

## על מנכ"לים והנהלות בכירות בארגונים : השלכות של מנהיגות על החלטות אסטרטגיות, חוסן וביצועים

### פרופסור אברהם כרמלי

ברמת המערכת. תהליכים קריטיים עבור ביצועי הפירמה.

מהי הנהלה בכירה? בספרות המקצועית יש מגוון הגדרות אך לצורך המחקרים שערכנו כללנו את המנכ"ל ואת אותם מנהלים בכירים עמם הוא מקבל את ההחלטות האסטרטגיות של הפירמה. כמערכת מבארת, ההנהלה הבכירה משקפת את זהות הפירמה כמו גם את המבנה והתהליכים שלה. הנהלות בכירות שונות במהותן מקבוצות עבודה אחרות כגון צוותי מו"פ או פרויקט הנדסי כלשהו שכן למנהלים בכירים יש אחריות אינדיבידואלית (אחריות על יחידה עסקית אסטרטגית מסוימת) וקולקטיבית (כחברי הקבוצה הם נדרשים לקבלת ההחלטות המשמעותיות עבור הפירמה).

**המחקרים שערכנו שופכים אור חדש על האופן בו מנכ"לים מצליחים לעצב קונטקסט שמאפשר מיצוי יכולות אופטימלי יותר. הממצאים מראים כי מנהלים אשר דואגים למערכות יחסים בריאות - שילוב התנהגותי וקשרים איכותיים - בקבוצת ההנהלה הבכירה מצליחים להביא את הפירמה להישגים מגוונים וטובים יותר"**

עד כמה וכיצד משפיעים המנכ"ל וההנהלה הבכירה על תהליכים ארגוניים, פיתוח יכולות אסטרטגיות, עמדת היתרון התחרותי וביצועי הפירמה?

**סדרה של מחקרים שנערכו בארץ ובעולם מצביעה על חשיבותם של מנהיגות מעצימה, קשובה ומכילה של המנכ"ל והדינאמיקה בקרב חברי ההנהלה הבכירה לבניית יכולות אסטרטגיות, קבלת החלטות אסטרטגיות נכונות ושיפור ביצועי הפירמה.**

כיצד מנכ"לים והנהלות בכירות של ארגונים יכולים לשפר את הבחירות האסטרטגיות, לבנות מערכת ארגונית חסינה ומסתגלת ועמדת יתרון בת קיימא, היא שאלת ליבה בתחומי האסטרטגיה והניהול של ארגונים. סדרה של מחקרים שנערכו בארץ ובעולם מצביעה על חשיבותם של מנהיגות מעצימה ומנהיגות המטפחת יחס וקשר חיובי ותהליכים דינאמיים בקרב חברי ההנהלה הבכירה, כגורמי מפתח לבניית יכולות אסטרטגיות, תהליכי למידה מכישלונות, שיפור ההחלטות האסטרטגיות ובניית חוסן

"בהנהלה הבכירה יש שילוב של מגוון תפיסות, דעות ואוריינטציות של החברים אשר מתגבשים לכדי סט של התנהגויות אסטרטגיות ספציפיות. תפיסה זו הולידה מחקר עשיר שקישר בין ההרכב הדמוגרפי של הנהלות בכירות (לדוגמה: ותק המנכ"ל וחברי ההנהלה בארגון ובתעשייה, גיל, השכלה ורקע תפקודי המבטאים את רמת ההטרוגניות או ההומוגניות של חברי ההנהלה) לבין תהליכים וביצועי הפירמה. ברי, ממצאי זרם מחקרי זה היו לא פעם לא עקביים וחשוב מכך טרם הגענו להבנה מקיפה ועמוקה של אותם מנגנונים שבאמצעותם מנכ"לים והנהלות בכירות משפרים את תהליכי העבודה של הפירמה ואת תוצריה. המחקרים שערכנו מצטרפים לזרם מחקרי מתפתח בתחומי האסטרטגיה והניהול העוסק במנהיגות המנכ"ל וביכולתו להשפיע על הדינאמיקה בקרב חברי ההנהלה ומכאן גם על תהליכים ותוצרים של הפירמה. באופן ספציפי, המחקרים שביצענו שופכים אור חדש על הצורך של מנכ"לים להפגין מנהיגות שתאפשר לעצב שילוב התנהגותי וקשרים איכותיים בקבוצת ההנהלה הבכירה.

## "שילוב התנהגותי בהנהלה הבכירה, המורכב מתהליכים של חלוקת מידע, שיתוף פעולה ותהליך של שיתוף ומעורבות בקבלת החלטות, משפיע באופן חיובי על ביצועי הפירמה - רווחיות, משאבי אנוש פיתוח של מוצרים ושירותים"

שילוב התנהגותי הוא מושג שפותח על ידי החוקר דונאלד המבריק ומציין את טיב האינטראקציות בתוך ההנהלה וכולל שלושה תהליכים קשורים :

(1) חלוקת מידע - באיזו מידה חברי ההנהלה חולקים האחד עם השני רעיונות בעלי ערך, בזמן הנכון ובאופן מדויק.

(2) שיתוף פעולה - באיזו מידה חברי ההנהלה מציגים התנהגויות של שיתוף פעולה המתבטאות, לדוגמא, בעזרה לחבר הנהלה אחר אשר נמצא בעומס לא שגרתי.

(3) קבלת החלטות משותפת - באיזו מידה מתקיים דיון בסוגיות מהותיות ומתקבלות החלטות במשותף והאם חבר הנהלה דן מראש עם חברי הנהלה אחרים בהחלטה המתגבשת ביחידה העסקית שלו וההשלכות שיש להחלטה זו על יתר היחידות והפירמה כמכלול.



אלמנטים אלו מעצבים צוותיות (teamness) ומבטאים דינאמיקה טובה של תהליכי עבודה בקבוצת ההנהלה הבכירה.

התנהגותי בהנהלה הבכירה מסייעת בבנייה של חוללות קולקטיבית - אמונה כללית שלהנהלה יש את היכולות להשלים בהצלחה משימות מורכבות בהקשרים מגוונים. הממצאים הראו כי חוללות קולקטיבית זו משפיעה באופן חיובי על הביצועים הפיננסיים של הפירמה, אבל חשוב מכך, חוללות זו הופכת להיות משמעותית אף יותר בתנאים של אי-ודאות (למשל, בסביבה עסקית בה יש השתנות מהירה של מוצרים או קשה לחזות את טעמים המשתנה של הלקוחות). מחקר זה מאיר זווית חדשה במחקר על מנכ"לים וקבוצות הנהלה בכירות שכן הוא מסביר כיצד משפיעים מנכ"לים על ביצועים פיננסיים ומציין את התהליך המורכב באמצעותו הם מסייעים לפירמה לבנות יתרון תחרותי דרך עיבוד דינאמיקת עבודה המתבססת על חלוקת מידע איכותי, התנהגויות של שיתוף פעולה ותהליך קבלת החלטות משותף. תהליכים אלה מסייעים בעיצוב של חוללות קולקטיבית שבה ממד הביטחון הניטע בחברי ההנהלה ביחס ליכולותיהם לעמוד באתגרים מורכבים משפיע לחיוב על ביצועי הפירמה הפועלת בתנאי אי-ודאות גבוהה.

**"המידה בה מנכ"ל הפירמה מעודד את חברי הנהלה לקחת שליטה ואחריות על תהליכים, משפיעה רבות בפיתוח דינאמיקה שמעצבת צוותיות. מנהיגות מעצימה של המנכ"ל מסייעת בבנייה של אמונה כללית של ההנהלה כי היא מסוגלת להשלים בהצלחה משימות מורכבות"**

באחד המחקרים הראשונים שערכנו, הממצאים הראו כי הנהלות בכירות שיש להן רמה גבוהה של שילוב התנהגותי השפיעו באופן חיובי על מגוון ביצועי הפירמה - רווחיות (תשואה ביחס להכנסות נטו, להון העצמי ולסך כל הנכסים), משאבי אנוש (יכולת למשוך ולגייס כישרונות, מערכת יחסים בין הנהלה לבין עובדים) ואיכות ופיתוח של מוצרים/שירותים. במחקר נוסף שפורסם עם ג'ון שוברוק ואשר טישלר בשנת 2011 מצאנו כי למנהיגות מעצימה של המנכ"ל, המעודדת חברי הנהלה לקחת שליטה ואחריות על תהליכי החלטה, יש חשיבות רבה בפיתוח אותה דינאמיקה (שילוב התנהגותי) המעצבת צוותיות. מעבר לכך, הראינו כי מנהיגות מעצימה שמעצבת שילוב

"בעד שאנו נוטים באופן טבעי לספר על הצלחות ולהסתכל יותר על סיפורי הצלחה של פירמות, אנו לומדים ומייצרים ידע רב יותר מכישלונות. קבוצות הנהלה בכירות העוסקות באופן שגרתי בלמידה מחוויות של כישלון משפרות את איכות ההחלטות האסטרטגיות שלהן. תהליך למידה זה מאפשר להן להיות קשובות דרוכות להתפתחויות בענף ומאפשר לחברי הנהלה להיפתח ולראות הזדמנויות חדשות - תהליך שמוביל לבנייה והשקה של מוצרים בלתי צפויים בשוק".

בסדרה אחרת של מחקרים, התחקינו אחר מנהיגות של יחסים (relational leadership) של מנכ"לים והשפעתה של מנהיגות זו על איכות קבלת החלטות אסטרטגיות של קבוצת הנהלה הבכירה, וכן על בניית חוסן ויכולת הסתגלות לתנאים משתנים בסביבה החיצונית. במחקר שנערך עם אשר טישלר ואיימי אדמונדסון, מצאנו כי מנכ"לים המפגינים התנהגויות, אשר בבסיסן משדרות הקשבה לאחר ודאגה לבנייה של מערכת יחסים בריאה, וכוללות עידוד לשיתוף פעולה, תקשורת פתוחה וכנות בקרב החברים, מצליחים לקדם תהליכי למידה מכישלונות באמצעות פיתוח יחסי אמון בין חברי הנהלה. למשל, באמצעות עידוד לשיתוף פעולה חברי הנהלה מגיעים להיכרות עמוקה יותר של החברים האחרים והם נכונים לחשוף ולהימצא במצב של פגיעות. כך גם תקשורת פתוחה מאפשרת לחברי הנהלה לחוש ביטחון פסיכולוגי ולהביע את דעתם בצורה חופשית. ביסודו של דבר, טענו והראינו כי מנהיגים אשר מקדמים קשרים איכותיים בקרב חברי הנהלה (relational leaders) מצליחים בבנייה וטיפוח של אמון ואמונה בקרב חברי הנהלה כי עמיתיהם מהימנים והם יכולים לסמוך ולהישען עליהם. הנכונות להיחשף ולהיות פגיע (אמון) נמצאו כגורם הכרחי לקידום למידה מכישלונות. למידה של קבוצה מתייחסת לתהליך של הרהור (רפלקציה) אשר באמצעותו בוחנים חברי הקבוצה את המשימות, היעדים והתהליכים שבאמצעותם יגשימו אותם, פעילות מורכבת שעומדת בבסיס של יצירת ידע. למידה מכישלונות עוסקת באופן ספציפי ברפלקציה של הקבוצה אודות בעיות ושגיאות שהיא חווה, ביאורן, והבנה של מדוע וכיצד נוצרו והתרחשו. ללמידה מכישלונות יש מגוון של תועלות החל מפיתוח של מודעות רבה יותר לתהליכי עבודה, הגברת מהימנות המערכת והגברת תוצרים כגון: פריון, הסתגלות וחדשנות. במחקר זה הראינו שקבוצות הנהלה בכירות העוסקות באופן שגרתי בלמידה מחוויות של כישלון משפרות את איכות ההחלטות האסטרטגיות שלהן, הכוללות בחירות כגון: כיצד להגיב למתקפה של יריב בשוק, מיזוג ורכישה של פירמות, כניסה לשווקים קיימים וחדשים, הגוונה של עסקי הפירמה ועוד. בעוד שהצלחה עלולה להוביל לשאננות ואינרציה ניהולית ולכן פעמים רבות מולידה כישלונות עסקיים, למידה מכישלונות מאפשרת לקבוצות הנהלה אלו להיות קשובות דרוכות יותר לאותות המציינים כי הבחירות והאוריינטציות האסטרטגיות שלהן אינן מתאימות או נכונות עוד. יתרה מזו, תהליך הלמידה מכישלונות מאפשר לחברי הנהלה להיפתח ולראות הזדמנויות חדשות באמצעות הבנה מלאה יותר של חוויות כישלון ספציפיות כך שקבוצת הנהלה הבכירה מגיעה להבנה טובה יותר של השלכות הבחירות שיש לעשות והדרכים הטובות ביותר למימושן.

מחקרים נוספים מאששים את התפקיד שיש למנכ"לים ולדינאמיקה בקרב חברי הנהלות הבכירות על היכולת לבנות חוסן ארגוני (resilient organizational system) וכושר הסתגלות לטלטלות והזעזועים המתרחשים בסביבה התחרותית של הפירמה. שני מחקרים אחרים שערכנו הראו כי הנהלות שנהנות משילוב התנהגותי הצליחו בצורה טובה יותר לאזן בין כיוונים אסטרטגיים שיש בהם קונפליקט אינהרנטי כדוגמת היכולת בין יצירת תואמות בין פעילויות הארגון לבין הצורך בהסתגלות, או בין מיצוי הנכסים והפעילויות (דגש על יעילות המערכת הארגונית) לעומת כיוון אסטרטגי המדגיש חיפוש וגילוי (דגש על חדשנות) בעיקר בתנאי אי-ודאות.

לסיכום, מחקרים אלו קוראים למנכ"לים להעניק תשומת לב רבה לאופן בניית הנהלה הבכירה, לתהליכים ולדינאמיקה המתרחשים בקרב חברי הנהלה. למנהיגות מכילה המזמינה דעות ותשומות, קשובה לצרכי החברים ומחויבת ליצירת מערכת יחסים בריאה יש השלכות מהותיות על החוללות הקולקטיבית והביטחון ביכולת להתמודד עם אתגרים אסטרטגיים מורכבים, שיפור הבחירות האסטרטגיות ובנייה של עמדת היתרון של הפירמה בסביבה תחרותית משתנה וסוערת.