

# מעורבות הדירקטוריון בהחלטות האסטרטגיות של הפירמה: מנהיגות הדירקטור

נורית נחום  
אברהם כרמלי  
בית הספר לניהול, אוניברסיטת תל אביב



מחקר איכותני בקרב דירקטוריונים בישראל ובחו"ל מצא כי קיימים 4 פרופילים של דירקטוריונים. ארבעת הפרופילים מהווים סגנונות שונים של מעורבות ודינמיקה בין הדירקטוריון לבין ההנהלה. פרופילים אלה והסגנון האישי של חברי הדירקטוריון משפיעים על הניהול האסטרטגי של הנהלת החברה.

הפירמה (Carpenter & Westphal 2001; Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Pearce & Zahra, 1991).

חלק מרכזי בשיח של אנשי האקדמיה והניהול בנושא מעורבות הדירקטוריון התייחס לדירקטוריון כקבוצה הומוגנית והצביע על הקשר בין המבנה, והמאפיינים של חברי הדירקטוריון ברמת הקבוצה ובין המעורבות בהחלטות אסטרטגיות (Beekun, Stedham & Young, 1998; Goldern & Zajac 2001; Haynes & Hillman, 2010; Judge & Zeithaml 1992; Khanna, Jones & Boivie, 2014; Ruigrok, Peck, & Keller, 2006; Rutherford & Buchholtz, 2007).

חברי מועצת המנהלים (הדירקטוריון) מעורבים בהחלטות האסטרטגיות של הפירמה, בין שזה נעשה בתוקף התפקיד הפורמאלי של הדירקטוריון ובין שזה נעשה כתוצאה מתהליכים א-פורמאליים המאפיינים את הניהול היומיומי של הפירמה. מחקרים מציינים כי למעורבות הדירקטוריון בהחלטות אסטרטגיות עשויה להיות השפעה חיובית על תוצאות הפירמה (Beekun, Stedham & Young, 1998; Cornelli, Kominek, & Ljungqvist, 2013; Judge & Dobbins, 1995; Judge & Zeithaml, 1992; Klijin, Reuer, Bosch, & Volberda, 2013; Pearce & Zahra 1991; Ruigrok, Peck, & Keller, 2006; Tang, Crossan & Rowe, 2011). ברי, למרות העוצמה הפורמאלית המוקנית לו, הדירקטוריון מוצא עצמו לא אחת מוגבל ביכולתו להיות מעורב פרקטית בהחלטות האסטרטגיות של

אלו עשויים לשפוך אור על פעולותיהם של חברי דירקטוריון, כבודדים, ולהבין טוב יותר מדוע יש חברים אקטיביים יותר המציגים שאלות קריטיות, מעלים ספקות ביחס לתכנית ההנהלה הראשית ואף עוסקים בחיפוש אקטיבי של מידע נוסף מעבר לזה שמספקת ההנהלה. פעילותו של חבר הדירקטוריון היחיד לא רק משליכה על הסטטוס שלו בתוך הארגון ומחוצה לו אלא גם מייצרת תהליכים המגבירים את מעורבות הדירקטוריון בתהליך קבלת ההחלטות האסטרטגיות (Adams & Ferreira, 2007; Hambrick, Misangyi, & Park, 2014). למעשה, היוזמות שמביא עמו חבר הדירקטוריון היחיד מעצבות במידה רבה את סוג ורמת המעורבות של הדירקטוריון וכתוצאה מכך השלכות על האוריינטציה האסטרטגית של הפירמה והתנהלותה.

במחקר איכותני שערכנו בקרב דירקטוריונים בישראל ובחו"ל ובו ערכנו ראיונות עומק עם חברים בדירקטוריונים להם ניסיון רב, ביקשנו לקבל עדות ממקור ראשון לדינאמיקה בתוך גוף זה והאופן שבו האחרונה משפיעה על מעורבותו של חבר הדירקטוריון, כל זאת תוך התייחסות לאירועים אסטרטגיים מגוונים בחיי הפירמה.

ממצאי המחקר מאפשרים לצייר תמונה מורכבת מזו שהכרנו עד כה. **אנו מציעים כי ניתן לאפיין ארבעה פרופילים של דירקטוריונים על בסיס רמת המעורבות בהחלטות אסטרטגיות ואופייה, תוך אבחון הדינאמיקה וההקשר השונה של כל פירמה, ללא קשר למיקום גיאוגרפי, תעשייה, גודל, מצבה העסקי או מבנה הבעלות של החברה.**

אף שיש למאפיינים המבניים (כגון: גודל הדירקטוריון, הרכבו וכו') השפעה על מעורבות חברי הדירקטוריון בתהליך קבלת ההחלטות האסטרטגיות, אנו סבורים כי אין בכך די כדי להסביר מדוע בפירמות מסוימות אנו מוצאים דירקטוריונים המפגינים מעורבות גבוה יותר בתהליכי קבלת החלטות אסטרטגיות מדירקטוריונים בפירמות אחרות. אנו מציעים להתייחס ולהתמקד בחבר הדירקטוריון היחיד ומערכת היחסים שלו עם חברים אחרים בגוף זה. ראשית, התנהגותו של חבר הדירקטוריון בקונטקסט זה או אחר עשויה לנבוע הן מהמאפיינים האישיים שלו והן מהמאפיינים המבניים של הקבוצה. שנית, הדינאמיקה שמתפתחת בין חבר הדירקטוריון לחבריו אחרים משפיעה על עמדותיו, החלטותיו ופעולותיו.

**אנו מציעים כי ניתן לאפיין ארבעה פרופילים של דירקטוריונים על בסיס רמת המעורבות בהחלטות אסטרטגיות ואופייה, תוך אבחון הדינאמיקה וההקשר השונה של כל פירמה, ללא קשר למיקום גיאוגרפי, תעשייה, גודל, מצבה העסקי או מבנה הבעלות של החברה.**

חברי הדירקטוריון חשים חלק מקבוצה מקצועית מלוכדת, אשר בנוסף לתפישת אחריותם האישית כדירקטורים מרגישים הזדהות ושייכות גבוהה לארגון ולדירקטוריון.

בכל אחד מסוגי הדירקטוריונים הללו מתעצבות דינאמיקות שונות. לדוגמא, מצאנו שבדירקטוריון הכוחני יוזמות מצד חברי דירקטוריון לדין מקצועי ומעמיק נתקלות בדרך כלל בהתנגדות ועלולות אף להוביל לסנקציות כנגד חבר הדירקטוריון הפרואקטיבי. בדירקטוריון המייעץ חברי הדירקטוריון נוטים להעלות נושאים אסטרטגיים באופן א-פורמאלי לפני הישיבות בכדי לבחון אפשרות לקדם דין בנושא מהותי. בדירקטוריון האקטיבי ובדירקטוריון המלוכד, יוזמות אלו מובילות בדרך כלל לדין מקצועי הנשען על חומרי רקע וניתוחים נוספים שההנהלה הראשית מספקת.

**לבד מזאת, ממצאי המחקר מדגישים את התפקיד המשמעותי וחשיבותו של הדירקטור היחיד באפיון המנהיגות בדירקטוריון וביכולתו לייצר שינוי באפיון זה. מנהיג הדירקטוריון (Board's Leader) יכול להיות מייסד החברה, מנכ"ל, בעל מניות בעל שליטה או כל דירקטור, ומנהיגותו יכולה לנבוע או מסמכות פורמאלית בתפקידו כיו"ר, או סמכות א-פורמאלית הנובעת מהכבוד לו הוא זוכה מעמיתיו לתחום, ניסיון עבר, כוח פוליטי, בעלות או תדמית.**

1) **הדירקטוריון הכוחני** – בו סדר היום נקבע בשל שיקולים של מנהיג הדירקטוריון והדיונים מתנהלים תוך הפגנת כוחניות ואף לעתים תוך ניגוד עניינים. הדירקטוריון נתפש כהכרח וכמעט שלא מתקיימים בו דיונים מקצועיים בנושאים אסטרטגיים וניהוליים. 2) **הדירקטוריון המייעץ** – מתאפיין במעורבות ודין פתוח עד לרמה מסוימת בהחלטות אסטרטגיות בתחומים מסוימים המובאים לדין, ובמנהיגות מקצועית המשולבת בסמכות פורמאלית. חברי הדירקטוריון המקצועיים סומכים על מקצועיותו של מנהיג הדירקטוריון, ובהעדר ניגוד עניינים הם רואים את מהות תפקידם בייעוץ לו ולהנהלה ולא דווקא בהפעלת סמכותם כדירקטורים. 3) **הדירקטוריון האקטיבי** – זהו דירקטוריון מקצועי המעורב בהחלטות אסטרטגיות ברמה גבוהה. המנהיגות בדירקטוריון מתאפיינת בהתנהלות דמוקרטית והדיונים בו הם פתוחים, בעיקר בין ההנהלה לדירקטוריון. בדיונים אלו עולות סוגיות מקצועיות, בקשות לאינפורמציה נוספת ולעתים אף מתקיים תהליך איסוף עצמאי של מידע על-ידי חברי הדירקטוריון, אשר חשים אחריות רבה כלפי התפקיד בו הם נושאים, ו- 4) **הדירקטוריון המלוכד** – אמנם דומה במאפייניו לדירקטוריון האקטיבי אך מעורבותו הינה גם בהגדרת החלופות האסטרטגיות, מעבר למעורבות בקבלת ההחלטות האסטרטגיות.

**ממצאי המחקר מדגישים את התפקיד המשמעותי וחשיבותו של הדירקטור היחיד באפיון המנהיגות בדירקטוריון וביכולתו לייצר שינוי באפיון זה. מנהיג הדירקטוריון (Board's Leader) יכול להיות מייסד החברה, מנכ"ל, בעל מניות בעל שליטה או כל דירקטור, ומנהיגותו יכולה לנבוע או מסמכות פורמאלית בתפקידו כיו"ר, או סמכות א-פורמאלית הנובעת מהכבוד לו הוא זוכה מעמיתיו לתחום, ניסיון עבר, כוח פוליטי, בעלות או תדמית.**

אנו מציעים לדירקטוריונים נקודת מבט שונה על אפקטיביות פעילותם ותרומתם לארגון, מעבר לתפקידם בתחומי הבקרה על ההנהלה והממשל התאגידי. למרות הקשיים הרבים, האתגר הגדול של חברי דירקטוריון נעוץ ביכולתם לייצר ולשנות את רמת וסוג המעורבות בהחלטות האסטרטגיות ואת איכות הדיון בנושאים אלו, בהתאם לנסיבות עמן מתמודדת הפירמה וההנהלה הראשית.

בנוסף עולה חשיבות לכידות הדירקטוריון כקבוצה, אשר מתאפיינת ברמה גבוהה של אמון, שיתוף פעולה מקצועי, ערכים משותפים וזהות אינטרסים בין חבריה. שלושת אלו: מאפייני המנהיגות בדירקטוריון, תכונות חבריו ורמת הלכידות בו יוצרים אבחנה ברורה בין ארבעת סוגי הדירקטוריונים ורמת המעורבות של חבריהם בהחלטות אסטרטגיות של הפירמה.

**למחקר זה השלכות ניהוליות משמעותיות שכן הוא מאפשר הבנה עמוקה יותר לגבי שאלת רמת מעורבותם של דירקטוריונים וחבריהם בתהליכי קבלת ההחלטות האסטרטגיות. הוא יאפשר לפירמות לנסות לעצב דירקטוריון המתאים לצרכיהן. לדוגמא, היכולת למצוא איזון בין דירקטוריון מיעוץ לבין דירקטוריון אקטיבי עשוי להיות אינסטרומנטלי לבנייה ולחיזוק כושרה התחרותי של הפירמה. זאת ועוד, הבנה כי תכונות וסגנון מנהיגותו של חבר הדירקטוריון צריכה להילקח בחשבון בעת עיצוב הדירקטוריון, אבל מעבר לכך לדינאמיקה המתהווה בקרב חברי הדירקטוריון יש השפעה מעבר למה שנעשה בישיבות הדירקטוריון שכן הוא מחלחל להנהלה הראשית עבור דרך מנהיגות הביניים ולבסוף לאורך כל השדרה הניהולית והמקצועית של הארגון.**

**למחקר זה השלכות ניהוליות משמעותיות שכן הוא מאפשר הבנה עמוקה יותר לגבי שאלת רמת מעורבותם של דירקטוריונים וחבריהם בתהליכי קבלת ההחלטות האסטרטגיות. לדוגמא, היכולת למצוא איזון בין דירקטוריון מיעוץ לבין דירקטוריון אקטיבי עשוי להיות אינסטרומנטלי לבנייה ולחיזוק כושרה התחרותי של הפירמה.**