

## ריקי גליה. מפילנתרופיה לאחריות חברתית של עסקים: המקרה של בנק דיסקונט. תל אביב: רסלינג. 2015. 317 עמודים

דרור גולדברג\*

הספר בוחן את שורשיה ההיסטוריים של האחריות החברתית הנהוגה כיום באחד הבנקים הגדולים והוותיקים בארץ. מתברר שהרבה לפני שהדבר הפך מקובל בסקטור העסקי, בנק דיסקונט ובעליו נהגו להפנות ממשאביהם לפעילות נדבנית שאין רווח כספי ישיר בצדה, כלומר "נתנו בחזרה לקהילה", כפי שמכנים זאת בארצות הברית. המחברת טוענת שכבר בתחילת דרכו של הבנק נוצרה בו תרבות ארגונית כזאת והיא שרדה את כל התהפוכות של שמונים השנים האחרונות – המעבר מדור המייסדים מהגולה לדור הצברים, גדילת הבנק המשפחתי לממדי ענק, הקמת המדינה, כניסתן של נורמות ניהול אמריקאיות, ואפילו הלאמת הבנק והעזבת הבעלים המקוריים מעמדות ניהול.

ליאון רקנאטי, סוחר טבק וראש קהילת יהודי סלוניקי, היה נדבן כבר בגולה והמשיך בכך כשהגיע ארצה וייסד את הבנק. לא הייתה לו תכנית שלפיה עובדי הבנק יתרמו לקהילה. להפך, בתחילה היו עובדי הבנק עצמם הקהילה העיקרית שאליה הפנה רקנאטי את נדיבותו. משגדל הבנק, הופרטה הנדבנות שלו למנהלי הסניפים והם נדרשו לתרום מזמנם הפרטי לקהילותיהם. גם עובדי הבנק התבקשו לתרום מזמנם הפרטי לגיוס לקוחות בקהילותיהם. בסופו של דבר התמזגו התהליכים למציאות שבה כל עובדי הבנק, ולא רק המנהלים, תורמים מזמנם הפרטי לקהילותיהם. בה בעת המשיכו הנהלת הבנק ומשפחת רקנאטי לתרום כספים, פעולה שנתפסה כיוקרתית פחות מאשר תרומת זמן פרטי. כך, בלי קשר למודלים עסקיים שיובאו מארצות הברית בסוף המאה ה-20, נוצרה תרבות ארגונית של אחריות חברתית בחברה ישראלית גדולה. הספר מתאר את השתלשלות הדברים ובכך הוא תורם להבנת ההקשר ההיסטורי של תופעת האחריות החברתית בארץ.

המחברת נסמכה בעיקר על ראיונות שערכה עם עובדי הבנק בעבר ובהווה ועם בני משפחת רקנאטי, על ביטאונות פנימיים של הבנק, וכן על ספר זיכרונות של אחד מבני המשפחה. ספר הזיכרונות וגיליון חשוב במיוחד של הביטאון פורסמו בשנת 1984, וייתכן שנועדו לשפר את תדמית המשפחה מיד לאחר שערוויית משבר מניית הבנקים (1983). הסיפור מעוגן היטב וברציפות בתוך עובדות כלליות על כלכלת הארץ, שנשאבו מספרות המחקר בנושאים אלו, והוא נתון בתוך מסגרת תיאורטית של סוציולוגיה וניהול.

הספר נכתב בעיקר עבור סוציולוגים וחוקרי ניהול, אבל האופי הבינתחומי שלו הופך אותו למועיל ומעניין גם עבור חוקרים בתחומים אחרים. החלק העוסק בהווה כולל תצפית אנתרופולוגית מרתקת. היסטוריונים וכלכלנים ימצאו בספר עובדות מעניינות רבות, אבל חשוב שייגשו לספר בידיעה שמדובר במחקר סוציולוגי של היבט מסוים של פעילות הבנק ולא בכלל ההיסטוריה העסקית של בנק דיסקונט. אין בספר נתונים מספריים על היקף הנדבנות, ולא ברור אם ניתן למצוא נתונים כאלה. למחברת היו חשובים יותר הרטוריקה והעמדות של הבעלים והעובדים בבנק. אין בספר לוח זמנים מפורט של התפתחות הבנק, השנים 1985–2000 אינן נסקרות במפורט

\* המחלקה לניהול ולכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה

כי אינן משרתות את מטרת הספר, ומלבד בני משפחת רקנאטי, המרואיינים אינם מזוהים בשמם. הבחירה לעסוק דווקא בבנק מצוינת, שהרי אין עסק שתדמיתו אנושית פחות מזו של בנק. "האומנם בנקאי הוא אדם חסר-לב [...]?" שואל ביטאון הבנק ב-1978 (עמ' 129). לעסקי ההלוואות תמיד הייתה תדמית גרועה ואף רטוריקה אלימה בעברית ובשפות אחרות – נשך, ריבית קצוצה, loan sharking. האם מפתיע לראות בנק העוסק בנדבנות? דווקא התדמית הגרועה "מחייבת" נדבנות כדי לשפר את התדמית! תשובת ביטאון הבנק לשאלה אם הבנקאי חסר לב כוללת המלצה: "בנקאים צריכים להיות ראשונים בתרומות דם" (עמ' 130). תגובה הולמת של הסוחר מסלונקי לסוחר מוונציה.

הבחירה דווקא בבנק דיסקונט, ולא בבנק אחר, טובה במיוחד. מנהלי חברה רגילה מחויבים בחוק לדאוג לאינטרסים של בעלי המניות. הם אינם יכולים סתם כך לבזבז את כל הונם של בעלי המניות למען אינטרסים זרים, ואפילו נעלים, כמו איכות הסביבה. הם חייבים להצדיק בפני בעלי המניות כל פעילות פילנתרופית כהשקעה בתדמית או בפרסום של הבנק. אבל בבנק דיסקונט, בימי רקנאטי, יכלו המנהלים-הבעלים לעשות כרצונם. לכן היה קיים הקונפליקט המעניין בין השיקולים הנוגדים: האם נדבנות היא ערך אלטרואיסטי אידיאולוגי, או שמא זוהי השקעה עסקית קרה וצינית שנועדה להגדיל את הרווח באמצעות שיפור תדמית? מתח דומה מופיע אפילו בעצם עלייתו ארצה של ראש הקהילה ובהחלטתו להקים בנק.

עמיתיי הכלכלנים מניחים שאנשים, ככלל, פועלים למען האינטרס של עצמם. זו חלילה אינה המלצה כיצד להתנהג בחיים, בניגוד למה שלפעמים חושבים עלינו, אלא הנחת עבודה מצערת שמתארת לדעתנו את המציאות העגומה, ולאורה (כך אנו סבורים) יש לנתח את הכלכלה. אולם נדבנות אלטרואיסטית היא בעיה עבור התיאוריה הכלכלית רק אם מניחים שהאגואיזם מכתיב את כל פעולותיהם של בני האדם, וכנראה לא כך הדבר. הספר אינו קובע מהי הסיבה ה"אמיתית" לנדבנות הבנק, ואפשר להניח שגם מקבלי ההחלטות עצמם לא ידעו זאת. כנראה, שני השיקולים התמזגו זה בזה.

נקודה נוספת ששבה ועולה היא שהכסף שנתרם יכול היה מלכתחילה להיות במקום אחר אם הבנק היה "נחמד" יותר באופן ניהול עסקיו. הכסף היה יכול להיות בכיסם של מפקידים אם הבנק היה משלם להם ריבית גבוהה יותר, או בכיסם של לווים אם הבנק היה דורש מהם ריבית נמוכה יותר. הוא היה יכול להיות אצל מפקידים ולווים כאחד אם העמלות היו נמוכות יותר. הוא היה יכול להיות בכיסם של העובדים לו היו מקבלים משכורות גבוהות יותר כמו בבנקים אחרים. אין ארוחות חינם! גם בזמן אמת וגם בדיעבד, היו שהבינו עובדה זו טוב יותר מאחרים. באופן דומה, הכסף שתרם הבנק היה יכול באותה מידה להימשך על ידי המשפחה ולהינתן על ידי קרן ההשקעות המשפחתית.

עם הכסף ה"עודף" הזה הנהיג הבנק, שהתנגד לסוציאליזם ברמת המדינה, מעין סוציאליזם כלפי פנים וכלפי חוץ. באמצעות תשלום משכורות נמוכות לעובדים הוא צבר כסף שאיפשר לו להקים בתוכו מעין מדינת רווחה "צודקת" של בריאות וחינוך לעובדים. הכסף שהרוויח מהפרשי ריביות ועמלות שימש מעין מיסוי וולונטרי של הלקוחות, ואיתו מימן הבנק עזרה לנזקקים.

התאונה ההיסטורית של הלאמת הבנק שוברת את הרצף של הסיפור שמגיע עד ההווה, ויש בה משום ניסוי טבעי שבדק כיצד תרבות ארגונית שורדת את סילוק בעלי המניות שעיצבו אותה לאורך חצי מאה. האם זה קרה באמצעות עובדים ותיקים שמשמרים את הרצף? באמצעות התדמית והפרסומות שכולם זוכרים? סופו של הספר דן בסוגיה מעניינת זו.

כיוון מעניין למחקר עתידי הוא התפתחות אחריות חברתית בבנקים אחרים. איך התנהלו בנקים שבעצם שמם התייחסו לקהילה מוגדרת ביותר – הבנק ה"לאומי" והבנק של "הפועלים"? איך התנהלו בנקים פרטיים שנוסדו על ידי עולים מתרבויות אחרות, יוצאי גרמניה למשל? הקריאה בספר מרתקת לא רק מבחינה מחקרית. היא מעוררת גם מחשבות בעלות נופך אישי, שהרי רובנו תורמים משהו, לפעמים מתוך אידיאולוגיה, לפעמים משיקולים פרקטיים, ולרוב משילוב של השניים. למה אני משמש בהתנדבות כמזכיר האגודה הישראלית להיסטוריה כלכלית? למה אני מאכיל חתולי רחוב? ולמה אני כותב את הביקורת הזאת ללא תמורה כספית?