

אנליסט // תאוות הבצע ניצחה

המשבר הפיננסי חשף כי במקביל לקיומם של מנגנוני ממשל תאגידי ואחריות תאגידית - השחיתות חגגה. כל המנגנונים הללו הוכחו כלא אפקטיביים ביכולתם לנטרל דחפים אנושיים כתאוות בצע, כוחנות ויוהרה

12:05 04.01.2017 מאת: **איתי שילוני**

שאלת "לקיחת האחריות" עלתה לא מעט סביב הרשעתו של נוחי דנקנר. האם הוא לקח אחריות על מעשיו? האם לקחו אחריות הבנקאים שמימנו אותו ואחרים שהשמידו מיליונים רבים מכספי הציבור? נראה שלא. גם אצל מנהלי ארגונים מתקיים מאבק בין דחפים תוקפניים למנגנוני בקרה והגנה. גם ארגון יכול להיות יהיר ומתנשא, ולא להודות בכך שהוא היה אגרסיבי כלפי המתחרים, וניצל כל משאב אפשרי על מנת למקסם רווחים. באמצע שנות ה-80 הציע אדוארד פרימן, פרופסור לפילוסופיה ומינהל עסקים באוניברסיטת וירג'יניה, את מודל "בעלי העניין". גישה זו מרחיבה את חובת הנאמנות של המנהל מבעלי המניות ומהאינטרסים הכלכליים, גם לבעלי העניין האחרים כגון עובדים, רגולטורים, קהילה וסביבה. היא קובעת למעשה כי תפקידו של המנהל לדאוג לאינטרסים השונים ולעתים גם המנוגדים של כולם. כלומר, למנהל יש "אחריות חברתית" שעליו להטמיע בתאגיד.

בתחילת שנות ה-2000 הגישה החדשה עמדה למבחן בעקבות השחיתויות שהתגלו בתאגידים כמו אנרון, וורלדקום ופארמאלט. למעשה קרסה גישת בעלי העניין. השערוריות שנחשפו בתאגידים הראו כי הם דאגו לקידום האינטרסים של מנהליהם, על חשבונם של "בעלי עניין" אחרים והציבור בראשם. בעקבות אירועים אלה החלו להתבסס מנגנונים דוגמת "ממשל תאגידי" כאמצעים חדשים לבחינת התנהלותם של ארגונים. במקביל התפתחו מנגנונים נוספים דוגמת "אחריות תאגידית" (Corporate Social Responsibility) או "אזרחות תאגידית" (Corporate Citizenship). מנגנונים אלה מתייחסים למדיניות רגולציה פנים ארגונית אשר נועדה לוודא כי הארגון מתנהל על פי חוקים, סטנדרטים מוסריים ונורמות בינלאומיות, כלומר פועל כראוי מול בעלי העניין והסביבה ככלל. ארגונים החלו להשקיע משאבים בניסוח נורמות התנהגות, בכתיבת קוד אתי, ביועצים מתחום ניהול הסיכונים ובסדנאות הטמעה של קודי התנהגות.

כחלק ממגמה זו הופיעו מדדים שהתיימרו לכמת ולדרג את ביצועי החברות בתחום. דירוג הקיימות הגלובלי, ה-Global 100 למשל, מדרג תאגידים ציבוריים מכל העולם ומגזרים שונים על פי 12 קריטריונים הנוגעים לפן הסביבתי ולפן החברתי של התנהלותם. מ-2003 קיים בישראל דירוג מעלה המדרג את החברות המובילות במשק על פי ביצועיהן בתחום האחריות התאגידית, בשישה תחומים מרכזיים: איכות הסביבה, אתיקה בעסקים, זכויות אדם וסביבת עבודה, מעורבות בקהילה, ממשל תאגידי ודיווח חברתי סביבתי. ואולם, המשבר הפיננסי בארצות הברית ב-2008 חשף כי במקביל לקיומם של מנגנוני ממשל תאגידי ואחריות תאגידית ודירוגים גבוהים במדדי הבקרה גם השחיתות חגגה.

מתברר כי המנגנונים הללו הוכחו כלא אפקטיביים ביכולתם לנטרל דחפים אנושיים כתאוות בצע, כוחנות ויוהרה. כך למשל, חברת AIG נכנסה לרשימת 100 החברות במדד הקיימות הגלובלי ל-2007. כמה חודשים לאחר מכן נחשפו פרשיות דוגמת מתן הבונוסים לעובדים הבכירים ועיוות הדו"חות החשבונאיים, שהביאו לכך שהחברה קרסה, הולאמה לתקופה מסוימת וספגה ביקורת ציבורית נוקבת.

ב-2009 זכה בנק הפועלים בדירוג מעלה הגבוה ביותר – פלטינה. באותה שנה הודח יו"ר בנק הפועלים, דני דנקנר, ומאוחר יותר הורשע בפלילים. לכל הבנקים שנחקרו בפרשות הקשורות בהעלמות מסים בארצות הברית, כמו גם אלה הנבדקים בפרשות שריח של

פלילים עולה מהן, יש מערכות משוכללות של משטר תאגידי, ועדות ביקורת של הדירקטוריון, קוד אתי, מערכות פיקוח חיצוניות מסוגים שונים. ואולם, מבחן התוצאה מראה כי אין להם כל השפעה.

נוחי דנקנר הורשע בפלילים עקב התערבות של גורמי אכיפה. אליעזר פישמן נגרר לבית המשפט על ידי מס הכנסה. הפרשה המיוחסת לציון קינן שהובילה להתפטרותו המוקדמת של יו"ר בנק הפועלים, יאיר סרוסי, נחשפה בתקשורת. אף אחת מהפרשות הללו לא נחשפה בעקבות שלל התהליכים והמוסדות הפנים ארגוניים שעיסוקם באחריות תאגידית וקשורים לחברות שבהן עבדו האישים הללו או אלו שהיו עמם בקשרי עבודה.

כאשר מתברר שמנגנוני הבקרה והפיקוח התאגידיים משמשים למנהלים שמיכה של אחריות למהלכים חסרי אחריות המתנהלים תחתיה, אנחנו חוזרים שוב לגורם האנושי. היצר שולט והכוחנות מנצחת. אז מאיפה יבוא שינוי? ייתכן שאין אלטרנטיבה לכך שכל אחד ינסה להיות אחראי על עצמו. ייתכן שצריך להתחיל בתרגילים פשוטים שיחברו את המנהלים המועדים לחטוא בכוחנות ויוהרה, למציאות היומיומית. ניתן להמליץ לכל מנהל לתרגל לקיחת אחריות על דברים קטנים הקשורים ב"אחר" ואינם קשורים ישירות להשאת רווחים. למשל, להחזיר טלפונים לאנשים שהוא אינו תלוי בהם, לדבר יפה. לא לגעת במי שאסור לגעת בו או בה. לשלם בזמן. להפגין אמפטיה, ולקוות שמאוסף של אבנים קטנות בבזך יוצר בסופו של דבר שביל.