

שיעור מס' 1

עסקים מתחפשים לאחראים / קרן ליפינסקי-קלע

כשחברה טובה שלי למדה הנדסת תעשייה וניהול בטכניון, משימה לא פשוטה בכלל, היא נהגה לעודד את עצמה באמצע התואר בכך שאמרה שהיא כבר "מהנ", כשהגיעה לשליש האחרון של התואר היא כינתה עצמה "מהנד" ובסיומו הפכה סוף-סוף למהנדסת גאה. לפי ההיגיון הזה אתם כבר כמעט "מנה...". ומאוד קרובים להיות בוגרי בית הספר למינהל עסקים. האם יצא לכם לחשוב במהלך התואר על עולם העסקים שאליו אתם עומדים להיכנס? איך בדיוק ייראה הדבר הזה שקוראים לו "עסקים" בסוף שנת 2013, כשאתם תיפלטו אל שוק העבודה ותיבלעו בתוכו? איזה תמונה של עולם העסקים אתם הולכים לפגוש, ולא פחות חשוב מזה, איזה תמונה אתם רוצים לייצר, ואיזה מן מנהלים אתם רוצים להיות?

הקורס שלנו עומד לגעת בשאלות האלה ולבחון סוגיות שקשורות לאתיקה ולאחריות של עסקים בישראל של היום. אנחנו עומדים לנתח בעין ביקורתית את ההתנהלות של עסקים, לזהות סוגיות חברתיות ואתיות הקשורות לפעולתם וכן להכיר את הגישה האסטרטגית של אחריות חברתית המציעה להתייחס לשיקולים החברתיים והסביבתיים כאמצעי לייצר ערך עבור הפירמה ולהגדיל את הצלחתה העסקית. אבל מאחר וכל זה נשמע קצת מסובך בוא נתחיל יותר בקטן.

מה למדתי מערוץ 2 על אתיקה ואחריות של עסקים

שלומי טחן, סמנכ"ל בישרוטל, נראה כמו אדם חביב, אנושי ונחמד מאוד. גם כאשר הוא יושב בישיבת הנהלת ישרוטל, שבה הוא מכהן כסמנכ"ל תפעול, הוא נראה צעיר יותר ומעונב פחות משאר חברי ההנהלה. כאשר הוא מסתווה לעובד פשוט, בפרק של תוכנית הטלוויזיה "בוס בהסוואה", הוא מתחבר בקלות, כך נראה, לעובד הבריכה המסור שאליו הוא מצוות ומשתף אותו בכך שגם הוא עצמו סבל בעבר מבעיית גמגום. כלפי עובדת הניקיון הוא מגלה אמפטיה וזכר באימו שגם עבדה כל חייה בעבודה פיזית מאומצת. הוא נחרד לגלות כמה קשה צריכה אותה עובדת ניקיון לעבוד כדי לקבל בונוס של 4 שקלים לחדר ועד כמה התנאים הפיסיים במקום העבודה אינם מתאימים לצרכיה. טחן מספר למצלמה שהוא נהנה מאוד לעטות על עצמו את המסיכה של העובד הפשוט ולזכות בהזדמנות לראות את הדברים מנקודת המבט של הכפופים לו.

אבל מה לביקורת הטלוויזיה ולקורס שלנו? אני מספרת לכם על התוכנית כי היא מייצגת בעיניי בצורה יפה מה אנחנו יכולים להרוויח מאתיקה והתנהלות אחראית של עסקים אבל גם מה הבעיה עם התנהלות שהיא לכאורה אחראית אבל בעצם לא. התוכנית זכתה לרייטינג מאוד גבוה והרבה אנשים מוצאים אותה מרגשת ואני חושבת שהסיבה לכך היא שאנו נוטים להתרגש לנוכח גילויים של אנושיות וחום במקומות שבהם אנחנו לא תמיד מצפים למצוא אותם, ועסקים הם מקום כזה. בתור עובדים אתם אולי מדמיינים לעצמכם כמה נעים זה להרגיש שהבוס שלך רואה ומעריך את העבודה הקשה, ובתור מנהלים לעתיד אולי אתם מבטיחים לעצמכם כשאתם תהיו בעמדות בכירות לא תשכחו לרדת מדי פעם "אל העם" ולראות איך באמת מרגישים העובדים שבזכותם כל העבודה מתבצעת. אתיקה ואחריות הן מילים גדולות וכבדות (ראו הגדרות במסגרת), אבל בעצם אנחנו מדברים על דברים די פשוטים, על הדרך שבה ארגונים מתייחסים לעובדים, ללקוחות ולשאר מי שמושפע מהם. החיבה של אנשים רבים לתוכנית מעידה בעיני על כך שבתוך תוכנו רובנו בסך הכל אנשים טובים, שמתרגשים מגילויים של חסד וטוב לב ורוצים לחיות בסביבה עסקית אנושית ומכבדת.

הגדרות

אתיקה - הפילוסופיה של המוסר, מגדירה מהי התנהגות ראויה, ומספקת כלים להבחין בין טוב ורע. אתיקה מציבה את הרף העליון של הדברים שראוי לעשותם, בעוד שהחוק מהווה את הרף התחתון, המינימום הדרוש.

אתיקה עסקית – היישום של עקרונות האתיקה בהקשר העסקי. מתייחסת לעקרונות ולסטנדרטים שקובעים מהי פעולה מקובלת בארגון עסקי.

אחריות חברתית של עסקים – גישה עסקית המבוססת על ההכרה בכך שכל פעילות עסקית משפיעה על החברה והסביבה שבה העסק פועל ועל אנשים וקבוצות הקשורים לפעולתו. לעסק מחויבות לשקול ולהעריך השפעות אלה ולקחת אחריות על פעולתו. מתוך עמדה עקרונית זו, נובעת מדיניות ניהולית שמשלבת מראון שיקולים חברתיים וסביבתיים בתהליכי קבלת ההחלטות העסקיות, מתוך מטרה לייצר ערך משותף עבור העסק ועבור כלל מחזיקי העניין שלו. הכלי המרכזי ליישום גישה זו הוא דיאלוג עם מחזיקי עניין.

עד כאן הכל טוב ויפה, אז מה הבעיה? הבעיה היא שיחד עם ההתרגשות מגיעה איזושהי תחושה מטרידה של מניפולציה וזיוף. אני באופן אישי, לא מסוגלת לצפות בתוכנית כי היא מטרידה ומכעיסה אותי מדי, ולמרות שעל פי הרייטינג אני כנראה במיעוט כנראה יש עוד כמה אנשים שהרגישו חוסר נעימות לגביה (חלקם הביעו את דעתם בטורי ביקורת ובלוגים שונים ברשת, אחדים סיפרו שדעותיהם שהובעו באתר הפייסבוק של התוכנית נמחקו ממנו).

בעיני התוכנית מדגימה מצוין למה כל כך הרבה אנשים ציניים וספקניים לגבי המושגים של אתיקה ואחריות של עסקים. אז מה כל כך מכעיס ולמה אני לא קונה את האחריות שערות 2 מוכר לי?

אולי כי הכל נראה יותר מדי טוב בעוד שהיינו מצפים מהבוסים להיתקל גם בכמה דברים שחורקים ולא עובדים כמו שצריך במערכת (הרשות השנייה העלתה טענות כלפי "רשת" על הצגת תוכן שיווקי בניגוד לכללים בתוכניות. המשמעות היא שבעצם כל תוכנית היא יותר פרסומת לעסק שהיא מציגה מאשר הצגה של המציאות, אם יש דבר כזה). בסופו של דבר אחריות היא אף פעם לא עסק פשוט והיא דורשת להתמודד גם עם הצדדים הפחות נעימים ועם שאלות לא פשוטות, ואתיקה מטבעה היא נושא שיש בו מתחים פנימיים, דילמות וספקות, וכל הדברים האלה אינם באים לידי ביטוי בפלקט של תוכניות ריאליטי.

אולי אי הנוחות מתעוררת גם מפני שאתה שואל את עצמך מדוע ההנהלה הייתה צריכה את התוכנית כדי להכיר בבעיות, להיות מודעת להן או לפעול ביחס אליהן. התוכנית, כותב נעם מנלה, "מגלה את ערוותם של ארגונים... שלכבוד תכנית טלוויזיה עתירת רייטינג מוצאים לפתע תקציב ושמים לעובדי הניקיון והחדרנות מזגן בקיתון האוכל שלהם...אני רק יכול לשער כמה פעמים במהלך השנים ביקשו עובדים אלו מזגן ואמרו להם שאין תקציב". ואכן, גם כאשר הבעיות מתגלות נראה שהפתרון להן נקודתי (כמו למשל תיקון המזגן בחדר האוכל של העובדים) ולא ברור האם החברה שואלת את עצמה מדוע לא זיהתה את הבעיות האלה מוקדם יותר או איך יכול להיות שלא נתנה להן פיתרון. התנהלות כזאת מעלה תחושה שפחות משהחברה רוצה לשפר את המצב היא מנסה למרק את המצפון.

ואולי יותר מכל, זה בגלל שבסופו של דבר מאזן הכוחות נשמר והמנהל חוזר לחליפה ולתפקיד הגביר הגדול שיש לו את היכולת לחלק מנדיבותו למי שתחתיו. בגישה פטרונית הוא מצ'פר את העובד ו"לוקח אותו תחת חסותו". העובדים אינם זוכים לנדיבות הזאת בזכות אלא בחסד, לא בגלל עבודתם הקשה אלא כי זכו בהגדלה. לאותם עובדים היה מזל משמים אבל שאר חבריהם שלא זכו בפרס ממשיכים לעבוד בתנאים הקשים להם הורגלו וללא הכרה מצד המערכת. אף מהמנהלים לא נראה שואל את עצמו מה חלקו ביצירת המצב והאם לא ראוי שמי שעובד בעבודה קבועה במשמרות ארוכות וקשות יוכל ליהנות מפרי עמלו ולזכות בדברים שאמורים להיות בסיסיים, כמו אפשרות לצאת לחופשה עם הילדים, ללכת לקורס מקצועי או אפילו לשלוח את הבת למשלחת לפולין כמו שאר ילדי הכיתה. (תעשיית התיירות מאז ומעולם נחשבה לתעשייה בעייתית שבה עובדים בדרגים נמוכים מאוד עובדים קשה כדי להשביע את הרצון בפינוק של העשירונים העליונים. למי שמתעניין מומלץ לקרוא את המסה

של דייוויד פוסטר וואלאס "משהו כיפי לכאורה שלא אחזור עליו לעולם" שעוסקת בשיטת תענוגות באוניית פאר ובספר "דפוק זרוק בפריז ובלונדון" של ג'ורג' אורוול שמציג את חוויותיו כשוטף כלים במסעדה של בית מלון יוקרתי בפריז). בגלל כל אלה "בוס בהסוואה" מייצגת בעיני תפיסה שגויה ומיושנת מאוד של אחריות של עסקים.

על תחפוש ותחזות

כאשר אני מציגה לסטודנטים את הנושא של אתיקה ואחריות של עסקים לעיתים קרובות אני נתקלת בתגובות ציניות ומפוקחות שמתייחסות לכך שמדובר בטרנד חולף ובניסיון של חברות להיראות כאחראיות בניגוד לפרצופן האמיתי. עם הזמן, כאשר התלמידים מכירים לעומק את נושא האחריות ומבינים יותר טוב את מהותו האמיתית, כמעט כולם מתחברים אליו מאוד. ומאחר שאנחנו בשבוע פורימי, אני אתייחס למוטיב ההתחפשות וההסוואה שבתוכנית שדיברתי עליה קודם כדי להסביר זאת.

בשנים האחרונות יותר ויותר עסקים נהיים מודעים לחשיבות של אחריות ולא אתיקה ויותר ארגונים מציבים נושא זה על סדר היום, אך מעטים העסקים שמצליחים לאמץ עקרונות אלה בצורה מהותית ושלמה כך שתיתפס כאמינה וכנה. חלק מהעסקים מדביקים לעצמם תדמית אחראית או סביבתית שאין מאחוריה הרבה ממש, בעוד שהם ממשיכים להתעלם מהשפעות מרכזיות של פעולתם. טענה כזאת הועלתה למשל ביחס לבנקים שבזמן שהם מקצים כספים לתרומות ומייחצנים זאת היטב בתקשורת הם ממשיכים לגבות עמלות גבוהות מלקוחותיהם, נותנים תנאים מועדפים לבעלי ההון ומשלמים משכורות עתק לבכירים. כאשר עסקים מתחפשים לאחראיים ותחפוש זאת משמשת להסוואה ולהסתרת הפנים האמיתיות היא יוצרת תחושה של זיוף וחוסר אותנטיות ומעוררת התנגדות. המושג של "גרינוושינג" (ניסיון של חברות להציג עצמן כ"ירוקות" וידידותיות לסביבה שאין מאחוריה אמת) מייצג את אחת הצורות של ניסיונות לא מוצלחים של חברות להיתפס כאחראיות. ניסיונות כאלה גורמים לכך שגם ניסיונות כנים להיות אחראי זוכים להתייחסות חשדנית.

לכן, אני רוצה להציע להסתכל על האפשרות של התחפוש לא כזיוף וההסתרות אלא כאמצעי לדמיון עצמנו כמישהו אחר ולשנות את נקודת המבט הרגילה שלנו. אחריות של עסקים במובנה המהותי ולא כמס שפתיים, מדברת על התנהלות עסקית שמבוססת על דיאלוג אמיתי עם מחזיקי העניין (לקוחות, עובדים, ספקים, ארגונים חברתיים ועוד) וניסיון לפעול בדרך שתהלום את הצרכים שלהם. היכולת שלנו להיכנס לנעליהם של אחרים ולהבין את צרכיהם היא אחד התנאים שיכולים לאפשר לנו להיות בסופו של דבר הגונים, ערכיים ואחראיים כלפיהם. אמפטיה, התבוננות והקשבה הן תכונות שלא לומדים בדרך כלל בבתי

ספר למינהל עסקים אבל הן הכרחיות כדי להיות אחראי כלפי כל מי שהעסק שלך מושפע ממנו.

הזמנה למחלוקת

אם אתם קוראים את מה שכתבתי עד עכשיו ולא מבינים מה אני רוצה מכם או לא מסכימים עם אף מילה וזה לגמרי בסדר. אחריות של עסקים היא נושא שיש לגביו שאלות ומחלוקות רבות ואני מזמינה אתכם להעלות ולחקור שאלות אלה במהלך הקורס. אני כן מציעה להיות פתוחים. עמדות מוחלטות מאוד, כמו עמדה שעסקים צריכים להתרכז רק בלייצר רווחים או עמדה שאומרת שעסקים הם מטבעם מושחתים ורעים, עלולות להגביל את היכולת שלכם ללמוד דברים חדשים ולכן כדאי גם בסופן להציב סימני שאלה.

אני יודעת שבבית הספר למינהל עסקים אנחנו מחפשים את התשובות הברורות ואת מה שצריך לעשות בשטח, או ביום הראשון שבו תתחילו לעבוד, אבל כמאמר וולטיר, הפילוסוף והסופר הצרפתי, "הספק איננו מצב נעים, אבל הוודאות היא מגוחכת". בתחום שבו נעסוק יש הרבה שאלות והרבה ספקות. המטרה שלי היא לגרום לכם לתהות ולבחון את הדברים בצורה ביקורתית.

על הקורס

במהלך הקורס נעסוק באתיקה ואחריות חברתית של עסקים בכמה רמות. ברמה החברתית ננסה להבין את מערכת היחסים שבין עסקים לבין הרמה בה הם פועלים ואת ההשפעות ההדדיות שלהם. ברמת הארגון ננסה להבין את האחריות של תאגיד כקולקטיב ומה הארגון יכול לעשות כדי להפוך אחראי ואתי יותר. ברמת הפרט, נתייחס לשאלות האחריות של המנהל עצמו ולמכשולים שמביאים אנשים טובים להתנהגויות רעות. תחום האחריות החברתית הוא רחב מאוד ולכן אנחנו לא נוכל להקיף את כולו אלא לטעום דרך נושאים מסוימים מרוחו ומעקרונותיו. בשיעור הבא נלמד על מושג מחזיקי העניין ונזהה את מחזיקי העניין השונים של העסק ובשיעורים שיבואו לאחר מכן ניגע כל פעם במחזיק עניין אחר ובנושא אחד שקשור אליו. דרך אותם נושאים נתוודע לעקרונות מרכזיים באחריות חברתית. אני מאחלת לכולכם חוויית לימודים מעשירה ומפרה ומחכה ללמוד גם מכם ומהרעיונות שתעלו במטלת הבית הראשונה שלכם.

בהצלחה, קרן.

