

פרשת מכוניות פינטו שעלו באש ואתיקה אישית: ניתוח תסריט של הזדמנויות מוחמצות

דניס א. ג'ויה

זהו סיכום מתורגם של המאמר המקורי. הסיכום מתמקד בהיבטים האישיים של הפרשה ומתפרסם כאן באישור הוצאה לאור. המאמר סוכם עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים על ידי קרן ליפניסקי-קלע, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל. הציטוטים תורגמו על ידי דורית אתר.

בקיץ 1972 הצטרף דניס א. ג'ויה (כיום פרופסור חבר להתנהגות ארגונית במחלקה לניהול וארגון במכללת Smeal למנהל עסקים, באוניברסיטת פנסילוניה סטייט שבארה"ב) למטה הראשי של חברת פורד מוטור בדירבורן משיגן, ובכך הגשים חלום של שנים רבות לעבוד בלב תעשיית הרכב. כמנהל קריאות שירות (recall) של מכוניות פגומות היה ג'ויה מעורב בשלביה המוקדמים של הפרשה הידועה של מכוניות פורד פינטו שהיו עולות באש בתאונות ואשר גרמו למותם של עשרות עד מאות אנשים עד הורדתן מהכביש. ג'ויה מציג במאמר המסוכם כאן את נקודת המבט שלו על האירועים ואת סביבת ההחלטות שבתוכה פעל ומנסה להסביר את הגורמים שהביאו אותו כאדם מוסרי להחליט החלטה הנתפסת כיום כדוגמא מובהקת להתנהגות תאגידית בלתי-אתית. ההסבר המרכזי של ג'ויה הינו שהנטייה של עובדים בתוך ארגון להתבסס על סכמות תסריטים שמנחות את פעולתם, מונעת מהם לבחון את הבעיות במונחים אתיים.

מצטרף למרוץ – רקע אישי

כאשר ג'ויה סיים את לימודי ה-MBA שלו ונכנס לפורד הוא ראה בעצמו בחור מוסרי ובעל מערכת ערכים בלתי מתפשרת והיה מלא ביקורת כלפי דרך ניהול העסקים בעידן ההוא וחוסר האתיקה של תאגידים:

"הם (חבריו) היו המומים ממש כשהסכמתי לקבל את הצעת העבודה מפורד, לכאורה אחת המוציאות לפועל הבולטות של אותם מעשים שגינתי. השבתי להם שזוהי אסטרטגיה מושלמת, בטענה שיהיה לי סיכוי רב יותר להשפיע על שינוי חברתי בעסקים אם אעבוד מאחורי הקלעים מבפנים, ולא כקול מוכיח מבחוץ. היה לי ברור שמישהו צריך לנער את החברות הזחוחות הללו ולעורר אותן להתנהגות אחראית חברתית. אני בהחלט התכוונתי לתרום את חלקי. חוץ מזה, אהבתי מכוניות".

התפקיד של ג'ויה היה מאתגר והשכר מצוין ועד מהרה שקע כל כולו במשחק ונעשה מעורב כל כולו בעבודה. בקיץ 1973 התמנה למנהל קריאות שירות מהשטח (Field Recall Coordinator) של פורד – תפקיד במסגרתו היה אחראי על התיאום התפעולי של כל הפעילות לקריאות שירות המתבצעת באופן שוטף, וכן על מעקב אחר מידע נכנס לצורך זיהוי בעיות מתפתחות. בתוך קריאות השירות הסוג הקריטי ביותר היה הקריאות מטעמי בטיחות – אלה שעלתה מהן אפשרות של גרימת פגיעה או מוות ללקוח.

פרשת פינטו: רקע ברמת התאגיד

בשנת 1970 השיקה פורד את ה"פינטו", מכונית קטנה שנועדה להתחרות עם המכוניות האירופיות ועם נוכחותם המאיימת באופק של יצרנים יפנים. החברה עשתה הכל כדי להוציא את המכונית לשוק בזמן הקצר ביותר האפשרי ולשמור על מחיר ומשקל נמוכים. בדיקות התנגשות שגרתיים גילו שהרכב נוטה להתקלח בהתנגשויות מאחור במהירות נמוכות, אך תהליכי הייצור המשיכו ללא שינוי על מנת לעמוד ביעדים. בהדרגה התחילו להתגלות מקרי מוות ופציעות קשות בשריפה כתוצאה מתאונות של פינטו. פורד העריכה שעל מנת לתקן את התקלה יש לבצע שינוי הנדסי פשוט יחסית אך החליטה לא לבצע תיקון בייצור על בסיס החלטה המבוססת על שיקולי עלות-תועלת. תחקיר עיתונאי גדול חשף את הפרשה ואת הניתוח הקר של מחיר חיי אדם שהחברה התבססה עליו. רק בשנת 1978, לאחר ביקורת ציבורית רבה ומשפט מתוקשר שבו הואשמה בהריגה ברשלנות, חדלה פורד מלייצר את הפינטו. (מידע רחב יותר על הפרשה מנקודת המבט של הפירמה ניתן למצוא במאמר המלא וכן במאמרים הרבים שעסקו בנושא).

מכוניות פינטו מניסיון אישי

תפקידו של ג'ויה כמנהל תיאום קריאות שירות דרש טיפול בכמות עצומה של מקרים. אחד מתוך למעלה מ-100 מקרים שבהם טיפל היה דיווח על בעיית בטיחות חדשה הקשורה למכוניות פינטו שנדלקות ונשרפות עד היסוד בתאונות של פגיעה מאחור במהירויות נמוכות מאוד. מספר הדיווחים על הנושא היה למעשה קטן מאוד, אולי מפני שבתחילה לא הניחו שיש תקלה ברכיב כלשהו (נתוני בדיקות ההתנגשות עדיין לא היו חשופים בשלב זה). תפקידו של ג'ויה היה עמוס-מידע מאין כמוהו ובתוך המורכבות והקצב האדירים של עבודת המעקב אחר מספר כה גדול של קריאות שירות פעילות או פוטנציאליות ג'ויה זיהה את הבעיה בפינטו כבעיה יחסית קטנה. "במשרד הזה כל דבר הוא משבר" אמר לו אחד מעמיתיו – "יש לך זמן לכבות רק את השרפות הגדולות ולירוק על הקטנות". כדי שמקרה מסוים יתויג כבעיה צריך היה שתהיה לו שכיחות גבוהה או שיהיו גורמים אחרים שאפשר לאתרים באופן ישיר. ("למעשה, "בעיה" הייתה מילה ששימושה הפומבי נאסר על ידי המחלקה המשפטית באותו זמן, אפילו בעדכוני שירות, מפני שהשתמעה ממנה הודאה באשמה מצד החברה. "מצב" היה המונח המותר"). למרות דיווח אחד מהשטח שהוכנס לתיק והיה מלווה בתמונות מפורטות ומזעזעות של שרידי פינטו שרופה שמספר אנשים מצאו בה את מותם, הממצאים לגבי הפורד פינטו בשלב זה לא סומנו כמקרה מיוחד ולא התאימו לדפוס המצדיק קריאת שירות.

הדיווחים על הפינטו המשיכו לטפטף, אם כי בקצב כה איטי שהם לא באמת משכו את תשומת הלב של מישהו יחסית לבעיות בטיחות אחרות ודחופות יותר. יום אחד ראה ג'ויה מכונית מעוכה ושרופה במחסן של פורד שאליו היו מובילים רכיבים ומכוניות עם בעיות לצורך בדיקה וניתוח (מקום שהיה ידוע כ"חדר הזוועות" על ידי כמה מהאנשים שעבדו שם). "הבחילה שעלתה בי למראה הענק השרוף הזה הייתה מיידית ועמוקה. כעבור זמן קצר, ולמרות העובדה שתיק הדוחות היה קטן מאוד, המלצתי להעלות את מקרה הפינטו לבדיקה ראשונית ברמה מחלקתית, כדי לבחון את האפשרות להוציא קריאת שירות. לאחר סבב הדיונים הרגיל בדבר קריטריונים וצידוקים לקריאת שירות, כולם הצביעו נגד המלצה על המהלך – ואני ביניהם. המקרה לא התאים לדפוס של סטנדרטים המחייבים קריאת שירות; לא היו ראיות חותכות לפגם כלשהו במכונית, כך שהמקרה היה פשוט בעצם. זו הייתה החלטה עסקית נכונה, אפילו אם אנשים עלולים למות".

מאוחר יותר נודע בפורד על ממצאי מבחני ההתנגשות, מה שהעלה את האפשרות שייתכן כי אכן קיימת בפינטו בעיה המצדיקה קריאת שירות, ומידע זה הוביל לבדיקה נוספת של המקרה במשרד של ג'ויה. יכולת השרידות של הפינטו בתאונה עם פגיעה מאחור לזו הושוותה לזו של מכוניות קטנות אחרות של המתחרים והשוואות אלה גילו כי הפער בין הפינטו למכוניות מתחרות לא היה דרמטי במידת המעכה שספגו בהתנגשויות ובמונחי מהירות הניקוב האפשרית של מכל הדלק וכי "הפינטו הייתה בסך הכול הגרועה ביותר בקטגוריה גרועה". ג'ויה מעיד כי על סמך בדיקה זו היה קשה לו להצדיק קריאת שירות למכוניות שהן בעצם דומות בהתנהגותן למכוניות אחרות על הכביש ולכן שוב כלל עצמו בקבוצת מקבלי ההחלטות שהצביעו לא להמליץ לדרגים הגבוהים בארגון על קריאת שירות.

"בשנים שחלפו מאז החלה מעורבותי בפרשת פינטו", כותב ג'ויה, "הפכתי בראשי שוב ושוב לגבי תפקידי בפרשה. אף שרוב הפעולות הבעייתיות מבחינה אתית שצוינו בעיתונות קשורות למשיכת הזמן המכוונת מצדה של פורד, לאחר שהיה ברור שהפינטו הייתה פגומה – כך שמהלכים אלה התרחשו אחרי שסיימתי את מעורבותי בפרשה ובחברה – אני עדיין תוהה לגבי חלקי באשמה. מדוע לא ראיתי את חומרת הבעיה ואת ההשלכות האתיות שלה? מה קרה למערכת הערכים שהבאתי עמי לפורד? האם היה עליי לפעול אחרת, לאור מה שידעתי אז?"

מה קרה כאן? - סכמות של תסריטים

ג'ויה אינו מנתח את האירועים ניתוח אקדמי מקובל אלא בוחר להתמקד באופן סלקטיבי וסובייקטיבי במחשבות שלו על הגורמים לסיטואציה. הוא מנסה לענות על שתי שאלות: "ראשית, כיצד יכול להיות שמערכת הערכים שלי עשתה "סלטה לאחור" שכזאת בתוך תקופה קצרה יחסית של שנה-שנתיים? שנית, כיצד יכול להיות שכשלת לעשות מעשה אל מול בעיית בטיחות ברורה לעין, כאשר הייתי בעמדה האידיאלית לעשות זאת?"

ג'ויה מאמין, על סמך ניסיונו האישי ומספר שנות עיסוק בנושא של קוגניציה חברתית בארגונים, שההסבר המתאים להתנהגות שלו בשלבים הראשונים של פרשת הפינטו קשור לנושא של יצירת ידע סכמטי מתוסרט. סכמות (*schema*) הינן מבנים קוגניטיביים אשר מתבססים על למידה קודמת שהביאה לידי גיבוש ידע מאורגן ומשמשים כתבניות לטיפול במידע חדש שנכנס. הסכמות מאפשרות לפרש מידע ואירועים חדשים ללא מאמץ וגיבושן שולל את הצורך בפעולה קוגניטיבית אקטיבית נוספת. תסריט (*script*) הוא סוג של סכמה המכוונת למטרה מסוימת, ומכילה את הידע בדבר הפעולות ההולמות שיש לנקוט במצבים ובהקשרים ספציפיים. תסריטים מתאפיינים ביכולתם לספק בו-זמנית מסגרת קוגניטיבית להבנת מידע ואירועים, לצד הכולנה להתנהגות הולמת לטיפול בסיטואציה שעל הפרק ובכך הם מקשרים בין ההכרה לפעולה. התסריטים, כמו כל הסכמות, פועלים על סמך אבות-טיפוס, שהם ייצוגים מופשטים המכילים את התכונות או המאפיינים העיקריים של קטגוריית ידע נתונה (לדוגמה, "בעיות בטיחות"). אבות-טיפוס של תסריטים (Protoscripts) מתפקדים כתבניות מוכנות מראש, שכל מידע נכנס נבחן כנגדן. כאשר רואים דפוס במידע הנכנס שתואם כללית את התבנית הקשורה לתסריט נתון, זהו איתות כי אין צורך בחשיבה וניתוח אקטיביים. בנסיבות כאלה, ניתן להוציא לפועל את התסריט הקיים כולו ולממשו באופן אוטומטי ובלתי מודע, על פי רוב מבלי להתאים את תגובתנו להבדלים דקים בדפוס המידע שעשויה להיות להם חשיבות.

לאור מורכבות העולם הארגוני, ניסיון לטפל בכל מקרה ספציפי של בעיות כמקרה ייחודי, המחייב עיון מחשבת, היה מייצר עבודה מנטלית רבה ועלול להביא לשיתוק קוגניטיבי. יצירת סכמות או תסריטים של ידע טומנת בחובה יתרון משמעותי בעיבוד מידע מאחר ומקבל החלטות אינו נדרש לחשוב באופן אקטיבי על כל מופע חדש של מידע, מצבים, או בעיות, אלא להתבסס על צורת הטיפול שכבר גובשה מראש ושמורה בזיכרון האישי או הארגוני. בנוסף, לאור העובדה שהופעתו של מידע חדש באמת היא נדירה יחסית, מעצם מהותו עיבוד תסריטים הוא מצב ברירת המחדל של הקוגניציה הארגונית. לכן אפילו חברי ארגון שהינם מלאי כוונות טובות מארגנים מידע בסכמות.

ידע מתוסרט כרוך במחיר. תסריטים עלולים לגרום לאנשים להתעלם ממידע קיים שחורג מהתסריט ובנוסף, להשלים פערים של מידע חסר על ידי מאפיינים צפויים שמספק התסריט. תסריטים מציעים אפוא הסבר הגיוני לתופעה שמקבלי החלטות מנסים (ואולי במיוחד מקבלי החלטות מנוסים) נוטים להתעלם ממה שאחרים היו מפרשים כגורמים ברורים לעין בקבלת החלטה. המבט המתוסרט מעצב את קובעי החלטות כמי ש"מנווטים בטייט אוטומטי" וזקוקים למידע חדש או בלתי צפוי במידה ניכרת על מנת שינער אותם ויניע אותם למצב פעולה חשיבתי.

תפיסה ותסריטים בפרשת מכונות הפינטו

להמחשת הנושא, ג'ויה בוחן את המצב שלו בשלבי הטיפול המוקדמים בפרשת השרפות במכונות פינטו לאור תיאוריית התסריט. כאשר התחיל להגיע אליו הטפטוף הראשון של דיווחים מהשטח שעשויים היו להצביע על בעיה משמעותית בפינטו, הדיווחים היו דומים במהותם לרבים אחרים שעמם התמודד באופן שיגרתי (ואליהם התייחס בביטול). הרמזים הללו התאימו לאב-טיפוס של "תאונות רגילות" ולא לאב-טיפוס הרלוונטי לאירועי משבר וכתוצאה מכך הוא התעלם מהם לחלוטין.

ההתעלמות מרמזים בלתי אופייניים הייתה בוטה יותר גם בגלל אופי התפקיד שלו. עומס המידע האדיר שאפיין את התפקיד, כמו גם הקצב הקדחתי שלו, כפו למעשה הסתמכות רבה יותר על תגובות מתוסרטות. הדרך היחידה להתמודד עם דרישות התפקיד ועם כמות המידע שיש לטפל בו היא באמצעות הסתמכות על שיטה אוטומטית של עיבוד סכמטי להערכת תשומת הלב הנדרשת למקרה מסוים.

גם החנקת הרגש המעורבת בתפקיד זה השפיעה על החשיבה התסריטית. המפגש היומיומי עם סיכונים והצורך לבצע את העבודה ביעילות לא הותירו מקום רב לרגש. קיומו של מרכיב רגשי, עשויה הייתה ליצור קצר בעיבוד התסריט השגרתי, אך הרגש הפך למרכיב בלתי נגיש בכל תסריט של תפקוד בעבודה. ג'ויה מתאר את המקרה האחד שבו הרגש חדר את תסריט הפעולה והוא כאשר ראה את הרכב השרוף במחסן ההחזרות. אירוע זה היה כה עוצמתי, שהוא עורר אותו להעלות את המקרה לבדיקה ראשונית (במונחים תיאורטיים, הוא עורר אותו קוגניטיבית "לתייג" את המקרה של פינטו כמקרה מובחן בפוטנציה, או

כמקרה שאינו תואם את האב-טיפוס הרגיל). אולם, שאר אנשי המחלקה לקריאות שירות שהיו שותפים לתהליך הבדיקה לא היו שותפים לחוויה הרגשית ולכן פעלו מכוח תסריטיהם ותהו מדו העלה בכלל את התקרית. כתוצאה מהאופן שבו תפסו את המצב שאר חברי המחלקה, ובתהליך של הבנייה חברתית, "התעשת" ג'ויה והסכים בסופו של דבר עם עמיתיו שאין סיבה להוציא קריאת שירות.

כיצד השתנו, לכאורה, הערכים של ג'ויה בתוך פרק זמן של פחות משנתיים? ג'ויה טוען שהתסריטים שהיו מזוהים עם התפקיד השפיעו עליו הרבה יותר משהשפעתו אני על התפקיד. "קודם שהגעתי לפורד, הייתי ודאי טוען בחריפות שלפורד הייתה חובה אתית לבצע קריאת שירות. לאחר שעזבתי את פורד, אני טוען ומלמד היום שלפורד הייתה חובה אתית לבצע קריאת שירות. אולם בשעה שהייתי שם, לא ראיתי לתפיסתי מחויבות חזקה לבצע קריאת שירות ואינני זוכר שהיו לפרשה מאפיינים אתיים כלל. זו הייתה החלטה פשוטה מאוד, שהונעה על ידי תסריטים דומיננטיים ביחס לזמן, למקום, ולהקשר".

אתיקה ותסריטים – לאן?

ג'ויה מעמיד בספק את רוב המודלים של קבלת החלטות אתיות בארגונים, אשר מניחים במשתמע שאנשים מזוהים וחושבים על דילמה מוסרית או אתית כאשר הם ניצבים מולה. בעיניו המקרה השכיח הוא כזה שבו נציגי הארגון לא מודעים להשלכות האתיות האפשריות של הבעיה העומדת מולם. אם המקרה נוגע לסוג מוכר של בעיות או סוגיות, סביר שהוא יטופל באמצעות מבנים או תסריטים קוגניטיביים קיימים – תסריטים שתוכנם הקוגניטיבי באופן טיפוסי אינו כולל מרכיב אתי.

כיצד ניתן להפנים שיקולים אתיים כחלק מן התסריט שבו משתמשים להבנה ולפעולה? ג'ויה ממליץ לפתח תסריטים חליפיים באמצעות למידה או הכשרה מקצועית המתמקדות על חשיפה למידע או למודלים המעמידים שיקולים אתיים במרכזם בצורה מפורשת. לדעתו יש לכלול את האתיקה בתיאורי תפקידים, בהדרכות לפיתוח מנהלים, באימון אישי (מנטורינג) וכו'. טקטיקות נכונות לתיקון תסריטים כרוכות בלמידה או הדרכה המתמקדות על דוגמאות של "חריגה מהתסריט". חברי הארגון חייבים להיחשף לחוויות מתווכות או אישיות שמשבשות את הידע הפנימי שלהם לגבי הפעולה ה"הולמת", כדי שיוכלו ליזום שינוי בתסריט. כאשר משתמשים בהדרכות בתרחישי אימון, ובמיוחד משחק תפקידים, המציגים רצף אירועים צפוי שבמהלכו מתרחשת הפרעה המחייבת התייחסות ספציפית לסוגיות אתיות, מקבל המידע יכול לתייג זאת כאירוע הדורש את תשומת לבו. בטקטיקה זו, קובעים צומת החלטה בתסריטים המתוקנים שאומרת לאדם הפועל: "עכשיו תחשוב". אסטרטגיות מסוג זה של חריגה מהתסריט מאפשרות לשנות מבנים קוגניטיביים קיימים כדי לתת מקום למחזורים החיוניים של עיבוד אוטומטי ומבוקר.

במקום להתמקד בדברים שאליהם שמים אנשים את לבם, ייתכן שנוכל ללמוד יותר מן הדברים שאליהם הם לא שמים לב. אף שבמבט לאחור, תוצאות הפרשה נושאות מאפיינים אתיים ברורים, הסכמות שהניעו את התפיסות ואת המעשים שלי אז מנעו את בחינת הבעיות במונחים אתיים מפני שהתסריטים לא כללו ממדים אתיים. ההשלכות הפילוסופיות והאתיות של הקצאת ערך כספי לחיי אדם או להטלת מום באדם, לא היוו שיקול משמעותי בקבלת ההחלטה. קובעי ההחלטות בארגון לא בהכרח חסרים סטנדרטים אתיים; הם פשוט מעבדי מידע בלתי מושלמים שנכשלים להבחין בהשלכות האתיות של הדרך הרגילה לטיפול בבעיות. ממדים אתיים לרוב אינם מהווים מאפיין מרכזי של המבנים הקוגניטיביים המניעים קבלת החלטות. תידרש התמקדות משמעותית על הממד האתי של התרבות התאגידית, כמו גם ניסיונות גלויים של שימת דגש על אתיקה בחינוך, בהדרכה, ובקבלת החלטות, על מנת שארגונים ישנו את התסריטים הטיפוסיים שלהם ויכללו בהם את המרכיב האתי המכריע בחשיבותו.