

שיעור מס' 2

ה-MEMO של יאהו ושיתוף מחזיקי עניין/ קרן ליפינסקי-קלע

את השיעור הזה, כמו את כל שאר החומרים של הקורס, אני כותבת לכם מחדר העבודה שבביתי, מה שמאפשר לי לחסוך זמן וכסף של נסיעות ארוכות למכללה, להתרכז בשקט ובלי הסחות במשימות שלי ולעבוד בזמנים ובתנאים המתאימים לי. עבורי, כמו עבור הרבה אמהות נוספות, האפשרות לעבודה מהבית מאפשרת לשלב טוב יותר בין עבודה לחיי משפחה, ואם וירג'יניה וולף טענה שאישה צריכה "חדר משלה" כדי שתוכל לכתוב וליצור - אני מרשה לעצמי להוסיף שאישה צריכה חוץ מהחדר גם בוס/ית שיאפשרו לה לעבוד ממנו כדי שתוכל להתפתח מקצועית.

בחברת יאהו (Yahoo!), לעומת זאת, הודיעה מנהלת משאבי האנוש לפני כשבועיים לכל העובדים שלא יוכלו ליהנות יותר מהסדרי העבודה הגמישים שניתנו להם וכי החל מיוני הקרוב יידרשו כולם לעבוד משרדי החברה. ביאהו למעלה מ-11,000 עובדים ורבים מהם (החברה אינה מספקת נתון מדויק) נהנו עד כה מהאפשרות לעבוד מהבית, כאשר שחלקם מתגוררים מרחק קילומטרים רבים ממקום העבודה. ההודעה קוממה עובדים רבים ולאחר שהודלפה החוצה זכתה לאינסוף תגובות באמצעי התקשורת וברשתות החברתיות ברחבי העולם מצד ארגוני נשים, מומחים למינהל עסקים ומי לא.

בשיעור זה אני רוצה להשתמש בסיפור של יאהו כדי לדבר על מונח "מחזיקי העניין", שהינו מונח מרכזי בגישת האחריות החברתית של עסקים, ולהציג שתי שאלות מרכזיות – מי הם מחזיקי העניין שהעסק מחויב אליהם ומה הכלים והיתרונות לשיתוף מחזיקי עניין אלה בקבלת ההחלטות של העסק.

מי הם מחזיקי העניין?

כשאנחנו מדברים על אחריות חברתית של עסקים אנחנו לא מתייחסים לאחריות של עסק יחיד כלפי כלל החברה (society) אלא לאחריות של אותו עסק כלפי מי שנכנה - "מחזיקי העניין" שלו, אותם אנשים וקבוצות שמושפעים מהארגון או משפיעים עליו (ראו הגדרה במסגרת). מחזיקי העניין המרכזיים שנהוג להתייחס אליהם הם: לקוחות, עובדים, הנהלה, משקיעים, קהילה, ממשלה ורשויות, ארגוני חברה אזרחית (עמותות וגופים שפועלים למען קידום מטרה חברתית כלשהי), ספקים ושותפים עסקיים.

מדוע קיימת ציפייה מעסק להיות מחויב או לקחת אחריות כלפי מחזיקי העניין שלו? מבחינה נורמטיבית, מוסרית, האחריות של הפירמה כלפי מחזיקי העניין קשורה לתלות ההדדית ביניהם. מצד אחד, לפירמה עוצמה רבה ביחס למחזיקי העניין אשר תלויים בה ומושפעים ממנה ולכן מתבקש שהפירמה תשתמש בעוצמה זו באופן אחראי ותימנע מהשפעות שליליות על מחזיקי העניין שלה, ומצד שני, מחזיקי העניין תורמים לפירמה ומאפשרים את פעולתה ולכן ההוגנות מחייבת שבתמורה לחלקם בהצלחתה יתחשבו בהם ובצרכיהם.

באירוע של יאהו, לדוגמא, מעורבים לפחות שלושה מחזיקי עניין משמעותיים: עובדים, משקיעים, וארגוני חברה אזרחית (גופים שונים שמייצגים את הציבור או חלקים באוכלוסייה, כמו ארגונים של אמהות עובדות). הציפייה של העובדים שיתחשבו בצורך שלהם בתנאי עבודה נוחים ושיאפשרו להם את הסדרי העבודה שהובטחו להם נובעת גם מכך שלהחלטת החברה יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת על מצבם התעסוקתי והפיננסי וגם בגלל שהם רואים עצמם כגורם חשוב בהצלחת החברה ומצפים מהחברה להתייחס אליהם ככאלה. כמו העובדים, גם המשקיעים תלויים בביצועי החברה שמשפיעים על מצבם הפיננסי ומצפים להחזר השקעה מקסימאלי על כספם. בנוסף, הם רואים עצמם כמי שמשקיעים מכספם ולפעמים גם מזמנם בחברה ודורשים מהנהלה לעשות כל שניתן כדי להתייעל ולהביא לשיפור בביצועים המאכזבים של החברה. הארגונים החברתיים משפיעים אולי פחות על הפירמה אבל מצפים ממנה, כחברה גדולה שמעסיקה עובדים רבים ומהווה מקור השפעה, לנצל את כוחה כדי לקדם איזון בית-עבודה והעסקת נשים. ההשפעות ההדדיות של הפירמה ומחזיקי העניין אלה על אלה הינן הבסיס לציפייה של מחזיקי העניין שהפירמה תיקח בחשבון את האינטרסים שלהם ואת ציפיותיהם.

עד כה לציפיות של מחזיקי העניין. אבל האם הפירמה צריכה להיענות לכל ציפייה או דרישה של מחזיקי העניין שלה? לא בהכרח. הפירמה לא תוכל לרצות בצורה מלאה את כל מחזיקי

העניין שלה אבל היא צריכה לכל הפחות לקחת אותם בחשבון כחלק ממערך השיקולים שלהם. הגישה שתומכת ברעיון זה היא "תיאוריית מחזיקי העניין" (ראו הגדרה במסגרת) שעל פיה, עסקים צריכים לייצר ערך לכלל מחזיקי העניין ולא רק לבעלים.

הגדרות

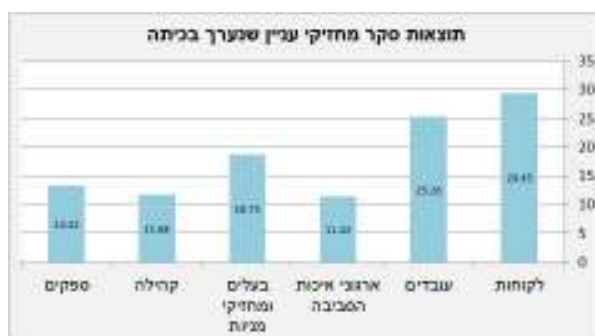
מחזיקי עניין (stakeholders) - אנשים וקבוצות שמושפעים או משפיעים על החלטות, מדיניות ותפקוד הארגון. למחזיקי העניין ציפיות או דרישות מהעסק אשר נובעות מהפעולות שנעשו על ידי העסק בעבר, נעשות בהווה או עתידות להיעשות בעתיד.

תיאוריית מחזיקי העניין – תיאוריה ניהולית שגורסת כי מטרת התאגיד היא לייצר רווחה וערך לכלל מחזיקי העניין שלו. על מנת לשרוד, חברות צריכות לזהות את מחזיקי העניין החשובים שלהם, את עוצמתם ואת האינטרסים שלהם ולקחת את אלה בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות.

ניתן לקרוא עוד על הרקע התיאורטי [כאן](#).

מסתבר שגם אתם תומכים בתיאוריית מחזיקי העניין

מהסקר שהשתתפתם בו עולה, שכמעט כולכם תומכים ב"תיאוריית מחזיקי העניין" גם בלי שידעתם זאת. רובכם חילקתם את הנקודות שהוקצו לכם באופן מפוזר יחסית בין מחזיקי העניין השונים ולא נתתם בהכרח את המשקל הגודל ביותר לבעלי החברה ובכך ביטאתם הסכמה עם הגישה שאומרת שמנהלים צריכים לקחת בחשבון גם את מחזיקי העניין האחרים בהחלטות העסקיות שהם מקבלים. מיעוט מהסטודנטים, פחות מ-2%, בחרו לתת לבעלים בין 90 ל-100 מהנקודות שהוקצו להם ובכך ביטאו את המרכזיות שהם מייחסים לבעלי החברה ואת נטייתם לגישת הבעלות ולא לגישת מחזיקי העניין. מבין מחזיקי העניין השונים בחרתם להקצות משקל רב יותר ללקוחות ולעובדים ומשקל נמוך יותר למחזיקי העניין האחרים (ראו תמונה).



גישת מחזיקי העניין טוענת שמטרתו המרכזית של העסק איננה למקסם רווחים בטווח הקצר אלא לשרוד ושעל מנת לעשות זאת הוא חייב לאזן בין הדרישות של מחזיקי העניין השונים ולא להיענות באופן בלעדי לצרכים של קבוצה אחת על חשבון קבוצה אחרת. אדווארד פרימן, אבי גישת מחזיקי העניין, התייחס אל ניהול כאל מעין משפט שלמה שבו צריך כל הזמן להחליט לאיזה אינטרסים נעים. ההנהלה נדרשת לזהות מי הם מחזיקי העניין של העסק, מה עוצמתם ומה הסוגיות החשובות ולקבל החלטות באופן שישמור על איזון בין תביעותיהם ויבטיח את הישרדותה של הפירמה.

מבחינה אסטרטגית התייחסות לאינטרסים של מחזיקי העניין מאפשרת לעסק לזהות אינטרסים משותפים ולשפר תדמית ומוניטין ואילו התעלמות מדרישות מחזיקי העניין עלולה לגבות מחיר בטווח הארוך (תביעות, קנסות, חרמות וכו'). באירוע של יאהו, למשל, מתן אפשרות לעבודה מהבית עשויה לאפשר לפירמה לגייס עובדים מצוינים ממקומות מרוחקים, ולהוות מוקד משיכה לעובדים אשר גמישות בעבודה היא כיום אחת מהציפיות המרכזיות

שלהם. הליכה נגד המגמה הזאת באופן כל-כך חד יצרה גל של מחאה ציבורית שגם אם אין לו השפעה ישירה על הביצועים העסקיים עלולה בכל זאת לפגוע במוניטין החברה.

הכותרת של [אחת מהכתבות](#) הרבות שעסקו בנושא של יאהו הייתה "התפקיד של מריסה מאייר הוא להיות מנכ"לית – לא להפוך את החיים של אמהות עובדות לקלים יותר". עמדה כזאת מתייחסת למנהל כמי שצריך לטפל בעניינים עסקיים ולא בסוגיות חברתיות. ואכן, תפקידה של מאייר (שעברה ליאהו לפני כשנה אחרי שמילאה תפקידים בכירים בגוגל) הוא באמת "למנכ"ל" ולא לנהל שינויים חברתיים, אך דווקא בשל כך נדרש ממנה לקחת בחשבון את כלל הצרכים או התביעות של מחזיקי העניין השונים בהקשר שבו יאהו פועלת. גם אם אינה נענית לכל תביעה עליה לתת לה משקל במערך השיקולים שמנחים את החלטתה. אין מה לקנא במאייר, שצריכה לאזן בין כל הדרישות הללו, וברור כי התפקיד שלה, כמו של כל מנהל, דורש לקבל הרבה החלטות קשות.

שיתוף מחזיקי עניין

חלק מהמצדדים במהלך של מאייר ציינו את האומץ שיש לה לקבל את ההחלטות הקשות. עם כל הכבוד לדרישות העובדים ולעמדות ארגוני הנשים, הם טענו, יאהו היא עסק במשבר שצריך לנסות ולשקם. ואכן, אם העבודה מהבית מעודדת בטלנות סמויה ופוגעת במערכת היחסים בין העובדים וביצירתיות שלהם ייתכן שיש צורך בשינוי נהלים. יחד עם זאת, גם אם היה מקום לשינוי נראה כי הדרך שבה יאהו העבירה החלטה כל כך אקוטית היא שגויה.

במזכר שהפיצה יאהו נאמר: "לעיתים קרובות המהירות והאיכות של העבודה נפגעות כאשר עובדים מהבית. עלינו להיות יאהו אחת, וזה מתחיל קודם כל מלהיות באופן פיסי יחד". למיקום הפיסי יש בהחלט משמעות ביצירת חברה מאוחדת אבל לתחושת השיתוף והמעורבות יש חלק לא פחות חשוב והנחתת המסר על העובדים משדרת להם תחושה של חוסר אמון ולא תחושה של שיתוף ויחד.

השיתוף של מחזיקי העניין הינו עקרון מרכזי באחריות חברתית של עסקים והוא מתבסס על יצירת דיאלוג מתמיד שיאפשר הידברות בין הצדדים וניסיון לזהות את האינטרסים המשותפים. על פי [המדריך למעורבות מחזיקי עניין](#), שמוציא "Stakeholder Research Associates Canada", קיימות ארבע גישות לשיתוף מחזיקי עניין שכל אחת מהן מורכבת יותר מקודמתה: תקשורת חד-צדדית, התייעצות, דיאלוג ושותפות.

תקשורת חד-צדדית – ברמה זאת החברה מעבירה מסרים ממנה אל מחזיקי העניין השונים שלה על מנת לספק להם מידע על עצמה, מוצריה וכוונותיה. העיקרון שעומד בבסיס הקשר

קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, סמס' א', תשע"ג/ קרן ליפנסקי-קלע

הוא: "סמוך עלינו". כמעט כל ארגון משתמש ברמה זאת של מעורבות באמצעים שונים כמו למשל: אתר אינטרנט, ניוזלטר, דו"חות, פרסום מידע ברשת הארגונית, הוצאת הודעות לעיתונות, מסיבות עיתונאים, פרסום ועוד. כדי שסוג כזה של מעורבות מחזיקי עניין יצליח צריך להקפיד לתקשר מידע אמין ומדויק ובזמן אמת.

התייעצות – מטרתה לאסוף מידע ממחזיקי העניין ולהיעזר בו בתהליכי קבלת החלטות. כלים שמתאימים לרמה זאת הם סקרים, קבוצות מיקוד, משוברים ופורום לדין אינטרנטי. מדובר עדיין בתהליך חד-צדדי וההחלטות מתקבלות בסופו של דבר על ידי החברה. כדי שסוג כזה של מעורבות יהיה אפקטיבי חשוב לייצג למחזיקי העניין את האופן שבו דעותיהם השפיעו על קבלת ההחלטה.

דיאלוג – דיאלוג כולל תהליכים של החלפת דעות והצגת נקודות מבט שונות. דיאלוג, בניגוד להתייעצות, יכול לנבוע גם ממחזיק העניין ולא רק מתוך הפירמה והוא תהליך חד-צדדי ופתוח יותר. בדיאלוג, לעומת התייעצות, למחזיקי העניין יש חלק מרכזי יותר בתהליכי קבלת ההחלטות. דיאלוג משמעותי ואפקטיבי דורש פתיחות וסובלנות לעמדות והשקפות עולם מנוגדות ונכונות להתפשר.

שותפות – בשותפות העסק ומחזיק העניין משלבים את המשאבים והיכולות שלהם כדי לקדם מטרות משותפות. לרוב מדובר על שותפויות של עסק, ארגוני חברה אזרחית (מלכ"רים) ו/או גופים ממשלתיים.

חברות רבות מנסות היום לא להסתפק בהעברת מידע חד-צדדי אלא לייצר מהלכים של דיאלוג ושותפות. חברת ההלבשה טימברלנד, למשל, [מיסדה תהליכים של דיאלוג](#) עם עובדיה השונים, מק'דונלדס [משתפת פעולה עם ארגון גרינפיס](#) לצמצום כריתת יערות גשם באמזונס, חברת האופנה גאפ [מקיימת וועידות משותפות](#) של נציגי מחזיקי עניין שונים שמיועדות להעלות על פני השטח סוגיות שמטרידות אותם, ויצרנית המחשבים [דל מזמינה את לקוחותיה](#) להציע רעיונות ולהצביע עליהם ומייצרת את הפתרונות שזוכים לתמיכה. כל אלה מייצגים רמות גבוהות יחסית של מעורבות ושיתוף מחזיקי העניין ואת הפוטנציאל לייצר מתוך שיתוף כזה ערך עבור הפירמה.

עם כל הכבוד לאומץ של יאהו לקבל החלטה קשה וגורפת אולי יותר חכם היה לייצר דיאלוג עם העובדים לפני החלטה מרחיקת לכת כזאת ולא להעבירה כמסר חד-צדדי. העברת החלטה כל כך חשובה ב-memo פנימי מעליבה כמעט כמו אותו פתק פוסט-איט שבעזרתו קארי ברדשאו מ"סקס והעיר הגדולה" ננטשה (למי שזוכר). ייתכן שאפשר היה לתכנן עם

העובדים את המהלך בצורה הדרגתית יותר או לחשוב על דרכים להמשיך לאפשר עבודה מהבית תוך כדי שמייצרים מדדים ברורים יותר לבדיקת הפרודוקטיביות של העובדים.

לסיכום

בשיעור זה היכרנו את מושג מחזיקי העניין ואת העיקרון של שיתוף מחזיקי עניין. במטלת הבית הראשונה שלכם (שמופיעה במוודל) תיתקלו באירועים שונים שקשורים להתנהלות של חברות ישראליות בשנה האחרונה ותידרשו לנתח את מחזיקי העניין שהיו מושפעים מהאירוע, את רמת השיתוף של מחזיקי העניין בתהליך ואת השלב באחריות חברתית שבו העסק נמצא.

מתוך מחזיקי העניין העיקריים של הפירמה נגזרים גם הנושאים המרכזיים שגישת האחריות החברתית עוסקת בהם וכל שיעור מהשיעורים הבאים שלנו יתמקד בנושא אחר ובמחזיק עניין אחר. בשיעור הבא נתחיל בלקוחות ונבחן מהו שיווק אחראי. להתראות בעוד שבועיים.