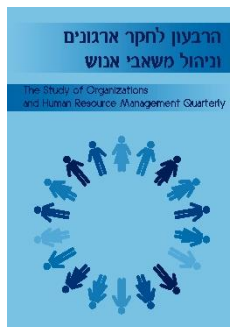


מדור: "פינת הספר"



מצוינות בניהול:

שש דרכי הפעולה שמבדילות מנהיגים

מצוינים מכל השאר

קרוליין דוור, סקוט קלר וויקראם מלהוטרה

תרגום: טליה עבו

הוצאת מטר



תקציר

מחברת הייעוץ לניהול המשפיעה ביותר בעולם, מקינזי ושות', מגיע ספר מלא תובנות המגלה כיצד המנכ"לים הטובים ביותר מבצעים את עבודתם. מצוינות בניהול מתבסס על ראיונות נרחבים עם מנהיגי התאגידים המצליחים ביותר של ימינו כגון נטפליקס, גיי.פי מורגן וצ'ייס, ג'נרל מוטורס וסוני.

להיות מנכ"ל בכל אחת מהחברות הגדולות בעולם זה בין התפקידים המאתגרים ביותר. מיליארדים, ואפילו טריליוני דולרים, עומדים על כף המאזניים – והגורל של עשרות אלפי עובדים תלוי לעתים קרובות בהחלטותיו של אדם אחד, המנכ"ל.

עם זאת, בחלק גדול מהמקרים, מנהלים ש"אף פעם לא מפספסים" הזוכים בתפקיד המוביל באחת מחברות ה-S&P 500, פשוט נכשלים בו. שלושים אחוז מהמנכ"לים ב-Fortune 500 מחזיקים בתפקיד פחות משלוש שנים, ושניים מתוך חמישה מנכ"לים חדשים נתפסים ככושלים תוך שמונה עשרה חודשים. מדוע זה קורה ומה אפשר ללמוד מהמנכ"לים שכן שרדו ושגשגו?

עבור אלה שחולקים את העבודה הקשה בלהיות האדם האחד שכולם סומכים עליו, יש צורך במדריך אמין ומקצועי. כדי לזהות את מיטב המנכ"לים של המאה ה-21, מחברי מצוינות בניהול בחנו מאגר של למעלה מ-2400 מנכ"לים של חברות ציבוריות. סינון נרחב צמצם את הקבוצה לשישים ושבעה מנכ"לים מצטיינים שהסכימו לתת ראיונות מעמיקים עבור הספר ותרמו ממיטב הידע והניסיון שלהם. ביניהם - גיימי דיימון (גיי פי מורגן וצ'ייס), סאטיה נאדלה (מיקרוסופט), ריד הייסטינגס (נטפליקס), קאזואו היראי (סוני), קן צ'נולט (אמריקן אקספרס) ופיטר ברבק-לטמטה (נסטלה).

מצוינות בניהול מסכם ניסיון מצטבר בן עשרות שנים של מחשבות ומעשים שמובילים לביצועים גדולים. זהו ספר מעשי וחסר תקדים, האוצר את חוכמתם ותעוזתם של עילית ההנהגה העסקית של ימינו.

מי הם המנכ"לים הטובים ביותר של המאה העשרים ואחת?

מה זה אומר להיות מנכ"ל מוצלח? קרוליין דוור, סקוט קלר, וויקראם מלהוטרה, שותפים בכירים בחברת הייעוץ מקינזי מנסים לענות על השאלה בספרם 'מצוינות בניהול' (הוצאת מטר, 2024) הייתכן שהביצועים של חברה מצליחה תלויים במידה רבה בגורמים הנמצאים מעבר לשליטתו של המנכ"ל? אכן כן. למעשה, יותר ממחצית

מהגורמים המשפיעים על ההצלחה הכלכלית של חברה - כמו השקעות קודמות במחקר ופיתוח, חוב שהועבר בירושה, עלייה בתוצר מקומי גולמי ומגמות המתרחשות בתעשייה - לרוב אינם תלויים במנכ"ל. עם זאת, יותר מ-45 אחוז מהגורמים שמשפיעים על תשואתה של חברה נופלים לאחריותו של אדם אחד: המנכ"ל.

הספר מתבסס על מחקרים מקיפים וראיונות עם מנכ"לים מובילים מרחבי העולם, ומזקק שישה תחומי אחריות מרכזיים, ובוחן כיצד המנכ"לים מיישמים אותם.

אם כן, מי הם המנכ"לים המובילים שלנו? כשאנחנו חושבים על הטובים ביותר, אנחנו נוהגים לדמיין מנכ"לים מייסדים איקוניים כמו ג'ף בזוס, וורן באפט, מארק צוקרברג ואילון מאסק. נכון, הרבה נכתב עליהם והם נכנסו לרשימת 200 המנכ"לים המובילים שלנו. עם זאת, מחברי הספר בחרו שלא להתמקד במנכ"לים המייסדים, כיוון ששיעורי הבעלות הגבוהים שלהם מאפשרים להם יותר חופש פעולה ממנכ"לים אחרים.

מנכ"ל מיקרוסופט, סאטיה נאדלה, הוא דוגמה ללא־מייסד שנכנס לרשימה. הוא הוביל בענקית התוכנה שינוי תרבותי, וביצע צעדים נועזים להצמיח את החברה ולהנהיג מתוך אמפתיה — מיומנות שרכש מניסיונו האישי כשגידל בן עם שיתוק מוחין. מנכ"ל נוסף ברשימה הוא מסהיקו אוטאני (Uotani) מנהל שִׁסִיידו. כמנכ"ל הראשון שהגיע מבחוץ בכל 149 שנותיה של ענקית הקוסמטיקה היפנית, אוטאני שינה את אופייה של החברה באמצעות העצמת העובדים וחדשנות פורצת דרך. הגישה המנהיגותית שאימץ עוצבה במהלך שנותיו כמנהל בקוקה־קולה יפן במשך עשרים שנה תחת חמישה מנכ"לים שונים. בזמן שהיה בתפקיד, יפן הפכה ליצרנית הרווחית ביותר של חברת קוקה־קולה.

סגנון המנהיגות הצנוע של מרילין יוסון (Hewson) קשור באופן חלקי לחוויית האובדן שלה בעקבות מותו של אביה בהיותה בת תשע. אמה נותרה לגדל בעצמה חמישה ילדים. כשיוסון עמלה כדי לסיים את לימודיה, היא לא העזה לדמיין שיום אחד היא תהיה המנכ"לית של חברת לוקהיד מרטין ושבתפקידה זה היא תייצב את מעמדה של החברה כספקית מוצרי ההגנה הגדולה והמשפיעה בעולם באמצעות אסטרטגיית "הלקוח במקום הראשון". גייל קלי (Kelly) הכפילה במהלך כהונתה את רווחי Westpac, הבנק האוסטרלי הוותיק ביותר, וב־2014 זכתה בתואר "מנכ"לית השנה" מטעם חברת ניהול הנכסים מורנינגסטאר. סגנון הניהול שלה דוגל בגישת "בלי שטויות" שעוצבה בשנות הקריירה המוקדמות שלה כשעבדה כמורה בבית ספר בזימבבואה וכפקידת בנק בדרום אפריקה.

לכל אחד מהמנכ"לים יש רקע ייחודי וסיפור מסע שהפך אותם למנהיגים ולאנשים שהם היום. למרות ההבדלים ביניהם, כולם מתעלים בתפקידם כמנכ"לים. תוך כדי שיחות שערכנו עמם ומחקר מקיף, הצלחנו לחשוף איך הם עשו זאת ומדוע.

מה מבחין בין המנכ"לים הטובים ביותר לכל השאר?

הדבר הראשון שהתגלה כברור ביותר במהלך התהליך הוא שכל מנכ"ל עושה הרבה יותר משלושה דברים חשובים, מהראיונות שלנו עלו שישה סוגי אחריות מרכזיות: קביעת כיוון, עיצוב הארגון, ניהול המנהיגים, שיתוף הדירקטוריון, יצירת קשרים עם בעלי עניין וניהול האפקטיביות האישית שלו. נוסף לכך, כל תחום אחריות כזה הורכב מכמה יסודות משניים. לדוגמה, לקביעת הכיוון יש תתי־יסודות כמו בחירה בחזון, קביעת אסטרטגיה והקצאת משאבים. עיצוב הארגון כלל נושאים הקשורים לתרבות, למקצב הארגוני ולגיוס כישרונות, וכן הלאה. ככל שהמשכנו לראיין את המנכ"לים הם איששו שוב ושוב את המסקנה שלנו שכל ששת סוגי האחריות המרכזיים, ביחד עם מרכיבי המשנה, היו חשובים ביותר בשביל להגיע להישגים הגבוהים ביותר כמנכ"ל.

ששת סוגי האחריות של מצוינות מנכ"לית

- חזון, אסטרטגיה, הקצאת משאבים
- תרבות, עיצוב ארגוני, ניהול כישרונות
- פיתוח צוותים, עבודת צוות, המקצב הארגוני
- זמן ואנרגיה, מודל מנהיגות, פרספקטיבה
- מטרה חברתית, אינטראקציה, רגע האמת
- אחריות, יכולות, ישיבות

שישה סוגי אחריות אלה אינם ייחודיים למנכ"לים מצטיינים, אלא רק מתארים היטב מה דורשת עבודה זו. מה שכן ייחודי למנכ"לים מצטיינים הוא דפוס החשיבה המתלווה לכל אחד מסוגי האחריות והפעולות הננקטות למימוש היסודות המשניים. כדבריו של סנדי קטלר (Cutler), המנכ"ל לשעבר של תאגיד איטון, "זה מה שמאפשר למנכ"לים הטובים ביותר לשחק במגרש של הגדולים. כלומר, עלינו להשקיע יותר זמן בביצוע דברים שאף אחד אחר לא יכול, באופן שמעצים את היעילות שלנו ובלי לכלות את זמננו על דברים שלא יוצרים שינוי."

כחלק מהמחקר המחברים בדקו אם הזמן שכל אחד מהמנכ"לים הטובים ביותר משקיע בכל אחד מסוגי האחריות משתנה במהלך כהונתם. האם ניתן לזהות תבנית או מחזוריות מסוימת? לדוגמה, האם הם משקיעים יותר זמן בניהול כיוון החברה ובעיצוב מחדש של הארגון בשלבים מוקדמים של כהונתם בהשוואה לשנים מאוחרות יותר? לשם כך בקשו מהמנכ"לים שראיינו להשתתף בתרגיל שבו הם התבקשו לחלק מאה נקודות "חשיבות" בין ששת סוגי האחריות במהלך שמונה עשר החודשים הראשונים לכהונה, במהלך שמונה עשר החודשים האחרונים ובמהלך הזמן שביניהם.

לאחר בחינה מעמיקה של הנתונים, המסקנה הייתה שלא ניתן למצוא תבנית ברורה. האופן שעל פיו כל מנכ"ל מתעדף את סוגי האחריות תלוי ביחסי גומלין מורכבים בין מצבים עסקיים מסוימים ובין היכולות וההעדפות הייחודיות לכל מנכ"ל. המסקנה המרכזית היתה שלמרות שינויים בגישה לתפקיד, כל אחד מהמנכ"לים התמודד עם כל אחד מסוגי האחריות בכל שלב לאורך תקופת כהונתם. המנכ"לים הטובים ביותר הקפידו לתמרן בין סוגי האחריות בכל רגע נתון, גם כאשר גורמים חיצוניים ופנימיים דרשו בתקופה מסוימת מעורבות עמוקה יותר עם אחריות מסוימת על חשבון אחריות אחרת.

לבסוף, נבחנו הביצועים הכספיים של כל חברה במהלך כהונתם של המנכ"לים המצטיינים כדי לבדוק אם נרשמו עליות ומורדות לאורך הזמן. בו בזמן הם היו קשובים למחקר שנערך על ידי חברות השמה שהצביע על תבנית: מנכ"לים מתחילים חזק בשנתם הראשונה, עוברים שפל בשנה השנייה, ואז מתאוששים ומגיעים להישגים מהשנה השלישית עד החמישית, מפגינים שאננות מהשנה השישית עד העשירית (אם הם מכהנים זמן כה רב) וחוזרים לתהילתם בתור הזהב שבין השנה האחת עשרה לשנה החמש עשרה. ייתכן שתבנית זו משקפת מנכ"לים באופן כללי, אולם בדפוס עבודתם של המנכ"לים המצטיינים ביותר התבנית לא השתקפה. במקום זאת, הם מקפידים על ערך משמעותי מתמשך שנה אחר שנה לאורך כל שנות כהונתם. הם עושים זאת בעזרת הגדרה מחודשת מעת לעת של הישגים ורענון מבחר האסטרטגיות שלהם עם חדשנות ונועזות.

הספר מורכב, כאמור, משישה חלקים, שכל אחד מהם מוקדש לדפוס חשיבה שמבדיל את המנכ"לים הטובים ביותר מכל השאר בהתמודדות עם כל אחד מסוגי האחריות החשובים של תפקיד המנכ"ל. בכל אחד מחלקי הספר תמצאו שלושה פרקים הבוחנים לעומק איך כל דפוס חשיבה מיתרגם לפעולות. בכל פרק תוכלו להבין לא רק איך נראים הביצועים הטובים ביותר, אלא גם איך כל אחד מהמנכ"לים מממש אותם. בסוף הספר, עושים צעד אחורה

וחושבים איך מנכ"לים מתעדפים את ששת סוגי האחריות ומה הדרך הטובה ביותר להתחיל את התפקיד ולסיימו. כמו כן, נבחן איך עבודת המנכ"ל עשויה להשתנות בעתיד.

מדוע מצוינות מנכ"לית היא מונח חמקמק

כפי שמחקר המחברים הוכיח והממצאים המחישו, שלושה דברים הותירו בהם חותם עמוק יותר משחשבו: עד כמה התפקיד הוא ייחודי, עד כמה גדול מספר הסתירות שהמנכ"ל נאלץ להתמודד עמן, וכמות העבודה העצומה המתלווה לתפקיד כשמבצעים אותו היטב.

בנוגע לנקודה הראשונה: כמעט כל המנכ"לים שרואיינו סיפרו שהם היו בטוחים שהם מיומנים דיים לתפקיד בשל ניסיון העבר שלהם בניהול חטיבות עסקיות או פונקציות מסוימות בארגון, אך עם תחילת כהונתם גילו שאין הדבר כך. זה לא שהכנת דוחות רווח והפסד, תכנון אסטרטגיה והובלת צוות בתור מנכ"ל שונים באופן מהותי מפעולות אלה בתפקידים אחרים. אבל הם הופתעו לגלות שתפקיד הניהול הבכיר ביותר הוא התפקיד היחיד בארגון שאין לו עמיתים. המנכ"ל אחראי לתת דין וחשבון על הכול. כפי שאמר דיק בואר (Boer), מנכ"ל לשעבר של Ahold Delhaize, חברה אם של Stop & Shop ושל רשתות מזון אחרות, "כשאתה מנהל יחידה עסקית או אזור, בסופו של דבר יש לך עמיתים לעבודה ואתה חלק מצוות. כמנכ"ל החברה, אתה לבד. אינך יכול להגיד, 'רגע, אני לא יכול לעשות את זה מכיוון ש...' לא. זה אתה. אין יותר את מי להאשים בשום דבר. רק את עצמך."

נוסף לטבעו הבודד של התפקיד, האתגר הגדול השני תואר על ידי ז'אק אשנברויך (Aschenbroich), מנכ"ל Valeo, ספקית גלובלית של מוצרי רכב הממוקמת בצרפת: "תפקיד המנכ"ל מושתת על כל הסתירות האפשריות". ריאיון אחרי ריאיון התחוויר להם מהן הסתירות שאשנברויך תיאר. לספק תוצאות בזמן קצר תוך כדי השקעה בביצועים ארוכי טווח. להשקיע זמן באיסוף ובניתוח מידע מול הצורך להתקדם במהירות כדי לא להחמיץ הזדמנות חדשה. לכבד את העבר ולייצר המשכיות אל מול הדרישה להיות עם הפנים אל העתיד. למקסם ערך עבור בעלי המניות ובו בזמן לייצר אימפקט עבור בעלי העניין. לגייס ביטחון עצמי רב כדי לנקוט צעדים נועזים וגם לשמור על צניעות מספקת כדי לבקש ולקבל משוב. ניתן לומר שההבחנה של פי סקוט פיצג'רלד ש"אבן הבוחן לאינטליגנציה גבוהה היא היכולת להחזיק בריזומנית בשתי דעות מנוגדות ולשמור על היכולת לתפקד" מתארת בדיוק רב את תפקיד המנכ"ל. המנכ"לים המצוינים ביותר מצליחים ליישב את הסתירות הברורות הללו כדי להביא לתוצאות חיוביות ולחיצוק הדדי.

עם זאת, זו אינה משימה פשוטה, וזה מוביל אותנו לאתגר השלישי — כמות העבודה העצומה המתלווה לששת סוגי האחריות הנופלים על כתפי המנכ"ל. על פניו, נראה אולי שהתפקיד מצריך בסך הכול את ניווט הספינה לכיוון הרצוי הכללי ונשיאת נאומים. אך כפי שגילינו, המציאות שונה לחלוטין. כפי שמסביר מנהל חברת בגדי הספורט אדידס, קספר רורסטד (Rørsted), "חלק ניכר מהעבודה הוא להתמודד עם בעיות שלא ניתן לפתור". אם כן, אין זה מפתיע שניקולס בלום (Bloom), פרופסור לכלכלה מאוניברסיטת סטנפורד שהקדיש חלק משמעותי מהקריירה שלו לחקר האפקטיביות של מנכ"לים, אומר: "למען האמת, זו עבודה נוראה. אני לא הייתי רוצה אותה. לכהן כמנכ"ל של חברה גדולה זה אומר מאות שעות עבודה בשבוע. זה מכלה את חייך. זה מכלה את סופי השבוע שלך. זה מלחיץ ביותר. נכון, ישנם יתרונות ענקיים לעבודה זו, אבל היא משתלטת על כל חייך."