

هفت شگفتی برای مدیرعامل جدید حتی آماده‌ترین مدیرعامل هم می‌تواند غافل از واقعیات و محدودیت‌های شغل خود باشد...

به دوش کشیدن بار مسئولیت موفقیت یا شکست یک شرکت، اما نداشتن کنترل بر عوامل تاثیرگذار بر آن‌ها؛ داشتن اختیاری بیش از هر کس دیگر در سازمان، اما نداشتن امکان اعمال آن بدون عواقب ناراحت‌کننده. به‌نظر کار سختی است؟ حتماً این‌طور است و اگر باور ندارید از یک مدیرعامل سوال کنید. آیا این توصیف از وضعیت مدیرعامل شگفت‌زده‌تان کرد؟ مدیران عامل تازه کار هم دچار همین حالت می‌شوند. درست وقتی که مدیری احساس می‌کند به اوج قله زندگی کاری خود رسیده و به محبوب‌ترین اهدافش (که زحمت زیادی هم برایشان کشیده) دست یافته، تازه می‌فهمد شغل مدیرعاملی بسیار متفاوت‌تر و پیچیده‌تر از آنی است که تصور می‌کرده است.

برخی شگفتی‌ها برای مدیرعامل جدید ناشی از محدودیت زمان و دانش است. در زمینه‌های تازه و پیچیده، کارهای زیادی برای انجام وجود دارد، اما اطلاعات ناقص بوده و زمان کافی هم وجود ندارد. شگفتی‌های دیگر هم از نقش‌های جدید، غیرمنتظره و ناآشنا و تغییر روابط حرفه‌ای سرچشمه می‌گیرند. بعضی هم ریشه در این تناقض (پارادوکس) دارند که هر چه قدرت‌تان بیشتر، کاربرد آن هم دشوارتر. هر چند بسیاری از این چالش‌ها به‌نظر آشنا می‌رسند، اما ما به این نتیجه رسیده‌ایم که هیچ تجربه‌ای (حتی اداره یک کسب‌وکار بزرگ در درون شرکت) نمی‌تواند یک رهبر را برای مدیرعامل شدن آماده سازد.

بر اثر بررسی‌های خود با همکاری مدیران عامل جدید شرکت‌های معتبر، ما به هفت شگفتی رایج رسیده‌ایم. (به مطلب جنبی «آموختن مبانی» مراجعه فرمایید). سرعت و نحوه درک، پذیرش و مواجهه مدیران عامل با این شگفتی‌ها تاثیر به‌سزایی در موفقیت یا شکست نهایی آن‌ها دارد. این هفت شگفتی، واقعیت‌هایی را درباره طبیعت رهبری برجسته می‌سازند که نه‌تنها برای مدیران عامل، بلکه برای مدیران همه سازمان‌ها و در همه سطوح اهمیت دارند.

آموختن مبانی

کارگاه «مدیرعامل جدید» در مدرسه بازرگانی هاروارد، تنها به روی مدیران عامل تازه کار شرکت‌هایی با درآمد سالانه بیش از یک میلیارد دلار گشوده است. در راستای ماموریت مدرسه بازرگانی هاروارد (آموزش رهبرانی که بانی تفاوتی در جهان هستند) این کارگاه را با هدف پرداختن به چالش‌های خاص پیش پای مدیران عامل تازه کار شرکت‌های بزرگ و پیچیده راه انداخته‌ایم. تک‌تک شرکت‌کنندگان را خود دعوت می‌کنیم تا از اندازه و ترکیب مناسب گروه مطمئن شویم. در این گروه‌ها نوعاً ده مدیرعامل از طیف متنوعی از صنایع حضور دارند. این مدیران عامل مسئول شرکت‌های سهامی عام مستقر در کشورهای پیشرفته هستند. آن‌ها یا قرار است به‌زودی مدیرعامل شوند یا به‌تازگی شده‌اند. از زمان راه‌اندازی این دوره در سالیان قبل، حدود پنجاه مدیرعامل از شرکت‌های پیشرو جهانی نظیر بل‌ساوت، کادبری شوئیس، کاترپیلار، لویدرز تی.اس.بی، لووز، نوارتیس، شلامبرگر، یو.پی.اس و وال‌گرینز در آن شرکت کرده‌اند. اخیراً، از گروهی از شرکت‌کنندگان اولین دوره‌ها خواسته شد سال‌های آغازین مسئولیت خود را مرور کرده و دستورکار خود را بهبود بخشند.

این کارگاه دیدگاهی یگانه برای کشف جنبه‌های قابل‌پیش‌بینی و غیرمنتظره شغل مدیرعاملی عرضه می‌کند. ما قبل از برگزاری دوره، مجموعه پرسش‌های ساخت‌یافته‌ای را درباره استراتژی، روابط با هیات‌مدیره و چالش‌های فوری و درازمدت

آن‌ها مطرح می‌سازیم. در طول دو روز برنامه، جلسات بحث حول محور این موارد و زمینه‌های دیگری شکل می‌گیرد که مدیران عامل با چالش‌هایی ناآشنا مواجه هستند یا به گفت‌گو میان همتایان یا اساتید می‌گذرد.

در آغاز، نوعاً از مدیران عامل می‌خواهیم خود را در پایان دوره تصدی مدیریت ببینند و سخنرانی تودیع خود را ارائه دهند. روز بعد از آن‌ها می‌خواهیم چالش‌های حال حاضر خود را توضیح دهند. سپس به‌دقت برخی از این چالش‌ها نظیر تدوین یک استراتژی موجد ارزش اقتصادی پایدار، ایجاد روابطی موثر با اعضای هیات‌مدیره، ارتباط موثر با ذی‌حقوق داخلی و بیرونی و تنظیم ضرباهنگ و سبک مدیریت برای ایجاد فرهنگی قوی را بررسی می‌کنیم. این جلسات به‌شدت تعاملی بوده و شامل تشریح عمیق تجارب شخصی می‌شوند.

هفت شگفتی که در این مقاله معرفی شده‌اند، چالش‌هایی هستند که به‌کرات در کارگاه ما مورد بحث قرار گرفته‌اند. مثال‌های مورد استفاده برای نشان دادن این درس‌ها، حاصل تجارب شرکت‌کنندگان دوره و نیز تجارب جمعی ما از همکاری با مدیران عامل است.

شگفتی اول: نمی‌توانید شرکت را اداره کنید

بسیاری از مدیران قبل از تصدی شغل مدیرعاملی، مسئولیت کسب و کاری عمده را بر عهده داشته یا رییس کل عملیات بوده‌اند. آن‌ها در اداره کسب و کار و بهره‌گیری از فرصت‌ها برای مدیریت بر کل سازمان مهارت دارند. اما همان‌طور که مدیرعامل جدید به سرعت درمی‌یابد، اداره کسب و کار تنها بخش کوچکی از این شغل است. در دومین روز از «کارگاه مدیران عامل جدید» در مدرسه بازرگانی هاروارد، ما از شرکت‌کنندگان می‌خواهیم توضیح دهند شغل خود را چگونه می‌بینند. در یکی از جلسات اخیر، مدیرعامل یکی از شرکت‌های صنعتی غرب میانه (مدیری کارآزموده، با اعتمادبه‌نفس و تجربه‌ای چنددهه‌ساله) فاش کرد به‌هنگام قدم‌نهادن در این وادی جدید چه قدر از خود نامطمئن بود:

فرض کنید ۳۷ سال در یک شرکت خدمت کرده‌اید. این واقعیت که تنها یک کارفرما داشته‌اید، حس وفاداریتان نسبت به شرکت و صمیمیتتان با همکاران را تشدید می‌کند. انتصاب شما به مقام مدیرعاملی یکی از غرورانگیزترین لحظه‌های زندگی‌تان است. فکر می‌کنید تا آخر عمر کاری باید این کسب و کار را اداره کنید و به‌واقع هم دنبال انجام آن هستید.

چند ماه بعد، تقویم شما پر است از قرار ملاقات با تحلیلگران بورس، مصاحبه با رسانه‌های بازرگانی (که خود این کار به تجربه‌ای طولانی نیاز دارد، چون نمی‌دانید چه پرسش‌هایی مطرح می‌شود) و جلساتی در پایتخت (که در آن‌جا باید مسائل تفصیلی و حیاتی صنعت خود را برای سیاستمداران تشریح کنید). به‌علاوه، اخیراً هم به‌عنوان عضو هیات‌مدیره یک یا دو شرکت بیرونی انتخاب شده‌اید. خیریه‌هایی هم که از مدت‌ها پیش به آن‌ها کمک می‌کردید، اکنون اشتیاق زیادی دارند به جرگه هیات‌مدیره‌شان بپیوندید و اعانه بیش‌تری پرداخت کنید. به‌غیر از خودتان هم کسی از حرفش کوتاه نمی‌آید.

نه تنها تحت فشار بیرونی هستید (که شما را از عملیات روزمره کسب و کار بازمی‌دارد) بلکه حجم توقعات داخلی هم زیاد شده است. قبل از آن‌که مدیرعامل شوید، افتخارتان آن بود که از همه واحدها بازدید می‌کنید، کارکنان خود را می‌شناسید و با مشتریان رودررو سخن می‌گویید و کاملاً نبض کسب و کار را در دست دارید. اما اکنون هیچ‌یک از این کارها را حتی در محدوده قبلی خود هم نمی‌توانید انجام دهید، بقیه جاها که جای خود دارند. نمی‌توانید از شر این احساس خلاص شوید که تماس روزانه خود با کارهای روزانه شرکتتان را از دست می‌دهید. گسست اجتناب‌ناپذیر از تخصص اصلیتان هم اوضاع را بدتر می‌سازد.

این نوع واکنش بسیار معمول است: با انباشته شدن تقاضاها از مدیرعامل جدید، راحتی و آشنایی او هم با عملیات داخلی به شدت رنگ می‌بازد. حجم زیاد و شدت تقاضاهای داخلی بسیاری را شگفت‌زده می‌کند. تقریباً همه مدیران عامل جدید به تکاپوی مدیریت بر اتلاف وقت در جلسات با سهام‌داران، تحلیلگرها، اعضای هیات‌مدیره، گروه‌های صنعت، سیاستمداران و سایر ذی‌حقان می‌افتند. مدیرعاملی که از بیرون به خدمت گرفته می‌شود تلاش دارد به نحوه عمل شرکت جدید خود پی ببرد، اما مدیری که از داخل ارتقا یافته هم تلاش سختی برای جداسازی خود از عملیات و آموختن حوزه ذی‌حقان داخلی دارد. برخی به صراحت به ما گفتند احساس زیان می‌کنند، زیرا دیگر به اندازه سابق به کسب‌وکار خود نزدیک نیستند. یکی از شرکت‌کنندگان کارگاه «مدیران عامل تازه‌کار» که مدارج ترقی را به تدریج طی کرده بود، گفت، احساس می‌کرد انگار همه چیز را از نو شروع کرده است: او ناگزیر به یادگیری ابزارهای جدید مدیریت و ایجاد روابط جدید در عین چهارچوب بندی مجدد روابط قدیمی بود. شرکت‌کنندگان در کارگاه پرسشنامه‌ای با رتبه‌بندی اجباری را تکمیل کردند که در آن از آن‌ها سوال شده بود چه قدر خود را برای برخی ابعاد مسئولیت‌های تازه (مثل تعامل با بازار بورس، همکاری با هیات‌مدیره، فعالیت در زیر ذره بین جامعه، ایجاد یک تیم مدیریت ارشد یا سخنگوی اصلی شرکت بودن) آماده احساس می‌کنند. از پاسخ‌های دریافتی مشخص می‌شود مدیران عامل نگران مدیریت نقش‌های دوگانه داخلی و بیرونی هستند.

پس از این که مدیرعامل می‌فهمد حضور در جلسات ذی‌حقان تا چه حد دشوار است، متوجه این نکته هم با شگفتی زیاد می‌شود که باید بسیاری از مسئولیت‌هایش را واگذار کند و این مسئله نه فقط شامل عملیات شرکت، بلکه آگاهی از جریان امور هم می‌شود. مدیرعامل نمی‌تواند بر کار همه نظارت کند. بدیهی است هیچ‌کس نمی‌تواند همه جوانب فعالیت‌های یک شرکت را کنترل کند، حتی اگر هفته‌ای صد ساعت هم کار کند. ممکن است مدیرعامل جدید در ابتدای کار تمایل زیادی به این کار داشته باشد، اما نمی‌تواند بفهمد زبردستانش به دنبال چه هستند و چرا بسیاری از مدیران تغییر کرده‌اند. یکی از شرکت‌کنندگان کارگاه به یاد آورد که با وقوف به این که باید در زمینه‌هایی نظیر عملیات (که خود قبلاً سرآمد بود) باید به دیگران تکیه کند و در برخی جوانب فعالیت شرکت نظیر روابط با سرمایه‌گذاران و قانونگذاران (که تجربه کمی داشت) کسب مهارت کند، دچار شگفتی شده بود. مسلماً در بسیاری از تصمیم‌ها نظیر استخدام، اخراج، ارتقا و پرداخت حقوق، مدیرعامل جدید حرف آخر را می‌زند، اما ضرورتاً بسیاری از این تصمیم‌ها در دست کسانی است که به عملیات نزدیک‌تر هستند. در عمل، مدیرعامل اغلب اطلاعات کم‌تری از عملیات به نسبت شغل قبلی خود دارد.

هر چند مدیرعامل مسئول عملیات موفق شرکت است، اما دیگر نمی‌تواند شخصاً در تمام تصمیم‌هایی حضور داشته باشد که برای اداره یک سازمان بزرگ و پیچیده لازم هستند. بیش‌ترین تاثیرگذاری مدیرعامل از ابزار مستقیم به ابزار غیرمستقیم چرخش می‌یابد: تبیین و انتقال یک استراتژی روشن و ساده‌فهم؛ نهادینه‌سازی ساختارها و فرایندهایی مستحکم برای هدایت، آگاه‌سازی و پاداش‌دهی و ارزش‌گذاری و تنظیم ضرباهنگ سازمان. انتخاب و هدایت تیم مدیریت ارشد برای مشارکت در بار سنگین مسئولیت اداره شرکت هم بسیار اهمیت دارد.

شگفتی دوم: دستور دادن هزینه دارد

بی‌شک مدیرعامل، قدرتمندترین فرد سازمان است. با وجود این، هر مدیرعاملی که تلاش کند از این قدرت برای صدور یک‌جانبه دستورها یا رد پیشنهادهای استفاده کند، بهای گزافی خواهد پرداخت. دستور دادن می‌تواند موجب برانگیختن خشم و حالت تدافعی در میان همکاران و زبردستان شود. انتقاد از یک مدیر ارشد می‌تواند علاوه بر خود وی، موجب بی‌انگیزگی و از دست دادن روحیه اطرافیانش هم شده و دخالت بیش‌از حد برای شکل‌دادن به یک پیشنهاد نشان می‌دهد برنامه‌ریزی

استراتژیک و سایر فرایندهای موجود، نامناسب یا ناکافی هستند. نباید هیچ پیشنهادی برای تصویب نهایی به دست مدیرعامل برسد، مگر این که وی با اشتیاق آن را تصویب کند. قبل از آن، افراد ذی‌مدخل باید هر گونه مسئله بحث‌انگیز احتمالی را پیرامون موضوع بررسی و رفع کرده و تنها پیشنهادهای کاملاً مهم را برای پشتیبانی و بازخورد به مدیرعامل عرضه کنند. شگفت آن که با اعمال قدرت برای دستوردادن، مدیرعامل دقیقاً قدرت واقعی خود را کاهش می‌دهد، انرژی خود و سازمانش را هدر می‌دهد و پیشرفت را کند می‌سازد.

وقتی مدیرعامل به طور مستقیم اعمال قدرت می‌کند، باید بسیار محتاط و مواظب باشد و این کار را بدون داشتن برنامه‌ای برای اقدام در ذهن صورت ندهد. معمولاً بهترین راه اعمال قدرت، به طور غیرمستقیم و از طریق فرایندهای منظم و حساب شده مذکور (تبیین استراتژی و نظایر آن) است. چنین فرایندهایی در صورت همراه شدن با رفتار مناسب مدیرعامل را قادر می‌سازند تصمیم‌هایی موثر و هماهنگ با مقصدی اتخاذ کند که می‌خواهد شرکت را به سوی آن رهنمون سازد. یکی از مدیران عامل جدید برای فهم این مسئله بهای گزافی پرداخت. بلافاصله پس از انتصاب، از او خواسته شد برنامه تبلیغات بازاریابی را برای عرضه محصولی جدید تصویب کند. آن برنامه حاصل کار یک ساله یک مدیر بخش و تیمش بود. آن‌ها برنامه تبلیغات را تدوین کرده بودند، مواد ترویجی را تدارک دیده بودند، برنامه فروش و توزیع را نوشته بودند و مسئولیت‌های افراد درگیر در برنامه را مشخص کرده بودند. تنها چیزی که مانده بود، تصویب مدیرعامل جدید بود و اغلب مدیران این کار را تشریفاتی می‌دیدند.

اما نظر مدیرعامل چیز دیگری بود. او احساس می‌کرد برنامه تبلیغاتی شرکت «بیات» شده و باید سریعاً تحولی در آن صورت داد و این یعنی به خدمت گرفتن یک آژانس تبلیغاتی جدید. او برنامه تبلیغاتی را به حال تعلیق درآورد تا یک برنامه جدید تدوین شود و این تصمیمی بود که وی امید داشت نشانه‌ای جدی از تغییرات موردنظرش باشد. اما متوجه نبود با این کار علایم قدرتمند دیگری هم صادر می‌کند.

خبر این دستور به سرعت برق و باد پخش شد. به زودی تقویم کاری مدیرعامل با درخواست ملاقات مدیرانی پر شد که به دنبال تصویب برنامه‌های خود بودند. برخی می‌خواستند موافقت با هزینه‌های سرمایه‌ای خود را کسب کنند، برخی به دنبال نیروی انسانی بودند و بعضی هم به دنبال موضوعات پیش‌پاافتاده‌ای مثل میزبانی یک کنفرانس مشتری بودند. آن‌ها اعتماد به فهم خود از توقعات مدیرعامل را از دست داده بودند، لذا می‌خواستند قبل از هر کاری موضوع را با او در میان گذارند. تقویم کاری مدیرعامل برایش دردسر شده بود و در نهایت، تصمیم‌گیری در سازمان قفل کرد.

برای مدتی او از هزینه زیاد رویکرد بی‌جای خود آگاه نبود. به عنوان کسی که تازه وارد شرکت شده بود، احساس خوبی از حضور خود در همه بحث‌ها داشت. اکنون وی در محوریت هر گونه اقدامی قرار داشت. او به هر جلسه‌ای به عنوان فرصتی برای بیان جهت‌گیری تازه‌ای که امیدوار به هدایت شرکت در مسیر آن بود، نگاه می‌کرد. اما وقتی به تاثیر اعمال خود پی برد که یکی از مدیران بخش (که مدیرعامل به شدت در کارش دخالت می‌کرد) با خبر یافتن کاری تازه و قصد ترک شرکت نزدش آمد. مدیرعامل دچار شوک شد. او کسی بود که به جز برنامه تبلیغاتی، تاثیر زیادی بر مدیرعامل به واسطه سایر عناصر برنامه بازاریابی و جامعیت آن گذاشته بود. آن چه مدیرعامل غافل از آن بود، تضعیف اعتماد به نفس و اقتدار آن مدیر نزد همکاران و زیردستانش بود. هر چه مدیرعامل تلاش کرد وی را به تغییر عقیده و ادامه همکاری ترغیب کند، فایده‌ای نداشت. او آن چنان به عدم اعتماد به نفس دچار بود که عزمش برای رفتن جدی‌تر از این حرف‌ها بود.

مدیرعامل که زنگ خطر برایش به صدا درآمده بود، تمام مدیران ارشدش را برای جلسه هفته بعد فراخواند. طی جلسه، گفت به آن‌ها اعتماد کامل داشته و به هیچ وجه نمی‌خواهد اقتدارشان را تضعیف کند. به صراحت اذعان کرد در تعلیق برنامه

بازاریابی عجله کرده است، به ویژه چون هنوز استراتژی جدید خود را برای شرکت به وضوح بیان نکرده بود. او حوزه‌هایی را که در آن‌ها خواستار تحولات استراتژیک بود، مشخص و تاکید کرد این کار در مرحله انجام است و انتظار دارد همه به سهم خود کمک کنند. او موضوعاتی را که می‌خواست با وی مشورت شود و آن‌هایی را که کاملاً به عهده مدیرانش می‌گذاشت، به روشنی تعیین کرد. یک گروه موظف برای بررسی برخی از فرایندهای اساسی شرکت (برنامه ریزی، بودجه ریزی، ارزیابی عمل کرد، عرضه محصول جدید، تدوین برنامه بازاریابی و استخدام کارکنان کلیدی) ایجاد کرد تا از اطلاع زود هنگام خود از مسائل مطمئن شود. دست آخر، سال بعد را به شدت صرف حصول اطمینان از شفافیت چشم انداز و دستور کار خود نزد کارکنان و به ویژه تیم مدیریت ارشد کرد. (ما از این مسئله بدان علت اطلاع داریم که وی نیز هم‌چون سایر شرکت کنندگان دوره پس از اتمام دوره، ارتباط خود را با ما قطع نکرد).

آن مدیرعامل نتیجه گرفت (و باید موافق باشد) اعمال قدرت یک‌جانبه در مورد تصمیمی دقیق که از صافی‌های مختلف سازمانی عبور کرده است، منطقی و درست نیست. در عمل، از آن پس، شاخص کلیدی برای این مدیرعامل در قضاوت راجع به سلامت فرایندهای مدیریتی شرکت، این بود که تا چه حد مشتاقانه تصمیم احاله شده به خود را تایید می‌کند. نیاز به اعمال قدرت نشانه‌ای محکم از وجود یک نقصان سازمانی گسترده‌تر است. هم‌چنین می‌تواند ناشی از چیزی باشد که اعتراف به آن بسیار دشوار است: ممکن است بیانگر قصور خود مدیرعامل در انتقال اصول استراتژی و عملیات مدنظرش باشد. قطع یقین، شرایطی وجود دارد که انجام یک تصمیم استراتژیک مهم (مثل تملک بزرگ) با فرض خطاب بودن آن از نظر مدیرعامل، می‌تواند زیان بیش تری از صدور دستور داشته باشد. اما همان‌طور که مدیرعامل مورد بحث اذعان کرد، موضوعاتی از قبیل اصلاح برنامه تبلیغی را می‌شود به تعویق انداخت.

شاید لازم باشد مدیرعامل جدید قدرت‌نمایی کرده و به سازمان نشان دهد چه چیزی از نظر وی پذیرفتنی است. اما دادن دستور مستقیم (و به ویژه نفی کار یک نفر) به ندرت بهترین راه برای انجام این کار است. در عوض، مدیرعامل باید به دنبال شیوه‌های دخالت دادن مدیران ارشد و افزودن بر سطح توافق بر سر معیارهای تصمیم‌گیری باشد. به طور مثال، در یک جلسه نه چندان رسمی خارج از محیط کار، مدیرعامل می‌تواند اولویت‌ها و دغدغه‌های خود را با تعیین دستور کار نمایان ساخته و در عین حال، به تیم خود فرصت مشارکت و پذیرش آن‌ها را بدهد. یک مدیرعامل جدید باید مشتاق تقسیم قدرت و اعتماد به دیگران برای اتخاذ تصمیم‌های مهم باشد. قدرتمندترین مدیرعامل کسی است که قدرت اطرافیان را بسط دهد.

شگفتی سوم: آگاهی از رخدادهای جریان‌های موجود بسیار دشوار است

حتی وقتی هم که مدیرعامل می‌فهمد نمی‌تواند بر همه جوانب شرکت نظارت داشته باشد، باز هم به خطا فرض می‌کند می‌تواند همه چیزهایی را که لازم دارد بداند. به طور مسلم، مدیرعامل غرق در اطلاعات است، اما اطلاعات قابل اتکا به طرز شگفت‌انگیزی کمیاب هستند. همه اطلاعاتی که به صدر سازمان می‌رسد از صافی عبور می‌کند. این کار بعضی اوقات با نیت خیر و برخی اوقات هم با غرض صورت می‌گیرد. به دلیل تغییر روابط، دریافت اطلاعات مناسب به هنگام انتصاب حتی از این هم سخت‌تر است. همکاران و زیردستان سابق (آن‌هایی که خط و خطوط را می‌شناسند و آن‌هایی که واقعاً می‌دانند در سطح سازمان چه اتفاقی می‌افتد) که قبلاً مجرای غیررسمی اطلاعات را تشکیل می‌دادند، اکنون جبهه می‌گیرند. حتی آن‌هایی هم که با مدیرعامل بسیار صمیمی بودند، اکنون از دادن خبرهای بد واهمه دارند. به علاوه، چون مدیرعامل می‌تواند تاثیر زیادی بر زندگی کاری همه داشته باشد، افراد اطلاعات دریافتی مدیرعامل را تحریف می‌کنند.

به تجربه یکی از شرکت کنندگان دوره توجه کنید. سازمان متبوع این مدیرعامل، شریک پنجاه پنجاه یک سرمایه گذاری مشترک با عمل کرد ضعیف بود. با ادامه عدم تحقق درآمدها و تداوم افزایش هزینه‌ها، مدیرعامل مذکور تلاش کرد درک بهتری از عمل کرد ضعیف از طریق انجام بررسی‌های متعدد با همکاری مدیران اصلی سرمایه گذاری مشترک به دست آورد. توضیحات آن‌ها در مورد نتایج نارضایت بخش جای تعجب نداشت: آن‌ها تقصیر را مستقیماً به گردن شریک سرمایه گذاری انداختند. وقتی برایش مشخص شد نمی‌تواند فقط با خواستن اطلاعات از مدیران به واقعیت موجود پی ببرد، به مدیران ارشد شریک سرمایه گذاری رو آورد که به طور مستقیم درگیر عملیات سرمایه گذاری مشترک نبودند. درک آن‌ها از اوضاع با گفته‌های افراد مدیرعامل فرق داشت. آن‌ها نظرات سازنده‌ای در مورد عملیات سرمایه گذاری مشترک ارائه کردند. در آخر، مدیرعامل فهمید عامل اصلی مشکلات، نبود شفافیت و درک (از سوی هر دو طرف) درباره اهداف سرمایه گذاری مشترک است. در نهایت، شرکت وی با قبول زیان پای خود را از آن سرمایه گذاری بیرون کشید.

با مرور گذشته می‌توان فهمید آن مدیرعامل احساس نکرد تیمش با قصد بد اطلاعات را از او پنهان می‌کند. از یک نظر، او تصور کرد افرادی که غریزه طبیعی برای حفاظت از خود به ویژه در برابر رهبران‌شان دارند. دیگرانی هم که از جدی بودن مسئله اطلاع داشتند، از ترس اخراج توسط مدیرعامل حرفی نزدند. هم چنین، به طور طبیعی تشخیص مشکل برای مدیران عملیاتی دشوار بود، زیرا این مشکلات نه از جزئیات عملیاتی، بلکه از اهداف نامشخص و متعارضی بودند که سرمایه گذاری مشترک بر پایه آن‌ها شکل گرفته بود. برای مدیرعامل، بزرگ‌ترین شگفتی ناگزیر بودن از جست و جوی بازخورد بیرونی برای ارزیابی بهتر از اوضاع بود، زیرا کسب تصویری روشن از طریق افراد خودش بسیار دشوار بود.

برای یک مدیرعامل، یافتن منابع قابل اعتماد اطلاعاتی بدون تضعیف زبردستان مستقیم (که ممکن است تصور کنند دور زده شده‌اند) چالش بسیار ظریفی است. بسیاری از شرکت کنندگان در کارگاه به توصیف تلاش‌های خود برای درگیر ساختن خود در ملاقات‌های رودرروی وقت‌وبی‌وقت با افرادشان در همه سطوح و بخش‌های سازمان پرداختند. به طور مثال، یکی از آن‌ها هر هفته کارکنانش را در گروه‌های ده تا دوازده نفری برای صرف ناهار دعوت می‌کرد. کارکنان به صورت داوطلبانه انتخاب می‌شدند و دعوت‌شوندگان از همه سطوح و بخش‌های سازمان بودند. مدیران هم اجازه نداشتند در این میهمانی با زبردستان مستقیم خود شرکت کنند. هر چند مدیرعامل متوجه شد همه در این میهمانی‌ها باصراحت صحبت نمی‌کنند، اما دریافت محیط غیررسمی موانع ارتباطی را کاهش داده و فرصتی برای شنیدن ایده‌ها و نظرات کارکنان تمام بخش‌ها فراهم می‌سازد. مدیرعامل دیگری توضیح داد از طریق بازدید از واحدهای اجرایی و تشکیل جلسات عمومی به اطلاعات به‌نسبه دست‌اولی دست می‌یابد.

بسیاری از مدیران عامل تازه کار بر اهمیت تداوم کسب اطلاعات از اعماق سازمان (از کارکنان اجرایی) علی‌رغم دلخوری مدیران میانی از این رویکرد تاکید داشتند. به طور مثال، مدیرعامل یک شرکت تکنولوژی پیشرفته بدون توجه به سلسله‌مراتب به کارکنان چندین لایه پایین تر مراجعه کرده و با پرسش مستقیم از افراد دخیل در مورد پیشرفت کار، به تعیین وضعیت پروژه‌های فنی می‌پرداخت. او به مدیران ارشد ناظر بر پروژه‌ها نمی‌گفت این بازدیدهای غیرمترقبه را برای ارزیابی اوضاع صورت می‌دهد. مدیرعامل دیگری هر گونه ترغیب از سوی مدیران ارشد برای اجتناب از تماس مستقیم با زبردستان آن‌ها را علامتی هشداردهنده می‌دانست. اما او تاکید داشت این نوع تماس‌ها وقتی کارساز است که به طور منظم صورت گیرند و «حادثه‌های بزرگ» تلقی نشوند و صراحت کارکنان موجب گرفتاریشان نشود.

بسیاری از مدیران عامل شرکت کننده در کارگاه دریافتند اطلاعات غیرمغرضانه را می‌شود از منابع بیرونی (به طور مثال، از طریق تماس با مشتریان، گفت و گو با سایر مدیران عامل و عضویت در انجمن‌های صنعتی) کسب کرد. تقریباً همه

شرکت کنندگان زمانی را برای چنین بحث‌های بیرونی از طریق فرایندهایی نظام‌مند اختصاص داده بودند. برخی دیگر از مدیران عامل به روابط سازنده خود با مشاوران مستقلی اشاره داشتند که می‌توانستند باصراحت واقعیت را بگویند و از افکار مدیرعامل انتقاد کنند.

شگفتی چهارم: همواره در حال ارسال پیام هستید

مدیرعامل جدید معمولاً می‌داند اعمال او مورد دقت افراد شرکت قرار می‌گیرد. چیزی که عموماً به آن توجه نمی‌شود آن است که هر حرکت وی (چه در داخل سازمان یا در بیرون آن) زیر ذره‌بین بوده و تفسیر می‌شود. حرف‌ها و رفتار او (هر چند جزئی یا بدون قصد قبلی) فوراً پخش شده و بزرگ‌نمایی می‌شود و بعضی وقت‌ها هم سوءتعبیر می‌شود. (مدیرعاملی را به‌یاد آورید که برنامه بازاریابی را متوقف کرد.) حتی سلیق شخصی هم زیر ذره‌بین هستند. یکی از مدیران عامل به شوخی می‌گفت، باید در انتخاب مدل خودرو خود هم بسیار دقت کند، چون به‌زودی پارکینگ شرکت پر از خودروهای شبیه آن می‌شود.

اولین پیام بزرگ در خود انتصاب مدیرعامل است. افراد بر اساس گذشته و تجارب مدیرعامل فرضیه‌ها و انتظاراتی را برای خود ایجاد می‌کنند. این تصویر اولیه به سرعت اهمیت زیادی می‌یابد. مدیرعاملی که اولین فرد امریکایی بود که رهبری یک شرکت انگلیسی را در دست می‌گرفت، در طی برگزاری کارگاه عنوان کرد بسیاری از طرف‌های ذی‌نفع توقع داشتند این «امریکایی وحشی» سعی کند سنت‌ها و فرهنگ چندقرنی آن را تغییر دهد. مدیرعامل دیگری که سابقه‌اش بیش‌تر در زمینه حقوق بود، توضیح داد چگونه بازارهای بورس واکنش منفی در برابر انتصاب وی نشان دادند. آن‌ها فرض کرده بودند این انتصاب به معنای گسترده بودن معضلات حقوقی شرکت به خاطر کاربرد آزرست در محصولاتش بسیار فراتر از آنی است که قبلاً اذعان کرده بود. این نوع پیام‌ها حتی قبل از آن‌که مدیرعامل جدید اقدامی صورت دهد، منتشر می‌شوند.

وقتی مدیرعامل جدید کار خود را شروع کرد، دیگر نمی‌تواند به گفتمان‌های رویایی بپردازد، زیرا خطر آن وجود دارد که هر ایده خامی که مطرح می‌سازد به ایده‌ای خوب تعبیر شود. میکروفون مدیرعامل همیشه روشن است و پیام او می‌تواند تحریف شود. حتی یک پرسش نپخته هم می‌تواند به نداشتن اعتماد به نفس تعبیر شود. احساسات موجود در کلمات یک مدیرعامل را می‌توان در مثال زیر که ما از زبان یک مدیرعامل شنیده‌ایم به‌خوبی مشاهده کرد. وی با شگفتی دریافته بود افراد بسیاری در گفته‌های خود از او نقل‌قول می‌کنند و جملات خود را با «فرانک گفته است...» شروع می‌کنند با این امید که کار خود را پیش ببرند. در بسیاری موارد، فرانک اصلاً چنان چیزی نگفته بود.

بنابراین، مدیرعامل جدید باید به سرعت بیاموزد چه علایمی ارسال می‌کند. در این صورت، وقتی اثر تصاعدی گفتار و کردار خود را درک کرد، قادر خواهد بود پیام‌های ناخواسته را به حداقل رسانده و تاثیر پیام‌هایی را که می‌خواهد ارسال کند، حداکثر سازد. به‌طور مثال، تجربه یک مدیرعامل جدید در یکی از شرکت‌های جنوب شرق آمریکا را در نظر بگیرید. این شرکت از طرح دعاوی ضد تبعیض نژادی علیه خود برحذر بود، اما سایر شرکت‌های منطقه توجهی بدان نداشتند. شرکت، معیارهای رفتاری مشخصی داشت و نشان دادن پرچم خاص جدایی‌طلبان جنوب (مربوط به پیش از جنگ‌های داخلی آمریکا) را ممنوع کرده بود. هنگامی که یکی از مدیران شرکت در یک روزنامه محلی گفته بود از نمایش پرچم مذکور حمایت می‌کند، مدیرعامل فوراً او را اخراج کرد. بنابه گفته آن مدیرعامل، وی این کار را کرد تا نشان دهد رفتار ناهماهنگ با سیاست شرکت را در هر سطحی از سازمان تحمل نخواهد کرد. هیچ‌کس مجبور نبود دیدگاه مدیرعامل را در این زمینه حدس بزند، زیرا او پیامی روشن فرستاده بود.

به مثال دیگری توجه کنید. مدیرعامل جدید یک شرکت حمل و نقل می‌خواست اهمیت مشتری و ایمنی کارکنان را گوشزد کند. هنگام بازدید از یکی از مکان‌های شرکت، او متوجه شد کلید اعلان آتش یکی از واگن‌ها قطع است، لذا همه قطارها را متوقف کرد تا تمام کلیدها کنترل شوند. هم‌چنین دستور داد علت قطعی آن کلید بررسی شده و از وقوع مجدد چنین مسائلی جلوگیری شود. اگر چه سیستم‌های جایگزین موجود بود، ولی مدیرعامل می‌خواست این پیام را ارسال کند (هم برای داخلی‌ها و هم بیرونی‌ها) که هیچ کوتاهی درباره ایمنی کامل پذیرفتنی نیست. او هم‌چنین امیدوار بود کارکنان هم به نوبه خود احساس اختیار برای انجام هر آن‌چه برای تضمین ایمنی لازم است، کسب کنند.

علایم ارسالی یک مدیرعامل (که قبلاً در معرض سوءتعبیر بوده) در نتیجه این واقعیت که ذی‌حقان مختلف واکنش متفاوتی در برابر یک خبر نشان می‌دهند، پیچیده‌تر می‌شود. این وضعیت به‌ویژه در زمانی چالش‌انگیز می‌شود که علایم هم برای گروه‌های داخلی و هم بیرونی ارسال شوند. به‌طور مثال، ممکن است بازار بورس از خبر واگذاری یک واحد دردسردار استقبال کند، اما کارکنان دچار ناامیدی شوند. وظیفه اداره کردن ذی‌حقان داخلی و بیرونی در عین حفظ صداقت و وحدت در پیام، هیچ‌گاه آسان نبوده است. درس مهم برای یک مدیرعامل جدید آن است که همواره مراقب باشد نحوه اقدام و شیوه ارتباطی وی توسط مخاطبان متفاوتی تعبیر و تفسیر خواهد شد. ممکن است مدیری نتواند از تاثیر منفی پیام خود بر یک گروه یا گروه دیگر اجتناب کند، اما با چهارچوب‌بندی دقیق پیام خود می‌تواند آسیب‌ها را به حداقل برساند. دست‌آخر، مدیرعامل باید تا حد ممکن برای وحدت و هماهنگی در پیام‌های خود بکوشد. پیامی ساده و شفاف که به‌کرات تکرار و نشان داده شده است، بهترین شیوه برای یک مدیرعامل تازه در غلبه بر چالش‌های ارتباطی شغلش است.

شگفتی پنجم: شما رییس نیستید

در ابتدا، بسیاری از مدیران عامل جدید تصور می‌کنند بالاخره به مقامی رسیده‌اند که قدرتشان بالاترین است. اما به‌زودی درمی‌یابند وضعیت بسیار پیچیده‌تر از این است. هر چند ممکن است مدیرعامل در صدر سلسله‌مراتب مدیریت نشسته باشد، اما هنوز هم باید به هیات‌مدیره گزارش دهد. هیات‌مدیره است که او را استخدام کرده و می‌تواند اخراج کند؛ قدرت ارزیابی عمل کرد وی را دارد؛ سطح حقوق و دستمزد او را تعیین می‌کند؛ استراتژی‌های دگرگون می‌کند و تصمیم‌های مهم دیگری اتخاذ می‌کند. با دادن اختیار بیش‌تر و تشویق هیات‌مدیره‌ها بر اثر قوانین و مقررات جدید، رای دادگاه‌ها و فعال‌شدن سهام‌داران، مدیران عامل بیش از همیشه باید به این روابط توجه کنند. یک مدیرعامل می‌گفت: «ما دیگر تصویر روشنی از نحوه همکاری با هیات‌مدیره نداریم.» اگر این رابطه مستمر نباشد، بیش‌تر موجب اتلاف وقت و انرژی مدیرعامل می‌شود. درست وقتی که مدیرعامل فکر می‌کند دیگر گزارش دادن لازم نیست، نیاز به انجام آن پیچیده‌تر می‌شود. به‌جای دادن گزارش به یک رییس، مدیرعامل جدید ده‌دوازده رییس دارد که یکی از آن‌ها «رهبر هیات‌مدیره» است که در نتیجه مقام و موقعیت خود به دنبال تعدیل اختیار مدیرعامل است. هر چند هم اعضای هیات‌مدیره را افراد مجرب و باظرفیتی تشکیل می‌دهند، اما بسیاری از آن‌ها دانش محدودی از شرکت و صنعت آن دارند. این بدان معناست که مدیرعامل (به‌همراه تیم مدیریت) باید هیات‌مدیره را از آن‌چه در شرکت و صنعتش در حال وقوع است، آگاه و مطلع سازد. در حالی که ممکن است مدیرعامل خود در دستیابی به اطلاعات مشکل داشته باشد، مسئله بدتر برای وی روابطش با هیات‌مدیره‌ای است اعضای آن احساس بی‌اطلاعی یا شگفت‌زدگی می‌کنند. از آن‌جایی هم که اعضای هیات‌مدیره سرشان بسیار شلوغ است، اطلاعات باید به‌صورتی ساده و قابل‌فهم عرضه شود.

به علاوه، ممکن است اعضای هیات مدیره، تماس قبلی اندکی با مدیرعامل جدید داشته باشند. حتی اگر او از داخل شرکت هم ارتقا یافته و قبلاً عضو هیات مدیره هم بوده باشد، تعامل آن‌ها با وی شاید کم و محدود بوده است. او ناگزیر است برای شناساندن خود به اعضای هیات مدیره و جلب اعتماد آن‌ها نسبت به توانایی و قدرت قضاوت خود، وقت صرف کند. اگر هم مدیرعامل سابق هم‌چنان به‌عنوان رییس یا عضو هیات مدیره مانده باشد، چالش پیش روی مدیرعامل عظیم‌تر می‌شود. مدیرعامل سابق روابط با اعضای هیات مدیره و میراثی از تصمیم‌هایی را با خود دارد که ممکن است مدیرعامل جدید در آرزوی تغییر آن‌ها باشد. این مسئله، فضای ناراحت‌کننده‌ای را در جلسات هیات مدیره به وجود آورده و همکاری با هیات مدیره را برای مدیرعامل جانشین دشوار می‌سازد. بنابه تجربه، حضور مدیرعامل سابق در هیات مدیره، تقریباً همیشه ایده‌ای نادرست از آب درمی‌آید.

برای یک مدیرعامل جدید، چند هفته اول کارش حکم بازی با آتش را داشت. هیات مدیره، مدیرعامل قبلی و کل تیم مدیریت را اخراج کرده بود و شرکت تحت تحقیقات کمیسیون اوراق قرضه و بورس بود. مدیرعامل جدید در حالی وارد شرکت شد که روحیه کارکنان تنزل کرده بود، کمبود مشتری بود و رسانه‌ها هم شرکت را زیر ذره بین داشتند. وی بر آن شد تا به سرعت شرکت را با سیاست‌های حسابداری جدید، تیم مدیریت جدید و در نهایت، یک سمت‌گیری استراتژیک جدید بازآفرینی کند. اما به زودی دریافت اعضای هیات مدیره شرکت که توسط مدیریت قبلی داغ شده بودند، شرکت (و خود او) را تحت کنترل شدید دارند. آشکار بود هیات مدیره می‌خواهد اقدامات وی را تضعیف کرده و به شدت کنترل کند. او فوراً نتیجه گرفت باید به دقت روی هیات مدیره کار کرده و برای کسب پشتیبانی آن‌ها ایده‌هایش را در وهله اول با آن‌ها هماهنگ سازد. هر چند این کار وقت زیادی از او گرفت (بیش‌تر از آن چه پیش‌بینی کرده بود) اما به تدریج اعتمادشان را جلب کرد و پس از آن توانست با سرعت بیش‌تری حرکت کند. اگر چه این مثال ممکن است اغراق‌آمیز باشد، اما درس آن برای همه مدیران عامل آموختنی است: در سرانجام کار، این هیات مدیره (و نه مدیرعامل) است که باید پاسخگو باشد. هماهنگی با توسعه روابط با اعضای هیات مدیره، مدیرعامل نباید به آن‌ها به چشم دوست یا معتمد خود (هر چند ممکن است در نهایت بعضی از آن‌ها چنین نقشی را ایفا کنند) بلکه به عنوان روسایی نگاه کند که او را مسئول موفقیت شرکت می‌دانند. یک مدیرعامل موفق، با سرمایه‌گذاری فعال در دانش اعضای هیات مدیره و روابط با آن‌ها (به‌طور مثال، از طریق تماس‌های فردی، ارسال نامه الکترونیک درباره پیشرفت‌های شرکت و توزیع مطالب توضیح‌دهنده) جلسات هیات مدیره را به سمت هم‌فکری و نه جلسات سخنرانی، سوق می‌دهد. مدیرعامل جدیدی که چیزی را از اعضای هیات مدیره پنهان نمی‌کند و فرصت همکاری با آن‌ها را مهیا می‌سازد، به احتمال زیاد از پشتیبانی روسای خود برخوردار خواهد بود.

شگفتی ششم: خرسندی سهام‌داران هدف نیست

پس از قبول مسئولیت، مدیرعامل جدید به‌اشتباه فکر می‌کند مسئولیت اساسی او، شاد نگه‌داشتن سهام‌داران است. به‌هرحال، ارزش سهام‌دار برای سالیان طولانی سرلوحه شعاری بوده که اهداف شرکت‌ها را تعیین می‌کرد. راضی کردن تحلیلگران بورس و سهام‌داران طبیعی به نظر می‌رسد و هر مدیرعاملی (به‌خصوص جدیدی‌ها) دوست دارند تایید آن‌ها را از رهبری خود از طریق قیمت بالاتر سهام کسب کنند.

مشکل این‌جاست که تعریف تایید سهام‌دار به‌عنوان هدف، بیش‌ترین منافع را برای شرکت دربر ندارد. اقدامات و استراتژی‌هایی که به مذاق سهام‌داران (و تحلیلگران) خوش می‌آید، ممکن است در نهایت به نفع موقعیت رقابتی شرکت نباشد. سهام‌داران می‌آیند و می‌روند (در امریکا، متوسط نگه‌داری یک سهام خاص نزد افراد کم‌تر از یک سال است) و آن‌ها

تنها دغدغه رخدادهایی را دارند که در طول مالکیت آن‌ها بر سهام رخ می‌دهند. برای تحلیلگران هم البته جابه‌جایی سهام مهم است، نه مالکیتشان. آن‌ها به جای پاداش دادن به تمرکز طولانی‌مدت، تمایل به تقویت روندها داشته و عاشق معاملات بورس هستند. در واقع، هم سهام‌داران و هم تحلیلگران، میل به سمت دیدگاه کوتاه‌مدت دارند. اما مدیرعامل باید دلوپس ارزش‌آفرینی پایدار باشد.

گاه فشار سهام‌داران و تحلیلگران شدید و مخرب می‌شود. یکی از مدیران عامل می‌گفت، بر اثر فشارها بود که ناگزیر یک بخش عمده از کسب‌وکار خود را واگذار کرد (که دادن امتیاز مهمی به تحلیلگران در کوتاه‌مدت تلقی می‌شد). متأسفانه، این کار به عمل کرد درازمدت شرکت آسیب رساند، زیرا فروش این بخش، تعدادی از مشتریان مهم برای رشد سایر بخش‌های شرکت را از آن روگردان کرد.

یک هیات‌مدیره فعال و آگاه می‌تواند بهترین متحد مدیرعامل برای تمرکز بر عمل کرد درازمدت محسوب شود. مدیرعامل یک شرکت خرده‌فروشی بزرگ، توفان سهمگینی را توضیح داد که به هنگام قدم گذاشتن در شرکت با آن مواجه شد: صنعتی بالغ؛ حضور وال‌مارت به‌ظاهر شکست‌ناپذیر و اقتصادی ساکن. طبق توضیحات این مدیرعامل، کسب‌وکار شرکت بدجوری آسیب دیده بود و برای دست‌یافتن به موقعیت قبلی نیازمند زمان بود. وی با همکاری هیات‌مدیره به تدوین استراتژی برای کسب مجدد سهم بازار قبلی خود کرد. پس از دو فصل موفقیت‌آمیز، نتایج شروع به بهبود کردند. هیات‌مدیره خرسند و کارکنان هم نیرویی دوباره کسب کرده بودند، اما تحلیلگران هم چنان انتظار کاهش ارزش سهام آن را داشتند. آن‌ها استراتژی تازه را بسیار کند و ایستا می‌دیدند. پس از جلسات متعدد وقت‌گیر و بی‌حاصل با آن‌ها، مدیرعامل فهمید تحلیلگران فقط به‌دنبال تغییرات سریع و ریشه‌ای بدون توجه به اثرات درازمدت آن‌ها بر شرکت هستند. به گفته وی: «وقتی می‌رسد که دیگر افکار تحلیلگران برایتان مهم نیست.» این مدیرعامل توانست تمرکز خود را بر آن‌جا که لازم بود حفظ کند، زیرا به سختی کار کرد تا هیات‌مدیره مزیت‌های درازمدت استراتژی تحول را بپذیرد. مدیرعامل باید به جای تلاش برای خرسندسازی سهام‌داران از طریق فرازونشیب‌های اجتناب‌ناپذیر، این نکته را درک کند که فقط سودآوری درازمدت اهمیت دارد، نه توقعات موجود از رشد و نه حتی قیمت سهام. قیمت بالای سهام اگر مبتنی بر یک مزیت رقابتی بنیادین نباشد، سرانجام سقوط خواهد کرد. برای سمت‌گیری استراتژیک، مدیرعامل به جای نگاه کردن به سهام‌داران باید استراتژی روشنی برای متمایزسازی شرکت و برآوردن الزامات بنیادین صنعت، تدوین و تبیین کند. یک نقش کلیدی برای مدیرعامل، عرضه استراتژی خود و شکل‌دهی نگاه تحلیلگران و سهام‌داران به شرکت است. مدیرعامل نباید توقع داشته باشد استراتژی‌ش به‌سرعت درک و پذیرفته شود. احتمالاً جریانی مستمر از تکرارها، توضیحات و یادآوری‌ها لازم است تا بر ادراک تحلیلگران تأثیر گذارد. روند موفقیت در این فرایند ممکن است بسیار کند باشد، اما مدیرعاملی با جسارت تدوین و تبیین یک استراتژی کامل (حتی اگر در حال حاضر محبوب بازار بورس نباشد) در نهایت سهام‌داران مناسب را جذب خواهد کرد. آن‌ها سهام‌دارانی خواهند بود که سهام شرکت را خریداری و حفظ می‌کنند، چون استراتژی کلان آن را باور دارند.

شگفتی هفتم: کماکان یک انسان هستید

اغلب مدیرعامل را مثل قهرمانان فیلم‌ها خستگی‌ناپذیر می‌بینیم. با وجود این، آن‌ها هم در محدوده امیدها، بیم‌ها و محدودیت‌های انسانی باقی می‌مانند. توجه و تحسینی که توام با این شغل می‌آید، خویش‌ننگری را دشوار و آسیب‌پذیری‌ها را غیرقابل‌پذیرش می‌سازد. شرکت‌کنندگان کارگاه بارها به ما گفتند نیازمند تلاشی آگاهانه برای مقاومت در برابر خودبزرگ‌بینی و احساس قدرت و دانش مطلق هستند. آن‌ها بسیار صمیمانه در مورد تأثیر شخصی کسب مقام مدیرعاملی

سخن گفتند. آن‌ها باید همواره این واقعیت را می‌پذیرفتند که نمی‌توانند همه کارها را به‌خوبی انجام دهند. پذیرش گسست در تخصص خود و اعتراف به این‌که شغل مدیرعاملی از همه شغل‌های قبلی‌شان از نظر فیزیکی و عاطفی پرزحمت‌تر است، برایشان دشوار و دردآور بود.

حفظ تعادل میان مسائل شخصی و کاری از جمله موضوعاتی بود که به کرات در کارگاه ما مطرح می‌شد. مدیرعامل جدید به راحتی کمیت و اهمیت توقعات از خود را دست کم می‌گیرد. بسیاری از مدیران عامل جدید مطمئن هستند می‌توانند میان چالش‌های تازه و زندگی شخصی خود توازن به‌وجود آورند. (بالاخره، آن‌ها این کار را قبلاً در سایر پست‌های مدیریتی انجام داده‌اند.) اما شغل مدیرعاملی با تمام الزامات و طبیعت عام آن، می‌تواند این تنش را به شدت افزون سازد. همان‌طور که یکی از این مدیران عامل می‌گفت: «در نهایت چیزی به‌عنوان توازن وجود ندارد، بلکه این نوعی مصالحه است.»

مشکلات فقط از محدودیت‌های زمانی نشات نمی‌گیرند. بسیاری از جنبه‌های زندگی مدیرعامل جنبه عمومی می‌یابد، در حالی که اکثریت ما ترجیح می‌دهیم آن‌ها را شخصی نگه داریم. مدیرعاملی می‌گفت دختر نوجوانش پس از خواندن مقاله‌ای که در آن به دستمزد وی هم اشاره‌ای شده بود، نزدش آمد. او هیچ‌گاه قبلاً با فرزندانش در مورد حقوق خود صحبت نکرده بود. با وجودی که حقوق وی در مقایسه با هم‌متایانش معمولی به نظر می‌رسید، اما مجبور شد به خانواده خود علت کسب چنین دستمزدی را توضیح دهد. مدیرعامل دیگری می‌گفت، اولین جمع خانوادگی‌اش پس از مدیرعامل شدن و عکس‌العمل خواهران و برادرانش پس از علنی شدن موفقیت‌هایش، بسیار اضطراب‌آور و ناراحت‌کننده بود. تقریباً همه مدیران عامل جدید می‌گویند روابطشان با دوستان و خانواده دچار تحول می‌شود.

برایمان جای تعجب داشت که اغلب مدیران عامل جدید (حتی در همان روزهای اول) به فکر میراث خود بودند. هر چند این مسئله ممکن است منجر به تمرکز درازمدت شود (که امری مطلوب است) اما می‌تواند به تلاش‌هایی جسورانه (و حتی بی‌پروایانه) برای اثرگذاری بر شرکت یا تغییر چیزهایی هم ختم شود که نباید تغییر داده شوند. با چنین اهدافی انسان به سادگی فریفته معاملات بزرگ شده و وسوسه می‌شود سازمانی ایجاد کند که سه برابر بزرگ‌تر است، هر چند هم سودآوری آن کم‌تر باشد.

برای هر مدیرعامل جدید لازم است تلاش منظمی برای حفظ تواضع خود صورت دهد، تصمیم‌ها و اعمال خود را مرور کند، به سخنان دیگران گوش دهد و افراد صادق و صریح را دور خود جمع کند. پاداش‌ها و جوایزی که به یک مدیرعامل تعلق می‌گیرد می‌تواند او را به سمت رفتار تکبرآمیز سوق دهد.

مدیران عامل شرکت‌کننده در کارگاه فهمیده بودند برای اجتناب از فرسودگی ناشی از زندگی کاری، نیازمند ارتباط با دنیای بیرون از سازمان (خانواده و جامعه) هستند. بسیاری از آن‌ها راه‌هایی شخصی برای ارضای این نیاز از طریق شرکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه یافته بودند. مدیرعامل هم به مقداری استراحت نیاز دارد. به نظر می‌رسد ورزش منظم، تعطیلات خانوادگی و بازی گلف بیش‌تر رایج است، هر چند یک مدیرعامل هم مسابقه اتومبیل‌رانی را به‌عنوان تفریح و سرگرمی انتخاب کرده بود. او توضیح داد می‌داند هیچ‌وقت نمی‌تواند یک قهرمان اتومبیل‌رانی شود، اما می‌تواند خود را با تلاش برای آن مشغول سازد.

هفت چیزی که باید بدانید

بسیاری از مدیران عامل از نقش‌های غیرمنتظره و ناآشنا، محدودیت‌های زمانی و اطلاعاتی و روابط حرفه‌ای دگرگون شده خود جا می‌خورند. در این جا هفت شگفتی رایج و پیش روی مدیران عامل جدید و راه‌های شناسایی زمان اقدام در برابر آن‌ها آورده شده‌اند.

شگفتی اول: نمی‌توانید شرکت را اداره کنید

علایم هشداردهنده:

- درگیر جلسات و مباحث تاکتیکی زیادی هستید.
- بسیاری از روزها احساس می‌کنید کنترل زمان را از دست داده‌اید.

شگفتی دوم: دستور دادن هزینه دارد

علایم هشداردهنده:

- گیر کار شما هستید.
- کارکنان بیش از حد تمایل به مشورت با شما پیش از هر اقدامی دارند.
- افراد از اسم شما برای پشتیبانی موارد مورد نظر بهره می‌گیرند.
- به‌طور مثال می‌گویند، «فرانک گفته است...».

شگفتی سوم: آگاهی از رخدادها و جریانات موجود بسیار دشوار است

علایم هشداردهنده:

- هم‌چنان چیزهایی می‌شنوید که شگفت‌زده می‌شوید.
- از وقایع پس از وقوع مطلع می‌شوید.
- از دغدغه‌ها و اختلاف‌نظرها از طریق شایعات و نه مستقیم مطلع می‌شوید.

شگفتی چهارم: همواره در حال ارسال پیام هستید

علایم هشداردهنده:

- داستان‌هایی درباره شما میان کارکنان می‌چرخد که منطبق با واقعیت نیست.
- افراد پیرامونتان به‌گونه‌های مختلف نشان می‌دهند درصدد پیش‌بینی موضوعات محبوب و منفور شما هستند.

شگفتی پنجم: شما رئیس نیستید

علایم هشداردهنده:

- به جایگاه خود در ارتباط با هیات‌مدیره آگاه نیستید.
- نقش‌ها و مسئولیت‌های هیات‌مدیره و مدیریت شفاف نیست.
- مباحث جلسات هیات‌مدیره محدود به گزارش‌دهی درباره نتایج و تصمیم‌های مدیریت است.

شگفتی ششم: خرسندی سهام‌داران هدف نیست

علایم هشداردهنده:

- مدیران و اعضای هیات‌مدیره در مورد اقدامات بر اساس تاثیرشان بر قیمت سهام قضاوت می‌کنند.
- تحلیلگرانی که شناختی از کسب‌وکار ندارند، برای اخذ تصمیم‌هایی که سلامت شرکت را به خطر می‌اندازند، فشار می‌آورند.
- پاداش‌های مدیریت ارتباط نامتناسبی با قیمت سهام دارند.

شگفتی هفتم: کماکان یک انسان هستید

علایم هشداردهنده:

- در مصاحبه‌ها بیش‌تر خودتان مطرح هستید تا شرکتتان.
- سبک زندگیتان از سایر مدیران بسیار تجملی‌تر است.
- برخی از فعالیت‌هایتان ارتباطی با شرکت ندارد.

تعابری برای موضوع رهبری مدیرعامل

در کنار هم، این هفت شگفتی تعابری مهم و اساسی در مورد نحوه تعریف شغل خود توسط یک مدیرعامل جدید دارند. نخست، مدیرعامل باید یاد بگیرد به جای تمرکز بر عملیات روزمره به مدیریت فضای کلی سازمان بپردازد. این گونه رهبری کردن (و غرق در جزئیات نشدن) می‌تواند تحولی ناراحت‌کننده باشد. مدیرعاملی می‌گفت، علی‌رغم قدرت شغل خود، در ابتدا خود را «بی‌فایده‌ترین مدیر» شرکت حس می‌کرد. مدیرعامل باید یاد بگیرد چگونه به صورت غیرمستقیم عمل کرده (با تدوین و تبیین استراتژی، ایجاد فرایندهایی سراسر و انتخاب و پرورش افراد کلیدی) و شرایطی را به وجود آورد که به دیگران کمک می‌کند انتخاب‌های درستی صورت دهند. هم‌زمان، باید ضرباهنگ، فرهنگ و ارزش‌های سازمان را با گفتار و کردار خود تنظیم کرده و به کارکنان نشان دهد چگونه رفتار کنند.

دوم، باید بدانند این مقام نه به او حق رهبری می‌دهد و نه وفاداری سازمانی را تضمین می‌کند. او باید به طور دائم ویژگی‌های لازم برای رهبری را کسب و حفظ کند. اگر مدیرعامل، چشم‌انداز مجاب‌کننده‌ای نداشته باشد، اگر اعمالش با ارزش‌های بیان‌شده‌اش منطبق نباشد یا به نظر رسد رفاه سازمان را فدای منافع شخصی‌اش می‌کند، به سهولت مشروعیت خود را از دست می‌دهد. او باید بدانند در نهایت موفقیتش بستگی به توانایی در جلب تعهد داوطلبانه و نه اطاعت اجباری دیگران دارد. هر چند ابزارهای متعارف مدیریت می‌توانند یک نفر را به منصب مدیرعاملی برسانند، اما به تنهایی نمی‌توانند او را در این مقام حفظ کنند.

نهایتاً، مدیرعامل نباید کاملاً در نقش خود هضم شود. حتی اگر دیگران هم وی را قدرت بلامنازع بدانند، او هنوز هم یک انسان است. سهل‌انگاری در فهم این نکته منجر به خودبزرگ‌بینی و کوتاهی دوران مدیرعاملی می‌شود. تنها با حفظ توازن شخصی و واقع‌نگری است که یک مدیرعامل می‌تواند به دیدگاه لازم برای تصمیم‌گیری در راستای منافع شرکت و موفقیت درازمدت آن نایل شود.

نیاز به اعمال قدرت نشانه‌ای محکم از وجود یک نقصان سازمانی گسترده‌تر است.

قدرتمندترین مدیرعامل کسی است که قدرت اطرافیانش را بسط دهد.

به‌طور مسلم، مدیران عامل غرق در اطلاعات هستند، اما اطلاعات قابل‌اتکا به‌طرز شگفت‌انگیزی کمیاب هستند.

وظیفه اداره‌کردن ذی‌حقان داخلی و بیرونی در عین حفظ صداقت و وحدت در پیام، هیچ‌گاه آسان نبوده است.

یک هیات‌مدیره فعال و آگاه می‌تواند بهترین متحد مدیرعامل برای تمرکز بر عمل‌کرد درازمدت محسوب شود.

هر چند ابزارهای متعارف مدیریت می‌توانند یک نفر را به منصب مدیرعاملی برسانند، اما به‌تنهایی نمی‌توانند او را در این مقام حفظ کنند.

نباید هیچ پیشنهادی برای تصویب نهایی به‌دست مدیرعامل برسد، مگر این‌که وی بااشتیاق آن را تصویب کند.

میکروفون مدیرعامل همیشه روشن است و پیام او می‌تواند تحریف شود.

برای هر مدیرعامل جدید لازم است تلاش منظمی برای حفظ تواضع خود صورت دهد، تصمیم‌ها و اعمال خود را مرور کند، به سخنان دیگران گوش دهد و افراد صادق و صریح را دور خود جمع کند.

هم سهام‌داران و هم تحلیلگران، میل به سمت دیدگاه کوتاه‌مدت دارند. اما مدیرعامل باید دلواپس ارزش‌آفرینی پایدار باشد.

اغلب مدیرعامل را مثل قهرمانان فیلم‌ها خستگی‌ناپذیر می‌بینیم.

تقریباً همه مدیران عامل جدید می‌گویند روابطشان با دوستان و خانواده دچار تحول می‌شود.

مدیران عامل شرکت‌کننده در کارگاه فهمیده بودند برای اجتناب از فرسودگی ناشی از زندگی کاری، نیازمند ارتباط با دنیای بیرون از سازمان (خانواده و جامعه) هستند.

اگر مدیرعامل، چشم‌انداز مجاب‌کننده‌ای نداشته باشد، اگر اعمالش با ارزش‌های بیان‌شده‌اش منطبق نباشد یا به‌نظر رسد رفاه سازمان را فدای منافع شخصی‌اش می‌کند، به‌سهولت مشروعیت خود را از دست می‌دهد.

وقتی مدیرعامل جدید کار خود را شروع کرد، دیگر نمی‌تواند به‌گفتمان‌های رویایی بپردازد، زیرا خطر آن وجود دارد که هر ایده خامی که مطرح می‌سازد به ایده‌ای خوب تعبیر شود.

مرجع: ماهنامه گزیده مدیریت / ۴۳

نویسندگان: مایکل پورتر - جی لورش - نیتین نوری

ترجمه: حسین حسینیان

