



כל הזכויות שמורות לחברת 4Balance הפקות בע"מ ©  
 השימוש במסמך זה כפוף ל**תנאי השימוש** באתר המקצועי לענייני חברות, <http://www.4balance.co.il>  
 4B\_ET\_101308\_014\_424 סימוכין:

**אתיקה וכלכלה: ניהול כספים של אחרים, משבר אימון והסיכוי לצאת ממנו**  
 הוכן על ידי: אבשלום אדם (10/13/2008)

מאמר מאת: **ד"ר אבשלום אדם**, יועץ לחברות גדולות ולגופים ציבוריים בקוידים אתיים, ממשרד תאגידי, ואחריות חברתית תאגידית, ומלמד בתחומי מומחיותו בבית הספר למינהל עסקים, במסלול האקדמי של המכללה למינהל, ראש"צ.  
 המשבר הכלכלי הפוקד את הכפר הגלובלי בימים אלה הוא תופעה חברתית ידועה ומוכרת, אך חסרת שם. ביטוייה הוא פאניקה של המון המשקיעים מבוהל, אשר נשלט על ידי חרדה לאובדן הונו, ובהתנהגותו ההיסטרית פוגע במשאביו ומצמצם אותם עוד יותר.

המשבר הכלכלי הפוקד את הכפר הגלובלי בימים אלה הוא תופעה חברתית ידועה ומוכרת אך חסרת שם. ביטוייה הוא פאניקה של המון המשקיעים מבוהל אשר נשלט על ידי חרדה לאובדן הונו, ובהתנהגותו ההיסטרית פוגע במשאביו ומצמצם אותם עוד יותר. מתלווה לכך, אובדן העשתונות של מנהיגיו, אשר אינם יודעים כיצד לטפל במצב זה, ובחדלון המעשה הם מגדילים את הסיכונים לצמצום מקורות ההון בשוק ולפגיעה בכלכלה. החרדה של המשקיעים היא תגובה טבעית נורמאלית, ובצדק מבטאת חוסר אימון עמוק במנהלי כספים, ובספקנות רבה כלפי רצונו הטוב, יכולתו וכוחו של הרגולטור לשמור על האינטרסים שלהם.

רבים מזכירים את הדמיון בין המשבר הזה לבין המשבר הכלכלי של שנות השלושים של המאה שעברה. כבוד השופט לואיס ברנדייס, אשר כיהן בבית המשפט העליון האמריקני, ואף היה חוקר חשוב של המשבר הכלכלי שפקד את ארצות הברית בשנות השלושים, העלה על הכתב את מסקנותיו על המשבר וגורמיו בספרו המפורסם **על כספים של אחרים: וכיצד הבנקאים משתמשים בו?** השופט ברנדייס התמקד במשבר ובפטרונותיו: הן באופן הקולקט שבו הבנקים מנהלים את כספם של אחרים, תוך ניצול ציני של כוחם הנובע מעצם האחזקה בכספו של הציבור והשימוש הספקולטיבי שעשו בו לקידום האינטרסים של עצמם; והן בסיכוי ליציאה מהמשבר, הטמון בשידוד המערכות הפיננסיות ובמנהיגות אתית הפועלת בתום לב למען האינטרס הציבורי. חלף זמן רב מאז פרסם השופט ברנדייס את ספרו, אך מעט מאוד השתנה. מובן מאליו הוא הצורך בשמירה על האמון, וכמו כל דבר מובן מאליו אנחנו שוכחים לשמור ולתחזק אותו. רק לאחר שאיבדנו את הדבר המובן מאליו אנחנו מגלים שכבר מאוחר מדי. הדפוס הזה, ידוע ומוכר, הוא חלק אינטגרלי מ"הטמטום הקיבוצי" אשר רובינו לוקים בו – ובאין אמון אנה אנו באים?

זה נשמע מעט טריביאלי; כולם יודעים שחוסר-אמון הוא מצב הרסני. כאשר נפגע האמון בין בני זוג נוצר בקע, וללא תהליך של שיקום, סופו של הקשר הוא רק עניין של זמן; חוסר-אמון בין מנהל לעובד מוביל לירידה בתפוקה ולעזיבה – כפויה או מרצון – של העובד; בחיים החברתיים, אדם שאין לו מילה יצבור מוניטין שלילי עד שיישאר ללא חבריים; צרכנים ימעטו לקנות מחברה או מחנות שמכרו מוצרים פגומים (ראו המקרים של "זוגלובק" ו"טיב טעם"); יישוב סכסוכים, הפסקת אש וכמובן כריתת שלום בין מדינות נראים בלתי-אפשריים במצבים של חוסר-אמון בין הצדדים. שיקום המשבר ותהליך יצירת האמון הם תמיד בעייתיים, ממושכים, עתירי מהמורות – ועולים הון.

אמנם הטריגר למשבר הנוכחי הוא משבר הסאב פריים בארצות הברית, אשר במרכזו עמדה התנהגות לא אתית של מנהלי הבנקים למשכנתאות, אשר הללו כסף ללא זהירות מספקת וללווים מסוכנים, ומאז התעצם המשבר, והוא כולל בתוכו גם בנקים להשקעות שחלקם קרסו, וגם בנקים רגילים המצויים בסכנה, עד כדי כך שהלאמתם נחשבת ככורח השעה, ונעשית בניגוד להנחות של שוק משוכלל. חוסר-האימון במערכות הפיננסיות הוא גדול עד כדי כך שהמשקיעים מעדיפים להפסיד את כספם ולצאת מהשוק עם הנותר.

אבל בכך לא תמו ההפסדים. את המחיר היקר ביותר של משבר האמון אנחנו – הרוב, בני המעמד הכלכלי הבינוני והנמוך – עומדים לשלם. הרי המשבר הנוכחי יוביל לתקופת מיתון, וכולנו ניכנסים אליה חסרי שליטה, כסהרורים. לא מדובר אך ורק בבעיה כלכלית, או פסיכולוגית, זו בעיה חברתית, פאניקה של ההמון וחדלון המעשה של המנהיגות. זהו משבר גלובלי, ובמובן זה, ראשון מסוגו, ואין מסגרת של מערכות רגולטוריות בינלאומיות היכולות לטפל בו וגם לא מנהיגות פוליטית או פיננסית במרחב הגלובלי המעוררת אמון.

והרי הפחד הגדול הוא "מה זה יעשה לנו". הבשורה הרעה היא שאצלנו בישראל כבר שנים אין מנהיגות מעוררת אמון, והואקום השלטוני של ממשלת המעבר – כמו גם המשא ומתן ליצירת הקואליציה – אינם כשלעצמם מעוררי אמון. התחושה השלטת היא שהעומדים בראש המדינה והפוליטיקאים ככלל – ראש הממשלה אולמרט, הנשיא לשעבר קצב, ברק, – כולם עושים לביתם ולעצמם בבחינת אני ואפסי עוד.

אימון הוא תנאי הכרחי אם כי לא מספיק ליציאה מהמשבר. מידת הסיכוי לצאת מהמשבר הצפוי אצלנו כאן, בישראל, הוא פונקציה שהמשתנים שלה הם עבודה ומחויבות אתית ללא פשרות של ההנהגה. שיקום ויצירה של אמון הם הצעד הראשון – וגם כאן, נדרשת דוגמה אישית של המנהיג ופעולה אתית, בהתאם לאמות מידה ראויים. נדרשים שמירה על הגינות ועל כללי המשחק, דיון ציבורי והכנת תכנית פעולה, וחלוקה של נטל המשבר באופן שיגן כמה שאפשר על החלשים. הגרוע מכל בעת הזו, היא המדיניות הנוכחית של הממשלה – "שב ואל תעשה", אם אפשר לקרוא לכך מדיניות – היא מותרות שאנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו בשעה הזו; יותר מכך: היא סותרת את הגולל על הסיכוי לצאת מן המשבר.