

چه چیزی یک مدیر عامل را موفق می‌کند؟¹

مدیر عامل فردی است که در نهایت مسئول موفقیت یک سازمان یا شرکت به حساب می‌آید. وظیفه او تدوین استراتژی و تخصیص منابع برای اجرای آن است.

مدیر عامل شاید بیش از هر فرد دیگری در شرکت، ظرفیت تأثیرگذاری داشته باشد. اما بهره‌برداری کامل از این ظرفیت بسیار دشوار است. حتی فکر کردن به مسئولیت‌های این نقش می‌تواند موجب خستگی شود. مدیر عامل مسئول شکل‌دادن به استراتژی‌های سازمان و بسیج منابع برای تحقق آن‌هاست. اگرچه سایر مدیران ارشد و کارکنان در اجرای استراتژی همکاری می‌کنند، اما در نهایت این مدیر عامل است که مسئول موفقیت یا شکست آن است.

آنچه تحت کنترل مدیر عامل است، معمولاً حدود ۴۵ درصد از عملکرد کلی شرکت را تشکیل می‌دهد. اما این روزها، این نقش سخت‌تر و مهم‌تر از همیشه شده است. صنایع با سرعتی بی‌سابقه در حال تغییر هستند و رهبران تجاری باید این تغییرات را پیش‌بینی کرده و با تصمیم‌گیری‌هایی سریع‌تر از گذشته پاسخ دهند.

همه در این نقش موفق نمی‌شوند. تنها سه نفر از هر پنج مدیر عامل تازه منصوب‌شده در ۱۸ ماه نخست، عملکردی مطابق با انتظارات دارند. و فقط یک شرکت از هر دوازده شرکت طی ده سال از سطح متوسط به سطح برتر (پنجک بالا) ارتقا می‌یابد.

با وجود تغییرات زمانه، برخی اصول رهبری همچنان ثابت باقی می‌مانند. بر اساس دهه‌ها تجربه و بینش‌های حاصل از آن، می‌دانیم که از مدیران عامل همواره انتظار می‌رود مسیر را تعیین کنند، سازمان را همسو سازند و رهبران داخلی را بسیج کنند. آن‌ها باید با هیئت‌مدیره تعامل داشته باشند و ذی‌نفعان را مدیریت کنند. همچنین باید خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که بتوانند عملکردی پایدار و در سطح عالی ارائه دهند.

رهبران شرکت مکنزی با صدها مدیر عامل مصاحبه کرده و داده‌های عملکرد هزاران مدیر دیگر را بررسی کرده‌اند. ما مقالات، گزارش‌ها و پادکست‌های متعددی در این حوزه منتشر کرده‌ایم، از جمله کتاب پرفروش "عالی بودن در نقش مدیر عامل"² در سال ۲۰۲۳. در این مقاله، اصول موفقیت در این جایگاه عالی را بررسی می‌کنیم.

¹ What makes a successful CEO?

² CEO Excellence

می‌خواهید مدیر عامل شوید؟ این چهار توصیه کلیدی را در نظر بگیرید:

از زمانی که ادموند هیلاری^۳ و تنزینگ نورگی^۴ در سال ۱۹۵۳ به قله اورست رسیدند، تنها حدود ۶۳۰۰ نفر دیگر این مسیر را پیموده‌اند. در همان بازه زمانی، تخمین زده می‌شود که کم‌تر از ۱۰۰۰ نفر به جایگاه مدیر عاملی ۵۰۰ شرکت^۵ برتر فورچون رسیده‌اند. از نظر آماری، احتمال اینکه صاعقه به شما برخورد کند بیشتر است.

اما این آمار مانع از آرزوی افراد برای رسیدن به بالاترین مقام نمی‌شود. این عنوان، پرترفدارترین و قدرتمندترین در دنیای مدیریت است. اگر آماده‌اید با این احتمال پایین مواجه شوید، چهار توصیه زیر به شما کمک می‌کند تا به اتاق مدیرعامل برسید و در آن موفق عمل کنید:

۱- نیت و انتظارات خود را صادقانه بررسی کنید.

مایکل فیشر^۶، مدیر عامل سابق بیمارستان کودکان سینسیناتی می‌گوید: "اگر دلیل اصلی شما برای دستیابی به منصب مدیر عامل فقط ارضای نفس باشد، این انگیزه در طول زمان دوام نخواهد آورد." اگر اشتیاق و چشم‌اندازی برای کمک به دیگران در پیشرفت جمعی دارید، احتمال موفقیت شما در این نقش بیشتر خواهد بود.

۲- دیدگاه بلندمدت را ارتقا دهید و در عین حال نتایج ملموس ارائه دهید.

بهترین نامزدهای مدیر عاملی کسانی هستند که ضمن انجام مسئولیت‌های روزمره، بتوانند دیدگاه کلان‌بهرتری نسبت به آینده، شرکت و ذی‌نفعان آن شکل دهند. در هر دو زمینه، جسارت، برگ برنده است.

۳- با فروتنی، شایستگی خود را تکمیل کنید.

انسان‌ها به‌طور طبیعی تمایل دارند اعمال خود را درست و صحیح بدانند یا رویدادها را به نفع خود تفسیر کنند. افراد مشتاق به مدیر عاملی باید فروتنی لازم برای شناخت این سوگیری‌ها و مقابله با آن‌ها را داشته باشند؛ با ارزیابی واقعی توانایی‌های خود در مقایسه با نیازها، رفع شکاف‌های مهارتی، و دوری از سیاست‌بازی می‌توانید این کار را انجام دهید.

۴- فرآیند انتخاب مدیر عامل را بشناسید و بهترین نسخه خود را نشان دهید.

مراحل پایانی انتخاب مدیر عامل احتمالاً پر استرس خواهد بود. دانستن آنچه در پیش است، به شما کمک می‌کند بهترین تأثیر را بگذارید. آمادگی مهم‌ترین عامل است اما تأثیر صداقت را دست‌کم نگیرید. گرفتن شغلی که واقعاً از عهده آن بر نمی‌آید، به نفع هیچ‌کس نخواهد بود.

³ Edmund Hillary

⁴ Tenzing Norgay

⁵ Fortune 500

⁶ Michael Fisher

اما دستیابی به میز مدیر عامل پایان راه نیست. وقتی در این جایگاه قرار گرفتید، تازه کار آغاز می‌شود.

چگونه مدیران عامل می‌توانند سازمان های خود را از عملکرد متوسط به سطح عالی برسانند؟

بیا باید صادق باشیم: رساندن یک شرکت از سطح متوسط به عالی کار آسانی نبوده و احتمال وقوع آن هم زیاد نیست. بسیاری از مدیران عامل مسیر شرکت خود را بر اساس افزایش سرمایه‌گذاری در قابل‌اعتمادترین زمینه‌ها تعیین می‌کنند. اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد استراتژی‌هایی که نوید «اثر چوب‌هاکی» (افت اولیه ناشی از سرمایه‌گذاری و سپس رشد پایدار عملکرد) را می‌دهند، اغلب موفق نمی‌شوند.

اما دشوار بودن به معنای غیرممکن بودن نیست و اقداماتی مشخص وجود دارد که می‌تواند احتمال موفقیت را افزایش دهد. بر اساس تحلیل پایگاه‌داده اختصاصی ما در مکنزی شامل ۲۵ سال داده درباره تقریباً ۸۰۰۰ مدیر عامل از ۷۰ کشور و ۲۴ صنعت، دریافته‌ایم که مؤثرترین مدیران عامل به ۱۸ فعالیت کلیدی پایبند هستند که در ۶ حوزه اصلی دسته‌بندی می‌شوند:

غلبه بر شانس

- چشم‌انداز: تعریف پیروزی را بازتعریف کنید.
- مدیران عامل مؤثر، تعریف موفقیت را با جسارت بازنگری می‌کنند مثلاً به جای هدف‌گذاری برای رتبه اول در صنعت، رسیدن به چارک برتر در بین همه صنایع را در نظر می‌گیرند.
- استراتژی: در اوایل مسیر، حرکت‌های جسورانه انجام دهید.
- انجام یک یا دو حرکت جسورانه، احتمال صعود از پنجک‌های میانی به پنجک بالا را دو برابر می‌کند. انجام سه حرکت یا بیشتر این احتمال را تا شش برابر افزایش می‌دهد.
- تخصیص منابع: فعال باقی بمانید.
- شرکت‌هایی که طی ۱۰ سال بیش از ۵۰٪ سرمایه‌گذاری خود را بین واحدهای تجاری بازتخصیص می‌دهند، ۵۰٪ ارزش بیشتری نسبت به شرکت‌های غیرفعال ایجاد می‌کنند. هیچ مدیر عاملی در مصاحبه‌های ما ابراز نکرد که در تخصیص منابع، بیش‌ازحد فعال بوده است.

هم‌راستایی سازمانی

- استعداد: استعداد را با ارزش مطابقت دهید.
- مدیران عامل مؤثر به‌طور سیستماتیک استعدادهای برتر را با نقش‌هایی که بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند هماهنگ ساخته و در صورت لزوم سریعاً نسبت به عملکرد ضعیف در نقش‌های کلیدی واکنش نشان می‌دهند.

- فرهنگ: فراتر از مشارکت کارکنان بروید.
- مدیرانی که عناصر فرهنگی تأثیرگذار بر عملکرد را به دقت اندازه‌گیری و مدیریت می‌کنند، شانس موفقیت استراتژی‌شان را بیش از دو برابر می‌کنند و سه برابر بیشتر بازدهی برای سهام‌داران دارند. آن‌ها روی یک عنصر فرهنگی کلیدی تمرکز می‌کنند که بیشترین تأثیر را دارد.
- طراحی سازمانی: پایداری و چابکی را ترکیب کنید.
- مدیران عامل برجسته، ویژگی‌های ثابت ساختار سازمانی را با اجزای پویا که سریع به چالش‌ها و فرصت‌های جدید پاسخ می‌دهند، ترکیب می‌کنند.

تیم و فرآیندها

- تیم: قاطعانه عمل کنید.
- مدیران عامل موفق ترکیب تیم را سریعاً اصلاح می‌کنند حتی اگر شامل حذف افراد دوست‌داشتنی با عملکرد ضعیف یا افراد با استعداد اما ناسازگار باشد. آن‌ها شرایط موفقیت را برای تیم مهیا می‌کنند، اما فاصله لازم برای قضاوت را حفظ می‌کنند.
- تصمیم‌گیری: از سوگیری‌ها دوری کنید.
- هیچ‌کس از سوگیری ذهنی و سازمانی مصون نیست. مدیران عامل مؤثر با بهره‌گیری از تیمی متنوع و استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری عینی، کیفیت تصمیمات را افزایش می‌دهند.
- فرآیندهای مدیریتی: انسجام ایجاد کنید.
- فرآیندهای مدیریت نباید در تضاد باشند. مدیران عامل باید اطمینان حاصل کنند همه فرآیندها در خدمت اولویت‌های مرکزی شرکت خواهند بود.

تعامل با هیئت‌مدیره

- اثربخشی: برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه داشته باشید.
- مدیران عامل باید از هیئت‌مدیره به‌عنوان منبعی ارزشمند فراتر از مسئولیت‌های رسمی استفاده کنند و از مخالفت یا پیروی کورکورانه بپرهیزند.
- روابط: فراتر از جلسات فکر کنید.
- ایجاد شفافیت و اعتماد، رمز مسئولیت‌ها بین مدیریت و هیئت‌مدیره را روشن می‌کند.
- دیدارهای فردی در محیط‌های غیررسمی، پرداختن به موضوعات دشوار را آسان می‌کند. هم چنین ارتباط هیئت‌مدیره با مدیران ارشد، درک جامع‌تری از عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.
- قابلیت‌ها: توازن و توسعه را دنبال کنید.
- مدیر عامل می‌تواند با جذب اعضای با تجربه و تخصص متنوع، ترکیب هیئت‌مدیره را

تقویت کند. برنامه‌های معرفی و آموزش مداوم برای اعضای جدید، اثربخشی هیئت‌مدیره را افزایش خواهد داد.

ذی‌نفعان خارجی

- هدف اجتماعی: نگاه کلان داشته باشید.
مدیران عامل موفق وقت خود را صرف تعریف و حمایت از اهداف کلان سازمان می‌کنند و آن را با فعالیت‌های روزمره هماهنگ می‌سازند.
- تعاملات: اولویت‌بندی کنید.
آن‌ها به‌صورت سیستماتیک، تعاملات با ذی‌نفعان خارجی را زمان‌بندی و از این فرصت‌ها برای ایجاد انگیزه و اقدام استفاده می‌کنند.
- لحظات بحرانی: پیش از بحران، تاب‌آوری ایجاد کنید.
بحران‌ها الگوهایی قابل پیش‌بینی دارند. مدیران عامل برجسته برای مواجهه با بدترین سناریوها، نقشه‌های واکنش به بحران را از قبل آماده می‌کنند.

عادات کاری فردی

- دفتر کار: انرژی و زمان را مدیریت کنید.
انرژی مدیر عامل به‌اندازهٔ زمانش مهم است. برای حفظ عملکرد بلندمدت، آن‌ها محیط کاری خود را به‌گونه‌ای سامان می‌دهند که انرژی‌شان حفظ شود از جمله یک دستیار اجرایی ماهر و رئیس دفتر برای تمرکز بر کارهایی که فقط از عهدهٔ مدیر عامل برمی‌آید.
- الگوی رهبری: اصالت را انتخاب کنید.
مدیران عامل موفق بین آنچه باید در نقش خود انجام دهند و آنچه به‌عنوان انسان می‌خواهند به آن برسند تعادل برقرار می‌کنند. آن‌ها با بیان دلایل ویژه برای تصمیمات خود، احتمال سوءبرداشت را کاهش می‌دهند.
- دیدگاه: مراقب غرور باشید.
آن‌ها گروه کوچکی از مشاوران قابل‌اعتماد برای دریافت بازخورد بی‌پرده دارند، با کارمندان سطح پایین در تماس هستند و به خود یادآوری می‌کنند که این نقش موقتی است و کل شخصیت آن‌ها را تعریف نمی‌کند.

"هیچ کس آماده نیست مدیرعامل شود، حتی اگر فکر کند که آماده است"،
بیل جورج⁷، مدیرعامل سابق شرکت مدترونیک⁸ می گوید. «باید در طول
مسیر رشد کنید».

چرا جسارت برای موفقیت مدیرعامل حیاتی است؟

بر اساس تحقیقات تجربی و مصاحبه با ۷۸۰۰ مدیرعامل، نویسندگان کتاب "عالی بودن در نقش مدیر
عامل" از مکزی دریافتند که جسارت یکی از شاخص های مهم موفقیت است و زمان در اینجا اهمیت
زیادی دارد: مالهورا⁹، یکی از مدیران ارشد مکزی می گوید: "اگر در سال اول جسور نباشید، نمی توانید
تفاوتی ایجاد کنید"

اما جسارت یعنی چه؟ به گفته کتاب، جسارت یعنی متفاوت فکر کردن درباره چیزهایی که در کنترل شما
هست یا نیست. معمولاً کنترل شما بیش از آن چیزی است که فکر می کنید. حتی اگر مدیرعامل شرکت
در صنعتی با رشد پایین باشید، همیشه درجه ای از سازگاری با شرایط بد وجود دارد. در گفتگو با
مدیران عامل، دیده ایم شرکت های شیمیایی به شرکت های علوم زیستی تبدیل شده اند و شرکت های
انرژی قدیمی، به انرژی پاک روی آورده اند.

برنامه ریزی برای سال اول مدیرعاملی

بیش از ۹۰ درصد مدیران عامل می گویند ای کاش انتقال به نقش جدیدشان را به گونه ای دیگر مدیریت
می کردند. بنابراین برنامه ریزی برای سال اول حیاتی است.

چهار عنصر کلیدی برای موفقیت در سال اول:

۱- خودتان را مرکز قرار ندهید
تمرکز را از خودتان به سازمان منتقل کنید. مثلاً به جای اینکه بپرسید "میراث من چه خواهد
بود؟"، بپرسید "چگونه اهداف سازمانی را دنبال کنم؟"

۲- گوش کنید، سپس عمل کنید
بهترین رهبران در ابتدا گوش می دهند. این به معنای اجرای «تور شنیداری، جمع آوری حقیقت،
انتخاب حرکات جسورانه و اجرای صحیح آنهاست.»

⁷ Bill George

⁸ Medtronic

⁹ Vikram Malhotra

۳- بر لحظات نخست مسلط شوید
اولین برداشت‌ها اهمیت زیادی دارند. برای لحظات کلیدی مانند اولین جلسه هیئت‌مدیره یا اولین گزارش مالی سه‌ماهه، آمادگی کامل داشته باشید.

۴- روی کارهای منحصربه‌فرد تمرکز کنید
تنها بر کارهایی تمرکز کنید که هیچ‌کس جز شما نمی‌تواند انجام دهد. این هم اثربخشی شما را بالا می‌برد و هم از فرسودگی جلوگیری می‌کند.

حال که در سال‌های اول موفق شدید، چگونه از خودشیفتگی جلوگیری کنید؟

فرض کنیم در اوایل دوره خود تمام کارهای درست را انجام داده‌اید: چشم‌اندازی جسورانه تعیین کرده‌اید، حرکات استراتژیک را دنبال کرده، استعداد مناسب و سازوکارهای پاسخگویی اجرا شده، اعتماد ذی‌نفعان را جلب نموده‌اید و زمان خود را به امور مهم تمرکز داده‌اید. بنابر این قوی شروع کرده‌اید و حالا چند سال است در اوج هستید.

اما هنوز در امان نخواهید بود. دقیقاً در میانه راه است که بیشترین احتمال را برای از دست دادن تمرکز دارید. تشخیص خودرضایتی در خودمان دشوار است. اما دیدن آن در دیگران آسان است و معمولاً به صورت یک شوک ناخوشایند ظاهر می‌شود، وقتی رقبایی که فکر می‌کردید عقب‌تر هستند، ناگهان از شما جلو می‌زنند.

از جیمی دایمون¹⁰، مدیرعامل جی‌پی‌مورگان¹¹ که در شمار مدیران موفق قرن ۲۱ محسوب می‌شود بیاموزید. در سال ۲۰۱۲، پس از چند سال درخشش اولیه، شرکت دایمون دچار زیانی ۶ میلیارد دلاری از معاملات شد. او در آن زمان گفت: "بزرگ‌ترین درسی که گرفتم این است که نباید، حتی پس از عملکرد موفق، دچار خودرضایتی شد." پس، چطور از این خودراضی شدن جلوگیری کنیم؟ بر اساس تحقیقات و تجربیات ما، چهار اقدام می‌تواند احتمال حفظ عملکرد بالا را به شدت افزایش دهد:

- برنامه‌ی یادگیری خود را تقویت کنید

مدیران عامل موفق در روزهای اول خود، بسیار یاد می‌گیرند و سپس این آموخته‌ها را برای شکل دادن به استراتژی به کار می‌گیرند. اما هدفی که باید در نظر داشته باشید، این است که هر سال را بهتر از سال قبل کنید. برای این کار، مدیرعامل‌ها باید به یادگیری ادامه دهند هم از ذی‌نفعان خارجی و هم از کارکنان خود در همه سطوح سازمان.

¹⁰ Jamie Dimon

¹¹ JPMorgan Chase

- از دید یک فرد بیرونی نگاه کنید

هر سال، مدیرعامل‌ها استراتژی خود را بررسی می‌کنند. اما بهترین آن‌ها به‌طور دوره‌ای تمام جنبه‌های فعالیت سازمان را هم چون زمانی که تازه وارد شده‌اند، با دیدی تازه و تحلیلی جامع مورد بررسی قرار می‌دهند. این کار از آنچه به نظر می‌رسد دشوارتر است: تمایل طبیعی به حمایت از پروژه‌های محبوب‌مان، باعث می‌شود نتوانیم آن‌ها را با نگاه انتقادی بررسی کنیم. اما تلاش برای داشتن دیدی عینی، برای به چالش کشیدن دانسته‌های قبلی حیاتی است.

- منحنی رشد بعدی (S-curve) را با همکاری دیگران تعریف کنید

منحنی S نشان‌دهنده نحوه پیاده‌سازی یک استراتژی در طول زمان است. ابتدا، مرحله‌ای از پیشرفت کند وجود دارد، سپس صعود سریع با رسیدن نتایج و در نهایت، یک مسیر مستقیم که در آن بیشتر ارزش‌ها محقق شده‌اند. یک مدیرعامل جدید معمولاً برنامه‌ای برای دستیابی به این منحنی طراحی می‌کند. وقتی مدیرعامل احساس راحتی می‌کند، یعنی وقت آن رسیده درباره برنامه رشد جدید بیاندیشد. بهترین مدیرعامل‌ها با تیم اجرایی خود و لایه بعدی مدیران همکاری می‌کنند تا برنامه‌ای برای منحنی رشد بعدی تدوین شود. آن‌ها اجازه نمی‌دهند منحنی اول بیش از حد طول بکشد.

- سازمان را برای آینده مقاوم کنید

یک بحران می‌تواند دوران مدیریتی یک مدیرعامل موفق را به پایان برساند یا این که به عنوان سکوی پرتابی برای رشد سازمانی عمل کند. کسانی که به دنبال نتایج بهتر هستند، خیلی پیش از بحران آمادگی دارند. آینده‌نگری هم چنین به معنای تقویت استعدادهای درون شرکت خواهد بود، از جمله برنامه‌ریزی برای جانشینی خودتان.