



رهبر همه فن حریف

چگونه انطباق پذیری، مدیران را بهتر می‌کند^۱

رهبران از جست‌وجوی تجربیات متنوع، نشان‌دادن کنجکاوی عمیق، و دانستن زمان مناسب برای ابراز نظر بهره‌مند می‌شوند.

برخی از خلاق‌ترین و نوآورترین افراد در تاریخ، به دلیل چندبُعدی بودنشان موفق شدند. آن‌ها توانستند در بیش از یک رشته مهارت کسب کنند و سپس آن‌ها را ترکیب کنند تا ایده‌ها و اختراعات جدیدی بیافرینند. برای مثال، بنجامین فرانکلین، که نماد یک مرد رنسانسی است، نویسنده، چاپگر، دانشمند و سیاستمدار بود. او نقش کلیدی در تدوین اعلامیه استقلال ایفا کرد، در مذاکره برای پیمان پاریس به‌منظور پایان‌دادن به انقلاب آمریکا مشارکت داشت، و سالنامه ریچارد بی‌نوا^۲ را منتشر کرد که در شکل‌دهی به تفکر سیاسی آمریکا مؤثر بود.

در این بخش از کتاب جدید ما با عنوان "سفر رهبری: چگونه مدیرعامل‌ها از درون به رهبری می‌رسند"^۳، بررسی می‌کنیم که رهبران امروزی چگونه می‌توانند تجربیات متنوع خود را به نتایج معنادار تبدیل کنند.

رهبران امروزی باید سازمان‌های خود را هدایت کنند و هم‌زمان با شمار فزاینده و متغیری از عوامل بیرونی دشوار مواجه شوند، از جمله اختلالات زنجیره تأمین، تورم، قطب‌بندی سیاسی، و ناآرامی‌های جهانی. نرخ فزاینده تغییرات فناورانه، به‌ویژه نوآوری‌هایی مانند هوش مصنوعی مولد و کاربردی، در حال دگرگون‌کردن مدل‌های کسب‌وکار و شیوه کار مردم است. تفاوت‌های نسلی نیز بر پیچیدگی می‌افزاید، زیرا کارکنان نسل بیبی‌بومر، نسل ایکس، میلنیال و نسل زد، ترجیحات متفاوتی در مورد شیوه کار و انتظارات از رهبران و سازمان‌ها دارند. آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای به‌دنبال رهبرانی انسان‌محور هستند که به آن‌ها حس هدف بدهند، الهام‌بخش باشند، و نشان دهند که به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهند.

در سال‌های آینده، مجموعه‌ای کاملاً جدید از چالش‌های بیرونی بدون شک پدیدار خواهد شد تا اراده و مهارت‌های هر رهبری را بیازماید. در همین حال، فهرستی پیوسته در حال گسترش از ذی‌نفعان، از

^۱ The versatile leader: How learning to adapt makes CEOs better by Dana Maor, Hans-Werner Kaas, Kurt Strovink, and Ramesh Srinivasan

^۲ Poor Richard's Almanack

^۳ the Journey of Leadership: How CEOs Learn to Lead from the Inside Out

سرمایه‌گذاران گرفته تا فعالان، مسئولان دولتی و رسانه‌ها، بر مدیرعامل‌ها فشار می‌آورند، کسانی که در نهایت برای موفقیت نیازمند حمایت این گروه‌های مختلف هستند.

برای مقابله با این چالش‌ها، رهبران به ترکیبی از فروتنی، اعتماد به نفس، ایثار، تحمل و تاب‌آوری نیاز دارند. با این حال، احتمالاً درمی‌یابند که این ویژگی‌ها هرچند حیاتی‌اند، اما برای انجام کار کافی نیستند. آن‌ها، مانند بن فرانکلین، باید چندبُعدی نیز باشند.

در گفتگوهایی که با طیفی از رهبران موفق جهانی داشته‌ایم، مشاهده شد که بهترین آن‌ها از سه طریق چندبُعدی هستند: آن‌ها در مسیر شغلی خود تجربیات متنوعی را دنبال کرده‌اند، همواره کنجکاو به یادگیری چیزهای جدید هستند، و در تعامل با ذی‌نفعان گوناگون به مهارت دست یافته‌اند.

به‌طور خلاصه، رهبران چندبُعدی می‌دانند چه زمانی باید دیدی وسیع داشته باشند، چه زمانی باید عمیق شوند، و چگونه و کی دامنه عمل خود را گسترش دهند، مصالحه کنند و تعادل درستی میان حرفه‌ای‌گری و همدلی برقرار کنند. آن‌ها برای آنچه انجام می‌دهند توان دارند، اما ضمناً می‌دانند چگونه از منطقه آسایش خود بیرون بیایند و به‌طور مداوم خود و سازمانشان را به چالش بکشند.

کارهایی انجام دهید که راحت نیستند

چیزی که در مورد برخی از موفق‌ترین رهبران مشاهده کردیم این است که بسیاری از آن‌ها مسیر شغلی خود را به یک فرمول خاص نسبت می‌دهند. برخی با تخصص در بازاریابی به اوج می‌رسند. برخی دیگر در کاهش هزینه و بازسازی مهارت دارند. بعضی می‌دانند چگونه کسب‌وکاری را رشد دهند. هر بسته‌ای از مهارت‌ها که باشد، بیشتر این رهبران در یک حالت پایه‌ای عمل می‌کنند. آن‌ها کارهایی را انجام می‌دهند که در آن مهارت دارند و با آن احساس راحتی کرده، برای آن رفتار پاداش می‌گیرند.

اما داشتن تنها یک نقطه قوت ممکن است همیشه برای اداره یک سازمان بزرگ و پیچیده کافی نباشد. همان‌طور که جان پلنت^۴، مدیرعامل Howmet Aerospace توضیح می‌دهد: «شما به‌عنوان مدیرعامل استخدام می‌شوید و مرحله نخست چرخه را که ممکن است نیاز به مهارت‌های بازسازی داشته باشد، به‌خوبی مدیریت می‌کنید. اما پس از سه یا چهار سال، شرکت به حالت رشد، تغییر مسیر می‌دهد و چون مهارت‌های مناسبی ندارید، هیئت مدیره ممکن است شما را اخراج کند. تعداد بسیار کمی از افراد، آن تجربه یا چندبُعدی بودن لازم را دارند که بتوانند در این حالت‌های مختلف، عمل کنند».

برای مثال، در سال ۲۰۰۰، زمانی که حباب سهام دات‌کام ترکید، رهبران شرکت‌های اینترنتی که سال‌ها با رشد سریع پیش می‌رفتند، ناگهان خود را در موقعیتی دیدند که باید سودآوری را مدیریت کنند. در نتیجه به جای اینکه برای رشد، هر هزینه‌ای را بپذیرند، مجبور شدند مسیر خود را تغییر داده و راه‌هایی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها بیابند؛ از طریق اخراج کارکنان، لغو پروژه‌ها و حذف اتلاف‌ها. این دو مجموعه،

^۴ John Plant

کاملاً متفاوت از مهارت‌ها هستند. پس یک رهبر باید آن‌قدر چندبُعدی باشد که بتواند به موقع تغییر مسیر دهد.

بخش زیادی از این توانایی به نوع تجربیات رهبران بازمی‌گردد. اگر آن‌ها فاقد برخی تجارب باشند، باید افرادی را در داخل و خارج از سازمان بیابند که این خلأها را جبران کنند.

مایکل فیشر^۹، که مدیرعامل سه سازمان مختلف بوده؛ بیمارستان کودکان، اتاق بازرگانی منطقه ای و شرکت تأمین قطعات خودرو، می‌گوید در مسیر پیشرفت خود دریافت که افراد در هر یک از این حوزه‌ها واقعاً مشتاق بودند دانش خود را به اشتراک گذاشته و کمک‌کننده باشند. اوایل دوران حرفه‌ای‌اش، اندکی پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه استنفورد، به‌عنوان معاون مدیر ورزشی دانشگاه نورث‌وسترن فعالیت داشت و همه تیم‌های ورزشی دانشگاه به‌جز فوتبال و بسکتبال مردان را مدیریت می‌کرد. او می‌گوید: «آگاه بودم که هیچ‌گاه قرار نیست بیش از مربیان در مورد هاکی روی چمن زنان یا بیسبال مردان بدانم، بنابراین زمان زیادی را صرف ایجاد روابط با آن‌ها و درک این کردم که چگونه می‌توانم به موفقیت آن‌ها کمک کنم.»

فیشر این طرز فکر را در تمام دوران حرفه‌ای‌اش نگه داشت. برای مثال، زمانی که شرکت قطعات خودرو را اداره می‌کرد، سرپرست پیشین تعمیرات جنرال موتورز را استخدام کرد، فردی که در سراسر جهان، کار کرده بود و آن‌قدر از او سؤال پرسید تا در صنعتی که برایش جدید بود احساس راحتی کند.

کسانی که در تلاش‌اند مدیرعامل شوند، باید خود را در معرض مجموعه‌ای از محیط‌ها، موقعیت‌ها و چالش‌هایی قرار دهند که در آن‌ها بتوانند مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها را توسعه دهند. در مقطعی، ممکن است داوطلب شوند تا مثلاً در یک بازسازی بزرگ کمک کنند. در مقطعی دیگر، شاید تصمیم بگیرند یک شرکت متوسط را اداره کنند که می‌خواهد طی پنج سال از ۵۰۰ میلیون دلار درآمد به ۵ میلیارد دلار برسد. مارک فیلدز، مدیرعامل پیشین فورد می‌گوید: "صرف این‌که بگویم می‌خواهم ده پوند لاغرتر و سه اینچ بلندتر باشم، به این معنا نیست که این اتفاق می‌افتد. اما اگر در مسیر حرفه‌ای خود را در موقعیت‌هایی قرار دهید که تجربیات مختلفی کسب کنید، یاد می‌گیرید که چگونه بازیکنی همه‌کاره شوید و آن حافظه‌ی عضلانی لازم را خواهید داشت تا زمانی که نیاز است از رشد، به کاهش هزینه‌ها تغییر مسیر دهید."

چرا چندبُعدی‌بودن برای یک مدیرعامل تا این اندازه اهمیت دارد؟ زیرا می‌تواند به رهبران کمک کند تا به‌طور مؤثر با کارکنان و دیگر ذی‌نفعان تعامل کرده و تأثیر بزرگی بر سودآوری بگذارند. پیش از آن‌که جان پلنت ریاست Howmet Aerospace را بر عهده گیرد، مدیرعامل شرکت جهانی تولید قطعات خودروی TRW بود. در آن نقش، او نوعی از چندبُعدی‌بودن را نشان داد که برای مدیریت موقعیت‌های عملیاتی گوناگون ضروری است.

^۹ Michael Fisher

زمانی که در سال ۲۰۰۳ به بالاترین مقام در TRW رسید، صنعت جهانی قطعات خودرو به خوبی پیش می‌رفت. اما با وقوع بحران مالی سال ۲۰۰۸، تقاضا در صنعت خودروسازی کاهش یافت و اقتصاد جهانی متوقف شد. شرکت TRW که مجموعه‌ای از محصولات فناورانه از جمله کیسه هوا و سیستم‌های کنترل پایداری تولید می‌کرد، شاهد آن بود که قیمت سهامش که پیش‌تر در بازه ۲۰ دلاری بالا معامله می‌شد، در اوایل ۲۰۰۹ به ۳.۶۰ دلار سقوط کرد. در سه ماهه نخست ۲۰۰۹ شرکتی که زمانی سودآور بود، زیانی معادل ۱۳۱ میلیون دلار گزارش داد. دو تن از بزرگ‌ترین مشتریان TRW یعنی جنرال موتورز و کرایسلر، در آستانه ورشکستگی بودند و به سوی کمک مالی دولت آمریکا پیش می‌رفتند. مرکز تحقیقات خودروسازی هشدار داد که احتمال فروپاشی این صنعت می‌تواند سه میلیون شغل در آمریکا را از بین ببرد. چشم‌انداز، با بیان ملایم، تیره و تاریک بود.

پلنت و تیمش دست‌به‌کار شدند. از سال ۲۰۰۹، او راهنمایی مالی شرکت را که پیش‌تر با تحلیل‌گران سهام به اشتراک می‌گذاشت کنار گذاشت، دوره‌های متعدد اخراج را اجرا کرد، از جمله اخراج مهندسان در مرکز فنی شرکت که منشأ بسیاری از نوآوری‌های TRW بود، و شروع به بستن و بازسازی کارخانه‌ها برای کاهش هزینه کرد. این بازنگری مؤثر بود و تا سال ۲۰۱۰ روند زیان‌دهی TRW کند شد. سپس پلنت مسیر را تغییر داد و مسیر رشد را در پیش گرفت. او در محصولات جدید سرمایه‌گذاری کرد و در سطح بین‌المللی گسترش یافت. در پایان دوره ریاست او در سال ۲۰۱۵، TRW بیش از ۶۵,۰۰۰ نفر را در ۱۹۰ رشته تأسیسات اصلی در سراسر جهان به کار گرفته بود و در میان ده تأمین‌کننده برتر خودرو جهان قرار داشت. در همان سال، TRW با قیمت ۱۰۵ دلار به ازای هر سهم به یک شرکت آلمانی فروخته شد، معامله‌ای که ارزش شرکت را ۱۳.۵ میلیارد دلار تعیین کرد.

چه چیزی باعث چندبُعدی‌بودن پلنت شد؟ بخشی از آن، البته، به توانایی‌های ذاتی او برمی‌گردد، اما او هم چنین تلاش زیادی کرد تا بیاموزد چگونه میان کاهش هزینه، رشد، بازاریابی و ارائه نوآوری تعادل ایجاد کند. یکی از نکاتی که مطرح می‌کند این است که در سراسر دوران حرفه‌ای‌اش، عمداً دنبال موقعیت‌های جدیدی می‌رفت که چالش‌برانگیز و ناراحت‌کننده بودند تا گرفتار برچسب "مدیر تک‌بُعدی" نشود.

به عمق بروید

تنوع در مهارت‌های عملیاتی، نخستین پیش‌نیاز برای پرورش چندبُعدی‌بودن است. دومین پیش‌نیاز، تفکر عمیق و خلاقانه است. بیشتر رهبران، خود را متفکران عمیق می‌دانند، اما آیا واقعاً چنین هستند؟ چند نفر از آن‌ها واقعاً جزئیات کسب‌وکارشان را می‌دانند یا درک می‌کنند؟ برخی با ذهنیت "تظاهر کن تا زمانی که موفق شوی" پیش می‌روند، جزئیات فنی را نادیده می‌گیرند یا واقعاً درک درستی از چشم‌انداز رقابتی ندارند، به این امید که دیگران در سازمان توضیح خواهند داد. ما نمی‌گوییم که هر رهبری باید در سطح مولکولی محصولات یا خدمات خود را بشناسد. با این حال، رهبران چندبُعدی باید عمیقاً درباره سازوکارهای سازمان و توانمندی‌ها و دارایی‌های مختلف آن فکر کنند.

تسلط بر جزئیات کسب‌وکار ممکن است برای مدیرعاملی که در رأس یک شرکت فناوری پیشرفته یا زیست‌فناوری قرار دارد کاری طاقت‌فرسا به نظر برسد، به‌ویژه اگر از مسیرهایی مانند مالی یا بازاریابی بالا آمده باشد. البته، تحصیلات رسمی در یک رشته خاص قطعاً کمک می‌کند، اما نبود آن نباید رهبر را از تلاش برای فهم جزئیات کسب‌وکار باز دارد. نکته کلیدی، کنجکاوی مداوم است.

جان پلنت این نوع کنجکاوی شدید را پس از ترک TRW در سال ۲۰۱۵ و سپس به‌عنوان مدیرعامل شرکت Arconic و بعد Howmet Aerospace نشان داد. برای نقش‌هایی که از او می‌خواستند باید به اعماق صنعت کاملاً جدیدی نفوذ می‌کرد. شرکت Howmet در کنار خطوط تولید دیگر، پره‌های موتور جت، اجزای ساختاری و دیگر قطعات پیشرفته برای هواپیماهای مسافری و نظامی تولید می‌کند. این کار اگرچه شباهت‌هایی با تولید قطعات خودرو دارد، اما صنعت هوافضا، هم در فناوری‌های مورد استفاده و هم در بازارهای هدف، تفاوت‌های گسترده‌ای خواهد داشت. زمانی که پلنت از قطعات خودرو به صنعت هوافضا تغییر جهت داد، خود را وارد "حالت تفکر عمیق" کرد تا راه‌حل‌ها را بیابد. او توضیح می‌دهد: "همه چیز واقعاً با سخت‌کوشی زیاد شروع می‌شود. شما تحلیل می‌کنید، تصمیم می‌گیرید و شاید حتی مهم‌تر، اعتماد به نفس برای اجرای آن تصمیم را در خود ایجاد می‌کنید."

پلنت ابتدا تلاش کرد تا بفهمد صنعت هوافضا چگونه با صنعت خودرو تفاوت دارد. اختلاف تنها در نوع محصولات نبود (برای مثال، پره‌های توربین جت در برابر کیسه‌های هوا) بلکه کاربرد محصولات و نیز مشتریان آن‌ها نیز متفاوت بودند. او می‌گوید: «همه چیز به کنجکاوی ذهنی برمی‌گردد. باید مطالعه‌ای عمیق درباره محصولات که تولید می‌کنید و فناوری‌های زیرساختی آن‌ها انجام دهید، نه این‌که آن‌ها را صرفاً در ظاهرشان بپذیرید. هم چنین باید تعیین کنید آیا محصولات شما نیاز مشتریان را برطرف می‌کند یا نه.»

درک کسب‌وکار هوافضا ماه‌ها تلاش سخت نیاز داشت. پلنت از تأسیسات Howmet بازدید کرد و با کارکنان صحبت کرد، اغلب همان سؤال را از چند نفر مختلف می‌پرسید. او می‌گوید: «نکته کلیدی این است که فقط ندانید یک محصول چه کاری انجام می‌دهد، بلکه چگونه و چرا این کار را انجام می‌دهد نیز بدانید. در این صورت، می‌توانید نحوه و چرایی را در زمینه قرار دهید. این به شما می‌گوید که آیا مزیت رقابتی دارید یا نه.»

یکی از ویژگی‌های یادگیری عمیقی که پلنت و دیگر رهبرانی که با آن‌ها صحبت کرده‌ایم به‌کار برده‌اند، توانایی ایجاد تعادل میان تشنگی برای دانش و حس قطعیت است. به‌ویژه در سال‌های اولیه، مدیرعامل‌ها میل شدیدی به اثبات خود دارند. در نهایت، هیچ‌کس نمی‌خواهد از رهبری پیروی کند که بی‌دلیل دائم نظرش را عوض می‌کند یا برعکس، فکر می‌کند همه پاسخ‌ها را می‌داند.

زمانی که اد باستین^۱ در سال ۲۰۱۶ به‌عنوان مدیرعامل هواپیمایی دلتا منصوب شد می‌خواست ثابت کند شایستگی لازم را دارد و برای این موقعیت آماده است، اما چند سال طول کشید تا در نقش خود

^۱ Ed Bastian

احساس راحتی کند. او می‌گوید: «شغل مدیرعاملی هم ترسناک است و هم فروتن‌کننده. من مسئول ۱۰۰,۰۰۰ نفر کارکنان و ۲۰۰ میلیون مسافر در سال بودم و از خودم می‌پرسیدم: "چطور به اینجا رسیدم؟ آیا هیئت مدیره تصمیم درستی گرفت؟" این‌ها چیزهایی نیستند که علناً اعتراف کنید، اما درون خود با آن‌ها دست‌وپنجه نرم خواهید کرد.»

باستین ادامه می‌دهد: «راه مقابله با این عدم قطعیت این است که یاد بگیرید، یاد بگیرید و یاد بگیرید. به سراغ مردم رفتم تا از آن‌ها سؤال بپرسم، چون حقیقتاً می‌خواستم بهترین باشم. واقعاً باور دارم که تنها چیز ثابت، تغییر است. به عنوان مدیرعامل باید با تغییر راحت باشید و آن را در آغوش بگیرید.»

زمانی که همه‌گیری کووید-۱۹ در اوایل سال ۲۰۲۰ آغاز شد، باستین فلسفه یادگیری خود را به آزمون گذاشت. او به یاد می‌آورد: «هر روز چیزی یاد می‌گرفتیم که با آنچه روز قبل فکر می‌کردیم، در تضاد بود. آنچه باید برای عبور از کرونا انجام می‌دادیم، این بود که بارها مدل کسب‌وکار خود را تجزیه و بازسازی کنیم، در حالی که هم چنان باید از دل بحران، رهبری می‌کردیم.»

در روزهای اولیه همه‌گیری، باستین با انواع اطلاعات متناقض درباره نحوه ایمن نگه داشتن کارکنان و مسافران مواجه شد. آیا ویروس از طریق هوا منتقل می‌شود یا از طریق تماس؟ ماسک‌ها مؤثرند یا نه، و کدام نوع؟ آیا سیستم‌های تهویه هواپیما می‌توانند قرار گرفتن در معرض ویروس را کاهش دهند؟ آیا شرکت هواپیمایی باید واکسن را اجباری کند؟

در حالی که بیشتر رهبران، تا حد امکان دستورالعمل‌های متغیر مراکز کنترل و پیشگیری بیماری‌ها را دنبال می‌کردند، باستین گام غیرمعمولی برداشت و به یکی از مؤسسات پزشکی برجسته ایالات متحده رجوع کرد و با مقامات عالی‌رتبه آن برای درک بهتر رفتار ویروس همکاری کرد.

در نهایت، حتی یک دکتر از مدیران آن کلینیک را استخدام کرد تا نخستین مدیر سلامت دلتا شود. یکی از پزشکان به او گفت: «تنها چیزی که می‌توانم به تو بگویم این است، اد، آنچه امروز فکر می‌کنی می‌دانی، فردا تغییر خواهد کرد.»

باستین به یاد می‌آورد: «وقتی این را شنیدم، متوجه شدم که او دارد به من می‌گوید همیشه باید آماده شنیدن آنچه می‌تواند تغییر کند باشید و از آن بیاموزید. تا زمانی که این طرز فکر را داشته باشیم، مشکلی نخواهیم داشت.»

تعهد باستین به یادگیری بدون ترس و تعصب، تمایلش به زیر سؤال بردن و بازنگری باورها و فرضیات دیرینه، و توانایی‌اش در مطالعه فوری و یادگیری از گروه مناسب از متخصصان، به دلتا کمک کرد نه تنها از تلاطم کرونا عبور کند، بلکه هم چنان در صدر صنعت باقی بماند.

بدانید چه زمانی باید سخن بگویید

توانایی ایفای نقش‌های عملیاتی گوناگون و دستیابی به دانش عمیق درباره‌ی کسب‌وکار، دو عنصر مهم برای تبدیل‌شدن به یک رهبر همه فن حریف است. اما عنصر سوم و عاملی که اهمیتش روزبه‌روز بیشتر می‌شود، داشتن مهارت‌هایی برای بیان جایگاه سیاسی، اجتماعی و زیست‌محیطی یک کسب‌وکار است. مدیران، دائماً از ما می‌پرسند چه زمانی مناسب است موضع‌گیری کنند؟ آیا مدیرعامل‌ها نماینده‌ی شرکت‌هایشان هستند یا باید پیش از آن، تأیید هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران را جلب کنند؟ اگر باورهای شخصی مدیرعامل با موضعی که به نفع کارکنان و دیگر ذی‌نفعان است در تضاد باشد چه؟ رهبران چگونه باید با واکنش‌های منفی به موضع‌گیری در مسائل جنجالی زیست‌محیطی و اجتماعی مواجه شوند؟

در فضای کنونی، بی‌طرفی، اغلب گزینه‌ای قابل دوام نیست. در بسیاری از موارد، مدیران باید دیدگاه‌های خود را شفاف بیان کنند تا بتوانند مشروعیتی اصیل برای رهبری و هدایت به‌دست آورند. در غیر این صورت، واکنش‌های منفی کارکنان و مشتریان می‌تواند سریع و پرهزینه باشد. رهبران باید از خود بپرسند: «آیا باید این محصول یا آن محصول را عرضه کنم؟ آیا باید این فرد را انتخاب یا ارتقا دهم هر چند ارزش‌هایش با ارزش‌های من منطبق نیست؟ آیا فعالیت‌های من به شیوه‌هایی که می‌توانم از آن اجتناب کنم، به جامعه آسیب می‌زند؟»

رهبران می‌دانند که این موقعیت‌ها گاهی آن‌ها را با ملاحظات دشواری مواجه می‌کند که باید فرصت‌های سودآوری را که با قطب‌نمای اخلاقی شرکت ناسازگار است کنار بگذارند. برای مثال، آیا باید در پی تهاجم روسیه به اوکراین، فعالیت در روسیه را متوقف کنند؟ یا این که فعالیت آن‌ها برای رفاه مردم روسیه حیاتی است؟ آیا به تغییرات اقلیمی باور دارند؟ و اگر دارند آیا اهدافشان برای کربن صفر واقعی است یا فقط تبلیغات است؟

وسوسه‌انگیز است که سکوت کنند و امیدوار باشند مشکل خودبه‌خود حل شود. اما دنیا دیگر این‌طور کار نمی‌کند. در دنیای نظارت شبکه‌های اجتماعی، سکوت دائمی دیگر گزینه مناسبی نیست. همان‌طور که دن واسلا^۷، مدیرعامل پیشین نوارتیس^۸، می‌گوید: «روزنامه‌نگاران خواسته مشروعی برای دسترسی به مدیرعامل دارند. اما باید این دسترسی را طوری تنظیم کرد که از مواجهه‌ی بیش‌ازحد، جلوگیری شود. برای رسانه‌ها، شما یک محصول هستید. مطبوعات شما را یا قهرمان نشان می‌دهند یا تبهکار، هرکدام که بیشتر بفروشد. پس اگر امروز شما را قهرمان نشان دهند، باید آماده باشید که فردا شما را تبهکار معرفی کنند. به خاطر داشته باشید همه‌ی کارهایی که انجام می‌دهید همیشه موفق نخواهند بود و باید بپذیرید که مردم منصف نیستند.»

^۷ Dan Vasella

^۸ Novartis

همان‌طور که واسلا اشاره می‌کند، عاقلانه است که تعداد دفعاتی که یک رهبر باید موضع‌گیری کند را محدود کرد. البته طبیعی است که پاسخ به هر تیتتر خبری یا نگرانی کارکنان در توییتر منطقی نیست، اما مدیران باید برای خود خطوط راهنما تعریف کنند که چه زمانی سخن بگویند و چه زمانی سکوت کنند. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که آنها فقط زمانی باید درباره‌ی مسئله‌ای موضع‌گیری عمومی داشته باشند که هم اصیل باشد و هم مرتبط با شرکت.

رهبران باید گام بلندی بردارند تا تعادل مناسبی میان حرفه‌ی خود و همدلی ایجاد کنند. برای مثال، اد باستین، مدیرعامل هواپیمایی دلتا متوجه شد برخی مسائل اجتماعی آن‌قدر برای کارکنانش مهم هستند که نمی‌تواند آن‌ها را نادیده بگیرد. ایالت جورجیا در بهار ۲۰۲۱ قانونی را تصویب کرد که رأی‌گیری را محدود می‌کرد. او و دیگران این اقدام را تلاشی برای سرکوب مشارکت رأی‌دهندگان سیاه‌پوست تلقی کردند. تصمیم‌گیری برای باستین آسان نبود، اما در نهایت علیه آن قانون صحبت کرد. او می‌گوید: «موقعی ناخواسته وارد موضوعی می‌شوید که برای مردم شما، کسب‌وکار شما و جامعه‌ی محلی شما اهمیت دارد و مردم از شما انتظار دارند نظر دهید.»

در این مورد خاص، قانون رأی‌گیری بسیار مرتبط بود. دلتا بزرگ‌ترین کارفرمای خصوصی در ایالت جورجیاست و متعهد به کاهش شکاف‌های طبقاتی در سطح رهبری. تمام سطوح سازمانی ما برای ساختن کسب‌وکاری عادلانه است. در ابتدا، باستین تلاش کرد از درگیری دور بماند، اما با شنیدن نگرانی‌های روزافزون کارکنان و مردم، تصمیم گرفت موضع‌گیری کند. او می‌گوید: «می‌توانستم برایشان توضیح دهم که چرا نباید از چنین قانونی حمایت کنیم. این مقررات به‌وضوح با ارزش‌های ما سازگار نبود و فشار زیادی برای اتخاذ موضع داشتیم. وقتی اطرافم را نگاه کردم، دیدم هیچ‌کدام از شرکت‌های بزرگ محلی موضعی نگرفته‌اند، پس احساس کردم وظیفه دارم مخالفت کنم.»

بسیاری از مردم با موضع باستین مخالفت کردند، اما بسیاری هم با او هم‌عقیده بودند. پس از آنکه او سخن گفت، صدها مدیرعامل در سراسر کشور مخالفت خود را با این قانون اعلام کردند. باستین در بازتعریف آن جریان می‌گوید: «آیا چیزی تغییر کرد؟ نه، قانون هم چنان وجود دارد. ولی ما نشان دادیم صدای ما اهمیت دارد. مصرف‌کنندگان به شرکت‌هایی رو می‌آورند که ارزش‌هایی دارند و آن‌ها را عملی می‌کنند.»

همان‌طور که باستین کشف کرد، ورود به حوزه سیاست می‌تواند دشوار و پراسترس باشد، به‌ویژه در یک شرکت بزرگ که منافع کسب‌وکار و ذی‌نفعانش ممکن است در یک موضوع اختلاف داشته باشند. چالش اصلی، یافتن موضع مناسب و زبانی صحیح در موقعیت‌های پیچیده و بحث‌برانگیز است.

ما معتقدیم ارزش‌های مشترک و بنیادینی وجود دارند که هر مدیرعامل یا رهبر غیردولتی باید همواره در دفاع از آن‌ها سخن بگوید. این موارد شامل حفاظت از جان بی‌گناهان و محکوم‌کردن اعمال تروریستی و قتل‌عام است. این‌ها انتخاب نیستند؛ الزام‌اند. با این حال، اظهار نظر درباره‌ی سیاست‌گذاری‌های خاص، به باور ما، تنها زمانی منطقی است که مانند مورد دلتا، موضوع واقعاً مرتبط با کارکنان و جامعه باشد.

هر چند رهبران باید تمام ذی‌نفعان را در نظر بگیرند، اما هم چنان نقش مدیرعامل، خلق ارزش برای سرمایه‌گذاران است. رهبران باید آن‌قدر چندبُعدی باشند که بدانند چه چیز برای خودشان و سازمان آنها اهمیت دارد و چگونه مسائل اجتماعی گسترده‌ای هم چون تغییرات اقلیمی و آزادی بیان را بازتعریف کنند که برای تمام ذی‌نفعان، از جمله کارکنان، سرمایه‌گذاران خارجی و سیاست‌مداران، قابل درک و مرتبط باشد.

اگر رهبران تصمیم بگیرند در مسئله‌ای بحث‌برانگیز وارد شوند، باید از خود بپرسند آیا این موضوع، اصل و سازگار با یکپارچگی سازمانی، ارزش‌ها و اصول بنیادین شرکت هست یا خیر؟ و آیا جهان نیز آن را چنین درک خواهد کرد؟ گفتن جملات درست برای رهبران آسان است، اما اگر سازمان‌ها آماده یا قادر نباشند وقت و منابع لازم را برای تحقق آن صرف کنند، مدیران در معرض اتهام ریاکاری قرار می‌گیرند.

برای مثال، بسیاری از رهبران متعهد شده‌اند شرکت‌هایشان تا سال ۲۰۳۰ یا ۲۰۴۰ به کربن صفر دست یابد، اما آیا واقعاً می‌دانند چگونه می‌خواهند به این هدف برسند؟ البته، اگر شرکتی برنامه‌ی مشخصی برای کاهش کربن داشته باشد و بودجه‌ی قابل‌توجهی برای آن اختصاص دهد، بحث فرق می‌کند. اما چنین تعهد عمیقی معمولاً استثناست. اغلب، شرکت‌هایی که اهداف کربن صفر اعلام می‌کنند، در عمل تلاشی جدی برای کاهش کربن ندارند و این می‌تواند به اتهام «سبز شویی» یا «دورویی» منجر شود.

در شرکت Howmet Aerospace جان پلنت رویکرد متفاوتی نسبت به تغییرات اقلیمی اتخاذ کرد، رویکردی که او آن را اصل‌تر می‌داند. پلنت از تعهد به هدف کربن صفر برای ۲۰۳۰ یا ۲۰۵۰ خودداری می‌کند، زیرا آن را معتبر نمی‌داند. به گفته‌ی او کسانی که چنین تعهداتی مطرح می‌کنند، حتی تا ۲۰۳۰ در آن سمت نخواهند بود، چه رسد به ۲۰۵۰. اما در عوض، پلنت به کارکنانش و هر کسی که سؤال می‌کند می‌گوید وظیفه‌ی Howmet این است که هوا را آلوده نکند، آب را آلوده نکند و آسیبی به انسان‌هایی که پس از آن‌ها می‌آیند وارد نکند و این‌که فرزندان و نوه‌هایشان باید بتوانند در محیطی پاک زندگی کنند.

در عمل، این یعنی Howmet ده‌ها میلیون دلار برای بهینه‌سازی تولید و کاهش کربن در سراسر زنجیره ارزش خود هزینه می‌کند. پلنت می‌گوید: «تمام این اظهارات پرطمطراق درباره‌ی دستیابی به کربن صفر فقط نمایش سیاسی‌اند. اگر با اقدام واقعی پشتیبانی نشوند، شما پوچ هستید. باید اصل بود؛ باید به چیزی که می‌گوئید باور داشته باشید، و باید مجموعه‌ای از ارزش‌ها را بیان کنید. اگر می‌خواهید دیگران را با خود همراه کنید، باید با آن‌ها صادق باشید.»

یک نکته از پژوهش ما کاملاً روشن است: داشتن انعطاف‌پذیری (یا چندبُعدی بودن) برای موفقیت در رهبری حیاتی است. برای پرورش این انعطاف‌پذیری، رهبران باید به مهارت‌ها و تجربیاتی فکر کنند که باید در خود توسعه دهند، و به مسئولیت‌ها و نقش‌هایی که می‌توانند این مهارت‌ها را در آن‌ها کسب کنند. آن‌ها باید همواره ملاحظات مربوط به مصالح و اولویت‌بندی‌ها را در ذهن داشته باشند. هم چنین

باید به رویکرد خود در یادگیری بیان‌دیشند و مشخص کنند با کدام تیم یا کارشناسان می‌توانند هم‌کاری کنند تا شکاف‌های دانشی خود را برطرف سازند. آن‌ها باید در نظر بگیرند که چقدر می‌توان برای گسترش توانمندی‌های خود زمان صرف کرد، چه از طریق یادگیری در حین کار و چه از طریق مطالعه‌ی عمیق. رهبران باید چند حوزه‌ی محدود اما حیاتی را انتخاب کنند که برای خود و سازمانشان اهمیت بیشتری داشته باشد، و در آن‌ها عمیق شوند. کار رهبری از درون به بیرون دشوار است، شکی نیست، اما در نهایت، مزایای آن ارزش این تلاش را دارد.

