

שיעור מס' 5

עסקים כרגיל? / קרן ליפינסקי-קלע

"כשהתותחים רועמים המוזות שותקות" אומר המשפט המפורסם, אבל מה לגבי הקופות הרושמות, האם גם הן משתקות בעיתות מלחמה? עסקים רבים צריכים להמשיך ולעבוד גם בתוך שאון הטיילים והסירנות ברמות שונות של סיכון ושל מתח ובמציאות שמייצרת דילמות רבות. איך מנהלים ומנהיגים בתוך מציאות כזאת ואיזו אחריות יש לעסקים כלפי העובדים, הלקוחות והקהילה שלהם במצבי חירום או תקופות משבר לאומי כמו זאת שאנחנו חווים כעת?

השיעור שלנו היום אמור היה לפי הסילבוס לעסוק בקיימות ובסביבה, אבל כשהתיישבתי לכתוב אותו, בעיצומו של מבצע "עמוד ענן" הרגשתי שזה לא הנושא המתאים לדון בו ושנחנו לא יכולים להתעלם לגמרי מהמצב ולהעמיד פנים שהכל כרגיל. במקום זה, בחרתי לחקור יחד איתכם וללמוד מתוך ההתנסות העכשווית שלנו מה עסקים יכולים וצריכים לעשות ברגעי משבר חברתיים או לאומיים וכיצד העקרונות של אחריות חברתית מיושמים בתקופות כאלה (הנושא הזה יחליף את נושא הבחירה שאמור להופיע בשיעור השמיני).

תוכן העניינים:

1. לנהל בעיתות משבר לאומי

2. הרבה שיתוף, מעט בולשיט – ניהול עובדים בשעת חירום

3. להיות שם בשבילם – שירותים ומוצרים חיוניים

4. לא מחלקים קופונים בלוויה – פרסום וקידום מכירות

5. סיכום

לנהל בעיתות משבר לאומי

אנחנו הישראלים אוהבים לומר שבזמנים של מלחמה ומצוקה אנחנו מתגלים במיטבנו. למען האמת, נראה שזאת לא תופעה שמאפיינת דווקא את הישראלים (אולי זה פשוט בולט יותר על רקע הגסות, האטימות והאגרסיביות שבה אנחנו מתנהגים בזמנים של שקט). משברים באמת נוטים להוציא מאנשים את הטוב שבהם ואת הרע שבהם בצורה בולטת מהרגיל,

וכנראה שגם עסקים מתגלים ביופיים או בכיעורם בסיטואציות משבריות. משבר לאומי או קהילתי, כמו מלחמה, התמודדות עם אסון טבע, שריפה וכדומה, מחייב עסקים לקבל החלטות בזמן קצר ולפעול ברגישות ותוך התחשבות במצב ובמחזיקי העניין השונים שמושפעים ממנו. החלטה שגויה בתקופה כזאת עשויה להיות בעלת השפעה מרחיקת לכת הרבה יותר מאשר בימים רגילים ואילו עשיית הדבר הנכון יכולה להשאיר חותם חיובי ארוך טווח.

לעסקים תפקיד חשוב בתוך משברים לאומיים: כארגונים שמעסיקים עובדים הם עשויים להיות גורם חשוב במתן הדרכה, מידע ותמיכה, כספקים של מוצרים ושירותים שונים הם יכולים לסייע באספקת משאבים חיוניים בשעת חירום עבור צרכנים ועבור הקהילה (תשתיות, בניין, ציוד ביטחון, מזון, מים וכדומה), וכגופים חזקים הם מחזיקים לעיתים במשאבים כספיים ותפעוליים המאפשרים לסייע לרשויות בטיפול בבעיות. האופן שבו עסקים נוטלים על עצמם תפקידים אלה משתנה מארגון לארגון ובהתאם לנסיבות. השאלה האם עסק התגייס לטובת עובדיו, לקוחותיו והקהילה בעת משבר ובאיזה אופן הוא עשה זאת יכולה להשפיע על היחס כלפיו והמוניטין שיצור לעצמו בטווח הארוך.

לא קיימים הרבה מחקרים אקדמיים אשר עוסקים בתפקיד המיוחד של עסקים בתוך משברים קהילתיים או לאומיים ונראה שיש מקום להוסיף ולחקור סוגיה זאת, בעיקר בתוך המקרה הספציפי של החברה הישראלית וההתמודדויות המיוחדות שלה. השיעור של היום לא יתבסס ברובו על ידע אמפירי אלא על רשמים מתוך הניסיון האמריקאי והקנדי שנצבר מאסונות טבע ואסונות מעשה ידי אדם כמו סופות הוריקן ואסון התאומים. מתוך הדוגמאות בעולם ננסה להפיק כמה לקחים ומסקנות ביחס לתפקיד עסקים בתקופה הנוכחית ובאירועים דומים ובעיקר נתמקד בניהול הקשר עם עובדים ועם לקוחות בתקופות כאלה.

הרבה שיתוף, מעט "בולשיט" – ניהול עובדים בשעת חירום

אחת השאלות המרכזיות בשעת חירום היא האם ממשיכים לשדר "עסקים כרגיל" או מתגמשים בהתאם למצב. הדילמה הבסיסית ביותר בהקשר זה, היא האם להשאיר את העסק פתוח או לסגור. דילמה זאת, [כפי שטוען ד"ר כריס מק'דונלדס](#), יועץ ומרצה לאתיקה עסקית מאוניברסיטת ריארסון בטורונטו, דורשת מציאת איזון בין הצרכים של מחזיקי עניין שונים: צרכי הביטחון של העובדים, הצורך של לקוחות להמשיך ולקבל שירות, המחויבות כלפי הקהילה ועוד. הדילמות שמתעוררות במצבים כאלה אינן פשוטות והן מהוות מקרה קצה של סוגיית האחריות החברתית והאיזון בין מחזיקי עניין שונים. גם אנחנו, כמוסד אקדמי, נתקלנו בשאלה הקשה האם נכון לפתוח את הקמפוס. מצד אחד, השארת הקמפוס

פתוח בימים כאלה עוררה חשש לשלומם של העובדים והתלמידים שצריכים להגיע אליו ולשהות בו, ומצד שני סגירה של הקמפוס היא צעד חריג שעלול לשדר מסר שלילי ולפגוע מוראלית גם בעיר ראשל"צ שאנחנו חלק ממנה. בסופו של דבר נסגר הקמפוס ליום אחד ואחר כך שב ונפתח, על פי הנחיות פיקוד העורף. תגובה שהופיעה בפייסבוק ביחס להודעה של פרופ' אורן קפלן, דיקאן ביה"ס למונהל עסקים, על סגירת הקמפוס ביום שישי האחרון, מייצגת את הביקורת האפשרית ביחס להתנהלות זאת: "משך כל מלחמת השחרור לא השביתה האוניברסיטה העברית בירושלים את הלימודים אף לא ליום אחד וזאת חרף העובדה שחלק ניכר מתלמידיה ומוריה היו לוחמים מגויסים והקרבות ניטשו ליד הקמפוס. החלטת ההנהלה האמיצה של המסלול האקדמי המיכללה למונהל (ולא של פיקוד העורף) מביכה". באופן אישי, אני מאמינה שהנושא של לקיחת אחריות על שלומם וביטחונם של עובדים וסטודנטים עומד מעל לכל שיקול של מוראל לאומי או הפגנת עוצמה ושכאשר יש ספק עדיף ללכת על בטוח (מה דעתכם?). יחד עם זאת, התגובה החריפה והבוטה ממחישה כיצד פעולה של סגירת עסק יכולה להיתפס אצל חלק מהציבור.

הדילמות לא נגמרות רק בשאלה אם לפתוח או לא לפתוח, אלא גם איך להתנהל בתוך המציאות השונה ועד כמה לעשות התאמות למצב. למשל, האם מחייבים עובדים לעבוד או שמשאירים את הדבר לבחירתם מבלי לקנוס בימי חופשה את מי שנעדר. במצבי חירום חלק מהעובדים מתקשים פיסית להגיע בגלל קשיי תחבורה, מעבר למקום מגורים חלופי, שירות מילואים, צורך להיות עם הילדים או סיבות אחרות. אחרים יכולים להגיע פיסית אבל מתקשים להתרכז בעבודה. גם כאן הרצון להתחשב בצרכי העובדים עומד במקרים רבים מול הצורך להמשיך ולהפעיל את העסק כסדרו ולספק ללקוחות את מה שנדרש. וכידוע, גם אנחנו במכללה תהינו האם ממשיכים לנהל שיגרת לימודים רגילה ודורשים מסטודנטים להתרכז בכתיבת מטלות וממתרגלים להתרכז בבדיקתן בתוך המציאות הדי הזויה, בוא נודה, או שנותנים הקלות שונות, כפי שבאמת קרה.

מעבר לשאלות היותר טכניות, של האם עובדים ובאיזה היקף, צריך לתת את הדעת על סוג התקשורת שמתנהלת בין ההנהלה לעובדים בתוך המצב המשברי. איך מתקשרים לעובדים את ההחלטות שמתקבלות ובאיזה אופן משתפים אותם בהן. אם דיברנו על עיקרון השיתוף והדיאלוג כעיקרון מנחה של תפיסת האחריות החברתית של עסקים, הרי שבמצבי חירום יש לכך משנה תוקף. למעשה, התקשורת הבינאישית כל כך חשובה במצבים כאלה עד שהיא יכולה ליצור את ההבדל שבין משבר לטראומה. בשפת היום-יום אנחנו נוטים להפריז בשימוש במילה טראומה אבל למעשה מדברים על מצב של משבר. משבר הוא תקופה קשה שאנחנו מתמודדים איתה ויוצאים בסופו של דבר לרוב מחוזקים יותר, לעומת טראומה, שהיא

אירוע קיצון שמערער את תחושת העצמי ויוצר קטיעה ברצף הרגיל של הזמן והאישיות. תחושת הניתוק מאחרים והיעדר השליטה הם גורמים מרכזיים בהיווצרותה של טראומה. ג'ודית לואיס הרמן, מחברת "טראומה והחלמה"¹, מציינת כי מעבר לאופי האירוע, מה שיכול להשפיע על התפתחותה של טראומה וההפרעות הנלוות אליה הוא מידת הקשר החברתי והיזמה האישית שהתלוו לאירוע הטראומטי. אנשים שהצליחו ליצור קשר אנושי בתוך אירוע קשה ושהצליחו לפעול בצורה אקטיבית וכך לשמר תחושה של שליטה עתידים לפתח פחות תסמינים טראומטיים מאלה שנשארו מבודדים או פסיביים. לכן, חשובה כל כך יצירת תחושה של קשר ושיתוף עם העובדים וכן הניסיון להעצים אותם ולתת להם את תחושת השליטה הנובעת ממעורבותם בקבלת ההחלטות.

חשיבותם של תקשורת, שיתוף והעצמה עולה גם מתוך מחקר קנדי שעסק בתמיכה בעובדים בשעת משבר ונערך בפרבר של מונטריאול, שבעקבות סופת קרח היה מנותק במשך שבועיים מזרם החשמל בקור הקנדי המקפיא². המחקר ביקש לבדוק כיצד תפישות של עובדים מתחומים שונים ביחס לתמיכה שקיבלו בשעת המשבר משפיעה על שביעות רצון ונאמנות שלהם למקום העבודה לאחריו. הממצא המרכזי היה המחקר שהתפיסה של צדק פרוצדוראלי ולא התפיסה של צדק חלוקתי, היא זאת שניבאה את שביעות רצון העובד ביחס למקום העבודה והנאמנות הארגונית שלו בתקופה שלאחר הסופה. צדק חלוקתי מתייחס לשאלת ה"מה", כלומר, תפיסת הוגנות שנובעת מכך שהאדם מרגיש שקיבל משאבים מסוימים להם נדרש. במקרה הספציפי נבדק האם העובד הרגיש שמקום העבודה סיפק לו את העזרה והתמיכה שהזדקק להם בתקופת הסופה. צדק פרוצדוראלי, לעומת זאת, עוסק ב"איך", כלומר, בתפיסת הוגנות הקשורה לדרך שבה מתקשרים את ההחלטות והמידה שבה אדם חש שותף להן. כדי להעריך את תפיסת הצדק הפרוצדוראלי נשאלו העובדים האם המעביד נתן להם הזדמנות להביע את דעתם ולשוחח על התמיכה המתאימה להם. מסתבר שלתמיכה בצרכים הראשוניים של העובדים במהלך אסון ואחריו יש השפעה על עמדות ביחס למקום העבודה אבל השפעה זו תלויה בעיקר באיכות התמיכה ובמדדים הרגשיים שלה. המשמעות היא שעסקים שפועלים נכון במהלך אירוע משברי יכולים לזכות באמון ונאמנות העובדים שלהם לטווח ארוך שלאחר מכן, אבל בעיקר, שהשיתוף של העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות והאופן שבו מעבירים להם את הרציונל שלהן, הינו במקרים רבים קריטי יותר מאשר ההחלטות עצמן.

אחד המבחנים הקשים לתפקוד של עסקים במשבר היה אירועי ה-11 בספטמבר 2001. מורגן סטנלי, תאגיד הפיננסים האמריקאי, היה אחד הדיירים הגדולים ביותר במרכז הסחר העולמי וכ- 3,700 מעובדיו פעלו בו באותו יום. [בהרצאה שנערכה מספר חודשים לאחר מכן](#)

באוניברסיטת הארוורד, סיפר רוברט סקוט, נשיא החברה דאז, על הלקחים שלו מהאירוע לגבי מנהיגות בעת משבר. סקוט התגאה בכך שהדבר הראשון שהנחה את ההנהלה היה הדאגה לשלומם של העובדים. מיד לאחר פגיעת המטוס במגדל הראשון פעלה החברה על בסיס תוכנית לשעת חירום (שנבנתה בעקבות מתקפת הטרור על מרכז הסחר העולמי ב-1993) והצליחה לפנות כמעט את כל העובדים מהקומות הגבוהות של הבניין השני בתוך פחות מעשרים דקות. בזכות התארגנות מהירה זאת, איבדה מורגן סטנלי במתקפת הטרור על המגדלים מספר קטן יחסית של 6 מהעובדים.

סקוט מתייחס אף הוא לתקשורת כמרכיב קריטי של ניהול בשעת משבר. לאחר האסון היה צורך לאתר את כל 3,700 העובדים, לוודא את מצבם ולתקשר את המידע למשפחות המודאגות. הנהלת החברה הסבה מרכז שירות טלפוני שלה בפניקס לקו חירום שמספרו פורסם בתקשורת כבר בשעה 11:00 בבוקר, עוד לפני שהממשלה סיפקה קו חירום משלה. בתוך שעות ספורות המרכז קיבל אלפי שיחות ואיפשר לרכז את המידע ולהעבירו בצורה מסודרת. אחד מהגורמים לתחושת חוסר שליטה בחירום ובאירועי אסון היא הניתוק ממידע שמייצר תחושה של כאוס ולכן העברת מידע בצורה אמינה ומסודרת מקלה מאוד על המצוקה הרגשית. על פי סקוט, צריך לתקשר את המצב כל הזמן כדי לתת לאנשים תחושה של ביטחון ושל חיבור ואין כזה דבר "תקשורת-יתר" בזמן משבר. יחד עם זאת, אומר סקוט: "People's bullshit' meters were on high alert", או בעברית יפה – אנשים יודעים לזהות מתי "מסבנים" אותם. דווקא בתוך המשבר אנשים מעריכים מידע אמין, שקול ונטול הצהרות פומפוזיות. מרבית המנהלים, כך אני מקווה, לא ידרשו בחייהם המקצועיים להתמודד עם אירוע כמו אסון התאומים, אבל הלקחים שנלמדו בו יכולים לשמש אותנו גם באירועים פחות דרמטיים.

להיות שם בשבילם – שירותים ומוצרים חיוניים

מחזיק עניין שני שנתייחס אליו הוא הלקוחות. עסקים שמחזיקים במוצרי בסיס או בכאלה שנדרשים להכנה לשעת חירום או להתמודדות עימה זוכים לעיתים קרובות לעלייה בביקושים בתקופת משבר. שאלות שיכולות לעלות בהקשר זה הן איזה מחיר גובים, איך מתמודדים עם מחסור במוצרים או עם תורים ארוכים, האם משנים את שעות הפעילות ועוד. עסקים כאלה ניצבים בפני אתגר אבל גם בפני הזדמנות, משום שהלקוחות שזקוקים להם יעריכו במיוחד את מי שסייע להם בנקודה זו ועשויים לשמור אמונים למי שהיה שם בשבילם.

בסוף 2004 נפגעה פנמה-סיטי משתי סופות הוריקאן גדולות, שזרעו הרס בכל האיזור. כתבה שהתפרסמה בוול-סטריט ג'ורנל³, סקרה את התחרות שהתנהלה בין שתי רשתות

מרכזיות לתחזוקת הבית, Lowe's ו-Home Depot, לספק לצרכנים את הציוד הדרוש להתמודדות עם הסופה ולתיקון נזקיה, כמו קרשים, סוללות וגנראטורים. טום טיילור, מנהל החטיבה המזרחית של הום-דיפו, צוטט באותה כתבה כשהוא אומר: "הם (הלקוחות) יזכרו מי סיפק להם את הציוד. הם יזכרו מי נשאר פתוח. ככל שנעשה עבודה טובה יותר במהלך ההוריקאן, כך נוכל להגדיל את נתח השוק שלנו". אותן רשתות השכילו להבין ששם המשחק אינו הגדלת הרווחים בטווח הקצר אלא חיזוק הקשר עם הלקוחות ובנייתו לטווח הארוך. הרשתות גם היו זהירות ורגישות מספיק כדי שלא יתפסו כמי שמרוויח מהסבל של הצרכנים. הן לא העלו מחירים ולא פירסמו מודעות או שילוטם שמצהירים על מחירים נמוכים יותר או מלאי גדול יותר של ציוד.

מה שהחברות כן עשו הוא לנסות להראות ללקוחות שהן עושות את המקסימום, ואף למעלה מזה, כדי לעזור להם אל מול הסופה. בין העובדים בשתי הרשתות נוצרה תחרות סמויה איזה חברה תהיה האחרונה שתסגור לפני שהסופה מתחילה והראשונה לפתוח מיד לאחריה. הרשתות עשו כל מאמץ כדי להחזיק מלאי גדול מספיק של מוצרים חיוניים כדי להימנע ממצב שבו לקוחות מתוסכלים וכועסים הגיעו לחנות מסוימת וגילו שציוד הכרחי אזל מהמלאי. הכתבה מספרת על עובדים שכיבדו במים ובחטיפים את הלקוחות שהמתינו שעות ארוכות בתור לעצים כדי להעביר להם את התור בצורה נעימה ככל האפשר. כל הפעולות הללו נעשו מתוך הנחה של מנהלי החברות והעובדים שהלקוחות ידעו להעריך בטווח הארוך את מי שעמד לעזרתם בשעת המשבר. נקודת המוצא הייתה שאחרי שהסופה תדעך, אם אותם לקוחות יצטרכו לנסוע לקנות ציוד כלשהו לבית, הם יבחרו להיכנס לחנות שעזרה להם ולא למתחרה.

המלצות אלה אמנם רלוונטיות בעיקר לעסקים שהשירות או המוצר שהם מציעים קשור ישירות למצב החירום אבל גם עסקים אחרים יכולים לשים דגש על היחס והשירות לצרכן בתקופת חירום. כדאי להיות מודעים לכך שבתקופה כזאת הלקוחות עשויים להיות מתוחים ועצבניים יותר מהרגיל ולנסות לחשוב איך לייצר עבורם סביבת צריכה נעימה ומרגיעה ובעיקר אנושית שתזמין אותם לחזור ולקנות גם בזמנים שקטים.

לא מחלקים קופונים בלוויה – תקשורת שיווקית בחירום

הנקודה האחרונה שאני רוצה לגעת בה קשורה לאופן שבו קושרים בין פעילות של תקשורת שיווקית לבין המאורעות. עד כמה נכון להתייחס לאירועים בפרסומים של העסק או לקשור בינם לבין מבצעי קידום מכירות, מהלכי שיווק חברתי ופעילויות פילנתרופיות. נראה שבמצבי

חירום יש צורך במידה לא מבוטלת של רגישות וטוב טעם כדי להצליח להתייחס לאירועים בצורה נאותה.

איירה קולב, מבית הספר מרשל למינהל עסקים באוניברסיטת דרום קליפורניה, פירסם בעקבות הוריקאן סנדי, שפגע לאחרונה בחופיה המזרחיים של ארצות הברית, [המלצות למשווקים](#) מה לעשות במהלך אסונות טבע. קולב מזהיר מפני שימוש נצלני באסונות לקידום מכירות ומציג כמה דוגמאות לכך. באחת הדוגמאות חברת האופנה "אמריקן אפרל" הציעה מבצע שנקרא "Sandy Sale" שבו הציעה הנחה על כל הפריטים במשך שלושה ימי סופה. דוגמא נוספת היא של חנות מקוונת שהציעה 20% הנחה ללקוחות שיקישו את שם הקוד "סנדי". קולב מבקר את השפה הקלילה של מודעות הפרסום שעלולה לפגוע ברגשותיהם של קורבנות הסופה. הוא טוען שהמהלכים מיצגים חשיבה מבפנים-החוצה, שבה החברות חושבות קודם כל על עצמן ורק אחר כך על הצרכים והרגשות של קהל המטרה שלהם. בשני המקרים הנציגים של החברות הצדיקו את מעשיהם בכך שכוונתם הייתה לדאוג לקיום החברה ולמשכורות העובדים ולא לפגוע ברגשות הציבור. קולב מציע לאמץ במקום זאת חשיבה של "מבחוץ-פנימה", שמנסה לזהות קודם כל את הצרכים האמיתיים של מי שמתמודד עם הסופה ולכוון אליהם.

כדוגמא חיובית מביא קולב את יצרנית הבירה האמריקאית Anheuser-Busch שהסבה בעקבות הסופה חלק מתהליכי הייצור שלה מבירה לביקבוק מים נקיים ולאחר מכן העבירה כמיליון בקבוקים לאזורים שנפגעו מהסופה. החברה פעלה באותה צורה גם בעבר ברעידות אדמה שהתרחשו בשנים 1906 ו-1994. הפעולות לא פורסמו על ידי החברה בשום דרך אבל כלי התקשורת דיווחו עליהן ושיפרו בכך את הדימוי החיובי של החברה. ביטויים של רצון טוב והתגייסות מסוג זה עשויים לתרום למותג ולחיזוק האמון של הצרכנים בו הרבה יותר מאשר ניצול האסון ליצירת רווח בטווח הקצר.

אם חברה מחליטה בכל זאת לפרסם את הפעילות שלה בהקשר לאירועי החירום כדאי להימנע מקישור הפעילות לשידול לקניות על ידי מבצעים והנחות ("הארד-סויל") ולהשתמש בפניה מאופקת, רצינית ומכבדת יותר. BreakingCopy, בלוג אמריקאי שעוסק בקופי-רייטינג, [מציג דוגמא חיובית לחברה](#) שבחרה לפרסם מודעה בעקבות הוריקאן סנדי אבל עשתה זאת בצורה נכונה יותר. The Container Store, שמשווקת אריזות ופתרונות אחסון, עידכנה במודעה על תרומה של למעלה מ-10,500 קופסאות אחסון לצלב האדום. יש כאן אמנם בחירה להתפאר בפעילות פילנתרופית שנעשתה בעקבות הסופה, שיכולה לעורר ביקורת, אבל הסגנון מאוד הולם - השפה רצינית ומכבדת את האירועים, אין כאן הצעת

מכירה ויש ביטוי לשיתוף כאשר החברה מתארת שהמהלכים בוצעו יחד עם הספקית שלה ועם הצלב האדום ומזמינה את הלקוחות לקרוא פרטים נוספים באתר האינטרנט. אם כבר לפרסם ולא לתת בסתר אז זאת הדרך.

חשוב לציין, כי בהקשרים הללו בהחלט יש כזה דבר פרסום שלילי. [רשת בתי הקפה](#) [סטארבקס נכוונה ממנו פעמיים](#). במהלך אסון התאומים גבו עובדי סטארבקס תשלום של 130 דולר עבור מים שסיפקו לצוות אמבולנס שהזדקק להם לצורך טיפול בפצועים. ההחלטה התמוהה לגבות תשלום לא בוטלה גם לאחר פניות להנהלת החברה שדרשו לבטל את בקשת התשלום לאור הנסיבות. בסופו של דבר הפרשה התפרסמה באופן ויראלי ברשת, הביאה לתגובות נזעמות ורק אז גרמה לביטול הדרישה ולהודעת התנצלות של נשיא החברה. הכנסות של 130 דולר הן ללא ספק סכום זעום מדי בשביל לסכן עבורו מוניטין של רשת בנסיבות כל כך קשות ומעוררות הזדהות.

סטארבקס עוררה מחלוקת נוספת ביום השנה העשירי לאירועי ה-11 בספטמבר כאשר פירסמה בכמה מהסניפים שלה הודעה על הלוח תחת הכותרת: "זוהי עת להתאחד" והזמינה את הלקוחות ליהנות באותו בוקר מקפה חינם. הבלוג האמריקאי BreakingCopy, שהוזכר קודם לכן, [כתב בהקשר זה](#), שהדבר דומה להשארות חבילת קופונים בלובי של בית הלוויות עם הכיתוב: "אנחנו מצטערים על האובדן שלך ומזמינים אותך ליהנות מכוס קפה חינם". נראה שגם אם הכוונות של החברה בסטארבקס היו טובות, הביצוע מעורר יותר כעס מאשר הערכה ובמקום ליצר מסר של אחדות והזדהות הוא מייצג זלזול באבל ובאובדן.

ובחזרה אלינו. בתוך ימי "עמוד הענן" קיבלתי מייל ממלונית קטנה (ומאוד נחמדה אגב) שהתארחתי בה בעבר, עם המסר: "אצלנו לא יורים, מזג אוויר נפלא, שפע אירועים וגם מבצע!". על רקע ההמלצות שתיארתי מעניין מה דעתכם על הפניה השיווקית הזאת.

סיכום

עקרונות של שיתוף ושל יצירת ערך משותף, שעליהם מושתתת האחריות החברתית בימי שיגרה, הם גם העקרונות שצריכים להוביל עסקים בשעת חירום. אבל מאחר ובמצבי חירום ההחלטות צריכות להתקבל מהר יחסית, קשה לייצר בהם תרבות אחראית, אם זאת לא הייתה קיימת קודם לכן. משברים מהווים ללא ספק נקודות מבחן חשובות ומשמעותיות לאחריות של עסקים, אבל ניהול ומנהיגות אחראים אינם מתחילים בשעת חירום. מנהיגות טובה בזמני שיגרה מאפשרת ליצור אצל העובדים תחושת אמון וביטחון שעליה יסתמכו גם בשעת חירום, והתנהלות אחראית בשוטף כלפי לקוחות ומחזיקי עניין אחרים מאפשרת להם

לראות במאמצים של עסקים בשעת חירום ניסיונות כנים לעזור ולא מהלכים שיווקיים נצלניים. אני מקווה שאת המסקנות הללו תיישמו בימים של שקט ושיגרה ושיהיו לכולכם ימים שקטים שבהם תעשו עסקים ולא מלחמה.

¹ הרמן, ג'. ל. (2003). טראומה והחלמה. עם עובד: ת"א.

² Harvey, S. & Haines V. Y. (2005). Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology* 20 (1).

³ Morse, D. (2004). Competing in a Crisis; How Lowe's and Home Depot Battle Storms and Each Other. *Wall Street Journal*, (New York), 16 September 2004.