

مدیران عامل آینده

درس هایی از انجمن رهبری مکنزی

کسب آمادگی برای شغل مدیرعاملی، می تواند یک چالش و یک پاداش باشد. بیش از ۳۰۰ شرکت کننده در انجمن رهبری مکنزی و مدیران عاملی که به آنها مشاوره می دهند، هشت درس دارند که برای مدیران و مشتاقان این جایگاه، مفید خواهد بود.

برای مدیرعامل شدن چه چیزی نیاز است؟

انجمن رهبری مکنزی از سال ۲۰۰۶ هر ساله نشست با گروهی از مدیران عامل برگزار می کند تا این سؤال و سایر سؤالات کلیدی که در سازمان ها با آن ها روبرو هستند بررسی شود. در گفتگوی صریح با مدیران عامل شاغل یا بازنشسته و هم چنین کارشناسان خود مکنزی و سایر شرکت کنندگان در مورد آرمان ها، فلسفه رهبری، شبکه سازی، مسیرهای شغلی و سایر عوامل، صحبت می شود که برای مشتاقان این شغل و کسانی که برای آن آماده می شوند مفید خواهد بود. بیش از ۳۰۰ رهبر در این جلسات شرکت کرده اند که ۸۸ نفر مدیران عامل فعلی یا سابق هستند.

در این مقاله، ما به هشت درس کلیدی از این داده های عالی و منحصربه فرد، که سال ها تعامل پویا بین شخصیت های مختلف را به نمایش می گذارد، نگاه می کنیم. برای حفظ حریم شخصی شرکت کنندگان، از مدیران عامل نامی نمی بریم اما از دیدگاه آن ها استفاده خواهیم کرد.

از سال ۲۰۰۶ جایگاه مدیرعاملی، به شکل قابل توجهی تغییر کرده و دانش فنی به پیش نیاز این شغل تبدیل شده است. سهام داران خارجی نسبت به گذشته توجه بیشتری را طلب می کنند. همان طور که فرسایش کارکنان بیشتر می شود، مدیران عامل باید سرمایه

بیشتری صرف رسیدگی به سلامت و رفاه کارکنان خود کنند. توجه به مسائل زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی، تمرکز جدی بر هدف شرکت و مطالبه از مدیران عامل برای صحبت در مورد مسائل اجتماعی، همه در حال افزایش است. ماهیت عمومی این شغل، حالا بیش از همیشه است. در نهایت و شاید از همه مهم‌تر، به نظر می‌رسد ما در دوره‌ای هستیم که نوسانات گوناگون به یک هنجار و موضوع عادی تبدیل شده و دیگر استثنا نیست. با شروع بحران مالی ۲۰۰۸ رهبران کسب‌وکار مجبور بودند یکی پس از دیگری با اختلالات خارجی که سرنوشت‌ساز بودند، کنار بیایند. در پی فراگیری کرونا و در بحبوحه آشفتگی‌های ژئوپلیتیکی و تلاش‌های مداوم در مبارزه با تغییرات آب و هوایی، مدیران عامل آینده برای مدیریت در نوسانات مداوم و تغییرات سریع شرایط، به شجاعت و زیرکی بیشتری نیاز خواهند داشت.

مطالبات جدید از مدیران عامل، روند آماده شدن برای این نقش را تغییر داده است. این موضوع در هشت عنوان زیر منعکس خواهد شد. در حال حاضر راه‌های بیشتر و متنوع‌تری برای مدیرعامل شدن وجود دارد، نه فقط یک یا دو رویکرد سنتی که در آن نامزدها از طریق مصاحبه و یا تیک زدن پرسشنامه‌ها تایید صلاحیت می‌شدند. شرکت کنندگان در انجمن رهبری مکنزی، آماده مراجعه به هم‌تایان و رهبران کهنه کار هستند تا روش‌ها و آموزش‌هایی که در گذشته داشته‌اند را بیاموزند. در این راه تمرکز بسیار بیشتری بر آمادگی شخصی، عاطفی و روانی وجود دارد که معنی آن این خواهد بود: آماده شدن برای نقش مدیرعامل، پیچیده‌تر از همیشه شده است. اما پاداشی که از بررسی نقاط قوت و ضعف خود به دست می‌آورد نیز بیش از همیشه است، چه مقصد شما مدیرعامل شدن باشد یا صرفاً تبدیل شدن به یک رهبر برتر.

۱- شما هیچ گاه آماده نیستید

تقریباً هر مدیر عاملی که در جلسات انجمن شرکت کرد به ما این را گفت که در ابتدا فکر می‌کرد با توجه به تجربه رهبری واحدهای مختلف یا عملکردهای مهم، برای این کار به خوبی آماده شده است. اما پس از دریافت این سمت متوجه شده که این شغل به تجربیات و تخصص‌هایی نیاز دارد که هرگز آن‌ها را توسعه نداده است. برای مثال رهبری با پیشینه ای قوی در اجرای طرح‌های سازمانی به چالش کشیده شد. یک متخصص استراتژی که قبلاً با مدیران آشنا نبود، متوجه شد پیچیدگی‌های ارتباط با هیئت مدیره را

به عنوان شریک اصلی، درک نکرده است. یک مدیرعامل مجرب با سابقه عملکردی فوق العاده، تازه پس از دریافت این پست، شروع به ساخت مهارت عملیاتی در خود کرد. یکی از مدیران عامل به شرکت کنندگان در انجمن گفت: "خیلی چیزها بود که من نمی دانستم، چیزهای زیادی بود که هرگز روی آنها کار نکرده بودم."

یک فرآیند آماده سازی هدفمند، به شما کمک می کند تا مناطقی که ممکن است چالش برانگیزترین باشد را شناسایی کنید. در طول جلسات تالار گفتگو، برای پست مدیرعاملی، ارزیابی بر اساس شش عنصر کلیدی کارآمد تشخیص داده شد:

الف- تعیین جهت

ب- هماهنگی سازمان

ج- بسیج سازمان از طریق رهبران و مدیران

د- تعامل با هیئت مدیره

ه- ارتباط با سهام داران

و- مدیریت اثربخشی و کارآمدی شخصی.

در هر یک از این عناصر، مجموعه ای از مسئولیت ها وجود دارد. به عنوان مثال، تنظیم یک استراتژی یکپارچه به معنای ایجاد چشم انداز است، اما ضمناً به معنای تصمیم نهایی در تخصیص سرمایه نیز خواهد بود.

مدیرعامل یکی از شرکت های مخابراتی پیشرو گفت: «هرچه بیشتر اهرم های تجاری و امور مالی مرتبط با آنها را بدانید، می توانید مؤثرتر باشید. من آنها را در محل کار آموختم. کاش از قبل بیشتر در مورد آنها می دانستم."

در طول جلسات انجمن، شرکت کنندگان به طیف وسیعی از منابع، از جمله یک ابزار خودارزیابی منحصر به فرد (شکل ۱) دسترسی داشتند. به کمک این ابزار، شرکت کنندگان در انجمن می توانستند دید واضحی از جایگاهی که در برابر چالش های بی شمار این شغل دارند، بیابند.

تصویر ۱- نامزدهای شغل مدیر عاملی، از یک ابزار خودارزیابی منحصر به فرد، برای سنجش آمادگی خود در برابر شش عنصر کلیدی این پست استفاده می کنند.

مشتاقم تا چه درجه‌ای از تغییرات را رهبری کنم؟		چقدر نسبت به مهارت خودم در رهبری این تغییرات مطمئن هستم؟	
کمترین	تحول آفرین	در حاشیه امن خود	خارج از حاشیه امن خود
تعیین جهت			
هماهنگی سازمان			
بسیج سازمان از طریق رهبران			
تعامل با هیئت مدیره			
ارتباط با سهامداران			
مدیریت کارآمدی شخصی			

آیا دیدگاه و آمادگی شما با هیئت مدیره و دیگر سهامداران یکسان است؟

آنچه برای مدیران عامل آینده صادق است، برای هر رهبری صادق است: همیشه راه هایی برای تکمیل تجربه و ارتقای کیفیت شما وجود دارد. اتخاذ یک رویکرد برای پذیرش شغل مدیرعاملی به این معنی نیست که خود را به یک کاندید بی نقص تبدیل کنید. تحقیقات ما و بازخورد مدیران عاملی که از آن زمان تاکنون از انجمن ما فارغ التحصیل شده‌اند نشان می دهد چنین چیزی وجود ندارد. اما یک فرآیند آماده سازی موفقیت آمیز کمک می کند تا مراحل بعدی سفر حرفه ای خود را خودخواسته طراحی کنید و اطمینان داشته باشید توانایی‌های خود را به گونه ای ارتقا خواهید داد که به وسعت شایستگی شما افزوده شود. این نوع هدفمندی برای هر رهبری که خود را برای چالش بعدی در هر مرحله از سفر شرکتی و سازمانی آماده می کند، بسیار مهم است.

۲- بینش‌ها و نظرات جدید را از گروه‌ها و منابع مختلف فرا بگیرید

در زمان بی ثباتی، ارزش رقابتی بینش و بصیرت واقعی افزایش می یابد. این در مورد مدیران سطح یک، به عنوان رهبران کسب و کار و به عنوان کاندیداهای شغل مدیرعاملی صادق است. با این حال، یکی از مهم‌ترین و چالش برانگیزترین جنبه‌های رهبر ارشد، دریافت بینش متخصصانه، بی نقص و متنوع درباره خود و دنیای پیرامون است. یکی از

مدیران عامل گفت: "من همیشه در مدیریتم معتقد بودم باید محیطی داشته باشید که مردم بتوانند خوب و بد را به شما بگویند؛ شما باید بخواهید همه چیز را بدانید."

در انجمن رهبری مکنزی، نامزدها از هر فرصتی برای ایجاد شبکه با همتایان خود در سراسر صنایع استفاده می‌کنند. آنها به ما گفتند جستجوی بازخورد در میان طیف گسترده‌ای از منابع، در حال حاضر امری عادی است. آن هادر داخل شرکت های خود، می خواهند نظرات افراد خارج از تیم مدیران ارشد را نیز بشنوند. یکی از مدیران توضیح داد: «شما باید مدیریت را از پایه یاد بگیرید. برای درک آن باید به سراغ افرادی بروید که همه‌جوره و هر روزه با این مسئله سر و کار دارند.» بنابراین آن ها به مشتریانی سر می‌زنند که با فروشندگان، مستقیماً روبرو هستند؛ یا تامین‌کنندگانی که نیازهایشان بر همه چیز، از کانال‌های ارتباطی خرده فروشان گرفته تا تخصیص سرمایه گذاری، تاثیر می‌گذارد؛ یا سهامداران خارجی، رهبران صنایع دیگر و کارشناسان مسائل ژئوپلیتیکی، نظارتی و فناوری. در هر صورت برای همگام ماندن با محیط کسب و کار که در آن فشارهای خارجی ثابت و دائماً در حال تغییر است، به بینش بهتر و طیف متنوع‌تری از افراد نیاز دارید.

کاندیداهای شغل مدیرعاملی می‌خواهند طیف وسیعی از دیدگاه‌ها را در مورد خود داشته باشند، اما دریافت چنین بینش صادقانه‌ای می‌تواند دشوار باشد. اغلب گفته می‌شود مدیرعامل بودن، تنهاترین و منزوی‌ترین شغل است و احتمالاً کاندیدایی مدیرعاملی بعد از آن قرار می‌گیرد. در امور شخصی، خانواده و دوستان می‌توانند با صمیمیت و آگاهی، نقاط قوت و ضعف شما را مشخص کنند اما در مورد مدیریت شما چطور؟ قطعاً کار به این آسانی نیست. کاندیداهای این شغل، بازخورد همتایان را برای درک این که چگونه باید به آماده سازی خود ادامه دهند، بسیار ارزشمند توصیف می‌کنند. اما وقتی به دنبال چنین بازخوردی هستند، نگران این خواهند بود که نکند مقام پرست به نظر بیایند. آن ها می‌دانند برخی از افرادی که توصیه‌هایشان مفیدتر است، مانند مدیرعامل فعلی یا اعضای هیئت‌مدیره، غیرقابل دسترس هستند. حساسیت کار ممکن است این وسوسه را ایجاد کند که بدون بازخورد، پیش برویم. اما فرآیند یافتن و گوش دادن به گروه‌های متنوع و مفید، به قدری مهم است که چیزی بیش از ارائه یک بینش ارزشمند به شما خواهد داد. به علاوه این اقدام، آموزش خوبی برای ارتقای بینش

شما خواهد بود که در موفقیت تان به عنوان مدیرعاملی که گروهی از افراد با طیف وسیعی از نیازهای متناقض را رهبری می کند، نقش اساسی دارد.

۳- نقشه و دیدگاه ارزش آفرینی خود را آماده کنید

چه هدفی را به ثمر خواهید نشاند؟ تعهدات شما چیست؟ به بیان صریح، چگونه ارزش بازار شرکت را در پنج سال دو برابر خواهید کرد؟

داوطلبین مدیرعاملی باید چشم انداز روشن و دقیقی از نحوه تغییر شرکتی که امیدوارند رهبری آن را به دست بگیرند، ارائه دهند. آنها باید تعداد انگشت شماری از حرکت های تعیین کننده ای را که برای اجرای آن چشم انداز انجام خواهند داد، مشخص کنند. ضمناً باید هر تجربه ای که دارند را نشان داده و روشن کنند می توانند در وسیع ترین حالت، یعنی برای کل شرکت، ارزش بیافرینند.

گاهی اوقات، این نقشه ارزش آفرینی به طرحی برای ۱۰۰ روز اول مدیر عامل تبدیل می شود. زمانی که یکی از مدیران صنایع غذایی از انجمن رهبری مکنزی بازدید کرد، به شرکت کنندگان گفت برای رسیدن به این شغل، یک برنامه چهار بخشی دارد.

الف- شراکت ها را بازنگری کنید.

ب- بازارهای چین و هند را شکست دهید.

ج- سبد سهام را منطقی و هماهنگ کنید.

د- موج بعدی نقشه راه را بر اساس اینترنت و دنیای دیجیتال راه اندازی کنید.

این یک تر ارزش آفرینی کلاسیک بود: جسورانه و جامع، با اقدامات روشنی که بلافاصله انجام شد.

داوطلبین مدیرعاملی در انجمن رهبری، توضیح جزئیات این نقشه را در قالب یک جدول، مفید دانسته اند. جدولی که به عنوان یک مکانیزم اجباری برای مجموعه ای از تصمیمات پیچیده عمل می کند که پاسخ آنها تا حد زیادی به وضعیت شرکت بستگی دارد (شکل ۲). بسیاری از کاندیداها از این جدول به عنوان بخشی از ارائه خود به هیئت مدیره در

فرآیند انتخاب مدیر عامل، استفاده کرده‌اند. این کار برای مدیرانی که به اوج رسیده‌اند نیز به عنوان راهی برای بسیج سازمان و همسو کردن تیم مدیران ارشد مفید بود.

برای مدیران عامل آینده در شرکت‌هایی که عملکرد خوبی دارند، چه توجیهی برای محورهای چشمگیر وجود دارد؟ چه نوع فاصله‌ای را می‌خواهید بین خود و مدیر عامل فعلی ایجاد کنید؟ کجا می‌توانید از نقاط قوت شخصی خود برای ایجاد پیشرفت‌هایی استفاده کنید که دیگران در ایجاد آن‌ها مشکل داشته‌اند؟

تصویر ۲ - خروجی نمونه

یک استراتژی جسورانه و جامع ایجاد کنید که بتوانید به طور موثر ارتباط برقرار کرده و اجرا کنید.

به کجا می‌رویم؟
(چشم انداز)

چه چیزی برای سهامداران خود ارائه خواهیم کرد؟

چگونه آن را محقق خواهیم کرد؟
(حرکات جسورانه، استراتژیک و ابتکارات کلیدی)

چگونه خواهیم دانست
(معیارهای موفقیت)

چگونه منابع را برای انجام این کار بازتخصیص خواهیم داد؟

با فعالیت به عنوان یک شرکت، رشد درآمد عملیاتی دو رقمی را ارائه دهید.		
بهینه سازی فناوری	با هم کار کردن	فروش مکمل
- یکپارچه سازی سیستم ها - نقشه راه فناوری - ارتقاء امنیت سایبری - استراتژی داده و تحلیل - ابزار مجدد فعال سازی کارکنان	- همسویی انگیزشی - مدل مشارکت دفتر منطقه ای (تک پرند) - استانداردسازی فرآیند - مراکز عملکردی ممتاز - متمرکز کردن فعالیت های معاملاتی	- استراتژی تقسیم بندی مشتری - استراتژی "بهترین موجود" - برنامه مدیریت حساب کلیدی - ایجاد مهارت در فروش و دانش محصول - بسته بندی محصول
- سیستم های تکراری - حوادث خطرآفرین	- نسبت هزینه - انطباق	- نرخ فروش متقابل - وفاداری مشتری
- بازتخصیص پویا منابع بر اساس ارزیابی مجدد سه ماهه اولویت های ما - با تجربه مشتری یا کارکنان معامله نکنید - رشد تدریجی		

یک تر و نقشه راه خلق ارزش، شما را برای یک پیشرفت سریع آماده خواهد کرد و زمینه را برای پیام رشدی که به کل شرکت ارسال خواهید کرد، ایجاد می‌کند. یکی از مدیران اجرایی در این باره گفت: "در واقع بعد از این همه سال به عقب برگشته‌ام و همه تغییرات استراتژیک که برنامه‌ریزی کرده بودیم را بررسی کردم. ما روی ایجاد یک فرهنگ برای شرکت

کار کردیم، یک رویکرد جدید تحت عنوان «چگونه می‌خواهیم کارها را در این جا انجام دهیم؟ و البته باید بگویم کار بسیار خوبی انجام دادیم».

۴- مانند یک مدیر ارشد منابع انسانی عمل کنید

هر چقدر هم که نقشه ارزش آفرینی شما به خوبی طراحی شده باشد، موفقیت شما به عنوان مدیرعامل در بکارگیری استعدادها مناسب برای مهمترین ابتکارات و اقدامات نهفته است. بسیاری از مدیران عامل به شرکت کنندگان در انجمن گفته‌اند که تنها پشیمانی آنها این است که سریعتر در مورد تغییرات مربوط به استعداد افراد اقدام نکردند.

هر رهبری که برای مدیرعامل شدن مهیا می‌شود باید آماده باشد تا به وضوح نقش‌های با ارزش را مشخص کند و بداند چه کسی باید آن‌ها را بر عهده بگیرد. هیچ چیز آسانی در مورد این چالش وجود ندارد. تحقیقات ما نشان می‌دهد تنها ۱۰ درصد از ۵۰ نقش با ارزش در یک شرکت به مدیرعامل گزارش می‌دهند. جالب این که ۶۰ درصد گزارشات به مقام پایین‌تر از مدیر عامل و ۲۰ درصد به مقام پایین‌تر از آن گزارش می‌دهند. از آنجایی که اکثر مدیران عامل آینده در حوزه‌های بخشی شرکت، برتری داشته‌اند، دانش آنها از استعدادهای برتر در کل شرکت می‌تواند محدود باشد. این تصمیمات استعداد می‌تواند برای تغییر شکل فرهنگ یک موسسه‌ی ضعیف، حیاتی باشد. "آیا فرهنگ عملکرد بالا را دارید؟ اصولاً فرهنگ با عملکرد بالا چیست؟" همان طور که یک مدیرعامل برای ما توضیح داد: "این فرهنگی است که بر هدف متمرکز است. فرهنگی که مبتنی بر اصول است نه قانون. بزرگترین تغییری که با تیم جدید انجام دادیم این بود که شرکت را از فرهنگ مبتنی بر قوانین، به فرهنگ مبتنی بر اصول تبدیل کردیم".

مدیران عامل آینده که می‌خواهند با دیدی گسترده و دقیق به استعدادها، این پست را تصاحب کنند، تمام تلاش خود را خواهند داشت تا دیدگاه شان در سراسر سازمان گسترش یابد. در نتیجه راه‌هایی برای رهبری طیف وسیعی از استعدادها می‌یابند. آنها به طور منظم بازدیدهای میدانی انجام می‌دهند، چیزی که بتدریج اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد زیرا فناوری، نوآوری را تا حاشیه شبکه‌های شرکت گسترش داده است. آن‌ها وقتی الماس‌های خام را کشف می‌کنند، به آن‌ها توجه خواهند داشت، زیرا می‌دانند در این عصر فناوری، رهبران تحول آفرین ممکن است مسیرهای شغلی را به طور سنتی دنبال کرده و در نتیجه با ارزش این الماس‌ها ناآشنا باشند. یکی از مدیران اجرایی گفت: "ارزیابی

اعضای تیم، واقعاً چیز خوبی است. نه تنها برای شما، بلکه تمام آنهایی که در پست‌های پایین‌تر سازمان نقش حیاتی دارند."

آنها هم چنین شبکه‌های خارجی خود را تا حد امکان توسعه می‌دهند. اگر نقشه ارزش آفرینی آنها شرکت را به مسیرهای جدیدی سوق دهد، گاهی اوقات برای شروع تغییر به یک استخدام خارجی نیاز است. همان طور که یکی از رهبران مالی به ما گفت: "بهترین راه برای معرفی تفکر جدید، نشان دادن آن است."

0- کاری را انجام دهید که فقط شما قادر به آن هستید

هنگامی که رهبران در سازمان رشد می‌کنند، مقیاس واقعی مدل خود را می‌آموزند و این یعنی خود را در سازمان بیش از حد پخش نکنند. لازم نیست رهبران از عهده انجام هر کاری برآیند، اما در عوض کاری را باید انجام دهند که فقط از آنها بر می‌آید. یکی از مدیران عامل در مطلبی که انعکاس احساس بسیاری دیگر از مدیران نیز هست گفت: "من سعی می‌کنم کنترل کنم چه کاری انجام می‌دهم و زمانم را کجا می‌گذرانم. اگر صادقانه بگویم خیلی خوب این کار را انجام نمی‌دهم اما تلاش می‌کنم در مورد جایی که به نظرم می‌توانم بیشترین تأثیر را داشته باشم، دقت کنم."

این موضوع با پیچیده‌تر شدن شغل مدیرعامل مهم‌تر شده است و این مهارتی است که هر مدیرعامل آینده باید بر آن مسلط باشد. در انجمن‌های اخیر رهبری، مدیران، نمونه‌هایی از برنامه‌هایی که خود انجام می‌دهند را ارائه دادند. در این برنامه‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که چیزی حواسشان را پرت نمی‌کند و در عوض روی انجام کاری که فقط خودشان می‌توانند انجام دهند تمرکز می‌کنند. بخشی از این برنامه‌ها، مدیریت زمان است:

- تخصیص دقیق زمان به اولویت‌های اصلی

- ایجاد انعطاف‌پذیری در برنامه به گونه‌ای که بتوانند رویدادهای غیرمنتظره را مدیریت کنند.

- سامان دهی خود از لحاظ جسمی و روحی در زمان استراحت پس از «دوی سرعت» مدیریت.

بسیاری برای اجرای این کارها به مجموعه‌ای از مکانیسم‌ها متکی هستند که آنها را قادر می‌سازد در هر حرکتی کاملاً حضور داشته باشند و حداکثر انرژی را برای سخت‌ترین کارها اختصاص دهند. یکی از مدیران کهنه کار گفت: "بیشتر نقش مدیرعامل این است که چیزهایی را بپذیرد که بسیار پیچیده و عین حال ساده‌کننده کارها هستند یا می‌توانند باشند. شما مدام در حال انجام آن هستید و اگر تمرکز کنید و با نظم و انضباط کارها را انجام دهید، به سرانجام خواهند رسید."

این موضوع یکی از عمیق‌ترین تغییراتی است که در انجمن رهبری دیده ایم. زمانی که در سال ۲۰۰۶ شروع به کار کردیم، یافتن مدیران عاملی که هنوز معتقد بودند می‌توانند با استفاده از مدل سنتی «فرماندهی و کنترل» رهبری کنند، معمول بود. از آن زمان، این نقش با مدل‌های جدید رهبری جایگزین شد که در آن مدیرعامل به عنوان توانمندساز اصلی، عمل می‌کند. در چنین مدل‌هایی انجام تمام کارها توسط مدیران، هم بی‌نتیجه و هم غیرممکن است. در نتیجه به مراتب بهتر است استعدادهای اطراف خود را بیابید و وقت خود را صرف کارهایی کنید که هیچ‌کس دیگری در سازمان نمی‌تواند انجام دهد.

۶- حرکت از یک شخصیت منزوی به سوی یک شخصیت اجتماعی

همان‌طور که پیتر دراگر گفت مدیرعامل رابط بین درون (شرکت) و بیرون (جهانی که شرکت با آن در تعامل است) است. مدیران عامل آینده، این را می‌دانند و آماده برخورد با طیف گسترده‌ای از سهام‌داران، مشتریان، کارکنان، رسانه‌ها، آژانس‌های نظارتی، اتحادیه‌ها، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، فعالان، تحلیل‌گران و البته سرمایه‌گذاران هستند.

چیزی که آنها کمتر برای آن آمادگی دارند این است که در دنیای امروزی رسانه‌های اجتماعی، هر کلمه‌ای که می‌گویند یا نمی‌گویند در تعامل با این سهام‌داران موضوعیت دارد. این مسئله در انجمن‌های اخیر رهبری، مورد بحث قرار گرفته و مدیران عامل به شرکت‌کنندگان هشدار می‌دهند که باید آماده واکنش به طیفی از رویدادهای فوق‌العاده

ناآرام ژئوپلیتیکی، انتصاب اعضای جدید هیئت مدیره، نابرابری اجتماعی، تصمیمات دادگاه عالی، بازنشستگی فوق ستاره های ورزشی و یا موارد دیگر باشند. مدیران عامل آینده باید خود را برای محیط رسانه‌ای از هم گسیخته امروزی آماده کنند، جایی که هر اظهارنظری ممکن است خطری ایجاد کند.

با این حال رسانه‌ها می‌توانند فرصت ساز نیز باشند. مدیران عاملی که روایتی ثابت ارائه دهند که ارزش شرکت را در رسانه‌های سنتی و اجتماعی منعکس کند، باعث ایجاد اعتماد و اعتبار نزد همه سهام‌داران می‌شوند. یکی از مدیران عامل می‌گوید: "می‌توانید از مدیر مالی خود و بخش روابط عمومی بخواهید اقداماتی در خصوص شرکت و سهام‌داران در افکار عمومی انجام دهند، اما دیده شدن شما نیز بسیار تأثیرگذار است. من نتایج مثبت زیادی از این کار دریافته‌ام که بازتاب خوبی روی قیمت سهام شرکت داشت، زیرا سهام‌داران احساس می‌کنند ارتباط خوبی با من و مدیر مالی ما دارند. شما باید این رابطه را مدیریت و متعادل کنید."

یکی از موضوعات کلیدی که مدیران عامل آینده باید خود را در آن ثابت کنند، پایداری و تداوم است. این موضوع که بیشتر با افکار عمومی سر و کار دارد، در چند سال گذشته به یک موضوع مهم در مدیریت تبدیل شده است و همه سهام‌داران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در محیط متغیر و مبهم امروزی، پایداری و تداوم با یک استراتژی ثابت و معتبر، یک الزام برای مدیران عامل جدید است.

۷- انرژی شخصی خود را مدیریت کنید

برای رهبران و رؤسای واحدهای مختلف واقعاً سخت است که آنچه برای مدیرعامل شدن ضرورت دارد را در خود نهادینه کنند. آنها به مدیریت خواسته های زیاد در زمان و فضای شخصی خود عادت کرده‌اند، اما مدیران عاملی که با آنها صحبت داشتیم در این موضوع متفق اند که این شغل به روشی کاملاً متفاوت، چالش برانگیز است. در داخل و خارج شرکت، افراد هر گفته و عمل مدیرعامل را دنبال کرده و به دنبال سیگنال های مرتبط خواهند بود. همه چیز بزرگ‌نمایی می‌شود.

مدیران عامل آینده باید آماده باشند تا یک مدل منحصر به فرد برای حفاظت، توسعه و بهره‌برداری از انرژی شخصی خود بیابند. این فقط یک موضوع تعادل کار و زندگی نیست.

آوردن انرژی مناسب به کار یک نیاز اساسی است. یکی از مدیران شرکت کننده در انجمن گفت: "زندگی شخصی خود را متعادل کنید؛ همه ما می‌توانیم خیلی کار کنیم، اما اگر هر روز سرحال و پرانرژی نباشید، واقعاً سخت است در کار خود عالی بمانید."

مدیران عامل از تکنیک‌های مختلفی برای مدیریت انرژی شخصی خود بهره می‌برند. برخی در اواسط روز دو ساعت خلوت و تفکر را برنامه ریزی می‌کنند، بعضی مهم‌ترین جلسات خود را برای صبح در نظر می‌گیرند، دیگران به سرگرمی‌هایی رو می‌آورند که عمیقاً با مسئولیت‌های مدیریتی آنها مغایر است مثلاً ورزش‌های سنگین، نقاشی و یا حتی دی‌جی مهمانی‌ها. تمام این کارها به این امید است که در بازگشت به شرکت، کاملاً سرحال باشند. جلسات تناسب اندام در میان این مدیران رواج دارد. مدیران بسیاری از زمان تعطیلات خود به طور کامل استفاده می‌کنند تا اطمینان داشته باشند زمان بازگشت به فعالیت‌های روزانه، حداکثر راندمان را دارند.

در یکی از جلسات انجمن، یکی از حاضرین در مورد تفاوت میان آنچه یک مدیر می‌تواند نادیده بگیرد و چیزهایی که جرات نادیده گرفتن آنها را ندارد صحبت داشت. او توضیح داد: "آسان‌ترین چیزی که یک مدیر عامل می‌تواند نادیده بگیرد مدیریت زندگی شخصی خود است: سلامتی خود، مدیریت زمان خود و زمان فکر کردن درباره خود. بیشتر مردم ترجیح می‌دهند این مسائل را نادیده گرفته و کم اهمیت جلوه دهند." پیام واضح است: در حالی که هیچ دستور العمل واحدی وجود ندارد که برای تمام رهبران کارآمد باشد، مدیران عامل آینده باید برنامه مدیریت انرژی شخصی خود را آماده کنند.

۸- تعهد به آمادگی، اولین گام سودمند است

متعهد شدن به فرآیند آماده سازی دقیق برای شغل مدیرعاملی یکی از پربارترین اقداماتی است که یک مدیر ارشد می‌تواند انجام دهد. این فرآیند یک تجربه عمیقاً شخصی و چالش برانگیز است. این کار یک علم است، یک روش‌شناسی با مجموعه‌ای از پله‌های روشن و واضح، مانند پله‌هایی که در این مقاله ذکر شدند. درگیر کردن خود با این موارد احتمال موفقیت یک نامزد را بهبود می‌بخشد. اما این تنها یکی از پاداش‌هایی است که به سخت کوشی در این مسیر داده می‌شود.

داوطلبان باید نگاهی صادقانه به سوابق شخصی و حرفه ای، مهارت ها و زمینه های توسعه خود داشته و آمادگی خود را برای این شغل ارزیابی کنند. آنها باید با تواضع به کار نزدیک شوند. همان طور که یکی از مدیران عامل توضیح داد: "اگر به جایگاه رهبری برسید اما از درخواست کمک می ترسید و یا هراس دارید بگویید چیزی را نمی دانید، حدس من این است که روی یخ بسیار نازک راه می روید. غلبه بر این ترس ها در اصل به اعتبارتان کمک می کند."

مدیران عامل آینده باید به شدت آرمان های مبتنی بر واقعیت، کل نگرانه و یکپارچه را در خود بیافرینند. آنها باید با کسب دانش و تخصص مرتبط از طریق کارگاه ها، انجمن ها و «برو و ببین» (به عنوان مثال، بازدید از سازمان های دیگر) و با استفاده از فرصت هایی که یک حوزه خاص ایجاد می کند، راه هایی برای ارتقای توانایی های خود شناسایی کنند. (به عنوان مثال تجزیه و تحلیل و فروش). به علاوه لازم است ضمن انجام مصاحبه های ساختگی با مشاوران و مربیان، آمادگی لازم برای مصاحبه با هیئت مدیره را در خود ایجاد نمایند.

این اقدامات بخشی از روند این کار در طول دهه ها بوده است. اما تمرکز بیشتر بر رویدادهای خارجی و سهام داران بیرونی و نیز بررسی واقعی و عمیق چالش های شخصی که با نقش مدیرعامل (یا هر شغل مربوط به رهبری) همراه است، باعث خواهد شد فرد برای این شغل آماده شود. این فرآیند دقیق تر و با ارزش تر از همیشه است.

**

به ندرت می توان مجموعه ای از مدیران عامل آینده را برای گفتگوئی صریح، گرد هم آورد و به ندرت شاهد چنین گفتگوهایی برای بیش از ۱۰ سال بود. "تجربه همکاری با بیش از ۳۰۰ مدیر در انجمن رهبری مکنزی، درس های گران بهایی برای ما داشته است.

روشن است که تجربه نامزدی مدیرعامل به رهبران کمک می کند تا با درک واضح تری از نقاط قوت و ضعف خود، زمینه های توسعه و اهداف حرفه ای و شخصی را فراهم کنند. آنها به احتمال زیاد خود را به عنوان رهبر در داخل و خارج از سازمان می بینند و با توجه به آنچه در سال های اخیر در انجمن رهبری دیده ایم اغلب به رهبرانی تبدیل می شوند که اکنون جهان نیاز دارد.

