

## **עמוס שפירא, מנכ"ל סלקום מקבוצת IDB:**

**אחריות תאגידיית איננה פלקט על הקיר,  
יש להטמיע אותה דרך "הסוליות" והלב**

**בהרצאתו נגע עמוס שפירא בשתי נקודות מרכזיות: מדוע כדאי להטמיע  
אחריות תאגידיית, ומהי הדרך הנכונה, לדעתו, לעשות זאת.**

בעידן המודרני אין לאף חברה פטנט, ידע, או טכנולוגיה ייחודית שאיננה ניתנת לחיקוי תוך זמן קצר. זה מביא לכך שיצירת בידול של מוצר ממתחריו נעשית קשה מרגע לרגע, חברות מחפשות דרכים חדשות ויעילות לבדל עצמן מהמתחרים. הדרך ליצור בידול ולבנות נאמנות של לקוחות היא דרך חיבור המרכיבים הרציונלים של כל תהליך לערכים ולנשמה של הארגון.

הטמעת אחריות תאגידיית איננה שונה מהטמעת כל תהליך אחר בארגון. הטמעת מעורבות קהילתית, כדוגמא, איננה שונה מהטמעת איכות השירות.

כמו בכל תהליך ניהולי, אנו מפעילים שלושה חלקים מגופנו: החלק הראשון - הוא הראש, איתו אנו קובעים את החזון והאסטרטגיה: מה אנחנו רוצים להיות? מה הכיוון? ואיך נגיע לשם?

החלק השני - הוא ה"סוליות", ההטמעה בפועל של אותם חזון וערכים שנקבעו ע"י "הראש". הפעלת "הסוליות", הוא השלב בו שואלים מי עושה? מה? כמה? מתי? ההטמעה חייבת להיעשות תוך מחויבות מלאה והובלה ע"י המנכ"ל, תוך הקצאת משאבי זמן וכסף, תוך קביעת יעדים ומדדים, תוך ביצוע בקרה ואכיפה, ותוך תגמול בהתאם לתוצאות – בדיוק כמו בכל תחום ניהולי אחר. בקבוצת IDB, למשל, מרגע שנוחי דנקנר, יו"ר הקבוצה, קבע כי האחריות התאגידיית חשובה בקבוצה, הוא לא הסתפק רק בתרומה כספית גדולה, ניתן לראות אותו

מסתובב ("דרך הסוליות") גם בקרית שמונה, כדי לבחון שהמחויבות של הקבוצה לקהילה מיושמת הלכה למעשה.

למרות מה שמקובל לחשוב, הכשל הניהולי איננו בהכרח בשלב החשיבה. יותר מנהלים נכשלים בשלב "הסוליות". הרבה מנהלים וגם מנהיגים פוליטיים מאמינים ש"הבל הפה" משנה מציאות. לצערי, אין הדבר כך. גם לאחר שעברנו בהצלחה את שלב "הראש" ו"הסוליות", לא השתמשנו בחלק החיוני ביותר להצלחה והוא הלב. טועה מי שחושב שנאומים ומצגות שכלתניות, יחד עם ניהול תפעולי קפדני, מייצרים מוטיבציה חיובית בקרב לקוחות ועובדים. נאמנות של לקוחות ועובדים מייצרים רק על ידי חיבור רגשי דרך הלב – זה נכון גם בהטמעת אחריות תאגידית.

ניתן לתרום כסף ולהניח שזה בלבד מייצר תרומה לקהילה – זה לא!! רק מעורבות אישית עם כל הנשמה של כל הארגון – כדוגמא, המעורבות האישית של נוחי דנקנר באזור הצפון והמעורבות האישית של עובדי סלקום בהפעלת מרכזי ווליום למוזיקה לנוער - מייצרת תרומה אמיתית הן לקהילה והן לארגון.

המנחה דנה וויס שאלה את עמוס לפשר המעורבות שלו כיו"ר הישראלי של מועצת העסקים הישראליים פלסטינים. בכך "אשמה" נכדתו מעיין. זאת איננה מעורבות פוליטית, אלא ניסיון להשפיע על העתיד. אולי עשיית עסקים בין ישראלים לפלסטינאים ושיפור המצב הכלכלי, תיצור סביבה טובה יותר.