

אחריות תאגידית בישראל: בין הפרקטיקה לפדגוגיה

טליה אהרוני ותמר ברקאי

מבוא:

מאמר זה הוא פרי דיאלוג בן 17 שנים שאנו מנהלות בינינו על סוגיות הנוגעות לפרקטיקה, לפדגוגיה ולמחקר של אחריות תאגידית.¹ ראשיתו של הדיאלוג בקיץ 2001, עת טליה אהרוני, שימשה מנכ"ל של ארגון מעלה (אותו היא ייסדה), ותמר ברקאי החלה את שלב איסוף הנתונים לעבודת ה-MA שלה שעסקה בהתהוותו וצביונו של שדה האחריות התאגידית בישראל. במהלך השנים השלמנו שתינו את לימודי הדוקטורט, ובנינו ולימדנו, במשותף ובנפרד, קורסים לאחריות תאגידית לתלמידי MBA במוסדות להשכלה גבוהה שונים. נקודות המוצא השונות שלנו ניכרות בגישות השונות שלנו לרעיון האחריות התאגידית. בעוד שאהרוני, כמי שצמחה במגזר העסקי ושייסדה את שדה האחריות תאגידית בישראל, החזיקה מלכתחילה בעמדה אוהדת כלפי הרעיון, כסוציולוגית פוליטית-כלכלית אימצה ופיתחה ברקאי נקודת מבט ביקורתית ביחס לפריחתן של פרקטיקות של אחריות תאגידית. בה בעת, לא אחת מצאנו עצמנו פוסעות זו לצד זו בשדה האחריות התאגידית ומהרהרות הרהורים דומים על הנוף הנגלה לנו ממנו. עתה, במסגרת מאמר זה, אנו מבקשות לערוך דיון סדור יותר במקצת מהדילמות שהעסיקו אותנו במהלך השנים.

במוקד המאמר עומדת שאלת הזיקה בין תרגום רעיון האחריות התאגידית לתרבות העסקית המקומית, לבין אתגר ההוראה של אחריות תאגידית במסגרת תכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. נקודת המוצא של המאמר היא ההסכמה העולה מהשיח המחקרי, כי בעקבות הנסיבות בהן יובא רעיון האחריות התאגידית לישראל ובהשפעתם של תהליכים סוציו-פוליטיים וכלכליים מקומיים, התפתחותה של אחריות תאגידית בישראל אופיינה בראשיתה בדגש פילנתרופי ובטשטוש בין אחריות חברתית לאחריות לאומית (אהרוני 2017; ברקאי 2008). במהלך השנים עבר הרעיון תהליכי מיסוד והתמקצעות, ביניהם הרחבת נושאי האחריות, צמיחת מקצוע ניהול אחריות תאגידית, גידול בדיווחי אחריות תאגידית, השקת מדד מעלה הקמת מכוני מחקר לאחריות תאגידית ושילוב של קורסים בתחום בתכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים. בה בעת שתהליכים אלה הובילו לחריגה מהמודל הפילנתרופי ולאיימוץ גישה אסטרטגית יותר לאחריות תאגידית, נראה כי מאפייניו הלאומיים של השדה עדיין ניכרים בו.

על בסיס הבנה זאת ולאחר סקירה של התפתחות השיח האקדמי, הפרקטיקות העסקיות והשדה הפדגוגי של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי, שתוצג בחלק הראשון, מציע המאמר מהלך כפול: בחלק השני יידונו תהליכי הקליטה, התרגום והמיסוד של אחריות תאגידית בישראל, תוך התמקדות בצביונו הייחודי של השדה בישראל והתחקות אחר הצמיחה של השדה האקדמי והפדגוגי המקומי של אחריות תאגידית. הניתוח בחלק זה מבוסס הן על הממצאים שעלו במחקרים האתנוגרפיים של הכותבות והן על ניתוח תוכן מקוון עדכני. החלק השלישי מציע התבוננות רפלקסיבית בדילמות הפדגוגיות ייחודיות המלוות אותנו לאורך השנים בהן אנחנו מלמדות אחריות תאגידית. מהבחינה הזו מבקש המאמר להעשיר את גוף הידע מבוסס על ניתוח רפלקסיבי

¹ המונח "אחריות תאגידית" משמש לאורך המאמר בשני אופנים. ראשית, כמסגרת מושגית הכורכת בתוכה שורה של מושגים מקבילים ומשיקים - 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. שנית, כשדה ושיח במסגרתם פועל ריבוי של שחקנים ממגזרים שונים, המתרגמים את רעיון האחריות התאגידית למגוון רחב של מודלים ודפוסי פעולה.

של החוויה הפדגוגית הכרוכה בהוראת אחריות תאגידית, המצומצם באופן יחסי בהיקפו. קונקרטיה הדיון בחלק זה יתמקד באתגרים הפדגוגיים שמציבות בפנינו הסוגיות הבאות: התפיסה של חלק ניכר מהסטודנטיות/ים כי על תאגידים לחתור לרווח ותו לא; הפעילות העסקית בשטחים הכבושים בראי המוסכמה הגלובלית, כי אחריות תאגידית כוללת אי שיתוף פעולה עם הפרות של זכויות אדם; הפער בין מקומם של צה"ל והתעשיות הביטחוניות בשדות האחריות התאגידית הישראלית והגלובלית; והגישה האינדיבידואליסטית המאפיינת את הביקורות המופנות מאז מחאת 2011 כלפי תאגידים בישראל בנוגע לסוגיות צרכניות ולזכויות עובדים. לטענתנו, באופני ובדפוסי הביטוי של סוגיות אלה ובהתמודדות שלנו עמן מגולמים יחסי הגומלין הייחודיים שבין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל. בפרט אנו טוענות, כי בין הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל מתרחש תהליך של איזומורפיזם, המחזק הן את הדיכטומיה בין הגישה האוהדת את רעיון האחריות התאגידית לבין הגישה הספקנית והצינית כלפיו, והן את ההטיה הלאומית של שדה האחריות התאגידית בישראל.

1.

שורשיה האקדמיים של גישת ה"אחריות תאגידית" נטועים במחצית המאה ה-20, כאשר מומחים לניהול ולאתיקה עסקית החלו לפתח את הרעיון, כי תאגידים נושאים במחויבויות מוסריות החורגות מהאחריות כלפי בעלי מניות ומשקיעים להשיא רווח ומהחובה לציית לחוק המדינתי (Carroll 2008; קפלן 2017). בין שנות ה-50 לשנות ה-90 נותרה גישת האחריות התאגידית תחומה בגבולות השיח האקדמי, למעט שתי תקופות שבהן הפכה האחריות של תאגידים לסוגיה פוליטית בשיח הציבורי הגלובלי: 1) בין 1960 ל-1976. בעקבות משברים כלכליים ועלייה בשיעורי האבטלה בארה"ב, איגודי עובדים, ארגוני חברה אזרחית ממדינות הצפון הגלובלי ומדינות הדרום הגלובלי ניסו להוביל מהלך לכינונו של סדר כלכלי חדש שיושג על מנגנוני אסדרה של הפעילות התאגידית הרב-לאומית; 2) מאמצע שנות ה-90 ועד ימינו. במהלך תקופה זאת, בעקבות חשיפתן של שערוריות הקשורות להתנהלותם של תאגידים רב-לאומיים והצמיחה של צורות חדשות של אי שוויון מקומי וגלובלי, החלו ארגוני סביבה, זכויות אדם ועובדים להפנות את המבט הביקורתי שלהם אל עבר שחקנים בכלכלה הגלובלית ולהפעיל לחצים על תאגידים רב-לאומיים כי ייטלו אחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית. לצד פעילויות מחאה שכללו, בין השאר, הפגנות, חרם צרכנים וקמפיינים של הבכח ציבורית, גברו והלכו גם הקריאות לרגולציה ציבורית (קליין 2002; Rowe 2005). עם זאת, בעוד שבמהלך שתי התקופות התנהל שיח ציבורי ער סביב ההשפעות החברתיות של הפעילות התאגידית, רק במהלך התקופה השנייה החלו תאגידים לגבש ולהטמיע באופן אקטיבי קודים של אחריות תאגידית (Bartley 2007; Shamir 2010).

בספרות המחקרית מקובלת הטענה, כי הפיכתה של אחריות תאגידית לסוגיה פוליטית באמצע שנות ה-90 הייתה תוצר, בין השאר, של פערי משילות שהתגלעו בעקבות תהליכי הגלובליזציה הכלכלית (Mayer and Gereffi 2010). בשנות ה-80 של המאה ה-20, עת אימצו המוסדות הממשליים, הטרנס-לאומיים והמדינתיים, מדיניות גוברת של ליברליזציה מסחרית ופיננסית, הפרטה ודה רגולציה, לא פותחו במקביל מערכות רגולטוריות גלובליות שבכוון לפקח על הפעילות של תאגידים רב-לאומיים ולתקן את העוולות החברתיות והסביבתיות שנוצרות בגינה. כך, כתוצאה משחיקת המנגנונים הרגולטוריים המדינתיים ומהנסיגה של מדינות מתפקידן כמספקות הגנות

חברתיות מחד גיסא, ומההתעצמות הכלכלית והפוליטית של תאגידים רב לאומיים מאידך גיסא, נפערו פערים משמעותיים בין העוצמה של שחקנים כלכליים לבין היכולת של חברות (societies) לרסן אותה (Ruggie 2011). פערים אלה, שהותירו את האחרונות חשופות יותר לעוולות התאגידיות, שימשו קרקע פורייה לצמיחתן של ציפיות ותביעות חברתיות כלפי תאגידים כי יישאו באחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות שלהם ויספקו טובין חברתיים אותם מדינות חדלו מלספק (den Hond and de Bakker 2007). במטרה לשכך את המחאה האנטי-תאגידית – שהתמקדה בפגיעה השיטתית בזכויות אדם ובזכויות של עובדים במפעלי קבלן במדינות הדרום הגלובלי ובהרס של משאבי טבע והזיהום הסביבתי - ולנטרל את הקולות הקוראים לרגולציה ציבורית, החלו תאגידים לאמץ את עיקרון "השורה התחתונה המשולשת", לפיו עליהם לחתור להשגת יעדים כלכליים, חברתיים וסביבתיים ולדווח על ביצועיהם בשלושת התחומים הללו (Elkington 1998; דוניץ-קידר וסיטבון 2017).

הקונפליקט הציבורי שהתעורר בשנות ה-90 סביב ההשלכות של העוצמה התאגידית בסדר הקפיטליסטי הגלובלי, שימש קרקע פורייה להתפתחות של שדה פעולה של אחריות תאגידית, במסגרתו פועלים, בין השאר, תאגידים רב-לאומיים ומקומיים, ארגונים בינלאומיים (ובפרט האו"ם, האיחוד האירופי וה-OECD), ממשלות וסוכנויות מדינתיות, מגוון רחב של ארגוני חברה אזרחית, גופי תקנון לא-מדינתיים, חברות ייעוץ ופירמות של ראיית חשבון, בתי השקעות, מכוני מחקר עצמאיים ובתי ספר למנהל עסקים (ברקאי 2008). הפעילות בשדה של שחקנים רבים בעלי עמדות, אידיאולוגיות ואינטרסים שונים, היוצקים משמעות שונות למושג האחריות התאגידית ומפתחים סביבן טווח רחב של מודלים ודפוסי פעולה הובילה להתמסדות של אחריות תאגידית כנורמה וכפרקטיקה מקובלות בעולם העסקי וכציפייה מובנת מאליה מצד אזרחים, צרכנים, ארגונים חברתיים ושחקנים מוסדיים (Smith 2010). תהליך המיסוד של אחריות תאגידית מגלם את השינוי התפיסתי שהתחולל במפנה המאות ה-20 וה-21 ביחס לתפקיד החברתי-פוליטי של תאגידים וליחסי הגומלין בינם לבין החברות במסגרתן הם פועלים (Rosen 2013). עד סוף המאה ה-20 התפיסה הדומיננטית בשיח האקדמי ובפרקטיקה הניהולית-עסקית הייתה התפיסה הליברלית המסורתית, לפיה תפקידם הבלעדי של תאגידים הוא לקדם את אינטרס הרווח של בעלי המניות והמשקיעים בגבולותיו של הציות לחוק המדינתי (Friedman 1962)². ואולם, בעשורים האחרונים מתערערת הדומיננטיות של התפיסה הליברלית המסורתית, ואת מקומה תופסת גישת האחריות התאגידית, לפיה לצד החתירה לרווח על תאגידים לקחת בחשבון את ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית (Carroll and Shabana 2010; Scherer and Palazzo 2011).

לבתי הספר למנהל עסקים, מגיבוריו הראשיים של מאמר זה, נודע תפקיד מרכזי בתהליך מיסודה של האחריות התאגידית. כמי ששימשו בשנות ה-50 חממה תיאורטית לרעיון האחריות התאגידית, הם הפכו במהלך שנות ה-90 לרשת הפצה של גישות, אסטרטגיות ומודלים ניהוליים של אחריות תאגידית (שמיר 2017). עם זאת, במהלך העשור הראשון של המאה ה-21, בעקבות שערוריות

² במהותה נשענת התפיסה הליברלית המסורתית על הגדרה המשפטית של "תאגיד" כמכלול היחסים החוזיים שמרכיבים אותו. הגדרה זאת מתבססת על זכות הקניין, לפיה תאגיד הוא רכושם הבלעדי של בעליו, להם יחסים חוזיים עם מנהליו, עובדיו וגורמים נוספים (Jensen and Meckling 1976).

הניהול בתאגידים ציבוריים רב-לאומיים ומשבר האשראי העולמי, הופנתה כלפי בתי הספר למנהל עסקים ביקורת נוקבת על כי למרות השינוי בתפיסת תפקידם של עסקים בחברה, הם המשיכו לחנך דורות של מנהלות/ים לערכים של אינדיבידואליזם, תחרותיות וחתיירה לרווחים קצרי טווח וכשלו בהעלאת המודעות שלהם להשלכות החברתיות והמוסריות של פעילויות עסקים (Ghoshal 2005; Machold and Huse 2010; Morsing and Rovira 2011; Pies et al. 2010; Rasche and Escudero 2009). השיח הביקורתי על בתי ספר למנהל עסקים, שקיבל במה נרחבת בעיתונות הכלכלית האמריקאית, צמח בעיקר מתוך אגודות אקדמיות של מרצים למנהל עסקים והתארגנויות סטודנטיות (Rasche and Gilbert 2015; Strand 2011a). בהקשר זה ראוי לציון התהודה התקשורתית והציבורית שעוררו הן סקר עמדות שנערך ב-2008 בקרב סטודנטיות/ים למנהל עסקים על ידי ארגון נט אימפקט³ והתכנית לעסקים וחברה של מכון אספן⁴, לפיו מרבית הסטודנטים חושבים שבתי ספר למנהל עסקים צריכים ללמד מודלים שלוקחים בחשבון השפעות חברתיות ארוכות טווח של עסקים (Net Impact and Aspen Institute 2011); והן [שבועת ה-MBA](#) שיזמו בוגרי בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת ב-2009, המבוססת על 10 עקרונות של ניהול עסקי אתי ואחראי.

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 (Slager et al 2018). הבולטת ביוזמות הללו היא ה- [PRME](#) - principles for responsible management - education – שהושקה ב-2007 במסגרת הגלובל קומפקט, על בסיס שיתוף פעולה בין 60 דיקנים של בתי ספר מובילים למנהל עסקים, נשיאי אוניברסיטאות, נט אימפקט, התכנית לעסקים וחברה של מכון אספן, [יוזמת המנהיגות האחראית הגלובלית](#) ו-[הקרן האירופאית לפיתוח הניהול](#). בעיקרה קוראת יוזמת ה- PRME לבתי ספר למנהל עסקים לעצב את המחקר, שיטות ההוראה, האסטרטגיות המוסדיות ותכניות הלימוד שלהם בהתאם לערכים של כלכלה גלובלית בת קיימא (Waddock et al 2010)⁵. בעשור האחרון - בהשפעת הביקורות על בתי הספר למנהל עסקים, הפעילות של ה- PRME ויוזמות דומות לה והביקוש הגובר מצד סטודנטיות/ים - חל גידול משמעותי בשיעור בתי הספר למנהל עסקים המציעים תארים, מסלולי התמחות, מגוון של קורסי חובה ובחירה ותכניות מנהלים באחריות תאגידית (Hoffman 2017; Landrum and Ohsowski 2017).

ההטמעה הגוברת של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים משקפת בד בבד את ההתבססות בשדה של התפיסה האסטרטגית, לפיה שילוב של שיקולי אחריות תאגידית

³ [Net Impact](#) 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.

⁴ [התכנית לעסקים וחברה במכון אספן](#) נוסדה ב-1998 במטרה להכשיר מנהיגות לחברה גלובלית בת קיימא.

⁵ [לפי נתונים מהאתר של ה-PRME](#) כיום חתומות על היוזמה מעל 16 אלף תכניות למנהל עסקים ברחבי העולם. [במנוע החיפוש של האתר](#) לא נמצאה תכנית הממוקמת בישראל.

בתהליכי קבלת החלטות ובליבת הניהול העסקי תורם לשורה התחתונה הכלכלית, ואת ההתרחקות מהשיח הציבורי של שנות ה-90 על אודות העולות החברתיות והסביבתיות של תאגידים. התוצאה של תהליך זה היא, שהזרם המרכזי במחקר, בפרקטיקה ובפדגוגיה ממשיג, מנתח ומיישם אחריות תאגידית כמודל ניהולי, כאסטרטגיה עסקית וככלי לניהול סיכונים (ברקאי 2017; שמיר 2017; Bosch-Badia et al 2013).

מן התיאור לעיל מצטיירת אחריות תאגידית כרעיון המופץ במרחב הגלובלי באמצעות רשת ענפה של שחקנים כלכליים, חברתיים, ומדינתיים, מקומיים וטרנס-לאומיים. בה בעת, בדומה לרעיונות נודדים אחרים, בתהליך הפצתו וקליטתו במקומות שונים בעולם, סופג רעיון האחריות התאגידית השפעות ממגמות ותהליכים גלובליים ולוקליים ומיחסי הגומלין ביניהם. במלים אחרות, וכפי שאנו מבקשות להראות בחלק הבא הדין בשדה האחריות התאגידית בישראל, הנדידה של רעיון האחריות התאגידית במרחב הגלובלי כרוכה בתהליכי גלוקליזציה, שבעקבותיהם אחריות תאגידית מקבלת משמעויות חדשות ומיושמת באמצעות טווח רחב של מודלים מקומיים.

2.

במסגרת מסעותיו במרחב הגלובלי הגיע רעיון "האחריות התאגידית" בסוף שנות ה-90 גם לישראל. בה בעת, בשונה מהנסיבות הקונפליקטואליות של התפתחות השדה הגלובלי של אחריות תאגידית, הגעתו של הרעיון לישראל לא הייתה תגובה של עסקים מקומיים לביקורת ציבורית ולקריאות להגברת הרגולציה ושל תפיסתם אותו כמנוף לניהול סיכונים. לחלופין, התפתחות הרעיון בישראל הייתה בעיקרה פרי של יוזמות אזרחיות, ובראשן ארגון מעלה, שייבאו את המודל האסטרטגי לאחריות תאגידית והשקיעו מאמצים בהפצתו ובהטמעתו בקרב תאגידים בישראל. בשלב הראשון הצליחו יזמיות האחריות התאגידית לשכנע תאגידים מקומיים לעצב מחדש את הפעילות הפילנתרופית המזדמנת שלהם באמצעות אימוץ גישה אסטרטגית-עסקית 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, הפעילות בישראל סביב רעיון האחריות התאגידית התמקדה בשנותיה הראשונות במיסגור או מיצוב מחדש של פרקטיקות של "פילנתרופיה ישנה" שנשאו באופן מסורתי גוון לאומי מובהק (ברקאי 2008, אהרוני 2015). במהלך שני העשורים שעברו, בעקבות התחזקות הגישה האסטרטגית של אחריות תאגידית בזירת העסקים הגלובלית, ההתמסדות וההתמקצעות של ארגוני אחריות תאגידית ובראשם ארגון מעלה, וצמיחה מסוימת של ביקורת חברתית כלפי המגזר העסקי, החלה חריגה הדרגתית מהגישה הפילנתרופית לאחריות תאגידית אל עבר הגישה האסטרטגית, הממקמת את ניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות של הפעילות התאגידית בליבה העסקית.⁶

התפתחותו של שדה האחריות התאגידית בישראל וצביונו הייחודי קשורים בטבורם לפעילותו של ארגון מעלה, שהניח את אבני היסוד לכמה ממוסדותיו המרכזיים. ב-2001 פתח מעלה, בשיתוף פעולה עם משרד רואי החשבון BDO, את המחזור הראשון של ה"קורס למנהלי קשרי קהילה". שתרים תרומה מכרעת לייסוד ולעיצוב הפרופסיה של ניהול אחריות תאגידית בישראל וליצירת רשת

⁶ אין אנו טוענות כי התפתחו בשנים הללו מאבקים פוליטיים אנטו-תאגידיים בדומה לאלה שהתפתחו בתחילת שנות ה-90 בצפון אמריקה ובמערב אירופה. לחלופין אנו טוענות שהתעוררותן של מחאות ספוראדיות בעלות צביון צרכני בעיקרו, בעיקר מאז 2011, העלו את תחושות המודעות של הקהילה העסקית המקומית להיותה חשופה פגיעה יותר לביקורת חברתית/צרכנית.

מקומית של מומחי אחריות תאגידית. עם אימוצה את תפיסת האחריות התאגידית כאסטרטגיה לניהול סיכונים וכמנוף לחדשנות, שינתה מעלה את שם הקורס ל"קורס מנהלי אחריות תאגידית". בה בעת, בתכנון שילב הקורס בין סוגיות ותרחישים מהמרחב הגלובלי לבין התייחסות קונסנזואלית לתנאים חברתיים-כלכליים-פוליטיים הלוקליים. השילוב בין מגמות גלובליות ומאפיינים לוקליים בא לידי ביטוי גם בדירוג מעלה, שהושק ב-2003. בעת ייסודו התבסס הדירוג על מדידה כמותית של השקעה חברתית פילנתרופית של החברות הגדולות במשק הישראלי שהתנדבו לחשוף את נתונין ולא נעשה ניסיון להעריך ולכמת את פעילות הליבה התאגידית. לאחר שנתיים, החלו להיכלל בדירוג גם קריטריונים מקובלים בדירוגים ובמסגרות דיווח של אחריות תאגידית מקובלים בעולם. כיום, דירוג מעלה מציע שילוב ייחודי בין קריטריונים גלובליים לקריטריונים לוקליים של אחריות תאגידית. כך, לדוגמה, הקריטריונים בתחום סביבת עבודה הוגנת כוללים הן גיוון של כוח האדם והן תמיכה בעובדים שיוצאים לשירות מילואים.

הדוגמאות שלעיל מצביעות על כך שבה בעת שההשפעה של מודלים גלובליים של אחריות תאגידית על השדה הישראלי גברה והלכה, מתאפיין השדה בעיסוק בסוגיות שבלב הקונסנזוס, בהימנעות מנושאים שנתפסים בציבוריות הישראלית כ"פוליטיים" ושנויים במחלוקת ובהטיה לאומית. מאפיינים אלה באים לידי ביטוי בהיעדרותן של התייחסויות בשדה הישראלי לשיח הגלובלי בדומיננטי על אחריות תאגידית לזכויות אדם, לתופעת מהגרי העבודה ולהשלכות של פעילות עסקים בשטחים הכבושים; בחוסר המעורבות של המגזר העסקי הערבי בשדה; ובתרגום של אחריות תאגידית בכלל והשקעה חברתית בפרט להשקעה ביעדים 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. אפשר כי, ההצטרפות של מאות עסקים ישראלים למחאת קהילת הלהט"ב על הנוסח המפלה של חוק הפונדקאות, שאושר בקריאה שנייה ושלישית ביולי האחרון, מהווה חריגה מהעמדה הקונסנזואלית האופיינית לשדה האחריות התאגידית בישראל (אורבך ומילמן 2018). בה בעת, תרומת עסקים ליחידות צבאיות עדיין נתפסת על ידי חלקים מהזרם המרכזי בשדה האחריות התאגידית בישראל כפעילות שעניינה מעורבות עסקים בקהילה.⁷ 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 הינו תוצר גלוקלי, שניזון הן ממגמות בשדה הגלובלי והן מתהליכים חברתיים, פוליטיים ותרבותיים מקומיים.

השפעתם של קונפליקטים חברתיים, מדיניים וביטחוניים מחד גיסא ושל היעדר קונפליקט גלוי בין עסקים לחברה מאידך גיסא על התפתחותו וצביונו של שדה האחריות התאגידית בישראל ניכרת גם בהתעוררות המאוחרת של השיח האקדמי הישראלי סביב סוגיית אחריותם של תאגידים. בשונה מהשיח האקדמי שהתפתח באמצע המאה ה-20 בבתי ספר למנהל עסקים אמריקאים ושהטרים את הפריחה של שיח ציבורי ופרקטיקות עסקיות של אחריות תאגידית, המחקר האקדמי

⁷ לעניין זה ראו את [הפוסט](#) מיולי האחרון בקבוצת הפייסבוק "[אחריות תאגידית](#)", על הטקס של פרויקט "אמץ לוחם" בו השתתפו עשרות מנכ"לים ומנהלי אחריות תאגידית אותו העלה עברי ורבין, המייסד והמנכ"ל של חברת הייעוץ Good Vision.

בישראל צמח, למיטב ידיעתנו, בשתי מסגרות במקביל: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן גוריון שהתמקד בבחינת דפוסי ההטמעה של אחריות תאגידית בישראל (רייכל ואחי' 2000); ופרויקט המחקר של פרופ' רונן שמיר מהמחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטת תל אביב שניתח באופן ביקורתי את תופעת אחריות תאגידית (Shamir 2002). במהלך השנים, התרחב השיח המחקרי גם אל עבר מחלקות למנהל עסקים שאימצו את הגישה האוהדת לאחריות תאגידית, המאפיינת את הזרם המרכזי בשיח המחקרי הגלובלי (גבע 2012; קורי 2008; Adam and Shavit 2008). זאת ועוד, בעשור הראשון של המאה ה-21 נעשו כמה ניסיונות לביסוס תחום האחריות התאגידית באקדמיה הישראלית באמצעות הקמת מכוני מחקר. בין השאר, גיבש מעלה הצעה להקמה של מרכז לאחריות חברתית של עסקים ליד ביה"ס לניהול ע"ש רקנאטי של אוניברסיטת תל אביב. משזו לא יצאה אל הפועל, הגיש מעלה הצעות דומות למוסדות אחרים להשכלה גבוהה כגון המרכז הבינתחומי, המכללה למנהל והמכללה האקדמית תל-אביב-יפו שגם הן לא הבשילו לכדי מעשה. לקראת סוף העשור ובתחילת העשור השני הוקמו מספר קליניקות לאחריות חברתית של תאגידים במוסדות אקדמיים שונים, נחנך בית הספר לקיימות במרכז הבינתחומי בהרצליה והוקם המרכז לאחריות חברתית במסגרת בית הספר לניהול במכללה למנהל.

צמיחתו של שדה אקדמי בישראל המתמקד באחריות תאגידית הובילה בתורה לשילוב של קורסים לאחריות תאגידית בתכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים. בה בעת, באותה מידה שלא צמחה בישראל תנועת מחאה אנטי-תאגידית ושהאימוץ של פרקטיקות של אחריות תאגידית על ידי עסקים ישראלים לא היה תגובה לציפיות וביקורות חברתיות, כך גם לא הופעלו לחצים על בתי ספר למנהל עסקים לשלב את תחום האחריות תאגידית במסגרת תכניות הלימוד שלהם.⁸ כתוצאה מכך, תחום האחריות התאגידית אמנם משולב בחלק הארי של תכניות הלימוד למנהל עסקים בישראל, אך מבדיקה שערך המכון לאחריות תאגידית במרכז האקדמי למשפט ועסקים בתחילת 2017 עולה, כי רק כמחצית מהן כוללות קורסי חובה לאחריות תאגידית (קליאן 2017). במובן זה, השדה הפדגוגי הישראלי של מנהל עסקים בכלל ושל אחריות תאגידית בפרט מהווה אספקלריה להתפתחות שדה האחריות התאגידית בישראל. כתוצאה מכך, הוראת אחריות תאגידית בישראל מציבה בפני העוסקות/ים במלאכה אתגרים ייחודיים העומדים במוקד החלק הבא והאחרון של המאמר.

3.

בעקבות הביקורת שהופנתה כלפי בתי ספר למנהל עסקים בעולם, על כי לא השכילו להנחיל למנהלות/י העתיד את השינוי התפיסתי שהתחולל בעשורים באחרונים ביחס לתפקידם החברתי-פוליטי של תאגידים, התפתח שדה מחקרי עשיר שעניינו פיתוח, בחינה והערכה של תכניות לימוד של אחריות תאגידית (Slager et al ibid.). הנחת המוצא של מרבית הספרות בתחום היא, כי אחריות תאגידית צריכה להיות חלק אינטגרלי מתכניות הלימוד ל-MBA. מוקד מחקרי בולט בספרות זו הוא המידה והאופן שבו בתי ספר למנהל עסקים - ברמות הגלובלית, האזורית והמדינתית - הטמיעו קורסים ותכניות לאחריות תאגידית (Moon 2011; Setó-Pamies et al 2011; Sherif 2015; and Orlitzky 2011; Naeem and Neal 2012). לטענת מרבית המחקרים מסוג זה, על אף היוזמות לסטנדרטיזציה של התחום, השונות בין קורסים ותכניות לאחריות תאגידית נותרה

⁸ ראו לעיל הי"ש 2 ו-4.

גדולה מאד (Landrum and Ohsowski 2017). מוקד מחקרי נוסף בשדה הוא ההזדמנויות מחד גיסא והאתגרים והמכשולים מאידך גיסא, הכרוכים בשילוב של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד (Dyllick 2015; Jamali et al 2018; Warin and Beddewela 2016). אחת הטענות במחקרים אלה היא, כי אחריות תאגידית אינה עולה בקנה אחד עם הגישות והתכנים היותר מסורתיים בתכניות ה-MBA, וכי חלקים מהסגל האקדמי ומהסטודנטיות/ים בבתי הספר למנהל עסקים מחזיקים בעמדה ספקנית ביחס לגישת האחריות התאגידית (Hommel and Thomas; 2014; Rasche and Gilbert 2015). עוד בשדה מחקרים העוסקים בסוגיות פדגוגיות הנוגעות להקניית חשיבה עסקית המשלבת שיקולים מוסריים, סביבתיים וחברתיים (Kelley and Nasher 2014; Roome 2005; Wiek et al 2014). חלק ממחקרים אלה בוחן את ההשפעה של קורסים ותכניות באחריות תאגידית על העמדות והערכים של המשתתפות/ים בהם (Eagle et al 2015; Hesselbarth and Schaltegger 2014).

מבחינה מתודולוגית החלק הארי בשדה מחקרי זה נשען על ניתוח תוכן מקוון ונתונים כמותיים. בצד המגמה הכמותית הבולטת, מציעים מחקרים אחרים ניתוח איכותני של מקרי מבחן, כגון קורסים, תכניות ותהליכי הטמעה של אחריות תאגידית במוסדות אקדמיים ספציפיים. במסגרת הזאת, מיעוט של מחקרים מבוסס על ניתוח רפלקסיבי של החוויה הפדגוגית הכרוכה בהוראת אחריות תאגידית (Córdoba and Campbell 2008; Persons 2012; Solitander et al 2012; Strand 2011b). בחלק זה של המאמר אנו מבקשות לתרום לגוף ידע צומח זה באמצעות התבוננות רפלקסיבית בניסיון שלנו בהוראת אחריות תאגידית בבתי ספר למנהל עסקים בישראל העשור האחרון. בה בעת, בעוד שהשיח האקדמי הרפלקסיבי על אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית נסב סביב סוגיית האפקטיביות והאימפקט של הוראת אחריות תאגידית, מוקד הדיון כאן הוא בזיקה בין התרגום של רעיון האחריות התאגידית בישראל למודל גלוקלי הנושא מאפיינים לאומיים (שנדון בחלק הקודם), לבין האתגרים הפדגוגיים של הוראת אחריות תאגידית בישראל.

בה בעת שאנו שותפות לחוויה הפדגוגית, העולה מהשיח המחקרי הגלובלי שתואר לעיל, של היעדר סינרגיה בין הקורסים לאחריות תאגידית לקורסי הליבה המסורתיים של תכניות למנהל עסקים, מוקד הדיון שלנו כאן הוא האתגרים הפדגוגיים הייחודיים להוראת אחריות תאגידית בישראל. לכן, על בסיס ניסיונונו בהוראת אחריות תאגידית במגוון של תכניות למנהל עסקים, בחרנו להתייחס להתמודדות שלנו לאורך השנים עם הסוגיות הבאות: התפיסה של חלק ניכר מהסטודנטיות/ים שלימדנו, לפיה על תאגידים לחתור לרווח ותו לא; הפעילות העסקית בשטחים הכבושים בראי המוסכמה הגלובלית כי אחריות תאגידית כוללת אי שיתוף פעולה עם הפרות של זכויות אדם; הפער בין מקומם של צה"ל והתעשיות הביטחוניות בשדות האחריות התאגידית הישראלית והגלובלית; והגישה האינדיבידואליסטית המאפיינת את הביקורות המופנות מאז מחאת 2011 כלפי תאגידים בישראל בנוגע לסוגיות צרכניות ולזכויות עובדים. טענתנו היא, כי האופנים בהם סוגיות אלה באו לידי ביטוי בקורסים שלימדנו וההתמודדות שלנו עמן משקפים את יחסי הגומלין הייחודיים שבין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

תפיסת תפקידם של תאגידים: מטרה מרכזית בהוראת הקורס לאחריות תאגידית היא לעורר בקרב הסטודנטים דיון וחשיבה יצירתית בכל הנוגע לתפישת התאגיד, ייעודו ותפקידו

החברתיים-פוליטיים; צביונה של הגישה הקפיטליסטית המודרנית, מערכות הכוחות ויחסי הגומלין בין עסקים, מדינות וחברות. שאיפתנו היא לחשוף את הסטודנטיות/ים לגישה הרואה בתאגיד ארגון שמטרתו יצירת ערך למגוון מחזיקי עניין בטווח הארוך וכי קיומו וצמיחתו תלויים בחברה ובסביבה במסגרתן הוא פועל. בהתאם לכך, מוצג תחום האחריות התאגידית בקורס כגישה ניהולית שהולמת את השינויים שהתחוללו בעשורים האחרונים בסדר היום הכלכלי-חברתי. מבנה הקורס, לכן, מושתת על נושאי הליבה של אחריות תאגידית, והשיעורים עוסקים בעיקרם בשילוב וביישום של הנושאים הללו בפעילות התאגידית, בדילמות חברתיות ובניתוח תרחישים.

מניסיוננו, חלק לא מבוטל של המשתתפות/ים בקורס נוטה לדבוק בגישה המסורתית שגורסת כי אחריותם של תאגידים היא למקסם את הרווח ולהשיא תשואה לבעלי המניות. בדומה לגישה המאפיינת מנהלות/ים בקהילה העסקית הישראלית, עניינם של משתתפות/י הקורס הוא ב"מתכונים" ליישום ולהצלחה ולא דווקא בתהליכי חשיבה ואסטרטגיה ארוכי טווח. לאור זאת, התגובות מצד סטודנטיות/ים בקורס, משקפות, לעתים קרובות, ציניות וסקפטיות הבאות לידי באמירות כגון "זה הכל רק שיווק ויחסי ציבור"; "זה אולי נכון לחברות מאוד גדולות ומצליחות..."; "וישראל זה לא יכול לעבוד". למותר לציין, כי לא אחת היו בכיתה סטודנטיות/ים שביטאו עמדות שונות ואף כאלה ששינו את עמדתן/ם במהלך הקורס. בה בעת, החוויה המרכזית של שתינו בהקשר זה היא כי ציבור הסטודנטיות/ים למנהל עסקים בישראל דבק בגישה המסורתית ביחס לתפקידם של תאגידים.

ההבדלים ביחס שלנו לגישת האחריות התאגידית מובילים להתמודדות שונה עם סוגיה זו. אהרונים, חלוצת שדה האחריות התאגידית בישראל, מתמודדת בהקשר זה באמצעות שתי גישות פדגוגיות: האחת – הצגת תרחישי הצלחה עסקיים, ברובם גלובליים, בהם נבנה מודל עסקי המתבסס על מענה לצורך חברתי או סביבתי, בדרך כלל לקהלים בבסיס הפירמידה, בחשיבה יצירתית. השנייה – הצגה וציטוט של תיאוריות והמחשות של מודלים ופרויקטים תיאורטיים, כגון: *The Breakthrough Economy* (Elkington); *Creative Capitalism* (Gates); *Shared Value* (Kramer & Porter); *Circular Economy* (Andersen). לטענתה, חסרונו של שתי הגישות הוא בהתבססותן על מודלים "זרים", המיושמים במקומות רחוקים והנתפשים כ"הברקות שיווקיות" ולא כמודלים עסקיים בני קיימא. ברקאי, החוקרת את תופעת האחריות התאגידית מנקודת המבט של הסוציולוגיה הפוליטית, מציעה לסטודנטיות/ים לשאול מדוע וכיצד, לשיטתן/ם, הפכה אחריות תאגידית מאז שנות ה-90 לאסטרטגיה שיווקית אפקטיבית.

זכויות אדם: המחאה על הפרת זכויות אדם כתוצאה מפעילות תאגידית, היוותה, כאמור, את אחד הגורמים המרכזיים לאימוץ מודלים של אחריות תאגידית. משבר חברת "שול" בניגריה, העסקת ילדים ותנאי עבודה במפעלי נייקי באינדונזיה ופקיסטן, אסון מפעל יוניון קרבייד בבופאל שבהודו, העסקת ילדים בתעשיית הקקאו - הם רק מקצת הדוגמאות למשברים שעוררו ביקורת ומחאה ציבורית אנטי-תאגידית, אליהן הגיבו תאגידים בחתימה על אמנות, בניסוח קודי התנהלות ובפעילות וולונטרית להגנה על זכויות אדם. האחריות של תאגידים לזכויות אדם נבחנה על ידי פרופ' ג'ון ראגי במסגרת המינורי שלו בשנת 2005 כנציג האו"ם המיוחד לסוגיה זו, ומוסדה במסגרת מסמך העקרונות לעסקים וזכויות אדם, שאומץ ב-2011 על ידי מועצת זכויות האדם של האו"ם (Ruggie 2011). ההשלכות של הטיפול בנושאי ליבה אחרים - כגון ניהול שרשרת אספקה,

השקעה קהילתית, סביבת עבודה הוגנת, הגנה על הסביבה וממשל תאגידי - על זכויות אדם הופכות אותה לאחת מאבני היסוד של השיח הגלובלי של אחריות תאגידית. בה בעת, בציבוריות הישראלית זכויות אדם נתפסות כסוגיה פוליטית שנויה במחלוקת ומתווגות לעתים קרובות כשיח שמאלני. כתוצאה מכך, שדה האחריות התאגידית בישראל נמנע מעיסוק ישיר בסוגיית האחריות התאגידית לזכויות באדם בכלל, ומהסוגיות העולות בהקשר של הפעילות העסקית ושוק העבודה בשטחים הכבושים בפרט.

הפער בין המרכזיות של שיח זכויות האדם בשדה הגלובלי של אחריות תאגידית לבין היעדרותו מהשדה הישראלי מהווה עבורנו אתגר פדגוגי מתמיד. שתינו חשות, כי אנו נדרשות לזהירות יתר בעת הדיון בסוגיה. לאור זאת, השיעורים בנושא תאגידיים וזכויות אדם מתחילים בהתייחסות להכרזת האו"ם על זכויות אדם מ-1948, שאומצה על ידי רוב מדינות העולם כולל ישראל והמהווה את הבסיס למשטר זכויות האדם הגלובלי העכשווי, ולמסמך העקרונות של ראגי, ומציגות דוגמאות מהעולם. הדיון לגבי ההיבט הישראלי של הסוגיה נוטה להתמקד בזכויות עובדים, ובפרט בחוק לשוויון הזדמנויות בתעסוקה ובהעסקה של עובדי קבלן. גם בדיון זה נוטה חלק מהסטודנטיות/ים "להגן" על תאגידיים בטענה, כי "חייב להיות גבול משפטי לאחריות של תאגידיים כלפי עובדים בשרשרת הערך שלהם", ולהפריד בין עובדי קבלן בענפי הסיעוד והבניה לבין עובדי קבלן בענפים הנתפסים יוקרתיים ואף קרובים אליהן/ם יותר, כגון כספרים בבנקים. כך או כך, לנוכח העובדה שלא הצלחנו לפתח דיונים בנושאים כגון שכר המאפשר מחייה בכבוד, פגיעה בזכויות תושבים כתוצאה מזיהום, הטמנת פסולת בשטחי היישובים הבדווים בנגב וההשלכות של פעילות תאגידית בשטחים הכבושים, מצביעה על ההשפעה של השיח הציבורי בישראל, הדוחק לשוליים שאלות של זכויות אדם, הן על הפרקטיקה והן על הפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

צה"ל ותעשיות ביטחוניות: ההכרה הקונסנזואלית בצה"ל ויחידותיו כמושא לתרומה עסקית והטבעיות בה מתקבלות התעשיות הביטחוניות לדיווחי ודירוגי אחריות תאגידית משמשות אותנו כדוגמאות להמחשת צביונה הגלוקלי של אחריות תאגידית בישראל. בהקשר זה, שתינו מספרות על המקרה בו בעת עריכת הדירוג הראשון נקלע צוות מעלה למבוכה לנוכח הדיווח של עיתון מעריב על הפצת עיתונים בחינם לחיילי צה"ל כתרומה בשווה ערך, שנבעה מכך שלא היה ברור כיצד להכריע בשאלה האם מדובר בתרומה או בקידום מכירות. על כן, הפנה הצוות את השאלה לראש המחקר בארגון הבריטי Accountability, שלאחר שתיקה של כמה רגעים השיב "איך בכלל ניתן להחשיב תרומה לארגון צבאי?"; "צבא ואחריות עסקית אינם יכולים להתחבר".

לרוב, נתפסות התרומות לצה"ל בכסף, ציוד, מזון, תשורות ומבנים והתמיכה ביוזמות צה"ליות ובקרבן לב"י על ידי סטודנטיות/ים כמהלך עסקים סדיר והגיוני, גם אם לעתים הן מעוררות דיון הנסב סביב חלוקת התפקידים בין המגזרים העסקי והציבורי. באופן דומה, החלטנו של קריטריון בדירוג מעלה, הבוחן את התמיכה ביציאה לשרות מילואים והציפייה הציבורית כי תאגידיים יתגייסו לסיוע בעתות של קונפליקט צבאי מתקבלות כראויות והכרחיות; ואין עוררין בקרב הסטודנטיות/ים על דיווחי הקיימות של תעשיות ביטחוניות והשתתפותן בדירוג מעלה. בהקשר זה אהרונני נוטה להדגיש, שההשתתפות של התעשיות הביטחוניות בדירוג מעלה אפשרית כי אין במסגרתו בחינה של השימוש במוצר, השפעותיו ועדי השיווק שלו. כמו כן שתינו בדרך כלל

מצינות, בעת דיון בהשקעות אחראיות, כי יותר ויותר קרנות אחראיות לא משקיעות בחברות לייצור ושיווק נשק.

הדוגמאות הללו מצליחות אמנם להמחיש באפקטיביות את צביונו הייחודי של שדה האחריות התאגידית בישראל, אך ברוב המקרים הן מקוטלגות כביקורת פוליטית על ישראל ואינן מעוררות דיון מהותי באחריות תאגידית. בהקשר זה לעתים קרובות עולות טענות הנוגעות לחוסר ההבנה בעולם לצרכי הביטחון של ישראל, לכך שבכל הנוגע לשיווק גלובלי אין הבדל בין תעשיות ביטחוניות לחברות הסיגריות העולמיות, ולצורך העסקי-קיומי של התעשיות הביטחוניות לשווק נשק למשטרים טוטליטריים, למלחמות שבטיות ולעשות שימוש בתשלומי שוחד לצורך כניסה לשווקים חדשים. כך, בעוד שהתרומה התאגידית לצה"ל מתקבלת בהסכמה רחבה, סוגיית התעשיות הביטחוניות נותרת בדרך כלל פתוחה ומשאירה תחושה של אי-נחת בכיתה.

שיח ביקורתי אינדיבידואליסטי: בהרצאותינו אנו שמות דגש על תפקידו המרכזי של האקטיביזם האנטי-תאגידי של תחילת שנות ה-90 בהתפתחות שדה האחריות התאגידית הגלובלי. בהתייחסו להתפתחות האחריות התאגידית בישראל אנו מסבירות כי בישראל הדומיננטיות של סדר היום הביטחוני-מדיני-פוליטי לצד היעדרו של אקטיביזם אנטי-תאגידי היוו חסמים מרכזיים לאימוץ אקטיבי של מודלים ופרקטיקות של אחריות תאגידית. בעקבות המחאה החברתית שפרצה בקיץ 2011 סביב יוקר המחיה בכלל ומשבר הדיור בפרט, עמה הזדהו חלק לא מבוטל מהסטודנטיות/ים, ועל אף הפקפוק בהישגיה, חלו שני תהליכי שינוי בפרקטיקה ובפדגוגיה של אחריות תאגידית.

ראשית, המחאה עוררה שיח ציבורי ער ומתעמת בהקשר של סוגיות צרכניות. אהרוני, הפותחת את שיעור המבוא לקורס סוגיות באחריות תאגידית בהצגת אבני הדרך שהביאו להתפתחות התחום בעולם תוך השוואה להתפתחות התחום בישראל, מציגה את מחאת 2011 כאבן דרך משמעותית. בהקשר זה, מדגישה אהרוני כי המחאה בראשיתה התמקדה במשבר הדיור והופנתה כלפי הממשלה, וטוענת כי הממשלה היא זו שהסיטה את המחאה נגד המגזר העסקי ויוקר המזון. מעניין לציין כי ברקאי, המתייחסת להתפתחות של אחריות תאגידית בישראל רק בחלק האחרון של הקורס, שמה דגש על המעבר ממחאת הקוטג' שהופנתה כלפי המגזר העסקי למחאה על משבר הדיור שהופנתה כלפי הממשלה. אהרוני, בהמשך לדיון במחאת 2011 מתייחסת גם למורכבות של סוגיית המחיר, ומסבירה כי בעוד שלתאגידיים גדולים, כדוגמת תנובה ושטראוס, יכולת להוזיל מחירי מוצרים ספציפיים, עבור עסקים בינוניים וקטנים התחרות על המחיר קשה עד בלתי אפשרית וכי הם לעתים קרובות נאלצים לקצץ בכוח האדם שלהם, להוריד שכר ואף לסגור את פעילותם. ברוב המקרים הטענות הללו מתקבלות על ידי הסטודנטיות/ים בהבנה. בה בעת, בסוף השיעור, בעת דירוג הגורמים להעדפתם רשת מזון או מוצר, מרבית הסטודנטיות/ים בוחרות/ים במחיר כגורם המוביל ואחריו באיכות המוצר, השרות והניקיון. היבטי אחריות תאגידית אחרים כמו השפעות סביבתיות ותנאי העסקה של עובדי הרשת או החברה המייצרת מופיעים לרוב בתחתית הדירוג. ניסיון לעמת את הסטודנטים עם [המגמה העולמית הגוברת של העדפת מוצרים שאינם כרוכים בהשפעות שליליות על החברה והסביבה](#), גוררות לעתים קרובות תגובות ציניות על פערי המחירים בין ישראל לברלין, יוקר המחיה הכללי בישראל, ואמירות כגון "אין לנו ברירה" ו"לנו אין את הלוקסוס הזה" המצביעות על הגישה האינדיבידואליסטית שבבסיס

המחאה הצרכנית. עמדות אלה באות לידי ביטוי באופן עקבי גם בקורסים של ברקאי ועולות בקנה אחד עם [סקרי ציפיות הציבור השנתיים](#) שעורך ארגון מעלה בשיתוף עם גלובסקאן.

שנית, שימשה המחאה ב- 2011 תמריץ למגמת ההתאגדות של עובדים, שניצניה הופיעו בשנים 2006-7 (ברקאי 2017). כאמור לעיל, את הדיון בסוגיית האחריות התאגידית להגנה על זכויות עובדים, ובפרט ההכרה בזכות ההתאגדות ובזכויותיהם של עובדי קבלן, אנו עורכות בכפיפה אחת עם הדיון באחריות התאגידית לזכויות אדם. על מנת להמחיש את ההתפתחות והשינוי שחלו בהקשר זה בעקבות מחאת 2011, אנו מספרות על ההתנגדות האקטיבית של עסקים ישראלים, ובמיוחד של אלה מענף ההי-טק המתאפיין בחוזים אישיים, להכיל ב"קוד לניהול אחריות חברתית בעסקים" את עקרון ההכרה בזכות של עובדים להתאגדות ולניהול מו"מ קולקטיבי. גם בהקשר זה, אנחנו מוצאות שתגובות של הסטודנטיות/ים מבטאות גישה אינדיבידואליסטית. אלה מביניהן/ם שנחשפו בעצמן/ם או בסביבתן/ם הקרובה לדפוסי העסקה מפלה ופוגענית ושהיו מעורבות/ים במאבקי התאגדות, לוקחות/ים חלק פעיל בדיון. עם זאת, במקרים בהם הדיון בכיתתה של אהרוני נגע באפליה בשוק העבודה על רקע לאומי ובזכויות של מהגרי עבודה ועובדים פלסטיניים מהשטחים הכבושים, נשמעו לא אחת טענות כדוגמת "אלו עדיין תנאים טובים יותר מהמקובל בארצות המוצא שלהם". במקרים אלה נוהגת אהרוני להפנות לדוח של ראגי, המחייב תאגידים לקיים תהליך של בדיקת נאותות לגבי זכויות עובדים, ומציגה ניתוח תרחישים ודוגמאות מהשדה הגלובלי והמקומי.

מההתבוננות באתגרים הפדגוגיים שניצבו בפנינו במהלך הוראת קורסים לאחריות תאגידית, אנו מבקשות לטעון כי בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל מתרחש תהליך של איזומורפיזם. כפי שעולה מהדיון לעיל, הן הפרקטיקה והן הפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל מושפעות מחד גיסא מהמגמות גלובליות בתחום, ומאופיינות מאידך גיסא בהטיה לאומית. זאת ועוד, הדיכוטומיה בין הגישה האוהדת לגישה הספקנית והצינית ביחס לאחריות תאגידית מאפיינת גם עסקים וגם סטודנטיות/ים למנהל עסקים בישראל. כך, האמון הנמוך שרוחש הציבור בישראל למגזר העסקי, ובמיוחד לתאגידים גדולים, העולה מסקרי מעלה-גלובסקאן, משתקף בגישה הצינית אותה מבטאות/ים לעתים קרובות המשתתפות/ים בקורסים לאחריות תאגידית, ומהדחייה העקבית של כל רעיון שאינו מבוסס על השורה התחתונה הפיננסית בלבד. בה בעת, בעוד שהן עסקים בישראל והן סטודנטיות/ים למנהל עסקים נוטים לדחות על הסף את שיח האחריות התאגידית הנוגע לזכויות אדם, תרומת

עסקים לקולקטיב הלאומי וקידום של יעדים הנתפסים כלאומיים תחת הכותרת "אחריות תאגידית" מתקבלת באהדה בכל תלמיו של שדה האחריות התאגידית בישראל.

רשימה ביבליוגרפית

אהרוני, ט. (2015) 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) כך הוציא חוק הפונדקאות מהארון האידיאולוגי מאות חברות וגופים כלכליים. כלכליסט 22/7/2018 :

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

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

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. תל אביב: רסלינג, 151-171.

גבע, א. (2012) האחריות הציבורית של המגזר העסקי, בתוך: כשר א., ר. כהן-אלמגור וא. ארבל-גנץ (עורכים) אחריות ציבורית בישראל, סדרת פרסומי המרכז לאתיקה בירושלים והקיבוץ המאוחד, 435-455.

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. תל אביב: רסלינג, 7-22.

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

קליאן, ג. (2017) מחצית ממוסדות הלימוד למינהל עסקים לא דורשים קורס בנושא האתיקה. כלכליסט 22/2/2017 :

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

קפלן, ר. (2017) אחריות תאגידית כהבנייה 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. תל אביב: רסלינג, 37-64.

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

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

Adam, AM., & 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.

Aspen Institute (2012) Beyond Grey Pinstripes 2011-2012. Top 100 MBA Programs. <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/BGP%202011-2012%20Global%20Reportsmall.pdf>

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.

Bosch-Badia MJ. Montllor-Serrats and M. Tarrazon (2013) Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer, *Theoretical Economics Letters* 3(3A), 11-15.

Carroll, AB. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In Crane, Am, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19-46.

- Carroll, AB., & Shabana, KM. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Christensen, LJ., Peirce, E., Hartman, LP., Hoffman, WM., & 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, JR., & 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.
- Crook, C. (2005). Special Report on Corporate Social Responsibility. *The Economist*, Jan 22nd.
- den Hond, F. and de Bakker, FA. (2007). Ideologically motivated activism: how activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32, 901–24.
- 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.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society Publishers, Stoney Creek.
- Friedman M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Hart, TA., Fox, CJ., Ede, KF., & 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.
- 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, AJ. (2017). The Evolving Focus of Business Sustainability Education. In *EarthEd* (pp. 279-288). Island Press, Washington, DC.
- Hoffman AJ. and Ehrenfeld JR (2017) The fourth wave: Management science and practice in the age of the Anthropocene, in Mohrman, SA., O'Toole, J., & Lawler III, EE. (Eds.). *Corporate stewardship: Achieving sustainable effectiveness*. Routledge, 228-246.
- Hommel, U., & Thomas, H. (2014). Research on business schools: Themes, conjectures, and future directions. In A. M. Pettigrew, E. Cornuel & U. Hommel (Eds.), *The institutional development of business schools* (pp. 6–35). Oxford: Oxford University Press.

- Jamali, D., Abdallah, H., & Matar, F. (2018). Opportunities and Challenges for CSR Mainstreaming in Business Schools. In *Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 613-643). IGI Global.
- Jensen, MC. and Meckling, WH. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305–60.
- Kelley, S., & Nahser, R. (2014). Developing sustainable strategies: Foundations, method, and pedagogy. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 631-644.
- Landrum, NE., & 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.
- Machold, S., and 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.
- Mayer, F., and Gereffi, G. (2010). Regulation and economic globalization: Prospects and limits of private governance. *Business and Politics*, 12(3), 1-25.
- Moon, J., and Orlitzky, M. (2011). Corporate social responsibility and sustainability education: A trans-Atlantic comparison. *Journal of Management & Organization*, 17, 583–604.
- Morsing, M., and Rovira, AS. (2011). *Business schools and their contribution to society*. Sage.
- Naeem M. and 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*:
<https://www.netimpact.org/sites/default/files/2017-annual-report.pdf>
- Net Impact and 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.
- 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., and 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.
- Rasche, A., and 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., and Gilbert, DU. (2015). Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239–252.
- Rosen, SL. (2013). [American Business Education: Past, Present, and Future Trends](#); The Asian Conference on Education - Official Proceedings.

- Roome, N. (2005). Teaching sustainability in a global MBA: Insights from the OneMBA. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 160-171.
- Ruggie, J., & Des Nations, P. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN “Protect, Respect and Remedy” Framework. *Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*.
- Scherer, AG., & 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.
- 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.
- Shamir, R. (2005). Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229-253.
- Shamir, R. (2010). Capitalism, governance, and authority: The case of corporate social responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 531-553.
- Sherif, SF. (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.
- 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*, 1-17.
- Smith, NC. (2010). *Mainstreaming corporate responsibility*. *Strategic Direction*, 26(5).
- UN PRME (2007) [United Nations Principles of Responsible Management Education](#).
- 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.
- 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. 213–22). 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.
- Turker, D., Vural, CA., Idowu, SO. (2016) *Social Responsibility Education Across Europe: A Comparative Approach*. London: Springer.
- 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, CE. and Beddewela E (2016) *Drivers, barriers and enablers of institutionalizing responsible management education*. In: Sunley R; Leigh J, ed. *Educating for Responsible Management: Putting Theory into Practice*. Sheffield: Greenleaf, 301-320.

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.