

# All In

עתיד המנהיגות העסקית  
תרגום פרק המבוא לספר "All In"



דיוויד גרייסון  
כריס קולטר  
מארק לי

# מחויבות מלאה

## "ההשקפה המקובלת משמשת להגן עלינו מעבודת החשיבה הכואבת"

ג'ון קנטל גלברייט

כשהתחלנו לעבוד על ספר זה, תכננו לשקף את האתגרים שמציבים בפנינו המהירות וקנה המידה של שינויים בכותרת הספר, שתוכן להיקרא "מה עכשיו" (What Now), אבל ככל שהתקדמו, החלטנו שהתגובה הטובה ביותר ל"מה עכשיו" היא להיכנס לעניין במחויבות מלאה – All In. כדי להתגבר על אתגרים גלובליים, על בחירות חברתיות לשמר ולחדש מערכות אקולוגיות, לחזק קהילות, אומות ואת קהילת העמים, ולייצר כלכלה הוגנת ובת קיימא שממקמת הזדמנויות והכלה כך שלכולם יינתן סיכוי בעתיד.

ישנן החלטות שמתקבלות כעת כדי להתמודד עם סיכוני המקרו באופן המערכתי הנדרש במצב הקיים. יוזמות לדוגמה כוללות את כוח המשימה לגילויים פיננסיים הקשורים לאקלים (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), אשר הושק על ידי נגיד הבנק המרכזי של אנגליה מארק קארני על מנת לשפר את דיווחי סיכוני האקלים, ואת הנציבות לשינוי כלכלי גלובלי (Commission on Global Economic Transformation), אותה מובילים חתני פרס נובל ג'וזף סטיגליץ ומייקל ספנס כדי להתמודד עם אתגרים כלכליים גלובליים, מסטנציה כלכלית ואי שוויון עד הגירה. הסכם פריז בנושא שינויי האקלים ויעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא (SDGs – UN Sustainable Development Goals) מאירים נתיבים לפעולה מול אתגרי הסיבה והפיתוח הגדולים ביותר הניצבים בפני העולם. אך למרות היוזמות בשטח – והאמצעים הקולקטיביים מאחוריהן – ההתקדמות נראית בלתי מספקת כדי להבטיח עתיד בו ההזדמנות תגבר על הסיכון בעולם VUCA.

אנו יודעים זאת באופן אינסטינקטיבי, מרגישים זאת אינטואיטיבית ורואים זאת אמפירית: העולם עובר שינוי חסר תקדים במהירות יוצאת דופן, הודות למהפכות המשפיעות על השווקים, הטכנולוגיה, הדמוגרפיה, הפיתוח והערכים. לכל אחת ממהפכות אלה יהיו השלכות משמעותיות כשרואים את כולן פועלות יחד, בתגבור הדדי ובאינטראקציה עם כוחות מאקרו אחרים כמו מגוון ביולוגי, השיבוש שהן גורמות מייצר סיכונים מחריפים כמו גם הזדמנויות מדהימות.

קנה המידה והקצב של כוחות שינוי גלובליים אלה יוצרים את מה שצבא ארה"ב מכנה עולם VUCA: תנודתי ובלתי יציב (Volatile), חסר ודאות (Uncertain), מורכב (Complex) ודו משמעי (Ambiguous). עולם VUCA זה – העולם שלנו – מאופיין בסיכונים מערכתיים. כרגע לא ברור אם השינוי הכולל נטו בעולם כזה הוא חיובי, ולא ניתן לדעת זאת עד לאחר מעשה. הסיכונים כוללים התחממות גלובלית שעלולה להיות קטסטרופלית, אי-יציבות פוליטית גוברת, גידול בעקירה והגירה, הסלמה בסכסוכים ובטרור ואי-שוויון מוקצן. כל אחד מסיכונים אלה עצום, כולם יחד אדירים ומאיימים. אין פלא שתיאורטיקנים של תורת המערכות מתייגים בעיות מסוג זה כ"מרושעות" או "זדוניות" (wicked).

## אנו חיים בעולם בלתי יציב, חסר ודאות, מורכב ועמום (VUCA)



# מחויבות מלאה

לתחושתנו, אם יותר עסקים לא ייקחו יותר אחריות על ההשפעות שלהם ויהיו חדשניים כדי להפוך ליותר מקיימים מרצון, כי אז גל הולך וגדל של פופוליזם ותסיסה חברתית עשוי לאלץ ממשלות לכפות שינויים על המגזר הפרטי – במיוחד אם העסקים והחברה (society) לא יתכוננו באפקטיביות לאיבוד מקומות העבודה הנובע מאוטומציה ומהמהפכה התעשייתית הרביעית.<sup>2</sup>

לא פחות חשובה היא האמונה שלנו כי רק חברות עסקיות (companies) המתכוננות לטווח ארוך ישגשו, ישמרו על רישיון חברתי לפעול, ויתמכו בתנאים הנדרשים ליציבות ולשגשוג (כולל לכידות חברתית, גישה למשאבי טבע וצמיחה של מעמד הביניים) בעשורים הקרובים. כפי שקית' ניד, (דאז) מנהל השיווק הראשי של יוניליוור, הגיב בשנייה: "אנשים אומרים לי לעתים קרובות – מה ההצדקה העסקית לקיימות? ואני תמיד עונה, "אשמח לראות את ההצדקה העסקית של החלופה".<sup>3</sup>

מחויבות מלאה אינו מכוון לעתיד בלתי מוגדר כלשהו, אלא לאופן ההתמודדות עם בעיות אלה מעתה ועד שנת 2030. מסגרת זמן זו מיישרת קו עם יעדים סביבתיים גלובליים מרכזיים, כולל השאיפות המעוגנות בהסכם פריז לשמירה על עליית טמפרטורה גלובלית במאה הנוכחית הרבה מתחת ל-2°C מעל הרמה הטרנס-תעשייתית, ולקדם מאמצים להגביל אף יותר את עליית הטמפרטורה ל-4.5°C.<sup>4</sup> הספר גם משקף במקביל את היעדים הנרחבים יותר לפיתוח אנושי וכלכלי ולהגנה על הסביבה המותווים ביעדים לפיתוח בר-קיימא של האו"ם (SDGs).

**מחויבות מלאה: עתיד המנהיגות העסקית** בוחן את קנה המידה והקצב של השינוי אותו חוות כלכלות, הסביבה והחברה דרך עדשה של מנהיגות מקיימת, בדגש על תרומתו של המגזר הפרטי לשיפור המצב אל מול האתגרים העומדים בפני העולם כיום. ב'קיימות' אנחנו מתכוונים לדרך בה 9-10 מיליארד בני אדם יחיו באיכות חיים סבירה בתוך מגבלותיו של כוכב לכת אחד עד אמצע המאה.<sup>1</sup>

בעוד הספר **מחויבות מלאה** רואה בפיתוח בר-קיימא אתגר אוניברסלי, בו משחקים תפקיד ממשלות, החברה האזרחית והאזרחים, הוא מתמקד בתפקידו של המגזר הפרטי, ומסיק כי מנהיגות עסקית לפיתוח מקיים היא מרכזית לפיתוח ושימור של סוג השווקים והכלכלות הנחוצים לסביבה ולחברה כדי לשגשג. לעסקים רב-לאומיים כיום יש קנה מידה ומשרעת (סקאלה) חסרי תקדים, הנוגעים באלפי ספקים ומיליארדי צרכנים במאות מדינות. הם מהווים את מערך השחקנים הגלובלי ביותר הקיים כיום, ויש להם הן את היכולת והן את האחריות להניע יותר קיימות ברחבי השווקים והחברה (society).

אין בכוונתנו להעמיד פנים שעסקים לבדם יכולים או צריכים לפתור את בעיות העולם. על ממשלות ליצור את הסביבה המאפשרת, את הכללים ואת מסגרות המדיניות שבהם עסקים יכולים לפעול. לחברה האזרחית יש תפקיד חיוני של דרישת דין וחשבון הן ממשלות והן מעסקים, אמירת אמת לבעלי השררה, איתגור הנינוחים וניחוח המאוותרים. אך בנקודה זו בהיסטוריה האנושית, לעסקים, ובמיוחד לעסקים בינלאומיים, יש תפקיד מכריע.

## יעדים לפיתוח בר קיימא של האו"ם – UN Sustainable Development Goals<sup>5</sup>



1. מותאם מהמועצה העסקית העולמית לפיתוח בר קיימא World Business Council for Sustainable Development.  
2. במהפכה התעשייתית הראשונה, מים וכוח הקיטור נוצלו כדי למכן (mechanize) את הייצור. בשנייה, היה שימוש באנרגיית החשמל כדי ליצור ייצור המוני. בשלישית, אלקטרוניקה וטכנולוגיית המידע הפכו את הייצור לאוטומטי. כעת מהפכה תעשייתית רביעית נבנית על גבי השלישית, המהפכה הדיגיטלית שמתרחשת מאז אמצע המאה שעברה. היא מאופיינת במידוג של טכנולוגיות המטטטשות את הקווים בין התחומים הפיזיים, הדיגיטליים והביולוגיים. ישנן שלוש סיבות לכך שהשינויים של היום אינם מייצגים רק התמשכות של המהפכה התעשייתית השלישית, אלא מהווים את הגעתה של המפכה הרביעית ומובחנת: מהירות, היקף, והשפעה על מערכות.  
The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond: Klaus Schwab, World Economic Forum, Jan 16th 2016  
HBR, "Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed" by Gardiner Morse, July 21, 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/3-reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>  
2018 נצפה לאחרונה 10 פברואר 2018 [http://unfccc.int/paris\\_agreement/items/9485.php](http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php)  
5. גרסה עברית מפורטל הממשלה: [https://www.gov.il/he/departments/news/government\\_approved\\_implementation\\_of\\_sdgs](https://www.gov.il/he/departments/news/government_approved_implementation_of_sdgs)

# מחויבות מלאה

הן הסכם פריז והן היעדים לפיתוח בר-קיימא התגבשו בשנת 2015, והם מקציבים לאנושות 15 שנים כדי לעמוד בהצהרת כוונותיהם. עשור וחצי הוא פרק זמן מסוכן: מחד, הוא ארוך מספיק כדי להתממה, ומאידך קרוב מספיק לדאגה. ההצלחה תלויה בהשתתפות נרחבת, נחישות עצומה ומנהיגות יוצאת דופן. ברגע בהיסטוריה בו נראה שהחברה מועדת להתפוררות ועימות, ממשלות אינן עושות די. החברה האזרחית מודעת ומחויבת אך נעדרת כוח. וכך נותר הנושא בידי העסקים, להתקדם במחויבות מלאה, לקחת חלק, להיות שותפים ולהוביל – דבר שאמור להיות בחירה טבעית וברורה עבורם, במיוחד כאשר קיימות הופכת לחיונית יותר ויותר להצלחה מסחרית.

כניסה למחויבות מלאה הופכת בית עסק לחסין יותר לזעזועים עתידיים, כי יש לו תפישה טובה יותר של הסיבה החיצונית המשתנה. בזכותה עסק יכול באופן טוב יותר למשוך אליו עובדים, שותפים עסקיים וספקים, לשמר אותם ולקבל מהם את המיטב. היא הופכת את העסק לאטרקטיבי יותר למשקיעים סבלניים ובעלי חשיבה ארוכת-טווח. היא מספקת לעסק יותר הזדמנויות לעצב את העתיד הדו-תחומי יותר של החברה האזרחית. היא מייצרת יותר רעב לפלטפורמות טובות יותר לחדשנות מוצלחת. בקיצור, **מחויבות מלאה** אינה ערובה לכך שהעסק ימשיך אל העתיד האינסופי, אבל היא יוצרת את התנאים האופטימליים לכך.

אנו יודעים שחלק מהפרשנים צופים התמוטטות אקלים, אירועי טבע קטסטרופליים, 'שיבושים גדולים' ועוד. איננו מתייחסים לכך בביטול. אולם שלושתנו עובדים עם עסקים מזה כמה עשורים ואנו אופטימיסטים חסרי תקנה. בדמיינו עתיד טוב יותר, אנו מסכימים כי: "משימת הדמיון תהיה לעשות את עבודת המשבר, ללא המשבר".<sup>6</sup>

אנו יודעים שחלק מהפרשנים צופים התמוטטות אקלים, אירועי טבע קטסטרופליים, 'שיבושים גדולים' ועוד. איננו מתייחסים לכך בביטול. אולם שלושתנו עובדים עם עסקים מזה כמה עשורים ואנו אופטימיסטים חסרי תקנה. בדמיינו עתיד טוב יותר, אנו מסכימים כי: "משימת הדמיון תהיה לעשות את עבודת המשבר, ללא המשבר".<sup>6</sup>

אנו יודעים שחלק מהפרשנים צופים התמוטטות אקלים, אירועי טבע קטסטרופליים, 'שיבושים גדולים' ועוד. איננו מתייחסים לכך בביטול. אולם שלושתנו עובדים עם עסקים מזה כמה עשורים ואנו אופטימיסטים חסרי תקנה. בדמיינו עתיד טוב יותר, אנו מסכימים כי: "משימת הדמיון תהיה לעשות את עבודת המשבר, ללא המשבר".<sup>6</sup>

אנו יודעים שחלק מהפרשנים צופים התמוטטות אקלים, אירועי טבע קטסטרופליים, 'שיבושים גדולים' ועוד. איננו מתייחסים לכך בביטול. אולם שלושתנו עובדים עם עסקים מזה כמה עשורים ואנו אופטימיסטים חסרי תקנה. בדמיינו עתיד טוב יותר, אנו מסכימים כי: "משימת הדמיון תהיה לעשות את עבודת המשבר, ללא המשבר".<sup>6</sup>

אנו יודעים שחלק מהפרשנים צופים התמוטטות אקלים, אירועי טבע קטסטרופליים, 'שיבושים גדולים' ועוד. איננו מתייחסים לכך בביטול. אולם שלושתנו עובדים עם עסקים מזה כמה עשורים ואנו אופטימיסטים חסרי תקנה. בדמיינו עתיד טוב יותר, אנו מסכימים כי: "משימת הדמיון תהיה לעשות את עבודת המשבר, ללא המשבר".<sup>6</sup>

## תבונה קולקטיבית

למחברי ספר זה והארגונים שאנו מייצגים יש עשורים של ניסיון וידע הקשורים לקיימות תאגידית. תפישותינו, בצרוף התובנות של עמיתנו, שותפינו ולקוחותינו, כלולים בידע המוגש במחויבות מלאה.

במידה רבה אף יותר, ההשראה לספר זה מונעת מתבונתו של קהל מומחה, באופן ספציפי המשיבים לסקר מובילי הקיימות של גלובסקאן

6. ציטוט של Roberto Mangaberia Unger (2015) ב: Williams L., Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business

7. ראיון המחברים, 3 באוקטובר 2017

8. UN Global Compact 2015 [www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf)

9. ראיון המחברים, 3 באוקטובר 2017

10. רוברט אקלס, יאניס יאנו וג'ורג' סרפיים (Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, and George Serafeim) השוו מדגם תואם של 180 חברות עסקיות, מהן 90 סווגו כחברות בקיימות גבוהה (High Sustainability firms) ו-90 כחברות בקיימות נמוכה (Low Sustainability firms), על מנת לבחון סוגיות של ממשל, תרבות וביצועים. ממצאים בתקופה של 18 שנה מראים כי חברות בקיימות גבוהה התעלו בביצועיהן באופן דרמטי על חברות בקיימות הנמוכה במונחי שוק המניות ומדדים חשבונאיים. עם זאת, התוצאות מצביעות על כך שייתרון ביצועים זה מתרחש רק בטווח הארוך. ראו גם: "The Business Case for Purpose", Harvard Business Review Analytics and EY's Beacon institute, שמכריז על "יתרון מוביל חדש: החברות המסוגלות לרתום את כוחה של תכלית כדי להניע ביצועים ורווחיות, נהנות מיתרון תחרותי מובהק".

# מחויבות מלאה

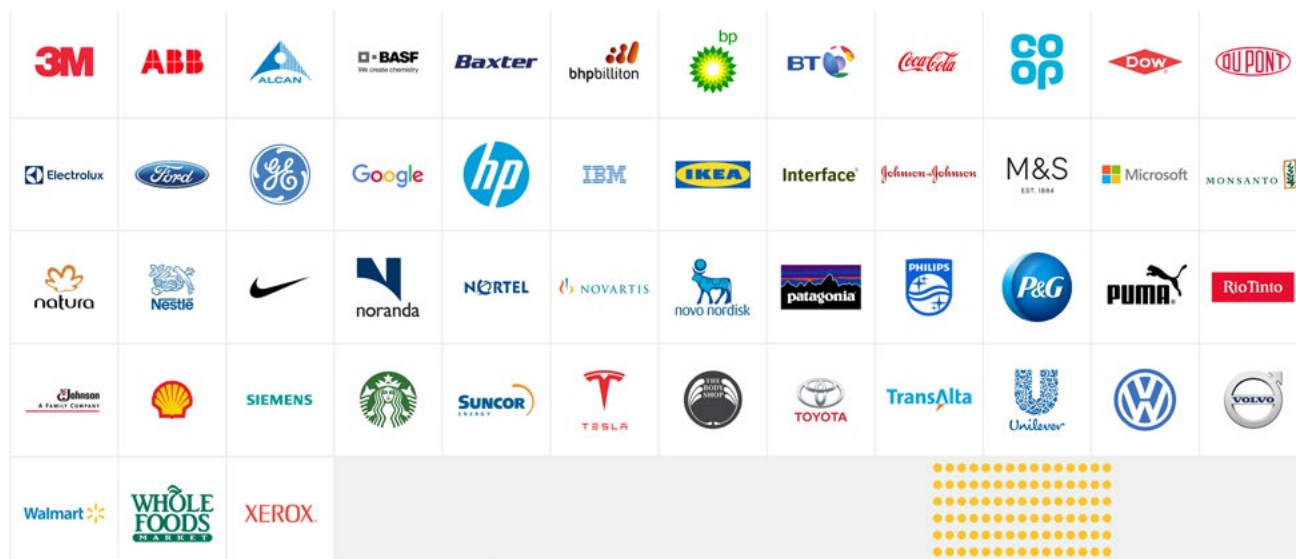
הזדמנות עסקית במסווה" ומצפים שמנהיגי הקיימות התאגידית של 2030 יזכו גם כארגונים המצליחים ביותר של העתיד. ואכן, הנציבות לעסקים ופיתוח בר קיימא (Business and Sustainable Development) Commission) חישה שיש לעסקים הזדמנויות בסך 12 טריליון דולר ביישום יעדי הפיתוח בר-קיימא של האו"ם (SDGs), בעוד דו"ח מגמות הקיימות 2017 (Sustainability Trends Report 2017) של ניהול קרן ההשקעות ג'נריישן (Generation Investment Management) מזהה הזדמנויות עסקיות משמעותיות בקיימות, במיוחד בחמישה מגזרים מרכזיים: תחבורה, אנרגיה, סביבה בנויה, מערכות מזון ורווחה (Wellbeing).<sup>11</sup>

קיימות היא בעיה הזקוקה לפתרונות. התגמול למי שימצאו את הפתרונות הנכונים יכול להיות עצום, כפי שהוטבע במימרה של מנכ"ל GE לשעבר ג'ף אימלט "ירוק הוא ירוק", גרסת הקצרנות שלו לאמירה שפתרון בעיות סביבתיות – בדרכים המועילות ללקוחותיך ו/או הופכות אותך ליעיל וחדשני יותר – עושה כסף.

אנו אסירי תודה לכל אחד מהמשיבים על סקר המנהיגים על שיתוף דעותיהם איתנו, מאחר שהתובנות שלהם מהוות כעת מאגר יחיד במינו של נתונים אורכיים על התפתחות המנהיגות בקיימות תאגידית – תחום שהוא עצמו בן לא יותר מעשרים שנה. סקר מנהיגי הקיימות של GlobeScan הוא אחד הסקרים הוותיקים ביותר מסוגו המתקיים ברצף, המבוסס זמן ארוך יותר אף מדירוגים כמו מדד הקיימות של דאו ג'ונס (Dow Jones Sustainability Index) וסקרים אחרים כמו הברומטר של קרן אדלמן (Edelman Trust Barometer), וב-גילוי של דירוג החברות הנערצות ביותר של מגזין פורצ'ן (Fortune 'World's Most Admired' Companies' ranking). לא יכולנו לדמיין פלטפורמה טובה יותר לבסס עליה את התפישה לגבי מה מהווה כיום מנהיגות קיימות תאגידית הטובה בתחומה, וכיצד עסקים יצטרכו למתוח את יכולותיהם כדי לשלב בהרמוניה בין הצלחה מסחרית לבין ביצועי הקיימות בעתיד.

בנוגע להרמוניזציה: אנו מוצאים אמת עמוקה בדבריו של פיטר דרוקר, שהצהיר זמן קצר לפני מותו, כי "כל בעיה גלובלית וסוגיה חברתית היא

## חקרנו 20 שנה של מנהיגות



<sup>11</sup> /Generation Investment Management, Sustainability Trends 2017 <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends-11> מצפה ב-5 בינואר 2018

# מחויבות מלאה

## שלוש תקופות

### מנהיגים מוכרים – ומשבשים עתידיים

סקר המובילים מבליט את הישגיהם של כעשרה עד חמישה עשר תאגידים מובילים בשנה. רק חברה אחת, Interface, הוכרה בכל שנה בין 1997-2017, כאשר יוניליוור היא המנהיגה בעלת הניקוד הגבוה ביותר שהוכרה אי פעם על ידי המומחים. חקרי המקרה של שתי חברות אלה מהווים חלק חשוב של הספר מחויבות מלאה, וניתן למצוא אותם בפרקים 8 ו-9.

אין משמעותה של האופטימיות שלנו שאנחנו עיוורים לאתגרים שעומדים בפנינו. אנו מכירים בכך שחברות שדורגו גבוה בסקר המנהיגים נמצאות כולן במסע: הן בתהליך של כניסה למחויבות מלאה והטמעה עמוקה של קיימות. בכתיבת ספר זה פנינו לכל החברות המדורגות גבוה שהופיעו בסקר המנהיגים, והתמקדנו בעיקר בחברות שהופיעו בו בהתמדה במשך מספר שנים. היינו בני מזל שראשי כל 13 החברות הגלובליות שהוצגו ברשימת 15 המובילות ברשימה העולמית במשך 10 שנים או יותר, השתתפו.

היו"רים, המנכ"לים, מנהלי הקיימות (Chief Sustainability Officers – CSOs), ועוד מנהלים וחברי דירקטוריון אחרים שדיברנו איתם, היו נדיבים מאוד בכך שהעניקו לנו ראיונות, ובסך הכל ערכנו יותר מארבעים ראיונות. הדיונים היו במנעד רחב של נושאים ושאלנו מספר עצום של שאלות, אבל התמקדנו במיוחד בשני תחומים אלה:

- מה נעשה כדי ליצור ולתחזק את התנאים להנהגת קיימות בתוך הארגונים שלכם?
  - איך אתם סבורים שתפתח הנהגת הקיימות התאגידית לקראת 2030?
- התגובות שלהם עזרו לנו להבין, ואז להביע, כיצד חברות הופכות למנהיגות קיימות, ואת המאפיינים הנדרשים כדי להישאר כאלה לאורך זמן.

העסקים שאנו דנים בהם בספר זה הם בעיקר רב-לאומיים מבוססים, מכיוון שעסקים גדולים ומבוססים הם בד"כ אלה המוכרים ליותר ממשותפי סקר המנהיגים ברחבי העולם. עם זאת, אנו יודעים כי חלק מהדוגמאות המלהיבות ביותר של עסקים בעלי **מחויבות מלאה** הם סטארט-אפים יזמיים, עסקים קטנים מבוססי-ערכים, וחברות משפחתיות רב-דוריות בעלות תודעת מנהיגות מפותחת. אחת ההתפתחויות המשמעותיות שאנו מזהים היא האופן שבו חברות גדולות מבקשות כעת ללמוד ממודלים קטנים כאלה לחיקוי, כמו גם להיפך.

בפרק הראשון של ספר זה אנו משתמשים בעדשה שמספק לנו סקר המובילים כדי להראות עד כמה משמעותית התפתחה ההבנה והפרקטיקה של הקיימות התאגידית במהלך עשרים השנים האחרונות. חשוב לציין שאנו גם מגדירים שלוש תקופות של מנהיגות קיימות תאגידית בין 1997 להיום כדלקמן:

• **עידן הפחתת הפגיעה, 1997-2005**; תקופה בה הגישה הבסיסית הייתה להפחית סיכונים והשפעות שליליות;

• **עידן האינטגרציה האסטרטגית, 2006-2015**; כאשר באופן מתמשך ומתגבר עשיית פחות נזק הייתה רחוקה מלספק את בעלי העניין. בתקופה זו, עסקים נאורים ראו כי נדרשות דרכים כוללות ומקיפות יותר להתייחסות לקיימות. משמעות הדבר היא הפיכתה לחלק מהתכנון העסקי ופיתוח מוצרים ושירותים, וגם יצירת תוכניות למדידת ביצועים ודיווח עליהם, כדי להעריך תרומה מסחרית כמו גם השפעות חברתיות וסביבתיות.

• **העידן מונחה המטרה (Purpose-Driven), 2016 והלאה** בו יש לחברות תמריץ חזק יותר להכריז על ערכים ולהוביל איתם. המשיבים לסקר המובילים אומרים כעת שזו הסיבה החשובה ביותר לכך שהם מזהים חברות כמנהיגות. על אף שעידן זה עדיין מתפתח ובתהליך של הגדרה עצמית מלאה, הוא מאופיין בביצועים מונחי מטרה. כיום המנהיגים הטובים ביותר של תאגידים ממקדים את מה שהם עושים, מניהול שרשרת אספקה לייצור לשיווק, דרך העדשה של ההשפעה החיובית ומונחית הערך שהם שואפים שתהיה להם בעולם באמצעות הצלחת העסקים שלהם.

במבט לעתיד, אנו רואים תקופה רביעית של מנהיגות קיימות תאגידית באופק, אותה אנו מתייגים **כעידן ההתחדשות (The Regenerative Era)**. אנו מאמינים שככל שנתקרב ל-2025 תהיה מסה קריטית של חברות המתחייבות לכלכלה מעגלית או לגישת מעגל סגור בעסקים, כמו גם לעיצוב מחדש של מודלים עסקיים כדי למקסם את התועלת מהפעילויות החיוביות שהן עושות בהיבטים כלכליים, סביבתיים וחברתיים.<sup>12</sup>

12. למבוא טוב לכלכלה מעגלית ומודלים ומיומנויות, ראו: Rutqvist J and Lacy P., Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage (2015)

# מחויבות מלאה

## ראיינו מנהיגי עבר, הווה ועתיד



### שלושה P

המשליכה על קיימות, והיכולת לראות את העולם כפי שהוא מתפתח, ולא כפי שהיה בעבר. בנוסף, היות הארגון מונחה ע"י ראיות, לא-אידאולוגי ומחויב למדע הזמין הטוב ביותר, הם מאפיינים שצוטטו בעקביות על ידי מרואיינים כחיוניים למנהיגות חזקה.

**אנשים | People:** על אף שהמאפיין מוגדר כ"אנשים" ברבים, לעתים קרובות היבט זה מסתכם במנהיג מפתח אחד או שניים שהיו בעלי השפעה משמעותית בתהליך השינוי של החברה למעמד מוביל קיימות. בדרך כלל השפעה מסוג זה מתייחסת לחזון או הארה של המייסד ו/או המנכ"ל – חשבו על ריי אנדרסון מ-Interface לאחר שקרא את אקולוגיה של המסחר (The Ecology of Commerce) בשנות ה-90, או לי סקוט מוולמארט אחרי הוריקן קתרינה ב-2005 – אבל אלה יכולים להיות גם מנהלי קיימות עוצמתיים שעובדים עם צוות המנהיגות הנכון, כמו האנה ג'ונס בנייקי או מייק בארי במארקס אנד ספנסר. מצאנו גם כי במקרים מסוימים את תפקיד הזרז עשוי לשחק פרובוקטור חיצוני.

אנו מתארים את שלושת P-בפירוט רב יותר בפרק 2, יחד עם חקרי מקרה של סף מוביל הקיימות.

למרות שבשום אופן הם לא התקדמו באותה דרך, המרואיינים באופן קולקטיבי חשפו מספר מאפיינים קבועים, אשר במגוון שילובים דחפו את הארגונים שלהם אל מעבר למה שאנו מכנים סף הנהגת הקיימות. למען הפשטות, אנו מתייגים את הזרזים האלה שלושת P-: **לחץ | Pressure, פרספקטיבה | Perspective ואנשים | People.**

**לחץ | Pressure:** לחץ מתייחס לתנאים החיצוניים המניעים חברות לאמץ קיימות, כמו למשל הציפיות החברתיות המשתנות כפי שהן באות לידי ביטוי במדיניות ותקנות חדשות, קמפיינים אקטיביסטיים ו/או הסטת הביקוש ע"י צרכנים.

**פרספקטיבה | Perspective:** פרספקטיבה מורכבת ממספר היבטים, כולל: היכולת לתכנן לטווח ארוך, אשר קשורה לאופי הבעלות העסקית; השקעות הון ומידת הלחץ הפיננסי איתו מתמודדים בטווח קצר; מקור ומורשת, כאשר הוותק של הארגון עשוי לתרום לפיתוח השקפת עולם

**People  
אנשים**  
כוחם של יחידים

**Perspective  
פרספקטיבה**  
ראייה היקפית

**Pressure  
לחץ**  
מתח מועיל

# מחויבות מלאה

## חמש תכונות

חיונית לעתיד הקולקטיבי של החברה (society). תכלית, תוכנית, תרבות, שיתוף פעולה וסנגור מוסברים בפירוט ומומחשים על ידי דוגמאות מסקר המנהיגים בפרקים 3-7. אנו מספקים גם רשימת שיטות עבודה מומלצות (Best Practice Checklist) בפרק 10, המתווה את מה שעושים המנהיגים העכשוויים, כדי שאחרים יוכלו להשתמש בדוגמה ובניסיון שלהם כבסיס לשיפור ביצועיהם.

## תפקידי מנהיגות אישיים

חלקו הגדול של הספר **מחויבות מלאה** בוחן את המנהיגות המוסדית בנושאי פיתוח בר-קיימא, ומתמקד בתפקיד המגור הפרטי. אבל כל החברות העסקיות הן קהילות של אנשים, שהצלחה שלהם נקבעת לא רק על ידי מקום עבודה משותף או מטרה משותפת, אלא גם על ידי כישרים וסגנונות. שאלנו את המנהיגים שראינו גם אילו מאפיינים אישיים היו ויהיו חיוניים ביותר להנהגת הקיימות התאגידית לקראת 2030. אנו מסכמים את התשובות שלהם ואת הרהורינו שלנו בפרק 11.

## אופק מנהיגות 2030

ברור לנו ששלוש התקופות וחמש התכונות שהגדרנו אינן מספרות את הסיפור במלואו. שימור ושיפור מנהיגות עסקית בנושאי קיימות בהכרח ידרשו גילוי איכויות ותכונות נוספות ופיתוח מומחיות בהן, ואנחנו כבר צופים שלפחות עידן נוסף אחד של מנהיגות יבסס את עצמו בתקופה מעכשיו ועד 2030. בפרק 12 אנו דנים באופן שבו תכונות המנהיגות הנוכחיות יימתחו, יורחבו ויתמשכו על פני השנים הקרובות, ומשערים כיצד המודלים העסקיים המעגליים והחיוביים-נטו שאנו צופים (שיתבססו) בעידן **ההתחדשות** ייבחנו ויהפכו לאיתנים יותר – במידה רבה מתוך הכרח.

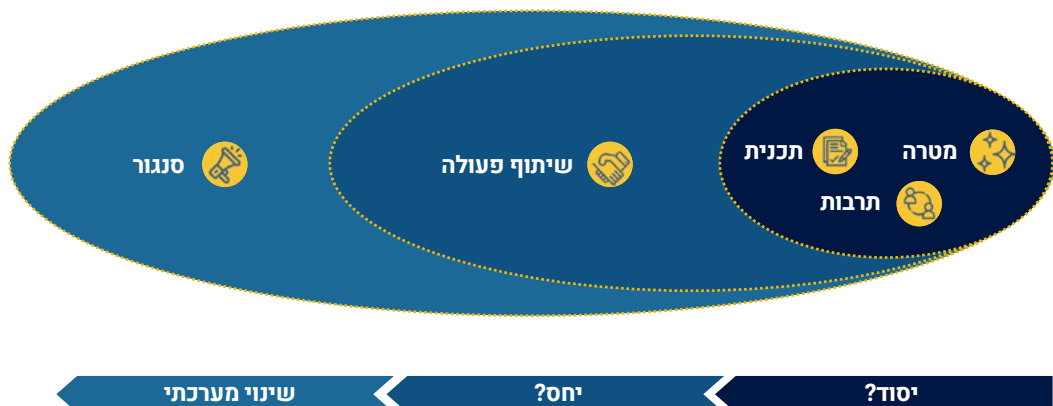
לחברות בדירוג העליון יש במשותף יותר מאשר שלושת ה-P שהעבירו אותם מעבר לסף הנהגת הקיימות. מקבץ תכונות מנהיגותיות – **תכלית, תוכנית, תרבות, שיתוף פעולה וסנגור** (advocacy) – עומדות יחד בבסיס הפרקטיקה המיטיבה (best practice) כיום בחברות מובילות ומייצגות את התכונות החיוניות להנהגת קיימות תאגידית מעכשיו לקראת 2030.

תכלית: **מדוע** אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים; הרעיון המארגן מאחורי הסיבה בגינה העסק קיים  
תוכנית: **מה** אנחנו עושים ומה אנו שואפים לעשות כארגון  
תרבות: **איך** אנחנו עושים כאן דברים  
שיתוף פעולה: **עם מי** אנחנו עובדים בעסקים אחרים ומגזרים אחרים של החברה כדי להיות אפקטיביים יותר  
סנגור: **היכן** אנו משתמשים בסמכותנו של העסק כדי לעודד אחרים לפעול על מנת לקדם פיתוח בר קיימא

תכונות אלה לא הופיעו בנקודה אחת בזמן בשני העשורים האחרונים. הן התגבשו בתחילה בנפרד, כאשר חברות גילו אותן והתנסו בהן בבחירה נקודתית. רק בדיעבד זיהה הניתוח שלנו של דפוסי המנהיגות בעשרים השנים האחרונות – וההגדרה שלנו של שלוש התקופות המובחנות של קיימות תאגידית – את המערך המלא.

אמנם אין ערובה, אך אנו מאמינים שתכונות אלה – כאשר עוסקים בהן באופן קולקטיבי, לא סלקטיבי כמו בעבר – מעניקות לעסקים את הסיכוי הטוב ביותר לשרוד ולשגשג לטווח ארוך, באמצעות טיפוח דפוס החשיבה של הקיימות, שהוא הכרחי הן להצלחה מסחרית עתידית והן לכלכלה יותר מכילה (inclusive) ובת קיימא, אשר אנו מאמינים שהיא

## מסגרת מנהיגות במחויבות מלאה





# מחויבות מלאה

לפתרון בעיות למיושנות. כדי להתמודד איתם, עלינו לעבור מ"עריצות ה'או-או'" ל"גאונות ה'וגם'", בהתבסס על הטוב ביותר שעסקים יכולים להציע במנחים של שתחרות (co-opetition): שיתוף פעולה של מתחרים.

שיתוף פעולה כזה יעבוד בצורה הטובה ביותר כאשר העסק פועל לא בנפרד מהחברה (Society) והטבע אלא כחלק בלתי נפרד מהם. עסקים בשנת 2030 ישגשגו כאשר יזכו לאמון; אם תפתח סביבה המאפשרת הצלחה לעסקים מקיימים, היא תתבסס, בין היתר, על סגור של מדיניות המתעדפת קיימות, כמו תמחור פחמן ואחריות יצרן מורחבת. סגור כזה יהיה אפקטיבי ביותר אם יבוצע באופן קולקטיבי – על ידי קבוצות של עסקים בתוך מגזרים שונים ובין מגזרים, ועל ידי חברות בשותפות עם החברה האזרחית וקובעי המדיניות עצמם.

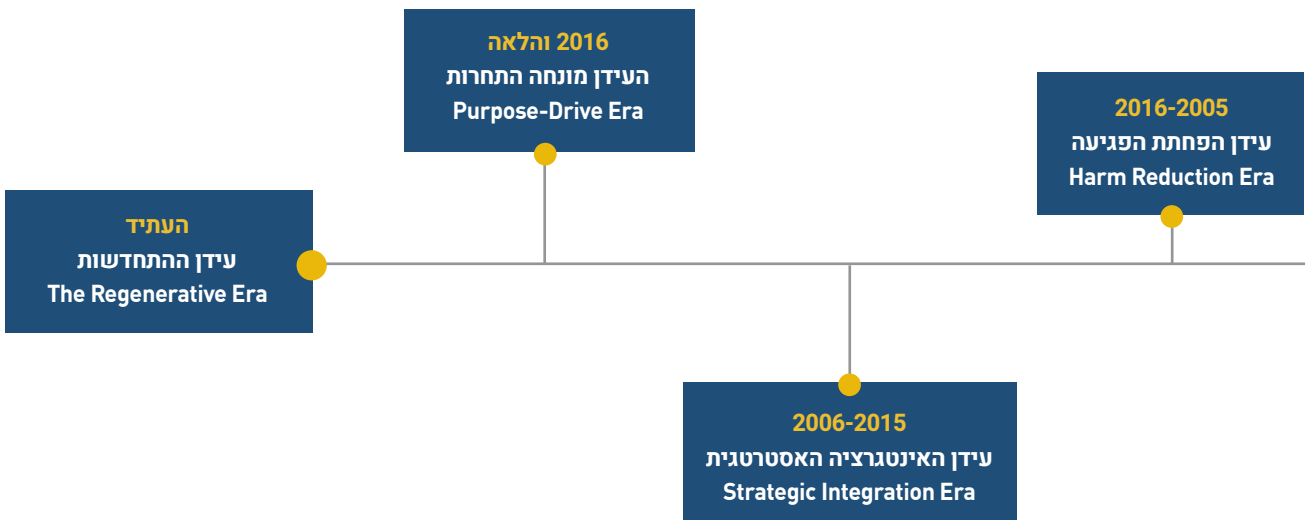
מבלי לנסות לבחור מנחים, בפרק שאנו מקדישים לשנת 2030 אנו מעלים השערות לגבי סוגי העסקים שעשויים להתברג בדירוג גבוה בסקר המנהיגים עד סוף העשור הבא ומהיכן הם עשויים להגיע. אנו מכירים בכך שחלק מהמנהיגים העתידיים האלה אולי לא קיימים עדיין, ושעסקים יזמיים חדשים שאנו עדיין לא יכולים לדמיין, בסופו של דבר יחליפו חלק מהחברות הגלובליות המבוססות ביותר בדירוגים כיום.

תוקף היעדים לפיתוח בר קיימא של האו"ם (SDGs) נקבע עד 2030. הסכם פריז דורש שתעוגן התקדמות עצומה בנושא האקלים עד אותו מועד, אם בכוונתנו להימנע מהתחממות גלובלית קטסטרופלית. 8.5 מיליארד האנשים שצפויים לחיות על פני כדור הארץ עד אז זקוקים, במודע או שלא במודע, למנהיגות תאגידית שתסייע לממשלות ולחברה האזרחית ליצור את הכלכלה ההוגנת ובת-הקיימא הדרושה כדי להבטיח שוויון הזדמנויות ליחידים ולמוסדות ברחבי העולם, ולהבטיח הוגנות בין-דורית.

המעבר מהעידן הנוכחי, מונחה המטרה, לעידן ההתחדשות הצפוי בעשור הבא, יסייע לחברות עסקיות להפגין תוצאות של המנהיגות הנדרשת. אבל המהפכות וכוחות השינוי שנדונו לעיל יתעצמו ויתפתחו בשנים הבאות. לחץ נוסף על הבכירים ונושאי התפקידים יגיע ממחדשים-משבשים, ממורדים ומכוחות חדשים בשוק, בעיקר סין שחוזרת לעצמה וכלכלות אחרות הצומחות במהירות. מסיבות אלה וסיבות אחרות, ככל שאנו עוברים בין תקופות, אנו מצפים שתכונות המנהיגות הנדרשות להצלחה יתפתחו ויתרחבו, ואנו צופים שיהיה דגש רב יותר על שיתוף פעולה וסגור.

קנה המידה והאופי המערכתי של אתגרי הקיימות המתחייבים בשל כוחות השינוי הגלובליים דה פקטו, הופכים את הגישות האינדיבידואליות

## מה צופן העתיד?



# מחויבות מלאה

## עתיד המנהיגות העסקית

ממה שהם כיום; מחויבים באופן מלא ובלתי מעורער להתגברות על הסיכונים המערכתיים המאפיינים את עולם ה-VUCA ואשר מהווים איום לעסקים כמו גם לכל גורם אחר.

על פעולה זו להיות מושרשת במטרה, ובסופו של דבר צריכה להיות בעלת יכולת התחדשות (רגנרטיבית). עסקים לא יכולים לעשות זאת לבדם, אבל לעסקים במיטבם, כאשר הכישורים התחרותיים והשיתופיים שלהם מגויסים במלואם מאחורי מודלים עסקיים שנועדו להיות רווחיים וגם לפתור את הבעיות החברתיות, יש הזדמנות מיוחדת להגיב לדרישות ההנהגה המצופות מהם, ולהראות למה הם מסוגלים כאשר התכלית שלהם מקבילה לצרכי החברה (society).

אנו מאמינים שעצם המחשבה על העתיד עוזרת לעצב אותו, אבל גם שאי אפשר לחשוב כל הדרך לאופן התנהגות חדש. במקום זאת, על אנשים ומוסדות להדגים התנהגויות נכונות – בהקשר של ספר זה, ההתנהגויות הנכונות שיובילו להצלחה מסחרית ופיתוח בר קיימא. בדרך זו, התנהגויות ופעולות מחזקות ותומכות בדרכי חשיבה חדשות.

הפעולה הנדרשת מעסקים כרגע היא להיות במחויבות מלאה להנהגת קיימות – מחויבים באופן מלא ובלתי מעורער לפיתוח מסלולים שיהפכו את הכלכלה, הסביבה והחברה בשנת 2030 ואחריה ליותר בני קיימא



**ד"ר יחיא גריסון**

הוא פרופסור אמריטוס לאחריות תאגידית בבית הספר לניהול קראנפילד (בריטניה) ויו"ר המכון לאתיקה עסקית



**מארק לי**

הוא מנכ"ל Sustainability, חברת ייעוץ וצוות חשיבה (Think Tank), חברה בקבוצת ERM, והוא שותף ב-ERM



**כריס קולטר**

הוא מנכ"ל GlobeScan, חברת ייעוץ אסטרטגיה ותובנות, המתמקדת בסיוע לארגונים לבנות אמון עם בעלי העניין שלהם.

סיכום זה של "מחויבות מלאה: עתיד המנהיגות העסקית | All In: The Future of Business Leadership" מבוסס על המבוא לספר. הוא שוחזר באישורם האדיב של המו"ל Greenleaf Publishing, חלק מ-Routledge, אתר: [www.Routledge.com](http://www.Routledge.com). לקבלת מידע נוסף על מחויבות מלאה: All In, עדכונים ופרטים על הרצאות של המחברים וסדנת המנהלים של All In, אנא בקרו באתר: [www.AllInBook.net](http://www.AllInBook.net)



This Hebrew translation has been made possible through the sponsorship of Energean PLC and Maala: Israel Business for Social Responsibility המחברים מבקשים להודות לחברת אנרג'יאן על התמיכה בתרגום הפרק ולארגון מעלה