

مکنزی- جولای ۲۰۲۳

به پیش:

گذار موفقیت‌آمیز از نقش مدیرعاملی

مدیران عامل بزرگ می‌دانند که انتقال مسئولیت به جانشین، میراث آن‌ها را تعریف می‌کند و استحکام دستاوردهایشان را تثبیت می‌نماید. در اینجا نحوه انجام صحیح آن را می‌بینید.

عظمت زندگی‌های ما در آنچه از خود به جای می‌گذاریم نیست،

بلکه در آنچه به جلو می‌فرستیم نهفته است

یکی از هیجان‌انگیزترین رویدادهای ورزشی المپیک تابستانی، مسابقه امدادی ۴ در ۱۰۰ متر است. این رویداد که الهام‌گرفته از پیک‌های یونان باستان بوده که "چوب پیام" را به یکدیگر می‌سپردند، در المپیک ۱۹۱۲ استکهلم معرفی شد. در طول قرن بیستم، تیم ایالات متحده بر این رشته مسلط بود. اما حتی یک بار هم در قرن ۲۱ نتوانسته مدال طلا به خانه بیاورد، با وجود اینکه بسیاری از اعضای آن در مسابقات انفرادی موفق به این کار شده‌اند.

مشکل چیست؟ خیلی ساده انتقال نامناسب چوب. به توصیف مجله نیویورک از یکی از این انتقال‌ها در المپیک ۲۰۲۰ توکیو توجه کنید: "هنگامی که این دو نفر چوب را به هم منتقل می‌کردند، بیشتر شبیه پلیس‌های کمیک بودند تا دو نفر از پنج مرد سریع جهان." در نتیجه، تیم حتی به فینال هم راه نیافت. از طرف دیگر، وقتی انتقال‌ها به خوبی هماهنگ می‌شوند، زمان امدادی معمولاً دو تا سه ثانیه سریع‌تر از مجموع بهترین زمان‌های دوندگان انفرادی است.

وقتی شما یک مدیرعامل موفق هستید که شرکت را طی چندین دوره بهبود عملکرد هدایت کرده‌اید، تصور این که در پایان دوران حرفه‌ای خود، هنگام انتقال مسئولیت، شبیه به یک پلیس کمیک به نظر برسید دشوار است. با این حال، هرچه به زمان انتقال نزدیک‌تر می‌شوید، این واقعیت که قبلاً هرگز

انتقال مدیرعاملی را انجام نداده‌اید می‌تواند ترسناک باشد. برخلاف ورزشکاران المپیکی که بارها و بارها زمان‌بندی، سرعت، تکنیک و ارتباط را در شرایط بدون تماشاگر تمرین می‌کنند، شما تنها یک فرصت بسیار عمومی دارید و این کار را تحت فشارهای عاطفی انجام خواهید داد. همان طور که جیم اوونز، مدیرعامل سابق کترپیلار می‌گوید: "در نهایت، سخت‌ترین بخش نقش مدیرعاملی، ترک آن است."

بهترین مدیران عامل کمتر نگران این هستند که انتقال چگونه بر شهرت آن‌ها تأثیر می‌گذارد و بیشتر بر این تمرکز دارند که این تغییر چگونه شرکت را در مسیر پیشرفت قرار می‌دهد. مانند دو و میدانی، هدف از انتقال این است که اطمینان حاصل شود فرد بعدی شروعی عالی داشته و پس از دریافت چوب، در موقعیتی باشد که حتی بهتر عمل کند. از سوی دیگر، انتقال‌های ناموفق هزینه‌های سنگینی در پی دارند. انتقال‌های ضعیف مدیران عامل و مدیران ارشد در شرکت‌های S&P 1500 سالانه نزدیک به ۱ تریلیون دلار از ارزش بازار را ضایع می‌کند.

ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، بر اهمیت نگاه سازمانی به انتقال‌ها تأکید می‌کند: "پدرم که یک کارمند دولت در هند بود، همیشه در مورد بنیان‌گذاران شرکت‌ها صحبت می‌کرد و می‌گفت افرادی هستند که جانشینانشان بهتر از خودشان عمل می‌کنند. من عاشق این تعریف هستم. احساس می‌کنم اگر مدیرعامل بعدی مایکروسافت حتی از من موفق‌تر باشد، شاید بتوانم ادعا کنم کارم را درست انجام داده‌ام. اگر مدیرعامل بعدی مایکروسافت شکست بخورد، ممکن است نتیجه متفاوتی بگیرم."

اگرچه جزئیات هر انتقال بسته به شرایط متفاوت است، اما هر مدیرعاملی که در این نقش، عالی عمل کرده و اکنون احساس می‌کند زمان پایان کار اوست، لازم است این چهار گام را به کار بندد.

● تصمیم قاطع بگیرید چه زمانی بروید

● کار آماده‌سازی جانشینان را به پایان برسانید

● با عزت مسئولیت را واگذار کنید

● آینده را بپذیرید

تصمیم قاطع بگیرید چه زمانی بروید

برخی از مدیران عامل با ایده‌ای روشن از مدت زمان ماندن خود در این سمت شروع می‌کنند، مانند مایکل فیشر، مدیرعامل سابق بیمارستان کودکان سینسیناتی (CCHMC) که می‌گوید: "وقتی این نقش را شروع کردم، به هیئت مدیره گفتم اگر سالم کار کنم و از نگاه سهام‌داران کارم را خوب انجام دهم، حدود ده سال در این سمت خواهم ماند." در مورد فیشر، او تقریباً ۱۲ سال ماند که کمی بیش از

میانگین ۱۱.۲ سالی است که بهترین مدیران عامل در این سمت می‌مانند. برای تمام مدیران عامل شرکت‌های بزرگ، این مدت بسیار کوتاه‌تر است: فقط ۷.۳ سال.

زمان‌بندی صحیح برای ترک نقش، حیاتی است. مانند سرکه خوب، با گذشت زمان و کسب تجربه در نقش خود بهتر می‌شوید، اما در نقطه‌ای، افول اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

نشانه‌های هشداردهنده‌ای وجود دارد که این اتفاق برای یک مدیر عامل افتاده است. در یک سوی طیف، زمانی است که تمایل به حفظ اعتبار خود در رسیدن به اهداف فصلی، آن‌ها را از انجام اقدامات جسورانه و سرمایه‌گذاری‌های آینده‌نگر باز می‌دارد. در سوی دیگر، مدیران عاملی که استراتژی‌هایشان به پایان رسیده، از ترکیدن حباب رشد می‌ترسند و به دنبال انجام ادغام‌ها و خریدهای بزرگ و پیچیده‌ای می‌روند که به نفع شرکت نیست. در پس چنین اقداماتی، اغلب تمایلی خودخواهانه برای کاهش اضطراب، بی‌قراری و حتی خستگی از نقش نهفته است.

بهترین مدیران عامل می‌دانند که خودخواهی در تصمیم‌گیری برای زمان ترک نقش، جایی ندارد. آنچه مهم است، منافع سازمانی است. اغلب نیاز طبیعی شرکت به تغییر مسیر حس می‌شود، اما مدیرعامل فعلی بهترین فرد برای هدایت این انتقال نیست. گیل کلی زمانی بانک استرالیایی وست‌پک را ترک کرد که احساس کرد استراتژی مشتری‌محور او به خوبی اجرا شده و جانشینی آماده دارد که برای هدایت شرکت به آینده‌ای دیجیتال مناسب‌تر است. کازوئو هی‌رای از سونی معتقد بود اگرچه او فرد مناسبی برای مرحله تحول شرکت بود، اما برای مرحله بعدی چندان مناسب نیست.

اگرچه تجربیات دیگران آموزنده است، اما تصمیم‌گیری برای زمان کناره‌گیری، بسیار شخصی و دشوار است. لوید بلنکفاین مدیرعامل سابق گل‌دمن ساکس می‌گوید: "سخت است بدانی بهترین زمان برای ترک پست، چه موقع است. وقتی شرایط سخت است، نمی‌توانی بروی و وقتی شرایط بهتر است، دلت نمی‌خواهد بروی." بیل جورج، مدیرعامل سابق مدترونیک و همکار مدرسه مدیریت هاروارد، دوره‌هایی درباره چرخه عمر مدیران برگزار کرده است. او پیشنهاد می‌کند مدیران عامل به طور منظم این پرسش‌های آزمون‌سنج را از خود بپرسند تا زمان مناسب را تشخیص دهند:

- آیا هنوز احساس رضایت و لذت می‌کنید؟
- آیا هم‌چنان در حال یادگیری و احساس چالش هستید؟
- آیا شرایط شخصی جدیدی وجود دارد که باید در نظر بگیرید (مثلاً مسائل خانوادگی یا سلامتی)؟
- آیا فرصت‌های منحصر به فردی، خارج از شرکت وجود دارد که دیگر تکرار نشوند؟
- وضعیت جانشینی چگونه است؟ (آیا زمان بیشتری برای آماده‌سازی گزینه‌ها نیاز است؟ آیا مانع رشد فردی می‌شوید که می‌تواند دوران بعدی را رهبری کند؟)

● آیا نقاط عطف خاصی در شرکت وجود دارد که انتقال را طبیعی‌تر یا غیرطبیعی‌تر می‌کند (مانند ادغام در یک خرید بزرگ، راه‌اندازی یک محصول جدید مهم یا تکمیل یک پروژه بلندمدت)؟

● آیا صنعت به قدری تغییر کرده که لازم است شرکت از یک دیدگاه جدید بهره‌مند شود؟

● آیا صرفاً به این دلیل می‌مانید که نمی‌توانید تصور کنید بعد از این چه خواهد شد؟

با در نظر گرفتن این ملاحظات، بهترین مدیران عامل، چارچوب زمانی خود را مدتی قبل از تاریخ برنامه‌ریزی شده خروج، با هیئت مدیره مشخص می‌کنند و به آن متعهد می‌مانند. بیل جورج از هاروارد می‌گوید: "بدون یک جدول زمانی مشخص، پرورش جانشینان داخلی و تعقیب یک فرآیند منظم جانشینی دشوار است." معمولاً انجام این برنامه‌ریزی، حداقل دو سال زودتر صورت می‌گیرد. در نهایت، این ضرب‌المثل که همیشه بهتر است سرکه را یک سال زودتر استفاده کنی تا یک روز دیرتر، در مورد جانشینی مدیرعامل نیز صدق می‌کند. براد اسمیت، مدیرعامل سابق اینتویت، توضیح می‌دهد: "دوستانی داشتم که دو سال پیش از حد لازم در این نقش ماندند. با خودم فکر کردم خدای من، چطور این را ندیدند؟ بعد توجهم به ورزشکارانی جلب شد که یک یا دو سال بعد از اوج خود ادامه دادند و با خود گفتم نه، من نمی‌خواهم آنجا باشم. تنها سوالی که باید از خود بپرسید این است که آیا می‌خواهید تاریخ ترک را خودتان انتخاب کنید یا دیگران برای شما انتخاب کنند."

کار آماده‌سازی جانشینان را به پایان برسانید

در یک مسابقه امدادی موفق، فردی که قرار است چوب را دریافت کند، پیش از رسیدن آن شروع به دویدن می‌کند. همین اصل در برنامه‌ریزی جانشینی نیز صدق می‌کند. اگرچه انتخاب و برکناری مدیرعامل در نهایت بر عهده هیئت مدیره است، اما بهترین مدیران در طول دوران مسئولیت خود با اعضای هیئت مدیره روی برنامه‌ریزی جانشینی کار می‌کنند تا اطمینان حاصل شود افرادی آماده دریافت این مسئولیت در دسترس دارند. اسمیت از اینتویت این فلسفه را چنین توصیف می‌کند: "بیل کمپبل (رئیس هیئت مدیره اینتویت و مربی بسیاری از مدیران سلیکون‌ولی) به من کمک کرد. اولین روزی که به عنوان مدیرعامل شروع به کار کردم، گفت می‌خواهم به جای اینکه جانشینی را به عنوان جایگزینی خودت ببینی، آن را توسعه رهبری در تیمت بدانی و اگر افرادی را پرورش دهی که بعداً به جای دیگری بروند، مشکلی نیست. چون در این صورت اینتویت به عنوان کارخانه رهبری شناخته خواهد شد."

با پیروی از این توصیه، اسمیت هر سه ماه یک‌بار در طول دوران مدیریت خود، گزارشی شفاهی از برنامه جانشینی به هیئت مدیره ارائه می‌داد و سالی یک‌بار نیز جلسه رسمی برنامه‌ریزی جانشینی با کمک یک شرکت مشاوره خارجی برگزار می‌شد. در این جلسات، معیارهای انتخاب مدیرعامل بعدی با توجه به تغییر نیازهای شرکت یا تحولات بازار، مورد بازبینی قرار می‌گرفت. هم چنین هیئت مدیره به صورت رسمی فهرست نامزدهای داخلی و خارجی را بررسی می‌کرد. اسمیت در پایان می‌گوید: در

نهایت، در طول ۱۱ سال مدیریت من، ۴۴ بار در مورد جانشینی بحث کردیم، قبل از اینکه هیئت مدیره مجبور به تصمیم‌گیری شود. این کار تضمین کرد که هیچ غفلی وجود نداشته باشد، مثلاً اینکه: "شما فکر می‌کنید جانشینی پرورش داده‌اید، ولی ما این طور فکر نمی‌کنیم."

به علاوه ضرورت دارد رئیس منابع انسانی به طور اساسی در این فرآیند مشارکت داشته باشد. به عنوان مثال، پیوش گوپتا مدیرعامل بانک DBS سنگاپور می‌گوید: "برای هر موقعیت شغلی، از جمله نقش خودم، من و رئیس منابع انسانی لیست نامزدها را بررسی می‌کنیم. چه کسی می‌تواند به زودی این نقش را بر عهده بگیرد و چه کسی در سه یا پنج سال آینده توانایی این کار را خواهد داشت. سپس حدود ۱۰۰ نفر را به صورت موردی مدیریت می‌کنیم. چه کسی نیاز به جابجایی دارد؟ به کجا باید منتقل شود؟ و چگونه می‌توانیم تجربه و رشد لازم را برای انتقال از نقطه A به B در اختیارشان قرار دهیم؟ این فرآیند بسیار ساختاریافته است."

وقت انتقال که فرا می‌رسد، اگر مانند اسمیت و گوپتا، هیئت مدیره و رئیس منابع انسانی را درگیر کرده باشید، هیئت مدیره به وضوح می‌داند چه ویژگی‌هایی مورد نیاز است و بهترین نامزدهای داخلی چه کسانی هستند. جیم اوونز از کاترپیلار به صراحت می‌گوید: در هر شرکت بزرگی، اگر حداقل سه گزینه قوی برای تصدی بالاترین نقش وجود نداشته باشد جای شرمساری است. گیل کلی از وست‌پک نیز اضافه می‌کند: روش من این بود که همه مدیرانم را پرورش دهم. همیشه می‌دانستم که دو یا سه نفر از آن‌ها به عنوان طبیعی‌ترین جانشینان، ظهور خواهند کرد.

کلی معتقد است راه‌هایی برای کاهش سیاست‌بازی در این فرآیند وجود دارد. رویکرد او ساده بود: با نامزدهای احتمالی به صراحت صحبت می‌کردم و به آن‌ها می‌گفتم رفتارشان تحت نظر خواهد بود. به آن‌ها واضح می‌گفتم: "شما و تیم‌تان حق هیچ گونه سیاست‌بازی ندارید و باید از تمام اعضای تیم حمایت کنید تا بهترین عملکرد را داشته باشند." این روش به خوبی جواب داد. کلی هم چنین تأکید می‌کند: باید با همه به یک اندازه رفتار کرده و جانب‌داری نمی‌کردم، و آن‌ها به این اعتماد داشتند. هم چنین مهم است که در طول فرآیند، به هیچ نامزدی قولی داده نشود، زیرا تصمیم نهایی بر عهده هیئت مدیره است.

نتیجه نهایی برنامه‌ریزی جانشینی چگونه است؟ اوونز از کاترپیلار رویکرد خود را این گونه شرح می‌دهد: هیئت مدیره باید بتواند نامزدها را ارزیابی کند، بنابراین در ماه‌های پایانی به افراد استقلال عمل می‌دادم. آن‌ها اجازه داشتند استراتژی‌های خود را مستقیماً به هیئت مدیره ارائه دهند. هم چنین از هر نامزد خواسته می‌شد تا استراتژی واحد خود را برای سرمایه‌گذاران توضیح دهد. در برخی موارد، انتقال جانشینان احتمالی به نقش‌های جدید می‌تواند به افزایش شناخت آن‌ها کمک کند. اما انجام این کار در مراحل پایانی ممکن است بیشتر ضرر داشته باشد تا فایده، زیرا زمان کافی برای تثبیت موقعیت و موفقیت در نقش جدید وجود ندارد. در یک یا دو سال پایانی، بهتر است نامزدها از طریق مشارکت در پروژه‌های کلان شرکت، کمیته‌ها و برنامه‌های مربی‌گری پیشرفت کنند.

نقش مدیرعامل در برنامه‌ریزی جانشینی زمانی پایان می‌یابد که معیارهای مناسب را تعیین و فهرستی از نامزدهای داخلی را به هیئت مدیره ارائه کند. سپس نوبت به هیئت مدیره می‌رسد تا با داوطلبین مصاحبه و از طرف‌های خارجی (مانند شرکت‌های جستجوی مدیران یا پنل‌های مصاحبه متشکل از مدیران فعلی) در تصمیم‌گیری کمک بگیرد. داگ بیکر، مدیرعامل سابق اکولب درباره نحوه برخوردش با تصمیم نهایی هیئت مدیره می‌گوید: "نمی‌خواستم فرآیند را تحت تأثیر قرار دهم. هر تصمیمی که گرفته می‌شد، می‌پذیرفتم و از آن حمایت کامل می‌کردم، زیرا در نهایت این انتخاب هیئت مدیره است. از نظر منطقی این طور احساس می‌کردم و در عمل همین رفتار را بروز دادم. البته از نظر احساسی مایل بودم انتخاب نهائی با خودم باشد. بالاخره ما انسان هستیم."

تکمیل وظیفه تنها محدود به برنامه‌ریزی جانشینی نیست. برخی از مدیران عامل پس از تصمیم به ترک نقش، از شدت فعالیت‌های خود می‌کاهند. با توجه به این که فاصله میان اعلام کناره‌گیری به هیئت مدیره و انتخاب جانشین ممکن است سال‌ها طول بکشد، اگر مدیرعامل فعلی تا آخرین روز با جدیت به فعالیت‌های خود نپردازد، شرکت ممکن است بخشی از مزیت رقابتی خود را از دست بدهد. لیپ-بوتان، مدیرعامل سابق Cadence Design Systems می‌گوید: "وسوسه‌های زیادی ممکن است شما را منحرف کند، اما باید روی چیزهایی که واقعاً مهم هستند متمرکز بمانید."

واگذاری با عزت

پس از انتخاب جانشین توسط هیئت مدیره، زمان انتقال واقعی فرا می‌رسد. در دو و میدانی، موفقیت یعنی انتقال چوب به دهنده بعدی به گونه‌ای که بتواند به راحتی آن را بگیرد و بدون افتادن، به سرعت به حرکت ادامه دهد. انتقال موفقیت‌آمیز مدیرعامل نیز ویژگی‌های مشابهی دارد.

چگونه انتقال را آسان کنیم؟ اولین قدم این است که به جانشین خود توضیح دهید لازم نیست مانند شما باشد. هیئت مدیره او را به دلیل مهارت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردش و تناسب با مسیر آینده شرکت انتخاب کرده است. براد اسمیت از اینتویت و جانشینش، ساسان گودرزی، با استیو یانگ (بازیکن فوتبال آمریکایی که جایگزین جو مونتانا شد) گفتگو کردند. یانگ به آن‌ها گفت: در بخشی از سال اول سعی کردم مانند جو مونتانا باشم. موهایم را مانند او بلند گذاشتم و مانند او لباس پوشیدم. حتی سعی کردم مکانیک پرتابم را مانند او تغییر دهم. با این وضع بدترین نیم‌سال دوران حرفه‌ایم را تجربه کردم. اما وقتی سعی نکردم مانند او باشم، عالی شدم. سپس به گودرزی گفت: تو باید بهترین نسخه ساسان گودرزی در جهان باشی. به اسمیت هم گفت: و تو باید اجازه دهی او بهترین نسخه خودش باشد.

کار دیگر در تسهیل انتقال، حل تصمیمات دشوار اما مهم، قبل از واگذاری است. مایکل فیشر از CCHMC توضیح می‌دهد: "به عنوان یک مدیرعامل موفق اما در حال ترک جایگاه، سرمایه اجتماعی

قابل توجهی دارید. از آن برای حل مسائل دشوار باقی مانده استفاده کنید تا جانشین شما با مشکلات کمتری دست و پنجه نرم کند. "سپس هشدار می‌دهد: اگر تصمیمات استراتژیک مهمی باقی مانده، تا حد امکان اجازه دهید جانشین شما در آنها نقش داشته باشد، زیرا اوست که باید با پیامدهای آن زندگی کند.

ضمناً توجه کنید که انتقال سریع ممکن است بی‌ثباتی ایجاد کند، و انتقال کند هم می‌تواند مانع پیشرفت جانشین شود. در دو و میدانی، انتقال در منطقه ۲۰ متری که «منطقه تبادل» است انجام می‌شود. برای انتقال مدیرعامل، این محدوده معمولاً ۶ تا ۹ ماه است و در سه مرحله انجام خواهد شد.

مرحله اول:

پس از اعلام جانشین، شما برای ۲ تا ۳ ماه هم چنان مسئولیت اصلی اداره شرکت را بر عهده خواهید داشت. این فرصت به جانشین شما اجازه می‌دهد تا:

- گوش دادن و یادگیری: با انجام "تور شنیدن"، دیدگاه خود را درباره نحوه مدیریت شرکت شکل دهد.
- آشنایی با نقش: با جزئیات مسئولیت مدیرعاملی آشنا شود.
- درک تصمیمات گذشته: منطق پشت تصمیمات قبلی را درک کند.
- ارزیابی تیم: نقاط قوت و ضعف تیم ارشد و سازمان را بررسی کند.
- انتقال روابط: ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی (مشتریان بزرگ، سرمایه‌گذاران، ناظران، تامین‌کنندگان و رهبران جامعه) به گرمی به او منتقل شود.
- یادگیری عملی: با حضور در جلسات ارشد، جلسات عمومی و هیئت مدیره، تجربه عملی کسب کند.

مرحله دوم:

در ۲ تا ۳ ماه منتهی به آغاز کار رسمی جانشین، شما به کمک خلبان تبدیل می‌شوید:

- تصمیمات کوتاه‌مدت: شما تصمیم‌گیرنده اصلی هستید.
- تصمیمات بلندمدت: جانشین شما مسئول تصمیماتی است که پیامدهای بلندمدت دارند (مانند بازسازی ساختار یا پروژه‌های مهندسی بزرگ).
- تغییر نقش: از حالت "معلم و توانمندساز" به "حامی" تغییر موضع دهید.

- تقویت پذیرش: به دیگران کمک کنید تا رهبر جدید را بپذیرند و از او حمایت کنند.

مرحله سوم:

پس از شروع رسمی فعالیت جانشین:

- انتقال کامل اختیارات: تمام تصمیم‌گیری‌ها به عهده جانشین است.

- حمایت مشورتی: شما فقط در صورت درخواست جانشین، برای مشاوره یا پشتیبانی عملی در دسترس خواهید بود.

- جابجایی دفتر: دفتر خود را به محلی خارج از ساختمان مرکزی منتقل کنید.

- جشن خداحافظی: به صورت رسمی از دوران کاری شما تقدیر شود (نه از روی خودستایی، بلکه برای انتقال حس پایان خدمت به سازمان و کارکنان)

مایکل فیشر می‌گوید در ۶۰ روز آخر خدمت به تمام بخش‌های مهم مرکز پزشکی سر زدم. این فرصتی بود تا از همکاران تشکر کنم و آنها نیز خاطرات خود را مرور کنند. این پایان برای همه ما بسیار مهم بود.

پیش از انتقال مسئولیت‌ها، ضروری است گفت‌وگویی صریح و رو در رو با جانشین خود داشته باشید تا مشترکاً رویکرد انتقال و چگونگی تغییر فرآیند تصمیم‌گیری را ترسیم کنید و برنامه‌ای مشخص برای چگونگی انجام فرآیند انتقال طراحی نمایید. هم چنین شفاف‌سازی درباره رویدادهای پس از مرحله سوم نیز حائز اهمیت است.

در بسیاری از شرکت‌ها، از مدیرعامل خروجی خواسته می‌شود تا نقش رئیس هیئت مدیره را بر عهده بگیرد. این ایده با نیت خیرخواهانه حفظ تجربیات مدیرعامل سابق و تلفیق آن با ایده‌های نو و انرژی مدیرعامل جدید مطرح می‌شود. اما در عمل، ماندن در شرکت، معمولاً ایده خوبی نیست. چون توصیه به مدیران جدید این است که تعریف نوئی از موفقیت ارائه دهند، جسورانه و پیوسته اقدام کنند و منابع را به صورت پویا بازتخصیص دهند، اما تمام این‌ها در تضاد با اینرسی ناشی از حضور افراد قدیمی در نقش‌های رهبری است. تحقیقات هم این موضوع را تأیید می‌کنند: احتمال برکناری زودهنگام مدیرعامل جدید ۲.۴ برابر افزایش می‌یابد اگر مدیرعامل سابق هم چنان ریاست هیئت مدیره را بر عهده داشته باشد. وال استریت ژورنال این موضوع به یادماندنی را این‌گونه تشریح کرد: تصور کنید رئیس‌جمهور سابق از دفتر بیضی‌شکل خارج شود اما هم چنان در کاخ سفید سکونت داشته باشد.

اوونز از کاترپیلار پیشنهاد می‌کند: واقعاً باید از سر راه کنار بروید و اجازه دهید جانشین شما اقداماتتان را نقد کند و درباره مواردی که نیاز به بهبود اساسی دارند صحبت کند. اسمیت از اینتویت نیز موافق است: آخرین قدم، جشن گرفتن موفقیت‌های جانشین شماست. او می‌گوید هیچ چیز بدتر از این نیست که سایه گذشته دائماً عملکرد رهبر جدید را بر اساس معیارهای خود نظارت و قضاوت کند. اسمیت باوجودی که خودش موفقانه نقش رئیس هیئت مدیره را در اینتویت ایفا کرده معتقد است: صادقانه بگویم، با نگاه به گذشته، باید کلاً کنار می‌رفتم. او اعتراف می‌کند: نه به‌خاطر وجود تنش خاصی، صرفاً معتقدم بهتر است خارج شوی و اجازه دهی مدیرعامل جدید کارش را انجام دهد. این بدان معنا نیست که استثناهایی بر این قاعده وجود ندارد. مثلاً وقتی هیئت مدیره از یک نسل رهبری عبور کرده و استعداد جوان، اما کم‌تجربه‌ای را به سمت مدیرعاملی می‌رساند یا زمانی که مدیرعامل فعلی عمیقاً درگیر یک ادغام یا تملک ناتمام است نمی‌توان بی‌تجربه مدیران پیشین را نادیده گرفت.

آینده را در آغوش بگیرید

کناره‌گیری از یک موقعیت قدرتمند می‌تواند بسیار دشوار باشد. همان‌طور که هری ترومن، رئیس‌جمهور سابق آمریکا، اندکی پس از ترک کاخ سفید گفت: دو ساعت پیش، فقط با پنج کلمه می‌توانستم در تمام پایتخت‌های جهان، نقل محافل باشم، اما حالا می‌توانم دو ساعت صحبت کنم و هیچ‌کس اهمیتی ندهد. کلی از وست‌پک نیز بر تأثیر عاطفی این تغییر تأکید می‌کند: برای بسیاری از افراد، هویت و ارزش آن‌ها در شغل شان تعریف می‌شود. او توضیح می‌دهد: کنار گذاشتن این هویت واقعاً سخت است. آن مولکاهی، مدیرعامل سابق زیراکس از چالش دیگری نیز می‌گوید: در سن بازنشستگی، فرزندانان نیز خانه را ترک کرده‌اند. این یک بازنشستگی دوگانه است.

به مدیران عامل توصیه می‌کنیم ترس‌ها و نیازهای انسانی ناشی از کنارگیری را به‌صورت مستقیم شناسایی، با آن‌ها مواجه و بر آن‌ها غلبه کنند. این موارد شامل از دست دادن اعتبار، قدرت، توجه و تحسینی است که سال‌ها همراه با این نقش در اختیار مدیران بوده است. به علاوه چشم‌انداز گذران زمان در کنار همسری که سال‌هاست روال مستقل و اولویت‌های خاص خود را دارد، قابل تامل است. به این موارد، واژه «بازنشستگی» را هم اضافه کنید که برای برخی به‌معنای کاهش توانایی‌های جسمی و ذهنی است. پذیرش تمام این‌ها می‌تواند از نظر روانی و عاطفی دشوار باشد.

اگرچه این گذار می‌تواند آسیب‌زا باشد، اما استرس آن با احساس آزادی ناشی از کنارگیری، جبران می‌شود. ایندرا نووی، مدیرعامل سابق پیپسی‌کولا می‌گوید: به‌عنوان مدیرعامل، اسیر سود سه‌ماهه ام چون مجبور به ارائه نتایج بودم. حالا که بازنشسته شده‌ام، می‌توانم هر فشار دلخواهی به خودم وارد کنم، اما دیگر زندانی نیستم. می‌توانم انتخاب کنم چه کاری انجام دهم.

همان طور که نویی اشاره می‌کند، هر احساس فقدانی معمولاً کوتاه‌مدت است، زیرا به زودی روشن می‌شود که زندگی می‌تواند حتی پویاتر، جذاب‌تر و رضایت‌بخش‌تر شود وقتی از محدودیت‌های تقویم شرکتی رها شده‌اید. به علاوه می‌توانید بیشتر روی روابط شخصی سرمایه‌گذاری کنید و از تجربه‌تان برای ایجاد تغییر در حوزه‌های مختلف استفاده نمایید. بهترین زمان کناره‌گیری، همان طور که کامات، مدیرعامل سابق بانک ICIC می‌گوید، زمانی است که می‌بینید در خارج از شرکت می‌توانید کارهای هیجان‌انگیز بیشتری انجام دهید تا داخل شرکت.

بهترین مدیران عامل نه تنها با احساسات خود به درستی روبرو می‌شوند، بلکه برنامه‌ریزی می‌کنند تا از آنچه کن چنالت، مدیرعامل سابق امریکن اکسپرس، آن را "سقوط در پرتگاه" می‌نامد، اجتناب کنند. او توصیه می‌کند: آن را نادیده نگیرید. بسیار مهم است که درباره زندگی پس از مدیرعاملی بیاندیشید. از نظر عملی، این بدان معناست که قبل از ترک نقش خود، باید مشخص کنید چه چیزی برای شما مهم است. در مورد چنالت، هر چند دقیقاً نمی‌دانست چه کاری انجام خواهد داد، اما می‌گوید: وقتی فرصت‌ها به سمت من آمدند، آمادگی داشتم، چون قبلاً درباره‌شان فکر کرده بودم.

با پیروی از توصیه چنالت برای شناسایی آنچه برایتان مهم است، اسمیت از اینتوییت در این اندیشه بود که با کناره‌گیری از نقشش به عنوان مدیرعامل، چه چیزهایی را از دست خواهد داد. او اعتراف می‌کند: "لباسی که مرا بخشی از یک تیم می‌کرد، فرصت‌های پرورش نسل بعدی رهبران و داشتن یک تابلو امتیازات برای سنجش موفقیت را از دست می‌دادم. پس انرژی‌ام را نه روی آنچه پشت سر گذاشتم، بلکه روی چیز بعدی که می‌توانست آن ویژگی‌ها را داشته باشد متمرکز کردم. من به سمت چیزی می‌دویدم، نه این که از چیزی دور شوم."

هر چه علایق شما باشد، به عنوان یک مدیرعامل موفق سابق، می‌توانید فرصت‌های فراوانی در زندگی جدید خود بیابید. برای برخی در سنین جوان‌تر، مدیرعاملی شرکت دیگری ممکن است در دستور کار باشد. دیگران ممکن است بخواهند به سادگی بازنشسته شوند و زندگی آرام‌تری با تمرکز بر خانواده، دوستان و اوقات فراغت داشته باشند. ولی میان این دو حالت، گزینه‌های بی‌شمار دیگری نیز وجود دارد: مشاور، سرمایه‌گذار، عضو هیئت مدیره، کارآفرین، سیاستمدار، خدمت‌گذار عمومی، نیکوکار، معلم و غیره. اسمیت که رئیس دانشگاه مارشال در زادگاهش ویرجینیای غربی شد با خوشحالی می‌گوید: حالا هر روز صبح با پوشیدن یک جامه (نقش جدید) بیدار می‌شوم، به نسل بعدی کمک می‌کنم و از روی تابلو امتیازات می‌فهمم آیا در حال پیشرفت هستیم یا نه؟ من ۱۰۰ درصد درگیرم.

برای بیشتر افراد، مسیر به سمت فصل بعدی زندگی با مقداری آزمون و خطا آغاز می‌شود که بذره‌ای آن را می‌توان قبل از ترک مدیرعاملی کاشت. فیشر از CCHMC توضیح می‌دهد: "می‌خواستم با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها آغاز کنم، بنابراین شروع به چیدن برخی قطعات کردم. کمی کسب‌وکار، کمی کارهای مدنی و بشردوستانه، و برخی برنامه‌ها با خانواده تا وقتی کارم تمام شد، راه‌هایی برای مشارکت داشته باشم، حتی اگر یک برنامه کامل نباشد."

آخرین جمله فیشر حیاتی است. مهم است به خاطر داشته باشید اولین فرصت‌هایی که پیش می‌آیند ممکن است بهترین نباشند، و زندگی شما به راحتی می‌تواند با تعهدات کوچک بیشمار که از ترس بیکاری پذیرفته‌اید، پراکنده شود. همان طور که نویی از پیسی‌کولا کمی پس از کناره‌گیری از سمت مدیرعاملی اعتراف کرد: "من بیش از حد متعهد شده‌ام چون نمی‌دانستم چگونه نه بگویم." معمولاً حدود یک سال آزمایش با یک مجموعه هدفمند زمان لازم است تا مشخص شود کجا باید تعهدات بزرگ‌تر و بلندمدت‌تری به فرصت‌های جدید بدهید.

کشف آنچه برای شما مهم است و شکل دادن به مجموعه فعالیت‌های پس از مدیرعاملی بهتر است با مشارکت خانواده انجام شود. این کار در کوتاه‌مدت ارتباط عمیق‌تری ایجاد کرده و ناامیدی‌های آینده را کاهش می‌دهد. اگر خانواده با صبر، منتظر بازنشستگی شما بوده‌اند تا با هم به سفر بروید، اما این مطلوب شما نبوده، مهم است که از ابتدا در این زمینه گفتگوهای داشته باشید. گاهی یک شخص ثالث می‌تواند در تسهیل چنین گفتگوهای مفید باشد. جورج از مدترونیک می‌گوید: "من و همسر من، شش ماه قبل از ترک مدترونیک با یک مشاور ملاقات کردیم تا در مورد این مسائل صحبت کنیم و توانستیم مراحل مختلفی را که در پیش داشتیم مدیریت کنیم."

در نهایت، مدیرعاملی فقط یک فصل از داستان زندگی شماست. همان طور که به فصل بعدی قدم می‌گذارید، ضرب‌المثل "عدم برنامه‌ریزی یعنی برنامه‌ریزی برای شکست" مصداق دارد. در عین حال، عاقلانه نیست که خیلی سفت و سخت به این برنامه‌ها بچسبید، گویی یک پروژه تحول شرکتی هستند. با دانستن این نکته که هیجان‌انگیزترین فرصت‌ها گاهی از غیرمنتظره‌ترین منابع می‌آیند، به اتفاقات پیش بینی نشده روی گشاده نشان دهید. هم چنین به یاد داشته باشید ویژگی‌های یادگیری مستمر، جسارت، اصالت و رهبری خدمت‌گزار که موفقیت شما را در فصل‌های قبلی زندگی‌تان پایه‌ریزی کرده‌اند، هم چنان به شما خدمت خواهند کرد.

مدیران عامل بزرگ در نهایت خود را بخشی از یک مسابقه امدادی سازمانی مستمر می‌بینند، جایی که هر نسل از رهبری چیزی بهتر از آنچه خود دریافت کرده‌اند را به نسل بعدی می‌سپارند. با ترک جایگاه در زمان مناسب، به دلایل درست، اطمینان از انتقال بدون مشکل به جانشین، و دانستن مسیر بعدی‌تان، می‌توانید به پایان‌هایی شایسته مدال طلا در دوران مدیرعاملی خود دست یابید.