

אחריות חברתית תאגידית:
מה זה בעצם, למה זה כל כך חשוב וכיצד ניתן לנהל זאת?

דייוויד וולדמן¹, רון קנת² ותמי זילברג³

הנושא של אחריות חברתית תאגידית (CSR) מושך יותר ויותר תשומת לב ועניין בקרב גורמים הפועלים בזירה העסקית. אך למרות ההתייחסות הרבה שהנושא זוכה לה, הטיפול ב-CSR מתאפיין במבוכה ובנטייה בולטת לזהות אותו עם תחומים שונים, שאינם קשורים אליו. מטרת המאמר הנוכחי היא לתרום להבהרת הנושא, תוך התבססות על ניסיונם של הכותבים ועל מחקרים מובילים בתחום.

בהיעדר מינוח עברי מקוצר, נאמץ כאן את המינוח המקוצר CSR, ונשתמש בו לסירוגין לצד הביטוי המלא "אחריות חברתית תאגידית".

בהמשך נתאר כיצד CSR מקושר לסוגיות ניהוליות מהותיות, כגון תכנון אסטרטגי, פיתוח ארגוני, ניהול משאבי אנוש ופעילויות ניהוליות אחרות. נבחן שלוש שאלות ספציפיות: (1) מה זה בדיוק CSR? (2) למה כל כך חשוב, שהעולם העסקי יקדיש תשומת לב לבחינת נושא CSR? והשאלה האחרונה - (3) מה צריכים לעשות מקבלי החלטות ומנהיגי התאגידים, כדי לנהל CSR בצורה נאותה?

כבר בפתיחה יש להבהיר, כי CSR אינו עוסק בפילנתרופיה או במתן שירותי צדקה ותרומה לקהילה. אין באמירה זו משום הבעת עמדה לפיה פעילויות אלו אינן חשובות. למעשה, כשפירמה נוקטת בפעילויות כאלה, היא עשויה לבסס יחסים טובים עם חברי הקהילה ומנהיגיה, ויחסים אלו עשויים גם להועיל לה בטווח הארוך. עם זאת, פילנתרופיה וביטוייה השונים, הינם מעשים שטחיים במקרה הטוב, ואין הם משקפים אפיון נרחב יותר של אחריות חברתית תאגידית. הגבלת CSR לפילנתרופיה אף עלולה לגרום להשפעה שלילית על האווירה בארגון. כך, למשל, עלולים העובדים לפתח ציניות כלפי הארגון, אם מתחוויר להם, כי לצד התנהלות נדיבה במונחי צדקה, הארגון מגלה יחס יהיר ומזלזל כלפי סוגיות דוגמת העסקה או קשרי לקוחות.

המסר העיקרי הוא, כי CSR מהווה הרבה יותר מאשר הקצאת תקציב לתמיכה ברשימה קצרה של מטרות פילנתרופיות, שנבחרו כמעט באקראי. כדי להעמיק בהבנת התחום, יש לקחת בחשבון אספקטים נוספים של CSR ולבחון את המאמץ הכוללני (הוליסטי) של הארגון לקחת בחשבון קבוצות נרחבות של מחזיקי עניין ומגזרים במשק. קבוצות אלו כוללות, למשל, עובדים, לקוחות, ספקים, גורמי שלטון וממשל, מנהיגי ציבור ונציגי המגזר השלישי ("החברה האזרחית"). תאגיד, המגלה מחויבות לפיתוח והעצמת עובדים, מבצע - הלכה למעשה - מרכיבים שונים של CSR. פירמה, המקפידה על שקיפות ומיידעת את עובדיה לגבי צמצומים אפשריים - ובהמשך אף מסייעת למפוטריה למצוא תעסוקה חדשה, מבצעת - הלכה למעשה - מרכיבים של CSR. יתרה מכך, פירמה המחויבת לייצור מוצרים בטוחים ואמינים ולמתן שירות התואם את צרכי הלקוחות, מבצעת - הלכה למעשה - מרכיבים של CSR.

¹ פרופ' דייוויד וולדמן, בית הספר לניהול ומנהיגות גלובליים, אוניברסיטת אריזונה, פניקס, אריזונה, ארה"ב
² פרופ' רון קנת, KPA בע"מ, רעננה ישראל; המחלקה לסטטיסטיקה ומתמטיקה יישומית "דייגו דה קסטרו",

אוניברסיטת טורינו, טורינו, איטליה
³ תמי זילברג, היוזמת והמייסדת של "מרכז ישראלי לאחריות חברתית", מחברת מאמרים בנושא CSR, חברה בצוות ISO לגיבוש התקן הבינ"ל לאחריות חברתית, ISO26000 ובצוות מכון התקנים הישראלי, שגיבש את תקן ת"י 10000 לאחריות חברתית

עולה מכאן, כי CSR היא גישה ניהולית, אשר לוקחת בחשבון מערך אינטגרטיבי של מדדים, אשר מאפשרים לה למפות את השפעות הארגון ואת הגורמים המשפיעים עליו בתוך מרחב מובחן של קיום כלכלי, חברתי וסביבתי.

למה CSR כל כך חשוב? נתונים ממחקרים מדעיים, ההולכים ומצטברים ברחבי העולם, מבהירים יותר ויותר את חשיבותה המהותית של CSR להתנהלות בת-קיימא וארוכת טווח של הארגון. הנתונים מראים, בין השאר, כי פירמות, המכוונות את פעילותן על בסיס שיקולי רווחיות צרים, ללא התייחסות למגוון רחב יותר של מחזיקי עניין המשפיעים על קיומן ארוך-הטווח, מפגינות יותר ויותר קושי להתנהלות בת-קיימא. אך אין זה מספיק לזהות את חשיבותם של מחזיקי העניין. על הארגון להיות מסוגל "לחבר את הנקודות" ולהבין כיצד מחזיקי העניין השונים - והעמידה בציפיות שלהם - קשורים הדדית אלו באלו ומשפיעים על קיומה ארוך הטווח של הפירמה. לדוגמה: ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש קשור לשביעות רצון לקוחות, והארגון חייב לעמוד על מהותו של הקשר הזה ולהבין את השלכותיו.

לאור כל זאת, נשאלת השאלה - איך צריך לתכנן ולנהל CSR? ראשית, הבה נבהיר איך לא צריך לנהל את הנושא. רוב המנהלים ומקבלי ההחלטות מבינים בחושם הטבעי את החשיבות הפוטנציאלית של CSR עבורם. למרות זאת, רבים מהם נוטים לבחור אספקט מבודד אחד של הנושא, לחשוב שהוא מייצג את המכלול של ניהול אחריות חברתית ולעשות כל מאמץ כדי להגביר את חשיבותו במסגרת פרסום או שיווק, במטרה לשפר את תדמית הארגון. גישה כזו גורמת לארגון להחמיץ את "התמונה גדולה", ומביאה את המנהלים להתמקד בשיקולים מספריים-כלכליים במסגרת הניסיון לקבוע את "החזר על ההשקעה" שהם ביצעו לטובת אספקט מוגבל כלשהו של CSR.

לטענתנו, חשיבה מוגבלת מסוג זה תביא ל"גול עצמי" ותפגע בארגון בטווח הארוך. מחזיקי העניין יבינו את התמונה הרחבה, ובסופו של דבר הם יהיו אלו שיצביעו על כך שגישת הארגון לנושאי CSR איננה כנה ואותנטית. במלים אחרות, אם מנהלים אינם מכירים בהיקף המלא של משמעות והשלכות CSR, עדיף שלא ייכנסו לנושא כלל ועיקר. כדי להבין באמת מהן התועלות של CSR על המנהלים לחוש רצון אמיתי בקידום הנושא. משמעות הדבר היא, שעליהם להנהיג CSR ולא להסתפק רק בניהול CSR.

למה מתכוונים, בעצם, כשמדברים על מנהיגות CSR, וכיצד יכולים מנהלים לאמץ גישה זו? מחקרים מהשנים האחרונות מבהירים, כי כדי לענות על שאלות אלו, יש להתייחס לשלוש סוגיות מרכזיות: אפיון הערכים, שעליהם מתבססים מנהלים; "אפקט הדומינו" של ניהול CSR; והאתגר של איזון בין צרכים סותרים, כשמנהלים CSR. בפסקאות הבאות נרחיב את ההתייחסות לשלושת הנושאים הללו.

ערכים כלכליים וערכים חברתיים

הנושא הראשון עוסק באפיון הערכים, שעליהם נשענים מנהלים במהלך קבלת החלטות. מחקר רב-לאומי, שנערך באחרונה בקרב מנכ"לים מ-15 מדינות, מצביע על כך שבכירים משתמשים בשני סוגים עיקריים של ערכים לצורך קבלת ההחלטות (וולדמן, 2006a). יש להבהיר, כי לא מדובר בהכרח בערכים סותרים, ורצוי לקחת בחשבון את שני הסוגים במסגרת הניהול השוטף. מצד אחד, עשויים מנהלים להדגיש משתנים כלכליים דוגמת רווחים, בקרת עלויות וערך שוק. מצד שני, הם עשויים לקחת בחשבון משתנים חברתיים-סביבתיים דוגמת התחשבות במגזרי משק ומחזיקי עניין כגון עובדים, לקוחות, פעילי סביבה או הקהילה הרחבה שבה הם פועלים.

המחקר האמור הראה, כי מנהלים שדיווחו כי הם נשענים בעיקר על ערכים חברתיים, הלוקחים בחשבון את מגזרי המשק השונים, נתפסו על ידי הכפופים להם כאנשים בעלי השראה, כמי שיש להם חזון וכמי שמתאפיינים ביושרה. בעיני הכפופים להם גם נתפסו

כמי שפחות מתאפיינים בנטיות ניהול סמכותיות. לעומתם, מנהלים שהדגישו שיקולים כלכליים נתפסו כאנשים בעלי פחות השראה. יתרה מכך - נמצא קשר בין ניהול בעל השראה לבין ביצועים טובים יותר של הארגון ואופטימיות עובדים לגבי עתיד הארגון. אצל המנהלים הסמכותיים לא נמצא קשר כזה.

אחת ההשלכות של נתונים אלו היא, שהדגשת המשתנים הכלכליים עלולה להתברר כגישה לא כדאית, שאינה מזכה את הנוקט בה בהצלחה המיוחלת. במלים אחרות, המאמץ להדגיש ערכים כאלו בתהליך קבלת ההחלטות ובניהול השוטף אינו מזכה בתמורה חיובית. לעומת זאת, הדגשת הערכים התואמים יותר את תפיסת העולם של CSR מפיקה תמורה חיובית ורצויה, ובאה לידי ביטוי גם באופן ההתייחסות של הכפופים אל המנהיג וגם בתוצאות העסקיות של הארגון.

לאור זאת, חוקרים שונים כבר ציינו את העובדה המצערת, שתרבויות הניהול המקובלות ותהליכי ההכשרה המוכרים (דוגמת תכניות MBA) נוטים להדגיש יותר ערכים כלכליים בקבלת ההחלטות במקום ערכים של מחזיקי עניין (גושקל, 2005). על רקע זה ברור, שאתגרי המנהיגות הניהולית נעשים מורכבים הרבה יותר.

אפקט הדומינו הניהולי

הנושא השני מתמקד בכך שלא ניתן להטמיע CSR כ"הצגת יחיד". במלים אחרות, לא מספיק שהמנכ"ל יחליט לאמץ אחריות חברתית; יש צורך במחויבות מלאה של כל הדרגים, כולל מנהלים בדרג הביניים, כדי להטמיע במלואם מדיניות ותהליכים של CSR. המחקר שצוין למעלה גילה גם, כי מנהלים בכירים, המפעילים בבירור ערכים חברתיים ונתפסים כרבי-השראה, נוטו לעבוד עם מנהלים כפיפים שחלקו ערכים דומים. ייתכן, שמנהלים כאלו מקיפים את עצמם בכפיפים שחושבים כמוהם, אך ייתכן כי הכפיפים מאמצים בהדרגה ערכים הדומים לאלו של מנהליהם הבכירים. בכל מקרה, נראה כי קיים אפקט דומינו, שבמסגרתו הערכים של המנהלים הבכירים משתקפים באלו של הכפופים להם. למרות שנמצאה במחקר שונות מסוימת בין מדינות, ההשפעה של המנהיגות הבכירה על ערכי המנהיגות הכפופה לה הייתה עקבית.

איזון בין אינטרסים

נושא שלישי עוסק בכך, שלא מספיק להתייחס לערכים. במידה רבה, הטמעה אפקטיבית של CSR עשויה להיות מורכבת, והיא מחייבת איזון בין אינטרסים מובחנים של קבוצות שונות של מחזיקי עניין. אינטרסים כאלו עלולים להיתפס, לעתים, כסותרים אלו את אלו. ולכן, כדי להנהיג CSR, על המנהל הבכיר לסייע לכפיפים להבהיר את הסתירה המדומה ולראות את התועלת שתיגרם בטווח הארוך לגישה המאוזנת. כך, למשל, יש צורך להבהיר טוב יותר כיצד ניתן לאזן בין העמידה במטרות האסטרטגיות של הארגון - דוגמת השאת רווחים - לבין שאיפתו של הארגון לתרום לפיתוח בר-קיימא של הקהילה, המדינה או אפילו כדור הארץ. גם אם במבט ראשון נראה כי מדובר במטרות סותרות, הבהרת היעדים הקונקרטיים עשויה לגלות שאין סתירה וניתן להגיע למימוש מאוזן של הדברים.

דוגמה לכך אפשר למצוא בניסיונו של מנכ"ל חברה מהפורצ'ן 500 לבצע שינוי אסטרטגי של מטרות וחזון החברה שלו. המנהל ביקש לשלב בין הערכים הכלכליים לבין הערכים החברתיים, ולתת לכך ביטוי בחזון החדש. הוא ניסה לעשות זאת, תוך שיתוף צוות ההנהלה הבכיר ומנהלי הביניים (וולדמן, 2006b). אלא שהתברר, כי מדובר בשינוי גדול מדי, שעורר אצל המנהלים בעיקר תחושה של חוסר אמון וספקנות. כדי לפתור את הבעיה, ארגן המנכ"ל מפגש מנהלים סגור בן שלושה ימים, בהשתתפות 200 בכירי הארגון. הוא קיווה לנהל איתם דיון מובנה באסטרטגיה החדשה, ולטפח את מחויבותם להטמעתה. במהלך היום הראשון, סיפקו המנכ"ל ודוברים אחרים נתונים רבים על האסטרטגיה החדשה וקיימו דיונים מעמיקים

עם הנוכחים. בשעות אחה"צ המוקדמות כבר היה ברור מעל לכל ספק, שקבוצת המנהלים לא מתחברת לעניין. המנכ"ל החליט לשנות כיוון, ובחר לדבר על האופן שבו האסטרטגיה החדשה עשויה לסייע לארגון לתרום למלחמה העולמית נגד איידס - למרות שהארגון כלל אינו קשור לתעשיית התרופות. המנכ"ל פתח את החלק הזה של הדיון עם שקופית, שעליה נכתבה בגדול המילה "דמיינו!", ונשא הרצאה קצרה על יכולת האסטרטגיה החדשה לתרום למלחמה נגד איידס.

השפעת ההרצאה הקצרה על האיידס הייתה כבירה, וקל היה לזהות את השינוי במצב הרוח של קבוצת המנהלים. הם החלו לגלות עניין רב יותר באסטרטגיה החדשה, ובשיחות פורמליות ובלתי פורמליות, שנערכו באותו ערב ובמהלך היומיים הבאים, התמקדו רבים מהם בקשר האפשרי בין האסטרטגיה החדשה של הארגון לבין המאבק באיידס. עם סיום המפגש הסגור, דירגו המשתתפים את השיחה על האיידס כאחד השיאים של שלושת הימים הללו. המפגש החל, אם כן, בקבוצה גדולה של ספקנים, ונראה כי הסתיים עם קבוצה גדולה של מנהלים חדורי השראה ומוטיבציה.

הסיפור הזה יכול ללמד אותנו שני לקחים מרכזיים: הראשון, שלעתים יש להשתמש בגירוי אינטלקטואלי, כדי לעורר באנשים את היכולת לראות את הקשר בין תחרותיות או מטרות כלכליות לבין ערכים חברתיים, דוגמת צרכיהם של מגזרים אחרים או הקהילה הרחבה. השני, גיבוש האסטרטגיה של ארגון במונחים של ערכים חברתיים עשוי להגביר את הנטייה לרצות ולהזדהות אם אסטרטגיה זו - ועם הארגון בכלל. הזדהות כזו מביאה איתה גם מחויבות לבצע ולממש את האסטרטגיה ואת מטרות הארגון.

סיכום של דבר

הצגנו במאמר זה את העמדה, לפיה CSR הוא גישה כוללת (הוליסטית), ולא מומלץ להתייחס אליה במונחים חלקיים, צרים או מוגבלים. בחנו גם את הסכנה הטמונה בניסיון להשיג CSR במסגרת שיקולים מוגבלים - פיננסיים או אחרים - המנסים לחשב כל מרכיב של CSR בהתאם לנוסחה של "החזר על השקעה".

בנוסף, בחנו את מרכיב המנהיגות, שחסרונו בולט מאוד בדיון השגור על גיבוש CSR. כדי להנהיג CSR, יש צורך במנהיגים, המשלבים ערכים והתנהגויות ראויים. החדשות הרעות הן, שמסגרות הניהול המקובלות והמוסדיות - דוגמת לימודי MBA - אינן מדגישות באופן שיטתי את הערכים הללו. החדשות הטובות הן, שאם כן מצליחים לממש ערכים דוגמת אלו שתוארו במאמר זה - מגלים שהם מסייעים לעודד ולטפח ביטויי מנהיגות של השראה ויושרה. איזה אדם בעמדת הנהגה, לא היה רוצה להיתפס כמנהיג כזה? הדברים נכונים במיוחד נוכח הנתונים המראים, כי לא רק המנהיג נהנה מכך אלא גם הפירמה, שבראשה הוא עומד. זו תחוה תוצאות חיוביות דוגמת מחויבות עובדים, אופטימיות לגבי העתיד וביצועים טובים יותר.

רשימת ספרות

Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices.

Academy of Management Learning and Education, 4: 75-91

Waldman, D. A., Sully, M., Washburn, N., & House, R. J. 2006a. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37: 823-837.

Waldman, D. A., Siegel, D., & Javidan, M. 2006b. Components of transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43:1703-1725.