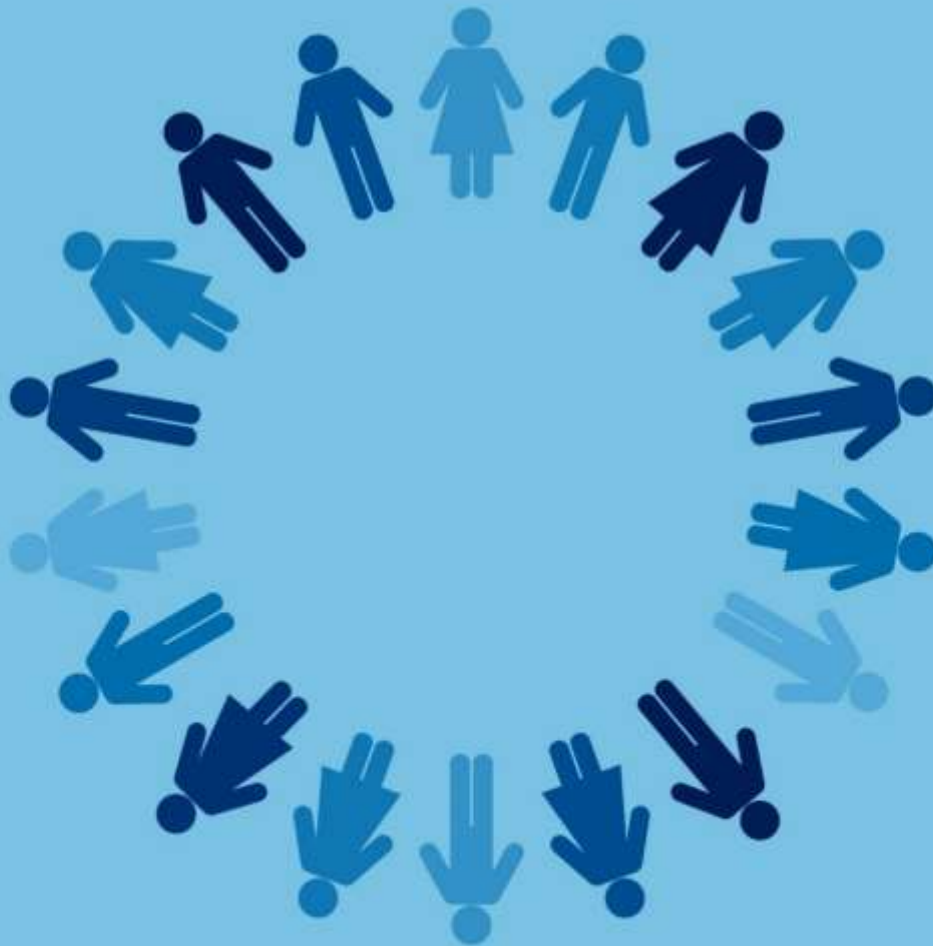


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



גליון מיוחד המוקדש לאחריות תאגידית

בשיתוף עם האגודה לאחריות תאגידית וקיימות בעסקים

העורך

אריה רשף

עורכת הגיליון המיוחד

אור קרסין

מנהלת עריכה

נעמה בר-און שמילוביץ

עורכות לשוניות

ורד פטרר-אלון

גל אלגר

עיצוב גרפי

אורין קדרון

חברי המערכת

| | | |
|---|---|--|
| דני צבר <i>Drexel University</i> | יצחק הרפז <i>אוניברסיטת חיפה</i> | יוחנן אלטמן <i>Middlesex University</i> |
| שי צפריר <i>אוניברסיטת חיפה</i> | אלי וייץ <i>אוניברסיטת תל-אביב המכללה האקדמית רמת גן</i> | גיא אנוש <i>אוניברסיטת חיפה</i> |
| דפנה רבן <i>אוניברסיטת חיפה</i> | יעקב ויסברג <i>אוניברסיטת בר-אילן</i> | מיכל בירון <i>אוניברסיטת חיפה</i> |
| ארי רוזנטל <i>פרוטרום ישראל</i> | דלית יסעור-בורוכוביץ <i>המכללה האקדמית עמק יזרעאל</i> | אורנה בלומן <i>אוניברסיטת חיפה</i> |
| דורית שחף <i>יבמ, מעבדות מחקר חיפה</i> | אילן משולם <i>אוניברסיטת חיפה</i> | יהודה ברוך <i>University of Southampton</i> |
| רפי שניר <i>האקדמית תל-אביב-יפו</i> | איתן נוה <i>הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל</i> | שמעון דולן <i>ESADE, Barcelona</i> |
| | יצחק סמואל <i>אוניברסיטת חיפה</i> | יוסי דקל <i>K.O. Dekel & Co.</i> |

תוכן העניינים

| | |
|----------------------|--|
| 4 | <u>דבר עורכת הגיליון המיוחד : לא על האחריות לבדה : אחריות תאגידית כתופעה חברתית רב-תחומית, רב- מימדית ורב-רובדית</u> |
| | אור קרסין |
| 11 | <u>אחריות תאגידית בישראל : בין הפרקטיקה לפדגוגיה</u> |
| | תמר ברקאי וטליה אהרוני |
| 37 | <u>מעמדו של קוד אתי בתאגיד בדין הפלילי : שאלת הרגולציה של אחריות חברתית תאגידית</u> |
| | לילך ליטור |
| 61 | <u>מגמישות לנקודתיות : ניתוח השוואתי של מהותיות בדוחות הקיימות של המוסדות הפיננסיים הגדולים בעולם</u> |
| | ליעד אורתר |
| 79 | <u>"בגינה שלנו השמחה רבה" - שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים כחלק מאחריות תאגידית</u> |
| | נוגה פיטובסקי-נוה, מיכל אלמוג-בר והלל שמיד |
| 103 | <u>מדע דיסציפלינרי, "חופש אקדמי" ושלטון ה"מומחים" : ביקורת עקרונית האתיקה המקצועית/האקדמית, ע"פ פרופ' כשר</u> |
| | דניאל מישורי |
| מדור פרויקטים | |
| 129 | <u>אסטרטגיית (CS)2V – מודל לשיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף A Cross Sector Collaborative Shared Value Strategy</u> |
| | בלה אברהמס, מריאנה וקסמן, אורית חזן ורונית ליס הכהן |
| מדור ראינות | |
| 135 | <u>אחריות חברתית היא בראש ובראשונה שמירה על איכות הסביבה</u> |
| | ראיון עם אלי כהן מנכ"ל תרמוקיר |
| 142 | <u>הנחיות להגשת מאמרים לרבעון</u> |



דבר העורכת

לא על האחריות לבדה: אחריות תאגידית כתופעה חברתית רב-תחומית, רב-מימדית ורב-רובדית

אור קרסין¹, עורכת הגיליון המיוחד²

למיטב הידיעה, זהו הגיליון הראשון של כתב עת אקדמי בעברית המוקדש לאחריות תאגידית. ככזה מונחת לפתחו משימה לא פשוטה. כיצד "לתפוס" נושא הנמצא בנסיקה ציבורית ומחקרית, נושא שבמחקר הבינלאומי קיבל עד היום ביטוי עשיר ומגוון כל כך. הכתיבה על אחריות תאגידית מתפרסת על פני מספר דיסציפלינות, מסתמכת על הנחות יסוד ותיאוריות שונות, ושאלות המחקר והמתודולוגיות בתחום זה מגוונות. ברור, שלא ניתן בגיליון ראשון זה, לסקור ביסודיות תחום רחב כל כך. כל שניתן הוא להדגים את מקצת הגישות הדיסציפלינאריות ושאלות המחקר המעסיקות כיום חוקרים ולהציג חלק קטן מהמתודולוגיות, התיאוריות והמושגים, כל זאת באמצעות המאמרים הכלולים בו.

החשיבות של רעיון האחריות התאגידית מתגלה כרלוונטי ביותר בימים בהם נכתב מבוא זה. בעת הזו, כשהאנושות חווה את אחד המשברים הגדולים בעת המודרנית, עם ההתפשטות נגיף Covid-19 (המכונה בפי כל "קורונה"), מתחדד התפקיד החיוני שעסקים ממלאים בחברה. כספקי שירותים ומוצרים, כמעסיקים וכמי שמובילים מחקר וחדשנות שנועדו לענות לאתגרי התחלואה וצעדי ההסגר והבידוד הנלווים, ברור לכל, כי תאגידים ממלאים תפקיד הכרחי בחוסן החברתי והכלכלי. בעת הזו, מתגלים מעשי תרומה והתנדבות מרשימים מצד תאגידים שיש ביכולתם לתרום לפעילות חברתית ובריאותית זאת לצד פעולות שעסקים רבים נוקטים כדי להגן על עובדים וספקים. בו בעת, מתגלה הקושי של עסקים רבים אחרים, להגן על זכויות עובדים או להעניק יחס הוגן לספקים. במקרים אחרים, אנו עדים לתופעה בה בעלי עסקים גדולים מנצלים את כוחם ומנסים להשפיע על מדיניות ממשלתית, כדי לזכות בנתח גדול מעוגות התמיכה הממשלתית באופן שעלול בסופו של דבר לגרום לדילול התמיכה בעסקים קטנים.

בשל היותה רב-תחומית, רב-מימדית ורב-רובדית, אחריות תאגידית היא אחת התופעות החברתיות המרתקות והמורכבות למחקר (Karassin & Bar-Haim, 2016; Karassin & Bar-Haim, forthcoming). בשני העשורים האחרונים היא מתגלה ככר פורה למחקרים רב-תחומיים, שמקורם בדיסציפלינות מגוונות כמו מנהל עסקים, ראיית חשבון, סוציולוגיה, חקר ארגונים, פסיכולוגיה, פילוסופיה, מדע המדינה, מדיניות ציבורית ומשפטים. גם בגיליון המיוחד שלפניכם אנו עדים לייצוג של כתיבה ממגוון דיסציפלינות. מאמרו של אורת, העוסק במהותיות (materiality - מושג השאוב מתחום הדיווחים החשבונאיים) בדיווחי אחריות תאגידית מייצג כתיבה בתחום הניהול. מאמרה של ליטור העוסק במעמדם של הקודים האתים במשפט הפלילי משתייך לדיסציפלינה המשפטית. מאמרן של אהרוני וברקאי העוסק בהוראה באקדמיה של אחריות

¹ ד"ר אור קרסין, המחלקה לסוציולוגיה מדע המדינה ותקשורת האוניברסיטה הפתוחה, ממיסדי האגודה לאחריות תאגידית וקיימות בעסקים ומשמשת כסגנית יו"ר האגודה, Karassin@openu.ac.il
² אני מודה למערכת כתב העת הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש על יוזמתה בשיתוף עם האגודה לאחריות תאגידית וקיימות בעסקים להקדיש גיליון מיוחד לנושא האחריות התאגידית.

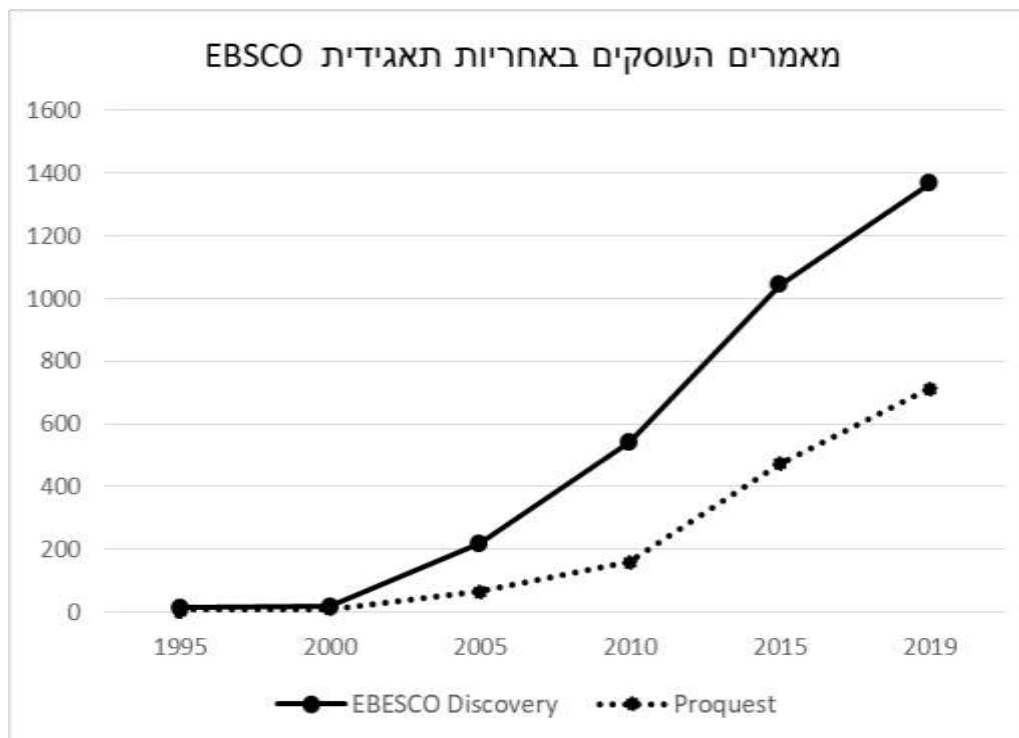
תאגידיית משתייך לדיסציפלינה הסוציולוגית. מאמרם של פיטובסקי נווה, אלמוג-בר ושמיד העוסק בתופעת ההתנדבות של עסקים באמצעות העובדים שלהם בפרויקטים חברתיים, נמצא בטווח בין חקר ארגונים לעבודה סוציאלית. מאמרם של מישורי העוסק בקוד האתי המוצע לאקדמיה, מציע ניתוח פילוסופי פונקציונלי. גם בכרך ראשוני וצנוע זה הצלחנו לייצג מגוון דיסציפלינות ולהדגים כי אחריות תאגידיית מהווה נושא לדיון ועניין בתחומים מגוונים.

מעבר להיותה רב-תחומית, אחריות תאגידיית היא תופעה רב-מימדית משום שאינה מוגבלת לתחום אתי אחד. היא מתפרסת על מגוון רחב של תחומים הנוגעים למרחבי ההשפעה של תאגידים. אלקינגטון ניסח בקצרה את המודל של אחריות תאגידיית, כ"שורה התחתונה המשולשת": אחריות לסביבה, לחברה ולכלכלה (Elkington, 1997). אולם, במחקר נראה כי ישנה התייחסות לתחומים ותתי-תחומים רבים. בין יתר התחומים ניתן למצוא אחריות לצרכנים ביחס לטיב המוצרים והשירותים, אחריות לתנאי העבודה והייצור של ספקים, זכויות ותנאי עבודה של עובדים וגיוון שוק העבודה, תשתיות ובריאות הקהילה הסובבת, הגנה על איכות הסביבה המקומית והאקלים הגלובאלי. אחריות תאגידיית עוסקת גם בדרכים בהן המשילות הפנים ארגונית משפיעה ומושפעת מאחריות תאגידיית. למעשה אחריות תאגידיית נוגעת בכל שרשרת הערך של התאגיד מבפנים ומחוצה לו.

על אף שניתן להתחקות אחר חלק מהרעיונות שביסוד התפיסה של אחריות תאגידיית לתחילתה של המהפכה התעשייתית במערב בראשית המאה ה-19, הרי שתחילתה של הכתיבה המודרנית על אחריות תאגידיית מקורה בשנות ה-50 של המאה ה-20 (Carroll, 2008). ספרו פורץ הדרך של Howard Bowen "Social Responsibilities of the Businessman (1953)" מסמן עבור רבים את נקודת הציון הראשונית בכתיבה המודרנית על אחריות תאגידיית (שהייתה קרויה דאז אחריות חברתית) (Carroll, 2008). ההגדרה שהציע בואן לאחריות חברתית של עסקים היא בין ההגדרות הראשונות הידועות. הוא מציין שאחריות אנשי העסקים היא: "לחתור למדיניות, לקבל החלטות ולנקוט בפעולות שהינן רצויות מבחינת היעדים והערכים של החברה" (ראו עמ' 6).

מספר המאמרים שפורסמו בנושאים של אחריות תאגידיית מאז, ובפרט בשניים וחצי העשורים האחרונים מעידים על העניין המחקרי ההולך וגובר באחריות תאגידיית. מתוצאות חיפוש שהתבצע בחודש אפריל 2020 בשני מאגרי מאמרים מובילים (Ebesco Discovery, Proquest) שהתמקד בכתבי-עת שפיטים באנגלית, מסתמנת מגמה ברורה של גידול חד במאמרים שבכותרתם מופיעים אחד או יותר מהביטויים הבאים: corporate social responsibility (CSR), social responsibility of business (ראו תרשים 1). בעוד שבשנת 1995 ובשנת 2000 נמצאו פחות מ-20 מאמרים שעסקו בתחומים אלה, בשנת 2005 חלה עליה תלולה וב-1995 ובשנת 2000 נמצאו יותר מ-200 מאמרים (219) גידול של למעלה מפי 10 בחמש שנים. בשנת 2010 נמצאו למעלה מ-500 מאמרים (541) גידול של פי 2.5, בשנת 2015 למעלה מ-1000 (1043) גידול של קצת פחות מפי 2 ובשנת 2019 פחות מ-1500 מאמרים (1368) גידול של פי 1.3. המגמות הדומות הניכרות משני המאגרים (על אף השוני במספרים המוחלטים) מצביעות באופן כללי על התגברות העיסוק והעניין המחקרי בתחום האחריות התאגידיית בנושא מחקר. דומה שאת הפריצה של תחום זה כתחום מחקר אפסר לזהות בעשור שבין 2005-2015, כאשר בתקופה זו עלו מספר הפרסומים השנתיים פי 5 (ראו תרשים 1).

תרשים 1: מספר פרסומים באנגלית בכתבי עת שפיטים של מאמרים העוסקים באחריות תאגידית



על אף ההגדרות המרובות לאחריות תאגידית, והערפול המושגי העוטה את המונח (Dahlsrud, 2008; de Bakker et al., 2005), ישנה הסכמה רחבה כי אחריות תאגידית התגבשה כאנטיתזה לתפיסה התאגידית המסורתית. תפיסה זו מזוקקת בתפיסתו של זוכה פרס נובל הכלכלן מילטון פרידמן לפיה התאגיד חב חובה אחת בלבד והיא להשיא את ההון של בעלי המניות תוך שהוא נמנע מפעילות בלתי חוקית ומפגיעה בתחרות החופשית (Friedman, 1970; Schwartz & Saiia, 2012). כלומר, "האחריות החברתית של תאגידים מתמצה בלהגדיל את רווחיהם" (ראו שם עמ' 52). גישתו זו של פרידמן, לא נזנחה כליל, אך היא מאותגרת יותר ויותר באמצעות הציפיות של בעלי העניין של תאגידים, בעיקר עובדים וצרכנים אשר מעוניינים לראות את התאגידים עמם הם קשורים כגורמים מוסריים ובעלי תרומה חיובית לכלל החברה. שינויים אלה מוטמעים על ידי מנהלים, אשר חלקם גם מובילים את השינוי התפיסתי וההתנהגותי כפי שמתבטא בראיון הכלול בגיליון זה עם אלי כהן, מנכ"ל חברת תרמוקיר. בראיון מבטא מר כהן תפיסה ייחודית של אחריות חברת תרמוקיר לעובדים, לסביבה ולקהילה הקיבוצית הסובבת אותה, שהיא גם הבעלים של העסק.

השינוי שחל בתפיסת מטרות התאגיד זכה לבמה ולתהודה בהצהרת "השולחן העגול של העסקים". במסגרתו 181 מנכ"לים של החברות המשפיעות בארה"ב הכריזו בחגיגות על מטרה חדשה לעסקים: "בעוד שכל חברה יחידה משרתת את המטרה שלה, אנחנו חולקים מחויבות יסודית לכל בעלי העניין שלנו. אנחנו מחויבים ל: יצירת ערך ללקוחות שלנו... השקעה בעובדינו... טיפול הוגן ומוסרי בספקים שלנו...תמיכה בקהילות שבהן אנחנו עובדים...אנחנו מכבדים את התושבים ומגנים על הסביבה". לקראת סופה של ההצהרה מופיעה גם המחויבות ל "יצירת ערך ארוך טווח לבעלי המניות...ומחויבות לשקיפות וקיום קשרים אפקטיביים עם בעלי המניות" (BR, 2019). בעוד שעל פי תפיסתו של פרידמן בעלי המניות אינם רק בעלי הבכורה מבחינת התאגיד, אלא הם מושא יחיד לחובותיו, הרי שמנוסח ההצהרה ניתן לכל הפחות ללמוד שישנו משקל מרכזי ומהותי לבעלי עניין רבים נוספים מלבד בעלי המניות.

באופן טבעי, הצהרת השולחן העגול לעסקים, בדומה לדיווחי האחריות התאגידית של עסקים (כמתואר במאמרו של אורתר) או פעילות התנדבותית של ארגונים (כמתואר במאמר של פיטובסקי-נווה, אלמוג-בר

ושמיד) מעוררת ביקורות ונתקלת בספקנות. הביקורות נוגעות לכנות ואמיתות ההצהרות והמעשים, ולמניעים המוצהרים שביסודם. ביקורת על "ההתייסקות" של ארגונים, מתמקדת במהימנות של דיווחיהם העוסקים באחריות תאגידית ובתחומים בהם ארגונים בוחרים לדווח ועל מה הם בוחרים לא לדווח (Lyon & Maxwell, 2011; Marquis et al., 2016; Pope & Wæraas, 2016). חשובה מכך היא הביקורת על השפעתם המעשית של ההצהרות, הדיווחים והפרקטיקות הנושאות את הכותרת "אחריות תאגידית" על הרווחה החברתית ובעיקר על תרומתם לשיפור הקיימות. עם חלק מביקורות אלו ניתן להתמודד באמצעות שיפור האופן בו אנו מודדים אחריות תאגידית והשפעה על קיימות, נושא שנעמוד עליו מעט בהמשך.

מלבד היותה תופעה רב-תחומית, אחריות תאגידית היא בראש ובראשונה תופעה רב-רובדית. היא מתקיימת ברמת התאגיד כארגון, מושפעת מן העובדים בו (כפרטים), ובו בעת מושפעת מהרמה המוסדית הסובבת את התאגיד. היא כוללת גם את הנורמות והחוקים של החברה, ודרישות מצד בעלי עניין (Orlitzky et al., 2017). מחקרי אחריות תאגידית עוסקים מחד, בניסיונות של תאגידים להשפיע על המשילות המדינית והבינלאומית ובאופן בו המשילות המקומית והבינלאומית משפיעה על אחריות תאגידית, תופעה שכונתה בכללותה "אחריות תאגידית פוליטית" (Scherer & Palazzo, 2011). מנגד, זרם מרכזי בספרות עוסק בהשפעה של אחריות חברתית של עסקים על הצלחתם הפיננסית, על ערך מניותיהם ושורת הרווח שלהם (לסקירות ספרות בנושא ראו Pelozo, 2009; Brooks & Oikonomou, 2018) ועל התחרותיות בשוק, ביחס לגיוס וניהול עובדים (Chaudhary, 2017; Glavas, 2016; Zhou et al., 2018). הרבדים השונים המשפיעים על אחריות תאגידית מהווים מקור לעושר ולמורכבות של שדה מחקר זה. בסקירת ספרות רוחבית של מחקרי אחריות תאגידית שביצעו אגויניס וגלאוס הם סיווגו את הרבדים של מחקרי אחריות תאגידית לשלוש רמות: מוסדית, ארגונית, ואישית. אולם, נמצא כי מתוך 588 מחקרים 95% מתמקדים ברמה אחת בלבד ואילו רק 5% מהמחקרים עוסקים בשני רבדים או יותר. 33% מהמחקרים עוסקים ברמה המוסדית, 57% מהמחקרים עוסקים ברמה הארגונית ו- 4% בלבד ברמת הפרט (Aguinis & Glavas, 2012). מסקנת החוקרים היא כי קיים עוד מקום רב לפיתוח מחקר רב-רובדי המחיב לשלב בין תיאוריות ומושגים מעולמות דיסציפלינריים שונים.

אחריותם של תאגידים מושפעת כאמור מגורמים מוסדיים: מציפיות אתיות ורצוניות של בעלי העניין, הדרישות החוקיות המופנות אליהם מצד הרגולטורים ומן הסביבה התרבותית, הכלכלית והפוליטית בה פועל התאגיד. באחת ההגדרות הידועות לאחריות תאגידית, קרול טען שאחריות תאגידית כוללת את הציפיות החוקיות, הכלכליות, האתיות והרצוניות (הנתונות לשיקול דעת) (Carroll, 1979; 1999). על אף שהגדרתו כוללת התייחסות לדרישות חוקיות, הספרות העוסקת באחריות תאגידית, מתמקדת עד היום בהיבטים האתיים והוולונטריים. ביטוי לניתוח האתי נמצא במאמרו של מישורי, העוסק בניתוח פילוסופי של הקוד האתי שהוצע לאקדמיה בישראל, ומראה כי קוד אתי זה לוקה בחסר בשל מתן משקל יתר לדיסציפלינריות ולמומחים, תוך התעלמות ממאפיינים אחרים של האקדמיה, להלכה ולמעשה.

במאמרה של ליטור, שעוסק כל כולו ברובד המוסדי אנו מוצאים התייחסות לקשר בין האתיקה והמשפט. במאמרה נראה כיצד הדרישות מצד מערכת המשפט באות לידי ביטוי בממשק עם הקוד האתי של התאגידים. המאמר עוסק בנושא שטרם דובר רבות בספרות של האחריות התאגידית, אך מעסיק את הספרות העוסקת בקשרים בין רגולציה פרטית וציבורית (לספר חדש בתחום זה ראו Renckens, 2020) והוא היחס בין ההתייבויות והציפיות האתיות המהוות את ליבת האחריות התאגידית, לבין התביעות החוקיות מתאגידים (Karassim & Bar-Haim, 2019). בהקשר זה מתעוררות מספר שאלות יסודיות אודות היחס בין הרעיון של אחריות לבין התפיסה של חבות חוקית. למשל, באיזו מידה דרישות שהיו נחלתה של ספירת האחריות התאגידית, האתית והוולונטרית הופכות עם הזמן לדרישות בעלות אופי חוקי רגולטורי? במילים אחרות,

באיזו מידה מתרחש מעבר מהספירה הוולונטרית לספירה החוקית בממדיה השונים של האחריות התאגידית. שאלה נוספת היא האם ניתן לראות בפרקטיקות של אחריות תאגידית ככאלה שיש בכוחן לאפשר הגנה מפני דרישות חוקיות או להעניק הקלות לתאגידים שיוכחו שנהגו באופן אחראי. בנדבך של שאלה זו עוסקת לייטור במאמרה המבקש לבחון האם ניתן לראות בקוד אתי תאגידי כמטריה מפני אחריות פלילית. שאלה זו מתבררת כתלויה באופיו של הקוד האתי, ברוחב היריעה של הדרישות הגלומות בו, ובטיב האכיפה הפנים ארגונית המלווה אותו. מאמרה של לייטור מבקש להצביע על קריטריונים לקוד אתי ראוי ועל תנאים נוספים שנדרשים לביסוס הקלות בחיוביים פלילים.

הסביבה התרבותית והפוליטית מקבלת ביטוי כגורם השפעה מרכזי במאמרו של אהרוני וברקאי, העוסק בהוראת אחריות תאגידית כפי שהיא באה לידי ביטוי בהדרכת סטודנטים ישראלים. בעודן מנסות לנתח באופן אוטו-אתנוגרפי את חווית ההוראה של אחריות תאגידית באקדמיה הישראלית, אהרוני וברקאי מתעכבות על הקשיים הנובעים מהסקפטיות של הסטודנטים בכל מה שקשור לתפקידים של תאגידים בהגנה על זכויות אדם בהקשר המקומי והגלובאלי. הן מתמודדות עם הקשיים שבהוראת הקשר בין פעילות תאגידים לבין מיקומם בשטחים הכבושים או בביקורת על תאגידים, כגון חברות לייצור כלי לחימה שמוצריהם עולים בחייהם של רבים. הן חושפות את התפיסה הלוקאלית המאפיינת חלק מהסטודנטים המתעלמת מהיבטים גלובאליים בפעילותם של תאגידים.

את מאמרו של אורתל, ניתן לשייך לרובד הארגוני שכן הוא עוסק במהותיות דיווחי הקיימות של ארגונים. אולם, גם במאמר זה אנו רואים זיקה לרובד המוסדי, בשל הקשר בין מהותיות בדיווחי הקיימות לבין העמדות והציפיות של בעלי העניין של התאגיד. לבסוף, מאמרם של פיטובסקי נוה, אלמוג-בר ושמיד, עוסק בטווח בין הרובד הארגוני לרובד הפרטי. מחד, המאמר עוסק ביחסים בין הארגון העסקי (המתנדב) לבין ארגוני המגזר השלישי, אך לצד זאת, המאמר מתייחס ליחסים הנוצרים בין עובדי הארגון העסקי המתנדבים לבין אוכלוסיית היעד, האופן בו הם תופסים את תרומתם ולצד זאת האופן בו הם סבורים שהתרומה משפיעה על יחסם למעסיק ולתדמיתו כאחראי חברתית.

כאמור, הגיליון שלפנינו, מנסה להתמודד בפעם הראשונה, באמצעות מחקר בעברית, עם התופעה הרב-מימדית שהיא אחריות תאגידית. שאלה לא פתורה במחקר, שטרם קיבלה ביטוי הולם גם בגיליון זה, עוסקת בעיצוב מדדים וסקאלות שיביאו לידי ביטוי ביצועים של אחריות תאגידית במגוון המישורים (Carroll & Shabana, 2010; Wood, 2010). לאופן בו נמדדת אחריות תאגידית השפעה מרכזית על האופן בו נתפס המושג ועל האופן בו מבוטאות השלכותיו המעשיות. ישנם מחקרים אשר הציעו למדוד אחריות תאגידית באמצעות סקאלות אחידות המביאות לידי ביטוי את מגוון המימדים של אחריות תאגידית (Turker, 2009). ישנם מחקרים שמציעים לאמץ סקאלות הנשענות על המדדים הכלולים בכלי דיווח מרכזיים כגון ה-GRI (Global reporting initiative) (Karassin & Bar-Haim, forthcoming). מרבית המחקרים מתבססים באופן מלא או חלקי על דיווחי התאגידים כמקור מידע עבור מדדי אחריות תאגידית. מה שברור הוא שההישגים של תאגיד בתחום אחד, אינם ערובה להישגים בתחום אחר, ולא כל הממדים הם רלוונטיים במידה זהה לכל התאגידים. החשיבות של המהותיות של המדדים, קרי, הקשר שלהם לליבת העיסוק של התאגיד ולציפיות בעלי העניין, (כפי שנדונה במאמרו של אורתל) היא מרכזית. לבסוף, מעבר למדידה של ביצועי אחריות תאגידית (CSP), יש חוקרים שהציעו שיטות לחישוב ערכי הקיימות של התאגיד (corporate sustainability value) כתוספת השפעה חיובית על מדדי קיימות באמצעות חישוב מחזורי חיים שאינה באה לידי ביטוי רק בהתייעלות בתחומים סביבתיים (Figge & Hahn, 2004). נראה שכיוון זה הוא כיוון מבטיח בהערכת מכלול ההשפעות החיוביות והשליליות של תאגידית על הרווחה החברתית.

המגמה הקושרת בין אחריות תאגידית לקיימות עסקית, מסמנת ככל הנראה, את הדור הבא של המחקר בקשר בין החברה לעסקים. במסגרתה ניתן יהיה לבחון סוגיות כמו התרומה של אחריות תאגידית להשגת יעדי קיימות מקומיים ובינלאומיים (כגון יעדי הקיימות של האו"ם) או את תרומתה למעבר למדיניות לאומית ומודלים עסקיים של כלכלה מעגלית. במודלים כאלה, יושם ללא ספק דגש על פיתוח והטמעת חדשנות ועיצוב מוצרים ושירותים בעלי מחזור חיים מעגלי מקיים, כאלה שיש בכוחם להפחית את הלחצים המופעלים על משאבי הטבע והביוספרה, ולהועיל לבריאות האדם והסביבה. נושאים אלה אומנם לא באים לידי ביטוי בגיליון הנוכחי, אך יש לקוות שמדובר בגיליון ראשון של כתב עת אקדמי העוסק באחריות תאגידית וכי עוד נכוננו לנו בעתיד מחקרים רבים בתחומים אלה ואחרים.

רשימת מקורות

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility a Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Bowen H., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- BR (2019, 19 August). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'. Retrieve from: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: A. Crane., A. McWilliams., D. Matten., J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15,1–13.
- de Bakker, F.G.A., Groenewegen, P., & Hond, F.D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44, 283-317.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological economics*, 48(2), 173-187.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. In: T. L. Beauchamp & N.E. Bowie, (Eds.), *Ethical Theory and Business* (7th ed) (pp. 52). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology, 7*, 796.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management, 183*, 110-120.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2019). How Regulation Effects Corporate Social Responsibility: Corporate Environmental Performance under Different Regulatory Scenarios. *World Political Science, 15(1)*, 25-53.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (Forthcoming). Organizational Orientations and Achievement of High Corporate Social Performance.
- Lyon, T.P. & Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics and Management Strategy, 20(1)*, 3-41.
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science, 27(2)*, 483-504.
- Orlitzky, M., C. Louche, J. P. Gond & Chapple, W. (2017). Unpacking the Drivers of Corporate Social Performance: A Multilevel, Multi-Stakeholder, and Multi-Method Analysis. *Journal of Business Ethics, 144*, 21-40.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management, 35*, 1518-1541.
- Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics, 137(1)*, 173-193.
- Renckens, S. (2010). *Private Governance and Public Authority: Regulating Sustainability in a Global Economy*. Cambridge University Press.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy. *Journal of Management Studies, 4*, 899-93
- Schwartz, M. S., & Saiia, D. (2012). Should firms go “beyond profits”? Milton Friedman versus broad CSR 1. *Business and Society Review, 117(1)*, 1-31.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics, 85(4)*, 411-427.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews, 12(1)*, 50-84.
- Zhou, Z., Luo, B. N., & Tang, T. L. P. (2018). Corporate social responsibility excites ‘exponential’ positive employee engagement: The Matthew effect in CSR and sustainable policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(4)*, 339-354.



אחריות תאגידית בישראל: בין הפרקטיקה לפדגוגיה

תמר ברקאי¹ וטליה אהרוני²

תקציר

מאמר זה בוחן את הזיקה בין האופן שבו גישת האחריות התאגידית יובאה ותורגמה לתרבות העסקית המקומית, לבין צורת ההתפתחות של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. בחינה זאת מבוססת על מהלך אנליטי ומחקרי כפול: ראשית, המאמר מפתח את הטענה שתהליך המיסוד של גישת האחריות התאגידית בישראל, המלווה באימוץ גובר והולך של תפיסה אסטרטגית-ניהולית ביחס לאחריות של תאגידים להשפעות חברתיות והסביבתיות שלהם על מגוון של מחזיקי עניין, מושפע ממגמות של לאומיות ואינסטרומנטליות שמאפיינות את השיח הציבורי המקומי. שנית, המאמר מציע התבוננות רפלקסיבית ורטרוספקטיבית באתגרים הפדגוגיים שליוו את חוויות ההוראה של הכותבות בקורסים לאחריות תאגידית בתכניות למנהל עסקים בישראל. חלק זה מבוסס על מתודולוגיה של אוטואנתוגרפיה משותפת. הטענה המרכזית במאמר היא שנקודות הדמיון והשוני המורפולוגיות שמתקיימות בין הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל מצביעות על כך שפחות משהפדגוגיה מציעה ביקורת על הפרקטיקה היא משמשת לה כמראה.

מבוא

מאמר זה בוחן את הקשרים שמתקיימים בין האופן הייחודי שבו רעיון האחריות התאגידית יובא לתוך התרבות העסקית המקומית ותורגם לשפתה, לבין צורת התפתחותה של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל³. נקודת המוצא של בחינה זו היא ההסכמה העולה מהשיח המחקרי, כי בשל הנסיבות שבהן יובא רעיון האחריות התאגידית לישראל ובהשפעת תהליכים סוציו-פוליטיים וכלכליים מקומיים, התפתחותה של האחריות התאגידית בישראל אופיינה בראשיתה בדגש פילנתרופי ובטשטוש בין אחריות חברתית לאחריות לאומית (אבו, 2013; אהרוני, 2016; ברקאי, 2008; רייכל ואח', 2000). במהלך השנים תחום האחריות התאגידית בישראל עבר תהליכי מיסוד והתמקצעות שכללו, בין השאר, הרחבה של נושאי האחריות התאגידית, צמיחת מקצוע ניהול אחריות תאגידית, גידול בדיווחי אחריות תאגידית, השקת מדד מעלה לאחריות תאגידית, הקמת מכוני מחקר לאחריות תאגידית ושילוב של קורסים בתחום במסגרת תכניות הלימוד בבתי הספר למנהל עסקים. בעוד שתהליכים אלה

¹ ד"ר תמר ברקאי, החוג ללימודים רב תחומיים, מכללת תל-חי, tbarkay@gmail.com

² ד"ר טליה אהרוני, בית הספר לניהול ע"ש קולר אוניברסיטת תל-אביב; בית הספר למשפטים, המכללה למינהל, talia@taharoni.co.il

³ המונח "אחריות תאגידית" משמש לאורך המאמר בשני אופנים. הראשון, כמסגרת מושגית הכורכת בתוכה שורה של מושגים כגון "אחריות חברתית של עסקים", "אזרחות תאגידית" ו"קיימות תאגידית" - המבטאים את התפיסה כי לצד אחריותם של תאגידים לקדם את אינטרס הרווח הפרטי, עליהם להתמודד גם עם ההשלכות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית. כלומר, בשונה מהנטייה בחלק מהשיח המחקרי להבחין בין המושגים הללו (Sheehy, 2015; Valor, 2005), לצורך הדיון המוצע במאמר זה אנו כוללות אותם תחת מושג העל "אחריות תאגידית". השני, כשדה שבמסגרתו פועלים שחקנים ממגזרים שונים, המתרגמים את רעיון האחריות התאגידית למגוון רחב של מודלים ודפוסי פעולה. במובן זה אנחנו מבקשות לחרוג מהשיח הנורמטיבי המבקש לנסח מודלים ראויים ליישום אחריות תאגידית (Epstein, 2018; Zadek, 2004).

הובילו להתרחקות מהמודל הפילנתרופי ולא־ימוץ גישה אסטרטגית-ניהולית לשדה האחריות תאגידית בישראל, מאפייניו הלאומיים של השדה עדיין ניכרים בו.

מהמאמר עולה כי נקודות הדמיון והשוני המורפולוגיות שמתקיימות בין הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל משרטטות קו לא-ישר אך רציף, שמציע אישוש רפלקסיבי לשתי האבחנות האמפיריות שעומדות בבסיס המהלך המחקרי: מחד גיסא, קיומה של חלוקה דיכוטומית בין הגישה האסטרטגית-ניהולית שאוהדת את תפיסת האחריות התאגידית הישראלית והגישה המחקרית-ביקורתית שמתייחסת לתפיסה זו בספקנות; ומאידך גיסא, ההסכמה – שמשותפת לשתי הגישות הללו – בדבר ההטיה הלאומית שמאפיינת את האחריות התאגידית בישראל בעת הזו.

הדיון ביחסי הגומלין בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל, העומד במוקד המאמר, מעוגן בשלושה גופי ידע מרכזיים: הספרות הדנה בהתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים, הספרות העוסקת בהתפתחות של אחריות תאגידית בישראל והספרות שבוחנת את הפדגוגיה של אחריות התאגידית. בהתאם לכך, החלק הראשון של המאמר יציג סקירה של השיח המחקרי על אודות התפתחות השדות הפרקטי והפדגוגי של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי בעשורים האחרונים. בחלק השני יידונו תהליכי הקליטה, התרגום והמיסוד של אחריות תאגידית בישראל, תוך התמקדות בצביונו הייחודי של השדה בישראל והתחקות אחר צמיחתם של השדות האקדמי והפדגוגי המקומיים של אחריות תאגידית. הדיון בחלק זה מבוסס על השיח המחקרי אודות אחריות תאגידית בישראל, לרבות הממצאים שעלו במחקרים האנתוגרפיים שלנו ועל ניתוח תוכן מקוון עדכני של הפעילות של שחקני אחריות תאגידית בישראל⁴. החלק השלישי מוקדש לסקירה תמציתית של השיח המחקרי הצומח אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית ולהצגת המתודולוגיה של אוטואנתוגרפיה משותפת אותה נקטנו במחקר הנוכחי. כפי שיוסבר בהמשך, בחירה מתודולוגית זו איפשרה לנו להפנות מבט מחקרי אל עבר חוויות ההוראה של אחריות תאגידית בבתי ספר למנהל עסקים בישראל, ובתוך כך להעשיר את גוף הידע המציע דיון רפלקסיבי בדילמות הפדגוגיות שעולות מהוראת אחריות תאגידית, שנכון לעכשיו מצומצם בהיקפו.

החלק הרביעי מוקדש לדיון באתגר ההוראה של אחריות תאגידית בישראל בהקשר של ארבע הסוגיות הבאות: (1) התפיסה של חלק ניכר מהסטודנטיות/ים שהאחריות של תאגידים למקסם את רווחיהם היא טבעית ומובנת מאליה; (2) הפעילות העסקית בשטחים הכבושים בראי המוסכמה הגלובלית של האחריות של תאגידים לזכויות אדם (נתנון וגזלה, 2014; Ruggie, 2014); (3) הפער בין הקבלה של צה"ל והתעשיות הביטחוניות כשחקנים לגיטימיים בשדה האחריות התאגידית הישראלית לבין התפיסה הרווחת בשדה הגלובלי, שלפיה גופים צבאיים ויצרניות וסוחרות נשק אינם יכולים להיחשב כבעלי אחריות חברתית (Baker, 2005; Byrne, 2007; Halpern & Snider, 2012); (4) האופי הצרכני והאינסטרומנטלי שנושאות הביקורות המופנות כלפי תאגידים בישראל מאז מחאת 2011, הן בנוגע ליוקר המחיה והן בנוגע לזכויות עובדים (רוזנהק ושל, 2013). החלק החמישי והמסכם של המאמר דן בטענתנו המרכזית שהאופנים בהם

⁴ ניתוח התוכן המקוון מבוסס על דיונים שנערכו בקבוצת הפייסבוק "אחריות תאגידית" המנוהלת על ידי שירלי קנטור- יועצת לאחריות תאגידית: <https://www.facebook.com/groups/csrisrael/about>

ארבע הסוגיות הללו באות לידי ביטוי במסגרת ההוראה ובדרכי ההתמודדות שלנו עמן כמראות מגולמים יחסי הגומלין הייחודיים שמתקיימים בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

אחריות תאגידית במחקר, בפרקטיקה ובפדגוגיה

בספרות המחקרית מקובל למקם את ראשית ההתפתחות הרעיונית של אחריות תאגידית בארצות הברית בתקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה, וביתר שאת בשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20 (קפלן, 2017; Agudelo et al., 2019; Carroll, 2008). באותה העת החלו חוקרי ניהול ואתיקה עסקית לפתח את הטיעון שלפיו לתאגידים מחויבויות מוסריות וחברתיות החורגות מהאחריות כלפי בעלי מניות ומשקיעים להשיא רווח ומהחובה לציית לחוק (Eells, 1956; Bowen, 1953; Acquier et al., 2011). על אף שורשיו המוקדמים של שיח האחריות התאגידית, תהליך ההתפשטות והמיסוד הגלובליים של אחריות תאגידית כמודל ניהולי וכנורמה ופרקטיקה עסקיות, החל רק במהלך שנות התשעים (Ireland & Pillay, 2010; Höllerer, 2013; Stutz, 2018). בעקבותיו מתפתחת ספרות מחקרית ענפה העוסקת בהיבטים שונים של הרעיון והתופעה של אחריות תאגידית. חלק זה של המאמר סוקר את הספרות הבוחנת את ההתפשטות של הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים במרחב הגלובלי.

ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית

בשיח המחקרי מקובלת הטענה, שבעוד שנעשו ניסיונות למסד נורמות גלובליות של אחריות תאגידית (כדוגמת הקווים המנחים של ה-OECD ב-1976) גם לפני שנות התשעים של המאה ה-20, אלה נותרו בעיקרם מהלכים סמליים ולא התגבשו לכדי מודלים ופרקטיקות שהופצו במרחב הגלובלי והוטמעו ברמת התאגיד (Lim & Tsutsui, 2012; Rowe, 2005). ואולם, בתנאים החדשים שנוצרו בעקבות תהליכי הגלובליזציה הכלכלית - תכניות ההפרטה והליברליזציה המסחרית והפיננסית שקודמו על ידי ממשלות וארגונים בינלאומיים בתחילת שנות השמונים; ההתעצמות הכלכלית והפוליטית של המוסדות הפיננסיים והתאגידים הרב-לאומיים; הציפיות הגוברות מצד ארגוני זכויות אדם, עובדים וסביבה שתאגידים רב-לאומיים יישאו באחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית; וחשיפתן של שערוריות הקשורות להתנהלותם של תאגידים רב-לאומיים - יותר ויותר תאגידים החלו במהלך שנות התשעים לנסח קודי התנהגות, להטמיע מודלים של אחריות תאגידית, ולדווח על ביצועיהם החברתיים והסביבתיים (Elkington, 1997; Frynas, 2005; Matten & Moon, 2008). כלומר, ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים התרחשה במקביל ובזיקה להתרחבות הפער בין הטווח ויכולת ההשפעה של תאגידים רב-לאומיים לבין היכולת ו/או הנכונות של גופים ממשלתיים לפקח על ולרסן את הפעילות התאגידית (Mayer & Gereffi, 2010; Ruggie, 2013).

מבחינה אנליטית ניתן לחלק את הספרות הדנה בצמיחה ובהתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים לשלושה זרמים מחקריים מרכזיים. הזרם האחד מעוגן בספרות הדנה במפנה המשילות החדשה (*new governance*), הכרוך בצמיחה של מנגנוני ודפוסי אסדרה חדשים, תהליכי ביזור סמכויות, שיתופי פעולה בין-מגזריים והשתתפות של שחקנים לא-מדינתיים בתהליכי עיצוב וקביעת מדיניות מנחים, כלי מדידה ומסגרות דיווח של אחריות תאגידית, נחקרת כחלק אינטגרלי מהמגמה לעבור למודלים של רגולציה-עצמית וחוק רך, וכביטוי לגיטימציה לה זוכים מודלים מסוג זה כמענה לפערי המשילות המדינתיים והגלובליים שנפערו בעשורים האחרונים (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017; Bartley, 2007; Beckers, 2015; Gond et al., 2011; Karassin & Perez, 2018; Scherer & Palazzo, 2011; Vogel, 2010). זרם שני מאגד מחקרים המנתחים את ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בהקשר של השינויים היסודיים שהתחוללו בעשורים האחרונים ביחסי הגומלין בין שחקני שוק, חברה ומדינה, תוך שהוא נשען על המסגרת

התיאורטית של הסוציולוגיה הכלכלית-פוליטית (Djelic & Etchanchu, 2017; Kinderman, 2018; Sklair & Miller, 2010). בשונה מההתמקדות בפוטנציאל הרגולטורי של אחריות תאגידית המאפיינת את הזרם הראשון, במסגרת הזרם השני אחריות תאגידית מומשגת כאסטרטגיה עסקית אנטי-רגולטורית, הנקטת בנסיבות של החרפת הקונפליקט בין עסקים לחברה (Shamir, 2005; Rowe, 2005; Hanlon & Fleming, 2009). בהתאם לתפיסה זו, האימוץ הגובר של פרקטיקות וולונטריסטיות של אחריות תאגידית מוסבר כאסטרטגיה שנועדה לשכך ולנטרל את המחאות האנטי-תאגידיות ואת הקולות הקוראים לרגולציה ממשלתית, שגברו והלכו בשנות התשעים בעקבות ההתעצמות של תאגידים והנסיגה של מדינות מתפקידן כמספקות הגנות חברתיות. הזרם השלישי, שהתפתח במסגרת הספרות המחקרית הניהולית, מתמקד בגורמים המשפיעים על ארגונים עסקיים לאמץ נורמות ופרקטיקות של אחריות תאגידית והמעצבים את אופני היישום השונים של אחריות תאגידית (Martínez Campbell, 2007; et al., 2016). בהישענם על המסגרת התיאורטית של הגישות המוסדית והניאו-מוסדית, שלפיה הבנת אופני הפעולה של ארגונים עסקיים מצריכה ניתוח של ההקשר המוסדי הרחב בו הם פועלים, מבקשים מחקרים בזרם זה לעמוד על מגמות ההאחדה מצד אחד וההיבדלות מצד שני, של ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית (Brammer et al., 2012; Marano & Kostova, 2016). הניתוח המוצג במאמר זה של התפתחות הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל נשען בעיקרו על תובנות שעולות ממחקרים מהזרם השני והשלישי.

במהלך השנים מאז ראשית ההתפשטות של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי, התפתח סביב רעיון האחריות התאגידית שדה פעולה שוקק שבמסגרתו פועל מגוון רחב של שחקנים, ביניהם תאגידים מקומיים רב-לאומיים, ארגונים בינלאומיים (ובפרט האו"ם, האיחוד האירופי וה-OECD), ממשלות וסוכנויות מדינתיות, ארגוני חברה אזרחית, גופי הסמכה ותקינה, חברות ייעוץ ופירמות של ראיית חשבון, בתי השקעות, מכוני מחקר עצמאיים ובתי ספר למנהל עסקים (Shamir, 2008; Acquier & Aggeri, 2007). ריבוי השחקנים בשדה האחריות התאגידית בא לידי ביטוי בעמדות, אידיאולוגיות ואינטרסים שונים, לאורם נוצקות משמעויות שונות למושג "אחריות תאגידית" ומתגבש מגוון רחב של מודלים ודפוסי פעולה (Bair & Palpacuer, 2015). במקביל, הפעילות הענפה סביב אחריות תאגידית הובילה למיסוד של אחריות תאגידית כנורמה וכפרקטיקה מקובלות בעולם העסקי וכציפייה מובנת מאליה מתאגידים מצדם של אזרחים, צרכנים, ארגונים חברתיים ושחקנים מוסדיים (Berger et al., 2007; Franklin, 2008).

תהליך המיסוד של אחריות תאגידית מגלם את השינוי התפיסתי שהתחולל במעבר למאה ה-21 ביחס לתפקידם החברתי-פוליטי של תאגידים, וליחסי הגומלין בינם לבין החברות והקהילות שבמסגרתן הם פועלים (Rosen, 2016). עד סוף המאה העשרים התפיסה השלטת בשיח האקדמי ובפרקטיקה הניהולית-עסקית הייתה התפיסה הליברלית המסורתית, לפיה תפקידם הבלעדי של תאגידים הוא לקדם את אינטרס הרווח של בעלי המניות והמשקיעים, בגבולות הציות לחוק (Friedman, 1970). בעשורים האחרונים מתערערת הדומיננטיות של התפיסה הליברלית המסורתית, ואת מקומה תופסת גישת האחריות התאגידית (Carroll & Shabana, 2010; Scherer & Palazzo, 2011). בתהליך זה, הזרם המרכזי בשדה האחריות התאגידית התרחק והלך מההקשר הקונפליקטואלי של שנות התשעים – הלחצים והביקורות החברתיים שהופנו כלפי תאגידים שיישאו באחריות כלפי ההשפעות החברתיות והסביבתיות השליליות של פעילותם – והתמקד יותר בפיתוח ובקידום מודל ניהולי ואסטרטגי של אחריות תאגידית המבוסס על הגיון עסקי (Shamir, 2010; Vogel, 2005).

התפתחות השדה הפדגוגי של אחריות תאגידית

לבתי הספר למנהל עסקים, מגיבוריו הראשיים של מאמר זה, תפקיד מרכזי בתהליך המיסוד של אחריות תאגידית. אחרי שבשנות החמישים שימשו חממה תיאורטית לרעיון האחריות התאגידית, הם הפכו במהלך

שנות התשעים לרשת הפצה של גישות, אסטרטגיות ומודלים ניהוליים של אחריות תאגידית (אהרוני, 2016; שמיר, 2017). עם זאת, במהלך העשור הראשון של המאה ה-21, בעקבות שערוריות ניהול בתאגידים ציבוריים רב-לאומיים ומשבר האשראי העולמי, הופנתה כלפי בתי הספר למנהל עסקים ביקורת נוקבת על כך שלמרות השינוי בתפיסת תפקידם של העסקים בחברה, הם המשיכו לחנך דורות של מנהלות/ים לערכים של אינדיבידואליזם, תחרותיות וחתימה לרווחים קצרי טווח וכשלו בהעלאת המודעות שלהן/ם להשלכות החברתיות והמוסריות של הפעילות העסקית (Morsing & Ghoshal, 2005; Machold & Huse, 2010; Rasche & Escudero, 2009; Rovira, 2011; Pies et al., 2010).

הביקורת על בתי ספר למנהל עסקים, שקיבלה במה נרחבת בעיתונות הכלכלית האמריקאית, צמחה בעיקר מתוך אגודות אקדמיות של מרצים למנהל עסקים והתארגנויות סטודנטיות (Rasche & Gilbert, 2015; Strand, 2011a). בהקשר זה ראוי לציון התהודה התקשורתית והציבורית שעורר סקר עמדות שנערך בשנת 2008 בקרב 1,850 סטודנטיות/ם מ-80 תכניות לימוד למנהל עסקים ברחבי העולם על ידי ארגון "נט אימפקט" והתכנית לעסקים וחברה של מכון אספן⁵. תוצאות הסקר הראו שמרבית הסטודנטיות/ים חשבו שעל בתי ספר למנהל עסקים ללמד מודלים שלוקחים בחשבון השפעות חברתיות ארוכות טווח של עסקים (Net Impact & Aspen Institute, 2011). עוד ראוי לציון היוזמה המכונה "שבועת ה-MBA" שיזמו בוגרי בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הארוורד ב-2009, המפרטת עשרה עקרונות יסוד של ניהול עסקי אתי ואחראי⁶.

בעקבות הביקורת צמחו מספר יוזמות לקידום ההטמעה של גישת האחריות התאגידית בבתי הספר למנהל עסקים, תחת החסות של ארגונים בינלאומיים כגון אגודת בתי הספר למנהל עסקים (AACSB), המערכת האירופאית לשיפור האיכות (EQUIS), והגלובל קומפקט – היוזמה של האו"ם הקוראת לתאגידים לקדם וליישם עשרה עקרונות בנושאי זכויות אדם, העסקה הוגנת, הגנה על הסביבה ואתיקה (Slager et al., 2018). הבולטת ביוזמות הללו היא ה-PRME⁷ – Principles for Responsible Management Education – שהושקה ב-2007 במסגרת הגלובל קומפקט. התכנית מבוססת על שיתוף פעולה בין שישים דיקנים של בתי ספר מובילים למנהל עסקים, נשיאי אוניברסיטאות, ארגון נט אימפקט, התכנית לעסקים וחברה של מכון אספן, יוזמת המנהיגות האחרת הגלובלית⁸ והקרן האירופאית לפיתוח הניהול⁹. יוזמת ה-PRME קוראת לבתי ספר למנהל עסקים לעצב את המחקר, את שיטות ההוראה, את האסטרטגיות המוסדיות ואת תכניות הלימוד שלהם בהתאם לערכים של כלכלה גלובלית בת קיימא, לרבות ערכי המפתח של האחריות התאגידית (Waddock et al., 2010)¹⁰. האימוץ של ה-PRME על ידי בתי ספר למנהל עסקים לצד ביקוש מצדם של סטודנטיות/ים לתכנים הנוגעים לאחריות תאגידית מצוינים בספרות כגורמים שהובילו לכך שבעשור האחרון חל גידול משמעותי בשיעור בתי הספר למנהל עסקים המציעים תארים, מסלולי התמחות, מגוון של קורסי חובה ובחירה ותכניות מנהלים באחריות תאגידית (Hoffman, 2017; Landrum & Ohsowski, 2017). בה בעת, מחקרים מראים ששילוב גישת האחריות התאגידית בתכניות למנהל עסקים לא תמיד צולח. זאת בשל היעדר אחידות בעמדות של סגל ההוראה ובתכני הקורסים השונים, ולנוכח הפערים בין מחויבותם

⁵ נט-אימפקט - <https://www.netimpact.org> - הוא הארגון הבינלאומי הגדול ביותר של סטודנטיות/ים למנהל עסקים המקדם את גישת האחריות התאגידית בקרב הקהילה העסקית הגלובלית בכלל, ובבתי ספר למנהל עסקים בפרט. כיום מייצג הארגון 100 אלף חברות/ים ופועל דרך רשת של 300 סניפים בבתי ספר למנהל עסקים הממוקמים בכ-40 מדינות שונות (Net Impact, 2017).

הניסיון לייסד סניף של Net Impact בישראל לא צלח. התכנית לעסקים וחברה במכון אספן נוסדה ב-1998 במטרה להכשיר מנהיגות לחברה גלובלית בת קיימא: <https://www.aspeninstitute.org/programs/business-and-society-program>

⁶ <http://mbaoath.org/>

⁷ <http://www.unprme.org/>

⁸ <https://grii.org/>

⁹ <https://www.efmd.org/>

¹⁰ בעת כתיבת מאמר זה חתומות על ה-PRME מעל 16 אלף תכניות למנהל עסקים ברחבי העולם. ואולם, במנוע החיפוש של האתר לא איתרנו אף תכנית הממוקמת בישראל: <http://www.unprme.org/participation/search-participants.php>

המוצהרת של בתי הספר לאחריות תאגידית לבין התנהלותם בפועל (Cornuel & Hommel, 2015). עוד נטען, כי השילוב הגובר של תחום האחריות התאגידית בתכניות הלימוד לעתים קרובות אינו מלווה בחשיבה מחודשת על התכניות בכללותן והערכים שעל בסיסן הן עוצבו מלכתחילה, ולכן הוא אינו משקף שינוי מהותי ברמת החשיבות לה זוכה התחום (Doh & Tashman, 2014; Murcia et al., 2018; Stonkutė et al., 2018).

ההטמעה הגוברת של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים משקפת את התבססותה של התפיסה האסטרטגית שלפיה השילוב של שיקולי אחריות תאגידית בתהליכי קבלת החלטות ובלבית הניהול העסקי תורם לשורה התחתונה הכלכלית, ואת ההתרחקות מהשיח הציבורי הקונפליקטואלי של שנות התשעים. התוצאה של תהליך זה היא התגבשותו של זרם מרכזי בפרקטיקה, במחקר ובפדגוגיה אשר מיישם, מנתח וממשיג את האחריות התאגידית כמודל ניהולי, כאסטרטגיה עסקית וככלי לניהול סיכונים (אהרוני, 2016; ברקאי, 2017; Bosch-Badia et al., 2013).

מן התיאור שלעיל מצטיירת האחריות התאגידית כגישה ניהולית המופצת במרחב הגלובלי באמצעות רשת ענפה של שחקנים כלכליים, חברתיים, ממשלתיים ואקדמיים, אשר פועלים בהקשרים מקומיים וגלובליים. בה בעת, בדומה לרעיונות נודדים אחרים, בתהליך הפצתו וקליטתו במקומות שונים בעולם, סופגת גישת האחריות התאגידית השפעות ממגמות ותהליכים גלובליים ולוקליים ומיחסי הגומלין ביניהם. במלים אחרות, הנדידה של גישת האחריות התאגידית במרחב הגלובלי כרוכה בתהליכי גלוקליזציה, דהיינו מפגשים דיאלקטיים בין כוחות כלכליים ועסקיים גלובליים לכוחות כלכליים, חברתיים, תרבותיים ופוליטיים מקומיים, שבעקבותיהם האחריות התאגידית מקבלת משמעויות חדשות ומיושמת באמצעות טווח רחב של מודלים בהתאם למקום ולהקשר. החלק הבא של המאמר מתמקד בתהליך הגלוקליזציה של אחריות תאגידית בהקשר של החברה הישראלית בכלל והקהילה העסקית בישראל בפרט.

התפתחות שדה האחריות התאגידית בישראל

במסגרת מסעותיה במרחב הגלובלי, בסוף שנות התשעים הגיעה גישת האחריות התאגידית גם לישראל. בשונה מהתיאור לעיל שלפיו הנסיבות הקונפליקטואליות שהתפתחו בעקבות תהליכי הגלובליזציה הכלכלית הובילו להתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית, בישראל אומצה האחריות התאגידית לא כתגובה של עסקים מקומיים לביקורת ציבורית ולקריאות להגברת הרגולציה או כניסיון להפוך אותה למנוף לניהול סיכונים. תחת זאת, התפתחותה של הגישה בישראל הייתה בעיקרה פרי של יוזמות אזרחיות – ובראשן הקמת ארגון מעלה – שייבאו את המודל האסטרטגי לאחריות תאגידית והשקיעו מאמצים בהפצתו ובהטמעתו בקרב תאגידים בישראל¹¹. בשלב הראשון הצליחו יוזמות אלה לשכנע תאגידים מקומיים לעצב מחדש את הפעילות הפילנתרופית המזדמנת שלהם באמצעות אימוץ גישה אסטרטגית-ניהולית של השקעה בקהילה. מבחינה רעיונית, אחריות תאגידית הומשגה כמודל ניהולי המאפשר לאזן בין יעדים עסקיים להשפעות חברתיות, וכאמצעי להפגנת נאמנות ואכפתיות כלפי החברה בישראל. כתוצאה מכך, פעילות האחריות התאגידית הישראלית התמקדה בשנותיה הראשונות במיצוב מחודש של פרקטיקות של "פילנתרופיה ישנה" שנשאו באופן מסורתי גוון לאומי מובהק (ברקאי, 2008; גליה, 2015; Kay, 2018).

במהלך שני העשורים שעברו התחזקה הגישה האסטרטגית של אחריות תאגידית בזירת העסקים הגלובלית, ארגוני האחריות התאגידית הישראלים התמסדו והתמקצעו, וביקורת חברתית כלפי המגזר העסקי הישראלי החלה להתעורר¹². בד בבד, מרכז הכובד של שדה האחריות התאגידית בישראל נע בהדרגה מהגישה

¹¹ בשנים הראשונות מעלה ושחקנים אחרים בשדה האחריות התאגידית המקומי השתמשו במונח "אחריות חברתית של עסקים".
¹² אין אנו טוענות כי התפתחו בשנים הללו מאבקים פוליטיים אנטי-תאגידיים בדומה לאלה שהתפתחו בתחילת שנות התשעים בצפון אמריקה ובמערב אירופה. טענתנו היא שהתעוררותן של מחאות ספוראדיות בעלות צביון צרכני בעיקרו, בעיקר מאז 2011, העלו את תחושות המודעות של הקהילה העסקית המקומית להיותה חשובה יותר לביקורת חברתית וצרכנית.

הפילנתרופית לעבר הגישה האסטרטגית-ניהולית, אשר רואה בניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות של הפעילות התאגידית חלק אינטגרלי מהליבה העסקית של התאגידים.

האופן שבו התפתח שדה האחריות התאגידית בישראל וצביונו הייחודי של שדה זה הושפעו במידה רבה מפעילותו של ארגון מעלה, שהניח את אבני היסוד לכמה מהמוסדות המרכזיים בתחום. ב-2001 פתח מעלה, בשיתוף פעולה עם משרד רואי החשבון "BDO זיו האפט", מחזור ראשון של "קורס מנהלי קשרי קהילה" במטרה לקדם את הגישה הניהולית-מקצועית של התחום. עם התבססות התפיסה של אחריות תאגידית כאסטרטגיה לניהול סיכונים וכמנוף לחדשנות, שינה מעלה את שם הקורס ל"קורס מנהלי אחריות תאגידית" (קנטור, 2012). תכני הקורס שילבו בין סוגיות ותרחישים הנוגעים ליחסי הגומלין בין עסקים לחברה במרחב הגלובלי לבין התייחסות לתנאים החברתיים-כלכליים-פוליטיים המאפיינים את ישראל. ב-2017 העריך ארגון מעלה שבישראל פועלות/ים כ-150 מנהלות/י אחריות תאגידית, מהם/ן 50 מועסקות/ים במשרה מלאה ו-25 בדרג בכיר בחברה (הלפרין, 2017). מנתונים אלה עולה שבשני העשורים האחרונים, במקביל להתפשטות של פרקטיקות של אחריות תאגידית במרחב המקומי, התפתחה הפרופסיה של ניהול אחריות תאגידית וצמחה רשת מקומית של מומחיות/ים בתחום. השילוב בין מגמות גלובליות ומאפיינים מקומיים בא לידי ביטוי גם בדירוג מעלה שהושק ב-2003. בעת ייסודו התבסס הדירוג על מדידה כמותית של השקעה פילנתרופית של העסקים הגדולים במשק הישראלי. הנתונים נמסרו על-ידי העסקים עצמם ולא כללו הערכה או כימות של פעילות הליבה התאגידית בנושאי חברה, סביבה וזכויות עובדים. שנתיים לאחר מכן, החלו להיכלל בדירוג גם קריטריונים שמקובלים בדירוגים ובמסגרות דיווח של אחריות תאגידית בעולם – ביניהם עמידה בתקני ניהול סביבתי, ניהול איכות בטיחות וגהות בעבודה, קיומם של קוד אתי, תכנית אתיקה ואחראי על תחום האחריות החברתית בארגון (לאוטרכך וקריזלר, 2006). כיום, הקריטריונים בדירוג מעלה כוללים התייחסות הן לתחומים המקובלים בדירוגים גלובליים, כגון יחסי עבודה, אחריות ברכש, גיוון והכלה, איכות סביבה וניהול ודיווח חברתי סביבתי; והן לנושאים ייחודיים לישראל כגון תרומה לצה"ל ומערכת הביטחון ומידת התמיכה בעובדים שיוצאים לשירות מילואים¹³. חשוב לציין שבעוד שדירוגי אחריות תאגידית מקובלים כוללים התייחסות נרחבת לנושא האחריות של תאגידים לזכויות אדם (Husgafvel et al., 2015), בדירוג מעלה אין פרק נפרד לתחום זה וההתייחסות אליו מצומצמת.

כפי שעולה משתי הדוגמאות לעיל, ההתפתחות של שדה האחריות התאגידית בישראל הושפעה רבות מהמגמות והמודלים של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי. בה בעת, מראשיתו מאופיין שדה האחריות התאגידית בישראל בנטייה להתמקד בסוגיות שאינן שנויות במחלוקת בחברה הישראלית, בהימנעות מנושאים שנתפסים בציבוריות הישראלית כ"פוליטיים" ובהטיה לאומית-מדינתית¹⁴. אלה באים לידי ביטוי בהתעלמות מהדומיננטיות של זכויות האדם, של מהגרי העבודה ושל השלכותיה של פעילות עסקית בשטחים הכבושים בשיח האחריות התאגידית הגלובלי; בהיעדר מעורבות ויצוג של המגזר העסקי הערבי בשדה ובשיח המקומיים; ובחפיפה של יעדי האחריות התאגידית בכלל וההשקעה החברתית בפרט ליעדים לאומיים ומדינתיים, כגון קליטת עלייה, תמיכה ביישובי קו העימות, אימוץ חיילים ויחידות צבאיות, שילוב בתעסוקה לחיילים משוחררים, הפגנת חוסן בעתות של עימותים צבאיים ושיתוף פעולה עם סוכנויות מדינתיות לקידום יעדים לאומיים (ברקאי, 2008; אהרוני, 2016). במקרים חריגים ונדירים העמדה הקונסנזואלית שמאפיינת את שדה האחריות התאגידית בישראל נפרצת, למשל בהצטרפותם של מאות עסקים ישראלים למחאת קהילת הלהט"ב על הנוסח המפלה של חוק הפונדקאות ביולי 2018 (אורבך ומילמן, 2018). עם זאת, ההטיה

¹³ להסבר על דירוג מעלה ראו:

<http://www.maala.org.il/%D7%9B%D7%9C%D7%99/%D7%9E%D7%94%D7%95-%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94>

¹⁴ על החשש של חברות עסקיות ישראליות לנקוט עמדה בסוגיות חברתיות פוליטיות ראו גם: ביי-לובוביץ', 2018.

של הזרם המרכזי של שדה זה לטובת יעדים ומטרות לאומיים ומדינתיים עדיין ניכרת. דוגמה בולטת להטיה זו משמש המיסגור של תרומה ליחידות צבאיות כפעילות שעניינה מעורבות עסקים בקהילה¹⁵. הזיהוי של המושג "אחריות תאגידית" עם השקעה בקולקטיב הלאומי וביעדים מדינתיים מבחין את שדה האחריות התאגידית שהתפתח בישראל ממודלים גלובליים של אחריות תאגידית, המושתתים במידה רבה על תפיסה של קהילתיות על-לאומית בהתייחסם, למשל, לסוגיות של צרכנות ואיכות סביבה, ותת-לאומית בהתייחסם לזכויות של מיעוטים אתניים וקהילות מקומיות. במובן זה, מודל האחריות התאגידית שהתגבש בישראל הוא תוצר גלוקלי מובהק, שניזון הן ממגמות בשדה הגלובלי והן מתהליכים חברתיים, פוליטיים ותרבותיים מקומיים.

אופיו הייחודי של שדה האחריות התאגידית בישראל ניכר גם בהתעוררות המאוחרת של השיח האקדמי הישראלי על הנושא. בשונה מהשיח האקדמי שהתפתח באמצע המאה העשרים בבתי ספר אמריקאים למנהל עסקים ושהקדים את הפריחה של שיח ציבורי ושל פרקטיקות עסקיות של אחריות תאגידית, בישראל המחקר האקדמי בנושא צמח בתגובה – או לכל המוקדם במקביל – להתבססותה של האחריות התאגידית בעולם העסקים הישראלי ועשה זאת בעיקר באמצעות שתי מסגרות מקבילות: הראשונה היא המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, שהוקם באוניברסיטת בן גוריון בשנת 1997, ושהתמקד בהקשר זה, בבחינת דפוסי ההטמעה התאגידיים של פילנתרופיה ואחריות חברתית (אבו 2013; רייכל ואח', 2000); והשנייה היא סדרה של עבודות מחקר במחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטת תל אביב, שהחל משנת 2000 ניתחו את תופעת האחריות התאגידית בארץ ובעולם מבעד לפרספקטיבה של הסוציולוגיה הכלכלית-פוליטית (ברקאי, 2003; גרויסמן, 2007; וייס, 2009; טביביאן-מזרחי, 2003; קריזלר, 2005; רובינשטיין, 2005; Barkay, 2010; Sitbon, 2010; Shamir, 2002, 2005, 2008, 2010). במהלך השנים, התפתח שיח מחקרי אודות אחריות תאגידית גם במחלקות למנהל עסקים. בשיח המחקרי הניהולי המקומי ובהתאם לגישה העסקית המאפיינת את הזרם המרכזי בשיח המחקרי הגלובלי, נתפסה אחריות תאגידית כתופעה חיובית וראויה בעיקרה (לדוגמה: קורי, 2008; Geva, 2008; Chen & Gavius, 2015; Boehm, 2005; Adam & Shavit, 2008; Karassin & Bar-Haim, 2016; Manos & Drori, 2016; Mozes et al., 2011).

בעשור הראשון של המאה ה-21 ארגון מעלה גיבש הצעה להקמה של מרכז לאחריות חברתית של עסקים ליד ביה"ס לניהול ע"ש רקנאטי של אוניברסיטת תל אביב, ולאחר מכן הגיש הצעות דומות למרכז הבינתחומי בהרצליה, למכללה למנהל ולמכללה האקדמית תל-אביב-יפו. הצעות אלה לא הבשילו לכדי מעשה, אך לקראת סוף העשור הקודם ובתחילת העשור הנוכחי הוקמו הקליניקה לאחריות תאגידית והמכון לאחריות תאגידית במסגרת המרכז האקדמי למשפט ועסקים ברמת גן, בית הספר לקיימות במרכז הבינתחומי בהרצליה והמרכז לאחריות חברתית במסגרת בית הספר לניהול במכללה למנהל. כמו כן, בחלק הארי של תכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים שולבו קורסים לאחריות תאגידית. עם זאת, מבדיקה שערך המכון לאחריות תאגידית במרכז האקדמי למשפט ועסקים בתחילת 2017 עולה, שרק בכמחצית מתכניות הלימוד הללו הקורסים לאחריות תאגידית מוגדרים כקורסי חובה (קליאן, 2017).

נראה אם כן שההתפתחות של השדה המחקרי והפדגוגי של אחריות תאגידית בישראל מושפעת גם היא ממגמות גלובליות. בה בעת, הפערים בין השדה המקומי של אחריות תאגידית לבין השדה הגלובלי מציבים בפני העוסקות/ים במלאכת הוראת אחריות תאגידית בישראל אתגרים ייחודיים. הדיון באתגרים הללו עומד במוקד החלק הרביעי של המאמר. בטרם נעבור אליו, אנחנו מבקשות בחלק הבא למקמו במסגרת השיח

¹⁵ ראויה לציון בהקשר זה הטבעיות בה מוצג ונדון טקס סיום פעילות שנתית של פרויקט "אמץ לוחם" שבו השתתפו עשרות מנכ"לים ומנהלי אחריות תאגידית במסגרת קבוצת הפייסבוק "אחריות תאגידית": <https://www.facebook.com/groups/csrisrael/permalink/1973233336062195>

המחקרי העכשווי על אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית ולהציג את שיטת המחקר של אוטואתנוגרפיה משותפת אותה נקטנו.

חקר הפדגוגיה של אחריות תאגידית ושיטת המחקר

הביקורת על מחדלם של בתי ספר למנהל עסקים על שלא הנחילו למנהלות/ העתיד את השינוי התפיסתי ביחס לתפקידם החברתי של תאגידים שימשה קרקע פורייה לצמיחתו של שדה מחקרי עשיר שעניינו פיתוח, בחינה והערכה של תכניות לימוד של אחריות תאגידית (Slager et al., 2018). הנחת המוצא של מרבית המחקרים בתחום היא שאחריות תאגידית צריכה להיות חלק אינטגרלי מתכניות הלימוד לתואר מוסמך במנהל עסקים (MBA). לכן, מוקד מחקרי בולט בשיח הזה היא בחינה של ההיקף ושל האופן שבהם בתי ספר למנהל עסקים – ברמות הגלובלית, האזורית והמדינתית – הטמיעו קורסים ותכניות לאחריות תאגידית במערכי ההוראה שלהם (Christensen et al., 2007; Hart et al., 2015; Moon & Orlitzky, 2011; Naeem & Neal, 2012; Setó-Pamies et al., 2011; Sherif, 2015; Turker et al., 2016). המסקנה המרכזית שעלתה מכיוון החקירה הזו היא שעל אף היוזמות לסטנדרטיזציה של התחום, השונות בין קורסים ותכניות לאחריות תאגידית נותרה גדולה מאד (Landrum & Ohsowski, 2017). מושא מחקרי בולט נוסף הם ההזדמנויות מחד גיסא והאתגרים והמכשולים מאידך גיסא, הכרוכים בשילוב של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד (Dyllick, 2015; Jamali et al., 2016; Warin & Beddewela, 2017). ממחקרים אלה עולה שבמקרים רבים לא מתקיימת סינרגיה בין הקורסים לאחריות תאגידית וקורסי הליבה של התכניות למנהל עסקים. בפרט נטען שהגישה האסטרטגית לאחריות תאגידית אינה עולה בקנה אחד עם הגישות והתכנים המסורתיים בתכניות ה-MBA, וחלקים מהסגל האקדמי ומהסטודנטיות/ים בתוכניות אלה מחזיקים בעמדה ספקנית ביחס לגישת האחריות התאגידית (Hommel & Thomas, 2014; Rasche & Gilbert, 2015). מחקרים נוספים בוחנים את הפדגוגיה של שילוב שיקולים מוסריים, סביבתיים וחברתיים בהקניית חשיבה עסקית ואת ההשפעה של קורסים ותכניות באחריות תאגידית על העמדות והערכים של המשתתפות/ים בהם (Eagle et al., 2015; Hesselbarth & Schaltegger, 2014; Kelley & Nasher, 2014; Roome, 2005; Wiek et al., 2014). נשען על ניתוח כמותי של סקרי עמדות ושל תוכן מקוון. בחלק קטן יותר מהמחקרים בשדה נעשה שימוש בכלי מחקר איכותניים לאיסוף ולניתוח נתונים אודות קורסים, תכניות ותהליכי הטמעה פדגוגיים ספציפיים. אולם רק מספר מועט של מחקרים בשדה מבוססים על ניתוח רפלקסיבי של החוויה הפדגוגית שכרוכה בהוראת אחריות תאגידית בבתי ספר למנהל עסקים (Alcaraz & Fotaki, 2018; Córdoba & Strand, 2011b; Campbell, 2008; Persons, 2012; Solitander et al., 2012).

באמצעות ההתמקדות בניסיון שלנו בהוראת אחריות תאגידית והצלבתו עם התובנות שעלו מהמחקרים האתנוגרפיים שערכנו אודות הצמיחה וההתפתחות של אחריות תאגידית בישראל (שנדונו בחלק בקודם), אנחנו מבקשות לתרום במאמר זה לשדה המחקרי הצומח אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית בשני היבטים. הראשון, הרחבת המחקר אודות תהליכי הגלוקליזציה של אחריות תאגידית באמצעות בחינה של קשרי הגומלין בין המיסוד של אחריות תאגידית כנורמה וכפרקטיקה עסקית מקומית לבין הטמעתה בתכניות לימוד למנהל עסקים. השני, העשרת השיח המחקרי הרפלקסיבי אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית באמצעות התבוננות שיטתית בניסיונו הפדגוגי בשדה האחריות התאגידית בישראל. בה בעת, בשונה מהשיח האקדמי הרפלקסיבי המתמקד במדידת ההשפעה והאפקטיביות של הוראת אחריות תאגידית, מאמר זה מתמקד בבחינת יחסי הגומלין בין הצביון הלאומי של היישום המקומי של רעיון האחריות התאגידית הגלובלי, לבין האתגרים הפדגוגיים שניצבים בפני העוסקות/ים במלאכת הוראת אחריות תאגידית בישראל.

הפניית המבט המחקרי שלנו אל עבר הניסיון הפדגוגי שלנו בתחום האחריות התאגידית נערכה בהתאם למתודולוגיה של אוטואתנוגרפיה משותפת. שיטת המחקר של אוטואתנוגרפיה מבוססת על תיאור וניתוח שיטתי של החוקרת את עצמה ואת חוויותיה בהקשר חברתי (Ellis et al., 2011). מהלך מחקרי זה מאפשר בחינה של הזיקה בין הממדים הביורפי והסובייקטיבי להיסטורי והחברתי. באופן דומה, המהלך המחקרי עליו נשענת אוטואתנוגרפיה משותפת מבוסס על התבוננות רפלקסיבית וניתוח של חוויות ונקודות מבט של מספר חוקרות, במטרה לייצר תובנות עשירות ביחס לתופעות חברתיות ותרבותיות (Chang et al., 2013; Lapadat, 2017). האינטראקציות בין החוקרות בעת השיתוף שלהן זו את זו בחוויותיהן מהוות רכיב אינטגרלי של מתודולוגיה זו, שכן אלה מאפשרות בחינה של התופעה מכמה נקודות מבט סובייקטיביות באופן שמעשיר ומחדד את הבנתה. בעוד שבחלק מהמחקרים האוטואתנוגרפיים מושא המחקר הוא ה"עצמי" של החוקרות, מחקרים אחרים נוקטים מהלך אנליטי שמטרתו פרשנות של אירועים שבהם מעורבות החוקרות (Chang et al., 2013). במחקר זה אימצנו את הגישה האנליטית לצורך ניתוח אירועים שהיוו חלק מחוויית ההוראה שלנו את תחום האחריות התאגידית.

המחקר מתבסס על חוויות ואירועים פדגוגיים שהתרחשו במהלך הוראה של 31 קורסים סמסטריאליים בנושא אחריות תאגידית, שניתנו במסגרת תכניות לתואר שני במנהל עסקים במכללה למנהל ובאוניברסיטת תל אביב בין השנים 2010-2018 ושכולם שימשו כמרצות. כשני שלישי מהקורסים נכללו במסגרת לימודי החובה של התכניות הללו, ואילו השליש הנותר נכלל במסגרת שיעורי הבחירה. בסיכום כולל השתתפו בקורסים הללו כ- 2,000 סטודנטיות/ים. מערך המחקר אותו נקטנו התבסס על שלושת השלבים הבאים: (1) **השלב הרטרופקטיבי**, שהושתת על התבוננות אישית נפרדת בחוויות מניסיון ההוראה שלנו והתמקדות בחוויות שלתפיסת כל אחת מאתנו משקפות דילמות ואתגרים שאופייניים לפדגוגיה של אחריות תאגידית; (2) **השלב האינטר-סובייקטיבי**, שהושתת על בחינה משותפת של תוצרי השלב הראשון, גיבוש קורפוס משותף של אירועים, חוויות וסוגיות שעלו במהלך הקורסים של שתינו, וסיווג הקורפוס לארבע תמות מרכזיות; (3) **השלב הסינתטי**, שהושתת על ניתוח ופרשנות של ארבע התמות והיחסים המתקיימים ביניהן לבין הממצאים שעלו מהמחקרים האתנוגרפיים הקודמים שלנו אודות הצמיחה וההתפתחות של האחריות התאגידית בישראל.

המהלך המחקרי שנבחר איפשר לנו לשלב בעת ניתוח האתגרים שהציבה בפנינו הוראת האחריות התאגידית בישראל הן את נקודות המבט השונות שלנו ביחס לרעיון האחריות התאגידית והן את העמדות השונות שלנו בשדות המחקרי, הפרקטי והפדגוגי של האחריות התאגידית. כלומר, בהתאם למתודולוגיה הרפלקסיבית והרטרופקטיבית שתוארה לעיל, המחקר התמקד בבחינה ובניתוח של החוויות הפדגוגיות ונקודות המבט הפרשניות שלנו כחוקרות וכמרצות בתחום האחריות התאגידית. בה בעת, חוויות הלמידה של הסטודנטיות/ים שהשתתפו בקורסים שלנו לא נחקרו באופן שיטתי ונתרו מעבר לגבולות המחקר הנוכחי.

אתגרים בהוראת אחריות תאגידית בישראל

במהלך השנים שבהן אנו מלמדות אחריות תאגידית בתוכניות למנהל עסקים בישראל שבו ועלו ארבע סוגיות שמשקפות לטענתנו את יחסי הגומלין הייחודיים שמתקיימים בישראל בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית: (1) התפיסה הרווחת בקרב הסטודנטיות/ים שלפיה האחריות של תאגידים מסתכמת בחתירה לרווח ובמקסום שלו. תפיסה זו אינה עולה בקנה אחד עם נתונים ממחקרים בינלאומיים המצביעים על החשיבות הגוברת שמייחסות/ים סטודנטיות/ים למנהל עסקים ללקיחתם בחשבון של שיקולים מוסריים, סביבתיים וחברתיים בעת קבלת החלטות עסקיות (Beddewela et al., 2017; Haski-Leventhal, 2013); (2) הפעילות העסקית בשטחים הכבושים לנוכח המוסכמה הגלובלית בשדה האחריות התאגידית הגלובלית שלפיה לתאגידים יש מחויבות להימנע מהפרות ישירות או עקיפות של זכויות אדם

(Ruggie, 2014); (3) הפער בין השדות המקומי והגלובלי של אחריות תאגידית ביחסם לפעילות צבאית וביטחונית בכלל ולצה"ל ולתעשיות הביטחוניות הישראליות בפרט; ו-(4) הגישה האינסטרומנטלית המאפיינת את הביקורות המופנות מאז מחאת 2011 כלפי תאגידים בישראל בנוגע לסוגיות צרכניות ולזכויות עובדים.

תכליתם של תאגידים

אחת המטרות המרכזיות ששתינו מבקשות לשרת בבואנו ללמד אחריות תאגידית היא לעורר בקרב הסטודנטים דיון וחשיבה אנליטית ויצירתית בכל הנוגע לייעודו של התאגיד ולתפקידיו החברתיים במסגרת הגישה הקפיטליסטית המודרנית, תוך לקיחה בחשבון את מערכי הכוחות ויחסי הגומלין בין עסקים, מדינות וחברות. שאיפתנו היא לחשוף את הסטודנטיות/ים לגישה הרואה בתאגיד ארגון שקיומו וצמיחתו תלויים בחברה ובסביבה שבמסגרתן הוא פועל ושמטרתו היא יצירת ערך למגוון מחזיקי עניין בטווח הארוך. בהתאם לכך, מוצג תחום האחריות התאגידית בקורס כגישה ניהולית שהולמת את השינויים שהתחוללו בעשורים האחרונים בסדר היום הכלכלי-חברתי. מבנה הקורס, לכן, מושתת על הנושאים שהתמסדו כליבת תחום האחריות התאגידית – כגון האחריות של תאגידים לזכויות אדם, לסביבת עבודה הוגנת ולהשפעותיהם הסביבתיות, שיווק אחראי, ממשל תאגידי ודיווח חברתי-סביבתי. השיעורים עוסקים בשילוב וביישום של הנושאים הללו בפעילות התאגידית, בנייתו מקרי מבחן ובדילמות חברתיות הנוגעות, למשל, במתח שבין גישות וולונטריות לגישות רגולטוריות של אחריות תאגידית ובהשלכות של התמסדות תפיסת האחריות התאגידית בעשורים האחרונים על יחסי הגומלין בין ממשלות, תאגידים וחברות.

מספר לא מבוטל של הסטודנטיות/ים שלמדנו גילו התנגדות לגישת האחריות התאגידית ונטו לדבוק בגישה המסורתית שרואה מקסום רווח ותשואה לבעלי המניות כתכליתם הבלעדית של תאגידים. גישת הסטודנטיות/ים עולה בקנה אחד עם הגישה המאפיינת את התעשייה בישראל, שנוטה להתייחס לאחריות תאגידית ככלי לשימור הדימוי של התאגיד, יותר מאשר ככלי לניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות שלו (Karassin & Bar-Haim, 2016). לעתים קרובות הביעו הסטודנטיות/ים ציניות וסקפטיות ביחס לאחריות תאגידית שבאו לידי ביטוי באמירות כגון 'זה הכול רק שיווק ויחסי ציבור'; 'זה אולי נכון לחברות מאוד גדולות ומצליחות...'; 'ובישראל זה לא יכול לעבוד'. לא אחת היו בכיתה סטודנטיות/ים שביטאו עמדות שונות ואף כאלה ששינו את עמדתן/ם במהלך הלימודים. יחד עם זאת, החוויה המרכזית של שתינו היא שהגישה הרווחת בקרב הסטודנטיות/ים למנהל עסקים בתכניות ל-MBA בהן לימדנו היא הגישה המסורתית שרואה במקסום הערך הכלכלי את חזות הכול.

המענה המקובל של הגישה האסטרטגית-ניהולית לאחריות תאגידית לעמדות מהסוג שהובעו על ידי הסטודנטיות/ים הוא, שהשקעה תאגידית ביעדים חברתיים וסביבתיים לא רק שאינה גורעת מהצלחה עסקית, היא אף תורמת לה (Carroll & Shabana, 2010; Friede et al., 2015). ההתפתחות של אחריות תאגידית כאסטרטגיה לניהול סיכונים והפריחה של תחום ההשקעות האחריות¹⁶ בשוק ההון הגלובלי מעידות על ההתבססות של תפיסה זאת בקרב הקהילה העסקית הגלובלית (Kell, 2018). במלים אחרות, הגישה האסטרטגית לאחריות תאגידית מבוססת על פירוק המתח המובנה בין עסקים לחברה.

בעוד שבהתמודדות עם האתגר הפדגוגי שמגולם בעמדות הסטודנטיות/ים שתוארו כאן שתינו מתמקדות בשאלת הפוטנציאל של אחריות תאגידית להתגבר על מתח זה, השוני בנקודות המבט השונות שלנו ביחס לרעיון האחריות התאגידית הצמיח שתי גישות הוראה שונות. הגישה האחת מושתתת על הצגת תרחישים

¹⁶ המושג "השקעות אחריות" מתייחס להשקעות המבוססות על שקלול של הביצועים האתיים, החברתיים ואו הסביבתיים של תאגידים לצד ביצועיהם הפיננסיים.

ודיון תיאורטי. בהתאם לכך, על פי רוב מוצגים תרחישי הצלחה בינלאומיים, שבהם נבנה מודל עסקי יצירתי וחדשני המתבסס על מענה לצרכים חברתיים או סביבתיים בפרט של אוכלוסיות מוחלשות ועניות; ונערך דיון בפורטנציאל של תיאוריות ומודלים מובילים בתחום, כגון: כלכלת הפניקס (Elkington et al., 2009); קפיטליזם יצירתי (Kiviat & Gates, 2008); יצירת ערך משותף (Porter & Kramer, 2011); וכלכלה מעגלית (Andersen, 2007). הגישה האחרת מתמקדת בהקשר הכלכלי-חברתי-פוליטי שבו צמחה גישת האחריות התאגידית. בהתאם לכך, הדיון בכיתה נסב סביב השאלות מדוע וכיצד הפכה אחריות תאגידית מאז שנות ה-90 לאסטרטגיה שיווקית אפקטיבית, וכיצד תהליך זה עומד בזיקה למתח המובנה בין עסקים לחברה.

שמירה על זכויות אדם ופעילות עסקית בשטחים הכבושים

כפי שצוין לעיל, מחאות על הפרות של זכויות אדם כתוצאה מפעילות תאגידית שיחקו תפקיד משמעותי בהתגבשותם של מודלים של אחריות תאגידית בעשור האחרון של המאה העשרים. דליפת הגז במפעל של חברת Union Carbide בבופאל שבהודו ב-1984 שגרמה למותם של אלפי בני אדם (Ice, 1991); המשבר אליו נקלעה חברת Shell בניגריה באמצע שנות התשעים עם חשיפת הפגיעה הסביבתית והכלכלית של החברה בשבט האוּגוּני (Boele et al., 2001), העסקת ילדים והפרות זכויות עובדים במפעלי חברת Nike בפקיסטן ובאינדונזיה (Locke, 2002), והעסקת ילדים בתנאי עבדות בתעשיית הקקאו בחוף השנהב המספקת פולי קקאו ליצרניות השוקולד הגדולות וביניהן Nestle (Schrage & Ewing, 2005) הן דוגמאות בולטות למקרי הפרת זכויות בידי תאגידים בינלאומיים שעוררו ביקורת ומחאה ציבורית והובילו תאגידים רבים לנסח קודי התנהלות חדשים, לחתום על אמנות בנושאי שמירה על זכויות אדם ועובדים וליזום פעולות שונות להגנה על זכויות אלו באזורי פעילותם העסקית (Jenkins, 2002).

הפעילות הוולונטרית של תאגידים בנושאי זכויות אדם לא עצרה את המאמץ לאכוף נורמות של זכויות אדם על תאגידים. אבן דרך משמעותית בהקשר זה היא האימוץ של מסמך "העקרונות המנחים של האומות המאוחדות לעסקים וזכויות אדם" על ידי מועצת זכויות האדם של האו"ם ב-2011 (UN - Human Rights Council, 2011). המסמך של האו"ם מבחין בין האחריות של מדינות להגן על זכויות אדם לבין האחריות של תאגידים לכבד ולא להפר זכויות אדם, וקובע שהאחריות של תאגידים לזכויות אדם כוללת הימנעות משיתוף פעולה עם מדינות המפרות זכויות אדם ובחינה של הסיכונים להפרות זכויות אדם הכרוכים בפעילות התאגידית, בפרט כאשר זו מבוצעת באזורי עימות (וייס, 2017). ההסכמה הרחבה לה זכה מסמך העקרונות של האו"ם מצד האיחוד האירופי, ה-OECD וארגוני זכויות בינלאומיים הפכה אותו למסגרת הנורמטיבית המקובלת כיום לטיפול בהפרות של זכויות אדם על ידי תאגידים (Faracik, 2017). גם נושאים נוספים שהתמסדו כתחומי הליבה של האחריות התאגידית – כגון ניהול שרשרת אספקה, השקעה קהילתית, סביבת עבודה הוגנת, הגנה על הסביבה וממשל תאגידי – מובנים היום כבעלי השפעות ישירות ועקיפות על זכויות אדם והופכים את היחס בין זכויות אלה לבין פעילות עסקית לאחת מאבני היסוד של השיח הגלובלי של אחריות תאגידית (Scheper, 2015). לעומת זאת, בישראל, שבה חלקים נרחבים מהציבור ומהתקשורת רואים את השיח הגלובלי והמקומי על אודות זכויות אדם כשיח פוליטי שנוי במחלוקת ואשר עצם ההשתתפות בו נתפסת כערעור על הקונסנזוס הלאומי, שדה האחריות התאגידית המקומי נמנע מעיסוק ישיר בזכויות אדם בכלל, ובשאלות שמעוררת הפעילות העסקית ושוק העבודה בשטחים הכבושים בפרט (Barkay & Shamir, 2019).

הפער בין המרכזיות של שיח זכויות האדם בשדה הגלובלי של אחריות תאגידית לבין היעדרותו מהשדה הישראלי מהווה עבורנו אתגר פדגוגי מתמיד. את השיעורים שאנו מקדישות לנושא אנו פותחות בהתייחסות להכרזת האו"ם על זכויות אדם מ-1948, שאומצה על ידי רוב מדינות העולם לרבות ישראל

והמהווה מצע למסמך "העקרונות המנחים של האומות המאוחדות לעסקים וזכויות אדם". בהמשך הדיון אנחנו מציגות דוגמאות לדרכים שבהן המסגרות הנורמטיביות הללו מקבלות ביטוי קונקרטי בעולם העסקי, אך אנו נמנעות מלהעמיק באופנים בהם העקרונות המנחים של האו"ם ביחס לאחריות של תאגידים לזכויות אדם מיושמים בשנים האחרונות בנוגע לפעילות עסקית בשטחים הכבושים. דיון מסוג זה מצריך התייחסות לשלושת העניינים הבאים: (1) ההסכמה הבינלאומית שמפעל ההתנחלויות בשטחים הכבושים נוגד את החוק הבינלאומי וכרוך בפגיעה בזכויות אדם; (2) הפרשנות המקובלת של העקרונות המנחים של האו"ם בנוגע לפעילות התאגידית בשטחים הכבושים, לפיה פעילות זאת תורמת באופן ישיר ועקיף להתנחלויות ועל כן עלולה להיות כרוכה בשיתוף פעולה מצד תאגידים עם פגיעה בזכויות אדם; (3) ההחלטות שקיבלו בשנים האחרונות גופים פיננסיים ותאגידים בינלאומיים לחדול מפעילות עסקית בשטחים הכבושים במסגרת מדיניות האחריות התאגידית שלהם¹⁷. בפעמים הבודדות בהן ניסינו להתייחס לעניינים אלה, הפך הדיון להתנצחות פוליטית שמנעה את האפשרות ללמד וללמוד באופן פורה את סוגיית האחריות של תאגידים לזכויות אדם. לכן, בדיונים אודות אחריות של תאגידים לזכויות אדם בישראל אנחנו מתמקדות בהיבט של זכויות עובדים, ובפרט בחוק לשוויון הזדמנויות בתעסוקה ובהעסקה של עובדי קבלן. אך אפילו כאשר ההתמקדות בשיעור היא רק בזכויות עובדים, שאינן מובנות כפוליטיות באותו האופן שבו מובנות בישראל זכויות אדם, חלק מהסטודנטיות/ים נוטה להתעלם מזכויותיהן/ם של מהגרות/י עבודה ועובדות/ים מקבוצות של מיעוטים ו/או להגן על הפרת זכויות על-ידי תאגידים, בטענה שחייב להיות גבול משפטי לאחריות של תאגידים כלפי עובדים בשרשרת האספקה שלהם.

העובדה שלכל אורך ניסיון ההוראה הארוך והמגוון שלנו לא הצלחנו לפתח דיונים בנושאי זכויות אדם כגון שכר המאפשר מחייה בכבוד, פגיעה בזכויות סביבתיות של אוכלוסיות מוחלשות כתוצאה מקרבתן הגיאוגרפית למפעלי תעשייה מזהמים ומעל לכל, פגיעה בזכויותיהם של אזרחים ישראלים לא יהודים או של אוכלוסיות שחיות תחת שלטון ישראלי – החל מהטמנת פסולת בשטחי היישובים הבדווים בנגב וכלה בפעילות תאגידית בשטחים הכבושים – מעידה על השפעתו של השיח הציבורי בישראל, הדוחק לשוליים שאלות של זכויות אדם, הן על הפרקטיקה והן על הפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

צה"ל והתעשיות הביטחוניות

שניים מהמאפיינים הייחודיים והמובהקים ביותר של האחריות התאגידית בישראל היא ההכרה הקונסנזואלית בצה"ל כמושא לתרומה עסקית ומעורבות תאגידית, והטבעיות שבה מתקבלים תאגידי התעשייה הביטחוניות לדיווחי ולדירוגי אחריות תאגידית מקומיים.

כדי לחדד את העובדה שהמיסגור של תרומות עסקיות ליעדים צה"ליים כאחריות חברתית של תאגידים הוא חריג בשדה האחריות התאגידית העולמי, שתינו נוהגות לחזור על אנקדוטה מימי עריכת דירוג מעלה הראשון, שבה עיתון מעריב דיווח על הפצת עיתונים בחינם לחיילי צה"ל כתרומה בשווה ערך. צוות הדירוג לא הצליח להכריע האם מדובר בתרומה או בקידום מכירות והפנה את השאלה לראש המחקר בארגון הבינלאומי¹⁸ Accountability. תשובתו של ראש המחקר של Accountability, שהתקבלה לאחר כמה רגעי שתיקה, העידה על פליאתו מעצם השאלה – 'איך בכלל ניתן להחשיב תרומה לארגון צבאי? צבא ואחריות עסקית אינם יכולים להתחבר'. תרומות של כסף, ציוד, מזון ומבנים לצה"ל מידי עסקים ישראלים ותמיכתם של עסקים ביוזמות צה"ליות וביוזמות של גופים שפועלים לרווחת החיילים כגון "אמץ לוחם" וקרן לב"י נתפסות על-ידי מרבית הסטודנטיות/ים כנאותות והגיוניות מבחינה עסקית. הדיון היחיד שמתעורר לעיתים בהקשר זה נוגע לחלוקת התפקידים העקרונית בין המגזר העסקי והמגזר הציבורי, ולא

¹⁷ שלושת העניינים שצוינו לעיל והזיקה ביניהם נדונים בהרחבה אצל: נתנון וגולה (2014) ו-Kassoti, 2008.

¹⁸ <https://www.accountability.org/about-us/about-accountability>

לשאלה הקונקרטית של קשר פילנתרופי או חברתי ישיר בין עסקים ליחידות צה"ליות. בהתאם לכך, הסטודנטיות/ים מסכימות/ים בקלות ובאופן מלא עם הקריטריון בדירוג מעלה שבוחן את תמיכת העסקים ביציאת עובדיהם לשירות מילואים והן/ם שותפות/ים לציפייה הציבורית שתאגידים יתגייסו לסייע למערכת הביטחון בעתות של קונפליקט צבאי.

סוגיית האחריות התאגידית של תאגידי התעשייה הביטחונית עולה בקורסים במסגרת הדיון במגמת ההשקעות האחריות, הכולל התייחסות למדדים בורסאיים של אחריות תאגידית בעולם ובישראל ולשתי האסטרטגיות המקובלות של השקעה אחראית – השקעה ייעודית בחברות המקדמות ערכים אתיים, חברתיים ו/או סביבתיים; והימנעות מהשקעה בחברות מסקטורים תעשייתיים שנויים במחלוקת, כגון הימורים, פורנוגרפיה, טבק, אלכוהול וייצור נשק. בהקשר זה אנחנו מתייחסות לכך שבישראל תאגידי התעשייה הביטחונית משתתפים בדירוג מעלה ומפרסמים דיווחי קיימות, ואילו בעולם, בעקבות הפריחה של מגמת ההשקעות האחריות, יותר ויותר קרנות לא משקיעות בחברות לייצור ושיווק נשק. כדוגמה לכך, אנחנו מזכירות את קרן הפנסיה הממשלתית של נורבגיה שמכרה ב-2009 את האחזקות שלה בחברת אלביט בשל השימוש בציוד מעקב של החברה בגדר ההפרדה. כמו בנושא זכויות האדם, גם בדיון זה, פרקטיקה מקובלת בשדה האחריות התאגידית בעולם כדוגמת השקעות אחראיות נתפסת על פי רוב על ידי הסטודנטיות/ים כביקורת פוליטית על מדינת ישראל ולא מעוררת דיון מהותי על סוגיות של אחריות תאגידית. הטענות הרווחות שנשמעו מצד הסטודנטיות/ים בסוגיה זו היא שקיים חוסר הבנה בעולם בנוגע לצרכי הביטחון הייחודיים של ישראל; שאין הבדל בין תעשיות ביטחוניות לחברות סיגריות (שמוצריהן הורגים לא פחות אנשים); ושיווק נשק למשטרים טוטליטריים ומלחמות שבטיות כמו גם שימוש בתשלומי שוחד לצורך כניסה לשווקים אלה (שאופייני לתרבות העסקית בשווקי היעד) הם לעתים קרובות הכרחיים לצרכים עסקיים קיומיים של התעשיות הביטחוניות, שנתפסות כבעלות תפקיד חשוב בשימור היתרון היחסי של ישראל בשוק העולמי.

באמצעות הדיונים בכיתה על היחס בין אחריות תאגידית לצה"ל ולתעשיות הביטחוניות אנו מבקשות לשקף לסטודנטיות/ים את ההקשר התרבותי-פוליטי של עמדותיהן/ם. בתוך כך אנו מנסות להמחיש להן/ם את צביונו הייחודי של שדה האחריות התאגידית בישראל בנוף הגלובלי של אחריות תאגידית. להערכתנו, בקרב מרבית הסטודנטיות/ים דיונים אלה לא עוררו חשיבה ביקורתית בנוגע לפערים בין אופני היישום של אחריות תאגידית בישראל לבין המגמות העולמיות בתחום. לחלופין, מצאנו שהלגיטימיות ואף ההכרחיות של התרומה התאגידית לצה"ל זכו להסכמה רחבה, ואילו שאלת מקומן של התעשיות הביטחוניות בשדה האחריות התאגידית בישראל נותרת פתוחה ולא חד-משמעית, ולפיכך לא אחת הותירה תחושה של אי-נחת בכיתה.

שיח ביקורתי אינסטרומנטלי

בהרצאותינו אנו מדגישות את תפקידו המרכזי של האקטיביזם האנטי-תאגידי של תחילת שנות ה-90 בהתפתחות שדה האחריות התאגידית הגלובלי. בהמשך לכך, אנו מסבירות שבמקרה הישראלי הדומיננטיות של סדר היום הביטחוני-מדיני-פוליטי, לצד היעדר ביטוי מקומי של תנועת האקטיביזם האנטי-תאגידי הגלובלית, היוו חסמים מרכזיים בפני אימוץ אקטיבי של מודלים ופרקטיקות גלובליים של אחריות תאגידית על ידי עסקים ישראלים. על רקע זה, מעניין להתבונן בהשפעה של גל המחאה החברתית שפרץ בקיץ 2011 סביב יוקר המחיה בכלל ומשבר הדירור בפרט, אשר הסטודנטיות/ים זוהו כחלק אינטגרלי ממנו ומהנהגתו, על השדה המקומי של אחריות תאגידית, ובפרט בשני תהליכי שינוי שהתחוללו בעקבותיו בפרקטיקה ובפדגוגיה של אחריות תאגידית.

ראשית, המחאה עוררה שיח ציבורי חי ומתעמת, אף אם מוגבל, בהקשר של סוגיות צרכניות (רוזנהק ושל, 2013; רם ופילק, 2013). גם בהקשר זה, בדומה לאתגר שהעמידו בפנינו עמדותיהן/ם של הסטודנטיות/ים בנוגע לתכליתם של תאגידים, ניכר שוני בגישות ההוראה שלנו. גישה אחת ממסגרת לסטודנטיות/ים את מחאת 2011 כאחת מאבני הדרך המשמעותיות בהתפתחות האחריות התאגידית בישראל ושמה דגש על ההתרחבות של מחאת האוהלים, שפרצה ביולי 2011, ממחאה שהתמקדה במצב שוק הדיור ושהופנתה בעיקרה כלפי הממשלה למחאה כוללת נגד יוקר המחייה בישראל. מחאת הקוטג', שפרצה ביוני 2011 ושקראה לחרם צרכנים על תאגידי המזון משמשת דוגמה לבעייתיות שמעוררת המחאה על יוקר המחיה. הטענה המוצגת בפני הסטודנטיות/ים היא שבעוד שלתאגידים גדולים כדוגמת תנובה ושרטאוס, יכולת להוזיל מחירי מוצרים ספציפיים, עבור עסקים בינוניים וקטנים התחרות על המחיר קשה עד בלתי אפשרית, ולעתים קרובות הם נאלצים לקצץ בכוח האדם שלהם, להוריד שכר ואף לסגור את פעילותם. גישת ההוראה השנייה עושה שימוש במחאת הקוטג' ובמחאת האוהלים לצורך דיון בטבעם של יחסי הגומלין בין עסקים לחברה בישראל. בהקשר זה הדיון בכיתה נסב סביב שתי טענות: ראשית, שאין בישראל קונפליקט ממשי בין עסקים לחברה; ושנית, גם כאשר פרצה המחאה החברתית בישראל היא לא התגבשה לכדי ציפייה חברתית שהתאגידים יישאו באחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית, ובמידה שהיא הופנתה כלפי תאגידים היא התמקדה רק בסוגיית המחיר. ברוב המקרים הטענות ששתינו מעלות ביחס למחאות 2011 ולטיבו של שדה האחריות התאגידית בישראל מתקבלות על ידי הסטודנטיות/ים בהבנה, והן/ם אף מעידות/ים שבבואן/ם לבחור רשת מזון או מוצר, המחיר הוא השיקול המכריע עבורן/ם, וכי לרוב ההשפעות הסביבתיות ותנאי העסקה של עובדות/ים אינם נלקחים בחשבון בעת רכישת מוצרים. ניסיון לעמת את הסטודנטיות/ם עם המגמה העולמית הגוברת של העדפת מוצרים שייצורם אינו כרוך בנוזקים סביבתיים וחברתיים (Nielsen, 2015), גוררות לעתים קרובות תגובות על פערי המחירים בין ישראל לברלין ויוקר המחייה הכללי בישראל, המבטאות את התחושה של הסטודנטיות/ים שצרכנות אחראית היא "לוקסוס" שאינו אפשרי בישראל והמצביעות על הגישה האינסטרומנטלית שבבסיס המחאה הצרכנית בישראל. תגובות אלה עולות בקנה אחד עם סקרי ציפיות הציבור שעורך ארגון מעלה בשיתוף עם מכון גלובסקאן למחקר, לפיהם עם העלייה בשנים האחרונות בחשיבות של הסוגיות הכלכליות בעיני הציבור בישראל, יוקר המחייה נתפס כאתגר החברתי המטריד ביותר (מעלה וגלובסקאן, 2017).

שנית, מחאת 2011 עוררה שיח ציבורי בסוגיות של זכויות עובדות/ים שנשחקו והלכו בעקבות הירידה הדרסטית בממדי העבודה המאורגנת, השחיקה המשמעותית בביטחון התעסוקתי וכושר המיקוח של עובדים והצמיחה של צורות העסקה פוגעניות, שמאפיינות את מערכת יחסי העבודה בישראל בשלושת העשורים האחרונים (ברקאי, 2017; מישורי ומאור, 2012; קריסטל, 2014; Mundlak et al., 2013). על מנת להמחיש לסטודנטיות/ים את השינוי שחל בשיח הציבורי והעסקי בנוגע לזכויות עובדים, שתינו נוהגות לציין את ההתנגדות העיקשת של מנהלי תאגידים ישראלים לכך ש"הקוד לניהול חברתי", שנוסח על ידי ארגון מעלה בראשית דרכו, יכלול את ההכרה בזכות העובדים להתאגד ולניהול משא ומתן קולקטיבי מול ההנהלה (מעלה, 2004). גם בהקשר זה, אנחנו מוצאות שתגובות הסטודנטיות/ים מבטאות לעתים קרובות גישה אינסטרומנטלית המתמקדת באופן בו הן/ם חוות/ים את דפוסי העסקה שלהן/ם. אלה מבין הסטודנטיות/ים שנחשפו בעצמן/ם או בסביבתן/ם הקרובה לדפוסי העסקה מפלים ופוגעניים ושהיו מעורבות/ים במאבקי התאגדות לרוב לוקחות/ים חלק פעיל בדיון ומגלות/ים יותר עניין בשיח העכשווי המתנהל בשדה האחריות התאגידית בסוגיות של זכויות עובדים וסביבת עבודה. עם זאת, כשהדיונים בכיתה נוגעים באפליה בשוק העבודה על רקע לאומי ובזכויות של מהגרות/י עבודה ועובדות/ים פלסטיניות/ים מהשטחים הכבושים, גוברים הקולות מצד הסטודנטיות/ים המצדיקים דפוסי העסקה הנחשבים פוגעניים

בשדה האחריות תאגידית העולמי בטענה שאלו עדיין תנאים טובים יותר מהמקובל בארצות המוצא של העובדות/ים.

הערות מסכמות

במאמר זה בחנו את הזיקה בין התרגום הייחודי של רעיון האחריות התאגידית לתרבות העסקית המקומית, לבין צורת התפתחותה של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. בחינה זאת נעשתה באמצעות התבוננות רפלקסיבית באתגרים שניצבו בפנינו במהלך הוראת קורסים לאחריות תאגידית ובאופנים בהם התמודדנו עמם. כפי שטענו לעיל, בעשורים האחרונים חל בישראל תהליך מיסוד של אחריות תאגידית, שבא לידי ביטוי בצמיחת הפרופסיה של ניהול אחריות תאגידית, בדירוג ובמדד מעלה, בדיווחי אחריות תאגידית של עסקים ישראלים, ובחדירה של התחום לשדה האקדמי המקומי. בהיעדרו של קונפליקט גלוי בין עסקים לחברה בישראל ומבלי שהופנו כלפי תאגידים מקומיים תביעות ולחצים חברתיים שיישאו באחריות על ההשפעות הסביבתיות והחברתיות שלהם, קליטתו והפצתו של רעיון האחריות התאגידית בישראל הושפעו בראש ובראשונה ממגמות גלובליות. בה בעת, האופנים בהם רעיון האחריות התאגידית מובן ומיושם בשדה המקומי מושפעים במידה רבה מהמציאות הישראלית וממאפייניו של השיח הציבורי המקומי. בהקשר זה ציינו, לדוגמה, כי בניגוד לשדה הגלובלי שבמסגרתו האחריות של תאגידים לזכויות אדם ועובדות/ים היא סוגיה מרכזית, בשדה המקומי סוגיה זו נדחקת לשוליים. הבדל זה הוא תוצאה של הנטייה של שחקנים בשדה האחריות בישראל להימנע מנושאים שנתפסים בציבוריות הישראלית כפוליטיים וכשנויים במחלוקת ובדגש הרב שניתן בשדה ליעדים לאומיים ומדינתיים.

כמרצות לאחריות תאגידית בתכניות למנהל עסקים בישראל וכמי שמודעות היטב למגמות העולמיות והמקומיות של אחריות תאגידית ולהבדלים ביניהם ביקשנו לשלב בתכנית של הקורסים דיונים בסוגיות הליבה והדילמות שמעסיקות את שיח האחריות התאגידית הגלובלי ובאופנים השונים בהם אחריות תאגידית מיושמת בעולם ובישראל. כפי שהראינו לעיל, מהלך זה הציב בפנינו אתגרים פדגוגיים שנסובו בעיקר סביב הפער בין התפיסות שרווחו בקרב חלק ניכר מהסטודנטיות/ים לבין המגמות העולמיות בנוגע לתכלית של תאגידים, לאחריות של תאגידים לזכויות אדם ועובדות/ים, ולצרכנות אחראית. מהמבט הרטרופקטיבי שהפנינו לעבר דרכי ההתמודדות שלנו עם האתגרים הללו, נוכחנו לגלות שחרף המודעות שלנו לאופן בו שדה האחריות התאגידית הגלובלי מצוי במתח עם השדה המקומי, במקרים רבים גם אנו מצאנו את עצמנו מתאימות את הוראת האחריות התאגידית לשיח ולמציאות הישראלים. באמצעות הצגה וניתוח של מקרי מבחן של תאגידים גלובליים שמרוחקים מהזירה המקומית ניסינו לגשר בין השאיפה שלנו לעורר את המודעות של הסטודנטיות/ים להבדלים בין השדה הגלובלי למקומי לבין החשש מהפיכתם של הדיונים בקורס לזיכוכים פוליטיים. במלים אחרות, ההוראה שלנו, שאופיינה ברגישות ובזהירות דידיקטיות, פחות משהיא הציעה ביקורת מפורשת על דפוסי האימוץ של אחריות תאגידית על ידי המגזר העסקי בישראל, היא שימשה להם כמראה.

התהליך הגלוקלי של אימוץ מקומי של מגמות עולמיות של אחריות תאגידית מצוי בעיצומו. בתהליך זה מתקיים מתח מתמיד בין מגמות עולמיות למקומיות. ההקשר הגיאופוליטי של ישראל, ההיסטוריה הלאומית שלה ותהליכי הניאוליברליזציה שמאפיינים את שלושת העשורים האחרונים כוננו בה שיח ציבורי הגמוני שניזון ממגמות לאומיות, ביטחוניות ואינסטרומנטליות. שיח זה מאופיין בהסתייגות מרעיונות שחורגים ממגמות אלה, ביניהם חלק מרעיונות הליבה של תפיסת האחריות התאגידית כפי שהיא התמסדה בעולם. כתוצאה מכך, בשונה מההתפתחויות שידע השדה בעולם בעשור האחרון, במקרה הישראלי מתקשה השדה הפדגוגי של אחריות תאגידית להוביל שינוי בפרקטיקת האחריות התאגידית של

העולם העסקי. יחסי הגומלין בין הפרקטיקה לפדגוגיה של האחריות התאגידית בישראל, מאתגרים ופוריים ככל שיהיו, מוגבלים ביכולת שלהם לעצב את התרבות העסקית והשיח הציבורי הישראליים. לכך נראה שיידרשו שינויים פוליטיים-כלכליים שיאפשרו שינוי בתפיסות העומק של הציבור הישראלי את עצמו ואת החברה שבה הוא חי, שיוביל בתורו לשינוי בתפיסת האחריות התאגידית בישראל.

רשימת מקורות

אבו, ע. (2013). *אחריות חברתית בארגונים עסקיים: בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית ודפוסי הכלת אחריות חברתית בפירמות ציבוריות בישראל*. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.

אהרוני, ט. (2016). *גלוקליזציה של אחריות תאגידית – התפתחות ואיפיון שדה האחריות התאגידית בישראל, ניתוח תרחיש ארגון מעלה 1997-2010*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת פריז 8; פריז.

אורבך, מ. ומילמן, ע. (2018, 22 יולי) (2018). *כך הוציא חוק הפונדקאות מהארון האידיאולוגי מאות חברות וגופים כלכליים. כלכליסט*. נדלה מתוך:

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3742754,00.html>

ביין-לובוביץ, ע. (2018, 5 מרץ). *"השוק קטן": הפחד של חברות בישראל מנקיטת עמדה פוליטית*. גלובס. נדלה מתוך:

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001226085>

ברקאי, ת. (2003). *ניאו-ליברליזם בתרגום ציוני: אחריות חברתית של עסקים בראי המאבק החברתי על הזהות הישראלית*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

ברקאי, ת. (2008). *אחריות חברתית של עסקים: ניאו-ליברליזם בתרגום ציוני*. *תיאוריה וביקורת*, 33, 71-45.

ברקאי, ת. (2017). *על אחריות תאגידית ועבודה מאורגנת: בעקבות מקרה פלאפון*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 151-171). תל אביב: רסלינג.

גליה, ר. (2015). *מפילנתרופיה לאחריות חברתית של עסקים: המקרה של בנק דיסקונט*. תל אביב: רסלינג.

גרויסמן, נ. (2007). *פוליטיקה של נשים בשוק הפוליטי: נשים בשדה האחריות החברתית של תאגידית בישראל*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

דוניץ-קידר, ר. וסיטבון, ע. (2017). *אחריות חברתית של תאגידים: הדור הבא*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 7-22). תל אביב: רסלינג.

הלפרין, נ. (2017, 15 ינואר) *אחריות תאגידית: לעשות את זה כמו שצריך*. *The Marker*. נדלה מתוך:

<https://www.themarker.com/magazine/MAGAZINE-1.3193504>

וייס, ד. (2009). *אחריות תאגידים לזכויות אדם: מקרי מבחן של פעילות עסקית ברצועת עזה*. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

וייס, ד. (2017). *אחריות תאגידים לזכויות אדם: מסגרת לפעולה משפטית בבית המשפט הגבוה לצדק*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 111-165). תל אביב: רסלינג.

טביביאן-מזרחי, מ. (2003). *מציונות "סוציאליסטית" לציונות "חדשה": מבט על יחסי מדינה ובעלי ההון*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

לאוטרבך, ב. וקריזלר, ה. (2006). *האם אחריות חברתית משתלמת לעסקים? בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת בר-אילן*. נדלה מתוך:

<https://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/lauterbah/wp/csr.pdf>

מישורי, ד. ומאור, ע. (2012). העסקה פוגענית: הדרה וניצול שיטתיים בשוק העבודה. תל אביב: המכללה החברתית כלכלית והוצאת אחווה.

מעלה (2004). הקוד לניהול חברתי. נדלה מתוך:

<http://www.maala.org.il/%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99/%D7%94%D7%A7%D7%95%D7%93-%D7%9C%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99/>

מעלה וגלובסקאן (2017). הרשיון החברתי לפעול של עסקים בישראל: סקר מעלה ו- *GlobeScan* ציפיות הציבור 2017. נדלה מתוך:

<http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2017/03/%D7%A1%D7%A7%D7%A8-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94-%D7%92%D7%9C%D7%95%D7%91%D7%A1%D7%A7%D7%90%D7%9F-2017-1.pdf>

נתנזון, ר. וגולה, א. (2014). אחריות חברתית תאגידית באיחוד האירופי ובישראל: תרבויות ארגוניות בנוגע למשפט הומניטארי וזכויות אדם והשפעתן על פתרונות סכסוך. *IEPN*. נדלה מתוך:

<http://www.macro.org.il/images/upload/items/45636901031256.pdf>

קורי, י. (2008). סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ואחריות חברתית. ירושלים: מאגנס.

קליאן, ג. (2017, 22 פברואר). מחצית ממוסדות הלימוד למינהל עסקים לא דורשים קורס בנושא האתיקה. כלכליסט. נדלה מתוך:

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3708261,00.html>

קנטור, ש. (2012). חדר הזכוכית של מנהלי האחריות התאגידית בישראל. נדלה מתוך:

<http://shirleykantor.co.il/%D7%97%D7%93%D7%A8-%D7%94%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%99%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%99-%D7%94%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA/>

קפלן, ר. (2017). אחריות תאגידית כהבניה חברתית: כינון יחסי עסקים וחברה בידי אליטת הביזנס האמריקאית 1945-1960. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 37-64). תל אביב: רסלינג.

קריזר, ה. (2005). תרמנו במשרד: על הקשר שבין אחריות חברתית של עסקים ורגולציה ממשלתית בישראל. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

קריסטל, ט. (2014). הכלכלה הפוליטית של ישראל והגידול באי השוויון בהכנסות, 1970-2010. סוציולוגיה ישראלית, טו(2), 282-310.

רובינשטיין, ד. (2005). "חובה להתנדב בעבודה!" חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפויה לאחר התפוצצות הבועה. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

רוזנהק, ז. ושלו, מ. (2013). הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי-מעמדי. תיאוריה וביקורת, 41, 45-68.

רייכל, א., גדרון, ב., וגמליאל-שני, נ. (2000). אחריות חברתית של עסקים בישראל. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

רם, א. ופילק, ד. (2013). ה-14 ביולי של לפני ליף: עלייתה ונפילתה של המחאה החברתית. תיאוריה וביקורת, 41, עמ' 17-43.

שמיר, ר. (2017). איך בונים אחריות חברתית? בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 23-36). תל אביב: רסלינג.

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). The development of a CSR industry: Legitimacy and feasibility as the two pillars of the institutionalization process. In F. Den Hond., F. De Bakker, & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring* (pp. 149-165). London: Ashgate Publishing.
- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society, 50(4)*, 607-646.
- Adam, A. M., & Shavit, T. (2008). How can a ratings-based method for assessing corporate social responsibility (CSR) provide an incentive to firms excluded from socially responsible investment indices to invest in CSR?. *Journal of Business Ethics, 82(4)*, 899-905.
- Agudelo, M. A.L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1)*. DOI: 10.1186/s40991-018-0039-y
- Alcaraz, J. M., & Fotaki, M. (2018). Teaching sustainability and management critically: 'Expectation failures' as a powerful pedagogical tool. In M. Brueckner., R. Spencer & M. Paull (Eds.), *Disciplining the Undisciplined? Perspectives from Business, Society and Politics on Responsible Citizenship, Corporate Social Responsibility and Sustainability* (pp. 225-242). Cham, Switzerland: Springer.
- Andersen, M. S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science, 2(1)*, 133-140.
- Bair, J., & Palpacuer, F. (2015). CSR beyond the corporation: contested governance in global value chains. *Global Networks, 15(s1)*, S1-S19.
- Baker, M. (2005). Can companies that make products that kill be socially responsible. *Business Respect, 86*. Retrieved from: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/can-companies-that-make-products-that-kill-be-socially-responsible>
- Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility: Case Studies of Coca-Cola in Israel*. Tel Aviv University.
- Barkay, T., & Shamir, R. (2019). Israel vs. BDS: Corporate Social Responsibility and the Politics of Human Rights, *Globalizations, 1-16*. DOI: 10.1080/14747731.2019.1689689
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology, 113(2)*, 297-351.
- Beckers, A. (2015). *Enforcing corporate social responsibility codes: on global self-regulation and national private law*. Oxford, UK: Hart Publishing.
- Beddewela, E., Warin, C., Hesselden, F., & Coslet, A. (2017). Embedding responsible management education—Staff, student and institutional perspectives. *The International Journal of Management Education, 15(2)*, 263-279.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review, 49(4)*, 132-157.
- Boehm, A. (2005). The participation of businesses in community decision making. *Business & Society, 44(2)*, 144-177.
- Boele, R., Fabig, H., & Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development. *Sustainable Development, 9(3)*, 121-135.

- Bosch-Badia M. T., Montllor-Serrats J., & Tarrazon, M. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(3A), 11-15.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28.
- Byrne, E. F. (2007). Assessing arms makers' corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 201-217.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. Crane., A. McWilliams., D. Matten., J. Moon., & D.S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., & Hernandez, K. C. (2013). *Collaborative Autoethnography*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Chen, E., & Gavius, I. (2015). Does CSR have different value implications for different shareholders?. *Finance Research Letters*, 14, 29-35.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368.
- Córdoba, J. R., & Campbell, T. (2008). Learning to deal with CSR issues in the classroom. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(3), 427-437.
- Cornuel, E., & Hommel, U. (2015). Moving beyond the rhetoric of responsible management education. *Journal of Management Development*, 34(1), 2-15.
- Djelic, M. L., & Etchanchu, H. (2017). Contextualizing corporate political responsibilities: Neoliberal CSR in historical perspective. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641-661.
- Doh, J. P., & Tashman, P. (2014). Half a world away: The integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 131-142.
- Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. *Journal of Management Development*, 34(1), 16-33.
- Eagle, L., Low, D., Case, P., & Vandommele, L. (2015). Attitudes of undergraduate business students toward sustainability issues. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(5), 650-668.
- Eells, R. S. F. (1956). *Corporation giving in a free society*. New York, NY: Harper.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford, UK: Capstone Ltd., Oxford Centre for Innovation.
- Elkington, J., Litovsky, A., & Love, C. (2009). *The Phoenix Economy: 50 pioneers in the business of social innovation*. London, UK: Volans Ventures.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Qualitative Social Research, 12(1)*, 10-17.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Oxford, UK & NYC, US: Routledge.
- Faracik, B. (2017). Implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. *European Parliament, PE 578.031*. Retrieved from: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU\(2017\)578031_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU(2017)578031_EN.pdf)
- Franklin, D. (2008, 19 January). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *The Economist*. Retrieved from: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/RQ93b/Just_good_business_ECONOMIST.pdf
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4)*, 210-233.
- Friedman M. (1970, 13 September). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*. Retrieved from: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International affairs, 81(3)*, 581-598.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business & Society Review, 113(1)*, 1-41.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education, 4(1)*, 75-91.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and society, 40(4)*, 640-671.
- Halpern, B. H., & Snider, K. F. (2012). Products that kill and corporate social responsibility: The case of US defense firms. *Armed Forces & Society, 38(4)*, 604-624.
- Hanlon, G., & Fleming, P. P. (2009). Updating the critical perspective on corporate social responsibility. *Sociology Compass, 3(6)*, 937-948.
- Hart, T. A., Fox, C. J., Ede, K. F., & Korstad, J. (2015). Do, but don't tell: The search for social responsibility and sustainability in the websites of the top-100 US MBA programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 16(5)*, 706-728.
- Haski-Leventhal, D. (2013). MBA students around the world and their attitudes towards responsible management. *Second annual study*. Retrieved from: <https://www.unprme.org/resource-docs/MGSMPRMEMBASTudentStudy2013.pdf>
- Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly, 17(3)*, 453-476.

- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability—learnings from the first sustainability management Master of Business Administration. *Journal of cleaner production*, 62, 24-36.
- Hoffman, A. J. (2017). The Evolving Focus of Business Sustainability Education. In *EarthEd* (pp. 279-288). Washington, DC: Island Press.
- Höllerer, M. A. (2013). From taken-for-granted to explicit commitment: The rise of CSR in a corporatist country. *Journal of Management Studies*, 50(4), 573-606.
- Hommel, U., & Thomas, H. (2014). Research on business schools: Themes, conjectures, and future directions. In A.M. Pettigrew., E. Cornuel, & U. Hommel. U (Eds.), *The institutional development of business schools* (pp. 6–35). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Husgafvel, R., Pajunen, N., Virtanen, K., Paavola, I. L., Päällysaho, M., Inkinen, V., Heiskanen O. D., & Ekroos, A. (2015). Social sustainability performance indicators—experiences from process industry. *International Journal of Sustainable Engineering*, 8(1), 14-25.
- Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: The case of Union Carbide's Bhopal crisis. *Management Communication Quarterly*, 4(3), 341-362.
- Ireland, P., & Pillay, R. G. (2010). Corporate social responsibility in a neoliberal age. In P. Utting., J.C. Marques (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards inclusive development?* (pp.77-104). London, UK: Springer, 2009.
- Jamali, D., Abdallah, H., & Matar, F. (2016). Opportunities and Challenges for CSR Mainstreaming in Business Schools. *International Journal of Technology and Educational Marketing*, 6(2), 1-29.
- Jenkins, R. (2002). The political economy of codes of conduct. In R. Jenkins., R. Pearson., & G. Seyfang (Eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in a Global Economy* (pp. 13-30). London, UK: Earthscan.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). *Corporate Social Responsibility in Israeli Industry: Uncovering the Determinants*. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2745765
- Karassin O., & Perez, O. (2018). Shifting Between Public and Private: The Reconfiguration of Global Environmental Regulation. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 25(1), 97-130.
- Kassoti, E. (2018). Doing business right? Private actors and the international legality of economic activities in occupied territories. *Cambridge International Law Journal*, 7(2), 301-326.
- Kay, A. (2018). Corporate Social Responsibility in Israel. In A. Stachowicz-Stanusch., & A. Wolfgang (Eds.), *Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy: The Middle Eastern Perspective* (pp. 115-40). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Kell, G. (2018, 11 July). The remarkable Rise of ESG, *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/#57ef3fbc1695>
- Kelley, S., & Nahser, R. (2014). Developing sustainable strategies: Foundations, method, and pedagogy. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 631-644.
- Kinderman, D. (2018). Corporations and global standards of corporate social responsibility. In A. Nolke., & C. May (Eds.), *Handbook of the International Political Economy of the Corporation* (pp. 365-384). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- Kiviat, B., & Gates, B. (2008, 31 July). Making capitalism more creative. *Time Magazine*. Retrieved from: <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1828417-2,00.html>
- Landrum, N. E., & Ohsowski, B. (2017). Content trends in sustainable business education: an analysis of introductory courses in the USA. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(3), 385-414.
- Lapadat, J.C. (2017). Ethics in autoethnography and collaborative autoethnography. *Qualitative inquiry*, 23(8), 589-603.
- Lim, A., & Tsutsui, K. (2012). Globalization and commitment in corporate social responsibility: Cross-national analyses of institutional and political-economy effects. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98.
- Lobel, O. (2004). The Renew Deal: The Fall of Regulation and the Rise of Governance in Contemporary Legal Thought. *Minnesota Law Review*, 89(2), 342-470.
- Locke, R. M. (2002). *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*, MIT IPC Working Paper 02-007. Cambridge, MA: MIT Press. Retrieved from: <https://ipc-dev.mit.edu/sites/default/files/2019-01/02-007.pdf>
- Machold, S., & Huse, M. (2010). Provocation: Business schools and economic crisis –The emperor's new clothes: learning from crises?. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 4(1), 13-20.
- Manos, R., & Drori, I. (2016). *Corporate Responsibility: Social action, institutions and governance*. UK: Palgrave Macmillan.
- Marano, V., & Kostova, T. (2016). Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(1), 28-54.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Mayer, F., & Gereffi, G. (2010). Regulation and economic globalization: Prospects and limits of private governance. *Business and Politics*, 12(3), 1-25.
- Moon, J., & Orlitzky, M. (2011). Corporate social responsibility and sustainability education: A trans-Atlantic comparison. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 583-603.
- Morsing, M., & Rovira, A. S. (2011). *Business schools and their contribution to society*. Sage.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mundlak, G., Saporta, I., Haberfeld, Y. & Cohen, Y. (2013). Union Density in Israel 1995–2010: The Hybridization of Industrial Relations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(1), 78–101.
- Murcia, M. J., Rocha, H. O., & Birkinshaw, J. (2018). Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 579-591.
- Naeem M. & Neal, M (2012). Sustainability in business education in the Asia Pacific region: a snapshot of the situation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(1), 60-71.

- Net Impact. (2017). *Report to Stakeholders*. Retrieved from: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/2017-annual-report.pdf>
- Net Impact & Aspen Institute. (2011). New leaders, new perspectives: A survey of MBA student opinions on the relationship between business and social/environmental issues. *Business Schools under Fire: Humanistic Management Education as the Way Forward*, 74-94.
- Nielsen. (2015). *The sustainability imperative: new insights on consumer expectations*. Retrieved from: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainability-report.pdf>
- Persons, O. (2012). Incorporating corporate social responsibility and sustainability into a business course: a shared experience. *Journal of Education for Business*, 87(2), 63-72.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265-278.
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 85, 62-77.
- Rasche, A., & Escudero, M. (2009). Leading change: The role of the principles for responsible management education. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 10(2), 244-250.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239-252.
- Roome, N. (2005). Teaching sustainability in a global MBA: Insights from the OneMBA. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 160-171.
- Rosen, S. L. (2016). American business Education: Past, Present and Future Trends. *The IAFOR Academic Review*, 2(2), 10-19.
- Rowe, J. K. (2005). Corporate social responsibility as business strategy. In R.D. Lipschutz., & J.K. Rowe (Eds.), *Globalization, governmentality and global politics* (pp. 122-160). Oxford & New York: Routledge.
- Ruggie, J. G. (2013). *Just business: Multinational corporations and human rights (Norton global ethics series)*. Boston, US: WW Norton & Company.
- Ruggie, J. G. (2014). Global governance and new governance theory: Lessons from business and human rights. *Global Governance*, 20(1), 5-17.
- Scheper, C. (2015). 'From naming and shaming to knowing and showing': Human rights and the power of corporate practice. *The International Journal of Human Rights*, 19(6), 737-756.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- Schrage, E. J., & Ewing, A. P. (2005). The cocoa industry and child labour. *Journal of Corporate Citizenship*, 18, 99-112.
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 604-620.

- Shamir, R. (2002). *The commodification of corporate social responsibility: An Israeli test case*. Pinhas Sapir Center for Development, Tel-Aviv University. Retrieved from: <http://primage.tau.ac.il/libraries/brender/booksf/1623772.pdf>
- Shamir, R. (2005). Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229-253.
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: On market-embedded morality. *Economy and Society*, 37(1), 1-19.
- Shamir, R. (2010). Capitalism, governance, and authority: The case of corporate social responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 531-553.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131(3), 625-648.
- Sherif, S. F. (2015). The Role of Higher Education Institutions in Propagating Corporate Social Responsibility Case Study: Universities in the Middle East. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 217-226.
- Sitbon, O. (2010). *Legislating Corporate Social Responsibility: The UK Company Law Reform (1998-2006) between Politicisation and "economisation"*. Tel Aviv University.
- Sklair, L., & Miller, D. (2010). Capitalist globalization, corporate social responsibility and social policy. *Critical Social Policy*, 30(4), 472-495.
- Slager, R., Pouryousefi, S., Moon, J., & Schoolman, E. D. (2018). Sustainability Centres and Fit: How Centres Work to Integrate Sustainability Within Business Schools. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-018-3965-4
- Solitander, N., Fougere, M., Sobczak, A., & Herlin, H. (2012). We are the champions: Organizational learning and change for responsible management education. *Journal of Management Education*, 36(3), 337-363.
- Stonkutė, E., Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2018). Training the CSR sensitive mind-set: the integration of CSR into the training of business administration professionals. *Sustainability*, 10(3), 754.
- Strand, R. (2011a). A plea to business schools: Tear down your walls. In M. Morsing & A. S. Rovira (Eds.), *Business schools and their contribution to society* (pp. 213–222). London: Sage.
- Strand, R. (2011b). Toward sustainable sustainability learning: Lessons from a US MBA study abroad program in Scandinavia. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(2), 41-63.
- Stutz, C. (2018). History in corporate social responsibility: Reviewing and setting an agenda. *Business History*, 1-47.
- Turker, D., Vural, C.A., & Idowu, S. O. (2016). *Social Responsibility Education Across Europe: A Comparative Approach*. London, UK: Springer.
- UN - Human Rights Council (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework, A/HRC/17/31. Retrieved from: https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A-HRC-17-31_AEV.pdf
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business & Society Review*, 110(2), 191-212.

- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.
- Waddock, S., Rasche, A., Werhane, P. H., & Unruh, G. (2010). The principles for responsible management education: Implications for implementation and assessment. In D. L. Swanson., & D. G. Fisher (Eds.), *Toward assessing business ethics education* (pp. 13-28). Charlotte, NC: Information Age.
- Warin, C. E., & Beddewela, E. (2017). Drivers, barriers and enablers of institutionalizing responsible management education. In R. Sunley., & J. Leigh (Eds.), *Educating for Responsible Management: Putting Theory into Practice* (pp. 301-324). Oxford, & NY: Routledge.
- Wiek, A., Xiong, A., Brundiers, K., & Van Der Leeuw, S. (2014). Integrating problem-and project-based learning into sustainability programs: A case study on the School of Sustainability at Arizona State University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 431-449.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-133.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מעמדו של קוד אתי בתאגיד בדין הפלילי: שאלת הרגולציה של אחריות חברתית תאגידית

לילך ליטור¹

תקציר

הרגולציה המסורתית בנוגע להתנהגות לא נאותה של תאגידים היא רגולציה מדינתית כופה המתבטאת בחוקים פליליים, הכוללים סנקציות נוקשות. דא עקא, החקיקה הקיימת במישור הפלילי בישראל מתעלמת במידה רבה מהמציאות החדשה שהתפתחה, שבמסגרתה תאגידים מפתחים פרקטיקות של רגולציה עצמית. המאמר דן בהסדרה אפשרית של רגולציה וולונטרית זו במסגרת הדין הפלילי תוך שימוש ברגולציה רכה. במסגרת זו יש לראות בקוד אתי כמטריה מפני אחריות פלילית או כמסד להקלות, וזאת ככל שלפנינו קוד אתי רחב העומד בדרישות מינימליות מסוימות. מתוך השוואה למודל האמריקאי, המאמר משרטט את הקווים הראויים לרגולציה לגבי תאגידים ונושאי משרה בפלילים, ועוסק ביחס ביניהם לבין קיומו של קוד אתי. המאמר מציג את הקריטריונים לקוד אתי ראוי ולתנאים הנדרשים כבסיס למתן הקלות לתאגיד בפלילים, ובכלל זה קיומה של תוכנית אכיפה סבירה. בהקשר לכך המאמר מצביע על פרמטרים להבחנה בין קוד אתי צר שאינו אפקטיבי לבין קוד אתי משמעותי שביכולתו לחולל שינוי בתרבות הארגונית.

מבוא

מראשית היווצרותם של התאגידים מלווה אותם דו תכליתיות, לפיה מחד גיסא התאגיד הוא גוף שמטרתו כלכלית, ומאידך גיסא לתאגיד תכלית חברתית, וכן אסטרטגיה להתנהלות בחברה משלו (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 181-183). כך לקיומו של התאגיד נלוות שתי תפיסות שהן לכאורה מתנגשות: תפיסה פרטית-קניינית, לפיה פועלו נועד להגשמת האינטרסים הפרטיים של בעלי המניות, ותפיסה חברתית, לפיה התאגיד הוא מוסד בעל מטרות חברתיות בפני עצמו (Allen, 1992, p.264-265). כך התאגיד נתפס כגוף בעל פיצול אישיות, שאומנם פועל למיקסום רווחים, ויחד עם זאת הוא יצור החי בסביבתו ונמצא באינטראקציה עמה, באופן שנושא עמו גם חובות של התאגיד כלפי הקהילה (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 181-183; Allen 1992). בהקשר זה התאגיד נתפס גם כגוף שנועד לקדם רווחה מצרפית ולא רק מכשיר כלכלי (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012). היקף הרגולציה שמושתת על תאגידים מושפע אפוא, מהרצף שבו נמצא התאגיד בין הספירה הפרטית לציבורית. ככל שתופסים את התאגיד כקרוב יותר לקוטב הפרטי, כך קיימת נטייה להימנע מהתערבות בפעולה החופשית של תאגידים בשווקים. לעומת זאת, תפיסת התאגיד כגוף חברתי תוביל להטלת חובות ציבוריות כלפי התאגיד בחוק (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 7-9).

בעשורים האחרונים הממד השני של התכלית החברתית ומערכת היחסים עם הסביבה, הולך ותופס תאוצה. כך החלה להיות מודגשת התפיסה לפיה מוטלת על תאגידים אחריות חברתית, מעבר לקיומם כגופים שפועלים במטרה להשיא רווחים לבעלי המניות. תפיסה זו, לפיה התאגידים נושאים באחריות כלפי בעלי עניין שונים והחברה בכללותה, מכונה אחריות חברתית תאגידית Corporate Social Responsibility.

¹ ד"ר לילך ליטור, החטיבה למשפט ציבורי ותחום מדיניות ציבורית, האוניברסיטה הפתוחה, lilachli@openu.ac.il

משמעות האחריות החברתית התאגידית היא שהארגון העסקי אחראי לסביבתו הפנימית והחיצונית וכך צומחת חבות של התאגיד לדאוג לרווחת העובדים, ולשמור על זכויותיהם של לקוחות וספקים (גבע, 2011, עמ' 273). בד בבד עם צמיחתו של מושג האחריות החברתית התאגידית, השתרשה ההבנה שעל התאגידים לפעול על מנת להנחיל בקרב הארגון, העובדים ושדרת הניהול התאגידית נורמות אתיות. גיבוש נורמות ערכיות פנימיות, כדרך לקידום חזון ותרבות ארגונית של הגינות ואחריות, נעשה במסגרת של קודים אתיים. קוד אתי הוא מסמך פנימי שמתייחס לנורמות ראויות בהתנהלות הפנימית של התאגיד ובפועלו מול בעלי עניין שונים והציבור הרחב (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 166). קוד אתי מפרט את כללי ההתנהגות של התאגיד, עובדיו ושדרת הניהול בתאגיד בעת קבלת החלטות וביצוען (גבע, 2011, עמ' 129-131).

ברי שקיומו של קוד אתי כשלעצמו אינו יכול להוות הגנה אוטומטית לתאגיד בפלילים. כך יש להבדיל בין קוד אתי דק שאינו אפקטיבי ואין ביכולתו לקדם התנהגות נאותה, ובבסיסו הוא בעיקר מכשיר לקידום אסטרטגיה עסקית ולשיפור תדמית הארגון, לעומת קוד אתי עבה (גבע ופלטו-שנער, 2011). קוד אתי עבה הוא קוד משמעותי שביכולתו לחולל שינוי בתרבות הארגונית והנורמות השוררות בתאגיד (גבע ופלטו-שנער, 2011). השאלה אם יש לראות בקוד אתי כמטריה מפני אחריות פלילית, רלוונטית רק ככל שלפנינו קוד אתי ראוי ורחב וזוה העומד בדרישות מינימליות מסוימות, אשר גם מלווה בתוכנית אכיפה סבירה. לעניין זה המאמר יבקש לדון בין השאר בשאלה מהם הקריטריונים לקוד אתי ראוי ואיזה תנאים נוספים נדרשים כתנאי לביסוס הקלות בפלילים.

הרגולציה המסורתית בנוגע לתאגידים הייתה תמיד רגולציה מדינתית המתבטאת בחוקים האוסרים על התנהגות מסוימת, כגון חוק העונשין הכולל עברות רבות. בשונה מהרגולציה המסורתית, גיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימית שלו בתאגיד באופן וולונטרי, הם תופעה שהתפתחה בעיקר בשני העשורים האחרונים, כביטוי של אחריות חברתית תאגידית. דא עקא, החקיקה הקיימת במישור הפלילי בישראל מתעלמת במידה רבה מהתפיסה החברתית של התאגיד. כך, החוק הקיים בישראל והפסיקה אינם מתייחסים ברובם למציאות החדשה שהתפתחה, במסגרת תאגידים מאמצים לעצמם קודים אתיים. השאלה של מידת ההכרה של הדין בקוד אתי היא חשובה ומשליכה על משמעותו של קוד מסוג זה – האם הוא מסמך בעל משמעות ברמה ההצהרתית הפנימית בלבד או שהוא הופך למסמך תקף מבחינה משפטית לכל דבר ועניין בעיני החוק כמוסד חיצוני לתאגיד. כמו כן, עולה השאלה מהו הלבוש שצריך להיות לרגולציה מדינתית כזו, המכירה במעמדם של קודים אתיים.

במחקר הקיים שאלות אלה טרם נדונו בהרחבה. מחקרים בודדים שעסקו בנושא המעמד המשפטי של קודים אתיים, התמקדו בסוגיית התוקף של קוד כזה מבחינת הצרכנים במישור החוזי, ובין השאר עסקו במעמד המשפטי של קוד אתי של מוסדות פיננסיים (גבע ופלטו-שנער, 2011; דויטש, 2002). מחקרים נוספים עסקו בתחום יחסי העבודה ואיכות הסביבה (אטלן וגלזר, 2010). הספרות הקיימת עד כה ולא עסקה ביחס בין קוד אתי ואחריות תאגידית לסוגיה של הטלת חבות בפלילים. בהקשר לכך לא נידונו שאלות חשובות וביניהן השאלה אם ראוי בנסיבות מסוימות לתת הקלות בפלילים על בסיס קיומו של קוד אתי. בהמשך לכך, יבקש המאמר לשרטט את הקווים הראויים לרגולציה ומדיניות הטלת האחריות הפלילית על תאגידים ונושאי משרה, והיחס ביניהם לבין קיומו של קוד אתי.

מבנה המאמר יהיה כדלקמן: הפרק הראשון יעסוק באפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגידים, והדילמה הקיימת בכל הנוגע למתן הקלות לתאגידים על רקע אימוץ קודים אתיים. הוא ידון גם ברגולציה וולונטרית מול רגולציה כופה, ובאפשרות להסדיר רגולציה עצמית של תאגידים בדין. הפרק יציג גם את הרציונל מאחורי הצורך לשקול מתן הקלות לתאגיד בהליכים פליליים על רקע אימוץ קוד אתי, וכן יציג סייגים למתן תוקף לקוד אתי. בהקשר זה תערך הבחנה בין קוד אתי עבה לקוד דק. הפרק השני יעסוק בהתפתחויות

בפסיקה הקיימת בכל הנוגע למעמדו של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות בתחום הפלילי. הפרק השלישי יציג את המודל האמריקאי שבו נקבעו קווים מנחים פדרליים למתן הקלות לתאגידים על בסיס קיומם של קוד אתי ותוכניות אכיפה. הפרק הרביעי יעסוק ביחסי גומלין בין רגולציה עצמית וולונטרית לרגולציה כופה וטשטוש הגבולות בין שני התחומים. הפרק החמישי יציג את גדר השיקולים בסוגיה של הסדרת הרגולציה העצמית של תאגידים בתחום האתיקה ושימוש בכלים של רגולציה רכה. הפרק השישי יציג את המודל שמוצע לאמץ – רגולציה המכירה במעמד קודים אתיים ומעניקה הגנות לתאגידים בפלילים.

האפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגידים ורגולציה וולונטרית בדמות קודים אתיים

רגולציה וולונטרית, רגולציה מדינתית כופה ואחריות פלילית לתאגיד

התאגיד נתפס כבעל ישות עצמאית ונפרדת שיש לה קיום בפני עצמה. יחד עם זאת, הרשעה בעבירות פליליות דורשת באופן רגיל מחשבה פלילית של הנאשם העומד לדין. במקרה שעסקין בתאגידים, הרי שהדבר מעורר קושי מכיוון שלתאגיד שאינו בשר ודם אין תודעה של ממש. התאגיד הוא ישות משפטית ערטילאית ומלאכותית ובכך הוא שונה מאדם. בשל הקושי האמור, התפתחה תורת האורגניזם כערך להשתת חבויות על תאגידים (Pitt & Groskaufmanis, 1990). לפי תורת האורגניזם, ניתן לייחס לתאגיד את המחשבה הפלילית של אורגניזם מרכזיים שלו. אלה הם נושאי משרה המצויים בעמדה כזו שבה הם משמשים זרועו הארוכה של התאגיד. האורגן נחשב האלטר-אגו של התאגיד עצמו² (פרוקציה, 1989, עמ' 82; קרניאל, 1998). יש לציין כי בכדי לבסס אחריות פלילית, על נושא המשרה לפעול למען האורגון³. כך נקבע כי ניתן להתבסס על תורת האורגניזם לצרכי הרשעה של תאגיד, רק כאשר הפעולה נעשתה בכוונה להיטיב עם התאגיד עצמו ולא לטובתו האישית של העובד⁴. יחד עם זאת על מנת לשלול אחריות, נדרש מצב שבו העובד פעל בניגוד לטובת החברה, כאשר התאגיד הוא קורבן שנפגע מפעולת העובד⁵. כך נקבע שלא ניתן לשלול אחריות פלילית במקרה שבו החברה ומנהליה לא היו מודעים למעשי העובד או כאשר המעשים נעשו בניגוד להנחיות, אלא רק כשהחברה ניזוקה ופעולות האורגן מרעות במכוון עם התאגיד (גושן, 1996, עמ' 266).

ההכרה במעמד המשפטי של קוד אתי בהקשר הפלילי נקשרת לסוגיה של רגולציה מדינתית כופה מול רגולציה וולונטרית. גיבוש קוד אתי ומנגנון בקרה פנימי בתאגיד מבטא רגולציה וולונטרית. רגולציה וולונטרית היא רגולציה פרטית של גופים שמאמצים נהלי התנהגות פנימיים על פי בחירתם. הרגולציה אינה מחויבת והגופים בוחרים להתוות אמות מידה מסוימות להתנהגות בהתאם לרצונם ועל פי דרכם. במסגרת הרגולציה הוולונטרית, תאגידים מאמצים סטנדרטים ודפוסי התנהלות פנימיים הכוללים התוויית כללים וכן מערכת אכיפה עצמית. רגולציה זו מונעת ממערכת של תמריצים. כך למשל התאגיד מעריך שאימוץ קוד אתי ייטיב עמו בשל גיבוש תדמית חיובית ומוניטין ויקנה לו יתרון מול מתחרים עסקיים (Potoski & Prakash, 2005). לעומת זאת הרגולציה המדינתית כוללת גיבוש נורמות משפטיות בידי המדינה או גופים מאסדרים בצורת חוקים, תקנות וכללים מחייבים. רגולציה מדינתית הנקבעת על ידי רשויות המדינה היא רגולציה מסוג של פיקוד ושליטה (Command and control) המתאפיינת בסנקציות ובמערכת אכיפה כופה ופורמליסטית. בהקשר שלנו רגולציה מדינתית מתבטאת בחקיקה פלילית והמוטיבציה לציות נובעת מהחשש מהסנקציות הנוקשות.

² בפרשת **מודיעים** נקבע כי "אורגן הוא אדם שאשר בגין מעמדו או מהות פעולותיו הדין מתייחס אל פעולותיו שלו כאל פעולת התאגיד עצמו". ע"פ (עליון) 3027/90 **חברת מודיעים בינוי ופיתוח נ' מדינת ישראל** פ"ד מח (4), 364.

³ במשפט הישראלי תורת האורגניזם מתבססת על ס' 46-47 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, אשר מעגן אפשרות להטיל אחריות ישירה על תאגיד בגין מעשים של נושאי משרה ס' 46-47 קובעים כי "האורגניזם של החברה הם האספה הכללית, דירקטוריון, המנהל הכללי וכל מי שעל פי דין או מכוח תקנון רואים את פועלו בעניין פלוני כפעולת החברה באותו עניין".

⁴ ת"פ (י-ם) 417/97 **מדינת ישראל נ' הפניקס חברה לביטוח**, פסקה 47.

⁵ ע"פ (עליון) 24/77 **פאן לון חברה להנדסה נ' מדינת ישראל** פ"ד לג (1) 477, 484-493.

במקרים מסוימים רגולציה מדינתית כוללת גם הסדרה ועיגון של רגולציה וולונטרית. במקרים כאלה הרגולציה הוולונטרית לובשת צורה של מטא-רגולציה. זוהי רגולציה עצמית הנעשית בתמיכת הרגולציה המדינתית. במקרה זה הרגולציה המדינתית קובעת דפוסים ומנגנונים שעל הגוף הפרטי לקבל על עצמו במסגרת רגולציה עצמית. היתרון במטא-רגולציה טמון בכך שהרגולציה המדינתית יוצרת תמריץ משמעותי לתאגידים לפעול בערוצים של רגולציה עצמית. במקרים אלה עסקינן בשליטה ללא צווי, כלומר המדינה מגבשת שליטה על התנהלות של תאגידים ללא כלים של צווי כופה. המדינה מנהיגה במקרה כזה כלים רכים של רגולציה המבוססים בעיקר על מתן תמריצים חיוביים, כאשר ההחלטה הסופית היא בידי המפוקח (ידין, Parker & Conolly, 2002 ; 2014). המטא-רגולציה היא חלק מתופעת המשילות החדשה - New Governance (Lobel, 2004). במסגרת המשילות החדשה מגוון שחקנים מעורבים בשדה גיבוש המדיניות וביניהם רגולטורים פרטיים וציבוריים, ארגוני חברה אזרחית המגבשים רגולציה על רקע ואקום מדינתי ועוד. המטא-רגולציה היא תופעה פרדוקסלית מכיוון שגיבוש קוד אתי הוא במקורו פעולה הנעשית במישור הפרטי ואמורה להיות מעבר לציות לחוק (Beyond Compliance), ואילו כעת הפעולה הופכת לכזו הנעשית במסגרת החוק ובכפוף לו (Parker, 2007).

שאלת ההכרה במעמדו של קוד אתי כרוכה, אם כן, ביחס שבין רגולציה עצמית של תאגידים לרגולציה מדינתית (Shamir, 2004). היינו: הסוגיה שעולה היא באיזו מידה רצוי לגבש הסדרה מדינתית של אחריות חברתית תאגידית (המתבטאת באימוץ קוד אתי) במישור הפלילי.

הרגולציה בישראל היא לרוב רגולציה מדינתית כופה בדגם המסורתי המתעלמת מקיומם של קודים אתיים. יחד עם זאת בתחומים מסוימים קיימת רגולציה התומכת בתוכניות ציות פנימיות. דוגמה לתמיכה של רגולציה מדינתית ברגולציה עצמית קיימת בתחום של מניעת שוחד לעובדי ציבור במדינות זרות בתחום התעשיות הביטחוניות. משרד הביטחון קבע מסגרת של דרישות להנהגת תכניות ציות בתאגידים שמבקשים לקבל רישיון של יצוא בטחוני. זאת על מנת לעודד קיומה של אמנה בינלאומית בנושא, שעליה חתומה ישראל, האוסרת על מתן שוחד לעובדי ציבור זרים⁶. הכרה של רגולטורים בישראל בקיומה של תוכנית ציות פנימית קיימת גם בתחום ניירות ערך. כך נקבעו קריטריונים כלליים להכרה בתוכניות אכיפה יעילות על ידי הרשות לניירות ערך. המטרה היא לאתר עבירות על הוראות חוק ניירות ערך התשכ"ח-1968 וכן עבירות על חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות בשיווק (1995). הרשות עושה שימוש בכלי רגולציה רכה ומעניקה תמריץ לתאגידים לקיומה של רגולציה עצמית. כך נקבע עוד שהגנה על תאגידים ועל יחידים בתאגיד, תבוא לידי ביטוי בכך שתוכנית הציות עשויה להיזקף לזכות התאגיד או המנהל, במסגרת גיבוש המלצות של הרשות לניירות ערך לפרקליטות בנוגע לאחריות של התאגיד עצמו או מנהליו בפלילים. יחד עם זאת, מתן ההגנות אינו מחויב המציאות. במקרה כזה עשוי קיומה של תוכנית אכיפה להיות אמת מידה אחת במסגרת מכלול השיקולים שהרשות שוקלת, והוא עשוי להטות את הכף לכיוון של העדר המלצה לפרקליטות להגיש כתב אישום או לכיוון של שימוש בסנקציה מנהלית במקום פלילית⁷. ההחלטה בנושא הגשת כתב אישום היא של הפרקליטות והיועץ המשפטי לממשלה עצמם, ואלה אינם מחויבים לאמץ את המלצות הרשות לניירות ערך.

על אף תחילתה של נכונות להכרה ברגולציה וולונטרית במישור הפלילי בתחומים קונקרטיים ובעיקרם תחום ניירות הערך, הרי שלרוב לא מוכר המעמד המשפטי של קוד אתי ותוכניות אכיפה. בתי המשפט מצדם, במרבית המקרים אינם נותנים משקל לקיומם של קוד אתי ותוכניות ציות.

⁶ OECD Convention on bribery of foreign public officials in international business transactions.

⁷ הנחיות הרשות לניירות ערך - http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_5913.pdf

הרציונל לשלילת אחריות או מתן הקלות לתאגידים בשל אימוץ קוד אתי – השפעת הערכים המוגנים והתכליות מאחורי הטלת אחריות על תאגידים

השאלה המרכזית שעולה בענייננו היא האם ראוי להסדיר במסגרת הרגולציה המדינתית את האחריות התאגידית הלובשת צורה של קודים אתיים, או להסתפק ברגולציה המסורתית הנוהגת מימים ימימה. למעט מספר פרקטיקות מוגבלות הקיימות מצד רגולטורים, הדין הקיים ובתי המשפט עצמם אינם שוקלים לרוב את קיומם של קודים אתיים במסגרת השיקולים הכרוכים בהטלת חבות בפלילים. קוד אתי נותר אם כן לרוב במישור הרגולציה הוולונטרית הנעשית באופן פרטי על ידי התאגיד עצמו. עולה השאלה האם ראוי לגבש גם רגולציה מצד מוסד חיצוני - המכירה בקוד אתי ותוכניות אכיפה בחוק עצמו - כמסד למתן פטור מאחריות פלילית או למתן הקלות בהליכים פליליים.

לשם כך עלינו בראש ובראשונה לבחון את הערכים המוגנים והתכליות העומדות מאחורי הרשעה פלילית של תאגידים ולראות אם הם ממשיכים לעמוד גם בעת גיבושו של קוד אתי. אחת התכליות מאחורי הרשעה פלילית היא הוקעתו של העבריין והטבעת אות קין בגין מעשה החורג מהנורמה. הפסיקה בנושא הימנעות מהרשעה כלפי בני אדם רגילים קובעת באופן כללי, שיש לאזן בין אינטרסים ציבוריים רלוונטיים העומדים מאחורי העבירה - ביניהם הצורך בהקעה חברתית - לבין הנזק הצפוי לנאשם הספציפי מעצם ההרשעה⁸. כך עולה השאלה אם רציונל דומה יכול לחול לגבי תאגידים. שאלה אחרת היא, האם ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי לצורך הקלה בענישה ובקנס המושת על התאגיד. מכיוון שחלק מהערך המוגן בעבירות הוא הטבעת אות קין, הרי שאין רציונל רב בהרשעה פלילית של תאגידים שהם ישות ערטילאית, ולא נלווית להרשעתם האפשרות להטיל קלון. הדבר מחזק את היכולת להסתפק בקיומן של תוכניות אכיפה פנימיות וקוד אתי חלף הרשעה פלילית.

התכלית העיקרית של ההרשעה בעברות פליליות היא שמירה על רמה אתית וערכית בחברה בכללותה, בין השאר באמצעות יצירת הרתעה (חמדני, 2007). כך גם הרציונל העיקרי העומד מאחורי תורת האורגנים, והאפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגיד הוא הרצון להימנע מהישנותם של מעשים פליליים (חמדני, 2007)^{9,10}. על כן, בבואנו לבחון אם ניתן להימנע מלהרשיע תאגידים בנסיבות מסוימות, צריך לקחת בחשבון את הערך המוגן מאחורי תורת האורגנים¹¹ (קרמניצר וגנאים, 2003)¹². בהקשר הפלילי, דומה כי עקרונית ניתן להבטיח במקרים שונים את קיומו של הערך המוגן מאחורי העברות – הבטחת הנחלת נורמות ארגוניות ראויות בקרב תאגידים בכלל - גם באמצעות הקוד האתי. על כן במקרים מסוימים ניתן לוודא את הטמעת הנורמות הראויות בקרב החברה באמצעות גיבושו של קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית בחברה, ללא צורך לעגן את הדברים בחוק עצמו. כאשר ניתן להשיג אותן תכליות העומדות מאחורי העבירה הפלילית באמצעות קוד אתי ותוכנית פנימית, הרי שראוי לשקול מתן הגנות בעת שימוש בקודים אתיים. יש לזכור שהערך המוגן מאחורי העברה הפלילית עשוי להתקיים לעיתים אף באופן אפקטיבי יותר באמצעות קיום קוד אתי, מכיוון שלתאגיד יכולת לאכוף נורמות אתיות באופן יעיל יותר, בין השאר בשל נגישות טובה לידע ומידע פנימי ושליטה על תהליכים המתרחשים בתאגיד.

⁸ ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה, פסקה 41, עמ' 20.

⁹ ת"פ (י-ם) 2384211/11 מדינת ישראל נ' לוי.

¹⁰ על פי הפסיקה מסגרת השיקולים שבהם נדרש בית המשפט להתחשב כאשר הוא בוחן אם להטיל אחריות פלילית על תאגידים בעברות מסוימות, הוא שאלת היכולת של התאגיד לפעול הלכה למעשה כדי למנוע הישנות התנהגות בעיתית רע"פ (עליון) 9008/01 מדינת ישראל נ' א.מ. תורג'מן פ"ד נו (5) 799, 812-809.

¹¹ ת"פ (ת"א) 23842-11-11 מדינת ישראל נ' לוי.

¹² הצורך לקחת בחשבון את הערך המוגן מאחורי העברה נקבע בפרשת מודיעים -ע"פ 3027/90 חברת מודיעים בנינו ופיתוח נ' מדינת ישראל פ"ד מח (4) 364, עמ' 383.

בהקשר לכך, יש לראות האם התכלית שעמדה מאחורי הרשעת התאגיד מתקיימת גם בשעה שהתאגיד מאמץ קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית. הטלת אחריות על תאגיד עשויה להיות מוצדקת בעיקר בהנחה שהיא תניע תאגידים להפעיל מנגנוני פקוח על מנת למנוע הפרות חוק, באמצעות אמצעים כגון פיקוח פנימי, ביקורת וקביעת נהלים. על כן במצב שבו התאגיד כבר הנהיג קוד אתי ופעל לגיבוש תוכנית אכיפה ראויה, ובכל זאת בוצעו עברות, אין עוד הצדקה להטיל על התאגיד חבות. במצב כזה שבו התאגיד כבר עשה ככל שביכולתו כדי לקבוע אמצעי פיקוח וקביעת סטנדרטים הולמים, המסקנה המתבקשת היא שלתאגיד אין ככל הנראה יכולת ממשית למנוע התנהגות לא ראויה מצד עובדיו. במצב כזה, דומה שאין עוד רציונל להטיל על התאגיד עצמו אחריות, להבדיל מאשר על עובדיו. היות והערך המוגן המרכזי מאחורי הטלת אחריות על תאגיד הוא מניעת הישנות מעשים פליליים, הרי שיש מקום להתחשב בקיומו של קוד אתי במסגרת ההליך הפלילי. ככל שאין סיבה להפעיל הרתעה שתוביל לנקיטת צעדים עתידיים על ידי התאגיד, מכיוון שצעדים כאלה ננקטו ממילא כבר בפועל, הרי שאין עוד בסיס איתן להרשעה. קיומם של קוד אתי ותוכנית אכיפה בתאגיד שומטים במידה רבה את הקרקע מההצדקה להטלת אחריות פלילית. זאת מכיוון שתכלית הטלת האחריות על התאגיד מלכתחילה הייתה מתן תמריץ לגבש נהלים של אתיקה ותוכניות פיקוח.

יתרה מכך, נטען שאחת הסיבות לכך שרצוי ליתן תוקף לקוד אתי במשפט היא העובדה שקוד אתי מגשר בין התפיסה הפרטית - קניינית והכלכלית לתפיסה החברתית ביחס לתכלית החברה העסקית (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 159-160). הכרה של הדין בקוד אתי כמסד להגנות במשפט פלילי מובילה בסופו של יום לחסכון כספי מידי לתאגיד בדמות קנס מופחת או הימנעות מקנס פלילי, ובטווח הארוך מונעת פגיעה במוניטין של החברה. הכרה בקוד אתי בדין הפלילי מובילה לכך שאימוץ אתיקה בתאגיד, עולה בקנה אחד עם יעדים תועלתניים של התאגיד.

כמו כן, במצבים כאלה דומה שאין יתרון בשימוש בדין הפלילי דווקא, ויש לשקול פעולה בערוצים אזרחיים. במצב כזה שבו הערך המוגן מאחורי הטלת אחריות פלילית אינו עומד עוד מעת שגובש קוד אתי, אחד האפיקים שבהם ניתן לעשות בו שימוש הוא תביעה אזרחית. בהקשר לכך אחת האפשרויות היא פעולה בנזיקין, שם התאגיד הוא כיס עמוק ועשוי לסייע לפיזור הנזק וניתן להטיל עליו אחריות על הפרת חוק שגרמה לנזק לציבור. במצב שבו גובש קוד אתי ותוכנית אכיפה אין אשמה של התאגיד, שכשלעצמו עשה מאמץ להנחיל נורמות ראויות, ולכן הדין הפלילי אינו מכשיר מתאים. יחד עם זאת, ניתן להשתמש בערוץ הנזיקי או החוזי, במיוחד ככל שהתאגיד יצא נשכר כלכלית מהפרת החוק על ידי עובדיו.

מתן תוקף לקוד אתי בדין הפלילי - הדילמה הקיימת

עולה השאלה מהו היחס הרצוי בין קיומו של קוד אתי בתאגיד לבין גדר האפשרות להטיל אחריות פלילית על תאגידים. במישור זה יש לבחון האם עיגון נורמות התנהגות ראויות במסגרת קודים אתיים צריך לשמש כמטריה מפני הרשעה פלילית או כטענה הפועלת לצורך הקלה בענישה. עוד יש מקום לבחון באיזה אופן משפיע קיומה של פעילות פילנטרופית של התאגיד על הפן הפלילי.

יש לציין כי בנזיקין ניתן לראות שימוש בקוד אתי כבסיס למתן הגנות לתאגיד. עוולת הרשלנות מבוססת על חובת דאגה לצד ג' ועל כן יש לה בסיס מוסרי. קיומו של קוד אתי משמש לעיתים כמסד לטענה בדבר שלילת אחריות בנזיקין או כדי להצדיק מתן הקלות על רקע עמידה על קיומן של נורמות אתיות (Blodgett & Carlson, 1997). בהקשר הנזיקי, מוטלת החובה לפעול באופן סביר ולצפות שהתנהגות בעייתית תוביל לנזק¹³. אימוץ קוד אתי שמנחיל סטנדרטים תקינים נתפס לעיתים כמוביל למצב שבו החברה עומדת בנטל החובה לפעול בסבירות (Blodgett & Carlson, 1997). זאת על רקע הטענה שחברה סבירה המאמצת

¹³ פקודת הנזיקין, (נוסח חדש) סעיף 35.

סטנדרטים של התנהגות שתכליתם מניעת נזקים לזולת, אכן תוכל ליצור סביבת עבודה תקינה וראויה ולמנוע נזקים. כך הקוד האתי משמש למתן הקלות בנזיקין, כאשר ארגון סביר לא יכול היה לצפות שבנסיבות כאלה עדיין ייגרם נזק. קל וחומר, ניתן לשקול בנסיבות מסוימות מתן הקלות לתאגיד במסגרת הליכים פליליים שהם חמורים יותר.

לעניין האפשרות להימנע מהטלת אשמה פלילית, הרי שדרך אחת היא לזכות את התאגיד ולהימנע מהרשעתו כליל לנוכח קיומו של קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית. אפשרות נוספת היא לתת צו שירות ללא הרשעה. לעניין זה, לגבי נאשמים רגילים קובע חוק סדר הדין הפלילי אפשרות למתן צו שירות או צו מבחן ללא הרשעה¹⁴. עולה השאלה עד כמה ניתן להשתמש באופציה זו לגבי תאגידים. הפסיקה חלוקה בשאלה עד כמה אפשרות זו לגבי תאגידים היא אכן ממשית ולאורך השנים לא התאפשר שימוש בצו מבחן לגבי תאגיד. יחד עם זאת, בפרשת **נמלי ישראל** נתן בית המשפט פתח לעשיית שימוש במתן צו מבחן ללא הרשעה גם לגבי תאגידים¹⁵. באותה פרשה נקבע כי בבואנו להכריע אם לתת צו מבחן ללא הרשעה, ניתן להתחשב גם בשאלה האם התאגיד פעל כדי למזער את הנזק הנגרם, וכן האם התאגיד נקט אמצעים למניעת הישנות הנזק. נפסק כי אפשר לתת צו שירות גם לגבי תאגיד, כאשר התאגיד יידרש לנקוט בתוכנית שתביא לשיקום ואף יידרש אלמנט של ליווי ופיקוח על פעולות התאגיד. לענייננו, ניתן לטעון שבמקרים חריגים קיומו של קוד אתי צריך להוביל לזיכוי של התאגיד או למתן צו מבחן ללא הרשעה. ניתן לטעון שחלק מאמות המידה שיש לשקול בהקשר זה, הוא קיומו של קוד התנהגות ותוכנית אכיפה פנימית בתאגיד, קודם לביצוע העברה.

דומה כי לגבי תאגידים ראוי לקחת בחשבון את קיומו של קוד אתי בעיקר בגזירת העונש באמצעות אימוץ מודל שמאפשר הקלות בענישה. המודל של מתן הקלות בענישה עדיף על הימנעות מענישה, מכיוון שכך אלמנט ההרתעה נשמר בצורה טובה יותר. שלילת אחריות צריכה להישמר למקרים חריגים. לעניין הענישה, הרי שבישראל נוהגת פרקטיקה של מתחם ענישה מקובל בעבירות¹⁶. לעניין זה נראה כי מתחם הענישה צריך לקחת בחשבון גם אמות מידה של גיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות.

אשר לנושאי משרה, נושא משרה בתאגיד חב לתאגיד חובות זהירות, לנהוג בסבירות ולנקוט אמצעים ראויים כדי להימנע מתוצאות שליליות, וכן הוא חב בחובות אמון¹⁷. נושאי משרה בתאגיד עשויים להיות אחראים בפלילים בגין חריגה מכללי התנהגות ראויים. האחריות עשויה להיות ישירה מכוח הוראות חקיקה פלילית המטילות חבות פלילית ישירה על מנהלים. כך למשל, על פי חוק ניירות ערך קיימות עברות פליליות ייחודיות למנהלים בתאגיד¹⁸. בנוסף, המנהל עשוי להיות אחראי לעברות שנעשו על ידי התאגיד עצמו (קרניאל, 1998). הדבר מתבסס על דוקטרינה של אחריות נגזרת. על פי דוקטרינה זו, נושא המשרה אחראי בעקיפין לעבירות שנעשו על ידי התאגיד. התנאי לכך הוא מודעות של המנהל לדברים ואי נקיטת אמצעים סבירים למניעת הפרת החוק¹⁹. אחת השאלות שעולה בהקשר זה היא באיזו מידה ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי, בעת ששוקלים הטלת אחריות על נושאי משרה בתאגידים לעבירות פליליות²⁰. דומה כי במרבית המקרים קשה

¹⁴ חוק סדר הדין הפלילי (נוסח משולב), התשמ"ב-1982. אפשרות זו מעוגנת גם בחוק העונשין, התשל"ז-1977, ס' 71 א (ב).
¹⁵ רע"פ (עליון) 8487/11 **חברת נמלי ישראל פיתוח ונכסים בע"מ נ' מדינת ישראל**.
¹⁶ ע"פ (עליון) 1323/13 **חסן נ' מדינת ישראל**. תיקון 113 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, קבע כי מתחם הענישה הוא אחד הפרמטרים הנוהגים.
¹⁷ ס' 252-253 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, עוסק בחובות זהירות. ס' 252-254 עוסק בחובות אמון.
¹⁸ ס' 53 לחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, קובע שורה של עברות החלות על נושאי משרה בתאגיד, למשל פרט מטעה בתסקיף.
¹⁹ כך לדוגמה חוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, ס' 53 קובע אחריות של נושאי משרה לעברות שונות על חוק ניירות ערך שבוצעו על ידי התאגיד ס' 53 לחוק ניירות ערך קובע כי: "נעברה עברה מן המפורטות בסעיף זה על ידי התאגיד, אחראים לעברה גם דירקטורים של התאגיד והמנהל הכללי, אלא אם כן הוכיחו אחת מאלה: העבירה נעשתה שלא בידיעתם, שנקטו בכל האמצעים הסבירים כדי למנוע את העברה." בחקיקה פלילית שונה עומדות הגנות למנהלים כאשר הם עמדו ברמה סבירה של זהירות. כך בס' 40 לחוק הייעוץ נקבע כי עומדת הגנה למנהלים אם נקטו בכל האמצעים למנוע את העבירה. ס' 52 סד לחוק ניירות ערך קובע כי המנהל הכללי של התאגיד חייב לנקוט בכל האמצעים הסבירים בנסיבות העניין למניעת ביצוע הפרה בידי התאגיד או בידי עובדיו. בהקשר לכך עולה השאלה האם גיבוש קוד אתי ומנגנוני אכיפה פנימיים צריכים להיזקף לזכות נושא המשרה ולאפשר לו לעמוד בנטל המוטל עליו במסגרת תפקידו.
²⁰ חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה-1995.

להצדיק מתן הקלות לנושא משרה שהיה מעורב ישירות בפעילות הפלילית. כאשר המנהל היה מודע לקיומן של נורמות וכללים בתאגיד, וחרף זאת ופעל באופן לא הולם, הרי שאין הצדקה לכך שקוד אתי יקנה לו הקלות, גם אם היה מעורב בגיבושו.

סייגים להכרה בקוד אתי: קוד אתי דק מול קוד אתי עבה

הכרה בקוד אתי כתקף במשפט הפלילי מעלה חשש שמנהלים ותאגידים ישתמשו בקוד אתי כעלה תאנה שנועד להסתיר פעילות לא הולמת וככלי שעשוי להכשיר התנהגות בעיתית של התאגיד. כך ניתן לכאורה לקבל החלטות בעיתיות ולהסתתר מאחורי קיומו של קוד להתנהגות עסקית. במצב כזה הקוד האתי פועל באופן שבו התאגיד יוצא ידי חובה בהנהגתו, אך למעשה אין בו כדי להנחיל תרבות ארגונית חדשה. כך, עולה חשש שמתן תמריץ לתאגידים בדמות הפחתת ענישה פלילית יוביל תאגידים לאמץ בעל כורחם תכניות אכיפה חלקיות כסוג של מס שפתיים שכל מטרתן ליצור הגנה מפני הטלת אחריות. כך התוכניות לא יהיו מיטביות ויהיו אף כלי פחות יעיל מאכיפה פלילית חיצונית רגילה (Wellner, 2005). כך למשל חברת חשמל מסוימת שמזהמת באופן ניכר את סביבתה עשויה לאמץ קוד אתי שקובע נורמות של הקפדה על איכות סביבה, ולצד זה אף לגבש פעילות פילנטרופית של תרומה לקהילה, רק כדי ליצור תדמית נקייה. בארצות הברית נמצא שבמקרים שונים חברות אימצו קודים אתיים רק במטרה להתחמק מאחריות פלילית, כאשר הקודים היו למעשה קליפה ריקה ולא היה בהם כדי לחולל שינוי ערכי.

ניתן להבחין בהקשר זה בין קוד אתי דק לקוד אתי עבה (גבע ופלטו-שנער, 2011). הניסיון מארצות הברית מלמד שלעיתים הקודים האתיים שגובשו היו קודים דקים בלבד (Wellner, 2005). מחקרים שנעשו בארצות הברית הראו שבתאגידים שאמצו קוד אתי דק, אימוץ הקוד לא רק שלא הוביל לשינוי התנהגות, אלא שאף הוביל לתוצאה גרועה יותר (Haugh, 2017; Wellner, 2005). נמצא שמנהלים עשויים לעיתים לפתח פרקטיקות של הסתרה, שכל מטרתן למנוע אפשרות לתיעוד ולאיסוף ראיות כנגד התאגיד. במקרים כאלה התאגיד עלול עדיין לפעול בדרך לא ראויה, אך לנקוט בפרוצדורות שיעלימו ראיות ויסתירו את ההתנהלות הבעייתית (Haugh, 2017; Wellner, 2005).

מעבר לכך, לעיתים קודים אתיים ממוקדים בהתנהגות רצויה של העובדים כלפי החברה עצמה. זאת במטרה לעודד רווחיות ולהימנע מפגיעה באינטרסים של החברה על ידי העובדים. כך קודים יכולים להבטיח כללים של הימנעות מנגוד עניינים בין התחום הפרטי של העובד לבין האינטרסים של החברה, להסדיר הימנעות מתחרות בחברה ותקופת צינון, איסור על קבלת מתנות וטובות הנאה על ידי עובדים, הימנעות מעבודה פרטית אחרת, הוראות הנוגעות לשימוש נאות בנכסי החברה, וכדומה. זאת כדי לקדם מטרות של החברה ואינטרסים כלכליים. קודים כאלה לא נועדו להבטיח אתיקה ואינם נוגעים למערכת היחסים עם צד ג' והקהילה, ומכאן שהם במידה רבה כלי ריק שאין ביכולתו להביא בשורה של שינוי.

במקרים אחרים, תאגידים מבקשים ליהנות מתדמית נקייה בעקבות אימוצו של קוד אתי, כאשר בפועל הקוד הוא שיקוף של הוראות החוק בלבד ולא מעבר לכך. במקרה כזה אין בקוד כדי להביא להנחלת נורמות אתיות, כאשר יש בו הוראות שהתאגיד ממילא כפוף אליהן מכוח החוק (Haugh, 2017). בהקשר זה יש לשים לב, שמעת אימוצו של קוד אתי, המסר לעובדים הוא שכל דבר שאינו נכלל בקוד, הוא מטבע הדברים מותר ולגיטימי. על כן קיים קושי כאשר הקוד האתי הוא דק ומשקף ציות לחוק בלבד, וללא תוספת של ערכים ראויים מעבר לכך. במקרה כזה העובדים והמנהלים יסגלו לעצמם התנהגות שמטרתה קיום הוראות החוק ותו לא, וזאת ללא ערך מוסף של נורמות אתיות.

הדבר מוביל למסקנה שעצם אימוצו של קוד אתי לכשעצמו לא יוכל לשמש כמגן אוטומטי מפני אחריות פלילית או להוביל להקלות בפלילים. מכאן עולה גם חשיבות מרכזית להבטיח קיומו של קוד אתי משמעותי

שמסקף ערכים ראויים, ושללוות אליו פרוצדורות מדתיות שבהן נוקטת החברה. רק קוד אתי שיעמוד בדרישות מנמליות מסוימות ויהיה מלווה בתוכנית אכיפה סבירה, יוכל לשמש כבסיס להגנות בדין הפלילי. מתן הקלות בפלילים לתאגיד צריך להיות מותנה, אם כן, בהצבת דרישות מסוימות לגבי תוכנו של הקוד ותוכנית האכיפה שתלווה אליו. בהמשך ישורטטו קווים לדרישות והתנאים להכרה בקוד אתי כתקף בהליכים פליליים.

התפתחות המעמד המשפטי של קוד אתי - הפסיקה הקיימת

קוד אתי ורגולציה וולונטרית והיחס בינם לבין הרשעת תאגידים בפסיקה

בפסיקה הקיימת ניתן לראות תחילתו של דיון במעמד ומשקלם של קודים אתיים במסגרת האפשרות להטיל אחריות על תאגידים. יחד עם זאת בתי המשפט לרוב מתעלמים מהצורך לתת גושפנקה לקודים אתיים. יש מקום לבחון את ניצני הדיון הקיים כבסיס לשרטוט מחדש של היחס והגבולות הראויים בין קוד אתי לדין הפלילי. בפרשת **שופרסל ורוזנהויז**, שעסקה בעבירות על חוקי ההגבלים העסקיים, ביקשה חברת שופרסל לטעון כי יש להתחשב בגיבושו של קוד אתי בחברה, המכונה "קובץ ערכי שופרסל להתנהגות עסקית נאותה", לעניין ההליכים הפליליים, אך נדחתה על ידי בית המשפט בנוגע לעצם ההרשעה. הטענה נדחתה ללא התחשבות בקיומם של קוד התנהגות ותוכנית ציות בכל הנוגע לעונש המוטל על התאגיד.²¹

בפרשה נוספת בעניין **סימנס**, שעסקה במתן שוחד ועברות שחיתות בתאגיד, דחה בית המשפט את טענת התאגיד שהעובדה שהוא מקיים תכניות אכיפה וציות מיוחדות צריכה לשמש כמסד להימנעות מהרשעה של החברה. בית המשפט הדגיש כי הדין הקיים אינו מעגן בחוק הפלילי את האפשרות להתחשב בגיבוש תכניות ציות ובקרה כבסיס להימנעות מהטלת אחריות פלילית. כך נקבע כי לא ניתן להסתפק בקיומו של צו מבחן ללא הרשעה, מכיוון שאפשרות זו אינה מעוגנת במפורש בחקיקה הפלילית לגבי תאגידים. בית המשפט ציין כי ראוי לשקול לייחד בחוק פרק המתייחס לענישת תאגידים ולהתייחס בו לראשונה לאפשרות להתחשב בתוכניות אכיפה.²² יחד עם זאת בית המשפט אישר הסדר טיעון עם החברה, והדגיש את החשיבות בקביעת קוד אתי על ידי החברה, שאף הנהיגה תוכנית ציות (שעשויה למנוע הפרות עתידיות). מקרה אחר בו נידון קיומו של קוד אתי הוא פרשת **חברת השמירה**²³. אחת השאלות בפרשה זו הייתה האם ניתן להסתמך על תודעה של מנהלים זוטרים בתאגיד ועל מקרים בודדים של התנהגות בעייתית כמסד להטלת אחריות פלילית על התאגיד. השאלה בהקשר שלנו הייתה, האם עומדת טענת הגנה לחברה מעצם כך שהמנהלים לא פעלו בהתאם לקוד האתי של התאגיד. היינו: האם ניתן להסתמך על הקוד האתי על מנת לשלול ביסוס של אחריות על התאגיד על פי תורת האורגניזם.²⁴ באותה פרשה דובר על העמדה לדין של חברת השמירה ומנהלים בחברה בעבירות שנגעו לקבלה לעבודה והפליה על בסיס מגדר ודת. נקבע כי ככל שלמנהלים הייתה סמכות לראיין ולקבל לעבודה עובדים בשם החברה, הרי שקיומו של קוד אתי אינו מונע הטלת אחריות על התאגיד.²⁵

עניין אחר נוגע להתייחסות לפעילות פילנטרופית של החברה במסגרת אחריות תאגידית. בפרשות **שופרסל ורוזנהויז**²⁶, בית המשפט דן באפשרות להתחשב לעניין הטלת אחריות פלילית על תאגידים בדרך התנהלותה הכוללת של החברה העסקית. אחת השאלות הייתה אם תרומתו של תאגיד שופרסל לחברה הישראלית, במסגרת פעילויותיו למען הקהילה בתחומים שונים, צריכה להיזקף לזכותו שעה שבאים לדון באחריות

²¹ ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

²² ת"פ (ת"א) 436805/16 מדינת ישראל נ' סימנס.

²³ ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה.

²⁴ ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה, פסקה 41, עמ' 20.

²⁵ יחד עם זאת, בפרשת **חברת השמירה** קבע בית המשפט כי ניתן לעשות שימוש בצו מבחן ללא הרשעה. כך בערעור נפסק כי יש להחזיר את הדיון לערכאה הראשונה על מנת לתת לתאגיד צו מבחן שיכלול תסקיר ופיקוח על התאגיד.

²⁶ חוק ההגבלים העסקיים התשמ"ח - 1988. ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

פלילית. בהקשר זה נטען, שבמסגרת אחריותה החברתית של שופרסל היא פעלה באופן וולונטרי לתרומה לקהילה. כך בין השאר הביאה להצלת מפעל "פרי הגליל" באמצעות סיוע כספי, ובכך להצלתה למעשה של העיר חצור הגלילית מבחינה כלכלית. זאת כאשר פרנסת חלק ניכר מתושבי העיר הייתה תלויה בהמשך קיומו של המפעל²⁷. בפרשת **שופרסל** נטען כי תרומתו של תאגיד שופרסל לקהילה כוללת פעילות התנדבותית ותרומות כספיות בסך מיליוני שקלים²⁸. בית המשפט לא אפשר אומנם להימנע מהטלת אחריות פלילית, אך פסק כי ניתן להתחשב במידת האחריות החברתית התאגידית ובפעילות פילנטרופית לצורך גזירת העונש²⁹.

סוגיה אחרת היא שאלת האפשרות להתחשב באימוץ קוד אתי בעת הרשעה של נושאי משרה בתאגיד. השאלה עלתה בפרשת **שופרסל - רוזנהויז**, ונדחתה האפשרות לראות בכך אמת מידה להקלות. בפרשת **רוזנהויז** טען הסמנכ"ל כי יצא ידי חובתו בכך שפעל לקידום תוכנית אכיפה פנימית וקוד אתי בחברת שופרסל³⁰. הסמנכ"ל הצביע גם על העברת תכנים חשובים אלה למנהלים בשופרסל במסגרת ימי עיון והדרכות ייעודיות, אך טענתו נדחתה.

הקשיים העולים מהפסיקה הקיימת ודין נורמטיבי לאור הפסיקה

במישור ראשון עולה שאלת מתן תוקף לקיומו של קוד אתי במסגרת הליכים פליליים והרשעה של תאגידים. השאלה בהקשר זה היא עד כמה ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה לעניין עצם הרשעת התאגיד, וכן האם הדבר צריך לשמש אמת מידה לעניין הענישה. בהקשר זה התוצאה בפרשת **שופרסל ורוזנהויז** מעוררת קושי. דומה כי ראוי לתת משקל לקיומם של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות בהליכים פליליים כנגד התאגיד, במטרה לעודד משטר תאגידי שמבוסס על אתיקה. נראה כי גם התוצאה בפסק דין בפרשת **חברת השמירה** מעוררת קושי. הפרשה עסקה במנהלים שפעלו בנגוד לקוד התנהגות ברור שהתאגיד קבע, הכולל סטנדרטים של מניעת הפליה ושוויון שעוגנו במפורש. דומה כי קשה ליחס לתאגיד תודעה על סמך התנהגות של מנהלים זוטרים יחסית שחרגו מהכללים שהחברה קבעה. זאת שעה שהתאגיד עצמו הנהיג נורמות התנהגות ראויות ופעל להנחיל ערכים של מניעת אפליה במסגרת הדרכות ותוכניות פנימיות. כך יש מקום לקחת בחשבון בשאלת האחריות המוטלת על התאגיד את דבר קיומו של קוד אתי ותפיסת האחריות חברתית של התאגיד.

במישור שני עולה השאלה עד כמה פעילות פילנטרופית תאגידית במסגרת אחריותה החברתית של החברה העסקית עשויה לשמש כמגן במסגרת הליכים פליליים. הפסיקה הקיימת מתעלמת לרוב מפילנטרופיה תאגידית בהליכים פליליים כנגד התאגיד. דומה כי ראוי להתייחס לאחריות חברתית במסגרת השיקולים הנשקלים בעת גזירת העונש לתאגיד. התחשבות בתרומה לקהילה בעת הליכים פליליים תיצור תמריץ חיובי לחברות לפעול על מנת להיטיב עם סביבתם, ויש בכך יתרון חשוב מבחינת הציבור הרחב. אומנם, יש לזכור כי הפילנטרופיה תאגידית עשויה לעיתים להיות רק אמצעי של יחסי ציבור, כשאינן מאחוריה תרומה ממשית לחברה. לעיתים יתכן שהחברה תרמה באופן נקודתי בלבד בנקודת זמן מסוימת. בנוסף במקרים מסוימים הפילנטרופיה נועדה לכסות על עוולות או התנהגות אנטי סוציאלית של התאגיד, כמו למשל על תכנוני מס אגריסיביים (סיטבון והררי, 2014). על כן יש להציב תנאים להכרה בפילנטרופיה כבסיס להקלה במישור הפלילי. כך למשל יש לדרוש שהפילנטרופיה תעשה לאורך זמן באופן קבוע, תאפיין את החברה כחלק מפעילותה הרגילה ותהיה קשורה לליבת העסקים של החברה.

²⁷ ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז, סעיף 44, עמ' 17.

²⁸ ע"פ (עליון) 5823/14 שופרסל נ' מדינת ישראל.

²⁹ ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז, סעיף 77, עמ' 32.

³⁰ ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

אחת השאלות שעולות היא באיזו מידה יש בקיומו של קוד אתי כדי להשליך על האופציה להרשיע נושאי משרה בתאגיד בעבירות פליליות. העובדה שבית המשפט בפרשת **שופרסל - רוזנהויז** דחה את הטענה שקיומו של קוד אתי עשוי לשמש כהגנה בעת בחינת הטלת אחריות על נושא המשרה, נראית נכונה. אומנם יש מקום להתחשב בשאלת המעורבות של הנהלה בקידומו של קוד אתי במסגרת התאגיד, בעת שדנים בשאלת ההרשעה של התאגיד עצמו. כאשר ההנהלה פעלה לקידומו של קוד אתי, הרי שניתן במצבים מסוימים לראות בכך נקיטת אמצעים סבירים של התאגיד כדי לשמור על שלטון החוק. יחד עם זאת אימוץ קוד אתי הוא פעולה של התאגיד עצמו, ואין לאפשר ליחידים בתאגיד, שפעלו במודע בנגוד לקבוע בקוד האתי, להיבנות מכך.

בהיבט אחר, במקרים שונים פעלו בתי המשפט לקבוע הרשעה של תאגידים בלבד ולא של נושאי משרה בתאגיד. במקרים אלה, עבירות שבוצעו על ידי אנשים שונים בתאגיד שסרחו מובילות להרשעה של התאגיד, בעוד אותם אנשים עצמם שביצעו את העברה נותרים ללא אישום פלילי, כמו בפרשת **סימנס** שבה לא הורשעו המנהלים בתאגיד³¹. בהקשר זה, יש לציין שעבירות שחיתות בתאגיד עשויות לאפיין הנהלה מסוימת ואנשים ספציפיים שאיישו תפקידי מפתח. היות והתאגיד אינו בעל אישיות ממשית, הרי שהוא יכול לשנות את פניו על ידי החלפת נושאי המשרה הבכירים. קיימת חשיבות בהרשעה של המנהלים שסטו מנורמות התנהגות ראויות. כתוצאה מהרשעה של המנהלים עצמם, עשוי להיווצר מצב שלתאגיד יהיה תמריץ לפטר ולהוקיע מקרבו אותם מנהלים שסרחו ולהעמיד תחתם הנהלה אחרת. במקרה כזה, יתכן שהקושי ייפתר והתאגיד תחת הנהלה חדשה יוכל להשתקם ולצאת לדרך חדשה. על כן קיימת חשיבות לכך שתוטל אחריות על נושאי המשרה עצמם כפתח לרפורמה בחברה שתחזק את האתיקה. בהקשר זה, יש לזכור כי תאגיד אינו ישות ממשית ומאחורי כל עברה שהתאגיד מבצע עומדת למעשה התנהגות פלילית של אנשים בשר ודם המאיישים אותו. על כן ראוי בראש ובראשונה להרשיע את המנהלים שסרחו מסטנדרט התנהגות ראוי. ככל שהתאגיד מצדו הנהיג קוד אתי, והיו יחידים מקרבו שבכל זאת סטו מכללי ההתנהגות, הרי שראוי להשית עליהם אישית אחריות פלילית ולא להסתפק בהרשעה של התאגיד. בהמשך נשרטט את הקווים להסדרה מוצעת שתיתן תוקף לקיומו של קוד אתי במסגרת הליכים פליליים.

המודל האמריקאי: הקלה בענישה בעקבות קיומו של קוד אתי בפליליים

משנות התשעים קיימת בארצות הברית רגולציה שנועדה ליצור קשר בין אימוץ קודים אתיים ותוכניות פנימיות של ציות תאגידי (Corporate Compliance Program) לבין הרשעה של תאגידים בעבירות פליליות³². כך חברות יזכו לענישה מופחתת אם ינהיגו קוד אתי שמטרתו מניעת הפרות חוק³³. סוכנות רגולציה שאמונה על תחום הענישה קובעת קווים מנחים לענישה פלילית של תאגידים. זוהי רגולציה רכה המכירה באחריות תאגידית והיא נועדה להגביר הגינות וודאות בהטלת סנקציות כלפי תאגידים³⁴. מנגד תאגידים שאינם פועלים לאכיפה ראויה של אתיקה צפויים לענישה מחמירה יותר (Mckendall et al., 2002). מטרת הקווים המנחים היא לעודד תאגידים לגבש מכניזם למניעה, איתור ודווח של התנהגות פלילית וכן ליצור אלמנט של ענישה והרתעה מספקת³⁵. הקווים המנחים הפדרליים נועדו ליצור תמריץ לחברות לגבש מנגנוני פיקוח ושיטור פנימיים לגבי עובדיהם³⁶, United States Sentencing Guidelines for Organizations. הקווים המנחים מתפרסמים על ידי הנציבות לענישה פלילית פדרלית: United States

³¹ ת"פ (ת"א) 436805/16 מדינת ישראל נ' סימנס.

³² United States guidelines for organizations 18 U.S.C. 3551 (1991).

³³ בית המשפט העליון אף קבע כי ההנחיות לענישה מחייבות את בתי המשפט: **United States v. Booker** 125, Ct 738, 764- (2005) 768.

³⁴ <https://www.uscourts.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>
United States sentencing commission guidelines manual 2018.

³⁵ U.S Sentencing guidelines- chapter eight: Sentencing of organizations.

³⁶ U.S. Sentencing Guidelines Manual article 841.1 (2018).

Sentencing Commission³⁷. כך קיומן של תכניות אכיפה פנימיות לצד קודים אתיים מוביל לעיתים לענישה מופחתת על פי הקווים המנחים (Wellner, 2005).

תכניות אכיפה של ציות תאגידי (Corporate Compliance Program) כוללות דווח פעיל על התנהגות פלילית של עובדים, פרקטיקה של הנהגת חקירות, תפיסת מסמכים ואיסוף ראיות מצד החברה לצורך שיתוף פעולה עם הרשויות, הכולל דווח על התנהגות פלילית והעברת הראיות המרשיעות לרשויות (Haugh, 2017). קווים מנחים פדרליים אלה לענישה מגדירים מראש לבתי המשפט את גדר האפשרות להטיל סנקציות על תאגידיים. הכללים לוקחים בחשבון קיומו של קוד אתי ותוכנית אכיפה בתאגיד כשיקול במסגרת הדין הפלילי. במסגרת הקווים המנחים בסוגיית הענישה נבחנת הענישה הבסיסית המקובלת לסוג מסוים של הפרות. מעבר לכך, ישנם מספר פרמטרים שעשויים לפעול לכיוון של החמרת הענישה או ההקלה בעונש, ונבחנות הן חומרת העבירה והן מידת האשמה של התאגיד.

במסגרת חומרת העבירה נבדק באיזו מידה התאגיד יוצא נשכר כלכלית ומהו הרווח לתאגיד כתוצאה מההפרה. במסגרת ההיבט של מידת האשמה של התאגיד, ישנם מספר קריטריונים הגורמים להחמרת הענישה. ראשית, נבחן באיזו מידה התאגיד אפשר או תמך בפעולה הפלילית והיה מעורב בה. בהקשר זה נבחנת גם שאלת המעורבות של ההנהלה ונושאי משרה בכירים בתאגיד במניעת הפרות חוק. שנית, נבחנת השאלה אם לתאגיד קיימת היסטוריה של הרשעות פליליות ועברות קודמות. שלישית, נבחן אם ישנה הפרה של הוראה רגולטורית והנחיה שניתנה לתאגיד.

ישנם שני קריטריונים להקלה בענישה כלפי התאגיד. ראשית, נבחן קיומם של נהלים וקוד אתי פורמלי ותוכנית אכיפה פנימית. שנית, נבחן דווח עצמי מרצון וקבלת אחריות על התנהגות לא ראויה ושיתוף פעולה בחקירה. דווח עצמי של התאגיד על עברה שבוצעה לרשויות עשוי להוביל להקלה בענישה³⁸. בקווים המנחים נקבעו גם כללים לבחינת מידת האפקטיביות של תוכנית האכיפה הפנימית, שמטרתה לאתר ולאכוף הפרות של החוק והאתיקה. התוכנית צריכה לכלול מספר היבטים. ראשית, הארגון צריך לקבוע סטנדרטים לאכיפה ופרוצדורות שיש ביכולתם להפחית התנהגות פלילית. שנית, יש צורך שההנהלה תהיה מודעת לתוכן הקוד האתי והסטנדרטים ותהיה לה שליטה סבירה על תוכנית הציות והאכיפה הפנימית. שלישית, יש צורך בקצין ציות שמטרתו לאכוף ולנטר הפרות אתיות. כך לצד הקוד האתי יש צורך בפונקציה של ממונה על ציות בתאגיד ויחידה העוסקת באכיפת הציות לקוד האתי. לקצין הציות צריכות להיות סמכויות אופרטיביות ואמצעים לפעולה כנגד מפרי אתיקה. רביעית, נדרשים ערוצים שיועמדו לרשות עובדים חושפי שחיתויות ויאפשרו להם לגלות בדיסקרטיות קיומן של עברות. לרוב נדרש גם "קו חם" בתאגיד לתלונות עובדים על הפרות של כללים אתיים (Wellner, 2005).

חמישית, קיימת חשיבות לכך שהארגון מיישם תכניות אכיפה בשקיפות ומתוך גילוי נאות כלפי עובדים וגורמים נוספים. שישית, הארגון צריך להימנע ממסירת סמכויות משמעותיות ורגישות לעובדים שהיה ידוע מראש שיש פוטנציאל שיפעלו באופן לא חוקי או יפרו אתיקה או שהיו מעורבים בעבר בפעילות בעייתית מבחינה אתית. שביעית, על הארגון לנקוט בצעדים ופרוצדורות כך שהעובדים ישתתפו בתוכניות הכשרה והדרכה שנוגעות לאתיקה. שמינית, על הארגון לנקוט בצעדים להשיג אכיפה של הנורמות שנקבעו, על ידי ניטור, והנהגת מערכות מעקב שמטרתן לאתר התנהגות לא ראויה בקרב עובדים. כך יש לקיים מערכת של

³⁷United States Sentencing commission: <https://www.ussc.gov/guidelines>.

³⁸ בשנת 2002 תיקון לחקיקה הקיימת קבע דרישה מפורשת שחברות ציבוריות תאמצנה קוד מסוים להתנהגות בתחומים ספציפיים. הדרישה היא להנהלה לגבש תוכנית שליטה פנימית ולבדוק את האפקטיביות של התוכנית (Haugh, 2017). מעבר לאמור, נבחן קיומן של פעולות להשרשת נורמות אתיות ואכיפתן (Mckendall et al., 2002). החברות הציבוריות מדווחות על כך במסגרת הדו"חות הכספיים, כך הדיווח משמש כתמריץ מכיוון שפרסום הדו"חות הכספיים עשוי ליצור מוניטין מסוים לחברה ולהעלות את שווייה.

תיעוד לגבי עובדים ולדווח על התנהגות פלילית לרשות. יש צורך במנגנוני משמעת ואכיפה פנימיים ראויים, שיש בהם כדי לאכוף משמעת כלפי עובדים שחרגו מסטנדרט התנהגות ראוי. תשיעית, לאחר שהתברר כי נעשו הפרות אתיות מסוימות, על הארגון להצביע על כך שנקט בכל הצעדים ההולמים באותן נסיבות לנוכח ההפרות, כדי למנוע בעתיד עברות דומות. זאת תוך התאמה של הקוד האתי ותוכנית האכיפה לעברות שבוצעו. יש לציין שעל פי הקווים המנחים, מתאפשר גם מתן צו לשירות מבחן שלפיו יהיה פיקוח חיצוני על התאגיד ועל יישום של תוכנית אכיפה משלימה להגברת האתיקה והציות בתאגיד, למניעת הפרות עתידיות של החוק. זוהי האפשרות של מתן צו שירות ללא הרשעה כלפי תאגידים.

טשטוש גבולות ויחסי גומלין בין רגולציה וולונטרית לרגולציה כופה

בעידן הנוכחי התגבשה מערכת של יחסי גומלין דיאלקטית בין רגולציה עצמית לרגולציה כופה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 14-15). אומנם, תאגידים מגבשים רגולציה עצמית בדמות קודים אתיים באופן וולונטרי וכתוצאה מיוזמה שלהם שנעשית בספרה החברתית, יחד עם זאת הרגולציה העצמית מושפעת מקיומה של הרגולציה המדינתית הכופה וההפך, באופן שיוצר הזנה הדדית. כך גם לרגולציה עצמית עשויות להיות תוצאות בשדה המשפט ובזירה הרגולטורית (דוניץ קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311). לטשטוש גבולות זה ויחסי הגומלין בין שני הדברים מספר היבטים.

ראשית, תאגידים מפתחים אחריות חברתית באופן וולונטרי על רקע ציפיות חברתיות ודרישות של השוק והצרכנים. החברות נוטות לפתח רגולציה עצמית כזו כיוון שהצרכנים מתגמלים חברות המגלות אחריות. במסגרת מטא-רגולציה, הרגולציה הפרטית שהייתה במקור וולונטרית הופכת להיות כזו הנעשית במסגרת של רגולציה מדינתית (Parker, 2007). כך משפט המדינה קולט לתוכו נורמות שמקורן בשוק החופשי, כך השוק הפרטי והחברה מעצבים את הנורמות שהופכות להיות חלק אינטגרלי מהמדיניות הציבורית. הקוד האתי עשוי לשמש כנקודת ציון למחוקקים שניתן להתייחס אליה כדי לקבוע את הרף הרצוי (McBarent, 2007). קודים אתיים עשויים לשמש עבור מעצבי מדיניות ומחוקקים כנקודת התייחסות בנוגע לסטנדרטים המשקפים התנהגות ראויה בחברה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311). כך למשל, ניתן להגביה את הדרישות בחוק עצמו, תוך התייחסות לנורמות הקיימות ממילא בשוק כרצפת דרישות אתיות מינימליות, שיש לשאוף להגביה אותה. בדומה לכך, שופטים במסגרת הליכים עשויים להתייחס לנורמות הנוהגות בשוק במסגרת קוד אתי כנקודת התייחסות בקביעת הסבירות של הקודים ותוכניות האכיפה הנדרשים מחברות. כך הקביעה כיצד חברה סבירה מצופה לנהוג תושפע מהסטנדרטיזציה המקובלת בקודים אתיים שתאגידים מאמצים בשוק.

שנית, התאגידים מאמצים רגולציה עצמית כדי להימנע מגיבוש של רגולציה כופה כלפיהם. הרגולציה הפרטית מתגבשת במידה רבה בצל הרגולציה המדינתית הכופה, ובמטרה להתחמק מהשתתפות חובות יתר על החברות. כתוצאה מהאפשרות לקיומה של רגולציה מדינתית כופה, בסופו של יום התאגיד נמצא מתחייב בחובות אתיות כלפי הקהילה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311).

שלישית, מעת שהתאגיד אימץ נורמות מסוימות במסגרת קוד אתי, הרי שהנורמות הללו מחייבות אותו והן הופכות להיות כאלה הנתפסות כנורמות רגולטוריות תקפות בעולם המשפט. כך קוד אתי של רגולציה וולונטרית, הופך למעשה לרגולציה כופה המחייבת את התאגיד ומצמיחה כלפיו דרישות מחייבות וסנקציות. זהו למעשה טשטוש גבולות בין הדין המחייב לבין מה שנעשה כרגולציה וולונטרית מעבר לחוק (McBarent, 2007). הפרת הכללים שהתאגיד עצמו קבע בקוד האתי תוכל להצביע על כך שהתאגיד סטה מכללי התנהגות ראויים. מכאן שהפרת הנורמות על ידי התאגיד עשויה לשמש מסד לתביעות כנגדו ולהשית עליו מחויבות משפטית.

כך במשפט האמריקאי הקוד האתי עשוי לשמש גם כחרב ולא רק כמגן וכבסיס לתביעות כנגד החברה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 311). מעת שהחברה התחייבה לנורמות מסוימות במסגרת הקוד האתי, הרי שעליה לקיים אותן והפרתן עשויה להיות לחברה לרועץ. הפרשה המרכזית בנושא זה היא פרשת *Kasky v Nike*. בפרשה משנת 2003 נדון מעמדו של קוד אתי בבית המשפט העליון של קליפורניה³⁹. הפרשה התעוררה בעקבות חרם צרכנים על חברת נייק על רקע תנאי עבודה מקפחים במפעלים באסיה, שנטען שכללו לעיתים אף עבודת ילדים, עבודה בשכר זעום מתחת למינימום בסדנאות יזע, ועוד (Michaels & Hennebel, 2019). באותה פרשה נטען שהחברה הצהירה כי היא נוהגת בהגינות עם עובדיה, וקבעה כללים לתנאי עבודה הולמים במסגרת קוד אתי. זאת במסגרת מסע יחסי ציבור בניסיון לשפר תדמיתה ובתגובה לחרם הצרכנים. ברם, התברר כי הונהגו תנאי עבודה לא ראויים במפעלים שייצרו עבור נייק במדינות עולם שלישי תוך ניצול של עובדים. באותה פרשה נפסק כי לקוד אתי אכן מעמד מחייב ותקף בדין. כתוצאה מכך מעת שהחברה קבעה מדיניות מסוימת בקוד האתי, הרי שהנורמות שבקוד נתפסות כמחייבות מבחינה משפטית (McBarnet, 2007). על כן ניתן לדרוש מהחברה לעמוד מאחורי התחייבויותיה במסגרת הקוד האתי⁴⁰. כך נקבע כי ניתן להסתמך על הקוד האתי כמסד לתביעה כנגד תאגיד הספורט "נייק" בגין התבטאויות מטעות ומצג שווא (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 14-15). התביעה כנגד החברה, שהתבססה על הצהרות מטעות של החברה במסגרת הקוד האתי, התקבלה. כך הקוד האתי הוכר כבעל מעמד בדין וכבסיס לתביעות פוטנציאליות כנגד תאגידים שעשויים להיות מחויבים לעמוד בכללים שהם עצמם קבעו (Sutton, 2003).

רביעית, סטייה מכללי התנהגות שהתאגיד עצמו קבע במסגרת קוד אתי עשויה לשמש בהקשר הפלילי כמסד להוכחת מחשבה פלילית. מעת שהתאגיד עצמו קבע נורמות מסוימות בקוד אתי, הרי שהדבר עשוי להצביע על מודעות של התאגיד לנורמות ספציפיות ולחובה לנהוג לפיהן. על כן במשפט האמריקאי חריגה מהנורמות המעוגנות בקוד האתי מצביעה לעיתים על מחשבה פלילית של התאגיד ועשויה לבסס הרשעה של התאגיד בפלילים⁴¹ (Bucy, 2009). כך נוצר טשטוש גבולות בין קביעת הדין בבתי המשפט שקובעים נורמות רגולטוריות כופות, לבין הקוד האתי והסטנדרטים שקבע התאגיד עצמו באופן וולונטרי.

גם בדיני נזיקין ניתן לראות תופעה דומה בדין האמריקאי של יחסי גומלין בין רגולציה פרטית לרגולציה מדינתית. כך סטייה של תאגיד מכללי ההתנהגות שהוא עצמו קבע עשויה לבסס קשר סיבתי בין המעשה לנזק והפרה של חובת הזהירות. זאת באופן שבו בתי המשפט ישתמשו בסטייה מהקוד האתי כדי להשית חובות על התאגיד בנזיקין. יש לציין שגם בארץ בתחום דיני הנזיקין קיומו של קוד אתי דווקא עשוי להביא להטלת אחריות על התאגיד. בפרשות שונות בנזיקין עצם פרסומו של קוד אתי אף שימש מסד לחיזוק האפשרות להטיל אחריות על התאגיד. קיומו של קוד אתי המתייחס לחובות של התאגיד כלפי לקוחותיו ולמערכת היחסים עמם, שימש על מנת לבסס אחריות של התאגיד כלפי הלקוחות בהפרת אותן חובות. כך בפרשת **בנק המזרחי**, ציטט בית המשפט מתוך הקוד האתי של הבנק על מנת לבסס את האפשרות להטלת אחריות נזיקית על הבנק⁴². הפרת הנורמות המצויות בקוד האתי כלפי הלקוחות חזקה את הפרת חובת הזהירות המוטלת על הבנק ושמשה כתשתית לחיוב בנזיקין⁴³. במקרים מתאימים ניתן לאמץ פרקטיקה דומה גם בפלילים וזאת במצבים ספציפיים שבהם התאגיד סטה מנורמות התנהגות ראויות ובתנאים מסוימים שבהם ראוי להחמיר בעונש, אלה יפורטו בהמשך.

³⁹ *Kasky v. Nike Inc.* 45. P. 3d. 243 S.C.t (Cal 2002).

⁴⁰ נפסק כי לחברה לא תעמודנה הגנות במסגרת הזכות לחופש ביטוי - תיקון אחד לחוקה האמריקאית. זאת מכיוון שבעת שעסקין בחופש ביטוי מסחרי, להבדיל מחופש ביטוי פוליטי, הרי שתתכנה הגבלות נרחבות על הזכות לחופש ביטוי.

⁴¹ *Toussaint v. Blue Cross & Blue Shield of Michigan* 408 Mich. 579, 614-615 292. N.W 2D 880-892 (1980);

Reese v. Seaboard Coastline R.R. 360 So. 2d 27,29 (Fla. Dist. Ct. App. 1978).

⁴² ת"א (ב"ש) 3010/09 **בנק מזרחי טפחות נ' מרים בני ואח'**.

⁴³ ת"א (ת"א) 1293/09 **אל שרד בע"מ נ' יובנק בע"מ**.

הסוגייה של שימוש ברגולציה וולונטרית אל מול הסדרת אחריות תאגידית בחוק - גדר השיקולים

קיימים מספר טעמים המצדדים, לכאורה, ברגולציה המדינתית המסורתית, לפיה קודים אתיים נותרים בספירה של הרגולציה הפרטית ומתגבשים באופן וולונטרי לחלוטין, ואינם זולגים לעיגון במסגרת רגולציה בספרה המדינתית. ראשית, על אף הקושי בהרשעת תאגידים בעבירות פליליות, להבדיל מיחידים, הרי שקיימת תכלית בסיסית העומדת מאחורי הטלת אחריות כזו גם על חברות. התכלית היא שמירה על שלטון החוק, והגברת אחריותיות ואמון הציבור במערכות החוק. לעומת זאת, חסינות של תאגידים מאחריות פלילית ומתן הקלות לתאגידים מעלה קושי. מצב כזה יוצר תחושה של פגיעה במושג השוויון בפני החוק ותחושה של השפעת יתר של אליטות, תאגידים חזקים ובעלי הון על החברה והממשל, תוך התחמקות מאחריות פלילית מתאימה (Uhlmann, 2016). דוגמא לכך היא המשבר הפיננסי של 2008, שעל אף היקף הנזק הגדול שגרם, לא הוביל לאף הרשעה פלילית של התאגידים מתחום הפיננסים והבנקאות.

שנית, ניתן לטעון שקיים חשש שקוד אתי ישית מגבלות יתר על חברות, יטיל עליהן הוצאות, ויפעל באופן שמונע את החופש של החברה לפעול במישור העסקי וכך יצמצם את רווחיה. קוד אתי כזה יכביד על החברה כאשר היא מבקשת לפעול להגשמת תכליתה הכלכלית. בסופו של דבר במבט רחב הדבר עשוי לפגוע במשק ובצמיחה הכלכלית וכן בתחרות ובפועלו של השוק החופשי. יש לזכור שהסדרה של אחריות תאגידית בתחום קודים אתיים בחקיקה, מוסיפה נדבך נוסף על מערך הכללים הרגולטוריים הקיים, ונוצר עומס בירוקרטי על המערכת הציבורית, שנדרשת לגבש כללים ולאכוף אותם. במקביל נוצר עומס על התאגידים שנאלצים להידרש לפן נוסף של רגולציה מכבידה. לעיתים עיגון מסוג זה של רגולציה עצמית בחקיקה יוצר מצב של רגולציית יתר. מצב זה אף עשוי להרתיע תאגידים בינלאומיים מלהגיע לישראל ולגרום לאחרים לעבור למדינות שבהן הסביבה העסקית אינה מתאפיינת ברגולציה רבה. על אף שהסדרת רגולציה עצמית בחוק מאפשרת לתאגיד חופש לבחור אם לאמץ את הקוד האתי ואם לאו, הרי שתאגידים ידחפו לעשות זאת מעצם ההסדרה של הדבר בחוק. יחד עם זאת, ככל שהרגולציה מקנה הגנות לתאגיד בהליכים פליליים, הרי שאין בכך חסרון משמעותי.

שלישית, המעבר מתוכניות אכיפה פנימיות, שהן וולונטריות לחלוטין ואין להן נגיעה לדין, למצב שבו החקיקה עצמה מכירה בתוכניות, עשוי להיות בעייתי. זהו מעבר מהספרה של רגולציה עצמית של התאגיד למצב שבו ישנה פורמליזציה של קוד אתי ותוכניות אכיפה, והן הופכות להיות כאלה שנקבעות בחסות החוק עצמו. הקושי במצב זה טמון בכפייה מלאכותית של נורמות התנהגות שהתאגיד לא התכוון לאמץ מלכתחילה (Haugh, 2017). תוכניות האכיפה עשויות להיות לא יעילות, כיוון שמדובר בהתנהגות שהתאגידים ועובדיהם נאלצים לאמץ לאור הנורמה הנוהגת בענף, שזוכה לגיבוי שלטוני. רביעית, ניתן לטעון שעולה חשש שתאגידים ייטו לאמץ תוכניות אכיפה יקרות, שהמשאבים הרבים המושקעים בהן אינם מצדיקים את קיומן, רק במטרה להתחמק מאחריות פלילית.

חמישית, שימוש רווח בתוכניות אכיפה פנימיות חלף אכיפה מדינתית משמעותית, יוצר חשש למשוא פנים ואפליה באכיפת הדין הפלילי בין נאשמים מסוגים שונים, כאלה הכפופים למשטרי אכיפה פנימיים מול אלה שמטופלים על ידי מערכת אכיפת החוק הרגילה. הדבר פותח פתח לפגיעה בעקרון שלטון החוק, המקבל משנה תוקף בתחום הפלילי. הדבר נכון במיוחד לגבי עובדים ומנהלים הנאשמים בהליכים פליליים בנוגע לפעילות שלהם במסגרת התאגיד, לצד התאגיד עצמו או לבדם. בנוסף המערכת הפלילית הופכת, במצב שבו מתאפשר קיומן של תוכניות אכיפה פנימיות, למבוזרת ומתאפיינת בחוסר תאום מערכתי והעדר עקביות, כאשר האכיפה של הדין הפלילי נעשית באופן בלתי שיטתי על-ידי תאגידים שונים (Haugh, 2017). שביעית, קיים חשש לפיו עיגון הפרקטיקה של קוד אתי בחוק עצמו יוביל לירידה ברמה האתית של החברה דווקא, ולא לעליה. כיוון שהקוד האתי ייצור נורמה מסוימת, עובדים ומנהלים ייטו להסתפק בהתנהגות שעולה

בקנה אחד עם המינימום הנדרש בחוק ותו לא. במצב כזה ניתן לטעון שהסדרת הרגולציה העצמית של תאגידיים בחקיקה, תביא בסופו של יום לנסיגה ברמה האתית של התאגידיים (Wellner, 2005). יחד עם זאת, ניתן לטעון שהמחוקק יכול לראות בקודים אתיים מקובלים בשוק כאמת מידה מינימלית, שהמחוקק עשוי להחליט להגביה אותה במסגרת דרישות החוק.

על אף האמור לעיל, דומה כי ראוי עקרונית לבכר שימוש ברגולציה רכה, אשר נותנת תוקף לקודים אתיים בחסות החוק, על פני רגולציה מסורתית כופה. קיימים מספר טעמים לכך. ראשית, במצב הדברים כיום שבו מונהגת רגולציה מדינתית כופה, תאגיד עשוי לשאת באחריות על אף שעובדיו פעלו בניגוד לכללים הברורים שהתאגיד עצמו התווה בנוגע להתנהגות ראויה, ואף בניגוד להנחיות של מנהלים בכירים יותר. כך יתכן מצב שבו בשל התנהגות של מספר מצומצם של עובדים, החורגת מכללי התנהגות שהתאגיד קבע, יוטלו סנקציות פליליות. לעיתים עברה עשויה לנבוע מאג'נדה אישית של עובד פלוני, מבלי שהדבר עולה בקנה אחד עם עמדת החברה ומדיניותה. ראוי היה, אם כן, לקחת בחשבון את קיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות כבסיס למתן הגנות לתאגיד בפלילים.

שנית, יש מקום לעודד רגולציה פנים ארגונית בדמות קודים להתנהגות ראויה ותכניות אכיפה ובקרה. בעניין זה ראוי לעשות שימוש בכלים של מקל וגזר ולתת לתאגיד גזרים בעת הנהגת נהלים שמעודדים מניעת שחיתות וקידום שלטון החוק. קיומם של קודים אתיים ותוכניות אכיפה פנימיות של אתיקה משפרים את ההתנהלות של התאגיד ואת הנורמות השוררות בחברה בכללותה. בהקשר לכך ראוי שלא תוטל אחריות על חברות, כאשר מוכח קיומה של מדיניות ברורה לאכיפת החוק. יש לקחת בחשבון שככל שהרגולציה תתעלם מקיומם של קודים אתיים ותאפשר הטלת אחריות פלילית במצבים אלה, הרי שהדבר יצור תמריץ שלילי לתאגידיים מפני אימוץ רגולציה עצמית של אתיקה. לעומת זאת, מתן תוקף משפטי לקוד האתי במסגרת הליכים פליליים יוביל לנטייה של תאגידיים לפתח קודים אתיים (Walsh & Pyrich, 1995). הדבר יסייע להנחלת תרבות ארגונית ראויה בקרב תאגידיים, וכן להשרשת נורמות התנהגות ראויות בחברה בכללותה. חיזוק הנטייה של תאגידיים לפתח תכניות אכיפה פנימיות הוא בעל חשיבות רבה ולעיתים חינוך, הדרכה והכשרה פנימיים, עשויים לסייע במיגור תופעות שליליות, יותר מאשר הטלת אחריות פלילית באמצעות אכיפה פורמלית נוקשה.

שלישית, אחד החסרונות הבולטים באכיפה שלטונית בהקשר הפלילי הוא המגבלות של הטלת סנקציה הפלילית. האפקט של הענישה הפלילית והשתת סנקציות פליליות על תאגידיים, להבדיל מאנשים בשר ודם, הוא כאמור מאוד מוגבל. זאת במיוחד על רקע העדר הקלון בהטלת סנקציות כאלה. במקרה כזה שימוש בתוכניות פנימיות לאכיפה טומן בחובו יתרון. יש לזכור כי האפקטיביות הרבה של סנקציה פלילית נובעת מכך שהיא מאפשרת גם שלילת חרות והטלת עונשי מאסר. ברם, בכל הנוגע לתאגידיים קיים ספק בנוגע למידת האפקטיביות של סנקציות מסוג זה, כאשר לא ניתן לשים תאגיד שהוא אישיות מלאכותית מאחורי סורג ובריא. החומרה היתרה של הסנקציה הפלילית קיימת כל עוד עסקינן בישות שהיא בשר ודם, אך אינה נושאת אופי דומה שעה שעסקינן בתאגידיים. על כן יש להעדיף תחת ההליך הפלילי, את הסדרת הנהגת קודים אתיים ומנגנוני האכיפה הפנימית בתאגיד.

רביעית, הטלת קנס גבוה בפלילים עלולים להוביל לפגיעה כלכלית בחברה ובעידן של מודעות צרכנית גם להימנעות של צרכנים מלרכוש מוצרים של החברה. פגיעה כלכלית בחברה כתוצאה מתשלום קנס גבוה או אובדן מוניטין יפגעו בסופו של דבר גם בגורמים נוספים כגון עובדי החברה ומשפחותיהם. אשר לחברות שלהן עסקים גלובליים, הרי שחריגה מהתנהגות תקינה והרשעה פלילית עלולים להביא להימנעות של גורמים בינלאומיים מלהתקשר ולנהל עסקים עם החברה. לעיתים הרשעה פלילית עשויה למנוע מתאגיד להתחרות במכרזים ממשלתיים וציבוריים. הטלת קנס גבוה עשויה להביא חברות מסוימות לכדי חדלות

פירעון ולפירוק החברה ללא שהיא יכולה לעמוד במחויבויותיה. במקרה כזה העונש למעשה מושת בפועל לא על התאגיד עצמו מבצע העברה או העוולה, אלא על העובדים, על בעלי המניות ולעיתים על בעלי ענין שונים והציבור. על כן יתכן שהטלת אחריות על תאגיד שגוררת הטלת קנס גבוה במקרה של שחיתות, אינה מניבה את התוצאות הרצויות ואף מסבה נזק. חמישית, יתרון נוסף הטמון בהסתמכות על קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות, חלף אכיפה פלילית מדינתית נוקשה, הוא חסכון כספי למדינה והשגת יעילות (Potoski & Prakash, 2005). קידום תכניות אכיפה פנימיות של אתיקה בתאגידים, יקל על נטל האכיפה של המדינה. שימוש ברגולציה מסורתית נוקשה ובהליכים פורמליים פליליים כלפי תאגידים הוא בעייתי. מבחינה כלכלית הליכים פליליים דורשים עלויות ומשאבים רבים מצד המדינה. כך שהימנעות משימוש ברגולציה מסורתית נוקשה יוצרת יעילות ומאפשרת השגת תוצאה דומה באמצעות השתת העלויות על המגזר העסקי עצמו (אטלן וגלזר, 2010).

שישית, יתרון נוסף הוא הגמישות של קודים אתיים. ניתן לשנות קודים אתיים בנקל ולהתאימם לשינויים בתאגיד עצמו ובסביבה העסקית ולשנויים טכנולוגיים (דויטש, 2002), בניגוד לרגולציה מסורתית שהיא נוקשה יותר. היתרון בהסדרה מדינתית של רגולציה עצמית תאגידית הוא בכך שהסדרה כזו מאפשרת גיוון, התאמה למצבים ספציפיים ולנסיבות משתנות, לעומת הרגולציה המדינתית המסורתית הכופה שהיא נוקשה וכללית (ידין, 2014). כמו כן ניתן לעגן בקודים אתיים כללים נוספים מעבר לאלה שמקובל לעגן בחוק עצמו (דויטש, 2002). שביעית, קל יותר לאכוף קודים אתיים בהשוואה להוראות חוק. כיוון שעסקינן בקודים וולונטריים, כאשר התאגידים הם אלה שבודקים את עצמם, הם נכונים לשתף פעולה עם הדברים. זאת בניגוד לאכיפה פלילית רגילה, שעמם ספק אם התאגיד ישתף פעולה (דויטש, 2002). שמינית, יש לזכור כי הדין הפלילי ומנגנוני אכיפה מדינתית מסורתיים פועלים רק אקס פוסט, למיצוי הדין עם עבריינים. לעומת זאת, קודים אתיים פועלים לחינוך מראש (אטלן וגלזר, 2010). החשיבות בהכרה במעמד של קוד אתי במסגרת החקיקה היא בקביעת רגולציה אקס-אנטה, אשר קובעת מראש מדיניות ברורה ומכוונת התנהגות.

תשיעית, יש לציין שאכיפה פנימית בתאגיד היא לעיתים אפקטיבית יותר מאשר ניסיון לאכוף נורמות באמצעות החוק הפלילי. הדבר נובע בין השאר מכך שתאגיד עצמו יכולות של שליטה על עובדיו ואפשרות ממשית למנוע מהם לנקוט צעדים לא ראויים. לתאגיד נגישות לידע ספציפי ומידע על תהליכים הנוגעים לארגון עצמו, על כן התאגיד יודע באופן הטוב ביותר כיצד למנוע התנהלות לא תקינה. על כן התאגיד עצמו יכול להביא להנחלת נורמות של התנהגות עסקית ראויה באופן יעיל יותר.

מודל להכרה במעמדו של קוד אתי ורגולציה עצמית - שרטוט קווים בשאלת המודל הראוי

דומה כי רצוי לגבש מנגנונים של רגולציה רכה שיאפשרו מתן תוקף משפטי לקודים אתיים בהקשר הפלילי. נראה כי ראוי לאמץ את המודל האמריקאי של קווים מנחים להטלת אחריות על תאגידים. קוים אלה צריכים להיקבע בחוק ובמסגרתם יפעלו בתי המשפט לאחר מכן למתן הגנות בהליך פלילי.

במרבית המקרים יש לראות בקוד אתי אמת מידה שיש לקחת בחשבון במסגרת מדיניות הענישה. במקרים חריגים ניתן גם להתחשב בקיומו של קוד אתי לצורך הימנעות מהרשעת התאגיד או לצורך מתן צו מבחן ללא הרשעה. מעבר לקיומו של קוד אתי ישנם קריטריונים נוספים מצטברים שצריכים להישקל כשבוחנים אם ראוי להקל בענישה. קיימים מספר פרמטרים שיש לבחון בהקשר זה. ראשית, במישור הפלילי הדין הקיים בעיקרו אינו מבחין בהכרח בין עבירות הנעשות על ידי מנהלים בתפקידים זוטרים לבין מנהלים בכירים. למעשה, הגישה שהתקבלה בפסיקה היא גישה פונקציונלית בעיקרה (על פי מהות התפקיד) ולא רק היררכית (על פי המעמד בהיררכיה הניהולית)⁴⁴. כך יש התחשבות בסוג התפקיד שמבצע העובד. גם אם הוא עובד זוטר

⁴⁴ ע"פ 103/07 הורוביץ נ' מדינת ישראל.

תתכן לעיתים הטלת אחריות כל עוד התפקיד רלוונטי להפרת החוק. אומנם נבחן גם המבחן ההיררכי, אבל לעיתים גם מעשיהם של מנהלי בדרגים נמוכים נתפסים ככאלה שמקימים אחריות פלילית לתאגיד. בהקשר לכך ראוי שהדרגה של העובד ומידת קרבתו להנהלה הבכירה תילקח תמיד בחשבון, שעה שבוחנים אם ניתן לייחס לו מחשבה פלילית על בסיס תורת האורגניזם. כאשר עסקינן במנהלים זוטרים, הרי שהנטייה צריכה להיות להימנע מהטלת אחריות פלילית על רקע קיומו של קוד אתי.

שנית, יש לבחון אם ההנהלה הבכירה פעלה לקביעת מדיניות שתכליתה מיגור התנהגות שלילית. ככל ששדרת הניהול הבכיר והדירקטוריון פעלו באופן נחרץ לאימוץ קוד התנהגות הולם ולהטמעת נורמות ראויות, הרי שיש מקום להעניק הגנה לתאגיד.

שלישית, יש לבחון אם ההתנהגות השלילית של מנהלים ועובדים מובילה בהכרח ליתרון כלכלי לתאגיד ומשפרת את מצבו. ככל שהעברה אינה יוצרת יתרון לתאגיד, הרי שאין מקום להטיל חבות משמעותית על התאגיד בעקבות הפעולה של עובדיו. זאת גם אם העובד התכוון להיטיב עם התאגיד. הדין הקיים לעיתים אינו מבחין בין עברות שמטיבות כלכלית עם התאגיד לבין עבירות שנעשו על ידי העובד במחשבה להיטיב עם התאגיד עצמו, אך בפועל אינן משפרות את מצבו ואינן מצמיחות תועלת כלכלית. הדין בעניין זה אינו ברור. בהקשר זה הקו הראוי הוא הקלה בהטלת אחריות על תאגיד שאימץ קוד אתי, ככל שהעברה אינה מטיבה עם התאגיד עצמו. אומנם, ניתן לטעון, לכאורה, שקיימת לתאגיד אחריות שלוחית מסוימת לעברות המתבצעות תחת קורת הגג שלו ובמסגרת מקום העבודה. אולם, לנוכח קיומם של קוד אתי ותוכניות לאכיפה בארגון, יש מקום לזקוף את הדבר לזכות התאגיד.

רביעית, יש לבחון אם התאגיד פועל לפילנטרופיה תאגידית לצד האימוץ של קוד אתי. פעילויות המטיבות עם החברה והקהילה צריכות לשמש כמסד למתן הקלות בהליכים פליליים. לעניין זה יש לדרוש שהפילנטרופיה תהיה קבועה, לאורך זמן וקרובה לליבת העשייה של החברה. תרומות נקודתיות וספורדיות בלבד לא תוכלנה לבסס הקלות בפלילים.

בנוסף לאמור, יש להציב דרישות הנוגעות לתוכן הקוד האתי עצמו. יש לדרוש קוד אתי עבה שעומד בתנאים מסוימים כתנאי למתן הקלות בפלילים, ולצדו תוכנית אכיפה סבירה. בהקשר זה על הקוד האתי לעמוד במספר קריטריונים. קריטריון ראשון הוא התאמה לאופי הפעילות של התאגיד. לעניין זה יש לבחון את אופי הפעילות העסקית של הארגון ואת סוג הסכנות הקיימות לחריגה מסטנדרט התנהגות ראוי לאור האופי של הפעילות הספציפית בארגון. המציאות מראה שלעיתים תאגידיים מאמצים קודי התנהגות כלליים וסטנדרטיים שאותם הם מעתיקים ממקומות אחרים, על אף שלקוד אין קשר ישיר לפעילות הספציפית של התאגיד, והקוד אינו בנוי באופן מיטבי. על כן יש לדרוש גיבוש קוד אתי מתאים, שעשוי לפעול כנגד החששות הספציפיים שעולים בכל הנוגע לפעילות הקונקרטית של אותו תאגיד. כך יש לדרוש התאמה של הקוד האתי הנהוג בתאגיד לצורך מיגור תופעות שליליות ספציפיות האופייניות לאותו תאגיד, כתנאי לתחלת הגנה מפני הטלת אחריות. לצד זה, יש להציב דרישות מהארגון לפעול על מנת לקבוע אמצעי פיקוח וניטור שתכליתם הגנה מפני סוג ההתנהגות הספציפי שממנו עולה חשש בכל הנוגע לארגון.

קריטריון שני נוגע להיסטוריה של הפרות חוק ואתיקה בתאגיד. לעניין זה יש לדרוש שהקוד האתי יתאים להיסטוריה של התנהגויות שליליות באותו תאגיד. במקרה של הפרות חוק וחריגה מסטנדרטים ראויים שאירעו בעבר, יש מקום להתאים את הקוד האתי לצורך שעלה במציאות למיגור התנהגות שלילית מסוימת. קריטריון שלישי נוגע לפרקטיקה הנוהגת בתעשייה הרלוונטית בנוגע לסטנדרטים של אתיקה. לעניין זה, יש לבחון את הפרקטיקה המקובלת בשוק ולבדוק את הקודים האתיים ותוכניות האכיפה הנוהגות. במקרה שבו תאגיד אינו פועל להנהגת רף אתי המקובל באותו ענף, אלא מנהיג רף אתי פחות מכך, הדבר מצביע על

כך שעסקינן בקוד אתי דק שאינו עומד בדרישות וצריך להטות את הכף לכיוון של הטלת אחריות רחבה יותר על התאגיד.

קריטריון רביעי נוגע לדרישה שהקוד האתי ישקף ערכים אתיים שהם מעבר לחוק עצמו. לעניין זה יש לדרוש שהקוד האתי לא ישקף רק את הקבוע בחוק הפלילי, אלא יהיה מבוסס על אתיקה ועל כללים שהם מעבר לחוק עצמו. הקוד צריך לשקף נורמות ערכיות וכללים של הגינות במובן הרחב, שהם מעבר לציות לחוק בלבד. הדרישה נעוצה בכך שקודים אתיים שהם חיקוי של הקבוע בחוק הפלילי בלבד אינם מביאים למיגור חריגה מכללי התנהגות תקינים. נהפוך הוא, לעיתים הם אף עשויים להביא להתגברות הפרות אתיות מצד עובדים בתאגיד, כיוון שלעובדים אלה קיים כר נרחב יותר של אפשרות להצדיק לעצמם התנהגות בלתי הולמת (Haugh, 2017). במצב כזה, התנהגות שנתפסה בעבר אולי כבעייתית מוסרית, הופכת להיות תקינה בעיני העובדים, מכיוון שאיננה נכללת בקוד האתי. מצב זה מאפשר לעובדים להצדיק לעצמם בקלות רבה יותר התנהגות בעייתית (Haugh, 2017). כך הדבר עשוי להוביל להתגברות של התנהגות בלתי הולמת בקרב התאגידים.

המצב הרצוי אם כן הוא שקודים אתיים יתייחסו לחובה כללית של אתיקה והקפדה על הגינות כלפי מגוון בעלי עניין, ולא יתרכזו רק בקיום הדוק של דרישות החוק בלבד. קוד אתי כזה, רצוי שיכלול קווים מנחים לעובדים ומנהלים כיצד להימנע מנזקים לציבור, לסביבה ולצד ג', וכיצד לשמור על הזכויות והאינטרסים של בעלי עניין שונים. מתן הגנה לחברות שהנהיגו קוד אתי במצב כזה, עשוי להוביל לאימוץ סטנדרטים שהם מעבר לחוק. כך ניתן יהיה להטיל אחריות על תאגידים גם כאשר ההתנהגות הבעייתית נוגעת לתחומים שטרם הוסדרו בחוק, אך מהווים התנהלות בעייתית שהסבה נזק לציבור. למשל, הטלת חובה על תאגידים בגין נזקים בריאותיים או סביבתיים שנגרמו בשל חומרים שהתגלו כמסוכנים, עשויה להתקיים גם במצב שבו החוק עצמו טרם התייחס לחומרים מסוג זה.

קריטריון חמישי הוא שהקוד האתי יציב דרישות לעמידה בכללי האתיקה של החברה לגבי כל הגורמים בשרשרת אספקת המוצר. היינו גם חברות בנות, עובדים במיקור חוץ, סוכנים ועובדי קבלן צריכים להיות כפופים לקוד האתי. הצורך בכך מתחדד בעידן הגלובלי שבו פירמות מבזרות על פני מדינות, וחלק ניכר מהפעילות נעשית במסגרת מיקור חוץ (McBarnet, 2007). כך גם יש לדרוש שהקוד האתי יהיה תקף בכל המפעלים של החברה, ולגבי חברות בינלאומיות גם לגבי מפעלים מעבר לים ובמדינות עולם שלישי. הצבת דרישה כזו לכפיפות של כלל הפעילות של החברה לקוד האתי ובכלל זה פעילות גלובלית ופעילות של קבלני משנה, תוכל ליצור שרשרת ערך (value chain).

יש לציין שפסק הדין של נייק בפרשת *Kasky v Nike*, מדגים כיצד שימוש בקוד אתי דק שאינו מלווה בתוכנית אכיפה סבירה אינו יכול לחולל שינוי משמעותי בהתנהגות העסקית (McBarnet, 2007). נייק לא דאגה לגבש קוד אתי עבה שיחול באופן רחב על כל שרשרת אספקת המוצר שלה, ובכלל זה על פעולה של סוכנים, וגורמים קשורים בסין ואינדונזיה, על אף הצהרותיה שהקוד מחייב גם ספקים. אלה מצדם הפרו את כללי הקוד האתי ופעלו תוך הפרת חוקי עבודה והנורמות האתיות של החברה. קוד כזה הוא בעייתי ויש מקום לדרוש מחברות לגבש קוד משמעותי שיחול על כל שרשרת אספקת המוצר ושיהיה מלווה בצעדים פרוצדורליים מתאימים ליישום הקוד. יש לדרוש מהחברות לנקוט בצעדים כדי לאכוף את הקוד האתי על גופים קשורים כגון קבלני משנה, וזאת באמצעות הכללת התחייבות לכפיפות לקוד האתי במסגרת חוזים עם ספקים וקבלנים. כן יש להטיל אחריות על החברה גם במקרה של הפרות חוק על ידי קבלני משנה, חברות בנות וגורמים קשורים אחרים.

מעבר לאמור לעיל, יש לבדוק את מידת האפקטיביות של תכניות האכיפה הפנימיות עצמן כתנאי למתן הקלות לתאגיד. בנוגע לקיומן של תכניות אכיפה פנימיות יש להציב מספר קריטריונים נוספים לקיומן של תכניות אכיפה ממשיות ופרוצדורות מידתיות. קריטריון ראשון הוא דרישה לשקיפות של הקוד האתי. לעניין זה יש לדרוש פרסום והפצה של הקוד האתי לעובדים ולמנהלים לכל הפחות, ורצוי גם לציבור הרחב ולבעלי העניין השונים. הדבר עשוי להתבצע באמצעות העלאת נוסח הקוד האתי לאתר החברה. יש לבחון אם הקוד האתי נתלה במקום ברור על לוח מודעות, נשלח לעובדים באופן רשמי ואף מהווה חלק מהסכם העבודה בתאגיד. זאת כתנאי להכרה בו במסגרת מתן הקלות לתאגיד.

קריטריון שני נוגע להתאמת ההיקף והאופי של תוכנית האכיפה להיקף הארגון. לעניין זה יש לבחון את גודל הארגון. ככל שעסקינת בתאגיד גדול במספר העובדים והיקף פעילותו, כך יש לדרוש שתוכנית האכיפה תהיה מקיפה יותר וכוללת גם הכשרה וחינוך לאתיקה. הדבר נכון ביתר שאת לגבי תאגיד המספק שירות לציבור רחב של לקוחות, שבו קיימת חשיבות גדולה לפעילות הוגנת מול הקהילה. זאת לעומת תאגידי קטנים שבהם למנהלים קל יותר לפקח באופן אישי על הנעשה. יש לתת את הדעת על כך שבחברות קטנות, קל יותר להגשים את התכלית ההרתעתית של תורת האורגנים. כך, יש לבחון את טיב והיקף הפעילות העסקית. למשל, אם עסקינת בחברה בינלאומית הדבר יטה את הכף לכיוון דרישה למנגנונים ואמצעי אכיפה מקיפים יותר בכל הנוגע להכוונת התנהגות אתית. ככל שעסקינת בחברה גדולה ובה מספר גדול של עובדים והיקף פעילות עסקית גדול, יש מקום לצפות לגיבושו של הליך הטמעה של הכללים האתיים. בהקשר זה יש לדרוש קיומן של תכניות הכשרה לגבי כללי האתיקה של החברה ובהליכים שמטרתם קיום כללי אתיקה. כך למשל יש לדרוש קיומן של הדרכות לכלל עובדי החברה במסגרת השתלמויות או לומדות ייעודיות.

קריטריון שלישי נוגע לאופי התאגיד. לעניין זה יש לבחון את סוג הארגון והענף בו הוא פועל. בהקשר זה יש לבחון אם עסקינת בתחום בעיתי רווי סיכונים. ככל שזהו ענף שבו קיים חשש מתמיד לגלישה לביצוע מעשים פליליים או ענף שבו ישנה שכיחות רבה של עברות מסוימות, החשיבות בקיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה עולה. על כן, במקרה כזה יש לדרוש תכניות משמעותיות יותר.

קריטריון נוסף הוא השאלה אם התאגיד הוא בעל זהות ציבורית או פרטית. לעניין זה, ככל שלתאגיד אופי ציבורי, שנובע בין השאר מבעלות ציבורית או אף מזיקה הדוקה לרשויות הציבור, וממון מכספי ציבור, כך יש מקום לדרוש קיומן של תכניות אכיפה משמעותיות. כך ניתן לצפות בחברה ממשלתית כמו רכבת ישראל לתוכניות אכיפה מוגברות, לעומת כאלה שנצפה למצוא בחברת היי טק. קריטריון נוסף הוא אספקת שירות חיוני או נדרש לציבור. לעניין זה יש לבחון את אופי השירות שהארגון מספק ובאיזו מידה עסקינת בשירות חיוני. כך ניתן לדרוש מחברות המספקות שירותים חיוניים, כמו חברת מקורות המספקת מים, מידה מוגברת של עמידה בכללי אתיקה. דומה כי ניתן לדרוש זאת גם אם השירות מופרט או פרטי, אך מטבעו הוא חיוני ונדרש לציבור. כך הדבר למשל בשירותים ציבוריים מסחריים (Utilities) שהופרטו לציבור, דוגמת שירותי חשמל או טלפוניה מופרטים.

בשלושת המקרים האחרונים, שבהם התאגיד בעל אופי מיוחד, ארגון הפועל בסביבה שיש בה סיכונים מיוחדים ומתמשכים, מצב של אספקת שירות חיוני או כשהתאגיד בעל אופי ציבורי, יש לדרוש קיומן של מוסדות לאכיפת הדין בתוך התאגיד. במקרים שכאלה הדרישה לקיומן של הליכים פורמליים שנועדו לברר פרשות של חריגה מסטנדרט התנהגות ראוי, צריכה להיות בתוך הארגון עצמו. כחלק מקיומן של תכניות אכיפה פנימיות יש לצפות גם לכך שבתאגיד יהיה ממונה אתיקה שתפקידו לפקח ולאתר עבירות אתיות. בשלושת המקרים האחרונים, יש לדרוש קיומן של הליכי אכיפה ופרוצדורות ברורות לנקיטת צעדים כלפי עובדים ומנהלים שחרגו מסטנדרט ההתנהגות שנקבע ואף קיומה של ערכאה משמעתית כמו וועדת משמעת שהיא טריבונל פנימי לברור הפרות אתיות. זאת לצד הנהגת סנקציות כלפי עובדים שפעלו באופן לא הולם.

כך ניתן לצפות שהארגון יגדיר הליכים כאלה לעריכת ברור פנימי בעקבות התנהלות בעיתית ואף יטיל סנקציות משמעותיות הכוללות למשל העברה מתפקיד, הטלת קנס כספי, השעיה, ולעיתים אף פיטורין במקרים חמורים. במקרים אלה מצופה שהתאגיד ינקוט הליכים משמעותיים כלפי עובדים שפעלו תוך סטייה מכללי התנהגות מקובלים בתאגיד⁴⁵.

לעומת זאת, במקרים מסוימים יש להחמיר עם התאגיד בהליכים פליליים, גם במצבים שבהם התאגיד גיבש קוד אתי. החמרה בענישה תתכן במספר מצבים. ראשית, במצב שבו ההנהלה הבכירה הייתה מעורבת במעשה הבעייתי. לעניין זה יש לבחון עד כמה ההפרות נעשו על ידי גורמים בדרג גבוהה. יש לבחון האם התאגיד ושדרת הניהול אפשרו קיומה של התנהגות עסקית בעייתית בעצימת עיניים או בדרך אחרת. במקרה כזה, יש להחמיר עם התאגיד ברף הענישה.

שנית, יש לבחון אם הקוד האתי ותוכנית האכיפה גובשו על ידי החברה בתום לב ובזמן ראוי. היינו: קודם לקרות האירועים שהובילו להפרה האתית ולעבירה פלילית. במקרה שבו הקוד האתי אומץ על ידי החברה רק בדיעבד, לאחר שהאירוע הבעייתי כבר אירע וכסוג של מגן מפני הטלת אחריות, יש להחמיר יותר עם התאגיד.

שלישית, ככל שעסקינן בעבירות בעלות חומרה יתרה, למשל כאלה המהוות סכנה לבריאות הציבור ונוגעות להגנה על החיים והגוף, יש מקום להחמיר את הענישה. במקרים כאלה החומרה של העבירה מטה את הכף לכיוון הצורך ליצור הרתעה מפני התנהגות חריגה כזו. אלה הם פני הדברים למשל בעבירות הנוגעות לבטיחות בעבודה שתכליתן למנוע התנהגות שמשקפת ממנה סכנה לחיים של עובדים במקצועות שונים כגון פועלי בנין. עבירות אלה שונות בטיבן מעבירות של הגבלים עסקיים שבהן הסכנה היא לתחרות החופשית, ועל כן ניתן לאפשר גמישות גדולה יותר. רביעית, במצבים של עברות חוזרות ונשנות, ובמיוחד כשעסקינן בעברות באותו תחום או מאותו סוג, הרי על אף קיומו של קוד אתי, יש מקום להחמיר עם התאגיד. כאשר אין בקוד האתי ובתוכנית האכיפה התייחסות מספקת לעברות כאלה, הרי שהימנעות של חברה לקבוע נורמות אתיות מספיקות על רקע מקרים של הפרות אתיקה בעבר, צריכה להוביל להחמרה מיוחדת.

אשר לאפשרות להתחשב בקיומם של קודים אתיים במסגרת הטלת אחריות על נושאי משרה, קיימים מספר פרמטרים שיש לשקול. ראשית, הטלת אחריות צריכה להתאפשר ולהיות מחמירה יותר מבחינת מתחם הענישה, במקרה שבו הקוד האתי הובא לידיעתו של מנהל, אך הוא פעל במכוון בניגוד לקבוע בו, זאת בתנאי שהוא היה מודע למשמעות של מעשיו. שנית, בעת חריגה מסטנדרט התנהגות ראוי על ידי מנהל מסוים, יש בראש ובראשונה להטיל אחריות על אותו מנהל שחרג מהקבוע בקוד האתי, ולא לאפשר לעובדים שסרחו להתחמק מאחריות. בהקשר לכך, אין זה ראוי לאפשר מצב שבו ההרשעה הפלילית מתבצעת כלפי התאגיד עצמו בלבד, בעוד המנהלים שהיו אחראים אישית למחדל ולחריגה מהקבוע בקוד האתי אינם מורשעים. הדבר אינו רצוי מכיוון שלמעשה, בתאגיד שאינו ישות ממשית אלא ערטילאית בלבד, התווית המדינית וההתנהגות נעשית על ידי המנהלים עצמם. לכן לא ראוי לאפשר להם להסתתר מאחורי התאגיד ולהימנע מנטילת אחריות. שלישית, יחד עם השאיפה שלא לאפשר לנושאי משרה להסתתר מאחורי התאגיד, יש להימנע מהטלת אחריות על מנהלים זוטרים ועובדים בדרג נמוך. דוקטרינת האחריות הנגזרת אינה מגבילה

⁴⁵ בתאגידים מסוימים ניתן אכן למצוא מנגנונים כאלה אשר ממצים את הדין עם עובדים שפעלו באופן שיש בו הפרה של כללי אתיקה. מנגנוני אכיפה פנימיים עשויים לכלול עיגון של הקוד האתי כחלק מההסכם הקיבוצי עם העובדים באופן שמאפשר נקיטת צעדים משמעותיים כלפי העובדים. כך, למשל, בפרשת **מדיקל פוטר** עובד בטענה שהפר את הקוד האתי הפנימי של החברה. הקוד חייב שלא להסתיר פעולות ושלא להשמיד מסמכים. בית המשפט קבע כי יש ליתן לקוד האתי מעמד משפטי מחייב באופן שעשוי להצדיק פיטורין. נקבע כי מרגע שהוכח שהעובד הפר את הקוד האתי, קמה עילה סבירה לפיטוריו-ס"ע (אזורי ת"א) 429208/10 **גל נ' מדיקל בע"מ**. גם בפרשה נוספת בעניין **אבן קיסר** נקבע כי הפרת הקוד האתי האוסר על שימוש בסמים קלים בזמן העבודה, מהווה בפני עצמה עילה מוצדקת לפיטורי העובד- ס"ק (חי) 5733412/14 **הסתדרות העובדים מרחב הגליל נ' אבן קיסר**.

את הטלת האחריות על מהלים בכירים בהכרח (קרניאל, 1998). ברם, דומה כי יש גם להתחשב בדרגה של העובד ומעמדו בארגון.

סיכום

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה הולכת וגוברת של אימוץ קודים אתיים בתאגידים בישראל כמו בעולם במסגרת רגולציה עצמית וולונטרית⁴⁶. הקודים האתיים כוללים נורמות התנהגות ראויות בתאגיד כלפי הלקוחות, העובדים, בעלי ענין שונים והציבור בכללותו. הדבר נעשה כחלק מהתפתחות של תפיסת האחריות התאגידית של חברות וראיית התאגיד ככזה שאינו עוד רק מכשיר להשאת רווחים, אלא גוף הנושא באחריות כלפי הסביבה והקהילה.

על רקע התופעה של רגולציה וולונטרית של תאגידים המאמצים קודים של מוסר עסקי, עולה השאלה עד כמה ראוי להסדיר את קיומה של אחריות תאגידית זו בדין עצמו ולתת לה מעמד משפטי. כעיקרון, הרגולציה כלפי תאגידים במישור הפלילי היא רגולציה מסורתית כופה, העושה שימוש בכלים נוקשים רגילים. רגולציה מסוג זה מתאימה לתפיסה הכלכלית של התאגיד ככזה שתכליתו למקסם רווחים לבעלי המניות, אך היא מתעלמת מתופעות של אחריות תאגידית וקודים אתיים. בהקשר זה יש לבחון אם ראוי לאמץ בדין כלים של רגולציה רכה ולעשות שימוש בכלים של מקל וגזר לגבי תאגידים בהליכים המטילים אחריות בפלילים. דומה כי שימוש ברגולציה רכה ומתן הקלות לתאגידים בעקבות אימוץ קוד התנהגות היא רצויה ובכוחה להביא לשיפור בתרבות הארגונית וברמה האתית של הסביבה העסקית. על כן מוצע שבתאי המשפט יעניקו הקלות לתאגידים שפעלו לגיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות. הדבר צריך להיעשות על בסיס אימוץ קווים מנחים בדין להטלת אחריות על תאגידים, בהתאם לפרמטרים שונים. לעניין זה יש מקום לאמץ את המודל האמריקאי המאפשר מתן הגנות לתאגידים בעקבות גיבוש סטנדרטים של התנהגות אתית ותוכניות ציות.

המודל המוצע כולל המלצה לבחון קריטריונים שונים, וביניהם מידת המעורבות של התאגיד והמנהלים הבכירים בביצוע המעשה, מידת הרווח הכלכלי של התאגיד מהפרת הנורמה האתית, וההיסטוריה של התאגיד במישור הפרות של אתיקה. מוצע בין השאר לשים דגש על בחינת המאפיינים של התאגיד כגון טיב הפעילות, גודלו והענף בו הוא פועל. כן יש לבחון בין השאר, עד כמה התאגיד הוא גוף בעל אופי ציבורי או כזה המתאפיין בזיקה לשלטון, ולצד זה בחינת מידת האפקטיביות של תכניות האכיפה.

רשימת מקורות

אטלן, מ. וגלזר, י. (2010). *אכיפה שלטונית וקודים וולונטריים בתחומי האחריות החברתית כלים משולבים להגברת האכיפה*. נייר עבודה מס' 10. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה. נדלה מתוך: <http://regulation.huji.ac.il/papers/jp10.pdf> Jerusalem papers No. 10

בוקשפן, ע. וכשר, א. (2005). אתיקה בחברות עסקיות, שיקולים משפטיים ומוסריים. *משפט ועסקים*, ב, 159-207.

גבע, א. (2011). *מוסר ועסקים: מקבילים נפגשים*. ירושלים: הקיבוץ המאוחד, המרכז לאתיקה.

גבע, א. ופלטו-שנער, ר. (2011). קוד אתי – מה הוא מוסיף על הרגולציה של הבנקים. *מחקרי משפט*, כ"ז, 313-261.

גושן, ז. (1996). בעיית הנציג כתאוריה מאחדת לדיני תאגידים. בתוך: נ. ליפשיץ, א. פרוקצ'יה, ו.מ.א. ראבלו (עורכים), *ספר זיכרון לגואלטריו פרוקצ'יה* (עמ' 277-239). ירושלים: המכון למחקרי חקיקה ולמשפט השוואתי ע"ש סאקר.

⁴⁶בארצות הברית כבר לפני עשר שנים 100% מהחברות במדד פורצ'ן 500 אימצו קוד אתי (McBarnet, 2007).

- דויטש, ס. (2002). הגנת הצרכן הבנקאי: מכוח חוק או מכוח קודים אתיים - מה עדיף? הפרקליט, מו(2), 241-256.
- דוניץ-קידר, ר. וסיטבון, ע. (2012). אחריות חברתית של תאגידים וחינוך משפטי קליני: אתגר גבולות. המשפט, י"ז(1), 297-334.
- דוניץ-קידר, ר. וסיטבון, ע. (2017). מבוא: אחריות חברתית של תאגידים - הדור הבא. בתוך: ע. סיטבון, ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 7-22). תל אביב: רסלינג.
- חמדני, א. (2007). עסקאות בעלי ענין ואחריות התאגיד לתרמית בני"ע. מחקרי משפט, י"ג, 617-673.
- ידין, ש. (2014). מהי רגולציה: הצעה להגדרה בעקבות מופעים ראשוניים. חוקים בקצרה, 14, 1-14.
- סיטבון, ע. והררי, מ. (2014). משחקי המס: על תכנוני מס, התחמקויות ממס ומה שביניהם. דו"ח הקליניקה לאחריות תאגידית והרשת לצדק במיסוי. נדלה מתוך: <https://www.colman.ac.il/sites/default/files/tzedek.pdf>
- פרוקציה, א. (1989). דיני חברות חדשים בישראל. ירושלים: נבו.
- קרמניצר, מ. וגנאים, ח. (2003). האחריות הפלילית של התאגיד. ספר שמגר, ב, 100-33.
- קרניאל, י. (1998). האחריות הפלילית של תאגיד. שערי משפט, א(3), 335-348.
- Allen, W.T. (1992). Our schizophrenic concern of the business corporation. *Cardozo law review*, 14, 261-282.
- Blodgett, M.S. & Carlson, P.J. (1997). A Practical application of liability prevention. *Journal of Business ethics*, 16, 1363-1369.
- Bucy, P.H. (2009). Corporate criminal liability: When does it make sense?. *American criminal law review*, 46, 1437-1458.
- Haugh, T. (2017) The criminalization of compliance. *Notre Dame law review*, 92(3), 1215-1270.
- Lobel, O. (2004). The renew deal: The fall of regulation and the rise of governance in contemporary legal thought. *Minnesota law review*, 89, 470-542.
- McBarnet, D. (2007). Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law: The new corporate accountability. In D. McBarnet., A. Voiculescu, & T. Campbell (Eds.), *New corporate accountability* (pp. 9-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mckendall, M., Demarr, B., & Ridders, C.J., (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business ethics*, 37, 367-382.
- Michaels, R., & Hennebel, L. (2019). Informal codes: Nike v. Kasky. In: H.M. Watt., L. Bizikova., A.B. De Oliveita, & D.P.F. Arroyo (Eds.), *Global private international law: Adjudication without frontiers* (pp 161-180). Edward Elgar publishing.
- Parker, C. (2007). Meta regulation: Legal accountability for corporate social responsibility. In: D. McBarnet., A. Voiculescu & T. Campbell (Eds.), *New corporate accountability* (pp. 207-241). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parker, C., & Conolly, O. (2002). Is there a duty to implement a corporate compliance program in Australian law?. *Australian Business review law*, 30(4), 273-293.
- Pitt, H.L., & Groskaufmanis, K.A. (1990). Minimizing corporate civil and criminal liability: A second look at corporate codes of conduct. *The Georgetown Law Journal*, 78, 1559-1654.

- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: Iso and Firm's regulatory compliance source. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Shamir, R. (2004). Between self- regulation and the alien tort claims act: On the contested concept of corporate social responsibility. *Law and society review*, 38(4), 635-663.
- Sutton, M. (2003). Rock and judicial hard place, corporate social responsibility report and potential legal liability under Kasy v. Nike. *UMKL law review*, 72(4), 1159-1185.
- Uhlmann, D.M. (2016). The pendulum swings: Reconsidering corporate criminal prosecution. *University of California*, 49, 1236-1284.
- Walsh, C.J. & Pyrich, A. (1995). Corporate compliance programs as a defense to criminal liability: Can a corporation save its soul?. *Rutgers Law Review*, 47, 605-692.
- Wellner, P.A. (2005). Effective compliance programs and corporate criminal prosecution. *Cardozo law review*, 27(1), 497-528.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מגמישות לנקודתיות: ניתוח השוואתי של מהותיות בדוחות הקיימות של המוסדות הפיננסיים הגדולים בעולם¹

ליעד אורתר²

תקציר

'מהותיות' הוא מושג בסיסי שנמצא בשימוש שכיח מאוד בפרקטיקה ובשיח המקצועי בנושאי קיימות ואחריות תאגידית, ונמצא במוקד מחקר זה. המושג מתייחס לתהליך התיעדוף של דיווח וחשיפת מידע. מקור המינוח במקצוע החשבונאות הפיננסית, ורק לאחרונה הוא אומץ על ידי אנשי המקצוע בתחום דיווחי הקיימות והוטמע בהנחיות ובמתודולוגיות בתחום. בחשבונאות, מהותיות מנחה את רואה החשבון לכלול בדיווח התקופתי כל מדד ביצוע שעשוי להשפיע על ערך החברה או התוצאות הכספיות שלה. בדיווח קיימות נדרש תהליך שונה לקביעת מהותיות, כזה שמכוון יותר למחזיקי העניין. במאמר זה אני מציע סקירה היסטורית של המונח 'מהותיות', ובוחר את ערכו התפקודי העכשווי בדיווחי קיימות. הבחינה מבוססת על תאוריה מעוגנת בשדה וניתוח של מדגם פרקטיקות של דיווח לא-פיננסי, בהקשר לשימוש בפועל שהן עושות במהותיות והצגתן.

מבוא

השיח הציבורי, האקדמי והמקצועי סביב סוגיית הקיימות הינו עצום בהיקפו ורק הולך ומתרחב. מאמר זה מנסה להדגיש זווית קריטית של קיימות, העוסקת בדיווח ביצועי הקיימות ושקיפות של תאגידים עסקיים. ליתר דיוק, הוא מתייחס לתהליך קבלת ההחלטות המקדמי של מה צריך – או לא צריך – להיחשף בדיווח קיימות (לא-פיננסי) של חברה עסקית. לכך בד"כ מתייחסים כ'מהותיות', שהוא המונח בלב מחקר זה.

מכיוון שהשיח הנוכחי משתמש בטרמינולוגיות שונות, יש צורך להבהיר את המושגים העיקריים. קיימות, מנקודת מבט עסקית, ידועה גם כמדיניות אחריות תאגידית (Corporate Social Responsibility-CSR) או אזרחות תאגידית (Corporate Citizenship). שני מונחים עיקריים אלה (קיימות ואחריות תאגידית), בעודם דומים, אינם זהים. קיימות היא מינוח שהוצג לראשונה ב-1987 ב"ח ברונדטלנד", הידוע גם כ"עתידת המשותף", שקבע: "לאנושות יש את היכולת לעשות את הפיתוח מקיים, כדי להבטיח שהוא יספק את צרכי ההווה מבלי לסכן את היכולת של הדורות הבאים לספק את צרכיהם" (United Nations, 1987, עמ' 11).

¹ מאמר זה הוא גרסה מתוקנת, מורחבת ומתורגמת לעברית של מאמר בשם The obscurity of materiality in sustainability reporting (הערפול של מהותיות בדיווחי קיימות) שהוצג בכנס EBEN השנתי, ברלין, 12-14 יוני 2014. סימוכין למאמר המקורי באנגלית:

Ortar, L. (2016). From flexibility to specificity: practical lessons from comparing materiality in sustainability reports of the world's largest financial institutions. *Int. J. Corporate Strategy and Social Responsibility*, 1(1), 44–64.

² ד"ר ליעד אורתר, ראש המכון לאחריות תאגידית, המרכז האקדמי למשפט ועסקים. במשך עשר השנים האחרונות שימש כיועץ אחריות תאגידית בישראל, וכחלק מהשירותים שסיפק התמחה בכתיבת דיווחי קיימות. הכותב קבע את יעדי מחקר זה אחרי שעבד עם מספר מוסדות פיננסיים, Liad.ortar@gmail.com

בעוד 'אחריות תאגידית' הינו מונח עם הגדרות רבות ומגוונות (Dahlsrud, 2008), לצורך מאמר זה נתמקד בהגדרה מוסדית מרכזית, זו של האיחוד האירופי והיא כלהלן:

"הנציבות הגדירה אחריות תאגידית כאחריות של חברות להשפעתן על החברה... כדי לעמוד באופן מלא באחריותן החברתית, על פירמות לקיים תהליך לשילוב נושאים חברתיים, סביבתיים, אתיים, הנוגעים לזכויות אדם וצרכניים לתוך הפעילות העסקית ואסטרטגיית הליבה שלהן, בשיתוף פעולה קרוב עם מחזיקי העניין שלהן." European Commission, (2011)

השוואה בין שתי ההגדרות שהובאו לעיל מגלה שבקיימות מעורבת קריאה ציבורית נרחבת לדור הנוכחי לקחת אחריות על ההשלכות של אורח חייו והצרכנות ההולכת וגדלה ללא הרף, ובכך להבטיח לדורות הבאים את אותן ההזדמנויות שהדור הנוכחי נהנה מהן. מצד שני, אחריות תאגידית, בהגדרה, מכוונת לעסקים או 'פירמות' (Enterprises), ולכן היא אינה מושג כללי, אלא מגזרי.

מבחינה היסטורית, המעורבות החברתית של עסקים מקדימה את העלייה העכשווית בנושא הקיימות. ניתן לעקוב אחר המקורות של היבטים חברתיים אלה, בחזרה לאמצע המאה העשרים, ופרסום The Social Responsibilities of the Businessman (האחריות החברתיות של אנשי עסקים) על ידי הווארד בוון (Howard Bowen) בשנת 1953. יש מי שיצביעו על התחלה מוקדמת יותר של אחריות חברתית, וייחסו אותה להחלטה של הנרי פורד ב-1914 להכפיל את השכר בתעשיית הרכב לחמישה דולר ביום, ובכך לבטא את האחריות והמודעות שלו לסיכון חברתי אפשרי (Corson et al., 1974).

בשיח העכשווי בתחום האחריות התאגידית, מהותיות הינה מושג מפתח בשיח סביב דיווחי אחריות תאגידית והוא מבטא את הציפייה מחברות לבחור את הנושאים המהותיים ביותר באתגרי הקיימות שלהן, ואז לפעול ולדווח בהתאם (Allison-Hope, 2013; Jones et al., 2015). אם נושא מזוהה כמהותי, אזי הוא צריך לקבל התייחסות בהקצאת המשאבים והפעילויות של החברה של התאגיד ולהיות מוסבר ומוצג בדוח הקיימות באופן מתאים (יש לציין שדיווחי קיימות נקראים גם 'דו"חות אחריות תאגידית' או 'דו"חות לא-פיננסיים', אולם במאמר זה, כל הדיווחים הלא-פיננסיים ייקראו דיווחי קיימות). אם נושא איננו מהותי, אז הוא פשוט נחשב בלתי חשוב ודורש פחות תשומת לב ברמה הארגונית וברמה התקשורתית. הדבר מתקשר לצורך באחידות בדיווחי קיימות. אחידות בדיווחי קיימות באופן כללי, ובמיוחד בקבלת החלטות לגבי מהותיות, מאפשרת השוואתיות ומתפקדת כרגולטור איכות. יש צורך במסגרת התייחסות משותפת, אשר בלעדיה אחידות היישום איננה אפשרית. מחקר מוקדם בנושאי מהותיות בחשבונאות הסיק שבהעדר הנחיות מהותיות, שיקולים אחרים מאשר אלה שאליהם התכוון המחוקק להגנת בעלי המניות, שיחקו תפקיד דומיננטי (Bernstein, 1967). כפי שהראה מחקר זה, זהו המצב כיום בדיווח לא-פיננסי והגנת האינטרסים של מחזיקי העניין.

'מהותיות' היא מושג ששורשיו במקצוע החשבונאות. היא טומנת בחובה היבטים רבים של דיווח כספי, כולל הקצאות מס הכנסה, טיפול בהחזרי מס, נושאי סיכון ועוד (Bernstein, 1967), ומנחה את רואה החשבון לדווח על כל אינדיקטור שעשוי להשפיע על ערך החברה, ולפיכך על ערך נכסי בעלי המניות. במקרה של כמה מהנושאים הרבים והמורכבים הכרוכים בדיווחי קיימות, שיטת הבחירה המשמשת לצרכי הדיווח הכספי ככל הנראה לא תהיה ישימה, מכיוון שלא ניתן לכמת את המצאי של כל ההשפעות הסביבתיות והחברתיות ארוכות הטווח מדי שנה, ולחשב אותן לכדי שורת רווח תחתונה כספית יחידה המופיעה במאזן או בדו"ח רווח והפסד.

מסמך זה מדגיש את נושא המהותיות. ראשית, הוא בוחן את ההיסטוריה של המינוח ואת הדיון העכשווי סביב משמעויותיו בדיווחי קיימות. בהמשך הוא בוחן 22 דיווחי קיימות שונים מהבנקים הגדולים בעולם, כדי לקבוע מה הם בוחרים לדווח וכיצד, או במילים אחרות, מהי גישת המהותיות שלהם. בפרק האחרון הוא ממשיך את הדיון בהתבסס על תוצאות בחינה זו ומציע כיווני מחקר נוספים.

הצדקת המחקר

מחקר זה מציע תרומה לשיח המתפתח בנושאי אחריות תאגידית ולהנחיות ולרגולציה בתחום, המתעדכנים באופן תכוף (KPMG, 2013). הוא מציע פרספקטיבה מחקרית וביקורתית על מונח שנמצא בשימוש נרחב, ומדגים שביחיים האמיתיים יש שונות משמעותית בין הפרשנויות והיישומים שלו. אנו מקווים שמחקר זה ומסקנותיו יובנו כקריאה לפעולה, ליצירת קווים מנחים ברורים יותר לדיווחי קיימות, ובסופו של דבר תוצאתם תהיה דו"חות קוהרנטיים וברי-השוואה זה לזה יותר מאשר אלה המופקים היום.

מחקר זה נערך בשימוש בגישה אינדוקטיבית, כלומר על ידי בחינת זוויות התייחסות שונות על מהותיות בפועל, כפי שהן מופיעות בדיווחי קיימות מסקטור הבנקאות. החלטתי להשתמש בדיווחי מקרי-בוחן מהסקטור הפיננסי, מכיוון שזה סקטור רב השפעה. סקטור זה אולי לא מנהל תחנות כוח ומפעלים תעשייתיים גדולים באופן ישיר, אך הוא מייצג את עמוד השדרה הפיננסי שתומך בסקטור התעשייתי ומעניק לו אשראי, וכך גם לממשלות, לסקטור הנדל"ן ולחלקים דומיננטיים אחרים במערך הכלכלי.

רקע והקשר

דיווחים כספיים ולא-כספיים

בכל פעילות תאגידית, ניתן להבחין בין שני סוגים עיקריים של דיווח: כספיים ולא-כספיים. דיווח כספי מנוהל בהתאם למחויבות חוקית כמו גם צורך תפעולי לדווח על הישגים פיננסיים וערכם של נכסים פיננסיים לבעלי העסק, בעלי המניות. לפיכך, הערכת הביצועים מתבצעת על פי מטרת מיקסום ערך פיננסי (הידוע גם כדיווח שורת רווח יחידה/קו תחתון יחיד), והערכה זו תורמת להחלטה האם נושא מסוים ייכלל בדו"ח או יישאר בחוץ. דו"חות כספיים נכתבים בהתאם למוסכמות שונות, והם התפתחו במהלך מאה השנים האחרונות, כך שהם ברי השוואה ומהימנים (Tschopp & Huefner, 2015). מדיניות וסטנדרטים אלה ידועים כעקרונות חשבונאות מקובלים (GAAP – Generally Accepted Accounting Principles), והם מנוהלים ומפוקחים על ידי מסגרות לא ממשלתיות על-לאומיות (Murray, 2008). דו"חות כספיים עשויים לכלול גם דיווחים שאינם כספיים, כל עוד יש להם השפעה ישירה ומוכחת על השמאות הפיננסית השנתית של החברה (Moir & Kennerley, 2006).

בתחום הדיווחים הלא-פיננסיים, אנו לוקחים בחשבון טווח רחב מאוד של 'מוצרי' תקשורת תאגידית. כל תקשורת שאיננה פיננסית בטבעה עשויה להיכלל. תוצרי התקשורת יכולים לכלול, למשל, הודעות לעיתונות, עלונים שיווקיים, תכני אתר אינטרנט, מסעות פרסום וכד'. גם דו"חות קיימות יכולים להיכלל בין דוגמאות אלה, למרות שלאחרונה מאמצי הבְּנָיָה (לדוגמה הנחיות דיווח כמו GRI) הבחינו אותם מכל השאר. דו"חות קיימות פותחים צוהר אל הביצוע החברתי והסביבתי של חברה, ומתווים דרך בה היא יכולה להסביר את הגישה שלה ואת הסיבות להתנהלותה באופן אחראי חברתית (Murray, 2008).

דיווח קיימות הוא פרקטיקה בעלת היסטוריה. באופן מסורתי הוא היווה חלק מדיווח חשבונאות וכספיים. המונח המוקדם שלו היה 'חשבונאות חברתית' (חשבונאות של היבטים לא-כספיים של ביצועי החברה). מחקר השוואתי מוקדם על ידי ארנסט וארנסט (Ernst & Ernst, 1978) הגדיר את הקטגוריות הבאות בדיווח

לא-כספי: סביבה, אנרגיה, פרקטיקות עסקים הוגנות, משאבי אנוש, מעורבות קהילתית, מוצרים, ואחריות חברתיות אחרות שדווחו. טיפולוגיה זו עדיין נמצאת בשימוש נרחב.

ההצהרה המסכמת של כינוס האומות המאוחדות לפיתוח בר-קיימא ב-2012 (שכונה ריו+20) קבע: "אנו מכירים בחשיבות דיווח קיימות תאגידית ומעודדים חברות, במקרים הולמים, ובמיוחד חברות ציבוריות נסחרות וגדולות, לשקול שילוב של מידע קיימות לתוך מעגל הדיווח שלהן" (United Nations, 2012).

חשוב לשאול האם וכיצד נוכל ליצור קורלציה בין דיווחי קיימות לבין הביצוע למעשה של אחריות חברתית בעסקים (Gnanaweera & Kunori, 2018). דז'יאן ואוקסיבר (Déjean & Oxibar, 2003), ביצעו סקירה השוואתית שבחנה מחקרים קודמים, אשר השוו דיווחים לא-כספיים למשתנים כגון מדדי מוניטין ומדדים אובייקטיביים, כמו דירוג ביצועי הזיהום שמסופקים על ידי המועצה לסדרי עדיפות כלכליים (Council on Economic Priorities). אף אחד מהמחקרים שנסקרו לא הראה קשר חזק בין דיווחי קיימות לבין ביצועים ממשיים של אחריות חברתית בעסקים, ואחד מהם אף מצא קורלציה שלילית בין דיווחי קיימות וביצועים.

למרות שהממצאים מראים במובהק קורלציות חלשות, שקיפות התבססה כאבן יסוד בארכיטקטורה של אחריות תאגידית. יש ציפייה נרחבת מתאגיד שמאמץ אחריות תאגידית להיות מחויב לתקשר ציבורית את ביצועי הקיימות שלו והאתגרים הכרוכים בכך. הכלים בהם משתמש התאגיד בכדי לארגן ולהסדיר את המידע שהוא מדווח נקראים 'קווים מנחים לדיווחי קיימות'. הנחיות מסוג זה מתפרסמות על ידי ארגונים שונים ויש כמה כלים מקובלים ברמה הבינלאומית שמשלימים זה את זה ומייצרים סינרגיות (KPMG, 2013).

עקרונות הגלובל קומפקט של האו"ם (UN Global Compact) והנחיות ה-OECD לחברות רב-לאומיות (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) נכנסים לקטגוריה של כלים ניהוליים. הגלובל קומפקט הוא יוזמת מדיניות אסטרטגית, לעסקים המחויבים להתאמת האסטרטגיות והתפעול שלהם לעשרה עקרונות מקובלים אוניברסלית בתחומי זכויות אדם, עבודה, סביבה ואנטי-שחיתות. באמצעות פעילות הנערכת בהתאם לעקרונות אלה, עסקים, כגורם מוביל מרכזי של הגלובליזציה, יכולים להבטיח שהשווקים, המסחר, הטכנולוגיה והפיננסים, מתקדמים בדרכים שמועילות לכלכלות ולחברות בכל מקום.

הנחיות ה-OECD לחברות רב-לאומיות מספקות עקרונות וסטנדרטים בלתי-מחייבים להתנהלות עסקית אחראית בהקשר הגלובלי, בהתאם לחוקים רלבנטיים וסטנדרטים מוכרים בינלאומית. הנחיות אלה, מספקות מסגרת נורמטיבית לסיוע לחברות לעצב את החזון שלהן וגישתן הניהולית לקיימות, ולמדוד את ההשפעות שלהן. ISO 26000-הוא תקן ניהול פרטי שמנחה ארגונים בנוגע לתפישת האחריות התאגידית והגדרותיה. ההנחיות עוסקות בדרך בה עסקים וארגונים יכולים לפעול באופן אחראי חברתית. המשמעות היא פעילות בדרך אתית ואחראית, שתורמת לבריאות ולרווחה בחברה (society).

GRI ו-SASB™ הם בין כלי הדיווח שנמצאים בשימוש רווח ביותר (Blasco & King, 2017). ה-GRI הינו מתודולוגיה סדורה לכתבת דיווחי קיימות. מטרתו לספק לארגונים סעיפי דיווח ומדדים התואמים למסגרות הנורמטיביות הבינלאומיות החשובות ביותר, שיאפשרו להם ליהנות מההשלמות ומהחוזקות של כל אחת מהיוזמות. SASB, יוזמה אמריקאית דומה, נוסדה כדי לספק סטנדרטים של קיימות מבוססי תעשייה להכרה בהשפעות סביבתיות, חברתיות וממשלתיות מהותיות ודיווח עליהן, על ידי חברות נסחרות בבורסות בארה"ב. זוהי עמותה רשומה בארה"ב, המספקת סטנדרטים לשימוש על ידי חברות ציבוריות הנסחרות בארה"ב בדיווח נושאי קיימות מהותיים, לטובת המשקיעים והציבור. ארגון נוסף המציג הנחיות לדיווח לא פיננסי הוא ה- (International Integrated Reporting Council) HRC. ארגון זה מממש גישה של דיווח משולב, הווה אומר, דוח אחד המשלב שיקוף של מידע פיננסי לצד מידע לא פיננסי.

מכיוון שקיימות מקיפה מגוון נרחב של נושאים, חברות תמיד עומדות בפני דילמה בסיסית בהחלטה על מה לדווח ואיזה מידע לחשוף, כאשר הן קובעות את תוכן דיווח הקיימות שלהן. אותה דילמה (בצורת ביקורת ציבורית) הועלתה על ידי מחזיקי העניין והתקשורת, שטענו שדו"חות אלה הם לא יותר מאשר תרגילים ביחסי ציבור, מכיוון שהם מתארים רק את ההיבטים החיוביים של התאגיד ולא את ההשפעות המהותיות שלו.

מקורות החשבונאים של מהותיות

בשנת 1967, כשלאופולד ברנסטין (Leopold Bernstein) כתב את מאמרו "The Concept of Materiality" (תפיסת המהותיות), סדר היום העולמי היה שונה ממה שהוא כיום. שינוי אקלים היה רק היפותזה מדעית מעורפלת ונושאי זכויות אדם כמו עבודת ילדים וסדנאות יזע קיבלו מעט תשומת לב, אם בכלל. חוקרים בארה"ב היו טרודים בהבנת מהותיות (Hicks, 1964; Rappaport, 1964; Rose et al., 1970) רק מנקודת מבט פיננסית. קריאה במאמרו בן 46 השנים של ברנסטין, מגלה הרבה נקודות דמיון בין אז לעכשיו בשיח ובמחקר המתפתחים סביב המהותיות. ברנסטין מגדיר את המונח פשוט כ"חלק מחוכמת החיים" (Bernstein, 1967, עמ' 87), וטוען שאין כל צורך לעסוק במה שלא חשוב. אולם דברים הפכו למורכבים הרבה יותר מאז.

בפרקטיקה החשבונאית, מהותיות היא כלי מרכזי. היא מקיפה הרבה היבטים פיננסיים של גילוי מידע, בהם הקצאת מס הכנסה, טיפול בהחזרי מס ונושאים הקשורים בסיכון (Bernstein, 1967). בשנות ה-30 של המאה ה-20, נציבות ניירות הערך בארה"ב (SEC – Securities and Exchange Commission) עסקה באפשרות שקוראים של דו"חות כספיים יוצפו במידע בלתי חשוב המוצג באופן משולב ובלתי מובחן ממידע משמעותי (Bernstein, 1967). מסיבה זו, הקונגרס האמריקאי אישר ב-1933 בחוקי ניירות הערך (Federal Securities Laws) הגדרה ברורה של המונח 'מהותי' כלהלן: "המונח מהותי, כאשר משתמשים בו לסווג דרישה לאספקת מידע בנוגע לכל נושא, מגביל את המידע הנדרש לנושאים אשר בגינם יש ליידע באופן סביר את המשקיע השקול הממוצע" [Securities Act of, 1933, Section 17(a)(2)].

בפגישת המועצה הבין-לאומית לתקני חשבונאות (IASB – International Accounting Standards Board) שנערכה במאי 2005 בלונדון, הגדירה המועצה 'מהותיות' כהליך שמשפק סף או נקודת חתך הקובעת מה יכלול בדו"ח כספי ומה יישאר בחוץ. היא מרחיבה כלהלן:

א. [מהותיות] מתייחסת לא רק לרלבנטיות, אלא גם לייצוג נאמן.

ב. צריכה להיות כלולה במסגרת המתכנסת כמסך או פילטר, הקובע האם מידע משמעותי מספיק להשפיע על החלטות המשתמשים בהקשר של הישות, במקום כמאפיין איכותני של מידע כספי שימושי להחלטות (Financial Accounting Standards Board, 2005, עמ' 14).

'מהותיות', אם כן, מתייחסת למשמעותיות של עסקאות, מאזנים וטעויות הכלולות בדו"חות כספיים. היא מגדירה את הסף או נקודת חתך אשר אחריה מידע פיננסי הופך להיות רלבנטי לצרכי קבלת החלטות של המשתמשים. מידע כלול בדו"חות כספיים צריך לפיכך להיות שלם בכל ההיבטים המהותיים, כדי שהדו"חות יציגו ראייה אמיתית והוגנת של ענייני הישות המדווחת.

הגדרות שונות של מהותיות והנחיות הקשורות לדיווחים כספיים התפתחו עם השנים, כשפרשנויות חדשות של עקרונות מהותיות אומצו על ידי קובעי סטנדרטים, רגולטורים וארגונים בין-לאומיים (Murnighan, 2013). ברור שבפרקטיקה חשבונאית, מהותיות נמדדת כשינוי/הפסד של הכנסה ו/או הוצאה המבוטאת במונחים מונטריים מקובלים. כל אינדיקטור מהותי יכול להיות מכומת כערך כספי המחושב

במאזן השנתי. השאלה היא איך ובאיזו מידה יכולים להימדד נושאי קיימות, אם בכלל, בעיקר אם לוקחים בחשבון שהשפעותיהם עשויות להיות ארוכות טווח ולא על בסיס שנתי.

מהותיות בסקטור הפיננסי

לבנקים יש השפעה עצומה על נושאים פיננסיים גלובליים ומקומיים, כמו גם על הסחר העולמי (Haldane, et al., 2010). השאלה היא מהי, או מה צריכה להיות, ההשפעה של הסקטור הפיננסי על נושאים גלובליים אחרים, כמו התחממות כדה"א, זכויות אדם, שחיתות, סחר הוגן ודיווחי קיימות? ובהתאמה, כיצד צריכים בנקים לדווח על ביצועי הקיימות שלהם?

ה-GRI הוסיף נספחי סקטור להנחיות שלו. הנספח הראשון שפורסם היה עבור הסקטור הפיננסי: "הנחיות דיווח קיימות ונספח סקטור השירותים הפיננסיים" (Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement או FSSS). בנספח, GRI זיהה רשימה של אינדיקטורים מהותיים המדגישים את הערך המוניטרי של מדדים ביצועיים אחרים (PI – performance indicators). FSSS גם מבקש מהבנקים המדווחים לדווח על הגישות והפרקטיקות שלהם בנוגע לסינון ותיעודן השקעות סביבתיות וחברתיות. SASB השיק מדריך דומה לסקטור הפיננסי להתייעצויות מרובות מחזיקי עניין, שפורסם ציבורית. תוצאת תהליך ההתייעצות תהיה רשימת מהותיות לקיימות, אשר עשויה לכלול אינדיקטורים כמו קידום שילובם של ביצועי סביבה, חברה וממשל בשוקי הון וניהול סיכונים מערכתית.

במקרה של ההנחיות הסקטוריות, הן של GRI והן של SASB, ברור שההיבטים המהותיים של בנקים הם אלה המתייחסים להשלכות ולסיכונים הסביבתיים והחברתיים לפעילויותיהם הפיננסיות. למרות שאין להמעיט בערכם של מדדי תפעול סביבתי, כמו החלפת נורות והדפסה דו-צדדית, גורמים אלה עדיין אינם בעלי השפעה משמעותית חברתית או סביבתית.

מהותיות בהנחיות המקובלות לדיווחי קיימות

מכיוון שדיווחי קיימות מיועדים לענות על ציפיות מחזיקי העניין, ומכיוון שהגדרת 'מחזיקי עניין' היא הגדרת גג למגוון קהלים שונים (קבוצות של קוראים), שלכל אחד מהם יש מערך ציפיות שונה, לגישות השונות להנחיות דיווח יש דגשים שונים בנוגע למהותיות. מבין הגישות השונות הקיימות, החלטתי לבחון שלושה מערכי הנחיות עיקריים שהוערכו על ידי [Business for Social Responsibility] BSR (עסקים לאחריות חברתית), הוצגו בדו"ח "Navigating the Materiality Muddle" (ניווט בבלבול הקיימות) (Allison-Hope, 2013), ונבחרו כחשובים ביותר. BSR היא רשת גלובלית ללא מטרת רווח של עסקים, המוקדשת לקיימות. היא פועלת עם רשת של למעלה מ-250 מהחברות המשפיעות ביותר בעולם, במטרה ליידע ולחזק את מאמצי הקיימות שלהם.

הדו"ח "ניווט בבלבול הקיימות" (שם) מסביר שכיום פועלים שלושה ארגונים עיקריים לדיווחי קיימות: International Integrated Reporting Council] IIRC (מועצה בינלאומית לדיווח משולב), SASB ו-GRI. השלושה חלוקים בגישותיהם כלפי קבלת החלטות בנושאי מהותיות, בהתאם לקבוצת מחזיקי העניין כלפיה הם מכוונים את יוזמותיהם.

גישת המהותיות של IIRC

באפריל 2013, IIRC פרסם טיוטה להתייעצות של המסגרת הבינלאומית. הטיוטה הייתה פתוחה להערות והגרסה הסופית פורסמה בדצמבר 2013. טיוטת ההתייעצות מגדירה מהותיות כלהלן: "מידע תכליתי שהוא מהותי להערכת יכולת הארגון לייצר ערך בטווח הקצר, הבינוני והארוך" (IIRC, 2013).

IIRC הגדיר מהותיות כנושא שיכול להשפיע באופן ממשי על ההערכות של המשתמשים המיועדים העיקריים של הדו"ח. הוא גם מתייחס לנושא מהותי ככזה שמשפיע ממשית, או שיש לו פוטנציאל להשפיע ממשית, על אסטרטגיית הארגון, המודל העסקי שלו, ואחד או יותר מסוגי ההון שהוא משתמש בהם או משפיע עליהם בטווח הקצר, הבינוני או הארוך. בנוגע לתהליך ההגדרה, IIRC ממוקד באמדן ההשפעות של הנושא על ההון שנמצא בבעלות אחרים או זמין להם. לפיכך, הוא גם כולל את תהליך יצירת הערך. תהליך ההון מוסבר באופן נרחב בהנחיות עצמן, אבל המוקד בתהליך קבלת ההחלטות הוא בעיקרו פנימי וממוקד בכישורי ניהול ושיקול דעת, מבלי לקיים דיון אמיתי עם מחזיקי העניין החיצוניים של התאגיד.

גישת המהותיות של SASB

כפי שהוצג לעיל, SASB האמריקאי הוא ארגון ללא מטרת רווח, המסייע לתאגידים ציבוריים בארה"ב לדווח נושאי קיימות מהותיים לטובת משקיעים והציבור. הסטנדרטים של SASB מיועדים לחשיפה בהגשות חובה לרשות ניירות הערך האמריקאית (SEC). מכיוון ש-SASB מכון ספציפית להוספת מדד ביצועים (PI) לדיווחי החשבונאות המחויבים עפ"י רגולציה, גישתו למהותיות היא יותר סמכותנית מאשר זו של IIRC.

SASB מגביל באופן חמור את סדרי העדיפויות של התאגיד עצמו על ידי פרסום ההנחיות שלו, שנקראות 'מפת המהותיות'. זוהי מפת דרכים שעל תאגידים להשתמש בה כדי לקבוע את נושאי הקיימות המהותיים שלהם. מפת המהותיות של SASB מציגה את התיעדוף היחסי של נושאי קיימות, על בסיס כל אחד מהסקטורים התעשייתיים, מה שמאפשר למשתמשים להשוות ולהנגיד את המהותיות של יותר מ-40 נושאים בחתך רחב של תעשיות וסקטורים. ההנחיות עבור כל סקטור פורסמו להערות והתייעצות ציבורית לפני שהתקבלו בסופו של דבר ופורסמו לשימוש.

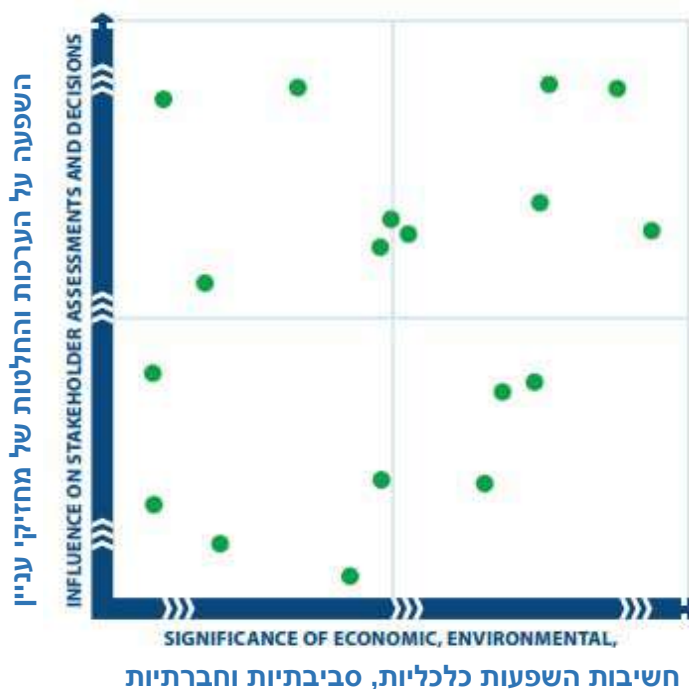
גישת המהותיות של GRI

במאי 2013, GRI פרסם גרסה מעודכנת של הנחיותיו לדיווחי קיימות, ה-G4. הנחיות אלה כוללות שני מסמכים: אחד כללי שנקרא "עקרונות דיווח וחשיפות סטנדרטיות" (Reporting Principles and Standard Disclosures), ואחד נוסף, המספק פרספקטיבה רחבה יותר והנחייה נוספת, בשם 'מדריך ליישום' (Implementation Manual). בשני המסמכים ישנה התייחסות למהותיות, עם ההנחיות הבאות:

"היבטים מהותיים הם אלה המשקפים את ההשפעות הכלכליות, הסביבתיות והחברתיות המשמעותיות של הארגון; או שמשפיעות באופן ממשי על ההערכות וההחלטות של מחזיקי העניין. כדי לקבוע אם היבט כלשהו הוא מהותי, נדרשים ניתוח איכותני, שמאות כמותית ודיון." [GRI, 2013a, עמ' 92]

בנוסף להסברים הכתובים, ה-GRI גם מספק הנחייה גראפית, הנקראת מטריצת מהותיות.

תרשים 1: GRI, מדריך ליישום G4 (2013b, עמ' 12)



ה-GRI קובע בסיס לתהליך הרבה יותר נרחב ויותר שיתופי של דיווחי מהותיות, מכיוון שהוא כולל נקודות מפגש של נושאי קיימות שונים על שני צירים. לפי ה-GRI, הערכים המשתנים צריכים לנבוע מדיאלוג בין מחזיקי העניין. הציר האופקי מייצג את רמת החשיבות של נושאי קיימות ספציפיים להצלחת התאגיד, בעוד האנכי מייצג את חשיבות הנושאים הנבחרים למחזיקי העניין.

ה-GRI מחצין את תהליך קבלת החלטות של המהותיות, ומוציא אותו מחוץ לארגון בתהליך שיתופי בין הארגון למחזיקי העניין שלו. אולם העסקים עדיין מצופים לקחת אחריות על הובלת התהליך וניהולו. התוצאה היא, דה פקטו, שהחלטה בנוגע לנושאים מהותיים לדיווח עדיין מתקבלת על ידי המדווחים (התאגידיים) עצמם, מכיוון שהם אלה המחליטים את מי להזמין להתייעצויות וכיצד הם יתנהלו.

הנחיות דיווח: דיון השוואתי

דרך אפשרית להבחנה בין הגישות לקבלת החלטות בנושאי מהותיות, היא על ידי התייחסות לתהליך או כמבוסס-כללים או כמבוסס-עקרונות (Murnighan, 2013). לפי טיפולוגיה זאת, נוכל להסיק שהנחיות GRI נוטות להיות מבוססות-עקרונות, למשל בכך שהתהליך מבוסס על גישת ניהול מחזיקי עניין. ניתן לסווג את שני מערכי ההנחיות האחרים, SASB ו-IIRC, כמבוססי כללים, מכיוון שהם משאירים פחות מקום לתמרונים בתהליך.

ניתן לתאר את ההבדל בין שלושת הגישות העיקריות הללו, גם בצורה שונה מעט כפי שמוצע בזאת ע"י הכותב, וזאת על ידי הבנה של מי כלול בקהלי היעד של הדו"ח, איזה ציר זמן הוא מייצג ואופי התהליך הניהולי. טבלה 1 מסכמת השוואה זו.

טבלה 1: השוואה של הנחיות דיווח

| | קהל יעד של הדו"ח | ציר זמן | תהליך ניהולי |
|------|------------------|------------------|------------------------------------|
| IIRC | משקיעים | ארוך-טווח | פנימי |
| SASB | רגולטורים | טווח בינוני-ארוך | פנימי |
| GRI | קהלים מרובים | טווח קצר-בינוני | דורש תשומות חיצוניות ממחזיקי עניין |

שיטת השוואה זו מגלה חוסר אחידות בגישות מכיוון שמדובר למעשה בשלוש גישות שונות לחלוטין. גישת ה-GRI היא שיתופית, המגלה תובנות באמצעות תהליך של מעורבות מחזיקי עניין. האחרות סללו את הדרך לקביעת חשיבות נושאי הקיימות השונים עם מעט מאוד מקום לשינוי.

מתווה המחקר

מחקר זה מבקש לבחון האם מהותיות, כי שזו מוצגת בדו"חות אחריות תאגידית, אכן משקפת את סדרי העדיפויות הארגוניים כפי שאלו מוצגים בדוח הקיימות עצמו. המחקר יתמקד בניתוח דו"חות של המוסדות הפיננסיים הגדולים בעולם המהווים מדגם ראשוני של דו"חות לבחינה ראשונית של השערת ושיטת המחקר המבוצעת בזאת. השערת המחקר היא שתימצא אי התאמה בין סדרי העדיפויות המוצגים בניתוח לבין מה שמוצג בהמשך הדוח, והציפיות לא יקבלו את המענה התואם.

מחקר זה משתמש במתודולוגיה של ניתוח טקסטואלי של פסקאות תיאוריות על מהותיות בדיווחי הקיימות הנבחרים. זוהי אדפטציה של מתודולוגיית "תיאוריה מעוגנת בשדה", כדרך אינדוקטיבית לנתח את ההקשר שבו מהותיות מופיעה, ובחינת הדרך בה משתמשים בה (Conaway & Wardrope, 2010). הבחינה הטקסטואלית נערכה על ידי כותב מסמך זה בלבד. שיטה זו עשויה להגביל את תקיפות הממצאים ברמה מסוימת, אבל מכיוון שזה מחקר איכותני ראשוני, יש לקיים מחקר עתידי כדי להמשיך ולבחון את הנושאים בדיון.

שני ההיבטים הטקסטואליים שנבדקו היו תהליך קבלת ההחלטות לגבי מהותיות כפי שהוא מתואר בדו"חות, והנושאים המהותיים המדווחים עצמם. בהקשר זה, השאלות המרכזיות להשוואה מתייחסות לדרך בה החברות תיארו את תהליכי קבלת ההחלטות שלהן טרום דיווח. האם התהליך מתמקד בתהליכים פנימיים/ארגוניים, או האם הוא כולל ציפיות מחזיקי עניין חיצוניים? אחרי בחירת הנושאים המהותיים, האם התהליך המוסבר נוטה להיות 'מכוון-הנחיות' (בשימוש 'מדריך' מהותיות חיצוני) או 'מכוון דיאלוגי' לבסוף, האם יש שינויים כלשהם בנושאים המהותיים לאורך זמן?

במחקר זה נסקרו 22 דו"חות קיימות, מחמשת המוסדות הפיננסיים הגדולים ביותר בעולם. המקורות של דיווחי הקיימות היו אתרי האינטרנט הרשמיים של הבנקים, מאגר הנתונים של GRI ו- Corporate Register. שני האחרונים הם אתרי הפנייה המקשרים קוראים לאתר האינטרנט של הבנק, בו נמצא קובץ PDF זמין להורדה.

הבחירה של בנקים מתאימים למחקר התבססה על מספר קריטריונים:

- גדל. המחקר החל עם הבנקים הגדולים ביותר בעולם והרשימה צומצמה בהדרגה.

- **מסורת דיווח קיימות**. כל בנק שנבחר חייב להציג המשכיות של 5 שנים בדיווח (2008-2012); כלומר הוא היה חייב לדווח לפחות שלושה דו"חות במהלך השנים שהוזכרו. יש לציין שהדו"ח של כל שנה מסכם את הפעילויות של הבנק בשנה הקודמת, כך שהדו"ח של 2008, למשל, מתייחס לפעילויות שהתרחשו במהלך 2007. הוחלט על תקופת החומש כדי לכלול במחקר דו"חות קודמים למשבר של שנת 2008, מה שיאפשר לקבוע האם למשבר הפיננסי הייתה השפעה כלשהי על הדו"חות. התוצאות מסוכמות בטבלה 2.

טבלה 2: מדגם דו"חות

| דירוג גודל | בנק | מדינה | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|--|---------|------|------|------|------|------|
| 1 | Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) | סין | V | V | V | V | V |
| 2 | HSBC Holdings | בריטניה | V | V | V | V | V |
| 3 | Deutsche Bank | גרמניה | X | V | V | V | V |
| 4 | BNP Paribas | צרפת | V | V | V | V | V |
| 5 | Mitsubishi UFJ Financial Group | יפן | X | V | X | V | V |

הערות: V סימון – כלול
X סימון – לא כלול

ממצאים - השוואה הקשרית

המדגם הנבחר כולל את חמשת המוסדות הפיננסיים הגדולים בעולם: Deutsche, HSBC Holdings, ICBC, Mitsubishi UFJ Financial Group ו-BNP Paribas (DB) Bank. פרק זה מציג השוואה של הדיווחים (מבוססי הנחיות ה-GRI) בכל אחד מהבנקים.

Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) | סין

הבנק התעשייתי והמסחרי נוסד באוגוסט 1988 והמטה שלו נמצא בפוג'ואו סיטי (Fuzhou City), מחוז פוג'ייין (Fujian Province). זהו אחד הבנקים המסחריים הראשונים בהון משותף שאושרו על ידי מועצת המדינה והבנק העממי של סין (People's Bank of China). ב-5 בפברואר 2007 נרשם הבנק למסחר בבורסה של שנגחאי.

דו"ח הקיימות של 2008 זמין בסינית בלבד, ללא הפניה לגרסה באנגלית. בדיווח הקיימות של 2009, אין ניתוח מהותיות ואין זיהוי של נושאי קיימות. מהערות הפתיחה של היו"ר, ניתן להסיק שהנושאים החשובים ביותר הם התייעלות אנרגטית, מוצרים פיננסיים כנקודת מוצא, ואימוץ עקרונות קו המשווה (Equator EPs – Principles). ה-EPs מהווים מסגרת ניהול סיכונים שאומצה על ידי מוסדות פיננסיים להכרעה, הערכת שומה וניהול סיכונים סביבתיים וחברתיים בפרויקטים, והם מיועדים בעיקר לספק סטנדרט מינימלי לבדיקת נאותות (due diligence) שתתמוך בקבלת החלטות אחראית בנוגע לסיכונים. בדו"ח 2010 אין ניתוח מהותיות ואין זיהוי של נושאים מהותיים. הדו"ח מאוד רחב טווח ומכסה את כל הנושאים. ציפיות מחזיקי

העניין מופיעות בתחילת הדו"ח כרשימה: רשויות רגולטוריות, בעלי מניות, לקוחות, עובדים, שותפים, הסביבה, משאבים והחברה (society).

בדו"ח הקיימות של 2011, אנו מוצאים לראשונה שמות של ארגונים סביבתיים לא-ממשלתיים גלובליים ספציפיים, כמו WWF וידידי כדור הארץ (Friends of the Earth), בפרק תחת הכותרת 'דיאלוג עם ארגונים לא-ממשלתיים' (ICBC, 2011, עמ' 109). יחד עם זאת, זהו פרק קצר מאוד. עדיין אין כל ניתוח מהותיות, אבל שוב יש טבלה ארוכה הדומה מאוד לזו המוצגת בדו"ח של השנה הקודמת. דו"ח 2012 קובע: "ב-2012, הבנק המשיך לקיים דיאלוגים ברמות שונות עם ארגונים לא ממשלתיים מקומיים ומחול"לי" (ICBC, 2012, עמ' 121). לאחר מכן מופיעה פסקה קצרה מאוד שמזכירה מספר אינטראקציות ספציפיות. אין מטריצה של מהותיות או ניתוח מכל סוג שהוא. הציפייה הכללית של קבוצות מחזיקי עניין שוב מופיעות בטבלה, בדיוק כמו בדו"ח שקדם לו.

ICBC הוא הבנק הגדול בעולם. טווח הפעילות שלו ענק ומכסה את העולם כולו. ניכר בדו"ח שהבנק מאמץ גישות מתקדמות לניהול סיכונים סביבתי וחברתי, בדגש על EPs. בנוגע למעורבות מחזיקי עניין והחלטות שיתופיות בנוגע להתאמת נושאי מהותיות, היבט זה נעדר מהדו"ח, ולמרות שבשנת 2010 מוצגת תווה ציפיות מחזיקי עניין, לא ברור כיצד תובנות אלה הועלו ומיהם הנציגים של הקבוצות הכלליות של מחזיקי העניין. יתרה מזאת, הנושאים שהוזכרו נשארו ללא שינוי במהלך השנים האחרונות, עם הבדלים מינוריים בלבד בניסוח המופיע בדו"ח.

HSBC Holdings plc | בריטניה

HSBC Holdings plc נוסד בשנת 1865 כדי לממן את המסחר בין אסיה והמערב. כיום, HSBC הוא אחד מארגוני השירות הבנקאי והפיננסי הגדולים בעולם, המשרת כ-40 מיליון לקוחות. מהמטה שלו בלונדון, HSBC פועל דרך עסקים מבוססים ותיקים ורשת בינלאומית של כ-6,600 משרדים ב-64 מדינות ומחוזות (HSBC, 2020).

מרצף הדו"חות, ניכר ש-HSBC עבר שינוי גדול בגישתו בנוגע לקיימות. ייתכן שהמחויבות נותרה ללא שינוי, אבל המידע המדווח מ-2008 ל-2010 בנוגע לתהליך מעורבות מחזיקי עניין וקבלת החלטות בנוגע למהותיות הייתה הרבה יותר מדויקת, ספציפית ומכוונת ליעדים עסקיים מאשר הייתה בעבר. דו"ח 2008 קובע: "בתגובה ומשוב על דו"חות משנים קודמות, אנו ממשיכים להתמקד בנושאים לא-פיננסיים הנחשבים מהותיים לעסק שלנו" (HSBC, 2008, עמ' 1). הנושאים המהותיים כפי שתוארו בדו"ח זה הם הכלכלה העולמית, קשרי לקוחות, שימור ופיתוח כישרונות (Top Talent), שינוי אקלים, עתיד בהזדמנות חברתית ושימוש מקיים במשאבי טבע.

דו"ח 2009 קובע:

"בתגובה למשוב מחזיקי עניין, דו"ח זה מתמקד בעדיפויות הקיימות של HSBC. סדרי עדיפויות אלה התגבשו במספר דרכים: הם עשויים להיות גורמי מפתח לאסטרטגיה העסקית הכוללת שלנו; או שיש למחזיקי העניין שלנו עניין ספציפי בהם, ולפיכך סביר שיהיו בעלי השפעה כספית או חברתית על הבנק ולקוחותינו; או שהם נושאים שעלו באמצעות מחקר שלנו." (HSBC, 2009, עמ' 3).

ששת הנושאים המועדפים שהוגדרו ל-2009 ו-2010 היו: מימון כלכלה דלת-פחמן, ניהול סיכונים בהלוואות ושירותים פיננסיים אחרים; הוקרת עובדים; אמון לקוחות; השקעה בקהילות; וטיפול במצב הבנק עצמו

מבחינת ניהול סביבתי תפעולי ושרשרת האספקה. הדיון בנושאים אלה מסתיים בקביעה: "התייחסות לתמה של שינוי אקלים עוברת בכל נושאים מתועדפים אלה" (HSBC, 2009, עמ' 3).

דו"ח הקיימות של 2011 מצהיר: "זיהינו ששה תחומים אשר, בהתייחסות לכולם יחד, הופכים את העסק שלנו למקיים" (HSBC, 2011, עמ' 6). אולם בחינה מעמיקה של העמודים הבאים מגלה שאין למעשה כל זיהוי מפורש של נושאים מהותיים אלה. אחרי 2011 ניכר שהבנק לקח כמה צעדים אחורה והפך פחות מוכן להתחייב פומבית בנושאים שונים. אף אחד מהדו"חות שנסקרו לא הכיל כל סוג של ניתוח מהותיות, כך שלא ברור איזה נושאים, אם בכלל, הועלו על ידי מחזיקי עניין אך לא זכו להתייחסות בפעילויות הבנק. בדו"ח 2012, התפישת של מעורבות מחזיקי עניין צומצמה לפרק קצר תחת הכותרת "מגעים עם ממשלות ורגולטורים" (HSBC, 2012, עמ' 7).

גרמניה | Deutsche Bank (DB)

DB נוסד בברלין ב-1870 כדי לתמוך בבנאום (מעבר הפעילות לרמה הבינלאומית) עסקים ולקדם ולתמוך בקשרי המסחר בין גרמניה, מדינות אירופאיות אחרות ושווקים מעבר לים. DB התפתח לספק גלובלי מוביל של שירותים פיננסיים, המתפעל 2,984 סניפים עם 98,000 עובדים ברחבי העולם (DB).

DB לא פרסם דו"ח קיימות ב-2008. דו"ח הקיימות של 2009 לא כולל כל סוג של נוהל או דיאלוג חיצוני על נושאי מהותיות. דו"ח זה מתחיל בתיאור של חמישה אירועי פעילות: קיימות, התנדבות תאגידית, השקעה חברתית, חינוך לאמנות וחינוך למוזיקה. תחומים אלה מקיפים מאוד ומכסים טווח נרחב של פעולות. בדו"ח הקיימות של 2010, לראשונה, אנו רואים פסקה מפורטת המסבירה את גישת הבנק כלפי הערך המוסף של תהליך דיאלוגי:

"אנו מקיימים דיאלוג קבוע עם קבוצות מחזיקי העניין שלנו בכדי להבין איזה ציפיות מיוחדות יש להם מאיתנו כמוסד פיננסי ולהסביר את עמדותינו. זה מספק לנו תמריץ חשוב ליותר קיימות בפעילות העסקית שלנו. אנו גם לומדים על תפישות ורעיונות חדשים ליישום וכך מקדמים קבלה של פעולותינו." (Deutsche Bank, 2010, עמ' 34)

לפי מטריצת המהותיות המוצגת בדו"ח, הנושאים המהותיים הם: מוצרים מקיימים, הנחיות מקיימות, הגנת צרכנים, ניהול סיכונים מוניטין, גמול בכירים ודיאלוג מחזיקי עניין.

נראה כי תצוגת המהותיות של DB הגיעה לשיאה ב-2010. בשנה זו היה תהליך דיאלוגי מוסבר היטב עם הצדקות בדבר חשיבותו בקבלת החלטות בנוגע למהותיות. ראינו גם מטריצת מהותיות שהוכנה בהתאם להנחיות G3 של GRI. דבר זה לא נראה שוב בדו"חות מאוחרים יותר, והנושאים המהותיים גם לא שמרו על מעמדם בדו"חות אלה. ב-2011 ו-2012, הבנק הציג יוזמה ייחודית לסוגיות דוחקות, כגון חימוש מצרר ומיקרו-מימון, אך תהליך קבלת ההחלטות שקדם להן נותר סתום.

צרפת | BNP Paribas

עם נוכחות ב-78 מדינות וכמעט 190,000 עובדים, כולל למעלה מ-145,000 באירופה, BNP Paribas הוא בנק מוביל בגוש האירו ושחקן ממדרגה ראשונה ברמה הגלובלית.

דו"ח הקיימות של 2008 לא כולל כל תיאור של מעורבות מחזיקי עניין. דו"ח 2009 מציג שורה ארוכה של יוזמות תקשורת' בין הבנק ומחזיקי העניין השונים שלו (BNP Paribas, 2008, עמ' 31–32). ברוב הסעיפים, היוזמות הן חד-צדדיות ואין כל הסבר בנוגע לתשומות שנתקבלו מקבוצות איתן התקיים קשר (למשל כלים כמו סקרים, ניוזלטרים וכד'), ואין כל הגדרה של נושאים מהותיים. ב-2010 הרשימה זהה לזו של השנה

הקודמות. ההבדל הוא בכך שהכותרת כעת היא: "דיאלוג מאורגן עם מחזיקי עניין" (BNP Paribas, 2010, עמ' 19). דו"ח 2011 מתחיל בהצגת נושאים בדגש והצעדים השונים שיושמו בכל אחד מהתחומים. ניתן להתייחס לנושאים אלה כמהותיים, ולכלול 'מאבק בשינוי האקלים' [BNP Paribas, 2010, עמ' 14] ו'מאבק בהדרה' (BNP Paribas, 2010, עמ' 16). בדו"ח הקיימות של 2012 אין כל הסבר קונסטרוקטיבי של תהליך מעורבות מחזיקי עניין. יש כמה יוזמות, כמו השולחן העגול בנושא שמן דקלים, אבל נעדרת בהירות בנוגע לנושאים שהועלו על ידי שחקנים חיצוניים. דיווח הקיימות מתחיל עם ראייה רחבה של נושאים חשובים, כולל דגשים כגון: מימון הכלכלה באופן אתי, מאבק בהדרה, קידום חינוך ותרבות, שאיפה למדיניות משאבי אנוש מחויבת, הוגנת ומאבק בשינוי האקלים.

BNP Paribas הוא הבנק הרביעי בגודלו בעולם. מחויבותו ליוזמות קיימות ניכרת וברורה מהדו"ח שלו. דירוגים והתחייבויות חיצוניים לקיימות, כמו FTSE4Good, מדד הקיימות של דאו ג'ונס (Dow Jones Sustainability Index), Global Compact ורבים אחרים, כולם אומצו על ידי הבנק כהוכחה למחויבות שלו. יחד עם זאת, גודש הסיפורים המוצגים בדו"ח מקשים על המעקב העובדתי, והעדר כל סוג של ניתוח מהותיות עושה אותו אפילו קשה יותר להבנה. אם ננסח זאת בפשטות, השוואה לדו"חות אחרים היא בלתי אפשרית וציפיות מחזיקי העניין החיצוניים אינן ברורות.

Mitsubishi UFJ Financial Group | יפן

Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. היא קבוצה בעלת בנק אחזקות/חברת שירותים פיננסיים יפני, שהמטה שלה ממוקם בצ'יודה (Chiyoda) טוקיו, יפן. החל ממרץ 2011, החזיקה בנכסים בסך כולל של כ-2.5 טריליון דולר, והיא אחת החברות העיקריות בקבוצת מיצובישי (MUFG). Mitsubishi UFJ הוא הבנק הגדול ביותר ביפן.

Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. לא פרסמה דיווח קיימות בשנת 2008. דו"ח הקיימות של 2009 מתחיל בהגדרת נושאים מהותיים כפי שנתפשים על ידי הבנק:

"אנו מכירים בכך שעצם קיומה של קבוצת MUFG אפשרית על ידי החברה (society) ככלל ושלפיכך יש לנו חובה לשקול את הנושאים המרכזיים שהחברה מתמודדת איתם. לפיכך, אימצנו 'התייחסות לנושאים סביבתיים גלובליים' ו'טיפול הדור הבא בחברה' כשתי התמות המועדפות לכלל הקבוצה." (Mitsubishi UFJ, 2009, עמ' 5)

התמות שמופיעות בדו"ח הקיימות הן:

1. נושאים סביבתיים גלובליים כמו התחממות כדה"א ושינוי אקלים.
2. טיפוח הדור הבא בחברה (society), כולל התייחסות לנושאים כמו בעיות סביבתיות גלובליות ועוני בקנה מידה עולמי, כמו גם בעיות פנימיות ביפן, למשל ריבוי טבעי איטי, הזדקנות האוכלוסייה, ונושאים מקומיים או אזוריים.
3. נושאים גלובליים מרכזיים.
4. עוני ונושאים קשורים, למשל: רעב, תעסוקה, זכויות אדם וחינוך.

דו"ח הקיימות של 2010 פורסם ביפנית בלבד. דו"ח 2011 פורסם לאחר רעידת האדמה הגדולה שפקדה את המדינה, והנושא ממוקם בתחילת הדו"ח ומקבל התייחסות של מהותיות: "תגובה לרעידת האדמה הגדולה של מזרח יפן" (Mitsubishi UFJ, 2011, עמ' 4). בעקבות דיווח זה, מופיעות תמות זהות לאלו שהוזכרו בדו"ח הקודם.

מהדו"ח הראשון שלו, Mitsubishi UFJ מנסח באופן ברור מהם הנושאים המהותיים שלו. אולם הנושאים נשארים לרוב ללא שינוי במהלך חמש שנות הדיווח. השינוי היחיד הוא שב-2011, רעידת האדמה הקטסטרופית היא סעיף שמקבל תשומת לב וממוצב בתחילת הדו"ח. תהליך קבלת החלטות הוא בעיקרו פנימי, ללא הצגת טיעונים חיצוניים חוץ מאשר פאנל מחזיקי העניין בשנת 2011.

דיון

הרעיון העיקרי מאחורי דיווחי קיימות הוא שעליהם לספק למחזיקי העניין מידע בר השוואה, פשוט ונהיר בדבר הביצועים והמחויבויות בתחום הקיימות של התאגיד. ממצאי מחקר זה מגלים שזה לא המקרה נכון לעכשיו. נמצא שהדו"חות שנבחנו היו ארוכים והיה קשה מאוד לבצע ניתוח השוואתי ביניהם.

מטרת מחקר זה הייתה לבחון כיצד מוסדות פיננסיים מתייחסים למהותיות בדיווחיהם. כל הבנקים שנסקרו הציגו הצהרות חזקות מאוד בדבר מחויבויותיהם לקיימות ויוזמות גלובליות חשובות. אולם גישותיהם כלפי דיווח נושאי מהותיות איננה עומדת בקנה אחד עם הצהרות אלה, וברוב המקרים גילוי מעין זה נעדר מהדו"חות. להלן התובנות העיקריות מהממצאים:

- כל הבנקים שנבחנו הציגו תהליך קבלת החלטות פנימי כדי להחליט מהם נושאי הקיימות המהותיים שלהם. ציפיות חיצוניות שהוסקו מכל סוג של דיאלוג עם מחזיקי עניין מוצגים באופן נדיר ואינם משחקים תפקיד קונקרטי בתהליך הדיווח.
- הבנקים מאמצים יוזמות אחריות תאגידית גלובליות כמו גלובל קומפקט ועקרונות המשווה. אולם לאימוץ יוזמות אלה אין השפעה על הדו"חות בהקשר של דיווחי מהותיות.
- מבין 22 הדו"חות שנסקרו, רק אחד הציג מטריצת מהותיות כפי שהוגדרה והוסברה בהנחיות G3 של GRI.
- כרגע אין התייחסות מקובלת באופן נרחב לתהליכי קבלת החלטות בנוגע למהותיות, ואין מילון מונחים מקובל של מונחים ונושאים הקשורים בקיימות. ניתן להתייחס למדדי הביצועים של GRI כמשאב כזה. אולם הנושאים המהותיים המוצעים כפי שהם מופיעים בדו"חות שנבחנו הם בעלי היקף נרחב הרבה יותר, שאינו תואם באופן מלא את מדדי הביצועים של GRI.

ההשערה שלי במחקר זה הייתה שמכיוון שהסקטור הפיננסי נחשב לדיסקרטי, שאינו חושף בקלות תהליכים פנימיים, גישת המהותיות שלו תיענה מחד לדרישות הדיווח המקובלות גלובלית באופן המקיף ביותר, ומאידך תשמור על התערבות חיצונית ודיאלוג עם מחזיקי עניין מינימליים. על פי הממצאים, אני יכול לסכם שההשערה הוכחה כנכונה. דיווחי הקיימות הם ברמה מינימלית בכל הנוגע למעורבות מחזיקי עניין, ושומרת על דיווח וולונטרי רק ברמה המינימלית ביותר.

כיום ניכרת עליה גלובלית במספר יוזמות המדיניות והרגולציה לדיווח לא-פיננסי. לאור עליה זו, ארגונים מדווחים (תאגידים) מביעים את חששותיהם בנוגע למסגרות השונות (והסותרות לעיתים) שהם מצופים להשתמש בהן או נדרשים להיענות לדרישותיהן, ולפיכך מבקשים תיאום והרמוניזציה בין המסגרות. כל עוד קהלי הדו"חות שונים זה מזה, וצפויים להתרחב (בעיקר בקרב קהילת המשקיעים), הדיון בדבר אמינות נתוני הקיימות ימשיך, ככל הנראה, להתגבר (KPMG, 2013).

ככל שדיווחי אחריות תאגידית הופכים יותר ויותר מחויבים ברגולציה ופחות וולונטריים, חשוב ביותר לארגונים גלובליים מובילים המקדמים דיווחי קיימות, להחליט על מערך גלובלי של מדדי ביצוע סקטוריאליים מקובלים. המצב הנוכחי בו משתמשים במהותיות כעקרון גמיש, המוגדר ואז מוגדר מחדש

על ידי המוסדות המדווחים עצמם, ככל הנראה לא יסתכם בתוצאה של גיבוש הנחיות וכלים לדיווח המתואמים עם ציפיות חיצוניות ובהאחדה גלובלית.

תרומת המחקר והדרך הלאה

מחקר זה פותח מגוון רחב של כיווני מחקר עתידיים. כמה מכיוונים אלה כבר זוכים להתייחסות. ראו, למשל ג'ונס ואחרים (Jones et al., 2015), שבחנו את השימוש במהותיות בקרב עשרת הקמעונאים המובילים בבריטניה. המחקר שלהם מצא שונות משמעותית בשיעור בו התאגידים שנבחנו מאמצים מהותיות. הוא גם לא מצא כלל נושאים מהותיים ספציפיים לסקטור שמופיעים באופן עקבי לאורך הדו"חות.

בחינת סקטורים נוספים עשויה להיות מאוד רלוונטית, כמו גם בחינת גישותיהם לדיווחי קיימות. ייתכן שיהיה גם פרודוקטיבי לבחון את המנגנונים והסוכנים שיכולים להסדיר דיווח לא-פיננסי ברגולציה, וליצור מערך דיווח בעל שורת רווח משולשת (קו תחתון משולש, triple bottom line) אמיתית. כיוונים אחרים, כמו בחינת שינויים במהותיות לאורך תקופת זמן ויצירת מטריצות מהותיות מדינתיות ומטריצה גלובלית, יכולים גם הם לתרום לתחום אקדמי זה שטרם נחקר.

תודות

הכותב מבקש להודות לעומק לפרופ' יותם לוריא מהפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, על תמיכתו המסורה ומתמשכת ועצותיו הטובות, אקדמית ואישית. הכותב רוצה גם להודות לפרופ' משה כהן-אליה, נשיא המרכז האקדמי למשפט ועסקים, על שנתן לו את ההזדמנות לעשות שינוי.

רשימת מקורות

- Allison-Hope, D. (2013). Navigating the materiality muddle, *BSR* (Business for Social Responsibility). Retrieved from: <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/navigating-the-materiality-muddle>
- Blasco, J. L., & King, A. (2017). The road ahead: the KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. *Zurich: KPMG International*.
- Bernstein, A.L. (1967). The concept of materiality. *The Accounting Review*, 42(1), 86–95.
- BNP Paribas (2008). Report on Environmental and Social Responsibility. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/26772-09Su-5622120Y2166390240A-Gl.pdf>
- BNP Paribas (2010). Report on Environmental and Social Responsibility. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/39719-11Su-10525535A5395428960X-Gl.pdf>
- BNP Paribas [online]. Retrieved from: <http://www.bnpparibas.com/en>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- BSR [online]. Retrieved from: <http://www.bsr.org/en/>
- Conaway, R.N., & Wardrope, W.J. (2010). Do their words really matter? Thematic analysis of US and Latin American CEO letters. *Journal of Business Communication*, 47(2), 141–168.
- Corporate Register [online]. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/>.
- Corson, J.J., Steiner, G.A., & Meehan, R.C. (1974). *Measuring Business's Social Performance: The Corporate Social Audit*. New York: Committee for Economic Development.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Déjean, F., & Oxibar B. (2003). An Alternative Approach of Corporate Social Disclosure Analysis. Retrieved from: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00150581>
- Deutsche Bank (2010). *Corporate Social Responsibility Report*. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/38747-11Su-7943135H1266174466I-Gl.pdf>
- Equator Principles [online]. Retrieved from: <http://www.equator-principles.com/>
- Ernst & Ernst. (1978). *Social Responsibility Disclosure: Survey of Fortune Annual Reports*. Cleveland: Ohio.
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- Financial Accounting Standards Board. (2005). Board Meeting Handout: Conceptual Framework. Retrieved from: <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175818807953&blobheader=application%2Fpdf>
- Global Reporting Initiative (2013a). G4 Sustainability Reporting Guidelines, Reporting Principles and Standard Disclosures. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative (2013b). G4 Sustainability Reporting Guidelines, Implementation Manual. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- Gnanaweera, K. A. K., & Kunori, N. (2018). Corporate sustainability reporting: Linkage of corporate disclosure information and performance indicators. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1423872.
- Haldane, A., Brennan, S., & Madouros V. (2010). What is the contribution of the financial sector: miracle or mirage?. In A. Turner et al. (Eds.), *The Future of Finance: The LSE Report* (pp 87-120). London: London School of Economics and Political Science.
- Hicks, E.L. (1964). Materiality. *Journal of Accounting Research*, 2(2), 158–171.
- HSBC (2008). Sustainability Report. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/26228-09Su-7396296R655332808K-Gl.pdf>
- HSBC (2009). Sustainability Report. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/30956-10Su-6500760T6866536096S-Gl.pdf>
- HSBC (2011). Sustainability Report. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/46698-12Su-11207520L4745263968F-Gl.pdf>
- HSBC (2012). Sustainability Report. Retrieved from: <http://www.corporateregister.com/a10723/54403-13Su-15776870J7358767392S-Gl.pdf>
- HSBC (2020). Retrieved from: http://www.hsbc.com/about-hsbc?WT.ac=HGHQ_f1.1
- ICBC (2011). Sustainability Report. Retrieved from: http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/Report_2011_1.pdf

- ICBC (2012). Sustainability Report. Retrieved from:
http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/Report_2012.pdf
- ICBC [online]. Retrieved from: <http://www.icbc-ltd.com/icbcltd/en/>.
- IIRC (2013). Consultation Draft of the International <IR> Framework. Retrieved from:
<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2015). Materiality in corporate sustainability reporting within UK retailing. *Journal of Public Affairs*, 16(1), 81-90.
- KPMG (2013). Carrots & Sticks – Sustainability Reporting Policies Worldwide – Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends. Retrieved from:
http://www.ga-institute.com/fileadmin/user_upload/Reports/Carrots-and-Sticks.pdf
- Mitsubishi UFJ (2009). UFJ Corporate Social Responsibility Report. Retrieved from:
<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2009/0003f08c0024fae09c41ba80373f8d73.pdf>
- Mitsubishi UFJ (2011). UFJ Corporate Social Responsibility Report. Retrieved from:
<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2011/119ad216af8b0aba662477fee3a02173.pdf>
- Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)*. [online]. Retrieved from:
<http://www.mufig.jp/english/>.
- Moir, L., & Kennerley, M. (2006). What to measure in the twenty-first century? In A. Kakabadse., & M. Morsing (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application* (pp.81–93). London: Palgrave Macmillan.
- Murningham, M. (2013). Redefining Materiality II: Why It Matters, Who’s Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards. Retrieved from:
http://www.accountability.org/images/content/6/8/686/AA_Materiality_Report_Aug2013%20FINAL.pdf
- Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Rappaport, D. (1964). Materiality. *Journal of Accountancy* (Pre-1986), 117(4), 42. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/198248201?accountid=174532>
- Rose, J., Beaver, W., Becker, S., & Sorter, G. (1970). Toward an empirical measure of materiality. *Journal of Accounting Research, Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, 8, 138–148.
- Securities Act of 1933, 210.1-02 Definitions of terms used in Regulation S-X. Retrieved from:
<https://www.sec.gov/about/laws/sa33.pdf>.
- Tschopp, D., Huefner, R.J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565–577.
- United Nations (1987). Our Common Future, Brundtland Report. Retrieved from:
http://www.channelingreality.com/Documents/Brundtland_Searchable.pdf
- United Nations (2012). *The Future we Want (Rio+20 Outcome Document)*. Retrieved from:
<http://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>

טבלה 1A : בנקים וקישורים לדיווחי הקיימות שלהם

| 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | בנק |
|------|------|------|------|------|--|
| V7 | V6 | V5 | V4 | V3 | Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) |
| V12 | V11 | V10 | V9 | V8 | HSBC Holdings |
| V16 | V15 | V14 | V13 | X | Deutsche Bank |
| X | X | X | X | X | Crédit Agricole Group |
| V21 | V20 | V19 | V18 | V17 | BNP Paribas |
| V25 | V24 | V23 | V22 | X | Mitsubishi UFJ Financial Group |

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מקורות :

- ³ http://download.cib.com.cn/netbank/download/cn/Sustainable_Finance/Report_2008.pdf
- ⁴ http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/2009_report.pdf
- ⁵ http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/Report_2010_1.pdf
- ⁶ http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/Report_2011_1.pdf
- ⁷ http://download.cib.com.cn/netbank/download/en/Sustainability/Report_2012.pdf
- ⁸ <http://www.corporateregister.com/a10723/26228-09Su-7396296R655332808K-Gl.pdf>
- ⁹ <http://www.corporateregister.com/a10723/30956-10Su-6500760T6866536096S-Gl.pdf>
- ¹⁰ <http://www.corporateregister.com/a10723/38609-11Su-7721800N11716016877N-Gl.pdf>
- ¹¹ <http://www.corporateregister.com/a10723/46698-12Su-11207520L4745263968F-Gl.pdf>
- ¹² <http://www.corporateregister.com/a10723/54403-13Su-15776870J7358767392S-Gl.pdf>
- ¹³ <http://www.corporateregister.com/a10723/30991-10Su-8274597R1050346972I-Gl.pdf>
- ¹⁴ <http://www.corporateregister.com/a10723/38747-11Su-7943135H1266174466I-Gl.pdf>
- ¹⁵ <http://www.corporateregister.com/a10723/45267-12Su-12810561C3564866784Q-Gl.pdf>
- ¹⁶ <http://www.corporateregister.com/a10723/53495-13Co-12196860R6367723830T-Gl.pdf>
- ¹⁷ <http://www.corporateregister.com/a10723/bnp07-env-fr.pdf>
- ¹⁸ <http://www.corporateregister.com/a10723/26772-09Su-5622120Y2166390240A-Gl.pdf>
- ¹⁹ <http://www.corporateregister.com/a10723/32447-10Su-8338879P2034621582R-Gl.pdf>
- ²⁰ <http://www.corporateregister.com/a10723/39719-11Su-10525535A5395428960X-Gl.pdf>
- ²¹ <http://www.corporateregister.com/a10723/49753-12Co-12637262K20107774456U-Gl.pdf>
- ²² <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2008/9980b8dbdac2dbb1ffef808714ab62b6.pdf>
- ²³ <http://www.corporateregister.com/a10723/35441-10Co-8612163U961337125S-Gl.pdf>
- ²⁴ <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2011/119ad216af8b0aba662477fee3a02173.pdf>
- ²⁵ <http://www.mufg.jp/english/csr/csreport/2012/pdf/all.pdf>



”בגינה שלנו השמחה רבה” - שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים כחלק מאחריות תאגידית

נוגה פיטובסקי-נוה¹, מיכל אלמוג-בר², הלל שמיד³

תקציר

פרקטיקה נפוצה של אחריות תאגידית היא יצירה של שיתופי פעולה בין עסקים לבין ארגונים חברתיים, במטרה לקדם מטרה חברתית. המאמר מציג מקרה חקר של גינה קהילתית, שקמה כתוצר של שיתוף פעולה בין חברת נדל”ן, עמותה בתחום בריאות הנפש וארגון סביבתי. איסוף הנתונים במחקר התבצע באמצעות שילוב בין ראיונות עומק, תצפיות וניתוח חומר ארגוני. ממצאי המחקר מתייחסים לשלבים שונים בהתפתחות הפרויקט המשותף, וליחסים בין הארגונים שאפיינו כל שלב בקשר. בפרק הדיון, נדונו שלושה נושאים מרכזיים שעלו מהממצאים: יחסי העוצמה בקשר בין הארגונים ומשמעותם בשלבים השונים של הקשר; המפגש בין מתנדבי החברה העסקית ואוכלוסיית היעד - מתמודדים הצורכים שירותי שיקום בבריאות הנפש; וניתוח הקשר על פי המודל התיאורטי ”רצף שיתופי הפעולה” שפיתח אוסטין (Austin, 2000). דיון זה ממחיש את המורכבות של יצירת שיתופי פעולה מסוג זה, ואת החשיבות של מחקרים נוספים בתחום כחלק מפיתוח הידע בנושא אחריות תאגידית בישראל.

מבוא

אחת הפרקטיקות הנפוצות של אחריות תאגידית בארגונים עסקיים, היא יצירה של שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לבין ארגונים חברתיים בחברה האזרחית (Austin & Seitanidi, 2012). בשנים האחרונות שיתופי פעולה אלה התקדמו ממודל פילנתרופי, שהתמקד בהעברת הטבות כספיות וחומריות מצד עסקים לארגונים חברתיים, אל יצירה של שיתופי פעולה מגוונים ומורכבים יותר אשר נועדו להיטיב עם שני הצדדים המעורבים בקשר (Harris, 2012). שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, מערבים בתוכם לפחות חמישה סוגי שחקנים מרכזיים: הארגון העסקי, עובדים ומנהלים בארגון העסקי אשר מתנדבים מטעמו בארגון החברתי, העובדים מטעם הארגון החברתי וקהל הלקוחות של הארגון החברתי. עם זאת, במחקר העוסק באחריות תאגידית ובשיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, קיימת התייחסות מצומצמת למקומם של הארגונים החברתיים וקהל לקוחותיהם בשיתופי פעולה אלה (Samuel et al., 2016).

מאמר זה מציג מקרה חקר של גינה קהילתית, שקמה כחלק משיתוף פעולה בין חברת נדל”ן, עמותה בתחום בריאות הנפש וארגון חברתי-סביבתי. הגינה ממוקמת בסניף של העמותה באזור המרכז, ומשמשת את המתמודדים המקבלים שירותי שיקום בסניף וכן את תושבי הסביבה. מקרה חקר זה מבקש להעמיק את

¹ גב' נוגה פיטובסקי-נוה, תלמידת דוקטורט, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע”ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, nogapitowsky@gmail.com
² פרופ' מיכל אלמוג-בר, ראש המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע”ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, Michal.Bar@mail.huji.ac.il
³ פרופ' (אמריטוס) הלל שמיד, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע”ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, hillel.schmid@gmail.com

הידע הקיים אודות שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית, בהתייחס לנקודות המבט של בעלי העניין השונים המעורבים בקשר, וזאת תוך שימוש במתודולוגיה של חקר מקרה איכותני המאפשרת להעמיק את ההבנה על חוויותיהם של הנחקרים ואת המשמעויות שהם מייחסים לשיתוף הפעולה (Yin, 2004).

המחקר התמקד בכמה נושאים מרכזיים בשיתוף הפעולה: דינמיקת היחסים שנוצרה בין הארגונים במסגרת שיתוף הפעולה ויחסי העוצמה ביניהם; והמשמעות של שיתוף הפעולה בעיני אנשי מפתח בשני הארגונים, וכן עבור הלקוחות של הארגונים החברתיים שהינם למעשה ה"מוטבים" של שיתופי הפעולה בין עסקים וארגונים חברתיים (Samuel et al., 2016). ייחודו של המחקר טמון בכך, שהוא מציע התייחסות הוליסטית לתופעה זו ובוחן את משמעות הקשר בעבור השחקנים המרכזיים המעורבים בו.

ממצאי המחקר מציגים את השלבים השונים בהתפתחות הפרויקט המשותף, ואת היחסים בין הארגונים שאפיינו כל שלב בקשר. הממצאים מעידים על כך, כי הקשר בין הארגונים הוכתב בעיקר על ידי הצרכים, השאיפות והתמורות של הארגון העסקי, בעוד הארגון החברתי נקט עמדה פסיבית יותר של הכרת תודה על כל שיכל לקבל מהקשר. המשברים הכלכליים והארגוניים שחווה הארגון העסקי לאורך היחסים, יצרו תנודתיות בקשר בין הארגונים, עד שבסופו של דבר משבר שחל בארגון העסקי הוביל לסיום הקשר לאחר שנה וחצי, מוקדם מן המתוכנן. בנוסף על כך, הממצאים מעידים על קושי מתמשך בחברה העסקית לגייס מתנדבים שיגיעו לפעילות, וכן על קשיים ביצירת אינטראקציה בעלת משמעות בין מתנדבי החברה העסקית לבין אוכלוסיית היעד של הפעילות, מתמודדים המקבלים שירותי שיקום בסניף.

ממצאי המחקר מעלים, כי על אף שהקשר בין הארגונים נועד לייצר יחסי חליפין שיביאו תועלת לכלל הארגונים המשתתפים בו, הוא נשאר ברמה הנמוכה ביותר על פני הרצף של יחסי עסקים-ארגונים חברתיים שהציע אוסטיין (Austin, 2000). כלומר, קשר של יחסי פילנתרופיה, אשר שמרו את מעמד הארגון העסקי כצד ה"מעניק" בקשר, ואת הארגון החברתי בצד ה"מקבל". ממצאים אלה ממחישים את המורכבות של יצירת שיתופי פעולה בין עסקים וארגונים חברתיים שיהיו בני קיימא, יימשכו לאורך זמן ויהיו אפקטיביים לשני הצדדים.

רקע תיאורטי - שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית

"אחריות תאגידית" ("Corporate Social Responsibility") היא גישה ניהולית ואסטרטגיה עסקית שהתפתחה בעשורים האחרונים, כחלק משיח ציבורי על תפקידם של תאגידים עסקיים בהתמודדות עם אתגרים חברתיים וסביבתיים רחבי היקף, כגון השלכות הגלובליזציה, שינויי אקלים, משברים הומניטריים ועוד (Haski-Leventhal, 2018). אחריות תאגידית כוללת פעולות אשר מתבצעות בתוך החברה העסקית, כגון שינוי דרכי הייצור כדי להפחית נזק סביבתי, או שיפור תנאי העבודה בארגון, וגם פעילויות שנעשות מטעם החברה כלפי חוץ, כגון השקעת משאבים ופעילות בקהילה (Aguilera et al., 2007). על פי מודל הפירמידה שהציע קרול (Carroll, 1991), האחריות התאגידית בנויה מארבעה ממדים - בבסיס הפירמידה אחריות כלכלית של התאגיד לרווחים, בשלב הבא אחריות משפטית לציית לחוק, השלב השלישי הוא האחריות המוסרית של התאגיד לפעול בהוגנות ובצדק, והשלב הרביעי המצוי בקצה הפירמידה הוא אחריות פילנתרופית לתרום למען מטרות חברתיות. המחקר הנוכחי עוסק בממד הרביעי - הפעילות החברתית של תאגידים.

מושג האחריות התאגידית מבוסס על תיאוריית בעלי העניין ("Stake holders theory"), לפיה על הארגון העסקי לקחת בחשבון את כל בעלי העניין הסובבים אותו - האנשים, הארגונים, הקבוצות והגופים המשפיעים על הפעילות של הארגון, או מושפעים ממנה (Freeman, 1984). הנחת היסוד של גישה זו היא,

שהתאגיד תלוי בקבוצות שונות על מנת להשיג משאבים ובסופו של דבר, על מנת לשרוד. תיאוריה זו התפתחה כאנטיתזה לגישת בעלי המניות הקלאסית, הטוענת כי מחויבותו הבלעדית של הארגון העסקי היא כלפי בעלי המניות בלבד. לעומתה, תיאוריית בעלי העניין מצביעה על הרשת הסבוכה של מערכות היחסים שיש לפירמה המודרנית עם סביבתה. רשת זו כוללת לקוחות, עובדים, משקיעים, תקשורת, מתחרים, ואף את הקהילה הרחבה והסביבה בכללותה (Amaeshi et al., 2013).

פורטר וקרמר (Porter & Kramer, 2011), טבעו את הביטוי "ערך משותף" ("Shared Value"), שמשמעו יצירת יחסים בעלי משמעות בין התאגיד לחברה הכוללת, אשר מועילים ומקדמים את שני הצדדים. לתפיסתם, אחריות תאגידית היא כלי אסטרטגי מבחינה עסקית ומשרתת אינטרסים כלכליים מובהקים של הפירמה. כאשר התאגידים רואים את סביבתם כמנוף לצמיחה ולפיתוח עסקי, ותורמים לפיתוח החברה והקהילה סביבם, הדבר בסופו של דבר מחזק הן את הקהילה והן את התאגיד.

התפיסה כי הקהילה המקומית הינה בעל עניין משמעותי של העסק, מובילה עסקים רבים ובמיוחד תאגידים גדולים, לעסוק בפעילות המיועדת לרווחת אוכלוסיות שונות בקהילות בהן הם פועלים, באמצעות ייזום פרויקטים חברתיים מגוונים. אחת מהפרקטיקות הנפוצות בהקשר זה, היא יצירת שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית (Austin & Seitanidi, 2012). שיתופי פעולה אלה מוגדרים כהסכמים (לאו דווקא פורמליים), אשר נועדו לטפל בבעיות או מטרות חברתיות המעסיקות את הצדדים (Selsky & Parker, 2005). בשנים האחרונות עסקים רבים עברו ממודל פילנתרופי של העברת תמיכה כספית וחומרית לארגונים חברתיים, ליצירה של שיתופי פעולה מגוונים ומורכבים עם עמותות וארגונים חברתיים אשר נועדו לשרת את שני הצדדים (Harris, 2012).

אוסטין (Austin, 2000), פיתח מודל תיאורטי בשם "רצף הקולבורציה" על בסיס חקרי מקרה של שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים. מודל זה מסייע להבנת רצף השלבים במערכות היחסים הנרקמות בין הארגונים העסקיים והחברתיים. שלושת שלבי שיתוף הפעולה שהוא הגדיר הם: **השלב הפילנתרופי**, בו ישנה מערכת יחסים של תורם ומקבל. העסק תורם כסף או שווה כסף לארגון החברתי, ולא מתקיימת אינטראקציה רבה ביניהם. **שלב החליפין** (transactional) - מתאפיין בהחלפת משאבים הדדית בין הארגונים, שנועדה להביא תועלת לשני הצדדים החברים בקשר; **והשלב האינטגרטיבי** - בו ישנה הרחבה של מערכת היחסים בין הארגונים, עד כדי מיזוג בין מטרותיהם ובין כוח האדם שלהם, לצורך השגת מטרה משותפת. בהמשך פיתחו אוסטין וסייטאנידי (Austin & Seitanidi, 2012) את המודל, והוסיפו לו שלב רביעי של שיתוף פעולה - **שלב הטראנספורמציה**. שלב זה הוא בעיקרו תיאורטי, ומגיע למימוש לעתים נדירות. הוא מאפיין שיתופי פעולה שמטרתם להוביל לשינוי חברתי בקנה מידה רחב יותר מפעילות שני הארגונים השותפים, שינוי ברמה חברתית כוללת. ככל ששיתוף הפעולה יהיה קרוב יותר לליבת הפעילות הארגונית ויערב בתוכו מספר רב יותר של אנשים, כך הוא יאופיין בשלב גבוה יותר על פני הרצף. בנוסף, לטענת המודל, ככל שהקשר בין הארגונים נע לשלב מתקדם יותר, הערך החברתי שיופק באמצעות הקשר, כגון טיפול בבעיות חברתיות או יצירת שינוי חברתי רחב היקף, יהיה גבוה יותר.

האקסס (Huxham, 2003) מציינת, כי כאשר ארגונים משתפים פעולה עם ארגונים אחרים, הם מצפים להשיג מטרות אשר לא יוכלו להשיגן כל אחד בנפרד. היא מכנה זאת כ"יתרון שיתוף הפעולה" ("Collaborative Advantage"), הנובע מהערך הסינרגטי ששיתוף הפעולה מייצר עבור שני הצדדים. בשיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים, שני הצדדים מונעים לשתף פעולה זה עם זה על מנת להשיג משאבים ולגיטימציה הנחוצים להשרדותם. האריס (Harris, 2007), בחנה את המניעים של ארגונים עסקיים וחברתיים לשתף פעולה, ומצאה כי שיתוף הפעולה נועד לשרת את המטרות החברתיות של הארגון החברתי והמטרות העסקיות של העסק גם יחד. המניעים של ארגונים עסקיים להיכנס לשיתוף פעולה מסוג זה הינם:

יישום והטמעה של אסטרטגיית האחריות התאגידית של הארגון, מציאת מושא מתאים לתרומה חברתית, הסתייעות בארגון חברתי כגורם מתווך למציאת מושא לתרומה, איתור והכשרה של כוח אדם, כניסה לשוקים חדשים, אמצעי לחיזוק הקשר עם לקוחות ופיתוח פלחי שוק נוספים, קבלת יחסי ציבור חיוביים ותגובת-נגד ליחסי ציבור שליליים.

המניעים של הארגונים החברתיים לשיתוף הפעולה הם: מחסור במשאבים כספיים וצורך להגדיל באמצעות פנייה לגורם חיצוני, צורך לגוון את משאביהם באמצעות משאבים נוספים, כגון כוח אדם וציוד, ושיפור התדמית ויחסי הציבור של הארגון (Harris, 2007). בעבור הארגונים החברתיים, שיתוף הפעולה עם ארגונים עסקיים נובע מניסיון להתמודד עם מאגר משאבים מצומצם, ובעיקר עם בעיות מימון. ארגונים אלה תלויים בשיתוף פעולה עם ארגונים אחרים בסביבתם, כדי להשיג משאבים הדרושים להם להתמודדות אפקטיבית עם הנושאים החברתיים שבטיפולם (Foster & Meinhard, 2002). ארגונים חברתיים פועלים בתוך סביבה בלתי יציבה, שבה עליהם לשמר את כוחם הכלכלי על מנת לשרוד. אתגר זה ניזון ממספר גורמים, ובהם: עלייה בתחרות בין ארגונים בתוך המגזר השלישי, קיצוץ בתמיכה ממשלתית וירידה בתמיכה פילנתרופית. שיתוף הפעולה של ארגונים חברתיים עם עסקים, מייצר עבורם מקורות נוספים של הכנסה, ידע, מיומנויות, לגיטימציה חברתית ופרסום, ועל כן הוא משמעותי להישרדותם (Al Tabbaa et. al, 2014).

על אף ששיתוף הפעולה בין הארגונים נעשה באופן וולונטרי, עולה השאלה האם הוא אכן נושא ערך בעבור שני הצדדים. חוקרים שונים מצביעים על כך, כי מערכת היחסים בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים מאופיינת על פי רוב בחוסר סימטריה של עוצמה, כאשר פערי העוצמה נוטים לטובתם של הארגונים העסקיים. אי-שוויון זה הינו מובנה בתוך היחסים, ונובע מכך שהארגון העסקי הינו בעל עמדה של "משקיע" ו"תומך" ביחסים, בעוד הארגון החברתי הינו בעל עמדה של "מקבל" "ונתמך" (Ashman, 2001; Harris, 2007; Seitanidi & Ryan, 2007). פערי עוצמה אלה ניתנים להסבר על ידי תיאוריית התלות במשאבים (Pfeffer & Salancik, 1978), העוסקת ביכולתם של ארגונים להתאים עצמם לדרישותיה של סביבה משתנה ולשרוד בה. על פי תיאוריה זו, ארגונים אינם יכולים לספק את כל צורכיהם עבור עצמם, אלא תלויים בסביבתם לצורך משאבים החיוניים להישרדותם. תלות זו מניעה את הארגונים לייצר שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים בסביבתם. מבין הארגונים, הארגון העסקי הוא בעל עיקר המשאבים מכיוון שבידיו השליטה במשאבים משמעותיים- כסף ומתנדבים- שהארגון החברתי תלוי בהם. אולם, תלות זו אינה הדדית. לרוב, הארגון העסקי אינו תלוי בארגון החברתי לצורך הישרדותו, על אף התועלת שהוא עשוי להפיק מהקשר (Roza et. al, 2017). בשל פערי עוצמה אלה, קיים חשש כי הארגון העסקי הוא זה שיכתוב את דפוס היחסים בין הארגונים, לעומת הארגון החברתי אשר יידרש להתגמש במידה רבה יותר על מנת לעמוד בדרישותיו. כתוצאה מכך, תוצאות שיתוף הפעולה עלולות להיות אפקטיביות יותר בעבור הארגון העסקי, ופחות בעבור הארגון החברתי והקהל אותו הוא משרת (Ashman, 2001).

שחקנים מרכזיים המעורבים בשיתוף הפעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים

שיתוף פעולה בין ארגון עסקי לארגון חברתי מערב בתוכו באופן ישיר, לפחות חמישה סוגי שחקנים מרכזיים: הארגון העסקי, עובדי הארגון העסקי המעורבים בשיתוף הפעולה (למשל, המתנדבים בפעילות הארגון החברתי), הארגון החברתי, מנהלים ועובדים מטעם הארגון החברתי, וקהל הלקוחות של הארגון החברתי (Samuel et al., 2016).

קבוצה מרכזית של שחקנים המעורבת בקשר בין עסקים לארגונים חברתיים, היא עובדי הארגון העסקי אשר מתנדבים מטעם העבודה בארגונים חברתיים בקהילה ("Corporate volunteers"). תוכניות התנדבות אלה מהוות כלי מרכזי ליישום ולהצגה כלפי חוץ של אחריות תאגידית (גליה, 2017). נמצא, כי התנדבות העובדים

מעמיקה את רמת שיתוף הפעולה בין הארגונים, ויוצרת מפגש ישיר בין עובדי הארגון העסקי ללקוחות הארגונים החברתיים, המהווים את המוטבים של הפעילות. תוכניות אלה מאפשרות לעובדים להקדיש מזמנם ומכישוריהם לטובת ארגון חברתי בקהילה תוך כדי קבלת תמיכה מהמעסיק, אשר באה לידי ביטוי הן במישור הפורמלי (זמן להתנדבות על חשבון שעות עבודה, תקציבים לפעילות ועוד), והן במישור הבלתי פורמלי על ידי מתן עידוד לכך מהנהלת העסק (Roza et al., 2017; Pajo & Lee, 2011).

הספרות המחקרית העוסקת בהתנדבות עובדים כחלק מאחריות תאגידית, מציגה בעיקר השפעות חיוביות של פעילות זו. ההתנדבות נתפסת כמשמעותית בעבור העובדים ומסייעת להם בגיבוש צוות, פיתוח מיומנויות של מנהיגות ותקשורת, ובניית רשתות חברתיות (Pajo & Lee, 2011). כמו כן, נמצא כי ההתנדבות נקשרת לשביעות רצון גבוהה יותר ממקום העבודה, ואף לשיפור התפקוד במקום העבודה (Nave & Do Paco, 2013; Roza et al., 2017). עם זאת, קיימת בספרות גם התייחסות ביקורתית להתנדבות העובדים, לגבי כך שההתנדבות כוללת מרכיב של אילוץ העובדים לקחת חלק בפעילות זו, בעוד שההתנדבות מוגדרת כפעילות המתבצעת מתוך בחירה חופשית. מקום העבודה דורש או מפעיל על העובדים לחצים גלויים או סמויים להתנדב, ובכך מאלץ אותם לקחת חלק בפעילות זו לאו דווקא מתוך רצון ובחירה חופשית, ואף עושה בהם שימוש, לעתים בעל כורחם, כשגרירים של מקום עבודתם (גליה, 2017; רובינשטיין, 2005; Barkay, 2012).

קבוצה נוספת של שחקנים המעורבים בשיתופי הפעולה, הם עובדים ומנהלים מהארגון החברתי. מחקר שנערך בשוויץ, בחן כיצד מנהלים ועובדים בארגוני רווחה וסביבה חוו את שיתוף הפעולה בין הארגונים, אשר כלל התנדבות של עובדי הארגון העסקי בארגון החברתי. במחקר נמצא, כי עובדי הארגון החברתי ראו את התנדבות העובדים כפתח שיסייע להם לקבל הטבות חומריות מהארגון העסקי בהמשך הדרך, אולם הם התקשו לנהל באופן אסטרטגי את ההתנדבות עצמה. בנוסף, הם הביעו חוסר שביעות רצון מכך שהעסקים לא התחייבו לפרויקטים קבועים של שיתופי פעולה, אלא להתנדבויות ספורדיות שלא עמדו בהלימה עם צורכי הארגונים החברתיים (Samuel et al., 2013). מחקר נוסף מצא, כי מנהלי ארגונים חברתיים נדרשו להשקיע זמן ומשאבים רבים כדי לנהל את ההתנדבות: הם נאלצו לשנות את סדר היום הארגוני בכדי לקלוט ולהדריך את המתנדבים, וכן להשקיע משאבים כגון רכישת כיבוד או ציוד לפעילות. בנוסף, המתנדבים שהגיעו לא היו בהכרח בעלי הידע והמיומנויות הנדרשים בכדי שההתנדבות תהיה בעלת ערך לארגון, כך שנכחותם של המתנדבים לעתים העמיסה עליהם יותר משיייעה (Roza et al., 2017).

לקוחות הארגונים החברתיים, הם קבוצה משמעותית נוספת המעורבת בשיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים. קולם כמעט ונעדר מן המחקר הקיים בתחום, וזאת על אף התפקיד החשוב שהם ממלאים בשיתוף הפעולה כקבוצת בעלי העניין העיקרית של הארגון החברתי (שילר, 2010; Samuel et al., 2016). בישראל, בדומה למדינות רבות, קיימת פעילות ענפה של ארגונים חברתיים ללא כוונת רווח בתחום הרווחה המספקים שירותים חברתיים למגוון של אוכלוסיית יעד, כגון אנשים עם מוגבלות, קשישים, ילדים ונוער (מדהלה ואח', 2018). מחקר שנערך בשוויץ, התמקד בחוויותיהם של לקוחות ארגונים חברתיים (אנשים עם מוגבלות, צעירים בעלי קשיים סוציאליים וכדומה), שהתנסו בפעילות חד-פעמית משותפת עם מתנדבים מארגונים עסקיים, כגון טיול וארוחה. ממצאי המחקר הראו, כי מרביתם חשו שהם נתרמו בעיקר משום שהפעילות היוותה שינוי בשגרת יומם. לצד זאת, הם הביעו אכזבה מכך שחשו שהפעילות לא הייתה הדדית, וכן מכך שהייתה חד-פעמית ללא המשכיות. לאור ממצאים אלה, החוקרים העלו את השאלה האם פרויקטים של התנדבות עובדים, על אף היתרונות שבהם, עומדים בהלימה עם צורכיהם המורכבים של לקוחות הארגונים החברתיים, הנמנים לרוב על אוכלוסיות מוחלשות ומרובות בעיות (Samuel et al., 2016).

מרבית המחקר בתחום של שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח, עוסק ונכתב בעיקר מנקודת המבט של השותף העסקי, ודן בעיקר בתועלות שהעסק מפיך משיתוף הפעולה, כגון

רווחיות, יתרון תחרותי ומוניטין (Schiller & Almog-Bar, 2013). מנגד, קיימת התייחסות מעטה במחקר לארגון החברתי וללקוחותיו בשיתוף הפעולה (Al-Tabbaa et al., 2014; Harris, 2012, Samuel et al., 2016). הארגון החברתי נתפס בספרות כגורם פסיבי, כמושא של הארגון העסקי לשותפות, ואין די התייחסות לשאלה כיצד הוא מעצב את ההתקשרות עם הארגון העסקי, מהן ההשלכות החברתיות של שיתוף פעולה זה עבורו ובעבור הקהילה, והאם שיתוף הפעולה נושא בעבורו פירות שיצדיקו את המשאבים שהוא משקיע בו (שילר, 2010). ממצאי המחקרים שנסקרו להלן, מעידים כי יש צורך בידע נוסף אודות משמעות שיתופי הפעולה בעבור העובדים והלקוחות של שני הארגונים - העסקי והחברתי. עובדים ולקוחות אלה נדרשים לנהל וליישם בפועל את שיתופי הפעולה בין הארגונים. זאת ועוד, עובדי הארגון העסקי מצופים על ידי הנהלת העסק להתנדב בעמותה ולשמש כשגרירים של הארגון בו הם מועסקים ואילו מנגד, עובדי הארגון החברתי נדרשים לנהל פרויקטים אלה של התנדבות אשר לא בהכרח עומדים בהלימה עם צורכיהם ועם צורכי הלקוחות שבטיפולם.

שיטה

המאמר מציג מקרה חקר אחד מתוך מחקר רחב בנושא שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, שמטרתו להעמיק את הידע הקיים אודות שיתופי פעולה אלה. המחקר מתמקד במשמעויות של שיתוף הפעולה בין הארגונים עבור בעלי העניין העיקריים המעורבים בו. הוא עוסק בכמה נושאים מרכזיים בשיתופי הפעולה: היחסים הנוצרים בין שני הארגונים במסגרת שיתוף הפעולה ויחסי העוצמה ביניהם; המשמעות של שיתוף הפעולה בעיני אנשי מפתח בשני הארגונים, וכן בעבור הלקוחות של הארגונים החברתיים שהינם למעשה ה"מוטבים" של שיתופי פעולה אלו, אך קולם כמעט ולא נשמע עד כה במחקר בהקשר זה (Samuel et al., 2016).

שיטת המחקר האיכותנית נמצאה מתאימה למחקר זה, בשל יכולתה לתאר את נקודת המבט הסובייקטיבית של הנחקרים ולהעמיק את ההבנה על חוויותיהם והמשמעויות שהם מייחסים לשיתוף הפעולה. מכיוון שהתנסותו של כל נחקר היא התנסות ייחודית, התופעה הנחקרת נלמדת מבעד לעדשות עיניהם של האנשים החווים אותה (שקדי, 2011). המחקר נעשה תוך שימוש במתודולוגיה של חקר מקרה ("case study") איכותני, באמצעות בחינה מעמיקה של שיתוף פעולה בין ארגון עסקי לארגון חברתי (Yin, 2014). לצורך המחקר נבחר מקרה חקר "הגינה הקהילתית", שיתוף פעולה המצוי בשלב החליפין על פי רצף הקולבורציה שהציע אוסטין (Austin, 2000), כלומר שיתוף פעולה הנתפס בעיני שני הצדדים כקשר הדדי, ונועד לייצר תועלות הדדיות עבור שני הצדדים המעורבים בו, כפי שיפורט בהמשך.

נתוני המחקר נאספו באמצעות שימוש בשלושה כלים לאיסוף נתונים: כלי המחקר העיקרי, הינו ראיונות עומק מובנים-למחצה עם מנהלים ועובדים משני הארגונים, וכן עם לקוחות של הארגונים החברתיים אשר היו מעורבים בשיתוף הפעולה. השימוש בכלי מחקר זה מאפשר מפגש ישיר ובלתי אמצעי עם שחקני המפתח המעצבים ולוקחים חלק בשיתוף הפעולה משני צדדיו, במטרה ללמוד על התופעה הנחקרת כפי שהיא נתפסת ומתוארת מפי הנחקרים עצמם (שקדי, 2011). במחקר נערכו 12 ראיונות עומק, לפי הפילוח הבא: ארבעה מנהלים ועובדים בעמותה לבריאות הנפש, שני עובדים בארגון הסביבתי, שתי מנהלות ושתי מתנדבות מהארגון העסקי, ושני מתמודדים.

כלי המחקר השני בו נעשה שימוש, הינו תצפיות באירועים במסגרתם עובדי הארגון העסקי מתנדבים בארגון החברתי, תוך כדי הפניית שאלות למשתתפים כדי להתרשם מהמפגש כפי שנחווה מנקודת מבטם (McDonald, 2005). במסגרת המחקר נאספו חומרים משלוש תצפיות בגינה הקהילתית בזמן פעילויות משותפות בין הארגונים. כלי מחקר שלישי בו נעשה שימוש, הוא סקירת מסמכים, ניתוח של חומר ארגוני

מתועד בהקשר הנחקר, כגון תקשורת פנים-ארגונית ופרסומים ברשתות החברתיות ובתקשורת. מרבית החומרים נאספו במהלך שנת 2016 בזמן ששיתוף הפעולה עוד היה בעיצומו, וחלקם נאסף במהלך ראיונות השלמה שהתבצעו עם חלק מהמראיינים בשנת 2018, לאחר שהקשר כבר הסתיים. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של ביה"ס לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים.

ניתוח הנתונים שנאספו במחקר התבצע בשיטה של ניתוח תוכן תמטי. הראיונות הוקלטו באישור המראיינים ובהמשך תומללו. החומר שנאסף בראיונות, בתצפיות והחומר המתועד, היוו את בסיס הנתונים של המחקר. חומרים אלה נקראו וחולקו ליחידות משמעות, תוך זיהוי קטגוריות ותמות מרכזיות החוזרות על עצמן בקרב הנתונים שנאספו. בהמשך הניתוח, הממצאים מהשדה נדונו ביחס לחומר התיאורטי והמחקרי העוסק בשיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא כוונת רווח (גבתון, 2001).

תיאור מקרה החקר: הגינה הקהילתית

הגינה הקהילתית הינה פרי שיתוף פעולה בין שלושה ארגונים - ארגון עסקי בתחום הנדל"ן, עמותה הפועלת בתחום בריאות הנפש וארגון הפועל בתחום הסביבתי. להלן תיאור כל אחד מהארגונים והשחקנים המרכזיים המעורבים בקשר מטעמו:

חברת הנדל"ן - קבוצה המאגדת בתוכה שלוש חברות נדל"ן ותיקות. בעת ביצוע המחקר, הקבוצה הייתה תחת חברת אחזקות גדולה יותר, אשר בבעלותה היו עסקים רבים בתחומים מגוונים. קבוצת הנדל"ן חולשת על נכסים בכל רחבי הארץ, הכוללים נכסים פרטיים להשכרה ושטחי מסחר ועסקים. המעורבים העיקריים בקשר מטעם החברה העסקית הם מנהלת האחריות התאגידית של חברת הנדל"ן ועובדי החברה, אשר מתנדבים בפעילות השוטפת בגינה.

עמותה בתחום השיקום בבריאות הנפש - אחת מהעמותות המובילות בישראל העוסקות באספקת שירותי שיקום בתחום בריאות הנפש. העמותה מספקת שירותים בפריסה ארצית ומונה עשרות סניפים, כ-850 עובדים בשכר ומאות מתנדבים. המחקר נערך באחד מסניפי העמותה באזור המרכז, המעניק מגוון של שירותי שיקום בתחומים של דיור, תעסוקה ופנאי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית. ניתן להתרשם מאופי הסניף של העמותה מתוך התיאור המופיע בעמוד הפייסבוק שלו-

"יאי שם, בחלק הכי סואן של XXX, מסתתר בין עצים בניין קטן אליו מגיעים מדי בוקר אנשים מיוחדים המתמודדים עם פגיעות נפשיות. לכל אחד סיפור אישי והתמודדות משלו, אך המשותף לכולם הוא הרצון להרגיש שווים... שווי ערך ובעלי ערך. את הרצון הזה אנחנו מממשים דרך המפעל הקטן שהקמנו לייצור סבונים ומוצרי טיפוח לגוף מחומרים טבעיים. לרוב האנשים העובדים במקום זה, זו הפעם הראשונה שהם חווים תחושת הצלחה, מסוגלות, סיפוק וגאווה ולפיכך, כל סבון נעשה באהבה ובתשומת לב רבה".

המעורבים העיקריים בקשר מטעם העמותה, הם מנכ"לית העמותה, מנהלת הסניף המקומי של העמותה, אחראית התעסוקה בסניף, אחראית הפרויקטים בסניף ולקוחות הארגון- אנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית ומקבלים שירות בסניף.

עמותה בתחום איכות הסביבה - ארגון סביבתי ותיק הפועל למען שמירה על הטבע, הסביבה והנוף. הארגון הסביבתי העניק את הליווי המקצועי להקמה ולאחזקת הגינה. המעורבים העיקריים בקשר מטעם ארגון זה, הם האחראית על גינות קהילתיות בארגון והגן הקהילתי, המגיע לסניף על מנת לתת לעובדים, למתנדבים מחברת הנדל"ן ולמתמודדים, שירותי הדרכה בעבודות הגינון.

מהות שיתוף הפעולה

שיתוף הפעולה בין שלושת הארגונים התחיל בחודש מרץ 2015 ונמשך כשנה וחצי. הקשר נוצר למטרת פרויקט משותף של הקמה ואחזקת גינה קהילתית הממוקמת בסניף של העמותה לבריאות הנפש באזור המרכז. במסגרת הקשר בין הצדדים, העביר הארגון העסקי סכום של 54,000 ₪ לארגון הסביבתי, אשר נועד לממן את השנה הראשונה של הפעילות. חלק מסכום זה (15,000 ₪) נועד לממן את שכרו של הגן הקהילתי המלווה את הפרויקט, ויתר הסכום נועד לרכישת הציוד הנדרש לגינה כגון אדניות, מערכת השקיה, ערוגות וכיו"ב. בשנה העוקבת היה אמור הארגון העסקי להעביר סכום נוסף של 59,000 ₪ לטובת הפרויקט, אשר בסופו של דבר לא הועבר עקב סיום הקשר בין הצדדים.

בנוסף לתרומה הכספית, החברה העסקית תמכה בפרויקט באמצעות מימון של התנדבות עובדים בגינה הקהילתית בתדירות של שתי שעות התנדבות שבועיות, אשר עבורן שולם לעובדים שכר כשעות עבודה. במשך כשנה וחצי הגיעו מדי שבוע צוותים של 3-5 מתנדבים לשלוש שעות התנדבות בגינה. בהערכה של 3 מתנדבים המגיעים מדי שבוע, מדובר בתרומה של כ-432 שעות התנדבות שנתרמו על ידי החברה במשך התקופה המדוברת של הקשר. בתום תקופה זו, החברה העסקית הפסיקה את שיתוף הפעולה מסיבות שיתוארו בהמשך, ומאז הגינה הקהילתית ממשיכה להתקיים בתפעול העמותה, ללא שותף עסקי קבוע.

הרקע לקשר: מניעים ליצירת הקשר בין הארגונים

המניע לקשר של כל אחד מן הצדדים נבע מצרכים ורצונות שעלו בכל אחד מהארגונים. בארגון החברתי, הקשר התחיל מתוך יוזמה של מנהלת סניף מקומי של העמותה לבריאות הנפש. הבניין בו מתקיימת הפעילות של העמותה עבר שיפוץ, במסגרתו יזמה מנהלת הסניף הקמה של גינה קהילתית שתהווה מעין "ריאה ירוקה" בסביבה האורבנית בה נמצא הסניף. לגינה היו מספר מטרות: חזון עסקי: הגינה נועדה לשמש את המתמודדים לגידול שתילים, אשר מהם ניתן להפיק תמציות להכנת סבונים במסגרת פעילות המפעל המוגן המספק עבורם שירות של שיקום תעסוקתי. סבונים אלה נמכרים אחר כך במפעל ובירידי מכירה, והרווח ממכירתם משמש חלק מתקציב פעילות העמותה.

טיפול שיקומי: בנוסף לחזון העסקי, לעבודה בגינה יש גם ערך שיקומי מכיוון שהיא מאפשרת למתמודדים המקבלים שירות בסניף, לגוון את שגרת יומם ולהתנסות בעבודות גינון, וכן ללוות את תהליך הייצור של הסבונים מראשיתו ועד סופו.

שילוב קהילתי: מטרה נוספת שמנהלת הסניף ראתה לנגד עיניה בבניית הגינה, היא אינטגרציה חברתית בין המתמודדים לבין אוכלוסייה נורמטיבית מהקהילה - מתנדבים מהחברה העסקית ותושבים מהשכונה. הגינה מהווה פלטפורמה לאינטראקציה בין המתמודדים לבין הקהילה, אשר תסייע בהפחתת הסטיגמה הקיימת בציבור הרחב כלפי אוכלוסיית האנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית.

לצורך הקמת הגינה, פנתה מנהלת הסניף להתייעצות עם עמותה ותיקה בתחום הטבע והסביבה. הארגון הסביבתי נרתם לקחת על עצמו את ההיבט המקצועי בהקמת גינה קהילתית, אולם עלה צורך לרתום שותף שלישי שיסייע בהשגת המשאבים הנדרשים וכוח אדם מתנדב, כפי שמתארת מנהלת הסניף בעמותה:

"הבנו את המגבלות שלנו, כי לנו אין את הידע המקצועי (בגינות), לארגון הסביבתי יש את הידע המקצועי. לנו יש את האנשים שיעבדו, אבל הם לא יוכלו לתת את התפוקה המלאה שנדרשת לגינה כזאת. ואז הארגון הסביבתי אמר "OK", בואו נקשור לזה שותף שלישי", ונחפש את האנשים שיוכלו לבוא ולעזור לנו לתחזק מדי שבוע גינה כזאת... התחזוקה שהיא דורשת, בגלל שהיא גדולה, זה הרבה אנשים, זה הרבה ידיים עובדות. גם בהקמה וגם בתחזוקה השבועית. ... היינו צריכים באמת

כוח אדם שיעזור לנו... אני העדפתי גורם עסקי, משום שגם יש בתוך הגורמים העסקיים אנשים שרצו להשתמש בנושא של התנדבות כאיזושהי פלטפורמה, וגם משום שיש שם משאבים כספיים".

לארגון העסקי היו מניעים משלו ליצירת פרויקט משותף עם ארגון חברתי. בתקופה זו חברת הנדל"ן עברה תהליך של שינוי ארגוני לאחר שמספר חברות בתחומים שונים של נדל"ן התמזגו לקבוצה אחת, ונוצר צורך בגיבוש העובדים ביחידות השונות. בעת ביצוע המחקר, חברת הנדל"ן הייתה בבעלותה של חברת אחזקות גדולה יותר, שלה מדיניות מוצהרת של אחריות חברתית בתחום של שילוב אנשים עם מוגבלות בקהילה. מנהלת האחריות התאגידית בקבוצה זיהתה במיזוג ובעובדה שהעובדים לא מכירים אחד את השני, הזדמנות לפעילות תאגידית-חברתית אשר תתמוך בתהליך הארגוני של המיזוג בין החברות. לאור זאת, המניע המרכזי והדגש של הפעילות מבחינת החברה העסקית, היה יצירה וחיזוק הקשר של העובדים בינם לבין עצמם, ולא דווקא יצירת קשר עם אוכלוסיית היעד של הארגון החברתי, כפי שתיארה מנהלת האחריות התאגידית בחברת הנדל"ן:

"אנחנו יודעים שזאת אוכלוסייה שמאוד-מאוד קשה להגיע אליה (נפגעי הנפש). אז דווקא אני... רציתי להשיג את החיבור של פה, של העובדים בינם לבין עצמם, שזו הייתה אחת המטרות שלנו בעצם. לחבר את האנשים שמגיעים מחברות שונות, ולא מכירים".

בהתאם למודל של אוסטיין (Austin, 2000), ניתן לראות כי הקשר בין הארגונים נתפס על ידם כיחסי חליפין, שיש בהם תמורה הדדית בעבור שני הצדדים המעורבים בקשר.

השלב היזמי: היכרות בין הארגונים ומיסוד הקשר

לאחר שבחברה העסקית הוחלט לצאת לפרויקט של התנדבות, כשלב ראשון הוקם צוות היגוי של עובדים במטרה לבצע תהליך של חשיבה ובחירת שותף חברתי. בצוות השתתפו עובדים משלוש החברות שהתמזגו, וההשתתפות בו הייתה וולונטרית. המשתתפים הגיעו ממגוון מחלקות ותפקידים בארגון, למשל המחלקה המשפטית, אגף הכספים, מחלקת אחזקה והנהלת חשבונות. מנהלת האחריות התאגידית מתארת את הקריטריונים של קבוצת ההיגוי לבחירת הפעילות הרצויה בעיניהם:

"החלטנו שרוצים גיבוש בתוך החברה (סיוע למיזוג), לעשות משהו משמעותי שיהיה פאן ולא כבד, ושיתאים לאסטרטגיית האחריות החברתית של הקבוצה (אנשים עם מוגבלות)".

במקביל לפעילות של צוות ההיגוי, העובדים בחברה החלו לקבל "טיזרים" שיווקיים בדבר הפעילות הקהילתית שעתידה לצאת לדרך. למשל, על משטחי האכילה בחדר האוכל ("פלייסמנטים") הונחו תמונותיהם של חברי צוות ההיגוי, והעובדים נדרשו לנחש מה משותף לעובדים אלה שהגיעו מיחידות שונות ולכאורה אין ביניהם קשר. בהמשך נחשף בפניהם שמדובר בצוות ההיגוי, שהתכנס לצורך בחירת פעילות של התנדבות בקהילה.

היזומה לחבר את חברת הנדל"ן לעמותה לבריאות הנפש הועלתה על ידי מנהלת הגינות הקהילתיות בארגון הסביבתי. במסגרת תפקידה היא ליוותה את העמותה בתהליך הקמת הגינה, ובמקביל הייתה לה היכרות קודמת על רקע אישי עם מנהלת האחריות התאגידית בחברת האחזקות תחתיה פעלה חברת הנדל"ן. לאחר שהיא הציעה לחברת הנדל"ן את העמותה לבריאות הנפש כשותף פוטנציאלי, הצעד הבא היה שצוות ההיגוי של חברת הנדל"ן הגיע אל הארגון החברתי כדי "לבדוק אותם", כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"היא (מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי) הביאה את הקבוצה שהייתה אחראית בתוך החברה למצוא את הפרויקטים ההתנדבותיים, והם באו לכאן. אח"כ הגיע לפה גם סמנכ"ל שלהם, בדק אותנו, בדק את הנכונות שלנו, את המחויבות שלנו לפרויקט. ואח"כ הם היו צריכים לקבל

החלטה אצלם האם הם נכנסים לזה או לא... מהר מאוד הם החליטו כן ללכת על הפרויקט, ואז עשינו אירוע השקה".

מתיאורה של מנהלת סניף העמותה ניתן לראות את פערי העוצמה בין הארגונים בקשר. תהליך הבדיקה אינו מתואר כתהליך הדדי, אלא כתהליך חד-צדדי בו הארגון החברתי עובר בדיקה מדוקדקת על ידי הארגון העסקי. הארגון העסקי הוא בעל העוצמה בקשר ובידו הסמכות להחליט אם שיתוף הפעולה בין הארגונים ייצא לפועל. מצד הארגון החברתי לעומת זאת, היה מובן מאליו שהם מעוניינים בקשר זה, ולכן מנהלת הסניף מתארת אותם כבעלי עמדה פסיבית, הממתיינים להחלטת הארגון העסקי.

לאחר שהארגון העסקי אישר את שיתוף הפעולה והושגה הבנה ראשונית בין הצדדים שיעבדו יחד, החל תהליך של הגדרת מסגרת הקשר. הצדדים החליטו שהחברה העסקית תתמוך בהתנדבות של עובדים מטעמה בגינה הקהילתית בתדירות של אחת לשבוע למשך שעתיים בשעות הבוקר. שעות התנדבות אלה ישולמו להם במלואן על ידי החברה כשעות עבודה. קבוצות העובדים המתנדבים יגיעו ביניהם ברוטציה, כך שכל קבוצת מתנדבים תגיע למקום אחת לחודש. המתנדבים יעבדו לצד המתמודדים בעבודות גינון ותחזוקה של הגינה, תחת הדרכתו של גנן קהילתי. הגנן יגיע מטעם הארגון הסביבתי, ושכרו ימומן על ידי חברת הנדל"ן.

גם כאן ניתן לראות, כי החברה העסקית היא זו שקבעה את "הטון" לגבי המסגרת של הקשר - היא זו אשר הכתיבה את משך ההתנדבות ותדירותה, וכן את מספר המתנדבים שיגיעו. הארגון החברתי נזקק לכל זוג של ידיים עובדות, והיה מוכן להתגמש בהתאם לרצונותיו של הארגון העסקי ולקבל את שיתוף הפעולה המוצע ללא התלבטות, כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"מאותו רגע שהם החליטו שזה קורה, לקח לנו איזה חודש להבין מי מגיע מתי. אנחנו סיכמנו על יום פעילות בשבוע שזה יום שלישי, מ-09:00 עד 11:00... החלטנו על יום ושעות מסוימות, שהם באים בבוקר לכאן, ומפה הם חוזרים לעבודה... הבסיס היה שהם התחייבו שבכל שבוע מגיעה קבוצה. אלה יכולים להיות ארבעה עובדים, חמישה עובדים, שניים או עשרה. בסדר? מבחינתנו מי שרוצה לבוא באותו שבוע, שיבוא... והם התחייבו בעצם, הם רצו לקחת התחייבות על עצמם שהעובדים שלהם יגיעו... לפחות אחת לשבוע".

מנהלת האחראיות התאגידית בארגון העסקי תיארה את העמדה של הארגון החברתי בקשר מנקודת מבטה:

"אני חייבת לציין שבעמותה הם לקחו את מה שיכולנו להציע בשתי ידיים, ואף פעם לא ביקשו יותר. הם ממש הבינו לאורך כל הדרך, ואנחנו גם הסברנו בצורה מאוד עדינה, שזה מה שאנחנו יכולים לתת. אלה השעות, והם היו לאורך כל הדרך מאוד-מאוד מתחשבים, ומאוד לא באים בדרישות שהן לא הגיוניות... אני חושבת שיש היום בכלל הבנה שארגונים עסקיים הם כבר לא פרה חולבת, הם לא מכונת מזומנים, אלא חייב להיות win-win בשביל שזה יחזיק".

לאחר ההגדרה של מסגרת הקשר, הפרויקט של הגינה הקהילתית יצא לדרך באירוע השקה שהתקיים במסגרת יום חברה של חברת הנדל"ן, בחלל של ארגון הפועל לקידום החברה האזרחית. ביום זה הנהלת החברה הציגה תוכניות עבודה מחלקתיות. בין המצגות של המנהלים שולבה במהלך היום הצגה של הפרויקט המשותף בין החברה לבין העמותה לבריאות הנפש, במטרה לחשוף את הפעילות בפני עובדי החברה ולגייס מתנדבים לפעילות. מנהלת הסניף של העמותה מתארת את המשמעות של אירוע השקה זה בעבורה, כפלטפורמה לגיוס מתנדבים, אך לא פחות מכך כהזדמנות לערוך הסברה בנושא בריאות הנפש ולהפחית מהסטיגמה הקיימת בחברה כלפי מתמודדים:

"אנחנו הגענו לשם עם מצגת שלנו וקצת הסבר על התחום, והבאנו איתנו שתי מתמודדות שלנו שהיו יחד איתנו. הצגנו את עצמנו ומי אנחנו, ובעצם אמרנו להם שאנחנו נשמח שהם יבואו אלינו ויכירו אותנו, וגם יתאהבו בנו. אני רצייתי מכל האירוע שם ליצור את השליחים הראשוניים שלנו... היה לי חשוב שיבואו ויתנדבו... כי לבוא ולהיות עם אנשים עם חולי נפשי, זה לא הדבר הראשון שאתה בוחר לעשות. יש דברים שמעדיפים לראות יותר - אוכלוסייה במצוקה, או ילדים, את יודעת, יש דברים שהם ככה יותר, אנחנו קוראים לזה יותר "סקסיים"... אבל היה לי חשוב שהם יבינו מה זה. וזה היה המסר של ההרצאה. לא משנה לי בסוף ההתנדבות, משנה לי שתבינו שאפשר לחיות עם זה, ויש חיים מלאים... זה היה מאוד-מאוד מרגש".

בהמשך אותו היום, עובדי חברת הנדל"ן יצאו לחצר והכינו שקים עם שתילים תחת הדרכתם של מדריכים מטעם הארגון הסביבתי. שתילים אלה היוו את התשתית הראשונית להקמת הגינה הקהילתית. במפגש הראשון שהתקיים בגינה, המתנדבים חיברו את השקים עם הצמחים שהכינו באירוע ההשקה לטפטפות השקיה, תחת הדרכתו של הגנן הקהילתי. לאחר הפעילות, פרסמה מנהלת הסניף של העמותה פוסט בפייסבוק של הסניף המבשר על התחלת הפרויקט המשותף:

"באביב, אנו מצפים לפריחה וצמיחה של גינת הגג הקהילתית שלנו. הפרויקט מתחיל ממש בימים אלו. כל חובבי הגינון מוזמנים להצטרף להדרכות בכל יום שלישי בבוקר. התחלנו עם כיסי שתילה ורטיקליים, שהוכנו על ידי עובדי חברת XXX, והם ילוו אותנו בהתנדבות כל השנה".

לסיכום, השלב הראשון בקשר בין הארגונים כלל בחינה של הארגון החברתי מצד הארגון העסקי, יצירת קשר ראשוני בין הצדדים, אירוע השקה בו גויסו מתנדבים ופעילות משותפת ראשונה בגינה.

כניסה לפעילות השוטפת

המפגש הראשון בגינה היווה את יריית הפתיחה לפעילות השוטפת בסניף. הפעילות התקיימה מדי שבוע במשך כשנה וחצי, החל ממרץ 2015 ועד ספטמבר 2016. אחת לשבוע הגיעו מתנדבים מטעם החברה העסקית לעבוד בגינה לצד המתמודדים בעבודות גינון מגוונות, כגון טיפול באדניות, הכנת קומפוסט, שתילה ומיצוי שמנים, אשר ישמשו בהמשך להכנת הסבונים במפעל המוגן בסניף. הפעילות התבצעה תחת הדרכתו של הגנן הקהילתי. תוכנית העבודה בגינה נקבעה על ידי הארגון החברתי והארגון הסביבתי, בהתאם לשיקוליהם כגון: כמות המתמודדים המשתתפים באותו היום, הצרכים מבחינת המפעל המוגן (אלו תמציות צמחים נדרשות להפקת הסבונים), וכן תוך התחשבות במזג האוויר ובשיקולים עונתיים. החברה העסקית לא התערבה בקביעת תוכנית העבודה בגינה. עובדי החברה הגיעו מדי שבוע לפעילות כמשתתפים, ונאמר להם מהן המטלות המצופות מהם לאותו היום. כל מפגש נפתח בסבב קצר בו העובדים והמתמודדים הציגו את עצמם, ובהמשך הגנן הציג את תוכנית העבודה שנקבעה לאותו היום. לאחר מכן, המתנדבים והמתמודדים ביצעו את המשימות השונות שנקבעו להם.

בתצפיות על הפעילות המשותפת שנערכה במקום, נראה היה שהמתנדבים מטעם החברה העסקית מתגודדים כקבוצה ועוסקים בשקט בעבודתם. הם דיברו מעט זה עם זה, אולם מיעטו ליצור קשר עם המתמודדים. באינטראקציות מעטות שהתקיימו סביב צרכים פרקטיים (כגון, "אפשר בבקשה לקבל את המעדר"), ניכר כי הם אינם מכירים את המתמודדים בשמותיהם. גם מבחינה חזותית בלט ההבדל בינם לבין המתמודדים - הם היו לבושים בבגדים מחויטים אשר התאימו להמשך יום עבודתם במשרד, אולם נראו פחות מתאימים לעבודת גינון. זאת לעומת המתמודדים, אשר לבושים על פי רוב היה יום-יומי. ההתרשמות בתצפיות קיבלה חיזוק מדברי המרואיינים. כך למשל, ציינה מנהלת תחום התעסוקה בסניף העמותה:

י"רק עם מישהי אחת מהמתנדבים של החברה העסקית ראיתי ממש (אפשרות לנהל) שיח ויותר... הייתי רוצה שהם יותר ירגישו בטוחים, המתמודדים, ליצור את השיח הזה. אני חושבת שזה בא משני הצדדים. אני חושבת שאולי גם המתנדבים מרגישים קצת חשש לגשת, לדבר... ואצל המתמודדים זה בא ממקום של סטיגמה עצמית, ומה יש לי לתת... אחת מהבנות בגינה אמרה לי "מה? מותר לי לדבר איתם?... מותר לי להגיד שאני נשואה ושיש לי ילדים?!", דברים כאלה".

בדומה לכך, אחת מהמתמודדות אשר מטופלת בעמותה ציינה לגבי המתנדבים:

"אני מרגישה שהם באים מבחוץ, אני עוד לא מרגישה את ההרגשה שזה ביחד עדיין, עוד לא הרגשתי את זה... עוד לא ראיתי שהחבריה ביחד איתנו".

לאחר מספר שבועות של פעילות, עלה קושי כאשר המתנדבים מהחברה העסקית שהגיעו לפעילות ביטאו תחושה שהם לא בהכרח מבינים לשם מה הם מגיעים לפעילות. הם לא חשו שהתרומה שלהם משמעותית כפי שציפו כנראה להרגיש, ותיארו תחושות של תסכול סביב חוסר החיבור שלהם עם המתמודדים. מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי מתארת ניסיון להתמודד עם הריחוק במהלך הפעילות דרך יצירת חיבורים באופן מלאכותי:

"הפיזיקים שקיבלתי מהם בהתחלה זה "הם בכלל לא צריכים אותנו, הם בתוך עצמם, הם מסתדרים לבד, אין לנו שום ערך מוסף... אנחנו משתדלים שיהיה שיתוף פעולה בין מתנדבים למתמודדים. אז ביקשתי מיוסי (הגנן) שננסה לייצר את זה באופן מלאכותי, למשל "סימה, בואי תהיי עם חגי...".

מנהלת סניף העמותה מתארת את יצירת הקשר כהליך התפתחותי המצריך זמן והשקעה מצד המתנדב, משום שהמתמודדים אינם ממהרים להיפתח וליצור קשר עם אנשים חדשים. אולם, הצורך בהשקעה ובסבלנות בתהליך יצירת הקשר אינו עומד בהלימה עם הצורך של המתנדבים מהחברה העסקית לחוש סיפוק מיידי בפעילות:

"לחבריה שלנו מואד קשה להיפתח לאנשים זרים. אז כשהוא רואה אותך פעם ראשונה מגיעה, הוא לא ייצר קשר, וזה טבעי. אני גם לא מצפה שהוא ייצר קשר... בהתנדבות תמיד בן אדם רוצה לראות שהוא עוזר לאיזה מישהו במצוקה ומרים אותו. איזושהי פנטזיה... זה הסיפוק של הבן אדם, כשהוא בא. כמו עכשיו, ב"יום המעשים הטובים", הם באים, צובעים דירה. וואלה, צבעו דירה, איזה יופי. אנחנו פה מדברים על משהו אחר. אנחנו מדברים על תהליך, אנחנו מדברים על משהו ארוך טווח. אנחנו מדברים בכלל על שינוי עמדות בסיסי... וזה מתחיל ממקום של חינוך, ולא ממקום של "באתי, עשיתי, הלכתי".

על מנת להתמודד עם התחושות שעלו בקרב העובדים, הכינה מנהלת סניף העמותה עלונים עם הסבר לגבי אנשים עם מוגבלות נפשית שחולקו לעובדי החברה. בנוסף לכך, מנהלת האחריות התאגידית בחברה החלה בשיווק פנים-ארגוני של הפרויקט, בניסיון למשוך מתנדבים נוספים מהארגון. להלן טקסט מתוך עלון שפרסמה לעובדים:

"שלום לכולם, החודש התקיימו המפגשים הראשונים בבית... הכרנו אנשים מדהימים, שסביר להניח שלא היינו פוגשים בנסיבות אחרות. חיברנו טפטרות בכיסי השתילה שהכנו כולנו יחד במפגש החברה, הנבטנו זרעי צונניות, למדנו איך מכינים פיתות עם לאבנה וחמאה תוצרת בית... ולא פחות חשוב, יצאנו מהמשרד הממוזג, לקחנו פסק זמן מהעבודה שלא נגמרת והכרנו יותר לעומק את החבר מהקומה מתחת או זה שבחדר ממול, ופגשנו לראשונה את העובד שהגיע מירושלים. צחקנו,

התרגשנו, ובעיקר טעמנו מהי נתינה. התגובות של החברים ב... היו מדהימות. לא נתפס עד כמה שעה וחצי של תשומת לב משמעותית עבור כל אחד מהם. אני רוצה להודות לכל העובדים שלוקחים חלק בפרויקט היפה הזה, ומזמינה את כל מי שמתלבט להצטרף ולנסות. מבטיחה שתיהנו!... ניתן להזמין את הילדים להצטרף לפעילות מקסימה זו למען האחר".

ניתן לראות בעלון הפרסום ניסיון של החברה העסקית לשווק את הפעילות לעובדים בדרך שתתחבב עליהם, כגון הצגת הפעילות כהזדמנות להיכרות עם חברים חדשים וגיוון שגרת העבודה. בנוסף, מהעלון עולה גישה פטרונית כלפי המתמודדים, אשר מתוארים כ"אנשים אחרים" שלא פוגשים בנסיבות טבעיות, וכן כאוכלוסייה הנוקטת לחסדם של עובדי החברה העסקית באמצעות פיסת תשומת לב.

שלב זה בקשר בין הצדדים התאפיין בכניסה לפעילות שוטפת בגינה אשר מתקיימת מדי שבוע. במהלך הפעילות המתנדבים והמתמודדים מיעטו לייצר קשר זה עם זה, ובמקביל עלו ספקות מצד המתנדבים מהארגון העסקי לגבי תרומתם למתמודדים והערך שבפעילות ההתנדבות שלהם.

המשך הפעילות ו"משבר אמצע"

הפעילות השוטפת נמשכה מדי שבוע, כאשר למרבית המפגשים הגיעו מתנדבים מעטים (כשלושה עד חמישה, מתוך עשרה שהיו בתכנון הראשוני). מנהלת האחריות התאגידית מתארת קושי מתמשך בגיוס העובדים להתנדב בפרויקט:

"זה כמו להיות גננת קצת. לנהל את האנשים ולדאוג שיגיעו אנשים, וזה לא פשוט. גם אלה שבאים, אז "היום אני לא יכול", ו"מחר אני כן יכול". ו"אני יכול לבוא רק לחצי שעה", את יודעת, כל אחד והעניינים שלו... לכל אחד עדיין יש זימון ביומן. לכל אחד מעובדי החברה יש זימון ביום שלישי כלשהו. זה יצא כבר קדימה... כל חודש. ומתוך 10 אנשים שמוזמנים בכל שבוע. מגיעים 2, 3, מגיע אחד. אנחנו לא מתייאשים. כל שבוע אנחנו נזכיר לך שאתה לא שם".

לאור הקושי בגיוס מתנדבים, התקבלה החלטה בארגון העסקי שהפעילות תוגדר כחובה לעובדים, כפי שמתארת מנהלת האחריות התאגידית:

"אנחנו רוצים שכולם יתנסו, שכולם יגיעו... זה היה מהלך כזה מאוד מסיבי ואינטנסיבי בהנהלה, ורתמנו את הסמנכ"לים ואת מנהלי המחלקות... גם כשזה היה חובה, זה לא היה פשוט. אנשים לא הגיעו... יש את האנשים האלה שאת מרגישה שזה לא בא להם בטוב".

בהמשך דבריה, שיתפה בתחושות של מרמור וכעס כלפי העובדים:

"כל התובנות האלה של אי-אפשר להכריח אנשים להתנדב, ומי שזה באמת בנפשו יעשה את זה גם אם יש לו 15 פגישות באותו יום. ומהצד השני, יהיו כאלה שיישבו כל היום ויגלשו ב-YNET ולא יילכו, כי הם לא מוכנים לתרום מעצמם... אלה דברים שעם הזמן את מבינה... נורא כעסתי בהתחלה, ונורא לא הבנתי איך אנשים יכולים להיות כאלה חסרי אכפתיות, חסרי התחשבות, חצופים, באמת".

בעקבות ההנחיה בחברה העסקית לחייב את עובדיה להגיע לפעילות, הגיע גל נוסף של מתנדבים מטעם החברה, אך די מהר רובם לא חש חיבור למקום ונשר מהפעילות. נשאר גרעין קבוע ומצומצם של מתנדבים, כפי שמתארת מנהלת תחום התעסוקה בסניף העמותה:

"האמת שלא האמנתי שזה יהיה ככה באמת התנדבות, כי זה הרגיש לי שקצת מחייבים אותם. יש כאלה שמטפטים ולא כ"כ רוצים כמו בכל מקום, אבל יש את הקבוצה הגרעינית (שהיא) חזקה

ומגיעה באמת, ו(הם) באמת עושים עבודה יפה. אני חושבת שיש עוד כמה אנשים שנכנסו יותר לעניין מאז, אבל היו כאלה שבאו בגישה של אנטי ועזבו. זאת אומרת, שלא היו מעוניינים מההתחלה".

על אף הקשיים בגיוס המתנדבים, החברה המשיכה את הפעילות השבועית בפרויקט באורך רוח ובהתמדה, כאשר בכל שבוע הגיעו שניים-שלושה מתנדבים. בהדרגה נוצרו יותר חיבורים אישיים בין חלק מהמתנדבים לבין המתמודדים, כפי שמספרת מנהלת סניף העמותה:

"נוצרו קשרים עם אנשים שאצלם ירדו עכבות וחסמים... מי שהגיע פעם בחודש, הגיע... וזה היה מפתיע... לא האמנתי... שיהיה להם אורך רוח למשוך את זה במשך תקופה, כי הרבה אנשים מהר מאוד... מתייאשים מזה, והם לא. הם היו ממש minded, ואהבו את זה מאוד. ואז נוצרו גם קשרים עם אנשים. אז פתאום הם באו ואמרו לי "את יודעת? זה סיפר לי ככה, ומה אני עושה עם זה?", והיינו צריכים פתאום להיכנס עם יותר הדרכה, כי נוצרו קשרים אישיים... עצם זה שאנשים ממשיכים להגיע לפה, זה אומר שזה נגע בהם, וזה נכון להם. וזאת השמחה הגדולה... השילוב הקהילתי בא מכאן, מאותם אנשים שבאים לפה שבוע אחרי שבוע".

המתנדבים מטעם חברת הנדל"ן שהמשיכו והתמידו, תיארו תחושה של סיפוק ומשמעות מהקשר. בהדרגה נוצרה היכרות בין העובדים המתמידים לבין מספר מתמודדים, כפי שתיארה אחת מהעובדות המתנדבות:

"הם גם אחרי כמה פעמים זוכרים אותך. יש כאלה, ויש כאלה שהם יותר סגורים, שבהתחלה נגיד היו כמה אנשים שלא הסכימו לקחת חלק בפעילות, ולאט-לאט פתאום הם מגלים עוד סקרנות ועוד התעניינות. הם כאילו מגלים עולם חדש ואנשים חדשים, אז הם כן נפתחים... זה יפה לראות את זה, את השינוי שהם עוברים".

עם זאת, בראיון עם אחת המתנדבות עלתה גישה פטרונית למתמודדים, וגם עלה כי אינה מבינה את מהותה של המוגבלות הנפשית:

"דווקא את רואה שהם אנשים מאוד חכמים, ...אנשים... (שיש להם כאילו) מוח של ילד בן 3, אבל הם אנשים חמים בסופו של דבר, וכך רוצים ללמוד ולהשתפר, ולעשות שינוי. אולי בשניות הראשונות זה מרתיע, אבל אח"כ ברגע שהתחלנו את הפעילות, זה משתחרר. את לוקחת אותם תחת חסותך, ואת עוזרת להם. את מגלה עולם ומלאו שם אצלם".

מנהלת האחראיות התאגידית שניהלה את הקשר מטעם קבוצת הנדל"ן, השתדלה להשלים עם המינון המצומצם של ההתנדבות, שהיה פחות ממה שציפתה, ולראות את ההיבטים החיוביים בקשר:

"זה לדעתי פרויקט מדהים, באמת. מוצלח מכל הבחינות. השיג את כל מה שרצינו, גם אם זה בווליום נמוך יותר ממה שציפינו, וגם אם לא כל העובדים מתנדבים. אני חושבת שלראות את התמונות האלה... בד"כ יוסי (הגנן) שולח לנו ככה ביום ראשון מבוך של תמונות... לפתוח את הבוקר עם התמונות מהגינה, שווה הכל".

בנוסף לעבודה השוטפת בגינה אחת לשבוע, הקשר בין הצדדים לווה בכמה אירועים משותפים בחגים. למשל, בחג החנוכה קיימו אירוע של הדלקת נרות על גג בית הסניף, בו השתתפו עובדי החברה העסקית לצד המתמודדים. אירוע נוסף התקיים בט"ו בשבט, כאשר המתמודדים הוזמנו להגיע ולבקר במבנה של החברה העסקית, וקיימו שם פעילות משותפת של הכנת עציצים וייצור סבונים. מנהלת סניף העמותה מתארת אירוע זה כפעילות שיא בחיבור בין הצדדים:

"כשבאנו אנחנו לעשות את הפעילות של ט"ו בשבט, בכלל זה היה כיף, כי הבאנו את כולם מפה. והם שלחו לנו אוטובוס, לקחנו את כולם, העלינו לאוטובוס, ואת כל הפעילות עשינו שם. וזה היה באמת אחד הדברים היותר משמעותיים בתהליך, שפתאום אנחנו יוצאים לתוך הקהילה ומפעילים שם... באנו לשם, פתחנו דוכן של המוצרים שלנו בתוך החברה... ירד המנכ"ל שלהם, וגם המנכ"לית שלנו הגיעה... היה איזה שיח יותר נכון, כי באמת זה לא משהו שקורה כל יום".

במהלך הפעילות השוטפת וכן באירועי החג, מנהלת הסניף הקפידה לעדכן באופן שוטף את עמוד הפייסבוק של העמותה עם תמונות וכתבות המתארות את הפעילות. למשל, אחרי אחת הפעילויות המשותפות כתבה את הטקסט הבא:

"עובדי XXX הגיעו היום ליום מלא בהפתעות, המון עבודה של קטיף תוצרת ירוקה, הכנת פסטו נהדר, ארוחת ירקות מעולה. כל הכבוד על השיתוף והיוזמה. היה טעים, נעים ומלא בשמחה! ויחד עם יוסי נשתלו עוד שתילים רכים שנובטים וצומחים- תורמוס, אפונה ריחנית, צנונית, תפוחי אדמה. **בגינה שלנו - השמחה רבה**".

ניתן לראות מתוך הדברים, את החשיבות שהארגון החברתי מייחס ליחסי ציבור של הפעילות המשותפת, שאינה פחותה מהחשיבות שמייחס לכך הארגון העסקי. מנכ"לית העמותה מנמקת את הסיבות לכך:

"זו עוד דרך לייצר מודעות לקיומנו. ואח"כ לייצר את הערך הזה שאנחנו (המתמודדים עם מוגבלות נפשית) לא מסוכנים, ושכל אחד צריך אותנו. זו דרך שנוגעת בציבור הרחב ומביאה אותו ל- *engagement* בצורה יותר קלה".

תוך מספר חודשים בהם הגינה עמדה על תילה, היא הפכה לבעלת משמעות עבור המתמודדים המקבלים שירות מהעמותה. מבחינה שיקומית הם רכשו מיומנויות תעסוקתיות חדשות של עבודת גינון, וכן התגברו על פחדים אשר היו לחלקם, כגון פחד ללכלך את הידיים או לגעת בשתילים. התוצרת של הגינה, כגון פירות וצמחי תבלין, משמשת למאכל המתמודדים והצוות. בנוסף, תמציות של פרחים הגדלים בגינה, משמשות את המתמודדים בהכנת סבונים הנמכרים בהמשך במפעל המוגן השייך לעמותה. מתמודדת אשר עובדת בגינה, סיפרה על משמעות הגינה עבורה:

"אני אוהבת את הגינה. זה כמו החיים שלי. אני חיה את האוויר הזה הצח שבא מהפרחים ומהגינה. זה מאוד נותן לי בריאות. נותן לי חופש לנשום אוויר צח ומושך אותי... אנחנו שמים תות-שדה, אח"כ זה פורח, ואת רואה את הפירות. כל מיני עשבים, כל מיני פרחים. נענע למשל, שיבה. יש הרבה מאוד בצל ירוק, תפוח אדמה, שמיר, פטרוזיליה, חסה. כל זה, את רואה את זה, וזה יותר טעים מאשר בחוץ. זה יותר טעים, כי את מהידיים שלך עשית את זה".

הצלחה נוספת של הגינה, היא בכך ששכנים אשר גרים בבתי הסמוכים מגיעים לעתים לבקר בגינה ולשבת בה, ובכך נחשפים גם הם למתמודדים המגיעים לקבל שירות בסניף. באחת מהתצפיות שלי בגינה, צפיתי בשכנה אשר הגיעה לבקר, שתתה תה שנרקח מתוך עשבי הגינה, ותוך כדי כך יצרה שיח ואינטראקציה עם מספר מתמודדים.

לסיכום, שלב זה אופייני בקושי לגייס מתנדבים מהחברה העסקית ובניסיון לפתור קושי זה על ידי חיוב שלהם להגיע לפעילות. על אף צעד זה, מרבית המתנדבים עזבו, ונשאר גרעין קבוע של מתנדבים פעילים שכלל כשניים-שלושה מתנדבים מדי שבוע. מתנדבים מתמידים אלה העמיקו את הקשר עם המתמודדים אך עם זאת, לא נראה שינוי משמעותי בתפיסה הפטרונית כלפיהם מצד המתנדבים עובדי החברה העסקית.

דעיכה וסיום: "פתאום זה נעלם"

לאחר כשנה וחצי של פעילות שוטפת שהתאפיינה בעלויות ומורדות, של אירועי שיא מצד אחד אל מול ימים בהם מיעטו להגיע מתנדבים מן הצד השני, שיתוף הפעולה בין הצדדים דעך ובסופו של דבר הגיע לכדי סיום. חברת הנדל"ן חוותה משבר כלכלי בעקבות ירידה חדה בערך המניה של חברת האחזקות שהייתה בעלת רוב מניותיה. משבר זה התבטא בכך, שהחברה הודיעה שלא תתמוך כספית בשנה נוספת של הפעילות, בניגוד להתחייבות הראשונית שלה לתמוך בפרויקט במשך שנתיים. הפעילות המשיכה להתקיים מספר חודשים נוספים על בסיס של עודפים כספיים שנשארו מהשנה שחלפה. מנהלת סניף העמותה חשה שהיא מוכנה לוותר על הסיוע הכספי מצד החברה, אך חשוב לה מאוד שימשיכו ויגיעו המתנדבים מהחברה, בהם היא רואה משאב משמעותי:

"כמובן שיש פה דברים שאני מבינה, גם את הקשיים שהם קיימים בדרך. כמו למשל, שפתאום הייתה איזושהי ירידה בכמות המתנדבים, ולחברה היו קשיים כספיים, ואז הם ככה התלבטו אם כן ממשיכים, לא ממשיכים. וזה קצת נגע בנו. אז אמרנו "OK", תעזבו רגע את הקטע של ההשקעה הכלכלית מעבר, תביאו את האנשים, תתנו רק את השעות האלה, זה מה שחשוב לי... זה מבחינתי משאב אדיר..."

המשבר הארגוני בחברה הוביל לצמצומים, לפיטורים ולעזיבה של עובדים רבים. למשל, מתוך צוות ההיגוי שייסד את תוכנית ההתנדבות וכלל שבעה עובדים, ארבעה כבר עזבו. אווירת המשבר בארגון השפיעה על הנכונות של העובדים להגיע ולהתנדב:

"אני מדברת איתך על תקופה מאוד-מאוד בעייתית בחברה... הייתה פה אווירה לא טובה. אווירה כזאת של פחד, של חוסר וודאות, של ציניות. "טוב, יאללה, אתם רוצים לסמן איזה V על תרומה לקהילה? עזבו אותנו". או "אם אני אצא, אף אחד לא יעשה את העבודה בשבילי. אני לא אבזבז שלוש שעות מהחיים שלי... מישו אח"כ יעשה את העבודה שלי? הם יצפו ממני להישאר אחרי שעות העבודה לסיים את העבודה שלי... ועד היום יש שבועות שלא מגיעים".

ואכן, בחלק מימי שלישי לא הגיעו כלל מתנדבים, כפי שאירע באחת התצפיות בהן לקחו החוקרים חלק. נראה היה שהמתמודדים שקועים בעבודתם, וכלל לא הבחינו בכך שמתנדבי החברה העסקית לא הגיעו. בעקבות שאלה של החוקרת בנושא, פנה אליהם הגנן ושאל אותם אם הם חשים בחסרונם של המתנדבים, אך המתמודדים ענו בשלילה והמשיכו בעבודתם.

במהלך תקופת המשבר, מנהלת האחריות התאגידית שריכזה את פרויקט ההתנדבות, הודיעה כי היא מסיימת את עבודתה בחברה. במהלך הפרויקט, היא נאבקה רבות לשמר אותו על אף אווירת המשבר, וכשהיא לקראת סיום תפקידה, הביעה חשש שהפרויקט לא ימשיך להתקיים אחרי עזיבתה:

"אני לא יודעת אם זה ימשיך, אני לא יודעת כמה זה בראש מעייני הנפשות הפועלות. אני ממש מקווה, באמת... אני חושבת שזה נתן פה המון. גם לאנשים, וגם לחברה בעמותה, וגם יש בזה משהו, באמת, זה פרויקט שאתה נורא רוצה להיות חלק ממנו. וזה יהיה לי ממש חבל... זה באמת פרויקט מדהים... החשש הגדול שלי והאכזבה שלי תהיה, אם החיבור הזה של העובדים לעמותה ייפסק".

לאחר עזיבתה של המנהלת, החברה מינתה את אחת מהעובדות להמשיך ולרכז את הפרויקט. הפעילות המשיכה מספר חדשים נוספים ללא העברת כספים חדשים ועם מתנדבים מעטים. בעמותה חשו שהפעילות כבר אינה מוחזקת כפי שהייתה, ושהקשר עם הארגון העסקי הולך ודועך. קשר זה המשיך במינון נמוך, עד

שבאופן פתאומי החברה העסקית החליטה שהיא מסיימת לחלוטין את שיתוף הפעולה. החלטה זו לא הועברה לעמותה באופן מסודר, אלא בעקיפין דרך הארגון הסביבתי, כפי שמתארת מנהלת סניף העמותה:

"עמית (מהארגון הסביבתי) דיברה איתי, היא אמרה שהם החליטו לסיים, והם גם קיצצו בתקציב... כי זה מה שהם יכולים לתת, וזה בסדר. מעבר לזה, הם לא יבואו... וככה בעצם התקיים המהלך של הסגירה... לא הופתעתי, כי הבנתי מה קורה להם. הם גם בדיוק עברו שם איזושהי טלטלה די רצינית, ויפעת (מנהלת האחראיות התאגידית) אמרה לי שחלק מהאנשים עוזבים... זה התחיל כזה, את יודעת, מאיזושהי שיחה שלי עם עמית, ואז פתאום, פתאום זה נעלם".

בנוסף לצער על סיום הפרויקט, מנהלת סניף העמותה מתארת תחושות קשות לגבי האופן בו הקשר בין הצדדים הסתיים, באופן שלא אפשר תהליכי עיבוד של הקשר או תהליכי פרידה מהמתנדבים:

"הסיום היה לי צולע... כשהבנו שהקשר עומד בפני סיום, רצינו לתכנן איזושהו אירוע איתם. אבל הם היו כ"כ עמוק בתוך איזושהו "דאון" משברי, וגם אשת הקשר שלנו עזבה שם... ואז פתאום זה התפורר לנו... כל הנושא הזה של הפרידה מאוד התמסמס. ואז עשינו מין פרידה כזאת בוא נקרא לה, סמלית מאוד, של נציג אחד שבא, ואמרנו לו תודה. וזהו. וזה לא טוב... ושם היה לי חבל שזה נגמר לא טוב. מבחינתי. מבחינתם זה היה כנראה בסדר, אבל מבחינתי, אני אוהבת לעשות סגירה... חבל גם בשביל המתנדבים... אלה שהשקיעו, ונראו רצינו להוקיר אותם. אז כן, דאגנו לתת להם תעודות התנדבות".

המתמודדים הגיבו לעזיבה של המתנדבים, ושאלו בהתחלה מדוע הם לא מגיעים. אחר כך המשיכו הלאה, כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"בשבוע הראשון הם שאלו. אח"כ הם המשיכו. זה כאילו מאוד מזכיר להם תהליכים שהם (חווים) כל החיים. אנשים נכנסים להם לחיים, יוצאים להם מהחיים. יש תחלופת מטפלים, יש תחלופת אנשי צוות...".

על אף האכזבה מהסיום הצורם, בעמותה לבריאות הנפש הקשר עם חברת הנדל"ן נתפס כהצלחה משמעותית וכמודל מוצלח של שיתוף פעולה עם חברה עסקית, בעיקר בשל המחויבות הקבועה של המתנדבים להגיע מדי שבוע לאורך זמן. מנכ"לית העמותה ציינה כי:

"אני חושבת שהרבה פעמים אנחנו מנסים למדוד הצלחה דרך כמה זמן זה נמשך. אני לא בטוחה שזה המדד הנכון להצלחה. אני חושבת שקשר שהוא בן כשנה ומעלה, הוא כבר מספיק... כי אחרת אתה מתחיל, זה גם יכול להתחיל לשעמם, בואו נודה על האמת. זה גם מייצר איזושהי נוחות אצל כל אחד ואחד מהצדדים, שלא צריך לחפש את האתגר הבא. עצם זה שמגיעים כל שבוע על פני שנה, זה המון... אז זה שמחליפים כל שנה, זה לא נורא בעיני".

לאחר סיום שיתוף הפעולה עם חברת הנדל"ן, עלתה שאלה כיצד להמשיך את פעילותה של הגינה הקהילתית, שכבר הפכה לחלק מהנוף השכונתי ונעשתה משמעותית עבור המתמודדים. מנהלת סניף העמותה החלה בתהליך של חיפוש שותף עסקי חדש שיתמוך בפעילות הגינה, בשאיפה לשחזר את מודל הקשר שנוצר עם חברת הנדל"ן - קשר הכולל תמיכה כספית בגינה, לצד התנדבות קבועה של עובדים. היא מתארת קושי במציאת שותף עסקי חדש, כקשור לכך שמרבית החברות העסקיות מעוניינות בפעילות שתהיה על בסיס חד-פעמי ולא מתמשך. עם זאת, למרות ההעדפה שלה למתנדבים קבועים, היא מדגישה שהיא נכונה לקבל כל מתנדב שיגיע:

"אין לנו כרגע חברה קבועה. חברות עסקיות פחות מגיעות כרגע, וחבל לי שכך. אנחנו פשוט מגייסים אותם כל פעם בנקודות, זה לא משהו ארוך טווח... צריכה להיות חברה מאוד אמיצה שזה בראש מעייניה, כדי להמשיך עם זה... חברות רוצות לבוא לפעילות רנדומלית, לא קבועה... קשה להם מאוד המחויבות הקבועה הזאת, ואני גם יכולה להבין את זה. ובסוף מי שמגיע זה אלה, שאו שהם גרים קרוב, או שזה נופל להם טוב ביום הזה בשבוע, או אני לא יודעת מה. דברים כאלה שהם באמת של בן האדם, ולא של המערכת. אני מקבלת את כולם. אני מקבלת את כולם, טוב, כי ההנחה שלנו (היא) שכולם שליחים שלנו בנושא של הפחתת הסטיגמה... מבחינתי, כל אחד שנכנס הוא שליח".

לסיכום שלב זה, משבר כלכלי בחברה העסקית הוביל לסיום הפעילות המשותפת באופן פתאומי, ללא תהליך פרידה מסודר בין הצדדים. מאז הסיום, מנהלת הסניף בעמותה חווה קושי בגיוס שותף עסקי חדש שיוכל להתחייב לפעילות מתמשכת.

דיון

מטרת המחקר המוצג במאמר זה, היא להעמיק את הידע לגבי שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח, המתבצעים כחלק מפרקטיקת האחריות התאגידית של עסקים. מקרה החקר שהוצג במאמר, מפרט את השלבים השונים בהתפתחות הקשר, בין ארגון עסקי- חברתי נדל"ן- לארגון חברתי- עמותה בתחום בריאות הנפש, שנוצר למטרת הקמה של גינה קהילתית ונמשך כשנה וחצי. ממצאי המחקר מציגים את השלבים השונים לאורך הקשר, את פעילותם של השחקנים המרכזיים בכל ארגון שהיו מעורבים בכל שלב בקשר ואת האתגרים המרכזיים שאפיינו כל שלב. בדיון, נתייחס לשלושה נושאים מרכזיים שעלו מתוך הממצאים: יחסי העוצמה בין הארגונים בשלבים השונים של הקשר, המפגש בין המתנדבים לקהל היעד של העמותה, ומהות הקשר על פי "רצף הקולבורציה" שהציע אוסטין (Austin, 2000) לאפיון שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים.

יחסי עוצמה בין הארגונים

כפי שעולה מחקר המקרה, לאורך צמתים מרכזיות בקשר היה זה בעיקר הארגון העסקי שהכתיב את הדינמיקה בין הארגונים. העמותה הייתה על פי רוב הגורם הפסיבי בקשר, והתאימה את עצמה לדינמיקה שהוכתבה לה. הספרות העוסקת ביחסים בין ארגונים עסקיים וארגונים חברתיים, מציינת כי יחסים אלה מאופיינים בפערי עוצמה, אשר נוטים על פי רוב לטובתם של הארגונים העסקיים. אי-שוויון זה נובע מכך, שהארגון העסקי הינו בעל עמדה של "משקיע" ו"תומך", בעוד הארגון החברתי הינו בעל עמדה של "מקבל" ו"נתמך" (Ashman, 2001; Harris, 2012; Seitanidi & Ryan, 2007).

האקססהאם (Huxham, 2003), מציינת כי יחסי העוצמה בין הארגונים אינם סטטיים, אלא משתנים במהלך היחסים בהתאם להתנהלות השוטפת. לאורך שיתוף הפעולה בין שני ארגונים, ישנם מספר צמתים אותם היא מכנה כ"נקודות של עוצמה" ("points of power"), בהם שני הצדדים עשויים להשפיע על האופן בו הפעילות המשותפת מתנהלת. השלב ראשוני של הקשר בו נבחרת המטרה של שיתוף הפעולה, מהווה צומת דרכים מסוג זה. במקרה שהוצג להלן, ניתן לראות שהארגון החברתי הגיע לקשר עם מטרה מוגדרת לשיתוף הפעולה - הקמה של גינה קהילתית בשטח של סניף העמותה, שתשמש לרווחת המתמודדים המקבלים שירות בסניף, הצוות והקהילה. מטרה זו הייתה למעשה תנאי מקדים לקשר - העמותה חיפשה מלכתחילה ארגון עסקי שיהיה מוכן לתמוך בפעילות זו, בתמיכה כספית ובליווי של מתנדבים. ניתן לומר, כי השלב הראשוני של הגדרת מהות הקשר, התאפיין ביחסי עוצמה שוויוניים יותר בין הצדדים. רוזה ואחרים (Roza et al, 2017), מציינים כי עמדה פרו-אקטיבית של הארגון החברתי בתקשורת עם ארגונים עסקיים עשויה לצמצם

את פערי העוצמה בין הארגונים, ולסייע לכך שגם הארגון החברתי יגשים את מטרותיו בתוך הקשר. במקרה הנדון, המטרה של הקמת גינה קהילתית על פי חזונה של מנהלת הסניף, אכן התממשה.

על אף שהתהליך הראשוני של הגדרת מסגרת לקשר אופיין בשוויון יחסי, פערי העוצמה בין הארגונים באו לידי ביטוי מיד בתחילת הקשר והודגמו לכל אורכו. ניתן לראות, שעל אף הפרואקטיביות בחיפוש אחר שותף עסקי ובייזום הראשוני של הקשר עצמו, בצמתים מרכזיות לאורך הקשר הארגון החברתי הביע נכונות רבה להתגמש ולהתאים את עצמו לצרכים של הארגון העסקי. המשברים הכלכליים והארגוניים שחוה הארגון העסקי, יצרו תנודתיות בקשר בין הארגונים, עד שבסופו של דבר המשבר בארגון העסקי הוא שהוביל לסיום הקשר. נכונות זו של הארגון החברתי להתגמש בקשר ואף לרצות את הארגון העסקי, עשויה להפגיע לאור העובדה כי מדובר בעמותה בעלת עוצמה והשפעה, מהמובילות בתחומה בישראל בתחום שירותי בריאות הנפש. ממצאים דומים נמצאו גם במחקר שעסק בשיתוף פעולה בין הארגון החברתי "יד שרה" לבין חברת תרופות. נמצא, כי חברת התרופות הייתה זו שהכתיבה את אופי שיתוף הפעולה בין שני הארגונים. על אף הכוח החברתי והפוליטי של ארגון "יד שרה", הארגון מיצב את עצמו בעמדה נמוכה יותר בשיתוף הפעולה, ובחר לקבל על עצמו את ההנחיות והבקשות של הארגון העסקי (Schiller & Almog-Bar, 2013). ממצאים אלה ואחרים מעלים את השאלה, האם הנכונות של הארגון החברתי להתגמש בקשר מעידה בהכרח על עוצמה פחותה, או שמא זוהי החלטה טקטית-אסטרטגית של הארגונים החברתיים להתאים את עצמם לכללי המשחק הנהוגים בשדה זה של שיתופי פעולה עם עסקים, זאת על מנת להצליח ולגייס שותפים ומשאבים. במקרה החקר הנדון במאמר זה, נראה שפערי העוצמה היו פחות משמעותיים לתוצאות של הקשר. לצד הגמישות של הארגון החברתי באופן התנהלות הקשר, הארגון נשאר לאורך הקשר נאמן למטרותיו הראשוניות - הקמה ואחזקה של גינה קהילתית לרווחת המתמודדים בסניף והקהילה. הארגון החברתי השכיל להשתמש בקשר עם הארגון העסקי כאמצעי לגיוס משאבים שונים, על מנת לקדם את עשייתו החברתית בתחום של שיקום בבריאות הנפש.

המפגש בין המתנדבים לקהל היעד של העמותה

לצד ההצלחה של שיתוף הפעולה בהקמת הגינה הקהילתית על פי החזון של הארגון החברתי, תחום בו נצפו יותר בעיות היה יצירת אינטראקציה משמעותית בין מתנדבי הארגון העסקי למתמודדים המקבלים שירות בסניף. כפי שעלה הן מהראיונות והן מהתצפיות, הקשר בין הצדדים נותר בעיקרו קשר מינימלי וקונקרטי, ללא היכרות מעמיקה בין הצדדים. מנהלת הסניף בארגון החברתי שיזמה את שיתוף הפעולה, הביעה תקווה שהאינטראקציה שתיווצר בגינה בין המתמודדים לבין המתנדבים שיגיעו, תסייע לשבירת המחיצות בין הצדדים, ובכך גם תקדם את שילובם של המתמודדים בקהילה ואת ניפוץ הסטיגמה החברתית הרווחת כלפי מתמודדים עם מוגבלות נפשית. לעומת זאת, מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי, ראתה לנגד עיניה את המורכבות של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלויות נפשיות, ועל כן ציינה שהיא רואה בהתנדבות העובדים דווקא הזדמנות עבור עובדי החברה להתגבש בינם לבין עצמם יותר מאשר לייצר קשר עם הצד השני. ניתן לומר, שעבורה העבודה עם אוכלוסיית היעד הייתה במקרה זה אמצעי, יותר מאשר מטרה בפני עצמה.

ניתן לראות בדינמיקה שנוצרה בין הצדדים, היעדר הלימה בין צרכיו של הארגון העסקי לבין צרכיו של הארגון החברתי. הנהלת הארגון העסקי ראתה בפעילות כאמצעי לגיבוש, ועובדי הארגון חיפשו מקום התנדבות שיהיה "פאן ולא כבד", בו יחוו משמעותיים ויחוו תחושה של סיפוק מידי. צרכים אלה לא עמדו בהתאמה עם צורכיהם של לקוחות העמותה לבריאות הנפש, אשר זקוקים לזמן כדי לבנות יחסי אמון עם זולתם ולייצר קשר משמעותי. נעמן ואחרים (2017), מציינים כי חולי סכיזופרניה (המרכיבים את עיקר המתמודדים המקבלים שירות בסניף) צפויים לחוות קושי בחשיפה עצמית מול זולתם, במיוחד כאשר מדובר בחשיפה מול אנשים שלא נבנו עימם יחסי אמון. המורכבות של האוכלוסייה לצד אילוצים טכניים, כגון

התדירות הנמוכה באופן יחסי של ההתנדבות (אחת לחודש לקבוצה ספציפית של מתנדבים), הובילו לכך שהחזון לייצר אינטגרציה חברתית בין הקבוצות התממש רק באופן חלקי.

מצד אחד, הנוכחות המתמדת של מתנדבים בסניף והמפגש שלהם עם אוכלוסייה של מתמודדים שמרביתם לא הכירו קודם לכן, סייעה להם להכיר מעט יותר את מאפייני האוכלוסייה ולעורר את מודעותם לתחום זה. מצד שני, כנראה בשל האינטראקציה החלקית בין הצדדים, הסטיגמה של המתנדבים כלפי המתמודדים לא השתנתה באופן משמעותי, וניתן היה לראות בדבריהם כי קיימת גישה פטרונית מצדם כלפי אנשים עם מוגבלות נפשית, לצד חוסר ההבנה של מהות המוגבלות הנפשית והבנת ההבדל בינה לבין לקות קוגניטיבית.

בעיה נוספת שעלתה, היא חוסר היציבות שאפיין את המתנדבים, אשר לעתים כן הגיעו ולעתים לא הגיעו ללא הודעה מוקדמת. חוסר יציבות זה אינו עומד בהלימה עם צורכיהם של המתמודדים עם מוגבלות נפשית, אשר זקוקים לשגרה ולקשר עם דמויות יציבות וקבועות. הארגון העסקי בחר להתמודד עם הקושי בהתייציבות של המתנדבים באמצעות החלטה ניהולית לחייב את העובדים להגיע. עובדי חברת הנדל"ן קיבלו הודעות בדוא"ל שמבהירות כי ההתנדבות הינה חובה מבחינת הנהלת הארגון, וכל עובד קיבל זימון ביומן האישי לתאריכים בהם היה מצופה ממנו להגיע לפעילות. צעד זה מעלה דילמות אתיות בנוגע לאפשרות של הארגון לאלץ את עובדיו לייצג את החברה באמצעות התנדבות בקהילה (גליה, 2017; Barkay, 2012). מעבר לדילמות האתיות של צעד זה מבחינת ההתנהלות של הארגון העסקי כלפי עובדיו, עולה שאלה האם לצעד זה עשויות להיות השלכות שליליות גם עבור הארגון החברתי ולקוחותיו. לקוחות הארגון החברתי ועובדיו נאלצו לקלוט לשורותיהם "מתנדבים", אשר חלקם מגיעים ללא מוטיבציה ורצון כן להשתתף בפעילות ולייצר תקשורת עם המתמודדים. יש להניח, שהדבר משפיע על האווירה במהלך הפעילות ועל האפשרות של הצדדים לקיים תקשורת מיטיבה, כפי שניכר בחלק מהתצפיות שנערכו במקום. סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016), במחקרם על שיתופי פעולה בין ארגונים חברתיים ועסקיים בשוויץ, מצאו שהתקשורת בין לקוחות הארגונים החברתיים למתנדבים הייתה משמעותית בעבורם, והם הביעו רצון לתקשורת פתוחה והדדית. במקרים בהם התקשורת לא הייתה כזו, הלקוחות דיווחו שחוו אכזבה. גם כאן המתמודדות שרואיינו, דיווחו על חוויה של ריחוק מצד המתנדבים.

כאשר הארגון העסקי נקלע למשבר כלכלי עקב צניחה בערך המניות, שיתוף הפעולה עם הארגון החברתי הסתיים. מבחינת נקודת המבט של המתמודדים, המתנדבים פסקו להגיע באופן פתאומי וללא הכנה מוקדמת. מנהלת הסניף הסבירה, כי עזיבה מסוג זה מזכירה למתמודדים חוויות קודמות יותר של נטישה פתאומית אליה נאלצו למרבה הצער להתרגל לאורך חייהם. גם אחרי ההחלטה על סיום, הארגון העסקי לא אפשר תהליך פרידה ראוי ומשמעותי, שאף הוא עשוי להיות בעל חשיבות הן עבור אותם המתנדבים שהתמידו וראויים להוקרת תודה, והן עבור אותם המתמודדים שיצרו קשר עם המתנדבים ונעזבו ללא התראה. סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016), מציינים כי התנדבות עם אוכלוסיות רגישות כגון בעלי מוגבלות פיסית או נפשית, דורשת רגישות ומיומנויות ייחודיות. עובדי חברות עסקיות אשר אינם בהכרח מיומנים בכך, עלולים במהלך הקשר עם אוכלוסיית היעד אף לגרום נזק.

על אף הקשיים והשאלות שעלו לגבי משמעויות הקשר לארגון החברתי וללקוחותיו שצוינו להלן, מבחינת התפיסה של מנהלת הסניף בעמותה מדובר במודל חיובי של קשר עם ארגון עסקי, בעיקר מפני שמדובר בקשר מתמשך עם מחויבות ארוכת טווח של הארגון העסקי. קשרים ארוכי טווח הינם בדרך כלל רצויים יותר עבור הארגונים החברתיים, ומשרתים יותר טוב את צורכי לקוחותיהם (Roza et al., 2017; Samuel et al., 2016). עם זאת, מנהלת הסניף מציינת כי קיים קושי משמעותי ליצור שיתופי פעולה ארוכי טווח, כיוון שחברות עסקיות רבות מעדיפות שלא להתחייב לכך ולבחור באפיקים של התנדבות אפיזודית. הקושי של העמותה

בגיוס שותף עסקי חדש מתעצם עוד יותר, מכיוון שמדובר בעמותה בתחום בריאות הנפש, זאת בשל הסטיגמה וההדרה החברתית ממנה סובלת אוכלוסיית המתמודדים עם מוגבלות נפשית (אברם, 2007).

שיתוף פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים ו"רצף הקולבורציה"

במודל התיאורטי "רצף הקולבורציה", אוסטין (Austin, 2000) מסווג שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים על פני רצף בהתאם לעומק היחסים ביניהם. השלב הבסיסי ביותר של יחסים על פי המודל, הוא יחסי פילנתרופיה המבוססים על נתינה חד-צדדית - הארגון העסקי הוא ה"נותן", והארגון החברתי הוא ה"מקבל". ביחסים אלה, הארגון העסקי מעביר לארגון החברתי משאבים אשר מסייעים לו לבצע את שליחותו החברתית. שלב מתקדם יותר על פני הרצף הוא שלב יחסי החליפין, המאופיין בנתינה הדדית - שני הצדדים המעורבים בשיתוף הפעולה אמורים להפיק ממנו תועלת. הקשר בין חברת הנדל"ן לעמותה תואר בעיני השחקנים המרכזיים בשני הארגונים כיחסי חליפין הדדיים. הארגון החברתי שאף להקים באמצעות שיתוף הפעולה את הגינה הקהילתית, ואילו הארגון העסקי הגיע לקשר במטרה לקדם תהליכים של גיבוש ארגוני דרך פלטפורמה של התנדבות עובדים. ואכן, על פי המודל, כאשר שיתוף הפעולה בין הארגונים כולל תוכניות מוסדרות של התנדבות עובדים, הקשר יאופיין כמצוי בשלב חליפין לאור התועלות שהתנדבות העובדים עצמה מפיקה בעבור הארגון העסקי (Austin & Seitanidi, 2012).

עם זאת, התבוננות מעמיקה יותר בקשר ובתוצאותיו מעלה את השאלה, האם ועד כמה אכן התקיימו במקרה זה יחסי חליפין הדדיים. בסופו של דבר, הארגון החברתי מימש דרך הקשר את מטרתו המרכזית, הקמת גינה קהילתית. מנגד, הארגון העסקי נותר בעמדה של "תומך". הוא העביר לארגון החברתי משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם (מתנדבים), אך המטרה המרכזית שהציב לעצמו בעבור הקשר - יצירת גיבוש של עובדי החברה - לא התממשה בשל המשבר הארגוני אליו נקלע הארגון, וכן בשל הקושי המתמשך בגיוס מתנדבים שיגיעו לפעילות בשל אופי ההתנדבות, שלא עמד בהלימה עם הצורך של המתנדבים לסיפוק מיידי.

היבטים נוספים המאבחנים את המיקום של יחסי שיתוף הפעולה לאורך הרצף, הם הזיקה של הקשר לליבת הארגון העסקי וכמות האנשים המעורבים בו (Austin, 2000). במקרה החקר שלפנינו, הקשר היה פריפריאלי מבחינת הזיקה שלו לליבת הפעילות הארגונית. החברה העסקית היא מתחום הנדל"ן, ואין קשר ישיר בין אופי הפעילות העסקית של החברה לבין אופי ההתנדבות, פעילות גינון. בנוסף לכך, הקשר של החברה עם הארגון החברתי כלל מעורבות קטנה יחסית מבחינת מספר האנשים שהיו מעורבים מהארגון. האחראית על הקשר מטעם הארגון העסקי הייתה מנהלת האחריות התאגידית, שעשתה מאמצים רבים להחזיק את הקשר ולקדם אותו, על אף תמיכה מועטה מנהלת הארגון וקושי מתמשך בגיוס עובדים להתנדבות. האחזקה של הקשר הייתה תלויה בעיקר בה וכשהיא סיימה את תפקידה בארגון, הקשר התפוגג. שני מאפיינים אלה, של היעדר זיקה בין שיתוף הפעולה לליבת הארגון והמעורבות של מעט אנשים מתוך הארגון בקשר, ממקמים אף הם את הקשר כיחסי "פילנתרופיה" על פי המודל (Austin, 2000). ניתן לסכם ולומר, שעל אף שהקשר בין הארגונים נוצר במטרה לכוון יחסי חליפין, בסופו של דבר הוא נשאר ברמה נמוכה יותר על פני הרצף, של יחסי פילנתרופיה. נוצרה כאן נתינה שהיא בעיקר חד-צדדית ופריפריאלית באופייה, והארגון העסקי לא הגשים את התועלות שכיוון אליהן מראש באמצעות הקשר.

מנהלת הסניף של העמותה ראתה בשיתוף הפעולה עם החברה העסקית צעד שעשוי לקרב אותה להגשמת החזון של הפחתת הסטיגמה הקיימת בחברה כלפי אוכלוסיית נפגעי הנפש. על פי המודל המורחב שמציעים אוסטין וסייטאנידי (Austin & Seitanidi, 2012), שיתוף פעולה מסוג זה השואף לפתור בעיות חברתיות בקנה מידה רחב החורג מגבולות הארגונים השותפים בו, שייך לרמה הגבוהה ביותר על פני הרצף - שלב הטרנספורמציה. על אף חזון מתקדם זה, במציאות היום-יומית שיתופי פעולה רבים בין עסקים לארגונים

חברתיים נשארים בשלב הפילנתרופי, וזאת בשל האילוצים הרבים המאפיינים אותם: חוסר רצון של ארגונים עסקיים להתחייב לפעילות ממושכת, עומס בעבודה השוטפת, משברים כלכליים וארגוניים ועוד. אף החוקרים עצמם מציינים, כי שלב הטכנספורציה בשיתופי פעולה אלה הוא בעיקרו תיאורטי, ומהווה יעד שיש לחתור אליו יותר מאשר מציאות הקיימת בפועל.

ממצאי המחקר מצביעים על הפוטנציאל הרב הטמון בקשרים בין עסקים לארגונים חברתיים ככלי לקידום רווחתן של אוכלוסיות מוחלשות בקהילה, בעיקר כאשר הם מתקיימים לאורך זמן ותוך דיאלוג שוטף בין הצדדים. ממצאי המחקר מעלים כמה השלכות יישומיות לפרקטיקה של האחריות התאגידית. בדיאלוג בין הארגונים ישנה חשיבות רבה לקיומו של דיאלוג פתוח, בו כל ארגון מציג את המטרות שירצה לקדם באמצעות הקשר. על אף פערי העוצמה המובנים בין הצדדים, רצוי שהדיאלוג יתנהל באופן המאפשר גם לארגון החברתי להציג את צרכיו, וזאת על מנת שהקשר יסייע לארגון החברתי במילוי שליחותו הארגונית. הקשר בין הארגונים צפוי להתאפיין בעליות ומורדות עקב תנודות בארגונים, כגון תקופות עומס, חילופי כוח אדם, אירועי משבר ארגוניים ועוד. ישנה חשיבות להמשיך ולקיים את הדיאלוג השוטף גם בתקופות משבר אלה, על מנת לשמר את הרצף ביחסים בין הצדדים.

בארגון העסקי, קיימת חשיבות לבניית פעילויות התנדבות בקהילה המותאמות לצורכיהם ולרצונותיהם של העובדים, כדי שיוכלו להתמיד בהן לאורך זמן. המפגש של עובדי הארגונים עם אוכלוסיות היעד של הארגונים החברתיים עשוי להיות מורכב, על כן רצוי שמפגש זה ילווה בהכשרה מקדימה (למשל, במקרה שלפנינו, הכשרה בסיסית בתחום בריאות הנפש) ובתמיכה מקצועית הולמת לאורך ההתנדבות. בנוסף, קיימת חשיבות לכך שהפעילות בקהילה תתקיים בזיקה לליבת הפעילות הארגונית, דבר היכול לסייע לעובדים ולהנהלה של הארגון לחוש חיבור חזק יותר לפעילות ולהירתם אליה. בנוסף, גם במקרה בו אחד הארגונים מחליט מסיבותיו לסיים את הקשר, יש לעשות זאת באופן מתוכנן ומדורג על מנת לאפשר לכל המעורבים תהליך הולם של סיכום ופרידה.

לסיכום, המחקר הנוכחי מציג את המורכבות הקיימת ביצירת שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, שיהיו בני קיימא לאורך זמן ואפקטיביים לשני הצדדים. ישנה חשיבות לעריכת מחקרים נוספים בתחום, במטרה לקדם שיתופי פעולה שיישאו ערך חברתי משמעותי יותר עבור הארגונים השותפים בו ועבור החברה בכללותה, ובכך יפתחו את השדה של אחריות תאגידית בישראל.

רשימת מקורות

- אבירם, א. (2007). רפורמה מקרטעת בשירותי בריאות הנפש בישראל: חסמים ובלמים בהסטת מוקד הטיפול לקהילה. *חברה ורווחה, כ"ו, (1)*, 127-155.
- גבתון, ד. (2001). תיאוריה מעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר איכותי. בתוך: נ. צבר-בן יהושע (עורכת), *מסורות וזרמים במחקר האיכותי (עמ' 195-227)*. לוד: הוצאת דביר.
- גליה, ר. (2017). הצד האנושי של המטבע: הבניית העצמי של עובדים מתנדבים בתאגיד בנקאי בישראל. *מגמות, נ"ב, (1)*, 97-132.
- מדהלה, ש. אלמוג-בר, מ. וגל, ג'. (2018). עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב. ירושלים: מרכז טאוב.
- נעמן, ע. רועה, ד. קרני-וייזר, נ. וקרניאלי-מילר, א. (2017). הדילמות בתהליך של חשיפה עצמית מנקודת מבטם של אנשים המתמודדים עם סכיזופרניה. *חברה ורווחה, ל"ז, (1)*, 161-186.

- רובינשטיין, ד. (2005). אצלנו חובה להתנדב בעבודה. *חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפוייה לאחר התפוצצות הבעיה*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.
- שילר, ר. (2010). *מה יוצא לנו מזה? שיתופי פעולה בין מלכ"רים לעסקים*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- סקדי, א. (2011). *המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני- הלכה למעשה*. תל אביב: הוצאת רמות.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the "S" back on corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32, 836-863.
- Al Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25 (3), 657-678.
- Amaeshi, K., Nnodim, P., & Osuji, O. (2013). *Corporate Social Responsibility, Entrepreneurship, and Innovation*. New York: Taylor & Francis.
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29, 1097-1113.
- Austin, J.E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69-97.
- Austin, J.E., & Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(5), 726-758.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social responsibility journal*, 8(1), 48-62.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), 39-48.
- Foster, M.K., & Meinhard, A.G. (2002). A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (4), 549-564.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Harris, M. (2007, March). *The changing relationship between business and the third Sector: philanthropy, citizenship, investment or exchange?* Paper presented at the Dead Sea Conference on the Third Sector, Dead Sea, Israel.
- Harris, M. (2012). Nonprofits and Business: Towards a sub-field of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892-902.
- Haski-Leventhal, D. (2018). *Strategic corporate social responsibility*. London: Sage.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 410-424.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.

- Nave, A.C., & Do Paço, A. (2013). Corporate volunteering – an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31-43.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of business ethics*, 99, 467-482.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, Jan/Feb 2011, 1-17.
- Roza, L., Shachar, I. Meijs, L. & Hustinx, L. (2017). The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective, *The Service Industries Journal*, 37(11-12), 746-765.
- Samuel, O., Roza, L., & Meijs, L. (2016). Exploring partnerships from the perspective of HSO beneficiaries: The case of corporate volunteering. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 220-237.
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering: benefits and challenges for nonprofits. *Nonprofit management & leadership*, 24(2), 163-179.
- Schiller, R.S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(5), 942-962.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 247-266.
- Selsky, J.W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31, 849-873.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5th ed). California: Sage publications.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדע דיסציפלינרי, "חופש אקדמי" ושלטון ה"מומחים": ביקורת עקרונות האתיקה המקצועית/האקדמית, ע"פ פרופ' כשר

דניאל מישורי¹

תקציר

המאמר משתמש בוויכוח אודות גבולות החופש האקדמי כדי לבקר (לאשש ולהפריך) את עקרונות האתיקה המקצועית (והקוד האתי לאקדמיה) של פרופ' כשר, וזאת באמצעות הצבעה על המקום המרכזי שכשר מעניק לדיסציפלינות, לפרופסיות ולמומחים. תהליכים אלה יוצרים פאודליזציה של המדע והופכות את האתיקה המקצועית לשבויה של הנחות-מוסוות ודעות-קדומות (bias) דיסציפלינריות ושל כוחות מוסדיים במדע וברפואה. המתודולוגיות הנפרדות (והשאלות שמקובל לשאול בכל תחום) יוצרות שפות מקצועיות נפרדות, ובכך הופכים את המדע והאקדמיה הדיסציפלינריים ל"מגדל בבל", בו דיונים בין-תחומיים ורב-תחומיים הם החריג ולא הכלל; "חופש אקדמי" נשמר בגבולות הדיסציפלינות בלבד, וכפוף לשיקולים מקובלים וקבילים בהן.

את האתיקה המקצועית מגדיר כשר כתחום ש"רחב" מהמוסר, מכיוון שהוא כולל גם את החלק המקצועי, שהופך לכאורה ל"א-מוסרי" (amoral), בעוד "אתיקה" מקצועית הופכת להיות משועבדת למומחים, במיוחד בפרופסיות (רפואה, למשל), שקיבלו סמכות לקבוע את ה"אמת" בתחומם (החלק המקצועי), ולכן גם את ה"טוב". כשר מציע "סדר" שיטתי (סיסטמטי) (אידיאל שמרני) כקריטריון המונע שרירותיות באתיקה המקצועית (ובמדע), וזאת להבדיל משיקולים מערכתיים (סיסטמיים), חוצי-דיסציפלינות.

הפיצול הדיסציפלינרי המוסדי באקדמיה מוצג על-ידי כשר כהכרחי למדע, שמוצג כמתפרט לדיסציפלינות, מתודולוגיות ואזורי מומחיות שונים. המחקר האקדמי מתואר כעוסק בעיקר בהעמקת ההבנה ובהרחבת הידע, ללא ציון מפורש של ספקנות, הפרכה וביקורת. ללא מנגנוני ביקורת בינתחומיים, אמונה בהיגיון הדיסציפלינרי ובתקפות טענות המומחים הופכת למדענות (scientism), אמונה לא-ביקורתית במדע ובמדענים; הכוח העצום שמקבלים המומחים עלול לאיים על החירות, זכויות האדם ועל הדמוקרטיה, במיוחד במקום שבו המומחים הופכים חלק מהטכנוקרטיה. המאמר רואה במודל כשר תיאור מהימן של האקדמיה ושל האתיקה המקצועית, על מגבלותיהן.

מבוא: הוויכוח על גבולות החופש האקדמי

ב-7.5.17 התפרסם מסמך שחיבר פרופ' אסא כשר לבקשת שר החינוך דאז בנושא "קוד אתי של ההתנהלות הראויה בתחומי חפיפה בין פעילות אקדמית לפעילות פוליטית". הקוד האתי עסק בעיקר בשאלת (מגבלות)

¹ ד"ר דניאל מישורי, החוג ללימודי הסביבה, ביה"ס לסביבה ומדעי כדור הארץ ע"ש פורטר, אוניברסיטת תל אביב, d.mishori8@gmail.com

חופש הביטוי של מרצים באקדמיה, בהקשרים פוליטיים, וזאת על רקע "חופש האקדמי" ממנו אמורים ליהנות חברי סגל אקדמי.

פרסום טיוטת כשר גרמה לסערה ציבורית במערכת ההשכלה הגבוהה, ברשתות החברתיות ובתקשורת. הקוד האתי לאקדמיה קיבל תגובות רבות, שרובן היו שליליות, חלקן לגופו של המחבר עצמו, ולא כולן ענייניות, ולפחות מיעוט מהן לקו במגרעות שונות של מחסור בדרך-ארץ. פרופ' כשר ספג מתקפות אישיות, עליהן ענה לבסוף במאמר "כשהאתיקה בורחת מהאקדמיה" (2018).

בוויכוח עצמו היו רבים שטענו שמסמך כשר מגן על החופש האקדמי, או כולל עקרונות חשובים לעניין זה. לעומת זאת אחרים ראו בו מכשיר לדה-פוליטיזציה (עיקור הממד הביקורתי-פוליטי) של האקדמיה, ואף איום על הדמוקרטיה, לכאורה כחלק מ"שורה של ניסיונות של הממשלה הנוכחית להצר את צעדיהם של מוסדות לא נבחרים בדמוקרטיה הישראלית" (כהן, 2017). הדי וויכוח הגיעו לחו"ל; איגוד הפרופסורים האמריקאי פרסם גילוי דעת שטען שהקוד האתי המוצע פוגע בחופש האקדמי ובדמוקרטיה, בשל המגבלות על חופש הדיבור האקדמי (AAUP, 2017).

לאחר חודשים ארוכים של וויכוחים החליטה המלי"ג ב-18.3.25 להמליץ למוסדות להשכלה גבוהה על אימוץ עקרונות מקוצרים של הקוד האתי במסגרת תקנוניהם שעיקרו איסור קריאה לחרם אקדמי על ישראל, איסור אפליית סטודנטים או מרצים על רקע דעותיהם הפוליטיות, ואיסור תעמולה מפלגתית². המלי"ג המליצה גם על הכללת סעיף מעורר מחלוקת: "איסור על מרצה לנצל לרעה את במת ההוראה לשם הטפה שיטתית ובלתי-ראויה לעמדה פוליטית החורגת בבירור מהנדרש להוראת נושא הקורס בהקשרו הרחב בתחומי³". ההתייחסות ל"הקשרו הרחב בתחומי", הוא התחום הדיסציפלינרי, מהדהד את עקרונות הקוד האתי של כשר, להלן.

המחלוקת ברשתות החברתיות ובעיתונות התמקדה בשאלת חופש הביטוי הפוליטי באקדמיה ("סתירת פיות") והתעלמה מעקרונות האתיקה המקצועית והאקדמית, כפי שתיאר אותן כשר. בביקורת זו אתמקד בחלקים אלה, שעלולים להוות סיכון גדול יותר לדמוקרטיה ולחופש המדעי והאקדמי, מאשר החלקים בהם נעשה ניסיון לסייג את חופש הביטוי מסיבות פוליטיות/מפלגתיות.

לטענתי, אסא כשר **מתאר נכון** את מבנה המדע דהיום, כפי שהוא מתבטא מוסדית באקדמיה וברגולציה: מדע **דיסציפלינרי בעיקרו, המקדש את המומחיות** ואת ההתמחות הפנים-דיסציפלינרית, ושופט את ה"טוב" על-פי קריטריונים מקצועיים-לכאורה, שפרשנותם המוסמכת ניתנת ל"מומחים", כלומר בכירי ההיררכיה המקצועית בתחומם. כך המומחים מקבלים את הכוח ואת הזכות לקבוע "אמת" בתחומם, ובכך להגדיר גם את ה"טוב", כלומר את הראוי ואת הנכון, ולכן המומחים שולטים גם באתיקה המקצועית. כמו כן, המומחים מקבלים גם את הכוח להדיר אחרים מהדיון האקדמי/המקצועי, בטענה שאינם מומחים בתת-התמחות זו או אחרת.

עובדות אלה יוצרות פאודליזציה של המדע והופכות את האתיקה המקצועית לשבויה של הנחות-מוסוות ודעות-קדומות (bias) דיסציפלינריות, של חשיבה קבוצתית (group thinking) ושל היררכיות מקצועיות

² (1) איסור על קריאה לחרם אקדמי.

(2) איסור על אפליה, לטובה או לרעה, של סטודנטים בשל דעותיהם הפוליטיות.

(3) איסור על אפליה, לטובה או לרעה, של חבר סגל או מועמד לכך, בתהליכי מינוי ראשוני, או בקידום בדרגה, וכן בתהליכי מינוי או בחירה לתפקיד אקדמי או מנהלי, בשל דעותיו הפוליטיות.

(4) איסור על תעמולה מפלגתית במסגרת הוראה.

(5) איסור על הצגה או פרסומים מטעים של דעה פוליטית אישית כאילו היא עמדה מוסדית.

³ ינקו, א. (2018, 25 מרץ). אקדמיה בלי דעות פוליטיות: בדרך לאישור הקוד האתי. *YNET*. נדלה מתוך:

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5194524,00.html>

וכוחות מוסדיים במדע וברפואה (למשל, סמכות גופים פרופסיונאליים כדוגמת איגודי רופאים [AMA], סוכנויות רגולטוריות [CDC], ארגונים בינלאומיים [WHO] וכדומה); גופים אלה מצפים שקביעותיהם ייחשבו כ"מדע", גם אם הן תוצאה של הליך פוליטי פנימי, המשקף (גם) אינטרסים פרופסיונליים ואחרים. אמונה בתוצרים של תהליכים כאלה, ובתוקף של המבנה הדיסציפלינרי עצמו, מהווה "מדענות" (scientism): אמונה במדע.

ביקורת זו מאששת ומפריכה את עקרונות האתיקה המקצועית של כשר. אישוש, מאחר שכשר מתאר את המצוי, ומציג את עיקריו בצורה שיטתית ובהירה. הפרכה, בשל השלכות תיאור זה על הרצוי ועל הראוי, הן בתחומי המדע, הן בשאלת הגדרות ותחומי האחריות של מומחים בתחומים מקצועיים מגוונים, והן בשאלות של מוסר, אתיקה מקצועית, זכויות הפרט ודמוקרטיה.

כפי שנראה, עקרונות אתיקה זו מבוססים על תפיסת עולם שמרנית ולא-ביקורתית, המקדשת את הדיסציפלינריות ואת מעמד המומחים-באקדמיה, ברגולציה, במערכת המשפט, בעסקים ובארגונים-על פני מדע בינתחומי ואקדמיה ספקנית וביקורתית. לסוגיות אלה השלכות על מגוון דיונים בתחומי האתיקה המקצועית, אחריות חברתית/סביבתית תאגידית, אתיקה אקדמית ובמיוחד והאתיקה הרפואית (ביואתיקה), שנידונה במאמרים של כשר כדוגמה מובהקת של אתיקה מקצועית.

מסמך כשר וסמכות הדיסציפלינה

מסמך כשר נועד להבחין בין התבטאויות אקדמיות ראויות לבין הטפה פוליטית. לצורך כך, צריך היה להסביר מהי התנהגות אקדמית "כשרה". כשר מצטט מ"גילוי דעת" של המלי"ג (21.12.10) שהדגיש "הכרה בחשיבות העליונה של החופש האקדמי והמצוינות האקדמית", וכן "שלילה מוחלטת" של "כל ניסיון לפוליטיזציה של האקדמיה". מנימוקים המוסברים במסמך, יצר כשר "קוד אתי אך ורק לתחום החפיפה האפשרית בין פעילות אקדמית לבין פעילות פוליטית" (3), עליו נאמר:

(ג) הכללים המומלצים להלן באים לשמור על האופי של הפעילות האקדמית בדיסציפלינות השונות מפני חלחול מנהגים ונורמות בעלי אופי אחר, שאינו עולה בקנה אחד עם האופי של הפעילות האקדמית בדיסציפלינות השונות.⁴ (שם)

במלים אחרות, כדי להבחין בין הראוי (אקדמי) לבלתי ראוי (הפוליטי), זקוק כשר לכלי מתווך: "אופי... הפעילות האקדמית בדיסציפלינות השונות" (שם). כך, **הדיסציפלינות הפכו לסטנדרט של פעילות אקדמית ומדעית ראויה**. זאת אומר כשר במפורש בציטוט שנועד להבהיר את עמדתו:

רעיון המחקר באוניברסיטה הוא לא שאני עושה מה שבא לי... הפעילות המחקרית לא נעשית בחלל ריק אלא בהתאם לכללי המחקר בדיסציפלינה. חופש אקדמי הוא שלא אומרים לך במה להתעסק במסגרת הדיסציפלינה שלך. (שטיינמץ, 11.6.17).

לכן, כאשר כשר דן ב"שמירה על החופש האקדמי" הוא קובע:

מוסד להשכלה גבוהה ישמור על חופש המחקר והפרסום של חברי הסגל האקדמי שלו, כל אחד ואחת מהם בפני עצמם וקבוצות מחקר שלהם, בתחומי הדיסציפלינות שלהם, כמרכיב מכונן של זהותו כמוסד להשכלה גבוהה. (3)

⁴ לכל אורך המאמר, דגשים בקו תחתיו בציטוטים הם שלי [ד.מ.].

כלומר, החופש האקדמי נשמר, לכאורה, בתחומי הדיסציפלינות בלבד.

אקדמיה = דיסציפלינות

ההטיה הדיסציפלינרית חוזרת לכל אורך המסמך, כפי שהמובאות להלן מראות בבירור:

(1) שמירה על הדיסציפלינה היחידתית וגבולותיה

יחידה אקדמית תקיים פעילות אקדמית של מחקר, פרסום והוראה, בתחום דיסציפלינה מסוימת, בנושאים השייכים לתחום ובמתודולוגיה המקובלת בקהילה האקדמית הבינלאומית של הדיסציפלינה, או בתחומים אחדים כאלה, בהתאם לחוקת המוסד, תקנוניו והחלטות מוסדותיו המוסמכים בדבר הדיסציפלינה או הדיסציפלינות ובדבר תחומי הפעילות האקדמית של היחידה.

יחידה אקדמית תנהיג חידושים בתחום מחקר, פרסום והוראה שלה, בנושאים ובמתודולוגיה, על יסוד שיקולים מקובלים או קבילים של הקהילה האקדמית הבינלאומית של הדיסציפלינה.

(2) טיפוח מגוון

יחידה אקדמית תקיים פעילות אקדמית של הוראה, בתחום דיסציפלינה מסוימת, במגוון רחב ככל האפשר בנסיבות הקיימות, של נושאים וזרמים המקובלים בקהילה האקדמית הבינלאומית של הדיסציפלינה.

יחידה אקדמית המקיימת פעילות אקדמית של הוראה, בתחום דיסציפלינה מסוימת, במבחר צר של נושאים או זרמים תציין זאת באופן מפורש ובולט בתכניות הלימודים שלה, היחידתיות והאישיות, המתפרסמות לקראת כל שנת לימודים אקדמית. ...

(3) מינויים אקדמיים

יחידה אקדמית תדון במועמד לתפקיד חבר סגל אקדמי, בין במסלול המאפשר קביעות ובין במסלול אחר, בין בדרגה בכירה ובין במועמד אחר, אך ורק על יסוד שיקולים הנעוצים בהערכה של יכולת המחקר והפרסום בדיסציפלינה של היחידה ושל יכולת ההוראה של המועמד באותה דיסציפלינה, ועל יסוד שיקולים הנוגעים לצרכי היחידה בתחומי המחקר, הפרסום וההוראה, בהתאם לחוקת המוסד, תקנוניו והחלטות מוסדותיו המוסמכים.

(4) כינוסים

יחידה אקדמית תקיים כינוסים אקדמיים המיועדים לקידום המחקר והפרסום בתחום דיסציפלינה שלה, על יסוד שיקולים מקובלים או קבילים של הקהילה האקדמית הבינלאומית של הדיסציפלינה, בדבר קידום המחקר והפרסום, הנושאים, המרצים ומתכונת הדיונים.

יחידה אקדמית תקיים כינוסים אקדמיים המיועדים להשכלת הסטודנטים או הקהל הרחב, בתחום הדיסציפלינה שלה, במגוון רחב של נושאים וזרמים של הדיסציפלינה, באמצעות מגוון הולם של מרצים...

(5) פרסומים

יחידה אקדמית תוציא לאור פרסום אקדמי המיועד לקידום המחקר והפרסום בתחום הדיסציפלינה שלה, על יסוד שיקולים מקובלים או קבילים של הקהילה האקדמית הבינלאומית של הדיסציפלינה, בדבר קידום המחקר, נושאי הפרסום, מחברי הפרסום ומתכונות הפרסום...

במלים אחרות, הקוד האתי משתמש בכללי הדיסציפלינות, במתודולוגיות שלהן, ובשיקולים המקובלים בהן (כל דיסציפלינה בנפרד), כדי להבחין בין עיסוק אקדמי ראוי (נהנה מהגנת החופש האקדמי) ובלתי ראוי. במקרים בהם יש חפיפה בין הפוליטי לדיסציפלינרי, מחייב כשר ביטוי הולם של מגוון הדעות בדיסציפלינה. מכאן משתמע שיתכן שלא יינתן פתחון פה לדעות שלא נחשבות כחלק מ"המגוון" בדיסציפלינה, למשל השתקת השיח הביקורתי על אודות חיסונים, בתחום הרפואה, להלן.

לאורך כל הקוד האתי אין התייחסות לדיון רב-תחומי או בינתחומי. לכאורה, ההנחה היא שהאקדמיה היא (בעיקר) סך כל הדיסציפלינות. על עקרונות אלה מרחיב כשר במאמרים נוספים, החושפים את ממדי ההטיה הדיסציפלינרית, ולכן את מגבלות הקוד האתי שביקש להציע לאוניברסיטאות.

מוסר אנתרופוצנטרי ואתיקה מקצועית

המאמר של כשר, "כשהאתיקה בורחת מהאקדמיה" (2018), נועד לענות למבקרי. במאמר זה הוא פורש את משנתו בעניין האתיקה המקצועית, שבה הוא נחשב לסמכות מובילה מזה שנים רבות. לפי כשר, המאמר עוסק ב"אתיקה מעשית", שהיא "תפיסה סדורה של ההתנהגות הראויה" "בתחום מקצוע, ארגון, תפקיד או עיסוק", ומזכיר "אתיקה רפואית, אתיקה צבאית, אתיקה ניהולית ואתיקה עסקית", כדוגמאות מוכרות לכל. לפי כשר:

מנהג העולם שיש קוד אתי לכל קהילה של בעלי מקצוע מפותח. קוד אתי מציג מערכת של ערכים, עקרונות וכללים הבאים להציג בפני כל אדם הפעיל בתחום את "רף"⁵ ההתנהגות הראויה שלו בתחום. (73)

המחבר מבהיר כי:

...קוד אתי ראוי לשמו אינו אוסף מזדמן של ערכים, עקרונות וכללים. הוא מבטא את זהותו הנתונה של מקצוע, ובכלל זה - ייעוד הפעילות באותו מקצוע והשיטות הנהוגות בו למימושו. (שם)

הדוגמא הראשונה שכשר נותן היא אתיקה רפואית, וכך הוא מגדיר את התחום:

הייעוד של הפעילות הרפואית הוא הגנה על חיי אדם ובריאותו מפני סכנות מסוימות. בין השיטות של מקצוע הרפואה למימוש הייעוד הזה נמצא את הטיפול האישי המסור, בהתאם לנתונים האישיים הבדוקים ועל בסיס ידע מדעי מוצק. האתיקה הרפואית מחייבת את הרופא לעשות כמיטב יכולתו למימוש הייעוד של הפעילות הרפואית בשיטות של המקצוע. לפיכך הרופא חייב להיות מסור מאוד למטופל שבאחריותו, לאבחן את מצבו באופן שיטתי ככל האפשר ולהגיש לו טיפול שהידע המדעי שברקע והנתונים האישיים שלפניו מצדיקים אותו בתור טיפול מיטבי בנסיבות הנתונות. (73-74)

⁵ כשר (1993) מבחין בין ה"סף" המשפטי, שמתחתיו מעשה הוא לא-חוקי, לבין ה"רף" האתי, שמעליו מעשה הוא ראוי. ביניהם, נמצא תחום המעשים שהם חוקיים אבל לא אתיים.

במלים אחרות, הגדרת הייעוד של הרפואה כפופה ל"שיטות" של המקצוע, ועל בסיס מה שנחשב "ידע מדעי מוצק/ שברקע".⁶

ההבחנה בין מוסר לבין אתיקה מקצועית מרכזית לשיטתו של כשר. לטענתו:

העיסוק במוסר שונה מן העיסוק באתיקה, מפני שהעיסוק המוסרי הוא באדם באשר הוא אדם, שעה שהעיסוק האתי בתחום פעילות כלשהו הוא באדם באשר הוא פעיל בתחום הזה. (שם)

הגדרת המוסר כעיסוק "באדם באשר הוא אדם" מניח הנחה סמויה, ללא כל נימוק, שהמוסר אינו כולל את בעלי החיים ואת הטבע. הנחה "אנתרופוצנטרית" זו אינה מנומקת. עניינית, עמדה מוסרית כזו רחבה פחות מעמדה המעניקה יחס מוסרי גם לבעלי חיים ולטבע בכלל, ובכך היא חלקית בלבד, ותקשה לשמש מדריך מוסרי לעולם המתחבט במשבר אקולוגי רב-מימדי.

בניגוד לעמדות הוגים כמו אלברט שוייצר או המהטמה גנדי, שרואים בבעלי החיים חלק מהקהילייה המוסרית, עמדתו של כשר עוקרת את בעלי החיים מתחום המוסר ומסגירה אותם לוועדות "אתיקה", בנוסח "המועצה לניסויים בבעלי חיים".⁷

אז מתכנסות ועדות האתיקה, ופועלות על-פי כללי האתיקה, שמניחות שבעלי-החיים אינם זכאים לשיקול דעת מוסרי, אבל כן זכאים להתייחסות של אתיקה, שכוללת מספר כללים פשוטים, שנועדו "למזער" את הסבל, ובכך להכשיר את הפרקטיקה שזוכה עכשיו לאישור של ועדות אתיקה.

ועדות האתיקה שדנות בבעלי חיים אמונות על "הפחתה" (כמה שפחות סבל "לא הכרחי", כמה שפחות בעלי-חיים), שימוש בתחליפים—אם הדבר אפשרי, כולל רקמות, מודלים וכדומה. מאמץ גדול וכנה נעשה בוועדות אלה למזער את הפגיעה בבעלי-חיים, מאמץ שהופך לחלק מהשיטה, משרת אותה, ומאפשר לעקר חלק מהביקורת.⁸

האתיקה המקצועית "רחבה" מן המוסר

על ההגדרה האנתרופוצנטרית של המוסר מוסיף כשר:

...האתיקה הרפואית כוללת את המוסר, מפני שהרופא הוא אדם והמטופל הוא אדם—אבל היא רחבה יותר, מפני שיש לאתיקה הרפואית היבטים שאינם נגזרים מן המוסר. (74)

⁶ הדוגמה השנייה במאמר, בה לא נעסוק, היא אתיקה צבאית (תחום שגם בו כידוע תרם המחבר קוד אתי מפרי עטו). לפי כשר: "הייעוד של צבא במדינה דמוקרטית הוא להגן על חייהם, שלומם ושגרת חייהם של האזרחים והתושבים מפני הסכנות של אלימות חיצונית ועל מדינתם" (שם). מרתק לראות שהרפואה והצבא מתוארים כמבצעים את אותה הפעילות ממש: "הגנה".
⁷ "המועצה לניסויים בבעלי חיים" הוקמה בתוקף "חוק צער בע"ח – ניסויים בבע"ח, התשנ"ד" (1994). בוועדות יושבים 14 מומחים ורגולטורים, ושלשה נציגי עמותות למען בעלי חיים, כלומר, תמיד יש רוב לתומכים בפרקטיקה של הניסויים. משיקולים שנחשבים הכרחיים (למשל, רגולציה של רעלים, כולל תרופות). החוק מניח שניסויים כאמור מוצדקים עבור המטרות הבאות: (1) קידום הבריאות, הרפואה ומניעת סבל; (2) קידום המחקר המדעי; (3) בדיקה או ייצור של חומרים או חפצים; (4) חינוך והוראה. ראו: חוק צער בע"ח: <https://bit.ly/2LRX5bx>; המועצה לניסויים בבעלי חיים, משרד הבריאות. <https://bit.ly/34kNIY3>
⁸ רעיון זה קשור להנחות יסוד של התרבות המודרנית, שמשבחת את עצמה בשל הישגי המדע והטכנולוגיה בדורות האחרונים, שמעניקות מעמד פריביליגי לאדם (סוגנות) (speciesism), שנמצא לכאורה באיזושהי פסגה פרי-דמיונו היהיר, שמצדיקה יחס אדנותי כלפי יצורים חיים אחרים. לפי התפיסה המופיעה בספר "ייציבות" (מישורי, 2018), הגוף הוא התודעה (אין זה אומר שהתודעה אינה אלא הגוף), כלי של תחושת העולם והכרתו. מאחר ולכל בעלי החיים יש גוף, לכולם, בהגדרה, יש תודעה. מכאן נגזרת תפיסה של זכויות בעלי-חיים מבוססת-גוף, לפיה המינימום המוסרי הוא לספק תנאים הולמים לתודעת הגוף של בעלי החיים (מילוי צרכים בסיסיים של הגוף: תנועה, נשימה, מרחב אישי, חשיפה לשמש/אור טבעי ולטבע/לאדמה, וכדומה; מניעת סבל וכאב גופניים, וכדומה).

כלומר, תחום האתיקה מתואר כ-"רחב" מהמוסר, מכיוון שהאתיקה כוללת גם את החלק המקצועי, שבו מבינים המומחים.

זו הנחה סמויה שנייה אצל המחבר: **שאתיקה מקצועית כוללת מרכיב א-מוסרי (Amoral)**, שנמצא מעבר למוסר (בחלקים ה"רחבים" יותר מתחום המוסר), והוא החלק המקצועי-מדעי.

מכאן נובע גם (א) שאדם יכול לפעול בהתאם לצו מצפוני (מוסר), ועדיין לעבור "עבירה" מבחינת האתיקה המקצועית (למשל, כשהוא סבור שנפלו פגמים בשיטות המקובלות במקצוע).

מכאן נובע גם (ב) שהאתיקה עלולה שלא לעמוד בכללים הבסיסיים יותר של המוסר, בשאלות שבהן (לכאורה) ההחלטה היא "מקצועית". מעצם העובדה שהמומחה סבור ובטוח שהוא צודק בנקודה מקצועית מסוימת (למשל, שהפלרת-מים "בטוחה ואפקטיבית" (Safe & Effective)); נובע שאם זו ה"אמת"- לכאורה, אז זה גם הדבר הנכון והטוב לעשותו, גם בכפייה (Mishori, 2019).

אין ספק שלא לכך התכוון המחבר, שהרי כללי האתיקה אמורים להתווסף לכללי המוסר, הבסיסיים יותר, ולא לפגוע בהם. אולם הלימה מוחלטת ביניהם אינה אפשרית, אלא אם כן, יש דרך לוודא שכללי אתיקה (מקצועית), ופיתוח הידע המקצועי עצמו, נכתבו קודם כל מנקודת מבט מוסרית-ביקורתית, וזאת המחבר אינו אומר.

לחילופין, נגזר מכך שהחלק האתי שבהיבט המקצועי מוגדר על-ידי הדיסציפלינה עצמה באופן עצמאי, מעצם מקצועיות העוסקים בתחום, וזו הנחה סמויה נוספת אצל המחבר, שהוא מבצע כמעט בהיסח הדעת, (ג) שהאתיקה כפופה לכללי המקצוע ולנהוג בתחום, כפי שקובעים המומחים, שנמצאים במעלה ההיררכיה המקצועית. במילים אחרות, הרופא הטוב מטפל מתוך כפיפות למוסכמות המקצועיות בתחומו (standard practice), כפי שהם נקבעים על ידי המומחים בדיסציפלינה, ומשתקפים בכתבי העת אותם עורכים המומחים.

אתיקה אקדמית, והייעוד של המוסדות להשכלה גבוהה

האתיקה האקדמית לפי כשר מניחה את עקרונות האתיקה המקצועית שלו, ובמיוחד את ההתמחות, את הדיסציפלינריות ואת המומחיות.

המחבר מציין, ובצדק, ש"כדי לעסוק כראוי באתיקה של מקצוע, יש להקדים ולברר את זהותו". לכן מציע המחבר ארבעה מאפיינים של הייעוד ה"מורכב" של מוסדות להשכלה גבוהה:

(א) קיום מחקר להרחבה ולהעמקה של הידע על היבטי העולם;

(ב) הכשרה של הדור הבא של אנשי המחקר;

(ג) הכשרה של בעלי מקצועות מסוימים;

(ד) הוראה גבוהה, כדי "להעלות את הטון האינטלקטואלי של החברה". (74)

מה אין כאן?

אין מחויבות לחשיבה ביקורתית ולהטלת ספק.

מדובר בהנחה סמויה נוספת של אתיקה יישומית זו, שחשיבה ביקורתית והטלת ספק אינן חלק חשוב/מרכזי של המדע או הרפואה, ולכן אין צורך לציין אותם במפורש, גם לא כשמטארים את "הייעוד

המורכב" של האקדמיה, ואפילו לא פעם אחת לאורך כל המאמר. זאת, כפי שנראה, בשל החשיבות הגדולה שניתנת לעקרונות ולשיטות הדיסציפלינות ולדיסציפלינריות בכלל.

המחבר מניח שחוקרים באקדמיה מחויבים "להרחבה ולהעמקה של הידע". לכן:

מוסד להשכלה גבוהה בא לממש את המרכיב הראשון (א) של ייעודו בכך שהוא מאפשר לחברי הסגל שלו או לקבוצות שלהם לקיים מחקר לשם הרחבת הידע והעמקת ההבנה של היבט זה או אחר של המציאות. המחקר יכול בעיקר הצגת תיאוריות ועריכת ניסויים ותצפיות. (76)

כלומר, שוב, אין ביקורת או ספקנות, גם לא בתיאור המחקר האקדמי.

הדיסציפלינות, המתודולוגיה, ותחום השאלות המקובל

כאמור, האקדמיה והמדע שכשר מתאר הם דיסציפלינריים במהותם:

מוסד להשכלה גבוהה מקיים את המחקר במסגרת יחידות רבות, שונות ועצמאיות. המתכונת המבוזרת אינה עומדת על שיקולים של יעילות מנהלית או כלכלית, אלא מבטאת מרכיב מהותי של הזהות של כל מוסד להשכלה גבוהה: היבטים שונים של המציאות נותנים מקום לשיטות מחקר שונות...

לכל אחד מהם יש מתודולוגיה משלו, נבדלת מזו של תחומי מחקר אחרים. כל מחקר הנערך במוסד להשכלה גבוהה נערך במסגרת דיסציפלינה מסוימת, בהתאם למתודולוגיה שלה. כל דיסציפלינה מוגדרת על ידי תחום השאלות העומדות בפני החוקרים בה, בדבר היבטים מסוימים של המציאות, ועל ידי המתודולוגיה שלה. (76-77)

הדיסציפלינריות מהותית למדע ולאקדמיה; בתיאור זה אין יוצאים מן הכלל (מחקר רב-תחומי/בין-תחומי); **דיסציפלינריות קשורה למתודולוגיה מסוימת** בלבד, ו"מוגדרת על ידי תחום השאלות העומדות בפני החוקרים בה". פירוש הדבר שבכל דיסציפלינה יש שאלות שנהוג לשאול, ויש **שאלות שלא נשאלות**.

כך למשל, בתחום הרפואה עדיין מצטטים את האלכימאי והטוקסיקולוג מהמאה ה-16, פרצלסוס (-1493/1541), שקבע Sola dosis facit venenum ("רק המינון עושה את הרעל"), ובתרגום המקובל בתחום הרפואה: ההבדל בין רעל לתרופה הוא רק במינון, ולכן אין כל פסול בטיפול רפואי המבוסס על חומרים רעילים, ובתנאי שהם ניתנים במינון המומלץ בלבד, באופן שמנטרל לכאורה את הרעילות שלהם. כך, המשנה למנכ"ל משרד הבריאות טען בוועדת הפנים ואיכות הסביבה של הכנסת (16.3.16), במהלך הדיון על הפלרת מים:

הסוגיה השנייה. שאלת לגבי החסרונות או הבטיחות. אנחנו יודעים שבמינון שאנחנו מציעים – גם אם ניקח מים במינון יותר מדי גבוה, אפשר לקבל הרעלת מים – שהוא 7.0 מיליגרם לליטר, מדובר בתהליך בטוח שאין לו נזקים בריאותיים למעט אפשרות של פלואורוזיס שאלה כתמים מסוימים בשיניים אבל לרוב זה במצב קל ורק רופא שיניים יודע לאבחן זאת?

⁹ קישור לפרוטוקול משיבת ועדת הפנים והגנת הסביבה של הכנסת (הפלרת מים), 16.3.16 : <https://bit.ly/2MBT8ab>

ובאותה דרך חשיבה, מאמר אינטרנטי התומך בעמדת משרד הבריאות בסוגיה כותב על טענת המבקרים לפיהם "הפלואוריד הוא רעל":

כפי שאמר פרצלסוס, "המינון עושה את הרעל". אנחנו אוכלים רעלים כגון ציאניד (בשקדים) או פורמלין (אגסים, תפוחים, הכול). הגוף שלנו, כמו של כול יצור חי, אפילו מייצר פורמלין. אנחנו גם צורכים מוצרי צמחים רעילים כגון תה או שוקולד. ויטמין E מגדיל את הסיכוי לגידולים סרטניים מסוימים אם הוא נצרך בכמויות גדולות. בריכוזים נמוכים הוא מועיל וחיוני. אין מחלוקת על כך שכל חומר בעולם, כולל מים, הוא רעיל במינונים גבוהים. ויטמין D, למשל, רעיל כמו ארסן. אולם, כדי להגיע להרעלת פלואוריד מהריכוז שיש במים מופלרים צריך לשתות כמויות מים שיגרמו למוות מהרעלת מים הרבה לפני שהפלואוריד יצליח לגרום לנזק (לויטן, 2016).

עמדה כזו מתעלמת מהמחקר הסביבתי ב-60 השנים האחרונות, שהוכיח שקיימות משפחות שלמות של חומרים שעלולים להזיק בכל מינון (דיוקסינים, פטאלטים, אסבסט, מתכות כבדות...), ומצטברים במערכות ביולוגיות (בגוף ובסביבה). העיקרון של פרצלסוס אינו אוניברסאלי, ומתייחס רק לחלק מהחומרים הרעילים לגוף, ואינו מתייחס לחשיפה מצטברת או לסינרגיות (פעילות גומלין המגבירה את האפקט הבריאותי השלילי); כלומר, עדיף למזער חשיפה. אולם, בתחום הרפואה אין מטיילים בו ספק, על אף כל הידוע בתחום מדעי הסביבה. המסגרת הדיסציפלינרית מגינה על העיקרון המוטעה ועל פרקטיקות שגויות אלה מפני תיקון ביקורתי שמגיע מבחוץ (מישורי, 2017; Mishori, 2019).

ביחס למתודולוגיה, מרחיב כשר:

ראוי להבהיר כמה היבטים של המתודולוגיה האמורה. בעיקרו של דבר, המתודולוגיה היא הכלי שבו מנסה המחקר, במסגרת דיסציפלינה מסוימת, לחשוף את האמת בדבר היבט מסוים של המציאות או להתקרב אליה. מכיוון שכך, המתודולוגיה יכולה להתקשח או להתגמש כדי להשתכלל. המתודולוגיה יכולה לחייב את החוקר להעמיד את תוצאות הניסוי שלו במבחנים סטטיסטיים חמורים, מצד אחד, ולהתיר לחוקר לערוך ניסויים מטיפוס חדש, מצד שני. המתודולוגיה אינה נתונה לשליטתו של החוקר היחיד ואף לא לשליטה של מוסד. המתודולוגיה היא עניינה של קהילת החוקרים בדיסציפלינה, המבטאים את הגישות שלהם, בין השאר, בהצגת תוצאות המחקרים של עצמם ובחוות הדעת שלהם על מאמרים המוגשים לפרסום בביטאונים מקצועיים של הדיסציפלינה. כך, כל מחקר מתנהל במסגרת דיסציפלינה מסוימת, לאורה של המתודולוגיה הנוהגת בקהילה הבינלאומית של הדיסציפלינה.

המחבר מבצע את **הכשל של המעבר מן המצוי לראוי** (הניסוח הפחות מוצלח לטעמי, אבל המדויק במקרה זה, של "הכשל הנטורליסטי"). כך אכן בנויה כיום האקדמיה, וזו הסיבה שהמדע מתקשה כיום במחקר ובפיתוח גישות בינתחומיות, למשל בתחומי הבריאות או האקולוגיה.

כמו כן, המחבר מניח שהמדע מחולק לדיסציפלינות מבודדות, שאינן מדברות האחת עם השנייה: **השיח הוא פנימי בלבד**, במסגרת כתבי העת של הדיסציפלינה, הקהילייה הבינלאומית שלה, וכדומה:

תוצרי המחקרים אמורים להתפרסם ברבים, בביטאונים ובכינוסים מקצועיים, באופן המאפשר לכל מי שפועל בקהילה הבינלאומית של הדיסציפלינה להכיר את התוצרים ולהשתמש בהם לשם המשך המחקר.

במילים אחרות, **תוצרי המחקר מעניינים בעיקר את השותפים לדיסציפלינה**, ולא את קהילת המדע בכלל. תיאור זה אינו מזכיר מחקר רב-תחומי או בינתחומי. אין מדע מאוחד, שבו כולם שותפים, יכולים לנסות להבין ולהביע דעה.

אינדוקטרינציה (הכשרת חוקרים, אנשי מקצוע והוראה)

לפי כשר, "מוסד להשכלה גבוהה בא לממש את המרכיב השני (ב) של ייעודו בכך שאנשי המחקר בתחום כלשהו רואים את עצמם אחראים להכשרת אנשי המחקר של אותו תחום בדור הבא" (77).

באקדמיה הכשרה, לא מכשירים מדענים-פילוסופים בעלי השקפה רחבה, אלא מומחים זוטרים-בתחומם, עד שיתקדמו במעלה היררכיית המוניטין המקצועי ויהפכו לבכירים באותו התחום - בדיסציפלינה או בתת-ההתמחות. כך, המומחים של היום הוכשרו על-ידי הדור הקודם, והם מכשירים את הדור הבא, באופן שיוצר נטייה לחשיבה קבוצתית (group thinking) במסגרת **דיסציפלינות היררכיות ושמרניות**. אפשר לראות זאת בתיאור המרכיב השלישי של ייעוד האקדמיה: הכשרת אנשי מקצוע. לפי כשר:

מוסד להשכלה גבוהה בא לממש את המרכיב השלישי (ג) של ייעודו בכך שהוא מקיים מסגרות ייחודיות להכשרת אנשי מקצוע בתחומים שיש להם חשיבות חברתית מובהקת, דוגמת הוראה, רפואה, פסיכותרפיה, הנדסה, עבודה סוציאלית, ראיית חשבון, עריכת דין, וכדומה...

... מוסד להשכלה גבוהה ממלא תפקיד חיוני בהכשרת בעלי מקצוע בעלי חשיבות חברתית, בכך שהוא מכונן בתלמידים את רוב מרכיבי המקצועיות ואמור לעשות זאת ברמה הגבוהה ביותר. נוסף על שליטה בידע ובמיומנות, באופן מעודכן בהתמדה, בעל מקצוע אמור להבין את הפעילות שלו ולדעת מה מצדיק את השיטות הננקטות בה.

במילים אחרות, **אין פקפוק בשיטות העבודה והמחקר הנהוגות בדיסציפלינה**. הליך ההכשרה מהווה אינדוקטרינציה, שבסופה, בעל המקצוע הצעיר אמור להבין מדוע השיטות הנהוגות בתחום, והגדרת התחום עצמו, הם נכונים וראויים, אם כי ראוי להרחיב ולהעמיק בהם, ולהמשיך לפתח אותם, כדי להעלותם לדרגת שלמות גבוהה אף יותר.

זאת ועוד, "רפואה, פסיכותרפיה, ...[עבודה סוציאלית]" מוצגות כנושאים נפרדים, אף שניתן היה לנסח טיעון (ביקורת) שכנגד, המדגיש דווקא את הקשרים בין תחומים אלה, ורואה בחומות הדיסציפלינריות ביניהן מגבלות, עליהן אפשר וראוי היה להתגבר.

ואז מגיעים אל הייעוד הרביעי (ד):

מוסד להשכלה גבוהה בא לממש את המרכיב הרביעי (ד) של ייעודו, לקיים הוראה ברמה גבוהה, באופן שירחיב את ההשכלה של כל תלמיד ויחזק את היכולת שלו להכיר ולהבין היבטים של המציאות, לדון בהם באופן אחראי ולהסיק מסקנות בטיעונים תקפים. לשם כך, מוסד להשכלה גבוהה מכונן תוכניות לימודים במסגרת היחידות הדיסציפלינריות שלו. כל קורס המתקיים במסגרת תוכנית לימודים שלמה אמור להיות מאורגן סביב נושא מסוים... בעזרת ספרות מקצועית משלימה, שהתלמידים אמורים להשתמש בה ואף להשתלט עליה במידה הדרושה...

כמו כן,

מוסד להשכלה גבוהה יכול לעסוק בניסיון "להעלות את הטון האינטלקטואלי של החברה"... גם באירועים ובפרסומים המיועדים לקהל הרחב. גם אלה אמורים להיות ברמה גבוהה של הצגת העובדות, התיאוריות, הטיעונים, היכולות, התחזיות וכל כיוצא באלה בדבר היבטים מסוימים של המציאות.

גם כאן המחבר מתחפר במושגים שכבר הכרנו. ב-2018, המחבר מכיר רק תוכניות לימודים דיסציפלינריות. ההוראה היא הכשרה במסגרת הדיסציפלינות, ללא אזכור של תוכניות לימוד או מחקר בינתחומיות.

התפיסה היא במפורש לא-הוליסטית ולא-מערכתית (ולכן גם לא אקולוגית). בדיסציפלינות עוסקים ב"יבטים מסוימים של המציאות" בנפרד בלבד. רופאים לא אמורים להבין ביוגה או בטאי צ'י, למשל (או בתנועתיות, גמישות ונשימה באופן כללי), מכיוון שאלה אינם חלק מהשיטות הנהוגות בדיסציפלינה, ולכן לכאורה אינם רלוונטיים לרפואה.

בחזרה ל-1993

אין זה הוגן לנתח עמדה פילוסופית על-סמך שני טקסטים (2017, 2018), שייתכן שמהווים רק נדבך יחיד במסגרת תפיסה רחבה יותר, שאינה מוצגת בשלמותה. עם זאת, קיים מאמר ידוע במיוחד של המחבר (1993), המוכר מזה שנים רבות לכל מי שעוסק בארץ בתחומי האתיקה המקצועית, העסקית או הניהולית. מעיון בו, מתברר שעמדות המחבר כמעט ולא השתנו במהלך 25 השנים שחלפו.

כך למשל, ובמילותיו של המחבר עצמו, "האתיקה היא תפיסה סדורה של האידיאל המעשי של ההתנהגות במסגרת מקצועית, שהיא מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת". ואת הגדר אנחנו כבר מכירים. אלו החומות השמרניות של הדיסציפלינות, שמבחינות בין מקצועות ובין מומחים מסוגים שונים.

המסגרת המקצועית נבדלת באופן עמוק ומכריע מכל מסגרת אחרת של פעילות אנושית מיוחדת. הפעילות המקצועית שונה באופן משמעותי מן הפעילות שאינה כזו בכל אחד ממרכיביה העיקריים: פעילות מקצועית נעשית על רקע גוף ידע שיטתי, שבלעדיו היא לא תיתכן. לרופא יש גוף ידע שיטתי בדבר מבנה גוף האדם ותפקודו... לפסיכולוג הטיפול יש גוף ידע שיטתי בדבר נפש האדם ומצוקותיו הנפשיות. (2)

ואת זה אומר כשר, מבלי לדון באפשרות שייתכן מצב בו שניים או יותר מקרים של "גוף ידע שיטתי", עלולים להימצא בחפיפה, לפחות חלקית, למשל בין הרופא לבין הפסיכולוג, בדיוק באותם מצבים, שבהם אנחנו מגיבים גופנית, תודעתית ורגשית, למצבים של הגוף.

אבל "גוף הידע השיטתי", המאורגן היטב, של הרופא ושל הפסיכולוג, כשהן מופרדים ביניהם באמצעות חומות הדיסציפלינה, מונעים (או לפחות מגבילים) כל סינרגיה כזו, מכיוון שזהו ההיגיון של המדע הדיסציפלינרי (לפי כשר), שזוכה לחותמת כשרות רק ממומחי הדיסציפלינות, וכל מומחה "מכשיר" מומחים זוטרים ב"ארגז הכלים" של ידע, טכניקות ומיומנויות רק ביחס לדיסציפלינה שלו-עצמו:

פעילות מקצועית נעשית באמצעות "ארגז כלים" שיטתי, מערכת מיומנויות המאפשרת לפתור בהצלחה בעיות מקצועיות...

פעילות מקצועית נעשית על רקע גוף ידע מעודכן ובאמצעות "ארגז כלים" המשתכלל בלי הרף. פעילות מקצועית היא פעילות הכרוכה בלמידה מתמדת, לא רק מן הניסיון, של האדם עצמו או של זולתו, אלא גם מן המתחדש הודות לאנשי המחקר, היוצרים ידע חדש, או לאנשי הפיתוח, היוצרים "כלי עבודה חדשים". (2)

ושבו, ממש כמו ב-2018, כשר של 1993 מתפעל מן המדע, מצבירת הידע, משכלול הכלים. גם במאמר מ-1993, אין אף מילה אחת ויחידה אודות ביקורת ועל הטלת ספק במוסכמות. הכול חדש ומצטבר, אין סילוק של טעויות, רק שכלול היכולות; ידע מבחוץ אינו נכנס, הכול מתנהל בתוך גבולות הדיסציפלינה; אין לכאורה מגע, שיג ושיח או עירוב תחומים בין הדיסציפלינות השונות.

"סדר" – האידיאל המעשי של האתיקה המקצועית

האתיקה המקצועית מתוארת אצל כשר כ"תפיסה סדורה של האידיאל המעשי של ההתנהגות, במסגרת מקצועית, שהיא מסגרת מוגדרת, של פעילות אנושית מיוחדת":

שורת ערכים ורשימת עקרונות, גם אם הן נותנות בסיס רחב ויציב להחלטות מנומקות בדבר ההתנהגות הראויה במסגרת פעילות מקצועית, עלולות להצטייר שרירותיות, כיוון שהן לובשות את הצורה של "קטלוג" של ערכים או של עקרונות. אם קוד אתי הוא אוסף של כללים, עשרות או מאות, בזה אחר זה, הוא יוצר את הרושם של "קטלוג" שרירותי: למה דווקא כללים אלה ולא אחרים, ולמה כל אלה ולא רק חלק מהם, ולמה לא אוסף אחר לגמרי של כללים? כך קוד אתי וכך גם כל הצגה אחרת של אידיאל מעשי של התנהגות. הם נראים שרירותיים, כל עוד אינם מוצגים על רקע של תפיסה סדורה, הבאה לידי ביטוי ברור בהצגה שיטתית של האידיאל המעשי, באופן המפיג את הרושם של "קטלוג" שרירותי. הצגה כזו מציגה הסבר של האידיאל המעשי, במונחיה של שיטה עיונית מתאימה, תפיסה סדורה.

העיסוק בתפיסות סדורות של אידיאלים, ובכלל זה – העיסוק בגיבוש של אידיאלים כאלה, הצגה ברורה שלהם, ניתוח של הנחות היסוד שלהם, איתור המסקנות המכריעות שלהם, ואף שיפור שלהם, הוא מלאכה פילוסופית מובהקת. כל אתיקה מקצועית היא, אפוא, בעלת היבט פילוסופי טבעי. (4)

זו הנחה נוספת, הפעם מפורשת, שניתן לסלק את השרירותיות, במונחים של הדיסציפלינה, באמצעות ארגון הידע, במונחיה של תפיסה עיונית מתאימה. אצל כשר, הפילוסופיה יוצרת "סדר", שהוא אידיאל שמרני, משמע, לכאורה זוהי מלאכת הפילוסופים (כשר לא מציין תפקידים אחרים לפילוסופיה), שהיא המחסום היחיד שכשר מזכיר בפני הסיכון שב-"שרירותיות" ביחס לערכי האתיקה המקצועית.

גם בתיאור זה, אין אזכור לביקורת, לספקנות (כעמדה פילוסופית), להטלת ספק (בכל הקשר שהוא), או לדחייה של אידיאלים ושל רעיונות, פרקטיקות ותיאוריות מקובלות לטובת אידיאלים, תיאוריות, פרקטיקות ורעיונות חדשים, שייתכן שיהיו מנוגדים לקודמים.

מרכיבי האידיאל המעשי

"האידיאל המעשי" של ההתנהגות, במסגרת מוגדרת של פעילות מקצועית, מורכב לפי כשר משלושה חלקים בסיסיים: (1) מקצועיות, (2) הייחוד המקצועי, ו-(3) ערכי המעטפת החברתית.

המקצועיות היא "חלק מן התשובה הנכונה לשאלה 'מהי ההתנהגות הראויה[?]', במסגרת המקצוע הנתון, [ה]נובע מעצם העובדה שהמדובר במקצוע":

בעל המקצוע חייב לבסס את ההחלטות המקצועיות שלו על גוף הידע. .. כיוון שדרכו של הידע המקצועי ודרכה של המיומנות המקצועית שהם מתפתחים, מתרחבים, מעמיקים ומתעדכנים, הרי בעל המקצוע חייב לשקוד על שכלול גוף הידע ו"ארגז הכלים", בהתאם להתפתחותו של המקצוע.

... כל בעל מקצוע, כדוגמת מהנדס או פסיכולוג טיפולי, חייב לשלוט היטב בגוף מיומנות מסוים, שהוא אחד מיסודותיו של תחום הפעילות המקצועית שלו. כל בעל מקצוע, כדוגמת מפקד או עובד סוציאלי, חייב לבסס את ההחלטות המקצועיות שלו על גוף ידע, שגם הוא אחד מיסודותיו של אותו תחום של פעילות מקצועית. (5)

"מקצועיות" היא עיקרון איכותי, ובמקרים רבים נוכל להבחין בין פעילות ראויה ובלתי-ראויה של "מומחה" על-סמך עיקרון זה. זהו אחד המקומות בהם ניתן לראות שהאתיקה המקצועית של כשר מספקת תובנות חשובות.

עם זאת, בעל המקצוע חייב להסתמך בהחלטותיו המקצועיות על גוף הידע, כלומר לא על אינטואיציה, ניסיון אישי, וכדומה. זאת מכיוון שמופיעה כאן הנחה סמויה נוספת, החוזרת אצל כשר בצורות רבות, שגוף הידע המקצועי כולל את התשובות המיטביות בעת הזו, או את הדרך להשגתן; וגם אם לא כל התשובות כולן מוכרות למומחי הדיסציפלינה, הרי גוף הידע עוד ישתכלל, באמצעי כלי הדיסציפלינה (בלבד), והמיומנות המקצועית.

המרכיב השני באידיאל המקצועי הוא "הייחוד המקצועי", וגם כאן הדוגמה היא הרופא:

התשובה הנכונה לשאלה "מהי ההתנהגות הראויה" של רופא, בנסיבות מסוימות של פעילותו המקצועית כרופא, מבוססת לא רק על העובדה המוכרת שהרפואה היא מקצוע וכל פעילות רפואית היא פעילות מקצועית, אלא גם על העובדה שהרפואה היא, בין השאר, מקצוע של הגנה על חיי אדם, על בריאותו ועל האיכות הבריאותית של חייו, מפני סכנות מסוימות. ההתנהגות הראויה של הרופא תשקף לא רק את היותו בעל מקצוע ברפואה, אלא גם את היותו בעל מחויבות עליונה ומתמדת למאמץ של הגנה על החיים ועל הבריאות, מפני כל סכנת מוות, נכות, מחלה וכדומה. (5)

... הרפואה היא מקצוע העומד על ערכי הטיפול באדם, הנמצא במצב שיש בו סכנה בריאותית לחייו, לבריאותו או לאיכות בריאותו, כדי לסכל את הסכנה או להקטין ככל האפשר את נזקה, באמצעים המבוססים על ההכרה המדעית של מבנה גוף האדם ותפקודו. בהיותו מקצוע טיפולי הוא דומה לעבודה סוציאלית ושונה מהנדסת מכונות. בהיותו מקצוע של הגנה על חיי אדם הוא דומה לפיקוד הלוחם, אבל גם שונה ממנו, ככל שההגנה מפני סכנה רפואית שונה מן ההגנה מפני סכנה צבאית. בהיותו מקצוע בעל תשתית מדעית הוא דומה ליעוץ גנטי ולזיהוי פלילי ושונה במידת מה מאדריכלות ובמידה רבה מעיתונאות. צירוף הערכים האמורים הוא הייחוד המקצועי של הרפואה. (6)

כמו ביחס לרעיונותיו על הקשר שבין אתיקה למוסר, גם כאן ניתן לראות, שאצל כשר, לא חל כל שינוי, במשך 25 שנה, בהבנת הרפואה: זו "מערכת ביטחון", שעוסקת בהגנה, מפני סכנות מסוימות, בהן מטפלים אך ורק בכלים של הדיסציפלינה.

כשר מדייק בתיאור זה. לעתים קרובות הרפואה רואה עצמה כ"נלחמת" באיומים, כמו חיידקים, נגיפים או סרטן, מעין מערכת ביטחון אזרחית. זאת, לעומת מודל חליפי של "בריאות", שהיה עשוי לכלול כלים להעצמת הבריאות ולחיזוק המערכת החיסונית, למשל "בריאות" נוסח הרמב"ם ("בולם רוגזו, יפחית אוכלו, ויגביר תנועתו")

סטודנטים לרפואה שמתחילים את לימודיהם בשנת 2020, לא ילמדו אפילו קורס יחיד בתנועה או בגוף (יוגה, טאי צ'י, צ'י קונג); לא יעברו ולו הדרכה קצרה ביציבה נכונה, במדיטציה או בנשימה נכונה (פראניאמה); יקבלו קורס יחיד בתזונה, שאינו מקיף את הידע שקיים כיום מחוץ לפקולטה לרפואה (לא כולל נבטים, שייקים טבעיים, ליקוט עונתי, וכדומה); לא ילמדו על קנאביס רפואי (או על חשיבות המערכת האנדו-קנבינואידית), על צמחי מרפא או רפואות טבעיות אחרות.

הסטודנטים יקבלו כלים מקצועיים חזקים, מאוד מרשימים- אבל לא מושלמים ולא שלמים- ויחד עם "ארגז הכלים" המקצועי שיקבלו הם ילמדו משהו נוסף- שגוי- שארגז הכלים שהם מקבלים (ראיית הגוף כמכונה, פרמקולוגיה כמקור בלעדי ל"תרופות", ועוד), הוא הדבר הקרוב ביותר לשלם ומושלם בעת הזו, וזהו מסר לא-נכון, אינדוקטרינציה המובילה למדיקליזציה (איליץ, 1975): המשגה של סוגיות חברתיות, אישיות ובריאותיות מגוונות במונחים של "רפואה" ותרופות (מישורי, 2019).

אתיקה ואפיסטמולוגיה

כשר מכיר בעובדה שלעתים "ארגז הכלים" אינו מספק תשובות לכל סוגיה שעלולה לעלות. זאת הוא פותר באמצעות הדרישה ל"הבנה" מעמיקה:

... פעילות מקצועית באמצעות תרגולת מלווה בהבנתה, ביכולת להסביר מדוע התרגולת מספקת פתרון נאות לבעיה הנתונה. ההבנה מאפשרת להשיב על שאלות "למה?". בעולם מקצועי היא יכולה להיות לא רק הבנה לתפארת ההבנה, אלא גם הבנת עקרונות המאפשרים לפתור בעיות לא רגילות, בעיות שאין להן מענה בתוך "ארגז הכלים" השגרתי... הפסיכולוג הטיפולי יכול להשתמש בהבנת שיטה טיפולית, כאשר הוא נעזר בתשתית התיאורטית שלה, כדי לפתור בעיה שאי אפשר לפתור באמצעות השיטה הנתונה, המוגבלת. (3)

ההנחה היא שגם בעיות לא שגרתיות יקבלו מענה באמצעות "התשתית התיאורטית" (עקרונות הדיסציפלינה), גם אם לא באמצעות "ארגז כלים" נתון. חיזוק לעניין זה, ותובנה חשובה כשלעצמה, מופיע כאשר כשר מזהה במפורש (במאמר אחר) בין אתיקה לבין הבנה (אפיסטמולוגיה):

Ethics. Understanding, as we have just portrayed it, is of a local nature. To understand a procedure is to know why it is effective or even the most effective, under the circumstances of its usage.

Another important element of the context of professional action is also an element which has to do with understanding, but rather of a global nature. One cannot regularly act in a proper way, in any professional area, unless one has gained an adequate understanding of the nature of the whole area of one's professional activity, not just some parts of the related knowledge or proficiency, or even each of their parts. Global understanding pertains to the nature of a whole professional practice. (2005: 72-73)

I take the subject matter of professional ethics to be an understanding of the whole of professional practice. Rules of conduct are products of such an understanding, not its constitutive ingredients. A sufficiently profound understanding of a professional practice gives rise to practical constraints imposed on the related professional activity. A systematic family of such constraints, which stems from a conception of the essence of the professional practice under consideration, constitutes a conception of the practical ideal of professional activity, which can be couched in terms of the basic values of that professional practice and then also in terms of principles and rules of proper behaviour within the framework of that professional practice. Following professional norms is tantamount to embodying professional values. Thus, the professional ethics of an engineer is expected to portray the essence of the practice of engineering, i.e. the spirit of the profession, which determines principles and rules of conduct. (2005: 74)

כשר מציג יפה את התלות של האתיקה המקצועית הדיסציפלינרית בעקרונות המכוננים המקצועיים. הרופא ירשום תרופות (משככי כאבים), או ניתוח פולשני לכאבי גב (הנגרמים, למשל, כתוצאה משיבה לא נכונה), כחלק מארגז הכלים שלו; זה הדבר האתי לעשות (האתיקה מבטאת הבנה). גבולות הדיסציפלינה מונעים אפשרויות אחרות [למשל, המלצה על הליכה יחפה, או הימנעות מכיסאות וממשענות (מישורי, 2018)]. כלומר, האפיסטמולוגיה ("הבנה", כולל הנחות מקובלות-בדיסציפלינה ביחס למציאות, טבע האדם וכדומה) מגדירה את הנכון, ולכן את האתיקה: את השאלה מה ראוי לעשות.

ערכי המעטפת החברתית (דמוקרטיה)

לפי כשר, המרכיב השלישי של האידיאל המעשי של מקצוע הוא "ערכי המעטפת החברתית", ומציין "דמוקרטיה" (וכן "משפחה" ו"אחריות חינוכית") בתור דוגמה רלוונטית למדינות "מתוקנות", כפי שניתן לראות בתשובה "המלאה והנכונה" לשאלת "ההתנהגות הראויה" של אחות בבית חולים:

במדינה מתוקנת, ערכיו של המשטר הדמוקרטי באים לידי ביטוי בחוקתה של המדינה, בחוקיה או בדיניה, במדיניות הממשלה ובדרכי הבריות. ערכים אלה מחייבים את האחות, מפני שהיא אזרחנית המדינה הדמוקרטית... חובותיה הן כחובותיו של כל אזרח במדינה דמוקרטית. כשהיא מקיימת פעילות מקצועית של אחות, חובותיה הן חובות מיוחדות הנגזרים מעקרונות המדינה הדמוקרטית בדבר פעילותה המקצועית של האחות, כדוגמת החובה להקפיד על הסודיות הרפואית, גם מתוך כבוד למתחם הפרטיות של האזרח וגם מתוך דאגה לאזרח, שבלא ערובה לשמירה על הסודיות הרפואית, עלול להימנע מטיפול רפואי, אף אם בכך יסכן את חייו או את איכות בריאותו. (1993: 7)

כשר לא מרחיב כאן על ערכי "המשטר הדמוקרטי" מעבר ל"פרטיות" (ולכן דרישת "הסודיות הרפואית").¹⁰ עם זאת, פרופ' כשר עסק לא פעם בסוגיות של דמוקרטיה, למשל במשמעות הביטוי "מדינה יהודית דמוקרטית", ושם הוא מצייר תמונה מפורטת מעט יותר של "דמוקרטיה":

במשטר של כל מדינה דמוקרטית – אבל לא במשטר של מדינה לא-דמוקרטית – יש הסדרים הוגנים משני סוגים לפתרון קונפליקטים בין האזרחים: הסדרי זכויות האזרח, המאפשרים לאזרח לנהוג במידה רבה כאוות-נפשו לנוכח קונפליקט בינו לבין זולתו בדבר מעשיו; והסדרי קבלת ההחלטות

¹⁰ ראוי לציין שאת ערך ה"פרטיות", כשר אינו מצדיק באמצעות שמירה על זכויות אדם או האוטונומיה של המטופל, אלא בנימוק תועלתני ("עלול להימנע מטיפול רפואי").

הקולקטיביות, המאפשרים לבחור נציגים, לקיים הצבעות ולהכריע בקונפליקטים ציבוריים. (2012):
(331)

במדינה דמוקרטית כראוי, כל ההיבטים של ההסדרים הללו יעמדו במבחן ההגינות. לדוגמה, זכויות האזרח נתונות במשטר של מדינה כזו לכל האזרחים – אותן זכויות ובאותן הגבלות. כל סטייה מן השוויון הזה, כגון הבדלי הזכויות בין מבוגרים לבין תינוקות, טעונה הצדקה העומדת במבחן ההגינות. (שם)

כדי להשיב על השאלה אם מדינה מסוימת היא כיום מדינה דמוקרטית כראוי, עלינו לבדוק אם כל אחד מהסדריה העוסקים בארגון החיים המשותפים של האזרחים עומד במבחן ההגינות. בתחומי זכויות האזרח, לדוגמה, עלינו לבדוק את שורת הזכויות הבסיסיות המוכרות של האזרחים, את ההגבלות המוטלות על החופש בתחומיה של כל זכות בסיסית, את ההגנה הניתנת לאפשרויות מימושה של כל אחת מן הזכויות, את הדאגה לקיום התשתית המאפשרת את מימושה של כל אחת מהזכויות, את ההענקה השוויונית של כל אחת מן הזכויות וכן הלאה. במקביל עלינו לבדוק כל היבט של הסדרי קבלת החלטות הקולקטיביות בכל אחת מן הרשויות. ריבוי הבדיקות הללו מאפשר לתאר את המשטר של כל מדינה המקובלת על כולנו המציין עד כמה ההיבטים השונים כמדינה דמוקרטית באמצעות "פרופיל דמוקרטי", של הסדרי המדינה עומדים במבחן ההגינות. ככל שהפרופיל הדמוקרטי גבוה יותר, כך המדינה קרובה יותר למצב הנכסף של מדינה דמוקרטית כראוי.
(שם, 332)

בתיאור זה של דמוקרטיה, יש (א) פתרונות לקונפליקטים שבין אדם וחברו, ו-(ב) פתרונות לקונפליקטים בדבר קבלת החלטות קולקטיביות. אין בהסדרים אלה מענה על סוגיות בהן המדינה עצמה מאיימת על האזרחים (ייתכן שההנחה היא שכאן מבחן ההוגנות מגן על האזרחים, אולם הנחה זו אינה מנומקת). **הסדרים אלה לא כוללים הגנה על אזרחים מפני כוחם של המומחים**, באמצעות הטכנוקרטיה, כפי שהיא באה לידי ביטוי במקרים בהם מומחים ממליצים על אשפוז כפוי, הוצאת ילדים מביתם ומחזקת הוריהם, טיפול רפואי בכפייה, וכיוצא באלה. יש רק אינדיבידואלים, הנזקקים לסודיות ולפרטיות (המוצדקות פחות באופן ערכי ויותר באופן תועלתני- אחרת האזרח עלול לסרב לקבל טיפול חיוני-לבריאותו). זאת ועוד, בפרסום אינטרנטי מדגיש כשר את אי-התלות של השיקול המקצועי בהקשר הדמוקרטי:

הערה ראשונה

הצעות חוק עולות בימים אלה מחברי כנסת של הקואליציה העתידית, בטענה ש"העם אמר את דברו."

חשוב לזכור: יש נושאים רבים שבהם **לא** חשוב מה "העם" חושב:

העם לא יקבע לפרופסור למתמטיקה מהי הוכחה מתמטית.

העם לא יקבע לרופא המנתח מהי הדרך המקצועית הנכונה לנתח חולים.

העם לא יקבע למפקד כיצד כובשים יעד מבוצר של האויב.

כיוצא בזה:

"העם" לא יקבע מהי דמוקרטיה. ייתכנו תפיסות שונות בדבר מהותו של המשטר הדמוקרטי, וכמובן בדבר פרטי ההסדרים שלו, אבל אין תפיסה רצינית, שדמוקרטיה היא מה ש"העם" חושב שזו דמוקרטיה. העם לא יקבע מהי מתמטיקה, מהי הנדסה, מהי רפואה, מהי לוחמה וגם לא מהי דמוקרטיה. (כשר, 17.5.19).

בכך, נחשפת הנחה סמויה נוספת אצל כשר, בדבר התוכן המאוד-רזה של המשטר הדמוקרטי והערכים המובילים בו. בדמוקרטיה הרזה של כשר, הדמוקרטיה מופיעה כאוטונומיה של הפרט, שמתבטאת בפרטיות בלבד, מכיוון שהחלטות חשובות רבות, בעלות השלכות על זכויות אדם, מתקבלות על-ידי מומחים, בעלי מעמד באיזושהי דיסציפלינה או פרופסיה, המתהדרת בתואר של "מדע" ולכן של "אמת", ולכן של "הנכון" ושל ה"טוב". אצל כשר, הספק בשיקול-הדעת המקצועי של המומחים (ולכן גם בהחלטות הטכנוקרטיה) מוגבל ל"מבחן ההגינות": אם החלטות התקבלו באופן מקצועי וענייני; אין צורך לדבר, למשל, על חירות.

והחירות רלוונטית, במדינה דמוקרטית, כשפוגשים מומחה מהפרופסיה, נציג הדיסציפלינה שקיבל הרשאה מהמדינה, לפעול בתחום מומחיותו, באופנים שעלולים לאיים על החירות. למשל, שאיפת משרד הבריאות (האגף לשירותי בריאות הציבור) לכפות חיסונים על מתנגדים (באמצעות הפיכת החיסונים לתנאי לרישום למערכת החינוך, למשל), או טענת יו"ר בית הדין של ההסתדרות הרפואית בישראל שבשם "בריאות הציבור" צריך להגביל את חופש הדיבור של "מתנגדי" חיסונים. לפי היו"ר:

חופש הביטוי וחופש הדיבור הם זכויות יסוד בכל חברה דמוקרטית, אבל בתקופה האחרונה יש יותר מדי מקרים של רופאים שלא רק מתבטאים בפומבי נגד חיסונים אלא גם ממליצים על הומאופתיה כהגנה מפני מחלות. רופאים כאלה מסכנים לא רק את המטופלים שלהם, אלא את החברה כולה. (רכס, 3.6.19)

פרופ' רכס הוא העורך של כללי האתיקה הרפואית בישראל, מטעם ההסתדרות הרפואית (2009, 2014). עמדתו המקצועית, שניתן לתארה כנגועה בניגוד-עניינים פרופסיונאלי (טענה שלא ניתן להעלות במסגרת אתיקה מקצועית דיסציפלינרית), פוסלת את ההומיאופתיה (מתחרה של הרפואה הקונבנציונאלית) ואת חופש הביטוי והדיבור בשאלות שהוויכוח בנוגע להן (חיסונים) מערער על ההיגיון הדיסציפלינרי של הרפואה הקונבנציונלית.

ומה עם כוחם של פסיכיאטרים, שמוסמכים לכפות מתן תרופות פסיכיאטריות, או להורות על אשפוז כפוי? האם תמיד מומחי ה"רווחה" צודקים כאשר מוחלט להוציא ילדים מבתייהם וממשפחותיהם? בשיטה הנוכחית, "חירות" האזרחים מאוימת על-ידי ה"מומחים", שהוכשרו ברובם באקדמיה וברגולציה דיסציפלינרית, ומורגלים בחשיבה קבוצתית, ולא-ביקורתית (כלפי עקרונות הדיסציפלינה). זאת, מכיוון שמומחי הפרופסיה נהנים לא רק מיוקרה, אלא גם מכוח ממש, לקבוע את הנכון והראוי בתחום מומחיותם (ככלל, בתי המשפט, כולל בג"ץ, ממעטים להתערב בשיקוליהם, במיוחד אם הם מומחים של המדינה).

השתקת השיח הביקורתי

יש תולדה נוספת של "האידיאל המעשי" של הדיסציפלינה: תגובת נגד נוקשה כלפי מי שכופר בעיקר הדיסציפלינרי, ולפיכך הוציא את עצמו מן הכלל. כך למשל, רופאים "קונבנציונליים" שעוסקים גם ב"רפואה משלימה", צריכים להיזהר שלא להטיל ספק בעקרונות הדיסציפלינה. לכן הם מתנהגים כמו נמר (על ארבע ובשקט), העיקר שיימצאו מתחת לרדאר של קובעי הדעה במשרד הבריאות.

אם תיאור זה נראה מוגזם משהו, ראו ההתפתחויות בשנים האחרונות ביחס ל"מתנגדי" החיסונים, במיוחד הרופאים שביניהם (מישורי, 2019). משרד הבריאות מזמן רופאים שחשודים ב"כפירה" (למשל, הפצת דעות לפיהם ראוי לעיין מחדש בהיבטים שונים של בטיחות החיסונים) לוועדות משמעת ("אינקוויזיציה"?), הליך שתוצאותיו עלולות להסתיים בשלילת רישיון ושלילת מעמדם, כבודם ופרנסתם (דוקטורס אונלי, 26.11.18). אסור להטיל ספק בעיקר הדיסציפלינה.

זאת ועוד, בנובמבר 2019 התפרסם בכתב העת "הרפואה", של הסתדרות הרופאים, מאמר ביקורת (רונאל ואלישע, 2019) על הספר "צבים כל הדרך למטה" (2018), העוסק באופן ביקורתי במדיניות החיסונים של משרד הבריאות (כולל טענות שחיסוני השגרה הניתנים לתינוקות בישראל לא נבדקו כראוי). הספר נכתב בעילום שם, כנראה על-ידי רופאים או חוקרים שחששו למעמדם ולפרנסתם. לאחר חודשים רבים של התעלמות מהספר התפרסם ב"הרפואה" מאמר ביקורת אוהד, שנכתב על-ידי שני קרימינולוגים (שהותקפו כלא-מבינים ברפואה). מיד לאחר הפרסום ספג עורך כתב העת (מומחה באימונולוגיה) ביקורת קשות על עצם פרסום הביקורת, והוטח בו שהוא "מתנגד חיסונים", האשמה שדחה בתוקף. ה"סקנדל" הגיע עד לכתב העת Science, שתהה כיצד עורך "הרפואה" נותן במה ל-"antivaccine views" (Kupferschmidt, 6.11.19). כלומר, עצם האפשרות להביע עמדה מנוגדת-לאורתודוקסיה נתפסת כקידום רעיונות של "מתנגדי" חיסונים, ולכן פסולה. בהמשך הוריד "הרפואה" את מאמר הביקורת מאתר האינטרנט שלו, בתמיכה נלהבת של משרד הבריאות, איגוד רופאי בריאות הציבור וחברי הוועדה המייעצת למחלות זיהומיות וחיסונים במשרד הבריאות. יו"ר איגוד רופאי בריאות הציבור אמר:

חשיבה ביקורתית וספקנית היא מרכיב חיוני בקידום המדע, הרפואה ובריאות הציבור. לעומת זאת, חשש להשפעות של אינטרסים זרים וחוסר מקצועיות במחקר ובפרסום המדעי מזהמים ופוגעים במדע ובריאות הציבור. הסרת המאמר מאתר עיתון 'הרפואה' איננה מספקת. עולה אצלנו החשש כי פרופ' שינפלד פועל כנגד בריאות הציבור, ולאור זאת, קהילת העוסקים בבריאות הציבור בישראל איבדה בו אמון וביכולתו למלא באופן מקצועי את תפקידו החשוב כעורך הראשי של עיתוני ההסתדרות הרפואית. (רזניק, 16.11.19)

כלומר, ניתן לתת במה לדעות אחרות ("מגוון", לפי כשר), רק אם הדעות עולות בקנה אחד עם המקובל בדיסציפלינה. כך מושתק השיח הביקורתי בנושא תופעות הלוואי של החיסונים, והעלות האמתית של החיסונים, לעומת התועלת, הופכת להיות עניין של דוגמה (dogma), לא של מדע.

עדות נסיבתית לשתיקה הכפויה בעניין החיסונים מופיעה בדוח שפורסם לאחרונה מטעם משרד הבריאות. בכל שנה, משרד הבריאות מפרסם חוזר מנהל המחייב עובדי בריאות וצוותים רפואיים להתחסן נגד השפעת אולם, הדוח חושף ירידה מתמשכת בהיענות לחיסון, מ-45% ב-2015, ל-36% ב-2018 (משרד הבריאות, 2019). כלומר, כ-2/3 מאנשי הצוות הרפואי מסרבים להתחסן, למרות הוראה מחייבת, אולם אין דיון מקצועי או ציבורי גלוי בעניין, למרות שהסיבות מופיעות בדוח ("חשש מתופעות הלוואי, ... פחד וספקות לגבי אפקטיביות החיסון ... התנגדות על בסיס (אי) חופש בחירה").

זאת, מאחר שספקנות ביחס לחיסונים אינה מקובלת כלגיטימית כיום בקרב הקהילה הבינלאומית של הדיסציפלינה הרפואית. הגופים הפרופסיונאליים קובעים את האמת (החיסונים הם safe & effective), ומכאן נגזר לכאורה גם הנכון: הצוותים הרפואיים צריכים להתחסן, כדי להגן על עצמם וגם על המטופלים שלהם. כך קובעת כיום האתיקה המקצועית הרפואית, אשר כישלונה המובהק מופיע בדוח משרד הבריאות.

עניינית, חיסון השפעת בשנה שעברה היה כישלון מוחלט. לפי נתוני המרכז לבקרת מחלות בארה"ב (CDC), החיסון היה אפקטיבי ב-9% נגד הזן הנפוץ בשנה זו, וב-29% ביחס לכל העונה. כלומר, לפחות 7 מכל עשרה שקיבלו את החיסון גם חלו בשפעת (ABC, 29.6.19), וזה גם הממוצע הרב-שנתי של יעילות החיסון (שם). בנסיבות כאלה, יש מקום לניהול דיון על יעילות ועל בטיחות, ולכן גם על בחירה, שכיום אינו מתקיים.

וממש כפי שפרופ' כשר טוען, מדובר בשיח פנימי (מושתק) בתוך הרפואה. מחוץ לעולם הרפואה, מתקבל רושם של קונצנזוס בתוך הדיסציפלינה, בעוד האקדמיה נוהגת בדיוק כפי שפרופ' כשר מתאר: אף אחד מחוץ לדיסציפלינה הרפואית אינו מתערב בוויכוח פנימי (או, באין-וויכוח) בשאלת החיסונים נגד שפעת ובכלל.

את תמונת האתיקה המקצועית הכשרה, מסיים הרעיון של "ערך האחריות החינוכית", שהוא הדרכת הצעירים והחדשים בידע ובניסיון של הדיסציפלינה, "המביא את בעלי המקצוע להשתתף בהכשרת הדורות הבאים של בעלי המקצוע" (1993: 7). אולם, ללא דגש על חשיבה ביקורתית, עלולים להגיע בהכשרה כזו לאינדוקטרינציה מעקרת-ספקות ונטולת ספקנות, היוצרת חומות (גדרות) גבוהות בין תחומי מדע ומחקר שונים, ומחזקת את ה"צעירים" בעיקרי האמונה הדיסציפלינריים.

מתודולוגיה שמרנית ורציונליות "רחבה"

כאן המקום להגיע למסקנה ראשונית, לפיה המחבר המכובד מגדיר אתיקה מקצועית (הנחה סמויה מרכזית) במונחים של **שמרנות** מקצועית, רעיונית ופרקטית. השמרנות נמצאת בעצם הגדרת התחום שבו פועלת האתיקה המקצועית, ובציון המוסכמות המקצועיות, הידע המדעי וכו', כלומר כל אותם היבטים של "מוניטין" והיררכיה מקצועית, שהופכים כל סטייה ללא-אתית, לכאורה.

לתפיסה כזו קוראים "שמרנות", במובן זה שהיא מאפשרת חדשנות רק במסגרת הנחות היסוד שלה, והיא חשה פחות נוח עם מושגים כמו ספק או ביקורת. לכן, "פילוסוף בשירות הממסד" (מטר, 2006) זה לאו דווקא חרב (או עט) להשכיר; זו תפיסת עולם מנומקת היטב, של אתיקה מקצועית ושל מדע, שאחוזים ביחד, במסגרת מטאפיסיקה, אתיקה ואפיסטמולוגיה אחת.

כיוון זה מודגם יפה כשהמחבר דן באקדמיה. את מבנה האקדמיה, כמורכבת מדיסציפלינות מסתגרות ומבודדות רעיונית ואינטלקטואלית, הוא רואה כראוי וכנכון, ולא טורח לערער עליו; הוא אינו מטיל כל ספק בהתפתחויות הפנימיות בכל דיסציפלינה, כולל אלה שחלק מעיסוקן הוא להכשיר אנשי מקצוע; ההוראה היא אינדוקטרינציה, שמטרתה להכשיר את הדור הבא במסגרת השיטה. מטרת האינדוקטרינציה לטפח "זהות" מקצועית ולגרום לסטודנטים להבין שאין בלתה, כלומר שזו הגישה הטובה ביותר לעת הזו, עד שיתגייסו אף הם למשימה, ולאחר שלמדו את המתודולוגיות ואת תפיסת העולם, ויעסקו במשימה העיקרית של המדע הדיסציפלינארי: הרחבת הידע והעמקת ההבנה- להבדיל מקיעקוע, הטלת ספק, ביקורת, או (חלילה וחס), ערעור על עצם ההיגיון הדיסציפלינרי בתחום מסוים, שבאתיקה המקצועית של המחבר מהווה עניין שכלל אינו מן האפשר.

זאת ועוד, מאחר שכל מדען/איש מקצוע נחשף רק לחלק מן המדע, הוא מקבל על עצמו במשתמע הנחה נוספת, לפיה המבנה הנוכחי של המדע הוא נכון, ושכלל, התוצרים של מדע דיסציפלינרי הם טובים וראויים, וגם הנחה זו אינה מבוססת כשלעצמה.

לפי כשר, ב"דיסציפלינריות" הכוונה היא שמוסכם על מרבית המדענים/האקדמאים שבמסגרת ה"מדע" המודרני, מדענים עוסקים ב"היבטים שונים של המציאות" בנפרד, כשלכל מבט נפרד כזה יש "שיטות מחקר שונות", "מתודולוגיה משלו", תחום ה"שאלות" שלו, וכדומה; מוסכם עליהם שהמדע המודרני הפך למורכב כל כך, ומתפרט כל כך לתוך ההתמחות והמומחיות שכבר אין צורך וטעם במבט מאוחד, מערכתי או הוליסטי.

כשרוצים לדעת מה "נכון" בתחום מסוים, פונים למומחים, שתמיד נחשבים לצודקים יותר מ"לא-מומחים" (חוקרים באקדמיה מדיסציפלינות אחרות, או אנשים משכילים או חריפי שכל שיודעים לקרוא ולשאול שאלות).

אם לאחדים מהמדענים/האקדמאים יש ספקות לעניין זה, הרי שמבנה האקדמיה ואופן עבודת ועדות המינויים (מתחילות בוועדת מינויים יחידתית, אח"כ פקולטתית, אח"כ תת/ועדת מינויים עליונה...) מצביעים על האמת המוסדית של המדע האקדמי. הצעדים הבינתחומיים והרב-תחומיים נעשים באומץ בפריפריה של המדע, ולרוב נשארים בפריפריה, כפי שניתן להיווכח באמצעות תוצאות החיפושים של אלגוריתמים "חכמים" שעוקבים אחר (ומייצרים את) האלכימיה של שקלול ערכו של הידע המדעי/אקדמי במסגרת google scholar, ודירוגים אקדמיים מקובלים כמו impact factor, שמבוססים על שיקולים לא-ענייניים בלבד (היכן פורסם המאמר, כמה ציטוטים וכדומה).

המדע שואב את כוחו (לכאורה) מתהליכי מיסוד שכוללים את האקדמיה, שמעניקה הסמכות בתחומים שונים, מאגודות מקצועיות, ומגופים לאומיים ובינלאומיים שקיבלו סמכות לקבוע "אמת" מדעית בתחומים מסוימים.

אולם, המדע, מטבעו, לא אמור להיות היררכי, אלא לשקול שיקולים ענייניים בלבד. האקדמיה הדיסציפלינרית, בדומה לכל כנסייה, היא היררכית. זאת, במסגרת ההנחה המקובלת (א) שמבנה האקדמיה ההיררכי אינו פוגע ואף תורם למדע, וכך גם (ב) הפיצול הדיסציפלינרי. לשתי הנחות אלה אין כל בסיס מדעי/מחקרי או לוגי.

שוליות מדעי הסביבה והחשיבה האקולוגית (המערכתית, ההוליסטית, הבינתחומית) באקדמיה, היא תוצאה ישירה של היררכיה דיסציפלינרית זו. גם העובדה שכמעט אין מחקר בתחום חקר התודעה (שבעל כורחו "פולש" לתחומים כמו רפואה, פסיכולוגיה או מדעי המוח) מדגימה את מוגבלות האקדמיה הדיסציפלינרית בעת הזו.

מכאן, שהרעיון של מדע דיסציפלינרי כרוך באמונה הרווחת, לפיה המדע הדיסציפלינרי עצמו, או תוצרים ידועים שלו, הם אמתיים, או לפחות רציונליים, בעוד המבנה הדיסציפלינרי עצמו או ההיררכיה האקדמית מעולם לא עברו תיקוף. אמונה במבנה זה אינה אלא אמונה במדע, "מדענות" (scientism), ולא המדע עצמו.

מדובר במדע פרקטלי, המבוסס על הלוגיקה של ההתפרטות-עד-אינסוף של הידע, שמאבד את ההקשר, ולכן מאבד את הכוליות (ההולזים המושמץ), ולכן מאבד את הפילוסופיה, שמותירה רק את הדוקטור או הפרופסור (המומחה), שכבר אינו עוסק במוסר, אלא לכל היותר באתיקה; שהינה תחום ש"רחב" מן המוסר, מכיוון שהיא כוללת את החלק "המקצועי", שעליו אחראים המומחים, שהם יודעים את "הטוב", כפי שהוא מוגדר בתת-תחום ההתמחות שלהם, והם גם יודעים את "האמת", כפי שהיא מוגדרת בדיסציפלינה. לכן, כל עוד הם עוקבים באדיקות אחר המקובל בדיסציפלינה, אין סיכוי לטעות, וגם לא לחריגה מכללי האתיקה המקצועית.

מדע זה מסתמך על מודל "רחב" של רציונליות, להבדיל ממודל "רזה". המודל הרזה מחויב לכללי הלוגיקה, קוהרנטיות וקונסיסטנטיות; חוק הסתירה ונגזרותיו. המודל ה"רחב" של הרציונליות (Brown, 1988), מניח שהקהילה המדעית כולה ערבה לתקפותו של המדע המודרני¹¹. כשר מתאר את מנגוני הדיסציפלינות

¹¹ גילוי נאות: מחבר המאמר למד ספר זה (Brown, 1988), את עקרונות האתיקה המקצועית, ותובנות רבות נוספות, כסטודנט בקורסים של פרופ' כשר באוניברסיטת תל אביב.

כמאפשרים את הרחבת הידע ואת העמקת ההבנה, כלומר מתודולוגיה רציונליות שבה אפשרויות הטעות מצטמצמת אינסופית (infallibility), איכות שבעבר יוחסה לכנסיה ולאפיפיור.

מרבית המידע המדעי מתפרסם בכתבי עת דיסציפלינריים, ובהם המומחים משמשים כעורכים וכמעריכים. בשיטה זו, מעט מאוד רעיונות חדשים יכולים לאתגר פרדיגמות מקובלות בדיסציפלינות השונות; יש סיכון קטן מאוד לעצם המבנה הדיסציפלינרי עצמו, ולכוח הרב שניתן לבכירים שבהיררכיה.

תהליכים אלה הוקצנו בתחומים שעברו תהליכי פרופסיונליזציה בחסות המדינה, או שמשמשים לסירוגין כחלק מהרגולציה (טכנוקרטיה), וקיבלו את הכוח לקבוע מדיניות (למשל, ברפואה, פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, וכדומה), כולל בזירה המשפטית. מעמד המומחים מקבל משנה תוקף בשל העובדה ששיקולים "מקצועיים" ("יעילות" לכאורה, למשל) נחשבים לעתים קרובות חשובים יותר מאשר שיקולים אחרים (כדוגמת דמוקרטיה וזכויות אדם), כולל שיקולי "ביטחון" או רפואה, ובמיוחד "בריאות הציבור" ("החיים עצמם", כפי שמבינים אותם המומחים).

תיחום המדע (והאקדמיה), טעויות וביקורת

האתיקה האקדמית של כשר מבוססת על **תיאוריה מוסדית של המדע**, לפיו עיקר המדע כיום הינו באקדמיה, או הרעיונות שהתקבלו ככונים באקדמיה, במסגרת המערכת הדיסציפלינרית, שבה בירור התוקף של תיאוריות על המציאות עבר הפרטה למסגרות דיסציפלינריות מעין-פיאודליות, מבודדות-יחסית. באקדמיה, המדע הולך ומתפרט להסתעפויות ולתתי-הסתעפויות שאינן מערערות על התמונה הכוללת, אלא לכאורה הולכות ומשלימות בה פרטים והקשרים שקודם היו לא-ידועים. מדובר במדע שהוא בעיקרו אנליטי ורדוקציוניסטי, מכיוון שההתפרטות מוליכה לעבר הכרת החלק היותר קטן, ולעבר תת-ההתמחות, ולא לעבר תמונה כוללת חדשה.

תמונה זו של המדע (ולכן של חופש אקדמי) מנוגדת לרעיונות קודמים בדבר טיבו של המדע, החל מחוזה המדע המודרני פרנסיס בייקון (1561-1626), לפיהם המדע הוא מתודולוגיה האמונה על ניפוי וסילוק טעויות ודעות קדומות (אלילי השבט, המערה, השוק, והתיאטרון)¹².

פילוסוף המדע קרל פופר (1902-1996), אף סבר שהמדע אמור לעבוד באמצעות מנגנון ההפרכה (refutation), ולא האישוש (שמנסה לאשר את מה שאנו חושבים שאנחנו כבר יודעים). התיאוריה של פופר מכונה "תורת ההפרכה" (Falsificationism), ככלי המדעי היחיד המאפשר גילוי של האמת. פופר התבסס על עיקרון הא-סימטריה הלוגית: כדי להוכיח ש-"כל העורבים שחורים" צריך אינסוף תצפיות; כדי להפריך טענה זו, הצבעה על עורב לא-שחור יחיד תספיק. לכן, אינדוקציה וסטטיסטיקה, שנועדו לספק מידע פוזיטיבי על העולם, לעולם יספקו ידע מהימן-פחות מאשר הפרכה, אמפירית או לוגית.

דיון זה אפשר לפופר לפתור בעיה נוספת, של תיחום המדע (מה עושה פעילות מסוימת ל"מדעית"?). לפי פופר, רעיון הוא "מדעי" אם ניתן עקרונית להפריך אותו, באמצעות מבחן אמפירי או לוגי (ולא מה שמדענים אומרים שהוא "מדעי" "רפואה", או "לא-מדעי"). אצל כשר, לעומת זאת, "מדע" הוא דיסציפלינה מוכרת, עם מתודולוגיות מקובלות, מומחים, כתבי עת וכו'.

מאחר שהמדע אצל פופר אינו משועבד ל"צבירה" של ידע, אלא קודם כל לסילוק של ידע-לכאורה, הוא אמור היה לספק הגנה על האמת ועל החירות, ובכך השתלב עם ביקורת חברתית על הנחות יסוד פילוסופיות שעמדו

¹² ראו מישורי (2018), עמ' 26-27.

ביסוד גרסאות שונות של טוטליטריזם (פופר, 1945). המדע של כשר אינו מסוגל לעשות זאת, (א) מאחר שהוא נמנע מוויכוחים הנדמים ל"פוליטיים", וגם (ב) מאחר שהוא מקדש באופן לא-ביקורתי את המומחיות, את ההיררכיה ואת הדיסציפלינריות, שמטבען מסתייגות ממחלוקות (למשל, בטיחות החיסונים, הוויכוח בישראל ובעולם 2019, בלי קשר לשאלה "מי צודק").

אתיקה של ניהול מחלוקות

אצל כשר, וויכוחים מדעיים מתנהלים בעיקר בתוך הדיסציפלינה, וכפופים להנחות מוסוות או גלויות של התחום המקצועי. מבחינה זו, עצם היכולת לערער על פרקטיקות, מתודולוגיות ותיאוריות מקובלות היא מוגבלת. כדי להבין מגבלה זו, יש לשקול ההבחנות המופיעות אצל מרסלו דסקל (Dascal, 1998a, 1998b), בין שלושה סוגים עיקריים (ideal types) של ויכוחים או סיטואציות פלמוסיות: דיון (discussion); התנצחות (dispute); ומחלוקת (controversy).

ה"דיון" מתואר כאירוע שבו המשתתפים חולקים ביניהם הנחות משותפות בנוגע לתחום, כשהמטרה היא להגיע אל ה"אמת", וההנחה היא שאפשר להגיע להסכמה. ב"התנצחות" המטרה אינה להגיע לאמת, תהיה מה שתהיה, אלא לנצח בוויכוח ולשכנע צד שלישי. "מחלוקת" היא הסוג המעניין ביותר, שכן היא מתחילה, כמו ה"דיון", בניסיון להגיע לאמת, אולם אז מתברר כי אין הסכמה בדבר הנחות יסוד, מתודות או כללים לפתרון הוויכוח. המחלוקת "מתרחבת" לוויכוח על הנחות היסוד, על סוגי המומחיות הרלוונטיים, על המומחים הרלוונטיים והכשרתם, ההקשרים הרלוונטיים (context, co-text), המתודולוגיה, הטיעונים הרלוונטיים, העובדות הרלוונטיות ועוד. דסקל סבר שהמדע מתקדם באמצעות מחלוקות, דווקא מכיוון שהן מערערות על הנחות מוסוות ומתודולוגיות מקובלות. מסיבה זו הדגיש מרסלו דסקל את חשיבות הוויכוחים במדע, שמטבעם (כפי שתיאר אותם), הם בין-תחומיים ורב-תחומיים זו גם הסיבה שדסקל תיאר את האקדמיה כנקרעת בין המוניטין האקדמי (reputation), לבין האידיאל הלוגי של ההפרכה (refutation) (Dascal, 2001).

את המהלך של דסקל ניתן להציג גם בהיפוך: במקום שאין בו מחלוקת, או במקרה שמחלוקות מוכחות, יש הסכמה רחבה על תפיסת עולם שעלולה להיות עיוורת לחלוטין להנחות המוסוות שבה. במילים אחרות, מדובר בתפיסת עולם לא ביקורתית, שלא מודעת לעצמה ככזו.

כך, ניתן לאפיין את הוויכוחים בתוך הדיסציפלינות כ"דיונים"; הניסיונות לערער על ההיגיון הדיסציפלינרי, כולל בדבר הנחות יסוד, מתודולוגיות וכו' מהוות "מחלוקת"; "התנצחות" מופיעה כשה"מומחים" מסרבים לענות עניינית לביקורת בטענות שונות. בוויכוחים שונים בתחום הרפואה (הפלת מים, חיסונים, EHS ועוד). לעתים קרובות, עצם קיום המחלוקת מוכחש בנימוקים מסוג "כל המומחים מסכימים" או "קונצנזוס" (טיעונים מתוך סמכות), בעוד המערערים על התיאוריות המקובלות לכאורה אינם "מבינים" מכיוון שהם אינם "מומחים" (מישורי, 2016). ה"התנצחות" מתמקדת בשאלה "מי צודק" (ברור ש"אנחנו"), באופן שעלול לבוא על חשבון דיון ביקורתי ופתוח בשאלת ה"אמת" והסיכון של "טעות", שבה לא מוכנים להודות.

ביואתיקה

הדוגמה המובהקת של כשר לאתיקה מקצועית היא אתיקה רפואית, המכונה לרוב "ביואתיקה". הביטוי הפך לרווח מאז VR Potter פרסם מאמר בכותרת זו (1970), כתגובה לרעיון המשבר האקולוגי. פוטר (חוקר סרטן) קיווה להופעתו של מדע הוליסטי ובינתחומי חדש, המבוסס על ידע מתחומי מדעי החיים (כולל רפואה, ואקולוגיה) ועל תובנות מתחומי מדעי החברה והרוח; מדע המבוסס על אתיקה וערכים הומניסטיים, ובראשם הצורך להבטיח את הישרדות המין האנושי לנוכח המשבר הסביבתי. הביואתיקה אמורה הייתה

לכלול הן את נקודות המבט הרדוקציוניסטיות והמיכניסטיות הדיסציפלינריות (למשל רפואה או ביולוגיה מולקולרית), והן תפיסות הוליסטיות, אקוצנטריות ומערכתיות, היוצרות מדע מאוחד, המבוסס על אתיקה.

צמצום המושג ביואתיקה לאתיקה מקצועית רפואית (למשל כשר, 2015¹³), מהווה שיקוף נאמן של צמצום המדע לדיסציפלינות מבודדות, באופן המקשה על משוב חוצה-דיסציפלינות. צמצום זה גרם ל-VR Potter להשתמש בביטוי Global Bioethics (1988), כדרך לשמור על המשמעות חוצה-הדיסציפלינות של המושג ביואתיקה, שבה הדיסציפלינות אמורות ללמוד האחת מהשנייה, במסגרת אתיקה ומדע מאוחדים.

הביואתיקן פיטר ווייטהאוס (1999) כינה במונחים ספק-קליניים את ה"עיוורון" של הממסד הרפואי לסביבה כ"תסמונת הניתוק האקו-מדיקלי" (משחק מילים על תסמונת רפואית של נתק בין שני חלקי המוח). "ניתוק" זה מתבטא, למשל, באדישות יחסית להשלכות סביבתיות של פרקטיקות רפואיות כמו זליגת שאריות של תרופות למים, או בקושי להכיר בקיומה של "רגישות לקרינה" (EHS)¹⁴ וסיכוני קרינה (כולל בלתי מייננת), כשהמומחים יושבים במרפאות ובבתי חולים מוצפים בטכנולוגיות-עלית פולטות קרינה (ניגוד עניינים פרופסיונאלי).

סיכום: אתיקה במגדל בבל האקדמי

המדע המודרני, בהופעתו כ"אקדמיה", מתואר על-ידי כשר באופן מדויק, והוא ראוי לשבחים על כך; המדע כיום הוא ערב-רב של דיסציפלינות היררכיות, צבירה והרחבת אינסוף של ידע, העמקת ההבנה; בלי צורך (לכאורה) להבין את התמונה הרחבה; הביקורת והספקנות משועבדים למנגנוני הדיסציפלינות, ולכן מתקשים להתגבר על סמכות המומחים וכוחם המוסדי של מנגנוני ההיררכיה בפרופסיות, באקדמיה ועוד.

ערכו העיקרי של מודל כשר, ובמיוחד האופן שבו הוא מגדיר אתיקה מקצועית אקדמית, הוא בשרטוט המבנה המוסדי של האקדמיה. הניסיון לסייג "חופש אקדמי" במונחי הדיסציפלינות בלבד כרוך במחיר: באמונה (belief) שבכל דיסציפלינה יוצרים "אמת" מדעית, למרות שכלי הספקנות והביקורת כפופים למוסכמות הדיסציפלינריות, ולכן מועדים לטעויות; אמונה במדע היא "מדענות" (scientism), ולא "מדע".

מודל כשר מתאר את החוזקות ואת החולשות של האתיקה המקצועית. לצד דגש על ערכים ראויים כמו "מקצוענות". מדובר בעמדה המייצרת ואף מחייבת היררכיות בתוך הדיסציפלינות, בין הנחשבים למומחים לבין כל השאר; היררכיות הן כוח ולא מדע טהור, מכאן שעלולים להיכנס גם אינטרסים שקשה מאוד להבחין בהם, מכיוון שהם אחוזים בפרקטיקה של הדיסציפלינה, שהופכת להיות חלק מהאתיקה ש"רחבה" מהמוסר.

מכיוון שבמודל של כשר ההיררכיה המקצועית היא חלק מהאתיקה, אין אפשרות להטיל בה ספק או לקרוא עליה ועל העומדים בראשה תגר; המוסמכים היחידים לכך הם חניכים שסיימו את המסלול, לכל אורכו, ואז, האתגר יכול לבוא רק במושגים של הדיסציפלינה, באופן שמעקר (חלק מה) ביקורת.

מכיוון שבתיאור של כשר (וגם במציאות) הדיסציפלינות מתקיימות בנפרד, כולל במסגרת מנגנון האקדמיה, הן הופכות להיות חסינות מפני ביקורת חיצונית, שאכן לא מוזכרת כלל כאפשרות בשיטה של כשר. לכן, עמדה כזו לא יכולה לשמש בסיס לאתיקה מקצועית, וגם לא למדע מוצלח ולא להנחיות מגבילות על האקדמיה. כיום, אין מנגנון של הקהיליה המדעית המוסמך לדון בסוגיות במחלוקת ש"מוסגרו" (framed)

¹³ בהזדמנות אחרת נתייחס לעקרונות הביו-אתיקה אצל כשר (2015). נסתפק בציון העובדה שכשר מתייחס לביואתיקה כאל אתיקה מקצועית פרופסיונאלית, כמעט שקולה ל"קוד אתי", ולמערכת ערכים סדורה בהקשר מקצועי, בדומה לעקרונות שתוארו לעיל של האתיקה המקצועית.

¹⁴ Electromagnetic Hypersensitivity Syndrome.

בתחום התמחות מסוים, למשל "בריאות הציבור"; הדיון הבינתחומי הביקורתי מושתק או נחשב ללא-רלוונטי.

ההטיה הדיסציפלינרית היא גם הסיבה לשיעבוד הנוכחי של ועדות המינויים והקידומים באקדמיה למדדים "אובייקטיביים"-לכאורה, של הערכת עבודות מדעיות על-פי הבמה שבה התפרסמו (reputation) (אימפקט פקטור ואינדקס ציטוטים) - פרקטיקה שמבטאת ויתור-מראש על הניסיון להעריך עניינית (איכותית וסובייקטיבית) עבודה מדעית. "מדע" כזה הוא מגדל בבל, שם נבללת שפה אחת, השפה של המדע, להמון תתי שפות, של תתי דיסציפלינות ושל תתי-התמחויות.

האתיקה המקצועית מחליפה במודל הדיסציפלינרי את שיקול הדעת המוסרי, ומוסיפה עליו הנחות יסוד דיסציפלינריות בדבר המציאות ובדבר מושג האדם. המשמעות של הגבלת המוסר, היא יצירת ההיתר של שימוש אלים בכוח, באופן המוצדק על-ידי החלק המקצועי, שקובע "אמת" בתחום מסוים ולכן גם את "הטוב". חלק זה מאיים על זכויות האדם ועל הדמוקרטיה, במיוחד בתחום "בריאות הציבור" והרפואה בכלל.

מדע ללא מוסר, שאינו מקפיד על האמת (למשל, על העובדה שהאמת איננה ניתנת לחלוקה נוחה לפי כללי הדיסציפלינות), אינו יכול להיות נכון- הוא חייב להיות מוגבל, בהכרתו את העולם. זאת ועוד, המוסר אינו רק חובה, אלא גם זכות, שמאפשרת צמיחה אישית, והרחבת התודעה, בדרך של הזדהות (רגשות הסימפטיה והאמפטיה) והתכוונות שמאפשרים לחוש את הזולת (אנושי ואחר), ולהבינו. גם זה מדע, בהיבטים הסובייקטיביים של הרגש ושל התודעה, שכיום ממעט לקבל מקום באקדמיה הדיסציפלינרית, ולעתים אף לא בוועדות האתיקה.

"ביואתיקה", בפרשנות של פוטר, מצביעה על כיוון לתיקון: פרקטיקה מדעית הכוללת הן את ההרחבה וההעמקה הדיסציפלינרית/ רדוקציוניסטית, והן שיקולים מערכתיים, אקולוגיים והוליסטיים. מדובר ב"דעת" במשמעותה המקורית בספר בראשית, של ידיעת טוב ורע (אפיסטמולוגיה מוסרית, או אתיקה אפיסטמולוגית). הקריטריון המסורתי ל"דעת" הוא "ובחרת בחיים", שמהדהד את העיקרון הביואתי של פוטר: הישרדות. פוטר חיבר עיקרון זה עם אתוס איש הרנסאנס, המשלב שטחי דעת מגוונים (שכיום מפוזרים מנותקים במודל המדע הדיסציפלינרי) תחת פילוסופיה המקדשת את אידיאל הביקורת והספקנות הפילוסופית עצמה, כפי שהיטיב לתארו פרופ' כשר:

הפילוסופיה האמתית היא מרדנית מטבעה, שהרי הביקורתיות המופלגת והספקנות השיטתית מאפיינות את הגישה ההולמת אותה בדורותיה. על מרידה כזו אמר פעם ברטראנד ראסל, שבלעדיה "יידרוך המין האנושי במקום והעוול לא יינתן לתיקון". הפילוסופיה של המוסר לא תסבול שררה אידיאולוגית, לא תציית לשלטון הזרוע של המוסכמות החברתיות, לא תלך בתלמים, שעה שכל אלה אינם עומדים במבחנים פילוסופיים העולים מן ההבחנה שבין הצדק לבין העוול. (כשר, 1985: 7)

רשימת מקורות

איליץ, א. (1975). *נקמת הרפואה*. תל אביב: עם עובד.

אנונימי (2018). *צבים כל הדרך למטה: חיסונים – מדע ומיתוסים*. ישראל: הוצאה פרטית.

דוקטורס אונלי (2018, 26 נובמבר). *רישיונם של רופאים החשודים כי המליצו לא לחסן עלול להישלל*. איגוד רופאי הבריאות בישראל. נדלה מתוך:

<https://quality.doctorsonly.co.il/2018/11/153525/>

- כהן, ע. (2017). חוות דעת: "דמוקרטיה שברירת". המכון הישראלי לדמוקרטיה. נדלה מתוך: <https://www.idi.org.il/articles/16180>
- כשר, א. (1985). הקדמה. בתוך: א. כשר (עורך), מוסר והשכל: מאמרים בפילוסופיה של המוסר והחברה. תל אביב: הוצאת יחדיו.
- כשר, א. (1993). מהי "אתיקה מקצועית". בתוך: י. אכמון, ג. וייל וג. שפיר (עורכים), סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי (עמ' 29-15). ירושלים: הוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס.
- כשר, א. (2012). מדינה יהודית ודמוקרטיה כראוי: סיכום-ביניים. משפט ואדם – משפט ועסקים, י"ד, 346–329.
- כשר, א. (2015). ערכי הבירואתיקה הישראלית: תמונה סדורה ומתכללת. בתוך: ג. סיגל (עורך), ביו – אתיקה כחול לבן (עמ' 68-36). ירושלים והקרית האקדמית אונו: הוצאת מוסד ביאליק.
- כשר, א. (2017, 7 מאי). קוד אתי של ההתנהלות הראויה בתחומי חפיפה בין פעילות אקדמית לפעילות פוליטית. מסמך לשר החינוך ויו"ר המלי"ג. נדלה מתוך: <https://bit.ly/2rRa8mL>
- כשר, א. (2018). כשהאקדמיה בורחת מהאתיקה. השילוח, 102-73.
- כשר, א. (2019, 17 מאי). אסא כשר: שלוש הערות בדבר החקיקה במדינה דמוקרטית. ייצור ידע – האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי. נדלה מתוך: <https://bit.ly/38DyWiB>
- לויטן, נ. (2016, 22 מאי). המלחמה האיומה על ההפלה. "זונית". נדלה מתוך: <https://bit.ly/2tmI9ff>
- מטר, ע. (2006). מה מאפשר את אסא כשר. מטעם: כתב-עת לספרות ולמחשבה רדיקלית, 6, 142-121.
- מישורי, ד. (2016). הפלרת מים: "היגיון בסיסי", הכחשת המחלוקת ועמדת המומחים. עלון הביואתיקה, 15 (חלק 1+2). נדלה מתוך: <http://bioethicsnews.zefat.ac.il/inner.aspx?id=334&cat=66>
- מישורי, ד. (2017). עסקים וסביבה: אינטרס עצמי, אחריות או אתיקה? בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 228-197). תל אביב: רסלינג.
- מישורי, ד. (2017א). המלך הוא ערום: הפלרת מים במבחן ההיגיון. הנהגת הבריאות: כתב עת להיבטים בבריאות קהילתית, 1 (1), 20-8.
- מישורי, ד. (2018). יציבות: מחקר על גוף, תודעה וסביבה. הוצאת גרף.
- מישורי, ד. (2019). איום על בריאות הציבור? הערות ראשוניות בעניין עמדתו המבהילה של ה-WHO בעניין "הססני" החיסונים (ביו-אתיקה וחיסונים: חלק ראשון). עלון הביואתיקה, 19, 42-28.
- מישורי, ד. (2019א). חוות דעת מומחה: הרפורמה בקנאביס רפואי: השלכות ביואתיות (מדעיות, רפואיות, אתיות) של מדיניות ממשלת ישראל ומשרד הבריאות: "מדיקליזציה, לא ליגליזציה". הוגש במסגרת בג"ץ (2335/19), עמותת הקנאביס הרפואי נגד משרד הבריאות ומשרד החקלאות, 31.3.19. נדלה מתוך: <https://bit.ly/2FKKGDn>
- משרד הבריאות (2019). התחסנות הצוותים הרפואיים כנגד שפעת 2014-2018. נדלה מתוך: <https://bit.ly/2qnfsO2>
- פופר, ק. (1945). החברה הפתוחה ואויביה. ירושלים: הוצאת מרכז שלם.
- רונאל, נ., ואלישע א. (2019). ביקורת ספרים: צבים כל הדרך למטה: חיסונים – מדע ומיתוסים. הרפואה, כרך 158 (חוב' 9), 615-616.
- רוניק, ר. (2019, 16 נובמבר). משרד הבריאות תוקף: "דווקא בירחון הרפואי החשוב - מאמר שתומך במתנגדי החיסונים". ישראל היום. נדלה מתוך: <https://www.israelhayom.co.il/article/707609>
- רכס, א. (2009, 2014) (עורך). אתיקה רפואית: כללים וניירות עמדה. רמת גן: ההסתדרות הרפואית בישראל, הלשכה לאתיקה.

רכס, א. (2019, 3 יוני). האם רופאים מתנגדי חיסונים זכאים לחופש ביטוי? הארץ. נדלה מתוך: <https://www.haaretz.co.il/news/health/premium-1.7290200>

שטיינמץ, מ. (2017, 11 יוני). פרופ' אסא כשר: "הבעיה של השמאל עם הקוד האתי נקראת 'בנטו'". וואלה. נדלה מתוך: <https://news.walla.co.il/item/3072120>

AAUP (2017, 19 June). *Statement of the AAUP and the American Federation of Teachers: "Proposed Israeli "Code of Ethics" Violates Academic Freedom"*. Retrieve from: <https://bit.ly/36zrkfa>

ABC (29.6.2019). *Latest flu vaccine failing against current strain, CDC reports*. Retrieve from: <https://abc11.tv/2EfoETc>

Brown, H. I. (1988). *Rationality*. London: Routledge.

Dascal, M. (1998a). Types of Polemics and Types of Polemical Moves. In: S. Cmerjrkova, J. Hoffmannova, O. Mullerova, & J. Svetla (Eds.), *Dialogue Analysis VI* (pp. 15-33). Niemeyer.

Dascal M. (1998b). The Study of Controversies and the Theory and History of Science. *Science in Context*, 11(2), 147 - 154.

Dascal, M. (2001). Reputation and refutation: Negotiating merit. In: E. Weigand & M. Dascal (Eds.), *Negotiation and Power in Dialogic Interaction* (pp. 3-18). John Benjamins Publishing.

Kasher, A. (2005). Professional ethics and collective professional autonomy: A conceptual analysis. *Ethical Perspectives*, 12(1), 67-97.

Kasher, A. (2002). Between Obedience and Discipline: Between Law and Ethics. *Professional Ethics, A Multidisciplinary Journal*, 10(2/3/4), 97-122.

Kupferschmidt, k. (2019, 6 November). Top Israeli immunologist accused of promoting antivaccine views. *Science Magazine*. Retrieve from: <https://bit.ly/2tclGBd>

Mishori, D. (2019). Water Keepers, Fluoridation and the Rule of Experts: Bioethics, Biohacking, and Disciplinary Science. *Eubios Journal of Asian and International Bioethics*, 29 (1), 18-27. Retrieve from: <http://www.eubios.info/EJAIB12019.pdf>

Mishori, D. (2019). The Rule of Experts: Academic Freedom, Professional/Academic Ethics and Disciplinary Science. *Social Ethics Society Journal of Applied Philosophy*, 5(2), 23-62. Retrieve from: <https://bit.ly/2RONvKi>

Popper, K. (1935) (1959—1st English edition). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.

Popper, K. (1945). *The open society and its enemies*. London: Routledge.

Potter, V. R. (1970). Bioethics, the science of survival. *Perspectives in biology and medicine*, 14(1), 127-153.

Potter, V. R. (1988). *Global Bioethics: Building on the Leopold Legacy*. Mich: Michigan State Univ Press.

Whitehouse, P. J. (1999). The ecomedical disconnection syndrome. *Hastings Center Report*, 29(1), 41-44

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור פרויקטים



אסטרטגיית (CS)²V – מודל לשיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף A Cross Sector Collaborative Shared Value Strategy

בלה אברהמס¹, מריאנה וקסמן², אורית חזן³, רונית ליס
הכהן⁴

תקציר

הקשר עם הקהילה בכלל, ועם תחום החינוך המדעי הטכנולוגי בפרט, מהווה ערך מנחה בחזון הארגוני של חברת אינטל מאז הקמתה. באופן מעשי, מעצם ההכרה ששיתופי פעולה יוצרי-ערך בין ארגון לחברה הסובבת אותו מיטיבים עם שני הצדדים, אינטל מחפשת כל העת דרכים יצירתיות לתרום להתפתחות הקהילה סביבה. לאורך השנים התבססה ההבנה, שפעילויות ממוקדות ואקראיות משפיעות על סביבות מצומצמות, ובהתאם מובילי דעה בארגון החלו לחפש מודל ואסטרטגיה שבאמצעותם ניתן יהיה להפיק את המרב מההשקעות בתחום אחריות תאגידית – corporate social responsibility. ברוח זו, אנו מציעות במאמר זה מודל "שיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף" – (CS)²V – Cross Sector Collaborative Shared Value.

מודל זה מבוסס על ההבנה, שיש לחבר בין הצרכים העסקיים של הארגון לבין הצרכים הבסיסיים של החברה בה פועל הארגון, באמצעות טיפול בצורך חברתי-לאומי או מקומי, שפתרונו עונה על אינטרס של הארגון העסקי. במילים אחרות, המסר העיקרי של מודל זה הוא שמתן מענה לצורך ארגוני, הקשור באופן הדוק לצורך חברתי, יתרום עשרת מונים לכל המעורבים.

מחקרים מצביעים על כך שהמגזרים השונים – הציבורי, הפרטי והמגזר השלישי – נוטים לפעול כל אחד בתחומו ולהימנע משיתופי פעולה ביניהם. מערכות היחסים בין המגזרים השונים מתאפיינות לרוב ביחסי תורם-נתרם: המגזר הפרטי תורם לשני האחרים, ובמקרים מסוימים המערכת הציבורית תורמת למגזר השלישי. כמו כן, נמצא כי במגזר השלישי קיימות כפילויות רבות, וגופים רבים עוסקים באותן פעילויות עבור קהלי יעד זהים מבלי לתאם ביניהם את השקעותיהם.

מאמר זה יעסוק בצרכי כל המגזרים בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics), ויתמקד בהקמת היוזמה הלאומית "5 פי 2" ובתוכנית הרב-שנתית

¹ גב' בלה אברהמס, סמנכ"לית קשרי חוץ באינטל וחברת הנהלת אינטל ישראל, bella.abrahams@intel.com
² גב' מריאנה וקסמן, מנהלת שותפויות אסטרטגיות, קשרי אקדמיה וחינוך, אינטל ישראל, mariana.waksman@intel.com
³ גב' אורית חזן, הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון, oritha@technion.ac.il
⁴ גב' רונית ליס הכהן, מנהלת המרכז הבינלאומי, הטכניון, ronith@technion.ac.il

הלאומית שנגזרה ממנו. המאמר יציג גם את השפעת התוכנית ותוצאותיה. בנוסף, יוצגו במאמר הנחות היסוד שהובילו לבניית המודל.

מבוא

תפקידן המסורתי של פעילויות האחריות החברתית התאגידית הוא לגשר בין הארגון לבין סביבתו החיצונית, כלומר ארגונים אחרים מהמגזרים הראשון, השני והשלישי. האסטרטגיה המוצגת במאמר – שיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף (Cross Sectorial Collaborative Shared Value) – ובקיצור (CS)²V, נועדה להעצים את השפעתן של ההשקעות שמבצע ארגון עסקי בתחום החברתי. על בסיס מודל של "ערך משותף" (Shared Value⁵), האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מכוונת את אסטרטגיית האחריות התאגידית לחבר בין צרכי העסקיים הבסיסיים של התאגיד, מנקודת מבט עסקית, לבין צרכים חברתיים בסיסיים, מנקודת מבט חברתית ו/או ממשלתית. החיבור נעשה על ידי טיפול בצורך חברתי לאומי או מקומי המשיק לאתגר עסקי.

אינטל ישראל מובילה שינוי בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי

האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצרת ערך משותף תודגם באמצעות אינטל ישראל. אינטל ישראל שינתה בשנים האחרונות את אסטרטגיית האחריות החברתית שלה באופן שמאפשר לה לספק מענה לצרכי העסקיים של הארגון, לצד מתן מענה לצרכים החברתיים של הקהילה שבה היא פועלת.

במאמר זה, נתמקד בתחום של חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM – Science, Technology, Engineering, and Mathematics), ונראה כיצד יישמה אינטל ישראל את האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים באופן ששירת את עסקי הליבה של אינטל.

מספרם ההולך ופוחת של תלמידים בתחומים המדעיים-טכנולוגיים זוהה בשנת 2011 כחסם מרכזי לכלכלה ולחברה בישראל – "אומת הסטארט-אפ" (Senor & Singer, 2011). כתוצאה מכך, זוהתה החשיבות העליונה של ההשקעה בחינוך בתחומים אלה בכל רחבי המדינה, וקידום הוגדר כחלק ממטרותיו של משרד החינוך.

תעשיית ההיי-טק, אחת התורמות המרכזיות לכלכלת ישראל, תלויה במספרים גדולים של בוגרים בעלי השכלה מדעית-טכנולוגית בתחומי המתמטיקה, המדעים, הטכנולוגיה וההנדסה. אך בישראל נצפתה בעשור הראשון של המאה הנוכחית ירידה חדה במספרם של בוגרי התיכון שסיימו לימודי חמש יחידות במתמטיקה, המהווים את הבסיס לתחומי המדע וההנדסה. על פי נתוני משרד החינוך, מספרם של תלמידי התיכון הלומדים חמש יחידות מתמטיקה ירד מכ-13,000 בשנת 2006 לפחות מ-9,000 בשנת 2012.

יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים הוביל לייסוד הקואליציה הלאומית (תחת הכותרת "5 פי 2" – <https://www.5p2.org.il/>), הכוללת ארגונים מתעשיית ההיי-טק, מהאקדמיה, מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי. כל אחד מהמגזרים הביא עמו את הידע, הכישורים והחוזקות שלו, וכולם ביטאו חששות דומים בנוגע לחינוך המדעי-טכנולוגי. היוזמה הלאומית הפכה את השותפים בה מפאסיביים לאקטיביים, על-ידי מיקוד השקעותיהם בקהילה בהתאם ליוזמה זו. שיתוף הפעולה הוכח כמועיל לכל הצדדים המעורבים, והניב שיפור פורץ דרך וניכר לעין בטיפול בבעיות החברתיות והעסקיות שעמן התמודד כל אחד מהארגונים, שהטיפול בהן נכשל בעבר על אף שנים רבות של מאמץ.

⁵ ערך משותף (Shared Value) מתייחס ליצירת תועלת משמעותית לחברה או לסביבה, שבמקביל היא גם בעלת ערך עבור העסק. הערך המשותף מיוצר על ידי שימוש במדיניות עסקית ופרקטיקות ניהוליות, המגבירות את היתרון התחרותי של העסק, ובו זמנית מקדמות תנאים כלכליים וחברתיים בקהילה שבתוכה היא פועלת. <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx>

השפעתה של אינטל (מבחינה כלכלית, רגולטורית ותרבותית) אפשרה לה למשוך קרנות פילנטרופיות הפועלות בתחום ולרתום ארגונים נוספים מכל המגזרים להקמת הקואליציה הלאומית "5 פי 2". תהליך הרכבת הקואליציה כלל גם את משרד החינוך שנרתם לבניית האסטרטגיה ולהגדרת מטרות משותפות. הקואליציה גובשה להשגת מטרה משותפת וליישום אסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצת מגזרים על ידי הרחבת ההגדרה של "ערך משותף" והפיכתה ל"השפעה קולקטיבית"⁶. הגדרה זו משקפת מעבר ממערכת יחסים דואלית המיטיבה עם שני צדדים – הנותן והמקבל, למערכת יחסים המתנהלת באקוסיסטם שלם ומיטיבה עם כל הגופים הפועלים בו. אף כי המושג "ערך משותף" הוא רעיון מוכר, המעבר ל"השפעה קולקטיבית" כאחד האופנים בהם מיושמת האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מרחיב את הערך העסקי המופק בארבעה ממדים:

1. הערך העסקי והערך החברתי (הנמצאים במודל הערך המשותף) גדלים.
2. ההשקעה בפתרון הבעיה על ידי כל הגופים המעורבים מייצרת פתרון שאף גוף לבדו לא יצליח ליישם.
3. ברמה העסקית, הארגון מקבל החזר טוב יותר על השקעתו החברתית הודות למכפיל ההשקעה הנוצר מהשקעת כל השותפים בפתרון הבעיה.
4. ברמה הערכית, הארגון פועל בהלימה לערכיו ומייצר ערך ומעורבות עבור עובדיו (employee engagement).

בנוסף לשותפים עצמם היוצרים שותפויות חדשות, נוצר ידע חדש בשדה, המחלחל הן לאקדמיה והן אל הפרקטיקה. העובדה שהארגונים השונים השותפים במיזם "5 פי 2" הם בעלי מגוון רקעים, מאפיינים ומניעים, הוסיפה מורכבות לתהליך. התהליך דרש השקעת זמן ומשאבים ליצירת אמון ולביסוס השותפות על ידי הגדרת יעדים משותפים ומדדים מוסכמים, בניית תוכניות עבודה, יצירת תוכניות חדשות, ויישום תהליכי מדידה והערכה.

מספר רב של תוכניות שנוצרו על ידי השותפים במיזם "5 פי 2" לצורך קידום המטרה המשותפת נבדקו בשיתוף עם משרד החינוך והותאמו כדי לעמוד בדרישות המיזם. במקביל, תמכו אינטל ושותפיה במשרד החינוך עם תוכנית להגברת המודעות התקשורתית לחשיבותו של החינוך המדעי-טכנולוגי. הגדלת המודעות הציבורית יצרה שיח לאומי סביב הצורך לסייע לצעירים להבין את חשיבותו של החינוך המדעי-טכנולוגי הן לקריירה העתידית שלהם ולבחירות שתעמודנה בפניהם ברמה האישית, וכן את חשיבות המשרות בהן יעסקו לכלכלת ישראל ברמה הלאומית.

יוזמה זו הניבה הגדרת יעדים חדשים ברמה הלאומית על ידי משרד החינוך, עם דגש על מדידתם בתחום החינוך המתמטי בישראל. מגמת הירידה במספר התלמידים שלמדו מתמטיקה חמש יחידות נבלמה, והמספרים החלו לעלות. על פי נתוני משרד החינוך, מספר בוגרי חמש יחידות מתמטיקה עלה בחמש שנים מ-8,869 לכ-16,000 ובין 2017 ל-2018, ב-15% נוספים - גידול של כ-2,350 נבחנים מ-16,085 ב-2017 ל-18,476 ב-2018. המספרים ממשיכים לגדול באופן משמעותי, במקביל ליישום תוכנית מערכתית שהוגדרה על ידי משרד החינוך בשיתוף עם היוזמה הלאומית "5 פי 2", במטרה להגיע ליעד של הכפלת מספר בוגרי חמש יחידות במתמטיקה עד לשנת 2019 (ראו איור 1), כאשר בסופו של דבר נראה כי תתקבלנה תוצאות טובות עוד יותר מהיעד שהוגדר. חשוב לציין כי למרות שנראה כי היעד הושג, בחינה לעומק של ההישגים מעידה על צורך בבחינה מעמיקה יותר של הנתונים במטרה לזהות פערים בגידול המרשים (למשל, בין המרכז לפריפריה) שעשויים להביא להזדמנויות חדשות ליישום המודל.

⁶ השפעה קולקטיבית (collective impact) מתרחשת כאשר ארגונים ממגזרים שונים מחליטים לפתור בעיה חברתית מוגדרת, תוך הגדרה של סדר יום משותף, ריכוז מאמצים ומדדי הצלחה משותפים. מקור: <http://www.fsg.org/approach-areas/collective-impact>

⁷ <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001260043>

איור 1: מספר בוגרי ובוגרות חמש יחידות מתמטיקה בישראל



האסטרטגיה לשיתוף פעולה בין-מגזרי על בסיס ערך משותף

הדוגמה של יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי בהובלת אינטל ושותפיה מרחיבה את הגדרת האחריות החברתית התאגידית על פי פורטר וקרמר (Porter & Kramer, 2006) מערך משותף המופק משיתוף פעולה בין התעשייה לחברה, לאקוסיסטם הכולל גורמים מעורבים נוספים, ומפיק יתרונות משיתוף הפעולה.

האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מנחה את הארגונים לבחור את המטרה החברתית בה תתמקד האחריות החברתית-תאגידית שלהם, תוך עמידה בארבעה תנאים: א. בעיה חברתית חיצונית שהוגדרה וזוהתה על ידי הממשלה או הרשויות; ב. קשר הדוק לערך העסקי; ג. יכולת לתרום ערך מוסף מהותי לפתרון הבעיה מעבר להשקעה כספית; ד. הזדמנות למנף יכולות ארגוניות, גם של ארגונים שותפים המביאים עמם מקצועיות ויכולות שמשלימות לקיימות בארגון.

אחד העקרונות של יישום אסטרטגיה זו, הוא המעבר מתפיסת הערך המשותף לתפיסת ההשפעה הקולקטיבית. שינוי מושגי זה המבוסס על הגדלת מספר ומגוון הארגונים המעורבים, מרחיב את ההשפעה החברתית (בהשוואה להשפעה מקומית ומוגבלת, ראו איור 2), מבטיח את קיומו של שיתוף הפעולה בין כל הארגונים, הן מהמגזר הפרטי והן מהמגזר הציבורי, ומאפשר לארגונים רבים יותר (כולל ארגונים מהמגזרים הראשון והשלישי) להרוויח משיתוף פעולה זה.

איור 2: יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף, על ידי מעבר מערך משותף להשפעה קולקטיבית

| | | |
|---|------------|--|
|  | <p>אל:</p> |  |
|---|------------|--|

יתרונותיה של האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף

בנוסף לתרומה לקהילה של יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף, גם הארגון ועובדיו, וכן ארגונים מהמגזרים הראשון והשלישי, מפיקים הן יתרונות ישירים והן יתרונות עקיפים הקשורים בתחומי הליבה העסקיים שלהם, כמתואר להלן. מנקודת מבט ארגונית, שחקנים שונים מפיקים ערך, שכן האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מאפשרת לארגונים מכל הסוגים להשקיע את תקציביהם המוקדשים למטרות חברתיות ופילנתרופיות, בדרך חלופית ויעילה יותר המגבירה את השפעתם החברתית; היא תומכת בארגון בהשגת המטרות הפיננסיות והתפעוליות שלו, בכך שהיא עונה בד בבד על צורך של החברה ושל הכלכלה המקומית, הקשור לאילוצים הלאומיים; היא מוכיחה למנהלים שבאמצעות שיתוף פעולה עם מומחים ועם ארגונים בעלי אוריינטציה, חוזקות וכישורים שונים, הם יכולים לשפר תוצאות ארגוניות, הן מבחינה עסקית והן מבחינה פילנתרופית; היא מחזקת את שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים, בכך שמאפשרת להם לנצל את כישוריהם המקצועיים טוב יותר ובאופן שמביא תועלת לחברה (גם בכך יש תרומה לארגון); היא מציבה את הפעילויות בתחום האחריות החברתית התאגידית במסגרת אסטרטגיה מובנית המקושרת לזו של הארגון עצמו, וכך הופכת לאחד המרכיבים הבסיסיים בניהול הארגון ולחלק מהמטרות הארגוניות שלו; לבסוף, היא מבטיחה את קיומן של ההשקעות בקהילה ושל הפעילויות בתחום האחריות החברתית התאגידית על ידי שילובן האורגני באסטרטגיית הארגון.

וכך, החברה נהנית מפתרון הוליסטי לבעיה החברתית שהוגדרה, הודות לטיפול בכל מרכיביה על ידי הארגונים השונים הפועלים בכל המישורים הדרושים. הפעולה המערכתית יוצרת שיטות עבודה המסנכרות את העשייה כדי להעצים את ההשפעה, וכן ידע חדש המאפשר למידה ומחקר כבסיס ליישום תהליכים דומים בחברה ברמה לאומית או מקומית.

איור 3 מתאר את הערך העסקי המופק מהאסטרטגיה של שיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף: מהשפעה דו-ממדית מתונה להשפעה ארבע-ממדית רחבה יותר. כפי שניתן לראות, מנקודת המבט של האקוסיסטם, האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף יוצרת מצב שבו כל הצדדים מרוויחים.

איור 3: ההשפעה והערך של האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף



אל:



מ:

אם נשוב למקרה של החינוך המדעי-טכנולוגי והקמתה של היוזמה הלאומית "5 פי 2", נוכל ללמוד שיישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף ((CS)²V), אפשרה יצירת פלטפורמה רחבה לשינוי שמשכה תשומת לב הן מצד המערכת הציבורית – הממשלה – והן מצד האקוסיסטם הרלוונטי, במטרה להשיג בהצלחה את המטרות שהוגדרו במפת הדרכים עד 2019. בפרט, המעקב אחר התוצאות ומדידתן מאפשרים לתאגיד לשלב את התוכנית באסטרטגיה שלו לטווח ארוך ובמטרות שהוגדרו על ידיו, וכך להתייחס לתוצאות התוכנית החברתית כחלק ממטרותיו העסקיות.

לאחר שבע שנים מאז החלה התוכנית הלאומית, אנו עדים ליותר מהכפלת מספר התלמידים הלומדים מתמטיקה ברמה של חמש יחידות לימוד. כתוצאה מכך ובהתאמה, צפוי אף גידול במספר המועמדים ללימודים אקדמיים בתחומי ההיי-טק והמדע, שישפיע על המשך צמיחתה הכלכלית של מדינת ישראל. במאמר זה הראינו כיצד יישום האסטרטגיה (CS)²V לפתרון בעיות חברתיות לאומיות מאפשרת לארגון, במקביל לכך, להנות מערך מרובע כתוצאה מהסנכרון בין המגזרים הפועלים יחד לפתרון בעיה לאומית חברתית משותפת.

רשימת מקורות

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Senor, D., & Singer, S. (2011). *Start-up nation: The story of Israel's economic miracle*. New York: Random House Digital Inc.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



אחריות חברתית היא בראש ובראשונה שמירה על איכות הסביבה ראיון עם אלי כהן מנכ"ל תרמוקיר



ראיינו: ד"ר אור קרסין וד"ר אריה רשף

הוועד המנהל של המועצה לבנייה ירוקה בחר מבין עשרות מועמדים להעניק לאלי כהן, מנכ"ל תרמוקיר, את אות המנהיגות ומפעל חיים בזכות עשייה ארוכת שנים לקידום תעשיית הבנייה הירוקה בישראל. אלי כהן, בן קיבוץ חורשים וחבר הקיבוץ, נשוי ואב לשלושה. הוא החל את עבודתו בתרמוקיר (שבבעלות קיבוץ חורשים) בשנת 1992 וכעבור עשור, התמנה למנכ"ל החברה. אלי כהן שירת בגדוד 50 בנח"ל. סיים את לימודי התואר הראשון במדעי המדינה באוניברסיטת תל אביב בהצטיינות ותואר שני במינהל ומדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב. בנוסף, הוא בעל תואר ראשון במשפטים מטעם הקריה האקדמית אונו. את תרמוקיר הוא הוביל לתחום הקיימות ושמירה על הסביבה עוד לפני שהנושא הוכר ע"י מגזרים רבים בעולם התעשייה והבנייה בישראל. בשנת 2010, זכתה תרמוקיר ב"תו היהלום" של מכון התקנים המוכיח עמידה בשבעה תווי איכות. בשנת 2012 זכתה תרמוקיר בפרס "הגלובוס הירוק" מטעם ארגון חיים וסביבה, ארגון הגג של ארגוני הסביבה בישראל. באותה שנה זכתה שוב ברציפות גם ב"תו היהלום" של מכון התקנים הישראלי בזכות עמידת המפעל ביעדים סביבתיים. בשנת 2013 נבחר אלי כהן במסגרת עיתון מעריב, ל-100 האנשים המעוררים השראה במדינת ישראל על תרומתו בנושא הקיימות והבנייה הירוקה. בשנת 2015 זכתה תרמוקיר בפרס "תעשייה וסביבה" ובשנת 2016 זכה אלי כהן בפרס התעשייה על תרומתו המשמעותית לתעשייה בישראל ודבקותו בקידום התעשייה המקומית בתחום תשומות הבנייה. אלי כהן חבר בוועדות מרכזיות ובמנהלת תו תקן במכון התקנים. בשנת 2017 מונה ליו"ר "מיוצר בישראל כחול לבן" בהתאחדות התעשיינים ובשנת 2019 מונה ליו"ר ועדת העבודה של התאחדות התעשיינים.

ספר על עצמך ואיך התפתחה הקריירה שלך?

הגעתי לקיבוץ חורשים בשנת 1978 יחד עם הוריי, ממושב רמות מאיר. אבא שלי היה ממקימי המושב והוא החליט לממש גם את החוויה הקיבוצית והוא הגיע לכאן עם המשפחה. אבי ממוצא אלג'ירי צרפתי ואמי שוודית. הם הכירו באוניברסיטה העברית במסגרת הפרויקטים של "מנהיגות יהודית". בשנות ה-60 המוקדמות היא הגיעה משוודיה, הוא הגיע מצרפת. הוא משפטן, אשר שימש כעובד מדינה והיא היתה מורה והם עשו ביחד תכנית למנהיגות ציונית. בשנת 1968, לאחר מלחמת ששת הימים כשהייתי בן 6 עלינו ארצה למושב רמות מאיר שם שהינו עד לשנת 1978. בשנת 1978 הגעתי לקיבוץ ולמדתי במוסד החינוכי של "השומר הצעיר", זה היה מעבר מאוד מאוד לא טריוויאלי בשבילי משום שהייתי הילד היחיד בקבוצת הגיל הזו. באתי ממסגרת חינוך ברחובות, ולמדתי בתיכון "דה- שליט" שבו למדו בניהם של כל החבריה של מכון ויצמן.

הגעתי לקיבוץ עם "רקע קצת אחר", היה לי מאוד לא פשוט. לאחר לימודי התגייסתי לצבא במסגרת מסלול של בני משקים, הדרכתי בנח"ל והייתי בגדוד 50. אחרי מלחמת שלום הגליל, לאחר סיום השירות, רציתי ללמוד לימודים אקדמיים באוניברסיטה. נרשמתי לחוג למדעי המדינה וסיימתי את הלימודים בהצטיינות יתרה. רציתי להמשיך בלימודי אחד מהמרצים שלי הציע לי להמשיך ללימודי תואר שני ולשמש כמתרגל שהמשמעות היא פטור משכר לימוד. הקיבוץ לא הסכים לכך שאמשיך ללמוד ודרש שאחזור לעבודה בקיבוץ. המרצה שמאוד רצה בקידומי הציע לי להרשם לתכנית במדעי המדינה ב-The London School Of - Economics And Political Science ואכן נרשמתי והתקבלתי במסגרת תכנית יוקרתית. הודעתי לקיבוץ שאני ומשפחתי מתכוונים לצאת ללימודים בלונדון כי היה לי ברור שדבר כזה לא מפספסים, משום שהמשמעות של סיום לימודים במקום כזה זה המשך באקדמיה או בשירות החוץ. הקיבוץ וגם משפחתי לחצו שנשאר בארץ ואשרו לי להמשיך את הלימודים לתואר שני בארץ. נרשמתי לתכנית למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב מתוך הנחה שאני רוצה לעסוק בפעילות ציבורית ולהתקדם בשלטון הציבורי והתכוונתי להירשם למכרז של הצוערים של משרד החוץ. בתכנית למדתי עם סטודנטים רבים שהתפתחו לאחר מכן בתחום הפוליטי והאקדמי. לאחר שסיימתי את התכנית וחזרתי לקיבוץ ונתבקשתי לנהל את בתי הצמיחה אותם ניהלתי כשנה. ולאחר מכן ב-1992 נתבקשתי לעבור לעבוד במפעל תרמוקיר. לפני 28 שנים התחלתי במערך המכירות של החברה ולמעשה עשיתי את כל המסלול מפס הייצור בו עבדתי כחייל משוחרר. אני לא מצטער על החלטתי להמשיך לעבוד במפעל ולא להמשיך באקדמיה. ככה הדברים התגלגלו. אני חושב שברמה האישית הכניסה לתרמוקיר הביאה אותי למקום מאוד טוב. אני מלא סיפוק על כך שאני תורם לסביבה שלי ולקהילה ובעיקר המסר שאשאיר הלאה. עברתי פה הרבה שלבים ואירועים מכוננים, בשנת 98 יצאתי לסוג של "גלות" כי העתיד שלי במפעל לא היה ברור. יצאתי לעבוד בחברות אחרות וזה היה כישלון טוטאלי, לא מצאתי את עצמי. הבנתי שהייעוד שלי הוא בתרמוקיר וזה מה שמתאים לאופי שלי. היה לי חשוב לעבוד בארגון שאני מתחבר אליו וחזרתי למפעל, היום זה כבר סוג של "מפעל חיים".

מה מחבר אותך לעסק הזה?

מה שחיבר אותי לעסק בהתחלה משנת 92 עד 98 היה שהצלחתי להביא את היכולות שלי להצלחה. זה היה השלב הראשון. הייתי מנהל מכירות ותוך שנתיים התקדמתי להיות מנהל המכירות הארצי ולאחר מכן מנהל השיווק. כשעזבתי בשנת 98 תרמוקיר היתה בפסגה, וכשחזרתי ב-2002 היא היתה בנסיגה ובקשיים. היתה פה הצעה לרכישה של המפעל במחירים מאוד לא אטרקטיביים וזה היה כתוצאה מכך שנכנס לשוק מתחרה מאוד מאוד אגרסיבי. אני צריך להזכיר לכם שזו היתה תקופה שהקיבוץ עדיין היה עם תפישות ניהול ותפישות חברתיות של שנות ה-80 וה-90 ולא היה מובן בזמנו שאנחנו צריכים לעבור מהפך.

מה זה אומר?

זה אומר שההון האנושי שהיה במפעל היה צריך לעבור שדרוג תפישתי לגבי היכולות שהוא צריך כדי להתמודד עם התפקיד, לא כל אחד שהיה מנהל בתי צמיחה כמוני יכול להיות מחר מנהל מפעל. אני אומר את זה גם על עצמי. כדי להתמודד עם הקריסה הכלכלית הייתי צריך לעשות כמה שינויים, אחד מהם היה שינוי התרבות הארגונית, לכיוון של מצוינות. היינו חייבים לקבל "תו היהלום" ואני מזכיר לכם שבשנת 2010, זכינו פעם ראשונה ב"תו היהלום" שמעיד על אימוץ 7 תווי איכות. לפנינו קיבלו את האות רק תעשיות גדולות ואנחנו היינו ארגון שהגיע משום מקום וזכה בתו. הבידול שלנו מהשוק היה כתוצאה מזה שיכולנו להגיד שאנחנו יותר טובים, אנחנו יותר איכותיים ויודעים לתת שירות יותר טוב. בנוסף, אנחנו שומרים על בטיחות, יש לנו מוצרים ירוקים ועל הדרך יש לנו גם תווי תקן. בהמשך, השינויים נבעו מגיבוש תכניות אסטרטגיות אשר הביאו את המפעל לנסיקה כלכלית ולהצלחה של הקיבוץ.

השינוי כלל גם פיטורי עובדים?

כן, לצערי כן. לצערי אני עברתי פה תהליך לא פשוט היה לי מאוד קשה בהתחלה. חברי הקיבוץ לא פרגנו. אני חושב שאני יכול גם להבין אותם, אלו תפישות אידיאולוגיות אחרות.

מעבר לנושאי הניהול הכלליים. מדובר במפעל קיבוצי, הבעלים הם הקיבוץ, איזה ערך הבעלים שהוא גם הקיבוץ מצפה לקבל ממך מעבר לערך הרגיל של רווחים?

אני חושב שבעידן של הקיבוץ כיום, כמו כל בעל מניות מצפה לרווחים. אומנם אני נשאל היום ע"י רבים מהמבקרים שבאים לכאן, כמה עובדים מועסקים מהקיבוץ, אבל אם אני מסתכל מהעיניים של חברי הקיבוצניקים אני לא חושב שזה שיקול מרכזי. גם הם עברו גם סוג של תהליך שאומר שלא כולם יכולים/רוצים לעבוד במפעל הקיבוצי וממילא התעסקו בקיבוץ כיום היא מלאה.

האם לדעתך יש שיקולים אתיים וחברתיים בניהול?

הציעו לי לא מזמן לנהל את אחד המפעלים הגדולים בארץ. ולא הסכמתי להצעה משום שהניהול במפעל הנ"ל התנגש עם הערכים הסביבתיים שלי. לפני שלוש שנים הופעתי בכנס "מעלה" נתתי הרצאה באנגלית על אחריות חברתית במפעלים לבנייה ובסוף ההרצאה ואחרי שכולם מחאו כפיים פתאום הרימה מישהי מהיציע את היד ושאלה אותי " Mr. Cohen, how many women do you have in your board?". ואני שואל: האם זו אחריות תאגידית? האם על זה בלבד אני צריך להימדד? על זה ישפטו אותי? בעיני אחריות חברתית באה לידי ביטוי בנושאים נוספים אחרים כמו שמירה על איכות הסביבה, בריאות העובדים ושמירה על כדור הארץ וזאת בנוסף לקידום נשים ומנהלות בתעשייה.

נסעתי לסין לפני חמש שנים והגעתי למפעל/ ספק מצוין מבחינת המחירים עבורנו. בסיוור במפעל הגעתי לסוף הקו ושם אני רואה שאת המשטחים הם מהדקים תוך שימוש בנערות בנות 15 שקופצות ומהדקות ברגליים. מאוד לא אהבתי את הניצול הזה. זה היה לפני 5 שנים ולא הסכמתי לקנות מהספק גם בגלל היחס שלו לעובדים. השנה חזרתי למפעל הזה שהפך לסופר אוטומטי, הם הבינו מה זה אחריות תאגידית, הנשיא הסיני שלהם מחובר לזה. יש להם עוד הרבה מה לעשות אבל הם התקדמו מאוד. אנחנו לא נקנה חול וחומרי גלם מגורמים שלא עובדים כראות ומנצלים עובדים ולכן השאלה היא איפה אתם תוחמים את נושא האחריות החברתית?. אם נרד פה לקו הייצור ותראו איך עובדים שם אתם תבינו. אנו לא ניתן פה לעובד לסכן את בריאותו אם אנחנו יודעים שהחומר שאיתו הוא עובד ירעיל אותו מחר. זו אחריות חברתית בעיני. האחריות החברתית האמיתית מבחינתי זה לא רק לא לזהם את הסביבה. אני יכול להגיד לכם שהאחריות החברתית שלנו זה להעניק יחס לכל הלקוחות כך שאם לקוח פרטי רוצה להבין משהו אז אנחנו נשב איתו עד שיבין. האחריות החברתית שלנו באה לידי ביטוי גם בכך שכאשר אנו רוכשים חומרים או שירות אנו מקפידים לשלם בזמן- מוסר תשלומים הוא לא ברור וטריוויאלי במדינת ישראל. אנחנו משלמים בזמן וכל הספקים שלנו יודעים שאנחנו משלמים בזמן. זו אחריות חברתית. האחריות החברתית שלנו זה לשבת בארגונים שמטפלים בתקינה, שמטפלים באסטרטגיה ארוכת טווח, זו האחריות החברתית שלי. אחריות חברתית לא מתבטאת בכך שאתן עוד 3,000 שקל תרומה לאיזשהו בניין שישפצו אותו ויהיה כתוב על זה מחר בעיתון, זו פעולה שנועדה ליחסי ציבור.

אז איך היית מגדיר אחריות חברתית מבחינתך?

מבחינתי האתיקה והאחריות החברתית שאני מנהל אותה היום היא אחריות שאני יכול להסתכל על עצמי בעיניים במראה ולדעת שאני לא עושה דברים שחס וחלילה שעלולים לפגוע בי ובך מחר, או שאני לא עושה מספיק כדי להפחית אותם.

לדוגמא, יחס לעובדים ונכונות להקשיב להם. לעובדים שלנו יש דרכים לגיטימיות להביע את דעתם והם גם שותפים מאוד, אבל להגיד לך שזה מצב אידאלי? לא. יש תמיד מתח בין הנהלה לעובדים. אבל מה המבחן שלנו? המבחן שלנו נמדד בכמה זמן הם נשארים בחברה, איך אתה "נוגע" בהם בתור מנהל. אני מנהל פה "ניהול רגשי" לא רק מול ספקים. אגב, גיליתי שמי שיותר חשוב מהלקוחות זה הספקים. הם נותנים לנו את הכוח להמשיך, אם אני לא יודע לבחור את הספקים הטובים אז כנראה שהמוצרים שלנו גם לא יהיו טובים.

אמרת שנסעת למפעל בסין שהיה ספק אפשרי וזול עבורך, והחלטת שלא תתקשר איתו כי הייתה לך תחושה שהיחס לעובדים שם הוא לא יחס טוב. האם היית נמנע מלהתקשר איתו גם אם זה היה פוגע ברווחיות של המפעל שלך?

מה זאת אומרת? אנו לא מתחילים לעבוד עם ספק לפני שאנו מבררים איך הוא מתנהג לעובדים. כשהתחלתי עם כל הנושא של הקיימות, היה לי מאוד קשה עם הדירקטוריון. בסופו של דבר הבאתי את מייקל בראון אחד המומחים הידועים בתחום מחברת BWE לדירקטוריון, על מנת שיסביר להם מהו הערך המוסף של קיימות שביקשתי לדחוף. מייקל בראון שעבד עם נייקי ותאגידים נוספים על האסטרטגיה אמר לחברי הדירקטוריון: "חברים יקרים, חובתכם כדירקטורים לאמץ את האסטרטגיה הזו של הקיימות לטווח ארוך", והם הבינו והפנימו.

נתתי למנהל המפעל בסין שספרתי עליו צ'ק ליסט ואמרתי לו שבשביל להיות גורם מאושר על ידינו הוא צריך מחסן אוטומטי והוא צריך שיהיה לו חדר אוכל לעובדים, לטפל בהון האנושי ומעבדה. הוא יישם את כל מה שבקשתי ויותר. ואני נשארת לעומתו מפגר מאחורה, הם כבר עברו אותי. הם לא רק מדברים הם גם עושים. האחריות החברתית שלהם זה לא רק דו"חות. יש במפעל ספרייה ומוצגים שם לתפארת כל הספרים של מאו וצ'י והם צריכים לחתום שהם קראו אותם כחלק מהקידום שלהם במפעל. ופתאום אני רואה, באחד המדפים את הספר "The miracle of the Israeli economy", הם לומדים והם לומדים מהר מאוד. אנחנו יודעים לחבר ספרים אבל הם עושים. לצערי אני עוד נשארת עם התכניות שעשיתי לפני 5 שנים וכל מה שהספקתי לבנות פה זה עוד חדר אוכל.

מהדברים שלך עולה שהספק הסיני ביצע התייעלות שמשרתת אותו עסקית ומגדילה לו את שורת הרווח. איך זה מתקשר לאחריות חברתית?

לפני 15 שנה נסעתי לכנס בגוואנז'ו, אחת מערי התעשייה הגדולות בעולם ושוכנתי בקומה ה-39 של מלון בעיר. קמתי בבוקר פתחתי את הווילונות וחשכו עיני, תרתי משמע. לא ראיתי אור בחוץ, החושך היה סמיך כמו בשעה 2 בלילה. התקשרתי לחבר ששוכן בקומה 37 ושאלתי אותו מה המצב אצלו. הוא צחק ואמר "עוד לא קלטת שהכל פה פיו?". זה היה אז, היום גוואנז'ו עדיין מתמודדת עם בעיות, אבל המצב שם טוב בהרבה. אצל הסינים אין חוכמות, הם לקחו את נושא איכות הסביבה לתשומת ליבם, בנו תכנית רב שנתית, קבעו יעדים והם מבצעים, פשוט סוגרים מפעלים שלא עומדים ברגולציה המחמירה. הם החליטו שהאנרגיות המתחדשות יהיו 50% משימוש באנרגיות אז הם גם עושים זאת. הם לא מתקדמים באופן הדרגתי זהיר בצעדים של 17%, 20%, 30%, כי אם הם החליטו שזה יגיע ל 50%, עד שנת 2030 כך זה יהיה.

לצערי אנחנו בישראל נמצאים הרבה מאחור בתחום הזה כמדינה, ללא מדיניות, ללא תכניות, תוך "שליפות וירי לכל הכיוונים". אנו התעשיינים מנסים לעשות ככל יכולתנו להפחית פליטת גזי חממה, אבל צריך לזכור שמדובר בהליך איטי ויקר והמדינה צריכה לעודד את התעשיינים לעשות אותו. לעודד, הכוונה לסייע. הדרך של קנסות וסגירת מפעלים היא לא הדרך. אם ישאירו את התעשיינים להתמודד לבד, או שרק יקבעו להם יעדים מבלי לסייע להם, אנחנו נגמור ונחסל את התעשייה בישראל. אלפי מקומות עבודה ייסגרו ואת זה אף אחד לא רוצה.

מה המדינה עושה אצלנו בנושא קיימות וכלכלה מעגלית?

היא עושה אבל לאט ומעט מדי ובלי באמת לרצות, הם "עסוקים מאוד". השר להגנת הסביבה עסוק בעניינים פוליטיים, הוא לא עסוק בקידום עניינים של המשרד שלו ופתרון משבר האקלים.

אמרתי את זה בוועידה האחרונה, אמרתי להם "חבר'ה מה מעסיק היום תעשייה? - פריון". אומרים פריון, תתחרה, המדינה אמרה לי אתה צריך להתחרות. זה לא נכון, אני צריך להתמודד עם הבעיות של האקלים. העיסוק בפריון הוא עניין ישן של לפני 10 שנים. כיום משבר האקלים הוא הבעיה האמיתית שאנחנו בתעשייה חייבים להתמודד איתו וכך גם המדינה חייבת לעשות.

כיצד אחריות תאגידית בה לידי ביטוי בתרמוקיר?

אחד האתגרים העיקריים של ענף הבנייה הוא הטמעת ההיבטים הסביבתיים והחברתיים בתהליך הבנייה, לצד השיקולים של איכות, זמן וכסף, וזאת במסגרת המגמה ההולכת ומתרחבת של בנייה ירוקה בישראל ובעולם, המהווה חלק ממגמה כוללת של הטמעת הקיימות בעולם העסקי-כלכלי. המשמעות למעשה היא הפנמת תהליך של "בנייה מחזורית" הלוקחת בחשבון גם את שלב השימוש וסיום השימוש שבו הבניין הופך להיות פסולת. להבדיל מבנייה לינארית, שבה התהליך הוא הריסה, בנייה, והשלכת פסולת, אצלנו בחברת תרמוקיר, אימצנו חשיבה המבוססת על מחזור חיים של מוצרים. אנו לא מסתכלים רק מנקודת המבט של הייצור, אלא יוצאים מגבולות המפעל ובוחנים אחורה בתהליך את חומרי הגלם שאנו משתמשים בהם, ולאחר מכן בהמשך את השינוע של המוצרים, כיצד הם מיושמים, השימוש שלהם במסגרת הבניין ולבסוף את השימוש. במסגרת זו אנחנו לוקחים בחשבון את כל הצרכים והפרמטרים הרלוונטיים כולל איכות נדרשת, עלות, פונקציונליות ובטיחות, תוך שאנחנו עורכים את החשיבה הזו בשלב של התכנון שבו רעיון הופך למוצר, כולל התייחסות לביצועים והשפעות חברתיות ואקולוגיות. לכן אנחנו מקיימים דיונים עם הספקים שלנו בארץ ובחו"ל על מנת לבחון דרכים לצמצום ההשפעות השליליות. כך שכיום לצד השיקול של מחיר ואיכות, אנחנו בוחנים את הספקים שלנו על פי המחויבות שלהם לקיימות. תרמוקיר היא חלוצית בתפישה האסטרטגית שלה, המתבססת על יצירת ערך ללקוח שהוא הרבה מעבר למוצר עצמו. אנו מאמינים שבתוך שק של דבק וטיח ארוזים הרבה יותר מאשר צמנט, חול ופולימרים, אלא גם הרבה ידע שגורם לכך שהמוצר הוא מתקדם בהיבטי איכות, נוחות עבודה וקיימות. אלו ערכים מוספים שהלקוח יוכל לקחת בחשבון בנוסף לשיקול המחיר. אנחנו משקיעים הרבה מאוד משאבים במטרה להנגיש את המידע בצורה שקופה וברורה, מכיוון שאנחנו מאמינים שאנחנו נצליח רק אם הלקוחות יהיו מודעים וחכמים. על בסיס זה אנחנו בונים מערכת יחסים של שותפות עם הלקוחות המבוססת על אמון ותקשורת ובכך אנו דואגים להבטיח שהבנייה בישראל תהיה לא רק ירוקה, אלא גם איכותית, כלכלית ומתחשבת.

בוא אני אתן לך דוגמא ובה אני אעצור כי זה כבר דברים ששייכים לתוך התחום העסקי. למשל אני גיליתי בתהליך של LCA (Life Cycle Assessment) שאני עושה לחומרים שלנו, שאנחנו עוסקים במרכיב הכי מזהם ופולט שהוא הצמנט. אני שייך לתעשייה מאוד מאוד לא ידידותית לסביבה. מצד שני, אני צריך לעשות

הכל, כי מחר ימשיכו להשתמש במרכיב הצמנט ולכן אני צריך לייצר מוצרים שבהם תכולת הקלינקר שהוא החומר גלם שממנו מייצרים את הצמנט, תפחת. בכך שאני אפחית את הזיהום מהצמנט, אם אצליח לקדם פיתוחים חדשים וחדשנות בכיוון של הגדלת חומרים אחרים, אני אפחית את הפליטות. זה משהו שלקחתי על עצמי.

מה מניע אותך לעסוק בנושאי הקיימות? מניעה אותך הדאגה לאקלים, או שבכלל בעיית האקלים היא הזדמנות עסקית בעיניך?

זו הזדמנות עסקית קודם כל. למה? כי אף אחד לא עושה את זה, ואף אחד לא מבין שהוא צריך לעסוק בכך והראשון שיעשה את זה ירוויח. אם אני רוצה לבדל את עצמי ולהצליח אני צריך להביא לחדשנות ולפריצת דרך וזה יקדם את המפעל שלנו.

האם תצטרך לחנך את הלקוחות שלך לרצות את המוצרים האלה, "הנקיים יותר", או שהם ייזמו זאת?

אני חושב שזה יבוא לבד וביחד, ואני לא מחפש את הפרמיה. אני ידעתי שלטווח הארוך עוד יבוא היום ויהיה משבר אקלים. אז תשאלו אותי מאיפה זה בא? אז אני גדלתי בבית שבו אמא שלי היא שוודית, ובמשבר הכלכלי הגדול שהיה בקיבוץ בשנת 88 ההורים שלי החליטו לעזוב את הקיבוץ. בשנת 89, כשנולדה בתי הראשונה נסעתי להורים שלי לשוודיה. ובשוודיה אני קם בבוקר להכין סלט ואמא שלי אומרת לי "מלפפון יש 1, עגבנייה יש 3, קונים בסופר, לא זורקים לפח, את הקליפות אתה שם כאן, ואת הזבל שם". אתה שומר והם מקפידים על זה.

אז למעשה קיימות היא חלק מתרבות עמוקה אישית שלך?

זו תרבות שהערכים האלו נמצאים בבסיסה. שתבין בשוודיה אין להם בעיה של מים והם ממחזרים מים אפורים. הם לא זורקים שום דבר. הם החליטו שב-2020 יהיה ביו דיזל, אז יש ביו דיזל. כשכולם היו חוזרים עם נעליים, אני הייתי חוזר עם מנורות חסכוניות של איקאה, את זוכרת את המנורות חוסכות האנרגיה האלה? בחיי שהייתי חוזר עם מנורות כאלה. איפה שהוא זה נטמע בדך.

כשקיבלתי בשנת 2002 את הניהול, המפעל התנהל בצורה מסוימת. נסעתי לגרמניה על מנת ללמוד וראיתי איך מקפידים שם על הניקיון במפעלים. כשחזרתי ארצה שאלתי את הטכנולוג שלי "תגיד, למה אנחנו לא יכולים לעבוד ככה?" לא יהיה לנו יותר כיף לבוא בבוקר, להיכנס לחדר הייצור, יהיה לנו כיף, לעובדים שלנו יהיה יותר כיף. אני חושב שאנחנו יכולים להתנהל אחרת ועשינו זאת. אני מזמין אתכם לראות את רצפת הייצור שלנו, בזכות ההקפדה על הניקיון הורדתי גם את רמת הפחת במפעל ואין לנו פחת, לא זורק כלום פה. המפעל שלנו הוא מפעל לאבקות, ושום דבר לא נזרק. בדו"ח החשבונאי שלנו כתוב אפס פחת.

תסביר לנו בבקשה איך ההקפדה על הניקיון קשורה לאחריות חברתית?

זו אחריות חברתית משום שכמפעל אנחנו לא גורמים להטמנת אשפה וגם שומרים על מקורות המים במדינת ישראל. המכולות פה ריקות. עכשיו אני אגיד לך את האמת למה עשית את זה? כי זה עולה 25,000 שקל בחודש ולא היה לנו, הייתי צריך לפטר פה, לא היה לי כסף לשלם משכורות, מהבנקים לא קיבלתי שקל, אז התחלתי לאסוף, אחר כך בונים את האידיאולוגיה.

אז המהלך הזה שנקרא לו "כלכלה מעגלית", היה מהלך כדאי למפעל מבחינה עסקית?

אני קודם כל עשיתי את זה כי זה היה מהלך נכון מבחינה כלכלית ואחר כך הלבשתי עליו את האידאולוגיה. פשוט לא היה לנו, אין, סגרו לנו את הברז. רשם האגודות השיתופיות מינה וועד ממונה מרצון, והם אמרו לי "יאללה עכשיו תסתדר", תלו פה שלט גדול "בהצלחה". אז מה תעשה? אתה קודם כל מתחיל לאסוף מהרצפה ומתחיל להתייעל ובמקום לזרוק חומרי גלם אתה משתמש בהם. במקום מנוע שצורך 200 קילו ואט לשעה אתה לוקח מנוע שצורך 100 קילו ואט לשעה. אתה מתחיל לבדוק את עצמך בדברים הכי קטנים וככה אתה מתחיל לגלות שהפעולות הללו של חיסכון הן באמת משמעותיות.

תראו, כשקניתי מכונות טאטוא ומכונות שטיפה לרצפת הייצור חברי הקיבוץ הסתכלו עליי ולא הבינו מדוע אני לא מעביר דיבידנדים במקום לרכוש מכונת שטיפה. אמרתי להם קודם כל רצפה נקייה אח"כ מעבירים כסף. הרצפה הנקייה היא עבור העובדים כמובן, אלא עבור מי? קודם כל אנו משקיעים בקו הייצור.

מה התפקיד של חדשנות בסיפור של אחריות תאגידית? יש קשר ביניהם?

קיים קשר הדוק מאוד, במוצרים חדשים למשל. הרכבנו לדוגמה תערובת שמשמשת לבידוד בין רצפות ותקרות על בסיס צמיגים ממוחזרים. המטרה של החומר היא שאם גברת לוי מזיזה שולחן לא נשמע את הרעש למטה. יכולנו להרכיב את התערובת על בסיס לא טבעי או כן טבעי אבל החלטנו לעשות את זה על בסיס חומר ממוחזר. למה? זו תפישת חדשנות שהיא קיימת גם והיא גם לוקחת בחשבון אלמנטים מקיימים. עכשיו אז למה אנו עושים את זה? אנו עושים את זה כי זה באמת עובד וגם טוב יותר. זה נבחר להיות בהיכל התרבות ובמוזיאון יצחק רבין בת"א. אם תכנס במבואה אתה תראה את הטיח הזה.

אני חושב שהיום תעשיין שלא מבין מהם צרכי החדשנות ולא מסתכל אל העתיד לא עושה את מה שהוא חייב לעשות. זה לא עניין של אחריות אלא צורך. לדאוג לתנאים ושחומרים יהיו חומרים ידידותיים לסביבה ולא לפלוט מזהמים, זה הרבה יותר חשוב. זו משימה עולמית ולכן אני אומר שהרגולטור הוא המכריע.

כיצד אתה רואה את העתיד של פעילותך בתחום הקיימות?

אני זכיתי בפרס התעשייה בשנת 2016 על ההישגים הכלכליים, אבל זה כבר מאחוריי. ההישגים הכלכליים זה כבר לא מה שיוביל אותי קדימה ואני מחפש את האתגר הבא. אני מחפש איפה אני אוכל להשפיע ולהטביע חותם בעוד 5 ו-10 שנים. התחום מבחינתי הוא "משבר האקלים". זה לא פופולארי היום וזה לא נמצא בכותרות ואני יכול להגיד לך שבועידת התעשייה האחרונה אמרתי את זה והיחידים שנגשו אליי היו אנשים שלא היו קשורים לתעשייה.

לקחתי את המפעל הזה והבאנו אותו לאט לאט ממצב של מפעל עם קשיים כלכליים למפעל מוביל בארץ, לעלייה לרגל לנושא של קיימות ושמירה על הסביבה ואני גאה בזה. לאחרונה חזרתי מוועידה עולמית בפרנקפורט שעסקה בנושא הזה מנקודת מבטם של התעשיינים. העולם כולו מגויס לכך היום, מרקל, מקרון, אפילו נשיא סין שי ג'ינפינג מטפלים בנושא באופן אישי מתוך הבנה שזה הנושא החשוב ביותר העומד על סדר היום.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מפרסם מאמרים העוסקים בתחומים של ניהול ארגונים וניהול המשאב האנושי בארגון: מאמרים מחקריים ותיאורטיים, תיאורי גישות, שיטות ופרויקטים מניסיונם של ארגונים. הרבעון נועד לקהל החוקרים ואנשי הניהול בארגונים, כמו גם ליועצים ארגוניים, ומטרתו לקדם את הקשר בין עולם הידע הנצבר בארגונים לעולם הידע בעולם המחקר האקדמי. אנו רואים חשיבות גדולה בחיבור בין מחקרים ו/או פרויקטים עם עולם הארגונים, ומזמינים כותבים להדגיש איך המסקנות עשויות להשפיע על ניהול נכון יותר.

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
 - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: cohrm@univ.haifa.ac.il
 - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, ולא יעלו על 15 עמודים, כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
 - ✓ למאמר יצורף תקציר (כ-200 מילים) הכולל את הכותרות: מטרת המחקר, שיטה ומשתתפים, ממצאים, תרומה להבנת ארגונים וניהולם.
 - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
 - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
 - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי הרישום האקדמי. שימוש בידע כלשהו באופן כוזב, לא אתי או לא חוקי, הינו על אחריותם הבלעדית של הכותבים.
 - ✓ רשימת מקורות המידע בסוף המאמר תיכתב לפי כללי ה-APA.
- לדוגמא:

Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of management*, 41(3), 789-807.

נקודות נוספות:

- הרבעון הינו כתב עת שפיט. כל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
- הודעה בדבר קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון, תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
- הרבעון מפורסם בפורמט אלקטרוני בלבד, ויופץ ויוצג באתר המרכז לחקר ארגונים באוניברסיטת חיפה.

הרבעון לחקר הארגונים וניהול משאבי אנוש מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

