



הצד האטום של השקיפות

מיכאל תבור¹

⊖ שקיפות היא ערך יסוד בניהול מודרני, היא מעוררת תחרותיות בריאה, פנים ארגונית ⊖ לשקיפות יש יתרון של מניעת שחיתות בתוך הארגון, אבל היא עלולה מנגד להביא לערעור יחסי עבודה ולאי יכולת לתגמל עובדים בעלי תרומה מערכתית ⊖ השקיפות תמנע מחברה לתת יתרון ללקוחות ראשוניים לוקחי סיכון או ללקוחות שתימחורם נמוך בגלל יתרון לגודל ⊖ המסקנה: שקיפות טוטאלית היא חרב פיפיות ועלולה להוביל לקריסה כלכלית של החברה ⊖

אחד הערכים הניהוליים המקבל בולטות גדולה בכינוסים, ולא רק כאלה של אחריות תאגידית, הוא נושא השקיפות. השקיפות בארגונים מועלית על נס כאילו היא מזור לחוליי הארגון ובמקרים רבים, היעדרה מעיד על ליקוי יסודי ומוסרי. "תהיו שקופים" מציעים לנו והארגון ישתפר פלאים.

אם נבחן את תהליך האופטימיזציה של החלטות בארגון, נגלה מהר מאוד כי לתזה הזאת אין בסיס ממשי. שקיפות במינון מסוים מעוררת תחרותיות ומייצרת הוגנות. במינון גדול מדי, היא עלולה לייצר הרעלה, ממש כפי ש-מים, שהם היסוד לחיים, בשתייה מרובה מדי, מייצרים 'הרעלת מים' נוכח אבדן האיזון במינרלים בגוף.

אשתמש בדוגמאות על מנת להמחיש את התועלת והנזק בשקיפות. עובדים אינם גורם ייצור הומוגני. עובדים שונים אמורים להיות מתוגמלים על פי מאמציהם. אם ניתן לעובד שמביא יותר תועלת, תגמול גבוה יותר, במקרים רבים זה עשוי לעודד עובדים אחרים להגדיל את

¹ מנכ"ל חברת תבור כלכלה ופיננסים

תפוקתם. ללא שקיפות כמובן, עובדים לא ידעו שבגין מאמץ גדול יותר, התגמול גדול יותר וללא שקיפות, הם לא ידעו מה מידת התגמול ועד כמה כדאי להם להתאמץ. לכן, החשדנות וחוסר האמון שיווצרו בהיעדר שקיפות יגרמו למורל נמוך ולחוסר מוטיבציה להגדיל תפוקות ואף יפגעו בתפוקה הנורמטיבית, בשל "תחושת הפראייר".

עד כאן הסיבות הטריטוריאליות למען השקיפות. כעת נמחיש את הצד האחר של המשוואה.

בכדורסל החלו לנהל סטטיסטיקה מעניינת. בנוסף לנתונים האישיים של כל שחקן, בודקים מה עשתה הקבוצה בעת היותו של השחקן על המגרש ובעת שהוא אינו על המגרש. כך למשל שחקן מסוים, שבעת שהוא על המגרש הקבוצה עושה בממוצע יתרון של 7 נקודות, לעומת המצב בו הוא אינו על המגרש, הקבוצה עושה 8- (מינוס שמונה) נקודות. הרי, גם אם השחקן עצמו לא קולע הרבה ולא לוקח הרבה ריבאונדים, יש בנוכחותו על המגרש כדי לתרום למשחק הקבוצתי. ייתכן והוא עושה פעולות הגנתיות, או מבצע פעולות חסימה לשחקני קבוצתו על מנת שיקלעו בנוחות ועוד פעולות שאינן נרשמות בסטטיסטיקה הרגילה.

במשחק הכדורסל ובחוקים הקיימים בספורט, יש צורך בשקיפות ולכן, מנהל קבוצה שירצה לשלם לשחקן כזה מחיר גבוה כמו כוכב שקולע הרבה נקודות, עלול לספוג ביקורת. לאנשים קל להתמודד עם נתונים כמותיים. לאור דוגמה זו, נבחן את המקרים המקבילים במשרד.

במשרד גמא במחלקה אלפא, עובדים 10 עובדים מקצועיים המבצעים עבודות ניתוח המוזמנות על ידי גוף אחר.

הבונוס לעובדים, מלבד שכרם הקבוע, נקבע על בסיס כמות הניתוחים שהם מבצעים.

כעת נבחן שני סוגים של הפרעות למדידה.

הפרעה א: הניתוחים אינם הומוגניים. יש גופים שהניתוח שלהם דורש הרבה יותר עבודה וחיפוש מידע לעומת גופים אחרים שאצלם מבנה הנתונים פשוט למדי.

הפרעה ב: הגופים המנותחים וגופים מועמדים לניתוח, מייצרים הרבה פניות טלפוניות, לשאלות וביורורים.

עובד א, הינו עובד מתוחכם וכאשר הוא מקבל את מכסת הניתוחים שעליו לבצע, הוא 'ממין החוצה' מקרים שנראים לו "קשים" ובתואנות שונות מבקש החלפות תיקים. עובד ב לוקח את כל התיקים "הקשים", מאחר והוא אינו רואה בהספק חזות הכל ומבחינתו המחלקה צריכה לספק ניתוחים לכל התיקים המגיעים אליה. בעת שמגיעים הטלפונים, עובד א, נוטה להתעלם ואילו עובד ב מרים את מרבית הטלפונים ועונה לפונים בסבלנות ומקצועיות, עניין שהוא בעל ערך רב לארגון. התוצאה בסוף החודש: ההספק הפורמאלי של עובד א, הוא גבוה לאין שיעור מזה של עובד ב והוא זוכה לתגמול גבוה ולשבחים. אבל עובד ב, הוא העובד שתרומתו לארגון גבוהה יותר. כעת נניח גם כי למעשה, מתוך 10 העובדים, 8 הם כמו עובד א, אחד נגדיר אותו כעובד ג, הוא משהו ממוצע בין א ל-ב ויש רק עובד אחד מסוג ב. המנהל יודע שללא תרומתו של עובד ב ועזרה מסוימת שמקבל מעובד ג, המחלקה לא תספק ניתוח איכותי לתיקים מורכבים ורמת השרות הנתפסת בידי הלקוחות החיצוניים, תרד פלאים.

המנהל ניסה כבר בעבר להסביר לעובדים את חשיבות החלוקה של תיקים קשים בין כולם, הן מבחינת חלוקת העומס והן מבחינה מקצועית. המנהל הסביר לכולם את חשיבות שרות הלקוחות. אבל בשורה התחתונה, התחרות מובילה את העובדים להתנהג כמו עובד א. התנהגות כזו היא התנהגות מתגמלת. העובדים בעיני עצמם גם רואים את עצמם כעובדים יעילים, שכן הם עומדים בנורמות ואף מגיעים לבונוסים יפים. כל ניסיון להבהיר להם כי התנהגותם פוגעת בארגון, אינה נתפסת באופן אמיתי, כל עוד אין בפועל פתרון. יחד עם זאת, לעובדים יש נטייה להמעיט בערכם של עובד ב ועובד ג שהספקיהם הפורמאליים נמוכים. המנהל יכול לציין את תרומתם ולהעלות אותם על נס, אבל אם כעת יודיע כי הוא מתגמל אותם כמו כל עובד אחר מסוג א, ואולי אף יותר, תיווצר תופעה גרועה הרבה יותר. בשלב הראשון חלק מהעובדים מסוג א, יקטינו את התפוקות שלהם ויתחילו לטעון כי מגיע להם יותר מאחר והם תורמים למערכת. מאחר והתפיסה העצמית שלנו היא סובייקטיבית, הטענות האלה לא ישקפו בהכרח זדון או שקר מכוון, אלא הונאה עצמית ותפיסה² לא נכונה.

אי הנחת שתיווצר בשל העובדה שיש כאלה המקבלים תוספת ללא ביצועים כמותיים, לעומת אלה שאינם מקבלים, תגרום לחוסר שקט במחלקה ולאובדן התפוקות היעילות של לפחות מקצת האנשים וכתוצאה מכך ליחסי עבודה עכורים ולהפסדים.

הפתרון במקרה הזה מחייב את המנהל לשוחח עם עובד מסוג ב ולהראות לו כי הוא מעריך את תרומתו, לתת לו בונוס שישקף תרומה זו, אך לעשות זאת בתיאום עם העובד באופן דיסקרטי, גם תוך שיתוף עמדות עם עובד זה. יש לציין כי עובד הנוהג כמו עובד ב, הוא גם מועמד טוב יותר מעובדים אחרים להתקדם בשלבי הניהול, מאחר ויש לו תפיסה מערכתית ואחריות מחלקתית כוללת והוא מעדיף אותה על טובתו האישית, אפרוירי. בסופו של דבר לא ניתן להתעלם מתרומתו ויש לתגמל אותה, אולם אין מנוס מעשיית הדבר באופן שאינו גלוי וידוע לכל העובדים האחרים במחלקה, בגלל התופעות של התפיסה הסובייקטיבית העצמית המוזכרת לעיל.

סוגיה אחרת היא מו"מ עם לקוחות. שקיפות פירושה מחיר אחיד ללקוחות הרוכשים את אותו מוצר או שירות. אבל האומנם מחיר אחיד משקף הוגנות מסחרית והגיון כלכלי? התשובה היא כמובן שלא. נטייה פופוליסטית שאינה מבוססת על הגיון כלכלי, גורסת כי סוחרים או



יצרנים חייבים לספק לכולם את אותה סחורה באותו מחיר. בואו ונמחיש מדוע הטענה הזו שגויה מבחינה כלכלית.

1. **סוגיית הסיכון** - נניח שאדם רוכש שרות בנקודת זמן מסוימת. בשלב ראשוני זה, השרות אינו מוכר ואיכותו לא ידועה. הרוכש לוקח סיכון גדול. המשווק מחליט אם כן לפצות את הרוכש בשל הסיכון שלקח בהיותו ראשון ונותן לו הנחה גדולה. למעשה ההנחה הינה כל כך גדולה שאם הספק יספק לכל לקוחותיו את המוצר או השרות באותו מחיר כמו ללקוח הראשון, הוא יפסיד כסף. מאידך, אם הלקוח השני ידע כמה שילם הראשון והשלישי ידע כמה שילם השני, הם לא יסכימו, כל אחד בתורו, לשלם את המחיר המבוקש (תופעת העיגון בכלכלה התנהגותית ידועה). כאשר אין מידע ממשי על ערך השרות או המוצר, או כשלא ניתן להעריכו בצורה בלתי תלויה, אנו מחפשים עוגנים ומחיר קודם מהווה עוגן טוב. הדרך היחידה להגיע למחיר המשקף את עלות הייצור עם רווח מסוים, היא להסתיר את המחיר ששילם הראשון, השני וכן הלאה ולאפשר ללקוחות שונים לשלם מחיר גבוה יותר, ככל שהסיכון יורד.

2. **סוגיית ההוצאות הקבועות** - היבט אחר של הצעקנות הצרכנית היא למה לקוחות גדולים משלמים פחות. מבחינה כלכלית, אין בכך שאלה כמעט. בכל עסקה יש מרכיב של הוצאות קבועות. בכל סדרת ייצור להזמנה הגדולה יש יתרון מבחינת הייצור ומבחינת תהליך המכירה. דווקא מחיר קבוע לכל הזמנה, מהווה הפלייה לרעה במונחים של עלות המוצר ועלות העסקה, כלפי ההזמנות הגדולות שעלותן הבסיסית ליחידה, נמוכה יותר. גם כאן, עצם הגילוי של המחיר, מייצר לחץ על היצרן בשעה שהמחיר צריך להיקבע על פי כוחות השוק ותועלת הצרכן. הצרכן צריך לשקול האם במחיר נתון כדאי לו או לא כדאי לו לרכוש את המוצר או השרות. אבל מחיר של המוצר שסופק לצרכן אחר לא צריך להיות חלק מהשיקול של הקונה.

המסקנה העולה מהדוגמאות שתוארו היא ששקיפות מלאה עלולה לפגוע במקרים מסוימים, ביחסי העבודה הפנימיים, במרקם חלוקת העבודה הלא סימטרית בין עובדים שונים, בנכונות של לקוחות לקחת סיכונים כלקוחות ראשונים וביתרון התמחירי שיוצרים לקוחות גדולים לעומת לקוחות קטנים. תופעות כאלה גורמות להפסדים לארגון ולעיתים עד כדי ערעורו מבחינה כלכלית וארגונית. לכן עמימות בגבולות נחוצים, תוך קיום איזון הכרחי עם ביקורת על ההנהלה, חיונית לארגון חפץ חיים.