

مقابلة مع فيل أرمسترونج



المؤسسات والأعمال الخيرية لها.

لماذا يجب أن تشعر الشركات بالقلق حيال علاقتها مع المجتمع؟

تحدد علاقات الشركة مع المجتمع مدى النجاح الذي تحققه بشكل أو بآخر. بصفة عامة في هذا العصر الذي يتحلى فيه العالم بمستويات عالية من الشفافية لا يرغب الناس في أن تستغلهم الشركات؛ لذا تنطبق على تلك الشركات المقولة القديمة حول حصول الشركات على رخصة مجتمعية لكي تمارس أنشطتها التجارية.

لكن الإجابة على السؤال الخاص بنوع تلك العلاقات يتوقف على مجال عمل الشركة. فبالنسبة للبنوك مثلاً، هناك تساؤلات عن النزاهة والمعاملة العادلة للعملاء، كما من المهم أن يحوز البنك على ثقة المجتمع الأكبر. أما إذا كانت الشركة كبيرة ومتعددة الجنسيات فإن الناس يحتاجون إلى أن يثقوا بمنتجاتها وأن يظنوا أنهم يعقدون

فيل أرمسترونج لديه خبرة واسعة في مجال حوكمة المؤسسات بدءاً من الشركات الكبرى المدرجة في السوق المالية في جنوب أفريقيا حيث ارتبط اسمه ارتباطاً وثيقاً بتقارير «كينج» King Reports، لا سيما تقرير كينج ٢٠٢٠. كما شغل مناصب عليا في مؤسسة التمويل الدولية وعمل مستشاراً للحوكمة في رابطة الكومنولث. يشغل أرمسترونج حالياً منصب مدير الحوكمة في التحالف العالمي للقاح والتحصين جافي Gavi في جنيف.

خلال هذه المقابلة المطولة التي تغطي أكثر من مجال يتحدث أرمسترونج إلى بيتر مونتانيون عن سبب احتياج الشركات إلى تحسين علاقاتها مع المجتمع الذي يمنحها الرخصة الحقيقية للعمل داخله. يبرز هذا الاحتياج لدى الشركات المدرجة وغير المدرجة في اسواق المال على حد سواء. ذلك أنه في عالم تنتقل فيه الأخبار بسرعة البرق، يقوم النشطاء المعارضين للمؤسسات التجارية غالباً للاستجابة الفورية لمهاجمة المؤسسات. وعند النظر إلى الأمور من تلك الزاوية يظهر فرق كبير بين مسؤولية

أن يظهروا وكأن لهم دور في العملية. كما يتزايد تعرضهم هم أنفسهم للإنتقاد. حيث يتم إخبارهم بأن لديهم القوة والسلطة لإجبار الشركات على تنفيذ ما يفترض بها القيام به، كما تؤكد أدلة الحوكمة والإشراف على ذلك بدرجة ما. ولدى الشركات الاستثمارية الضخمة مصلحة خاصة بالاستجابة لتلك الضغوط. في النهاية لا ينبغي أن نشكو إذا كانت نتيجة تلك الضغوط جيدة.

إذاً ما الذي يتعين على الشركات أن تفعله؟
يتعين على الشركات أن تستجيب؛ فالقواعد واللوائح لا تحدد السلوك بالضرورة، بل إن أصحاب المصالح، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني جميعها تُعد جزءاً من عملية تحديد السلوك. وقد أصبح صوت المجتمع أعلى كثيراً. كما أتاحت التكنولوجيا فرصاً هائلة للوصول إلى المعلومات بشكل يجعلها متاحة في جزء من الثانية. ويوفر هذا للمجتمع رؤية أكثر وضوحاً، ورأياً وتأثيراً على أسلوب معالجة الأمور. ولا يمكن للشركات، ومجالس الإدارة والمستثمرين تجاهل ذلك.

منذ ثلاثين أو أربعين أو خمسين سنة كانت كارثة فيل Vale في البرازيل ستشكل مشكلة بالنسبة إلى الشركة، والهيئات التنظيمية الوطنية والمجتمع المحلي فقط. أما الآن فهي تتصدر عناوين الأخبار في جميع أنحاء العالم. ويؤدي ذلك بسرعة إلى وجود مشاركة فعالة وائتلاف بين المجتمع المحلي والنشطاء المحليين والدوليين. ويحدث ذلك بشكل أسرع كثيراً من السابق، وقد تصعب إدارته للغاية.

ما الجهة التي تُعد مجالس الإدارة مسؤولة أمامها في كل تلك الأمور؟

مجلس الإدارة مسؤول أمام الشركة. وفي أعضاء المجلس بمسؤولياتهم من خلال تقديم التقارير بالشكل الذي يقتضيه القانون واللوائح ثم البدء في إدخال الحوكمة ومعاييرها القياسية إلى الشركة. يجب أن يفهم أعضاء مجالس الإدارة أنهم معينون لضمان استمرار نجاح الشركة وأنهم مسؤولون أمامها بالتالي. وقد تكون هناك خيارات متضاربة؛ لذا يجب أن تبدأ في البحث عن مقومات نجاح الشركة. ليست المسألة مسألة عائد اقتصادي فحسب. إذا كانت سمعة شركتك سيئة، فلن يشتري الناس منتجاتها.

أستطيع أن أفهم كيف ينطبق ذلك على الأسواق المتقدمة، ولكن خطر السمعة أقل بالتأكيد في الأسواق الناشئة.

إن المستهلكين في أسواق الدول الغربية أكثر حساسية تجاه سلوك الشركات. ولكن حساسية المستهلك في الأسواق الناشئة أقل تطوراً، وبرغم ذلك تراها في البرازيل وجنوب أفريقيا. أما في الأماكن الأخرى فهي غير منتشرة،

معها صفقات عادلة. قد يختلف الأمر في الشركات الصغيرة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي ربما تستهدف عملاء محددين، ولكنها قد تعتبر أيضاً شركات موردة لشركة أكبر قد تتأثر بعلاقتها مع المجتمع - يكفي فقط أن تنظر إلى فيسبوك وجوجل.

هل ينطبق ذلك على الشركات الخاصة والأخرى المملوكة للدولة مثلها في ذلك مثل الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية؟

من النادر للغاية أن تحصل الشركات المملوكة للدولة على هذا الحق؛ لأن الاعتبارات السياسية تحدد طريقة عملها. مع ذلك، لا أرى سبباً للتفرقة، فالمهم في نهاية الأمر هو كيفية نظر الآخرين إلى الشركة. فالشركات الخاصة ليست محصنة بالضرورة، ولا تزال صورتها العامة تتعرض إلى نقد وسائل الإعلام ونشطاء المجتمع المدني.

نعم، ولكن من المؤكد أن الشركات المملوكة لعائلات تبدأ بقيم أصيلة يمثلها مؤسس الشركة...

في بداية حياتها، تفهم الشركات العائلية المجتمع بشكل أفضل؛ لأنها بدأت حياتها في مجتمعات ارتبطت بها وكانت العائلة المؤسسة للشركة ترغب في أن ينظر إليها هذا المجتمع باحترام، وقد ربطتها به علاقة وثيقة. لكنها تنمو لاحقاً وتبتعد عن تلك القيم. ومع توالي الأجيال الجديدة السلطة يتسع منظورها، وقد ينصب تركيزها على العنصر الاقتصادي بشكل أكبر. لكن القرارات والاختيارات التي يتخذها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لا تزال تركز على الاستثمار بعيد المدى في الشركات المملوكة لعائلات ربما بشكل أكبر من تلك الشركات التي يديرها مهنيون محترفون. ترى ذلك في أمريكا اللاتينية على سبيل المثال، حيث تشكل الشركات العائلية مكوناً مهماً في قطاع المؤسسات.

إذاً ما توقعات حملة الأسهم وأصحاب المصالح بالضبط؟

بالطبع هناك أنواع مختلفة من المستثمرين: صناديق استثمار التحوط Hedge Funds، وحصص الملكية الخاصة، ومديري الأصول، وهكذا ولكل منهم نهجاً مختلفاً. لكن النقطة العامة تتمثل في انقضاء الأيام التي كان يتم فيها الاستثمار في شركة ما ثم الانتظار للحصول على عائد بعيد المدى، حيث لديك الآن معدل استنزاف كبير. النقطة هي أن المساهمين لا يزالون يبحثون عن العائد الاقتصادي، فهم يتحدثون عن مسائل تخص أصحاب المصالح لكن ذلك لا يبدو مقنعاً تماماً.

لأن أصحاب المصالح يضغطون عليهم، يحتاج المستثمرون

أمور أخرى.

إذا ما العمل عندما تخطئ وسائل التواصل الاجتماعي؟

لا يمكن أن تكذب الشركات جميع الأخبار المغلوطة فحسب، بل يجب أن يكون جزء من إستراتيجية الشركة لمواجهة المخاطر متعلقاً بكيفية التعامل مع التقارير المضللة. يجب أن يكون لديك إستراتيجية للتواصل تتفهم المخاطر المتعلقة بالمنشور على وسائل التواصل الاجتماعي التي يراها عدد هائل من الناس ومدى الضرر الذي تسببه تلك المعلومات المغلوطة. يُعد الموظفون من أهم أصحاب المصالح بالتأكد.

نعم، إنهم مهمون للغاية. ترى هذه الأيام تفاوتاً هائلاً في الدخل بين أجر الموظف الذي يتلقى أقل مرتب وأجر المديرين التنفيذيين الكبار، إن هذه الأمور تتم ملاحظتها. يريد الموظفون ألا يشعروا بالاستغلال. وهذه مسألة أخرى تمس سمعة إدارة الشركة بل الشركة نفسها. كما أنها مسألة مهمة للمجتمع المدني وللمستثمرين، ولكنها أيضاً ضرورة لرفاهية الموظفين ومجتمعاتهم الصغرى. وهذا ما تتجح فيه الشركات العائلية التقليدية نظراً لانسجامها مع المجتمعات التي نشأت فيها.

يمكن أن تكون استطلاعات رأي الموظفين مصدراً مهماً للمعلومات، خاصةً إذا نفذتها جهة مستقلة وإذا ما أبرزت التفاوت بين رؤية الشركة لنفسها وما قد يراه الموظفون أنفسهم. يتطلب الأمر قدراً من الشجاعة. ربما لا تكون إدارة الموظفين أمراً شديداً سهولاً، بل قد يكون الأمر أكثر صعوبة في الشركات العائلية، ولكن يجب أن تكون مجالس الإدارة واضحة بشأن أهميته. يشكل الموظفون الذين يشعرون بالرضا نافذة مهمة تطل على عمل الشركة.

هل تشكل كل تلك القضايا الاجتماعية أهمية خاصة للشركات التي تسعى للإدراج في أسواق الأوراق المالية؟

في الماضي كان هذا الأمر يُعد دافعاً كبيراً. على سبيل المثال: تمثل الحاجة إلى معايير أعلى للحوكمة السبب وراء تأسيس نوفو ميركادو (السوق الجديد) في البرازيل. لا تزال أهمية الإدراج في أسواق المال صحيحاً حتى يومنا هذا، لكن الأمر يدور الآن حول حقيقة أننا نعيش في اقتصاد عالمي حيث لم تعد المعلومات والأحداث مسألة ذات أهمية محلية فقط، بل يمكن أن تصبح مسألة ذات أهمية عالمية وذات عواقب محتملة. يوضح الصراع الذي واجهه القطاع المصرفي في استعادة مصداقيته بعد أحداث الأزمة المالية في عام ٢٠٠٨م صعوبة التحديات عندما تنقلب مدرسة الرأي العام ضدك.

ويعود ذلك جزئياً في بعض الأحيان إلى تثبيط وسائل الإعلام لإبعادها عن مواجهة الشركات. لكن حتى في الصين تبدأ في ملاحظة زيادة في حساسية المستهلك مع نمو الطبقات الوسطى التي تتطلع إلى رفع مستواها المعيشي. كما يشكل مواليد الألفية الطبقات الوسطى الجديدة في الصين، والهند وإندونيسيا الذين يتميزون بالحساسية الشديدة والوعي الاجتماعي. وتتغير قواعد اللعبة عندما تتوسع الشركات على مستوى العالم، خاصة في الأسواق الغربية، حتى إذا لم تكن تواجه ضغط المجتمع المدني في وطنها الأم.

في بعض الأسواق يُعد الناس الأعمال الخيرية للمؤسسات أمراً مهماً. هل تختلف هذه عن المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وهل تُعد بديلاً لها؟

يمكن للأعمال الخيرية للمؤسسات أن تصبح تقليداً مهماً مبنياً على قناعات اجتماعية وأخلاقية ودينية راسخة. ولكن ليست كل الحالات كذلك دائماً، يمكن أن يتحول الأمر ببساطة إلى وسيلة بديلة للحصول على رخصة مجتمعية لممارسة أنشطة الشركة. نحن نحتاج إلى توخي الحذر في التفرقة بين أداء الأعمال الخيرية لأسباب وجيهة مثل المزايا الاجتماعية التي تمولها شركة تاتا في الهند على سبيل المثال، والشركات التي غالباً ما تستغلها لتحقيق مصالح معينة والسعي لشراء احترام الجمهور. كما يجب أن ننظر إلى التاريخ. في بدايات القرن العشرين كنت ترى نمو المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة. وكان «البارونات للصوص» الذين يديرون تلك المؤسسات من كبار المحسنين إلا أنهم كانوا يشترطون الاحترام بنقودهم. وتطور ذلك إلى ما هو أكثر تعقيداً خلال القرن العشرين في مجتمع تتزايد توقعاته من الشركات ومن يقودونها. تعمل الشركات في بيئة أكثر تعقيداً ويتعين على مجلس الإدارة وإدارة الشركة تحديد نطاق مصالح الشركة في أنشطتها وكيفية استجابتها بوضوح تام. وينبغي أن أضيف أن العمل الخيري لا يتساوى مع الوعي الاجتماعي.

كيف يمكن لمجالس الإدارة تحديد ما إذا كانت الشركة تربطها علاقات سليمة بالمجتمع؟

لا تتلخص المسألة في أن منتجاتك تباع على رفوف المتاجر. بل يجب أن تكون على إمام بما يتداول في السوق وكل ما لا يرد ذكره في المراسلات الداخلية للشركة. تُعد استطلاعات رأي المستهلك أحد المصادر، كما تُعد آراء المستثمرين مصدراً آخر. في الأساس ينبغي أن تكون مجالس الإدارة أيضاً على وعي بما يقال على وسائل التواصل الاجتماعي، وأن تستخدم الأدوات العديدة المتاحة أمامها لتتبع الرأي العام وتحديد فجوات التواصل والمخاطر المحتملة، خاصة فيما يتعلق بسمعة المؤسسة وشهرتها التجارية، من بين