

מנהיגות ואחריות תאגידית (שיעור מספר 7)

"אופטימיסט נשאר ער עד חצות כדי לראות את השנה החדשה נכנסת. פסימיסט נשאר ער כדי לוודא שהשנה הקודמת חלפה" (וויליאם ווהן). השיעור האחרון שלנו בקורס אמור להתפרסם ביום הראשון של שנת 2014. האופטימיסטים יגידו ששנה זאת מתחילה עם סימנים של תקווה עבור מי שחש שיש מקום לדרוש מעסקים אחריות רבה יותר בהתנהלותם כלפי מחזיקי העניין שלהם (למשל – פסקי הדין שניתנו בעניינם של אי.די.בי ושופרסל, ומעידים אולי על צמצום בחופש הפעולה של התאגידים החזקים במשק, הכפלת מספרם של העובדים המתאגדים בשנת 2013, חוק מיחזור פסולת אלקטרונית שנכנס לתוקפו השנה ועוד). הפסימיסטים יגידו שההישגים הם טיפה בים ושגם הם הושגו רק לאחר התערבות המחוקק ובתי המשפט, ורק מעידים על כך שבתחומים רבים עסקים בישראל עדיין לא הפנימו שלפעמים עדיף להם להשית על עצמם מגבלות מרצון ולא לחכות למחוקק שיעשה זאת עבורם בתנאים קשים וחריפים יותר.

בשיעור הנוכחי, שהוא כאמור האחרון בקורס, ננסה לנקוט בגישה אופטימית האומרת שניתן לגרום לעסקים להיות אחראים יותר, השאלה היא איך. אני מקווה שבשלב זה של הקורס חלקכם הגדול מצליח לראות את ההצדקה העסקית והערכית לאחריות של עסק ועסוק בעיקר בשאלות כיצד ניתן להפוך עסקים לאחראיים יותר והאם לכם עצמכם יש בכלל יכולת השפעה. השיעור יתמקד בניסיון לזהות מה נדרש כדי להניע או להנהיג עסקים לאחריות.

כשריי אנדרסון, היזם והמנכ"ל לשעבר של חברת "אינטרפייס", הוזמן בשנת 1994 לדבר בפני צוות של החברה על בחינת ההשפעות הסביבתיות של החברה, הוא תיכנן לדבר על התקנים הסביבתיים והדרישות שהחוק מציב ולהבהיר לעובדים מה הם צריכים לעשות כדי לשמור על תדמית נקייה (תרתי משמע) ולהימנע מהסתבכויות. אלא שבדיוק אז נתקל במשהו שלטענתו שינה את חייו והוביל את החברה שבראשה עמד למסלול חדש.

אנדרסון הקים את "אינטר פייס", יצרנית שטיחים למשרדים ולמוסדות, עשרים שנה קודם לכן. בשנות ה-90 החברה כבר הייתה חברה גלובלית משגשגת עם מחזור מכירות שנתי של למעלה מ-800 מיליון דולר. מוצרי החברה התבססו בחלקם הגדול על תוצרים של נפט והחברה הקפידה לעמוד בדרישות החקיקה והתקנים הקשורים לחומרים אלה אך לא למעלה מזה. המודעות החברתית למשבר הסביבתי רק התחילה להתעורר באותן שנים והייתה בעיקר נחלתם של משוגעים לדבר ולא של הציבור הרחב. אלא שבמקרה, בדיוק אז שלח מישהו לאנדרסון ספר בשם "האקולוגיה של המסחר" שבו מפנה פול הוקן אצבע מאשימה כלפי העסקים והתעשייה כאשמים העיקריים בנזק הסביבתי, אך גם מצביע עליהם כעל

היחידים שהינם גדולים ועשירים מספיק כדי להציל את האנושות. הספר, כך אומר אנדרסון, היה עבורו כהתגלות ופקח את עיניו. לאחר הקריאה התחוור לו שהתנהלות שמכוונת לעשות כל מה שנדרש על פי חוק, משמעותה בעצם להתנהג "גרוע ככל שהחוק מרשה", והוא החליט לעשות שינוי קיצוני בפרדיגמה ולמצוא דרך להפוך את הטכנולוגיה מזרז להרס הסביבה לכלי לצמצום ההשפעה הסביבתית של אינטרפייס.

אנדרסון מציב בפני עובדיו חזון חדש: להפוך לחברה הראשונה שתוכיח לעולם מה זה להיות בת קיימא בכל המובנים: אנשים, תהליכים, מוצרים, מקום ורווחים. מטרתם החדשה היא להפחית את ההשפעה השלילית של החברה על הסביבה לאפס, לעבור להתבססות על חומרי גלם ומקורות אנרגיה מתחדשים בלבד ובסופו של דבר להפוך לחברה משקמת, אשר מחזירה לכדור הארץ יותר ממה שהיא לוקחת ממנו. כל זאת צריך כאמור להיעשות תוך כדי הגדלת רווחיה של הפירמה ולא על חשבונם. בתקופה שבה נושא איכות הסביבה עדיין בחיתוליו, וקיימות היא מושג כמעט לא מוכר, הוא שוטח בפני עובדיו את החזון המהפכני של הפיכת החברה שלו לבת-קיימא ומגייס בעקביות ובהתמדה את כל החברה למשימה.



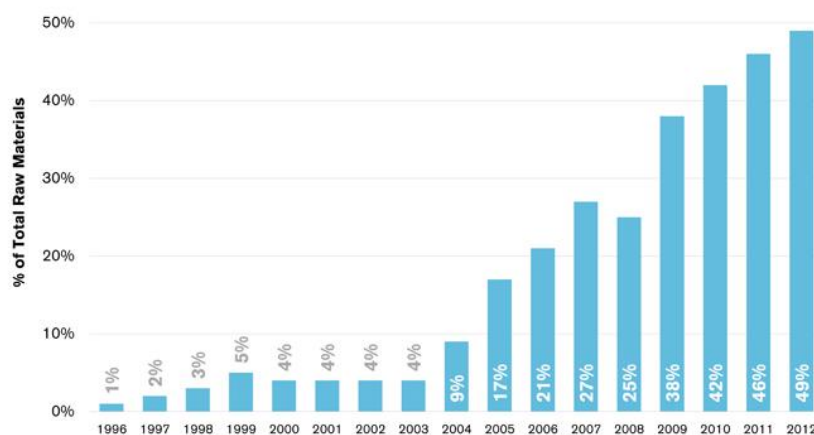
ריי אנדרסון, תמונה מאתר "אינטרפייס".

כדי להגיע ליעדים שהציבה לעצמה הובילה "אינטר פייס" שינויים בטכנולוגיה, בחומרי הגלם, בתהליכי העבודה ובשותפים העסקיים. אחד הרעיונות המרכזיים, למשל, היה מעבר לשיטה של החכרת שטיח במקום מכירת שטיח. הרעיון הוא ש"אינטרפייס" ממשיכה להיות בעלת השטיח גם לאחר העברתו ללקוח והיא אחראית להתקנתו, לטיפול השוטף, ולאיסוף החלקים שהתבלו. השירות לא רק מבטיח ללקוח שמירה על השטיח במצב טוב לאורך זמן אלא מאפשר לפירמה לדאוג לכך שכל השטיחים הישנים לא יושלכו לפח אלא יוחזרו אליה ויעברו תהליכי מיחזור. אך כדי שניתן יהיה למחזר את השטיחים היה צריך להמציא פטנטים חדשים בתחום הנדסת החומרים ולכן במשך השנים החברה פיתחה חומרים חדשים ליצירת החוטים

וכן שיטות אריגה חדשניות שאיפשרו לפרק את המוצר בסיום השימוש לחומרי הגלם השונים ולהשתמש בהם מחדש. כל המהלכים הללו סייעו להפוך את תהליכי הייצור למעגליים במקום לקוויים תוך כדי שמירה על עלויות סבירות שלא יפגעו ברווחיות.

[האתר של אינטרפייס](#) מציג את ההתקדמות המרשימה שהחברה עשתה בכל התחומים שהגדירה לעצמה: צמצום ההשפעה הסביבתית הנובעת מפעילות העסק, פיתוח והנדסת מוצרים, גיוס העובדים סביב נושא הקיימות וחינוך מחזיקי עניין נוספים כמו תלמידים, סטודנטים ומנהלים.

Recycled & Biobased Material Use (% of Total Raw Materials)



להרחבה ניתן לצפות בסרטון המתאר את הישגיה של החברה: "אנדרסון – 15 שנים לטיפוס על הר הקיימות".

<http://www.youtube.com/watch?v=NYfTu48f848>

מה ניתן ללמוד מהסיפור של אנדרסון ו"אינטרפייס" על מנהיגות לאחריות תאגידית? מה הן התכונות הנדרשות מאדם כדי שיוכל להוביל אנשים להיות אחראיים יותר? במאמר שפירסמה דונה לקדין, פרופ' למנהיגות ואתיקה מאוני' קראנפילד באנגליה, היא מתארת את דמות המנהיג לאחריות תאגידית, ומשתמשת כמטאפורה הממחישה את האיכויות הנדרשות לה בשלוש דמויות ארכיטיפיות: פילוסוף, משורר ולהטוטן. נראה כי אנדרסון מייצג היטב את שלוש הדמויות הללו.

הפילוסוף – ע"פ לקדין, כדי להגיע לקיימות מנהלים חייבים לשאול שאלות על הכיוון והמטרות של העסק ועל המשמעויות הפרקטיות של להפוך לעסק אחראי. המנהיג צריך שתהיה לו את הנכונות להעזי ולהעלות שאלות קשות בדרך חדשה.

אנדרסון מתייחס לרעיון הקיימות כמשהו ששווה לחקור. הוא לא מסתפק בתשובות הרגילות אלא ממשיך להעמיק ולחפש פתרונות. חוץ מהספר הראשון שהביא אותו "הארה" הוא מתייחס בדבריו לעוד לפחות עשרה ספרים נוספים שקרא והשפיעו על הדרך שהתווה. הפתיחות המחשבתית הזאת היא שאיפשרה לו להוביל את החברה שלו למקום שחברות אחרות לא הגיעו אליו אפילו היום.

המשורר – בוועידת הקיימות האחרונה דיבר יואל אסטרון על הקיימות כמושג שהוא "דאונר" ואכן אחריות תאגידית וקיימות אינן נושא מלהיב, ולא קל לגייס אנשים לטובת העניין. לקדין טוענת שמנהיג צריך לגייס מטאפורות וסיפורים כדי לעורר את הדמיון של מי שהולך אחריו ולעזור לו לדמיין את התמונה האפשרית של הכיוון שאליו הולכים.

אנדרסון היה מספר סיפורים אמיתיים. הוא תיאר בצורה מטאפורית את "הר הקיימות" שעליו צריך לטפס ואת המרחק הגדול שצריך לעלות מהמקום שבו החברה נמצאת עכשיו. הוא הגדיר את "משימה אפס" כיעד של כיבוד פסגת ההר (יעד שהחברה מתכוונת להגיע אליו עד 2020).

האיכות של המשורר עולה בצורה בחורה באופן שבו מתאר ריצ'רד פדריצי, נשיא ומנכ"ל המועצה האמריקאית לבנייה ירוקה, שהיה נוכח בהרצאה של אנדרסון, את כוחו של האיש: "בדרכו הייחודית הוא לא הטיף או הרצה. הוא לא טלטל את אגרופו או רקע ברגליו. הוא פשוט סיפר לנו סיפור".

הלהטוטן – כדי לחולל שינוי במערכות ארגוניות צריך הרבה אומץ וקצת חוצפה. לקדין מתייחסת ללהטוטן כאל כוח מניע שיוצר כאוס כדי לעורר לפעולה ומסוגל לערער על ההנחות הקיימות ועל המיקוד הרגיל ברווח לטווח קצר.

בראיון שנתן אנדרסון באותן שנים הוא צוטט כשהוא אומר שיום אחד אנשים כמוהו יושלכו לכלא. ההתבטאות עוררה הרבה הדים ואנדרסון הסביר שיום אחד גניבת עתיד ילדינו תיחשב לפשע. ההתבטאויות הלא מתפשרות והמפתיעות גרמו בתחילה לרבים לחשוב שהוא השתגע ועומד להחריב את החברה שבנה במו ידיו, אך למעשה איפשרו לו לגרום לאנשים להתעורר ולשנות.

תכונות הפילוסוף, המשורר והלהטוטן, שבאות לידי ביטוי יפה כל כך בדמותו של אנדרסון, יכולות להתקיים אצל כל מי שרוצה לעורר עסקים לאחריות. זה יכול להיות היו"ר או המנכ"ל אבל באותה מידה יכול להיות גם מנהל זוטא או אפילו עובד פשוט. לקדין עצמה טוענת שניתן לעשות שימוש בכל אחת מהאיכויות האלה בכל מקום בהיררכיה הארגונית ולא רק בראש.

גם אתם, תוכלו בעתיד להשפיע על העסקים שבהם תעבדו בכל תפקיד שתעשו, ולא רק זאת, אלא גם כצרכנים, אזרחים וקהילה שמסוגלים להפעיל לחץ על החברות לפעול בכיוון אחר.

לסיום, לקדין אמנם התייחסה למנהל כמנהיג יחיד אבל נראה שחלק גדול מהצלחתו של אנדרסון טמון דווקא ביכולתו המופלאה לעבוד עם אנשים אחרים ולשתף פעולה. יתרה מזאת, הוא גם מצטייר כמי שידע להעריך את תרומתם של האנשים סביבו ולהביע בכל הזדמנות תודה והערכה לכל הלקוחות, היועצים, העובדים ושותפים נוספים שהיוו חלק מההצלחה. הוא אינו שוכח שהדברים קרו בזכות כל אותם שותפים לדרך. חשוב לקחת בחשבון שמנהיגות לאחריות תאגידית היא לא פעולה של אדם יחיד אלא שילוב של כוחות משותפים.

זאת גם ההזדמנות שלי לומר תודה לא רק לצוות הקורס המקסים שעבר מאוד קשה כדי להפוך את כל תכני ומשימות הקורס לברורים ונגישים ולתת לכם מענה אנושי ומכבד למרות המרחק הפיסי. ותודה גם לכם, שהשקעתם מאמץ כדי להכיר מקצוע קצת זר ולא מוכר, ושלימדתם אותי הרבה בשאלות שלכם, בתשובות שלכם, במחשבות שחלקתם באמצעות הפורום. אסיים במילותיו של אנדרסון:

"עמיתיי האסטרונואוטים על ספינת החלל שנקראת כדור הארץ – אנחנו בתוך זה יחד וזקוקים זה לזה... אני מאמין שאדם אחד יכול לחולל את השינוי – אתם ואני" (ריי אנדרסון, 1953)

הציטוטים בשיעור מתורגמים מתוך:

The Journey from There to Here The Eco-Odyssey of a CEO Ray C. Anderson Founder and Chairman Interface, Inc. Keynote Address The U.S. Green Building Conference Big Sky, Montana 14August 1995. The Peregrinzilla Press, Atlanta

http://www.interfaceglobal.com/pdfs/ECO_ODYSSEYbooklet_Sept2011.aspx