

## מנהלים, עסקים ומצפון חברתי (שיעור 1)

"התאגיד הרס את הנשמה שלי באטיות". במילים קשות אלה משתמש ג'רי קומין, עובד ענף הפרסום שפרש אחרי 18 שנה, בכתבה שפורסמה לא מזמן בדה-מרקר, אשר מתארת תופעה מתרחבת של אנשים שנמאס להם מהקריירה ומחפשים עשייה ערכית יותר. קומין מתאר את התרבות החמדנית של התאגיד האמריקאי כגורם המרכזי שהביא אותו לעזוב את הקריירה שלו ולעבור לעבוד בארגון מגזר שלישי באוגנדה שבאפריקה: "דיברתי עם הבוס שלי בסן פרנסיסקו על פוטנציאל ההשתכרות העצום שלי השנה, והדיון השאיר אותי חסר רגש. הבנתי שביליתי את כל הקריירה שלי מוקף באנשים חמדנים ואנוכיים, נטולי כל מצפון חברתי. הרווחתי משכורת טובה והחיים שלי נראו נהדרים, אבל אף פעם לא הרגשתי הגשמה עצמית". האם המחיר המתבקש של עשיית עסקים הוא בהכרח ויתור על ערכים ומצפון? אם כן, אולי הפתרון היחיד הוא הפתרון המוצע בכתבה - לוותר על העולם העיסקי ואולי אפילו לוותר על מנעמי העולם המערבי ולהתרחק לארצות רחוקות שהחמדנות והסיאוב עדיין לא השחיתו. או שאולי יש דרך לעשות עסקים ולהצליח בהם אבל גם לשמור על אמות מידה מוסריות?

מי שעסק לאחרונה בשאלות אלה הוא קלייטון כריסטנסן (Clayton M. Christensen), מומחה לחדשנות ופרופסור בביה"ס למינהל עסקים בהארורד, שבו גם למד בעצמו לתואר MBA. כריסטנסן מספר בספרו החדש "כיצד תמדוד את חייך?", (תרגום מלא לעברית של הפרק הראשון בספר ניתן למצוא כאן) כי בצד ההצלחה העסקית המרשימה של חבריו לכיתה לשעבר הוא הופתע לגלות כי רבים מהם לא חוו הצלחה בחייהם הפרטיים ובנוסף, לא מעטים מהם ויתרו ובגדו בערכים ועקרונות שאיפיינו אותם בצעירותם. מאז שסיימו את לימודיהם, לפני יותר מ-30 שנה, נפגשו הבוגרים אחת לחמש שנים בכנסים המפורסמים של הארוורד. מצד אחד, כריסטנסן שם לב שחבריו ללימודים הצליחו יפה מאוד בעסקים, רבים מהם השתלבו בחברות ייעוץ מובילות כמו מקינזי ובמוסדות פיננסיים גדולים כמו גולדמן סאקס, חלקם הגיעו לעמדות בכירות ביותר בחברות הענק האמריקאיות ואחרים יזמו והקימו עסקים משל עצמם, ובין כל אלה היו רבים שהרוויחו סכומי עתק. אך מצד שני, במקביל להצלחה העסקית זיהה כריסטנסן שתי תופעות נוספות, מדאיגות יותר. ראשית, רבים מחבריו לא היו מאושרים, לא אהבו את מה שעשו ולא חוו הצלחה ביחסים הבינאישיים שלהם עם נשותיהם וילדיהם. בנוסף, למרות שבמקור היו אנשים ערכיים ביותר, חדורי כוונות טובות לשנות את העולם, משהו אבד אצלם בדרך עד כדי כך שחלקם אף התדרדרו לעבירות פליליות. כמקרה מיוחד מציין כריסטנסן את ג'פרי סקילינג, חברו המוכשר ללימודים, שהורשע בעבירות שונות בפרשיית אנרון ומצא עצמו בין כותלי הכלא. בספרו, מנסה

כריסטנסן להבין איך כל אותם אנשים חכמים, מוכשרים, מצטיינים, שהיה להם בבירור הרבה מה לתרום לעולם, הגיעו לאן שהגיעו. התיאור של כריסטנסן נשמע אולי קיצוני אבל תהליך דומה מתאר גם דניס ג'ויה, לשעבר מתאם קריאות השירות בפורד, שמדבר על מעורבותו בפרשת מכוניות הפינטו התקולות ומנסה לזהות איך הפך מסטודנט מצפוני וחדור ערכים לבורג בתוך התאגיד ההרסני (לקריאת סיכום בעברית של מאמרו של ג'ויה לחצו כאן).

כריסטנסן מבקש בסיום השיעור האחרון מהסטודנטים שלו לנסות לענות על שלוש שאלות - איך הם יכולים להבטיח שיהיו מרוצים ומצליחים בעבודתם, ינהלו חיי משפחה טובים ויחיו חיים הגונים. אלו הן שאלות פשוטות לכאורה, אך הן לא תמיד נשאלות בבתי הספר למינהל עסקים, ואולי רצוי להעלות אותן. בשנים האחרונות, שבהן למדתם תואר ראשון במינהל עסקים, התבקשתם לבחון ולזהות איך עסקים צריכים להתנהל כדי לשגשג ולהרוויח כמה שיותר. ייתכן אף שמה שהינחה אתכם מראש בבחירת המקצוע עצמו זה לבחור בתחום שיאפשר לכם עצמכם להרוויח טוב ולהצליח בחיים. אך סביר להניח שלא הזדמן לכם לדון יותר מדי פעמים במסגרת הקורסים השונים בשאלה האם לרדיפה אחרי רווחים כערך עליון עלול להיות מחיר הן עבור הפירמה והן עבורכם באופן פרטי. בקורס זה ננסה בין היתר לבחון האם אפשר לעשות עסקים בצורה שמשמרת את הערכים הבסיסיים שאיתם גדלתם, מתוך נקודת מוצא האומרת שמציאת מקום מאוזן יותר בין חתירה אחרי הצלחה חומרית לבין הגינות, יושר ומצפון, חשובה לא רק בשביל החברה והסביבה שבה אנחנו חיים אלא גם עבור עצמכם.

נראה שהדוגמאות שהובאו בפרק ובכתבה שהוזכרה, מייצגים תופעה רחבה יותר של חוסר שביעות רצון מהאופן שבו עסקים מתנהלים ומהוויתור המוחלט שלהם על ערכים למען ערך כספי. יותר ויותר קולות נשמעים בקרב צרכנים, עובדים והציבור כולו, שמבקרים את האופן שבו עסקים רודפים אחרי הרווח מבלי להתחשב במי שנפגע מכך. ביקורת על שכר הבכירים, תספורת למחזיקי האג"ח, מחירים מופקעים ביחס לעולם ותנאי העסקה מחפירים הם דוגמאות לתופעה זו. גישת האחריות התאגידית צמחה והתפתחה על רקע משבר אמון זה בעסקים. כפי שנלמד בקורס זה, גישה זו מנסה לחתור להצלחה עסקית של פירמה תוך כדי התחשבות בצרכים ובאינטרסים של כלל הגורמים החברתיים והסביבתיים המושפעים ממנה. זוהי גישה שרואה בעסקים ובחברה גורמים שתלויים זה בזה ומתייחסת לעשיית עסקים בצורה הוגנת וערכית כדבר הכרחי לא רק מבחינה מוסרית אלא גם מבחינה עסקית.

במהלך הקורס ננסה להבין מהן התשובות שגישת האחריות התאגידית נותנת לשאלות שהוזכרו כאן. מבנה הקורס הוא כזה שבכל שיעור נתמקד בסוגיה אחת הקשורה לאחד ממחזיקי העניין המרכזיים של הפירמה, ובמקביל נדון באחד מהעקרונות המרכזיים של גישת

האחריות התאגידית שבא לידי ביטוי באותו מקרה בו נעסוק. אני לא מבטיחה שתקבלו תשובות לכל השאלות שהועלו כאן, ולא יכולה להבטיח שהעיסוק בשאלות האלה יגרום לכם להיות מנהלים טובים יותר או אנשים מאושרים יותר, אבל אני בהחלט חושבת שלכל הפחות אנחנו חייבים לעצמנו להעלות את השאלות ולחשוב עליהן לעומק ובכנות.

בשם כל צוות הקורס אני מאחלת לכם בהצלחה,

קרן