה יקרה ויעלו על המקרה וישאלו את פלורה מאיפה הבוננזה הפתאומית ומי נתן לה את הכסף לרכוש את הפנטהאוז היוקרתי והלקסוס? אם יתגלה שקיבלה שוחד מהסוכן, כקיקבק על השוחד שהעבירה לו למריחת גורמי הבטחון המקומיים, מה תוכל לענות לחוקרים, שהיא לא ידעה, לא חשדה, למה היא לא סיפרה? זאת ועוד, לעובדי הארגון יש חובת אמונים לארגון. האם הארגון ייפגע אם יוודע מקרה השוחד? אין ספק, יהיה נזק רב לארגון ולתדמית ספרד. אבל, חשבה, ממילא כולם מושחתים שם באפריקה והשוחד ניתן ברשות ובסמכות השלטונות, אז איך יבואו בטענות לספרד?

איזו צורה תהיה לי, חשבה, אם אני אודיע על שחיתות ומי שאמון על כך במשרד ההגנה לא יודע דבר? אולי הם ייעלבו ויאשימו אותי בקנאה ונקמה אישית נגד פלורה שקיבלה את התאומות ואני לא. אילו הוכחות יש לי, מלבד הוכחות נסיבתיות. אולי פלורה קיבלה ירושה ולא קיבלה שוחד? ולמי אני צריכה לדווח על השוחד, לארגון, לבטחון בינלאומי או למדינת היעד? על נקודה זאת היא יכלה לענות בקלות, כי על פי הקוד האתי עליה לדווח אך ורק לממונה על האתיקה בארגון. בטרם תחליט אם לדווח או לא, החליטה פביולה לשוחח בעניין עם פלורה. היא הגיעה לביתה עם מתנות לתאומות ובקבוק שמפניה לבית החדש. פלורה קיבלה אותה בסבר פנים יפות, הראתה לה את המתוקות והן החלו בלגימת השמפניה המשובחת. כטוב לבה במשקה התוסס, סיפרה לה פלורה כי ניהלה מערכת יחסים עם הסוכן, הוא סידר לה את קבלת התאומות ונתן לה מתנה של שני מליון אירו אחרי הזכיה במכרז. כששאלה אותה פביולה אם זה לא קצת יקר לשלם סכום כל כך גבוה עבור הרפתקת האהבים, ענתה לה פלורה, שכלל לא כי אלמלי היא הייתה משתפת פעולה אתו הוא ובטחון בינלאומי מעולם לא היו זוכים במכרז. ההרפתקה הייתה רק בונוס נוסף.

פביולה הקליטה את השיחה. היה לה חומר מרשיע נגד חברתה פלורה. היא החליטה להיוועץ עם הממונה על האתיקה, כמצווה ממנה על פי הקוד האתי. כבר בפרק ההקדמה נכתב כי הקוד האתי מזים רעיונות נפוצים כמו זה האומר כי כולם עושים זאת (באפריקה) וכנראה שזה בסדר, אף אחד לא יידע על זה (אם אני לא אספר), אל תגדיל ראש וכדומה. במקרה זה היא אכן הגדילה ראש. היא לא הבינה כיצד פלורה שכל כך אהבה את אפריקה ואת האפריקאים נתנה יד לעסקת שוחד שהקורבן המיידי הוא האוכלוסיה המקומית שתרד עוד יותר אל מתחת לקו העוני, בעוד כמה פוליטיקאים ואנשי עסקים מושחתים יתעשרו עוד יותר. איזו צביעות, חשבה, להתנדב למען הקהילה המקומית, ומאידך להיות שותפה לעיסקת שוחד המכוונת בראש וראשונה נגד המקומיים. אם אני לא אספר על כך, חשבה, הנורמות הקלוקלות האלה יגלשו גם לספרד, וספרד תהפוך למדינה עוד יותר מושחתת ממה שהפכה להיות לדעתה. למי נרצה להידמות, לניגריה או לשוויץ, לזימבבווה או לדנמרק, לקונגו זאיר או להולנד?

הממונה על האתיקה שמע את כל הפרטים ואת הקלטת והחליט לדווח על כך מייד לראש הארגון. ראש הארגון בירך את פביולה על יוזמתה ואמר לה: תמיד האמנתי שנשים הן יותר אתיות מגברים. אני נוטה לחשוב שאם היה במקומך גבר הוא מעולם לא היה מדווח על המקרה. אני שמח שמיניתי אותך לתפקיד ובטוח שנכון לך עתיד גדול בארגון. בעקבות גילוי הפרשה, הודח מנכ"ל בטחון בינלאומי, הסוכן המקומי נעצר (ושוחרר כעבור מספר ימים), פלורה הכחישה הכל, אך מאחר ולא יכלה להוכיח מניין קיבלה את הכסף עבור רכישת הפנטהאוז והלקסוס וגם לא דיווחה על כך לרשויות המס היא נעצרה ובתום המשפט על העלמת מס נשלחה לחמש שנות מאסר. התאומות נמסרו לאימוץ של משפחה ספרדית אחרת כי פלורה לא יכלה לגדל אותן בבית הסוהר. פביולה תוהה עדיין אם עשתה את הצעד הנכון, כי אפריקה נשארה בכל זאת יבשת מושחתת שהשחיתות והשוחד בה הולכים ומתרחבים, גם ספרד ממשיכה להידרדר בשחיתות. כל מה שעשיתי היה לשווא חשבה, אני גרמתי להרס חייה של חברתי הטובה, אולי בכל זאת קנאתי בה. אך מאידך, אם כולם היו נוהגות ונוהגים כמוני, ספרד הייתה הופכת למדינה אתית ונקיה יותר.

אירוע שקיפות וסודיות בארגון הרוסי

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

גרישה חזר בשאלה בגיל שמונה עשרה כי רצה להתגייס לצבא הרוסי, בניגוד למצוותו של הפטרירך הפרובוסלבי ולמקובל במשפחתו. לא היה לו קל בחברה החילונית, מה עוד שמשפחתו ועשרת אחיו ואחיותיו נידו אותו. אבל זה לא הפריע לו להצטיין בצבא הרוסי בתפקידים קרביים ולהשתחרר בגיל שלושים בדרגת מאיור. לארגון הגיע במקרה, כאשר ידידה שלו גלינה שהיתה מנהלת חטיבה בארגון סיפרה לו שמחפשים ממונה על משאבי אנוש בארגון. במקביל לשירות הקבע שלו בצבא למד לתואר ראשון ב.א. כללי, אחרי שהשלים את הבגרויות. גרישה השתלב חיש מהר והודות ליחסי האנוש המעולים שלו הצליח מאוד בתפקיד. עם השנים "סלחה" לו משפחתו והוא נהג לבקר אותם מדי פעם, רק הייתה לו בעיה לזכור את כל השמות של האחינים שלו, שלושים ושלושה (שיהיו בריאים בעזרת השם), מה עוד שהיה רווק מושבע שלא הייתה לו כל כוונה להתחתן. ברחתי בזמן, חשב, לפני התגייסותו לצבא הרוסי ניסו לשדך לו את בת השכנים שבכל זאת נישאה לאחיו ולזוג המאושר כבר חמישה ילדים. לגלינה, ידידתו, היה מינוי נוסף – הממונה על האתיקה, אך כיוון שתפקידה כמנהלת חטיבה גזל ממנה את רוב זמנה, סיכמו ביניהם שהם יבצעו את ההטמעה של הקוד האתי בעבודת צוות וינסו לתת פתרונות לדילמות האתיות התפעוליות שעובדי הארגון נחשפו אליהן.

לאחרונה הובא לידיעתם מקרה של חברה רוסית קטנה בשם " Восход Voskhod Sunriseזריחת השמש" שביקשה להיכלל בביקור של לקוח קוריאני ברוסיה. הארגון צירף אותם ברצון בביקור על פי הקוד האתי האוסר אפליה בין חברות רוסיות גדולות וקטנות. כעבור שבועיים, טס מנכ"ל החברה הרוסית לדרום קוריאה לקדם משא ומתן דווקא עם הגורם המתחרה לחברה שהיא פגשה בביקורה ברוסיה. זאת ועוד, זריחת השמש לא עידכנה אף אחד בארגון ובמיוחד לא את גוגול, הדסקאי האחראי לדרום קוריאה. גוגול רתח מזעם כי נודע לו על כך מהלקוח שהוא ארגן לו את המפגשים ברוסיה שהתלונן על הרמה האתית הנמוכה של החברות הרוסיות שמתמרנות בין מתחרים תוך שימוש במידע שקיבלו בצורה סודית. אומרים עלינו הקוריאנים שאנחנו לא אתיים במשאים ומתנים שלנו, אבל דע לך אמר הקוריאני לגוגול שאף קוריאני לא היה מתנהג בצורה כה מלוכלכת כזריחת השמש. אם השמש עולה אצל שכנתנו יפן שאנחנו לא סובלים אבל הם בכל זאת אתיים, אין ספק שאצלכם בקצה השני של אסיה שמש האתיקה שוקעת.

גוגול הרים טלפון למנכ"ל החברה הרוסית שהיה עדיין בקוריאה ושטף אותו במילים קשות על ההתנהגות הלא אתית שלו ובמיוחד על זה שהוא לא יידע אותו בנסיעה שלו. אנחנו אמורים לסייע לכם, אמר גוגול, אבל איך נעשה זאת אם אתם עושים דברים בהחבא. בקוד האתי שלנו נקבע במפורש בפרק שקיפות כי הארגון נדרש ליידע את התעשיות הבטחוניות הרלבנטיות בכל נושא, לרבות ביקור משלחות ומכרזים, בשקיפות מלאה, אלא אם קיימים אינטרסים לאומיים העלולים להיפגע כתוצאה מהשקיפות. אני מתכבד להודיע לך שחצית את הרוביקון ובעצם התנהגותך הלא אתית פעלת בניגוד לאינטרסים של רוסיה שנפגעה מהשקיפות שבה נהגנו כלפיך עד כה. השקיפות צריכה להיות הדדית, אמר. זאת ועוד, בפרק ההקדמה של הקוד האתי שלנו נקבע שהארגון מצפה מכל מחזיקי העניין שלו, לרבות התעשיות הבטחוניות, שיהיו מונחים על פי עקרונות הקוד האתי של הארגון. בהתנהגותך פעלת בניגוד לקוד האתי שלנו והוצאת את עצמך ממעגל התעשיות שאנחנו נעזור להן בעתיד.

מנכ"ל זריחת השמש לא נשאר חייב. הוא הרים מיד טלפון לראש הארגון והתלונן על התנהגותו התוקפנית של גוגול. דע לך, אמר, שלא סתם לא יידעתי את גוגול. הנ"ל פטפטן שלא ברא השטן וכל מידע שהוא מקבל הוא מפיץ בתפוצת ברית ורשה. זה כבר הסב לנו נזק כבד בעבר כשהפסדנו עסקאות בגלל התנהגותו. עיינתי בקוד האתי שלכם המפורסם בגאווה רבה באתר הארגון ובאותו הפרק של שקיפות וסודיות כתוב במפורש כי הארגון מחוייב לסודיות מלאה בהתנהלותו אל מול התעשיות הבטחוניות ומדינות היעד למען שמירת אמינותו. אם שקיפות היא הדדית כפי שטוען גוגול, גם סודיות צריכה להיות הדדית. אם אתם מתיימרים להתנהג באתיות תלכו עד הסוף ואל תעשו חצי עבודה. אני מתכוון לשלוח לך תביעה על כל הנזק שגרמתם לנו ונראה איך תתמודד עם זה. אבל לפני שאני עושה זאת, תבדוק בחצר שלך מה לא בסדר ואל תזרוק אבנים אם אתה גר בבית של זכוכית. ראש הארגון הבטיח לו שיכנס לעובי הקורה וזימן אליו לישיבת חירום את גוגול, גרישה וגלינה, לבדוק את טענות שני הצדדים.

**פתרון**

את הישיבה פתח גרישה בציטוטים מהברית החדשה על שכר ועונש, מידה כנגד מידה וכדומה. וכל זאת למה, שאל גוגול? מה שיוצא מזה, ידידי גוגול אמר גרישה, שאם אתה לא נוהג בצורה אתית אל תצפה שאחרים יתנהגו אליך בצורה אתית. המנכ"ל צודק לחלוטין וגם גלינה ואני שמנו לב שאתה משתף את כל העולם ואשתו בכל מה שקורה בארגון ולא נוהג למדר מידע כפי שצפוי ממך. סליחה, אמר גוגול, אתם אלה שמשננים לנו השכם והערב שיש להטמיע את הקוד האתי, להיות שקופים, לא להפלות בין חברות. ביום העיון האחרון על ריענון הקוד האתי הבאתם אירוע שבא ללמדנו כי אין להפלות בין חברה קטנה לגדולה. וזה בדיוק מה שעשיתי, לקחתי את הקוריאני לזריחת השמש אך גם למתחרה הגדולה שלה, בדיוק כפי שמצופה מאיתנו.

אבל מה שאתה לא יודע גוגול, אמרה גלינה, זה שהקוריאני התמים לכאורה מסר מידע מסווג ששמע בזריחת השמש למתחרה הרוסית הגדולה שלה בתמורה להסכם שיתוף פעולה עם החברה הרוסית הגדולה. הוא כמובן לא סיפר את זה לך וגם החברה הרוסית לא סיפרה לך, כי הם חששו מהדלפות וכשנודע על העניין למנכ"ל זריחת השמש הוא החליט לעשות מידה כנגד מידה ונסע לקוריאה לחתום על הסכם עם המתחרה. מה שעשו לו הוא עשה להם. גם את זה הוא לא סיפר לך כי הארגון מרוב רצונו לנהוג באתיות ובשקיפות הפך למסננת שלא מצליחה להבדיל בין שקיפות לסודיות. כשהויכוח ביניהם התלהט, התערב ראש הארגון ואמר: אל תאשימו את הקוד האתי בפשעים שהוא לא עשה. אם הייתם נוהגים לפי הקוד, הייתם צריכים לפעול בדיוק כפי שהעיר לנו המנכ"ל ולשמור כפי שכתבו במפורש בקוד: הארגון מצווה לשמור על איזון נאות בין שקיפות לסודיות, למען שמירת אמינותו. זה כתוב באותה הפיסקה של השקיפות, והא בהא תליא.

אתם חכמים גדולים שלושתכם, אמר גוגול, אבל לי יש תפקיד קווי וצריך לפתור יום יום עשרות דילמות שגם אם תתאמצו לא תוכלו להתייחס אליהן לא בקוד האתי ולא ביום העיון השנתי על הטמעת הקוד האתי. איך אני יכול לדעת מתי אני צריך להתנהג בשקיפות ומתי בסודיות? ובכלל, אני לא מבין גרישה למה חזרת בשאלה, כי אתה ממשיך להתנהג עם פלפוליסטיקה של כתבי הקודש ובמקום הספר הקדוש יש לך עכשיו את הקוד האתי שאתה הוגה בו יומם ולילה. גלינה יצאה מיד להגנתו של ידידה ואמרה לגוגול: אתה מתעלם מכמה מרכיבים מרכזיים בקוד האתי. קודם כל, כתוב במפורש שעליך להתייעץ עם הממונה על האתיקה. יש לי הרבה מאוד ידע בנושאים שלכם, אני גם הכי ותיקה פה, כך שאם אתה מתמודד עם דילמה אתית עליך לבוא ולהתייעץ אתי. אנחנו נשב ביחד ונפתור כל דילמה שיש לך, ואם היא תימצא ראויה גם נכתוב עליה אירוע ונציג אותה ביום העיון על הטמעת הקוד האתי על מנת שכל האגף ילמד ממנו.

זה מביא לי רעיון, אמר ראש הארגון. לא יעזור אם אנחנו נמצא את שביל הזהב בין שקיפות לסודיות, אם נציגי מדינות היעד והתעשיות הבטחוניות לא יתנהגו כך. גלינה, תדאגי לתרגם לאלתר את הקוד האתי מרוסית לאנגלית ולהעלות אותו באתר שלנו. במקביל תפיצי למדינות היעד ולכל המשלחות שבאות אלינו הנחיות ברורות איך עליהם לנהוג, ובמרכזן לשמור על סודיות של כל מה שהם רואים בתעשיות המקומיות ולא להעביר מידע למתחרים. את אותן הנחיות עם העתק מהקוד האתי תפיצי גם לתעשיות שלנו ותכתבי לכולם שעל סמך הקוד האתי שלנו כל מחזיקי העניין שלנו צריכים להיות מונחים על פי הקוד האתי שלנו. השוט שלנו הוא שמי שלא ינהג כך לא נוכל יותר לסייע לו. והגזר הוא שאנחנו ננהג בשקיפות מלאה ובלי משוא פנים כלפי כל אחד במדינות היעד ובתעשיות המקומיות. אך את הלקח הכי גדול עלינו להפיק בעצמנו. אני מבקש משלושתכם לשבת בשבוע הקרוב ולכתוב הנחיות תפעוליות ברורות איך עלינו להתנהג בארגון בביקורי משלחות בתעשיות שלנו עם הסבר מפורט על שביל הזהב בין שקיפות לסודיות. וגוגול, אולי אתה קורא לקוד האתי שלנו ספר קודש, אבל כפי שעוד לומדים ומפרשים את ספרי הקודש כמעט אלפיים שנה אחרי שהם נכתבו, כך עלינו לעבוד על עדכון ופירוש הקוד האתי, לרענן את ההנחיות, לכתוב כל פעם אירועים חדשים, כי הקוד הוא מסמך חי ונושם, שיש לטפח ולרענן אותו ולא אות מתה שנכתבה רק כי כך צריך.

אירוע מוסר עבודה בארגון הסיני

כל הדמויות, העלילה והשמות באירוע בדיוניים בהחלט

האן נולד, גדל והתחנך בכפר שיתופי סיני, שירת בצנחנים כקצין מצטיין ועבד בארגון במכירת ציוד הצבא הסיני לדרום מזרח אסיה. האן שמח מאוד כאשר הציעו לו למכור באסיה, קרוב לבית, עם מנטליות דומה למנטליות שלו. כאשר יצא לשליחות הראשונה הוא הרגיש בבית עם הלכלוך, הסרחון והעוני. הוא ראה עוני גם בסין, אך העניים שראה במזרח הרחוק נראו לו מדוכאים, אומללים והכי מסכנות היו נערות הרחוב שהציגו את מרכולתן בעבור פרוטות, או נערות הליווי של הזקנים האירופאיים שעבורם הווה המזרח שיא הארוטיקה. האן הלך עם חברים למכון מסאג' ושבר שיא גינס כאשר היה הראשון בהסטוריה שבאמת ביקש רק מסאג' וכשהמדאם נזפה בנערה השדופה שלא קיבלה מחיר כפול עבור מסאג' מלא, שילם את ההפרש ובלבד שהיא לא תיענש. גם סרחון לא הבהיל אותו, במקביל ללימודיו התיכוניים עבד האן ברפת ובלול של הכפרשלו, אבל במזרח הסרחון היה חריף הרבה יותר, נואש, סופני, ריח של ריקבון. מה אני מחפש פה, חשב, למה לא ביקשתי לנסוע לדרום אמריקה?

במשך הזמן הוא נשבה בקסמי הארצות האלה והחל לראות גם את הצדדים החיוביים שלהן, הוא התרגל לאוכל, לתרבות, אך גם שתה לשוכרה, הימר בסכומים גדולים ונהג כמנהג המקומיים עם... נשים. האן התידד עם הסוכן המקומי שהזמין אותו לברים ושילם עבור כל מה ששתו, נתן לו אשראי להימורים, וסיפק לו את הידידות שלו מרגע הנחיתה ועד ההמראה. בסין היו מעט מאוד הטרדות מיניות ואישה יכלה ללכת בלילה בביטחה, ואילו פה אתה יכול להיות הפרברטי הכי גדול ואתה עדיין תהיה בנורמה. האן היה רווק, צעיר ולא חשב שהוא עובר עבירה אתית כלשהי בהתנהגותו. אמנם, ביום העיון לרענון הקוד האתי הדגישו בפרק מוסר עבודה כי חל איסור מוחלט לעסוק בהימורים, להשתכר ולעשות מעשים לא מוסרים. מה יפי הנפש של הארגון מבינים מה שהולך בדרום מזרח אסיה, חשב, זה אולי טוב בסין, אך ברומא התנהג כרומאי ובמזרח כאיש המזרח. מצפים ממני שאבין את המקומיים ואמכור בהיקפים של מאות מיליונים ולכן עלי להתנהג כמותם כי הם רואים בכך התמזגות עם הסביבה המקומית.

האן חשב אם כן שבהתנהגותו הוא פועל לטובת האגף, שומר על שמו הטוב ומייצג אותו באופן נאות כפי שהקוד האתי קובע. הארגון התמודד על מכרז של מאה וחמישים מליון דולר ולמו"מ על השלב הסופי הגיעה משלחת של שבעה אנשים מסין. הסוכן הזמין אותם למסעדה המפוארת ביותר בבירה ודאג שיאכלו בפרטיות באחד מחדרי המסעדה. ליד כל כיסא הוצב שרפרף ובו ישבה נערה מקומית שנועדה לסייע לסינים לאכול את האוכל המקומי ולגרום להם שלא יתגעגעו יותר מדי הביתה. אל השולחן הוגשו כמנהג המקומיים עשר מנות והשתיה זרמה בשפע. הנערות שנראו בנות 14 אבל הסוכן טען שהן בנות 24, כי אצלם הן רזות, שתו אף הן והחלו להתנהג באינטימיות עם הסינים. בעת הארוחה תחקר הסוכן בצורה דיסקרטית את המשלחת וכטוב ליבם ביין המקומי הם גילו לו את כל רזי המכרז. בתום הארוחה נפרדו בחיבוקים מהסוכן ומהנערות, אבל לא היה מעבר לכך דבר.

הו הרגיש שאט נפש מהארוחה ומהסוכן. הוא היה ראש המשלחת ורצה לקום וללכת כשראה את הנערות, אך כאשר האן הסביר לו שהסוכן ייעלב קשות וכך מקובל במזרח הרחוק, ויתר באי רצון אך ידע שהוא עושה שגיאה. הו היה נשוי באושר עם אשתו שלושים שנה ולהם ילד אחד ושני נכדים. היה לו זמן מועט בלבד למשפחתו כי עבד יום ולילה ומאוד הצליח בתפקידו. למחרת, הסינים נראו קצת מבוישים והיה שקט מוזר בשולחן הסיני בחדר האוכל בזמן ארוחת הבוקר. לפני צאתם מהמלון קיבלו הודעה מוזרה מהסוכן שהוא לא יוכל להצטרף אליהם כי דודו נפטר והוא נסע ללוויה. המשלחת נפגשה עם מנהל ההרכשה המקומי ושם ציפתה להם הפתעת חייהם. הציעו להם לרדת בשלושים אחוזים במחיר (כל הרווח הצפוי כפי שסיפרו לסוכן אמש) אחרת הם ילכו למתחרים. את הסוכן לא יכלו לאתר, וכשסוף סוף מצאו אותו התברר שהוא כבר לא רוצה לעבוד עם הסינים ומעתה הוא עבר לעבוד עם המתחרים שלהם. כשהו שרתח מזעם אמר לו שהוא יתבע אותו על ניצול מידע פנים, ענה לו הסוכן בקור רוח שהוא יציג לבית המשפט את סרטי ההקלטה של חברי המשלחת סועדים ומחובקים עם הנערות המקומיות שהן קטינות. כשהאן התערב בשיחה ואמר לו שכך לא מתנהגים עם חברים, ענה לו הסוכן שקודם יחזיר לו את אלפי הדולרים שלווה ממנו להימורים. האן סיפר להו בבושת פנים שאכן לווה מהסוכן אלפי דולרים לכיסוי חובות הימורים. הו עמד בפני אחת הדילמות הקשות ביותר שלו ותהה איך עליו לנהוג במצב החמור אליו נקלעו.

**פתרון**

הקוד האתי בארגון ספג הרבה מחמאות אך גם ביקורות. היו שטענו שהוא לא מעורה בהוויה של עובדי הארגון ולא מכיר את הדילמות הקשות שהם מתמודדים אתן. הקוד יותר מיד מפורט ומתייחס לסוגיות על נקיון כפיים, אישורים על עבודה בהתנדבות, הגדרות של שוחד לפיהן "כל דבר הוא שוחד". על העובדים להיות נאמנים קודם כל לארגון ולהעדיף את האינטרסים שלו על פני האינטרסים של החברות הבטחוניות שהן למעשה הלקוחות של הארגון, עליהם לנהוג בשקיפות "בלתי אפשרית", ובמוסר עבודה גבוה, אך לית מאן דפליג כי לכל עובדי הארגון יש מוסר עבודה גבוה. למה אם כן נועדו ההנחיות כי אסור לעסוק בהימורים (מה עם הגרלות ממשלתיות?), להשתכר (הכותב הוא נציג אלכוהוליסטים אנונימיים?), ולעשות מעשים לא מוסריים? מה הכוונה במעשים לא מוסריים? אם זה הטרדה מינית, הקוד מפנה אותנו לכל החוקים והנהלים הכתובים עבור עובדי ממשלה, אך אולי הכוונה כי אי אפשר לקנות פלייבוי? מה זה, האח הגדול?

אולם, רוב העובדים הבינו, לאחר ששמעו את ההסברים ודנו באירועים הנלווים לקוד, שכוונות הקוד האתי הן לא התערבות בחייהם של העובדים אלא צורך קיומי שנועד לאפשר לארגון לתפעל בצורה האופטימלית. אם הקוד היה מנוסח בשפה כוללנית, נוסח לא תרצח ולא תגנוב, אפשר היה להתחמק מדרישות הקוד כפי שקורה בקודים של חברות רבות המנוסחים טלגרפית ולא ספציפית. הקוד האתי של הארגון הוא מורה נבוכים המגדיר בבאי בתך הקטנה איך צריך לנהוג במצבים ובדילמות האופייניים בעיקר בארגון, לרבות בפרק מוסר עבודה. באחד האירועים נסקר מקרה כיצד בגלל איחור בהגעה בזמן למסירת מכרז בארץ יעד, נחשף מנהל המכירות לסחיטה ונדרש לתת שוחד כי אחרת היה מפסיד את המכרז. במקרים אחרים נחשפו ברשתות החברתיות מקרים לא נאותים של עובדים.

אם חברי משלחת משתכרים ומגלים סודות מסחריים לסוכן שלהם שמנצל זאת לרעת הארגון, זה לא היה קורה אם הם לא היו שותים ופותחים את חרצובות לשונם. הטענה של עובדים רבים היא שבחו"ל ובעיקר במזרח הרחוק עליך לשתות עם המקומיים אחרת הם נעלבים. הנסיון מוכיח שאם אתה עומד בסרובך לשתות בטענה שאתה לא שותה בשום מקרה ולא רק אתם, ואתה מגלה אמפתיה לתרבות המקומית, למשפחותיהם ולכלכלתם, הם מקבלים זאת ולא נעלבים על אי שתיה, שהיא במקרים רבים דרך שלהם לבדוק מה מסתתר מאחורי הצעות המחיר ולחשוף סודות מסחריים. זאת לא טהרנות לדרוש לא לשתות, זאת התנהגות עסקית סבירה. באותה מידה אין לעסוק בהימורים ובוודאי לא בארצות היעד. אין כמעט מהמר אחד שלא מסתבך בסופו של דבר ואז הוא מפסיק להתנהג בצורה רציונלית ומעמיד בסכנה את הצלחת הארגון. זאת ועוד, המהמר נאלץ ללוות כספים מגורמים מפוקפקים והוא נתון לסחיטה המכריחה אותו לשתף אתם פעולה ולספר להם סודות מסחריים של הארגון, התעשיות הבטחוניות או מחזיקי עניין אחרים. מי שלא מהמר לא מסתבך, זה אמנם חוקי להמר, אך זה בדיוק ההבדל בין חוק לאתיקה.

אם אתה עושה מעשים לא מוסריים אתה נחשף לסחיטה כפי שאירוע זה מוכיח. ניתן לצלם ולהסריט את מעלליך ולסחוט אותך אם אינך רוצה שזה ייחשף ברבים. ומה אומר הקוד האתי: "שאל את עצמך – האם הפעולה היא חוקית (נערות קטינות?), איך ארגיש אחרי מעשה? מה יקרה אם זה יוודע ברבים, בתקשורת (היו מקרים רבים שעלילות עובדי מדינה, ספורטאים ומשלחות נחשפו וגרמו למבוכה רבה)? איך ארגיש אם זה יוודע למשפחתי (לאשתך, לילדיך, לחותנת)? האם תדמית הארגון וסין תיפגע (לילות ההילולים על חשבון המדינה)? האם אחוש מבוכה אם המעשה שלי יוודע ברבים? האם אדם סביר היה מתנהג כמוני (לא כולם מתנהגים כמו הזאב מוול סטריט)? האם קיימת פעולה חלופית שאינה גורמת לי לקונפליקט (לסרב בנימוס להצעת הסוכן)? כיצד הייתי מרגיש אילו היו נוהגים כלפי באותה מידה (שמים אותי בכלוב של זכוכית בלבוש מינימלי והלקוחות בוחרים אותי)? האם בפעולתי יש משום ניצול מקום עבודתי בארגון להפקת רווח אישי (אני מקבל את היחס המועדף דווקא בגלל שאני עובד הארגון)? כל השאלות האלה נשאלות בקוד האתי לסייע לנו להתמודד עם הדילמות.

הו החליט שהוא לא נכנע לסחיטה. הוא הודיע למקומיים שהוא לא מוריד את הצעת המחיר שלו. את ההזמנה קיבלו המתחרים. הו פיטר עם שובו לסין את האן והגיש את התפטרותו, שנדחתה. האירוע נכתב על ידי הממונה על האתיקה ונלמד על ידי כל עובדי הארגון ביום העיון השנתי לריענון הקוד האתי. אין חכם כבעל נסיון שנכווה ברותחין. הו מעביר סינון אתי את העובדים והסוכנים שלו ומצטער שאינו יכול לעשות כך גם עם הלקוחות שלו.

אירוע אחריות חברתית וסביבתית בארגון הקנדי

**בקוד האתי בארגון מוזכרים נושאי אחריות חברתית וסביבתית כנושאים המשותפים לכל עובדי משרד ההגנה ועובדי המדינה. לפיכך, לא נכתבו פרקים נפרדים עבורם, אולם לארגון יש פעילות נרחבת בנושאים אלה.**

הארגון רואה חשיבות בתקשורת עם הקהילה ובפעילות למען הקהילה כחלק מהחזון, מהאסטרטגיה ומהערכים שלו, ומעודד התנדבות עובדים למטרות חברתיות, ללא תמורה חומרית כלשהי. הארגון מאמין כי גוף הפועל בתוך הקהילה ושואב ממנה את עובדיו ומשאביו, יוביל ויתרום לקידום ושיפור תנאי חברי הקהילה ובמיוחד החלשים.

עובדי הארגון תורמים מזמנם למטרות חברתיות ראויות ופועלים בהתנדבות בקהילה בתחומי כישרונם, יכולתם ובקידום וליווי בני נוער בסיכון ועידודם לקראת גיוס לצבא הקנדי. כמו כן עובדי הארגון מסייעים לחיילים בודדים אקדמאיים במציאת תעסוקה בתעשיות הבטחוניות. פעילות זאת היא יסוד חשוב בגאוות היחידה של הארגון.

הארגון נרתם לחסכון במשאבי טבע ומונע פגיעה בסביבה בהיבטים הבאים: מניעת הדפסות שלא לצורך, חסכון בחשמל, כיבוי מזגנים, מחשבים ותאורה בעת יציאה מהמשרד. באגף מוטמעת מדיניות של מכירת פסולת מעודפי הצבא הקנדי (רכיבים אלקטרוניים, צמיגים, דלקים וכדומה) למיחזור ולשימוש חוזר במקום השלכה והטמנה וכן מיחזור תחמושת פגומה במקום פיצוצה לשם שמירת האוזון.

הארגון מצווה לשמר את איכות הסביבה ולציית לכל הוראות השמירה על איכות הסביבה, לרבות פינוי אשפה וחומרים מסוכנים במקום העבודה, ולהימנע מפגיעה סביבתית. יש להימנע ולדווח על כל מעשה העלול להזיק לסביבה. הארגון פועל בהתאם לחוקים ולתקנות בינלאומיים וקנדיים למוצרים שהוא מוכר.

כל עובד בארגון רשאי לנהוג בזמנו החופשי כראות עיניו, להשתתף או לא בהפגנות כל עוד אין להן אופי פוליטי, לפעול בארגונים התנדבותיים כל עוד אין להם קשר עם מחזיקי העניין של הארגון, אם כי בסעיף נקיון כפיים בקוד האתי בארגון נכתב במפורש כי העובד חייב לקבל אישור של הנהלת הארגון על עבודה בהתנדבות עבור גוף כלשהו, ובפרק ניגודי עניינים נכתב כי עובד הארגון אינו מועסק בעבודה כלשהי מחוץ לארגון, לרבות הוראה, הרצאות או כתיבה, ללא קבלת אישור מפורש של ראש הארגון. נשאלת השאלה, האם זאת התערבות של "האח הגדול" המפקח על מעשי העובדים גם מחוץ לשעות העבודה, או אמצעי למנוע ניגודי אינטרסים ושוחד עקיף. בעת כתיבת הקוד האתי חשבו על מקרים רבים היכולים לשים "מכשול בפני עיוור" ולגרום להתנהגות לא אתית שמקורה תום לב של העובד.

ומה הם ה"מכשולים" שניתן להצביע עליהם ויכולים לקרות גם בארגון אם לא ניתן על כך את הדעת? אם נאסר על עובד הארגון לעבוד בהתנדבות מבלי לקבל אישור של הנהלת הארגון זה נועד למשל למנוע מצב שבו אחת התעשיות הבטחוניות, המעוניינות שהעובד יעדיף אותה על פני אחיותיה וינתב אליה את כל ההזדמנויות העסקיות ולא לחברות האחרות, תתן במישרין או בעקיפין תרומה של מאות אלפי דולרים לארגון הירוק שאותו מנהל עובד הארגון ובכך הוא יהיה "חייב" לה. זה לא שוחד, אין התניה, העובד יכול להמשיך לנהוג על פי ראות עיניו, אך מבחינה מוסרית הוא כבר לא עצמאי בשיקוליו, כי הוא אסיר תודה לחברה הגדולה שפתאום מצאה עניין בשימור נחל מזוהם או הצלת חוף מוזנח. אמנם למרות שקנדה היא אחת הארצות הכי אתיות בעולם, מתגלים עדיין מקרים בהם נותנים שוחד ישיר, ופה ושם נותנים גם מעטפות עם מזומנים, אבל במקביל מתפתחות דרכים מתוחכמות כמו למשל תרומות למוזיאון, לארגון פילנתרופי, קונים ציור של אשתך בשווי גבוה פי כמה מערך השוק שלו, משלמים לבן שלך מיליונים בשביל לשוטט באינטרנט, מוכרים לך בית בחצי מערך השוק שלו, תורמים למפלגה שלך מיליון.

הארגון מעורב בעסקות של מאות מיליוני דולר שחברות יכולות להרוויח בהן עשרות מליונים ומנהליהן מליונים רבים. אם מנהל חטיבה עוזר לחברה מסוימת לפנים משורת הדין הוא יכול לגרום לה לזכות במכרז והחברה תשמח לתגמל לו במישרין או בעקיפין, ובוודאי אם זה לא ייחשב כשוחד. ומדוע עובד הארגון לא רשאי לתת הרצאות, לכתוב ספר או לעסוק בהוראה מבלי לקבל אישור של ראש הארגון? קודם כל כי יש כללים ברורים של נציבות שירות המדינה כמה מותר לקבל בגין הרצאות ופעילויות אחרות. אחרת, החברה המצפה לתמורה מהעובד תשמח לתת לו, אם לא היום אזי כשיעזוב את הארגון, אלף, עשרת אלפים, או חמישים אלף דולר עבור הרצאה אחת, (וכולנו מכירים מקרים מעין אלה, שבהם שולמו סכומים כאלה לפוליטיקאים ולא בגלל היכולת הרטורית שלהם), עובד או עובד לשעבר יכול לקבל עשרת אלפים, מאה אלף דולר או יותר עבור תפקיד אקדמאי כזה או אחר (וגם כאן הדוגמאות רבות במכללות או בארגונים אחרים), ועובד או עובד לשעבר יכול לקבל סכומי עתק עבור ספרו, גם אם הוא עוסק בגלי ההגירה לקנדה בתחילת המאה העשרים, אם במקרה העובד או איש הציבור יכול להביא לחברה רווחים של מליוני דולר, וגם תשלום מאות אלפים מביא עדיין תשואה נאה וכדאית לחברה.

לעובדים רבים בארגון יש מודעות חברתית וסביבתית גבוהה והם רוצים לתרום מזמנם ויכולותיהם למען הקהילה, הסביבה וגם ובעיקר עבור עצמם, עבור ההרגשה הטובה שאתה תורם ולא אדיש לנעשה סביבך. אי לכך, הארגון לקח על עצמו לפעול בצורה אקטיבית בתחומי האחריות החברתית והסביבתית על פי הכתוב לעיל. זה גם מאפשר לתעל את הכוונות הטובות של העובדים בצורה מאורגנת וללא חשש של משוא פנים והעדר ניקיון כפיים. בנוסף, הפעילות הזאת תורמת לתדמית ולמוניטין של הארגון. וכבר נכתב בפרק ההקדמה של הקוד האתי כי הקוד האתי בארגון קובע רף של העדפת טובת הכלל, פעילות למען האינטרס הציבורי, כשהעובדים הם משרתי הציבור שהאינטרס שלו גובר על האינטרס האישי שלהם. זה חל כמובן גם על פעילות חברתית וסביבתית.

אבל, עלינו להיזהר שהפעילות של הארגון למען הקהילה והסביבה לא תהיה מעין WINDOW DRESSING, לטהר את המצפון שהארגון מוכר נשק ההורג אנשים ובמקביל עוזר לאנשים ולסביבה בהתנדבות. תמיד יהיו המקטרגים שייחסו כוונות נסתרות ולא טהורות לארגון, אבל אם עובדי הארגון ומנהליה יבצעו את פעילותם מכל הלב זה אולי לא יזים את דברי המלעיזים אבל זה ייתן הרגשה טובה לעובדים ויתרום תרומה חשובה לחברה ולסביבה. פעילות של עובדי הארגון בפרויקטים של אחריות חברתית יכולה להגביר את הקשר בין העובדים ולתרום ללכידות ולשליחות האגף, לעבודת הצוות ולגאוות היחידה.

בפרק מנהיגות והתנהגות אתית בקוד האתי מציעים לעובדים לשאול את עצמם מספר שאלות על מנת לוודא אם פעילותם היא אתית. התנדבות למען הקהילה והסביבה עונה תשובה חיובית לשאלות: האם הפעולה היא צודקת וישרה, איך ארגיש אחרי מעשה, מה יקרה אם זה יוודע ברבים, בתקשורת, איך ארגיש אם זה יוודע למשפחתי ולחברים שלי, האם תדמית הארגון, משרד ההגנה ומדינת קנדה תיפגע/תשופר, האם אדם סביר היה מתנהג כמוני, כיצד הייתי מרגיש אם היו נוהגים כלפי באותה מידה? – לכל השאלות האלה התשובה היא כמובן חיובית ביותר.

אירוע הסעיפים הכלליים בקוד האתי בארגונים במדינות רבות

**להלן מספר סעיפים כלליים המופיעים בקודי ההתנהגות של עובדי המדינה במדינות רבות ומוזכרים רק בכותרת בקוד האתי של הארגון. יחד עם זאת, התייחסות ספציפית לדוגמאות בארגון ממחישה טוב יותר את נחיצותם בארגון.**

**פעילות מפלגתית ומדינית** - על עובד הארגון חל איסור לעסוק בפעילות מפלגתית, לרבות השתתפות בהנהלה של מפלגה או גוף מדיני, להתרים למען כל מטרה, לקחת חלק בתעמולת בחירות, להשתתף בהפגנות ותהלוכות בעלות אופי מדיני ולתת את הסכמתו לפרסום שמו מטעם מפלגה או תנועה. איסור זה חל גם אם העובד לא יציין או יגלה ברבים שהוא עובד הארגון.

טוב ורצוי שכל אזרח במדינה יצביע בבחירות ויהיו לו דיעות פוליטיות. זו מהותה של הדמוקרטיה וכל אחד שרוצה להשפיע יכול לעשות זאת באמצעות מודעות פוליטית. אך אם עובד עוסק בצורה אינטנסיבית בפעילות מפלגתית, חבר מרכז מפלגה, מתרים למען מפלגה או פוליטיקאים בפריימריז ובבחירות, לוקח חלק פעיל בתעמולת הבחירות, זה עלול לפגוע בעבודתו בארגון, כי העובד בארגון אמור לפעול על פי שיקולים ממלכתיים ואם הוא יזוהה כאיש מפלגה בכיר זה עלול לפגוע בתדמית חסרת הפניות של הארגון.

**מניעת אפליה** - עובדי הארגון מתייחסים בצורה הוגנת ושווה לכל העובדים ובאופן רחב יותר לכל מחזיקי העניין, ללא קשר לגזע, מוצא, צבע, דת, מין, הריון, נכות, גיל, נטיה מינית וכדומה. קידום, הערכה ותגמול עובדי הארגון נקבע על פי הישגי העובדים, ללא אפליה על בסיס כלשהו ודיעות קדומות.

עובדי הארגון כמו גם כל עובדי המדינה צריכים לנהוג בצורה הוגנת ושווה לכולם. לדוגמא, אין למנוע קידום של עובד בגלל גילו המבוגר בטענה שממילא הוא עומד לפרוש בעוד חמש שנים או של עובדת בגלל הריונה. הבעיה מתחילה כאשר מסווים מניעים פסולים בשיקולים של טיב העבודה וטוענים שהעובד המבוגר או העובדת בהריון הם פשוט לא מספיק טובים מבחינה מקצועית. זהו נושא סבוך ביותר, אבל טוב לשנן את נושא מניעת אפליה לכל עובד הארגון גם אם הוא לא ספציפי לארגון, כי זה לא אומר שאינו יכול לקרות גם בארגון. ממילא קשה לקרוא את כל הנהלים של עובדי המדינה, ולכן רצוי שהעיקריים שבהם יודגמו לפחות באירוע מעין זה בצמוד לקוד האתי.

**מניעת הטרדה** - הטרדה היא התנהגות המפריעה לעובד אחר בעבודתו בגלל גזעו, צבעו, דתו, מינו, הריון, מוצא, נכות, גיל, נטיה מינית וכדומה. הערות לא רצויות, מעליבות ופוגעות אסורות, כמו גם כל התנהגות מילולית או גופנית לא נאותה על רקע מיני או אחר, היוצרות סביבת עבודה עוינת, פוגעת, מאיימת ומפחידה, התגרויות מיניות לא רצויות, בדיחות פוגעות וכדומה. במידה ונודע לעובד הארגון על הטרדה מינית או אחרת עליו לדווח על כך מיידית לממונה על האתיקה.

קשה לעקור דיעות קדומות במיוחד מאנשים שלא נחשפו בפני אלה שהוא חש כלפיהם דיעה קדומה. אם עובד לא פגש מעולם אשה לסבית עד אשר הגיע לארגון הוא עלול להתבטא כלפיה בצורה מעליבה ופוגעת. חשוב לציין שהטרדה היא לא רק הטרדה פיזית כי אם גם הטרדה מילולית, בדיחות טפלות (כלפי יהודים אך גם כלפי פולנים), אוסטרקיזם ונידוי נשוא ההטרדה מקשרים חברתיים וקולגיליים, והשמעת איומים. זאת ועוד, גם אם עובד שומע הערות מעליבות שאינן מושמעות כלפיו אלא כלפי עובדים אחרים ואלה לא רוצים להתלונן, על העובד שנחשף להטרדה של האחר ליזום שיחה עם הממונה על האתיקה, כי המוטרדים חוששים לא פעם לעשות זאת בעצמם.

**בטיחות ובטחון** - יש לשמור על כללי הבטיחות, הבריאות והבטחון. אסורה אחזקת נשק ללא רשיון וללא אישור קצין הביטחון. יש לדווח באופן מיידי על כל סיכון בטיחותי ובטחוני, מפגע בריאותי, עישון בזמן העבודה במקומות אסורים. אלימות במקום העבודה אסורה מכל סיבה שהיא מצד או נגד כל עובד, אסור להשמיע איומים, לגרום לחבלות גופניות, לפגוע במזיד ברכושו של אדם או לנהוג בצורה אגרסיבית כך שמישהו ירגיש נפגע.

בנושא זה לא אמורות להיות דילמות כלשהן כי לכאורה אין מי שלא רגיש לנושאי בטיחות ובטחון. אולם בהרבה מקרים יש הזנחה פושעת שעלולה להמיט אסון. לדוגמא, אם בבדיקות הבטחוניות לשערי משרד ממשלתי יש עובד מסוים שלא עושה את עבודתו כהלכה יש לדווח על כך בצורה מיידית כי הוא מסכן את כל באי המשרד. מובן מאליו, שאין גם להשמיע איומים או להכות עובד או עובדת, ויש להתייחס לגילויים מעין אלה בחומרה רבה ולא בסלחנות גם אם המאיים הוא דמות מקובלת בחברה והמאויים הוא דמות שהיא מנודה.

**שמירה על נכסי הארגון** - יש להשתמש בנכסים, ברכוש ובמשאבים של הארגון אך ורק לצרכי עבודה, לרבות שמירה על הקניין הרוחני של הארגון ושל מחזיקי העניין של הארגון. אין להעתיק תוכנה שנקנתה רק לצרכי עבודה בארגון לצרכים אישיים, חברתיים, ציבוריים או פוליטיים. יש למנוע כניסה של גורמי חוץ לא מאושרים לארגון. יש לשמור על כל ציוד המחשבים, המידע, התוכנה, הסיסמאות וכדומה של הארגון. יש להשתמש באינטרנט רק לצרכי עבודה ואסור להשתמש באינטרנט להורדת מידע פוגעני. אין לפגוע בשום מקרה במוניטין ובשמו הטוב של הארגון ויש להיזהר בזמן המגעים עם גורמי חוץ לא למסור כל מידע העלול לפגוע בארגון.

אין הכוונה כאן לאסור שימוש לצרכים פרטיים בעפרונות או בעטים או התקשרות הביתה לשאול מה שלום הילדים. חברות רבות דואגות הרבה יותר למנוע מקרים פעוטים מעין אלה ולא משקיעות את המשאבים הדרושים לשמירה על הקניין הרוחני שלהן. שימוש באינטרנט לצרכים פרטיים עלול לפגוע בעבודה, כי ישנם עובדים המכורים לאינטרנט ועלולים לשוטט בו שעות על חשבון שעות העבודה. אם ניתן לחשוף שימוש מעין זה, יש לעשות זאת. טוב שם טוב משמן טוב ועל הארגון ליהנות ממוניטין מצויין. אך ייתכנו מצבים בהם עובדים עלולים לפגוע במוניטין הארגון ולהשמיע ביקורת במגעיהם עם גורמי חוץ, בגלל נטיה לפטפט או קיום קשרים קרובים מדי עם גורמי חוץ. לכן, יש לאסור זאת במפורש.

**העסקת עובדים -** הארגון מעסיק עובדים על פי כישוריהם, השכלתם, התאמתם לדרישות, תוך קיום הסכמי העבודה. קידום, הערכה ותגמול העובדים נקבע על ידי הממונים על פי הישגי העובדים ומדיניות הארגון. העסקת קרובי משפחה נעשית על פי כללים ברורים ובשום מקרה לא ייקלטו בארגון קרובי משפחה בתפקידים אשר קיימים ביניהם יחסי כפיפות ישירים או עקיפים או שקרבת המשפחה עלולה לעורר חשד לניגודי עניינים.

במצב אידיאלי כל עובד בארגון מקודם ומוערך על פי כישוריו, השכלתו והתאמתו לתפקיד. אבל לצערנו, ייתכנו מקרים בהם מתערבים שיקולים זרים בהכרעות אלה, כגון נפוטיזם, יחסי חברות, יחסים חברתיים מעורערים, התבטאויות שאינן לפי רוחו של עובד זה או אחר. שיקולים אלה עלולים לפגוע קשות במוסר העבודה, במוטיבציה ובהישגי הארגון. כיוון שהמציאות הרבה יותר מורכבת מאשר קוד אתי כלשהו, עלינו להתמודד עם מצבים סבוכים כבדוגמא הבאה - את מי לקדם? את העובד המוכשר יותר למרות שהוא צעיר, או את העובד הותיק יותר על מנת שלא תהיה מראית עין של אפליה על פי גיל. האם להעדיף אשה לתפקיד מסוים בגלל נטיה לאפליה מתקנת, או עובד שחור, או נכה ולא את העובד המתאים יותר. מה אשם העובד המתאים בכך שאחרים מופלים לטובה? האם זה לא יפגע ביעילות של הארגון שלאו דווקא העובדים המתאימים יותר יקודמו על פי כישוריהם? אך מי קובע מי מוכשר יותר – ועדת מינויים על טהרת הגברים? האם אין להם דיעות קדומות כנגד נשים, ומי יודע אם הם אכן אוביקטיביים ללא רבב?

**בנוסף לנושאים אלה, קיימים נושאים רבים שיש להם התייחסות בהוראות משרד ההגנה ועובדי המדינה ויש לבדוק את התאמתם בהקשר של הארגון. כמו כן, ישנם נושאים רבים שלא מוזכרים והוחלט שלא יוזכרו גם בקוד האתי של הארגון. למשל, סינון אתי של עובדים, של תעשיות בטחוניות, של ספקים וכדומה. עצם העובדה שזה לא נעשה כיום לא אומר שבעתיד זה לא ייעשה, אם יתגלה שהעדר סינון אתי פוגע קשות בתפקוד הארגון, כי לעיתים תפוח רקוב אחד עלול לגרום לנזק עצום במוניטין של הארגון, וטוב לטפל בבעיה בעודה באיבה.**