

شروعی قدرتمند

تبدیل تغییر مدیرعامل به محرکی برای نوسازی سازمان^۱

بهترین مدیران عامل، شش تا دوازده ماه اول دوران کاری خود را به عنوان فرصتی برای تغییر و سازگاری شخصیتی و نوسازی سازمانی در نظر می‌گیرند. برای موفقیت در این مسیر، چهار کلید اساسی وجود دارد.

"این زمانی که در حال گذار شخصیتی هستیم، بیش از هر وقت دیگر زنده ایم."
ویلیام بریجز^۲

برخی تجربه‌ها در زندگی وجود دارند که به‌راستی نمی‌توان برایشان آماده شد. می‌توان تصور کرد که چه احساسی خواهید داشت یا چه خواهید کرد، اما تا زمانی که آن لحظه فرا نرسد، نمی‌توان دانست که واکنش واقعی شما چه خواهد بود. عاشق شدن، پدر یا مادر شدن، و رویارویی با مرگ خود، همگی از این دسته‌اند. در محیط کاری نیز، اولین مصاحبه شغلی، اولین روز کاری، و اولین بار که مسئولیت مدیریت دیگران را برعهده می‌گیرید، در همین گروه قرار می‌گیرند. برای گروه محدودی که موفق به صعود در نردبان شغلی می‌شوند، مدیرعامل شدن نیز به این فهرست اضافه می‌شود. بیل جورج، مدیرعامل سابق شرکت مدترونیک^۳ و استاد فعلی مدرسه کسب‌وکار هاروارد، می‌گوید: "هیچ‌کس برای تبدیل شدن به مدیرعامل آماده نیست و فرقی نمی‌کند چقدر فکر کند که هست. باید در این نقش رشد کنید. شما فکر می‌کنید می‌دانید چگونه یک کسب‌وکار را اداره کنید، اما این بیشتر نقش مدیر عاملی است."

دیک بور^۴، مدیرعامل سابق شرکت هلندی آهولد^۵، درباره‌ی تغییر در مسئولیت‌پذیری چنین توضیح می‌دهد: "وقتی مدیرعامل هستی، این نقش بسیار انفرادی است. نمی‌توانی بگویی نمی‌توانم چون . . . نه، فقط تو هستی و خودت. دیگر نمی‌توانی هیچ‌کس دیگری را مقصر بدانی. فقط خودت هستی که باید پاسخگو باشی."

¹ Starting strong: Making your CEO transition a catalyst for renewal by Carolyn Dewar, Scott Keller, Vikram Malhotra, and Kurt Strovink

² William Bridges

³ Medtronic

⁴ Dick Boer

⁵ Ahold Delhaize

داگ بیکر^۶، مدیرعامل سابق شرکت اکولب^۷، به ویژگی خاص روابط سازمانی اشاره می‌کند: "مغز ما برای داشتن یک رئیس طراحی شده است. در تمام دوران حرفه‌ای‌مان فقط یک رئیس داشته‌ایم، اما حالا ناگهان، سیزده نسخه از یک رئیس داریم. راستی آن‌ها هر روز سر کار نمی‌آیند، مثل رؤسای قبلی‌مان." ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، در مورد تنهایی این نقش می‌گوید: "کسانی که برای تو کار می‌کنند آن چیزی را که تو می‌بینی، نمی‌بینند. و هیچ‌کس که تو برایش کار می‌کنی هم آن را نمی‌بیند. این مشکل اساسی مدیرعامل است: تو همه چیز را می‌بینی، اما هیچ‌کس در اطرافت آن را نمی‌بیند، و این باعث می‌شود که بسیار ناامید شوی."

به دلیل این مسائل و موارد بسیار دیگر، کسی نباید تصور کند هنگام ورود به نقش مدیرعاملی همه چیز را می‌داند. در واقع، بین یک‌سوم تا نیمی از مدیران عامل جدید در عرض ۱۸ ماه از شروع کار خود، ناموفق دیده می‌شوند و بیش از ۹۰ درصد آن‌ها اعتراف می‌کنند که ای‌کاش دوران گذار خود را به شکل متفاوتی مدیریت کرده بودند. کسانی که مسیر درستی را طی می‌کنند، خیلی زود درمی‌یابند که باید به گونه‌ای متفاوت از گذشته رهبری کنند. آن‌ها می‌دانند موفقیتشان به این بستگی دارد که بتوانند خود را بازآفرینی کرده و عادات کاری‌ای را که طی دهه‌ها شکل گرفته، بازسازی کنند (به‌طور میانگین، مدیران عامل جدید ۲۴ سال قبل از رسیدن به این جایگاه کار کرده‌اند). مدیران عامل هوشمند درک می‌کنند که این فرصت نوسازی، تنها برای خودشان نیست، بلکه برای کل سازمان است. تغییر رهبری، همان‌گونه که روانشناس آلمانی-آمریکایی، کورت لوین^۸، آن را «لحظه‌ی ذوب» می‌نامد، می‌تواند موجب باز شدن فضای تغییر در سازمان شود. طبق نظریه‌ی لوین، سازمان‌ها در حالت تعادلی قرار دارند که عمدتاً توسط مقاومت در برابر تغییر و هم‌رنگی گروهی «یخ‌زده» اند. حرکت تنها زمانی ممکن می‌شود که شوکی به سیستم وارد شود (ذوب شدن). این شوک معمولاً در قالب بحران ظاهر خواهد شد مانند زمانی که مری بارا^۹، مدیرعامل جنرال موتورز، از بحران کلید اشتعال در ماشین‌های شرکت برای ایجاد تغییر فرهنگی لازم استفاده کرد. تغییر مدیرعامل نیز فرصت مشابهی را فراهم می‌کند تا بتوان آرمان‌ها و شیوه‌های کاری سازمان را بازتنظیم کرد. مدیران عامل موفق این فرصت را از دست نمی‌دهند و شش تا دوازده ماه نخست خود را نه‌تنها به‌عنوان گذار شخصی مهم، بلکه به‌عنوان لحظه‌ای عمیق برای نوسازی نهادی در نظر می‌گیرند. اگرچه هر رهبر بسته به شرایط خود اقدامات متفاوتی انجام می‌دهد، اما دست‌کم چهار عنصر مشترک برای موفقیت وجود دارد:

- تمرکز نکردن بر خود
- گوش دادن، سپس اقدام
- انجام درست اقدامات اولیه
- پرداختن به مسائل کلان

⁶ Doug Baker

⁷ Ecolab

⁸ Kurt Lewin

⁹ Mary Barra

بر خود تمرکز نکنید

ویلیام بریجز، نویسنده و مشاور، در کتاب خود انتقال: یافتن معنا برای تغییرات زندگی^{۱۰} (۱۹۷۹)، تفاوت میان «تغییر» و «انتقال» را توضیح می‌دهد. به گفته‌ی بریجز، تغییر چیزی است که برای افراد رخ می‌دهد. اما انتقال، درونی است؛ یعنی آنچه در ذهن افراد در جریان تغییر رخ می‌دهد. تغییر می‌تواند بسیار سریع اتفاق بیفتد، در حالی که انتقال معمولاً با سرعتی آهسته‌تر پیش می‌رود. این تفاوت، ظریف اما حیاتی است، به‌ویژه برای مدیرعاملی که در جستجوی نوسازی، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی است.

در روزی که مدیرعامل می‌شوید، مقدار عظیمی از تغییرات بر شما وارد می‌شود. برای مثال، تمام توجهات به‌شکلی متمرکز به سوی شما جلب می‌شود و اغلب به‌گونه‌ای که واقعیت را تحریف می‌کند. برد اسمیت^{۱۱}، مدیرعامل سابق شرکت نرم‌افزاری اینتویت^{۱۲}، می‌گوید: "جای تعجب نیست از روزی که مدیرعامل می‌شویم، از نظر بقیه قد ما ده سانت بلندتر می‌شود و جوک‌هایمان بامزه‌تر." در عین حال، قدرت شما نیز چند برابر می‌شود. پیوش گوپتا^{۱۳}، مدیرعامل بانک دی بی اس^{۱۴}، می‌گوید: "هر بار که چیزی می‌گویید یا کاری انجام می‌دهید، اثرات عظیمی ایجاد می‌شود و کل شرکت حول همان موضوع می‌چرخد."

تمام این توجه و قدرت می‌تواند به‌سرعت پدیده‌ای به‌نام «مدیرعامل ستاره» ایجاد کند، جایی که کل فرآیند انتقال به موضوعی درباره‌ی «شما» تبدیل می‌شود. مدیران عامل موفق اجازه نمی‌دهند چنین اتفاقی بیفتد، آن‌ها ذهن خود را بر سازمان متمرکز نگه می‌دارند. روبرتو ستوبال^{۱۵}، مدیرعامل سابق بانک یونی بانکو^{۱۶}، توضیح می‌دهد: "همه‌ی مدیران عامل باید از خود بپرسند: "می‌خواهی به‌عنوان یک فرد بزرگ به‌یاد آورده شوی یا فردی که شرکت را بزرگ کرد؟" اگر می‌خواهی شرکت را بزرگ کنی، باید ابتدا به شرکت فکر کنی و سپس به خودت. این طبیعت انسان است که بخواهد شناخته شود، پس اولویت دادن به سازمان به‌جای خود کار آسانی نیست."

آجی بانگا^{۱۷}، مدیرعامل سابق مسترکارت^{۱۸}، این نکته را با مثالی به‌یادماندنی تقویت می‌کند: "تو نباید بخواهی مردم تو را به‌یاد بیاورند. باید بخواهی شرکت به مقصد مورد نظرش برسد. تو مالک کسب‌وکار نیستی، مگر اینکه خودت آن را ساخته باشی، مثل استیو جابز یا بیل گیتس. در آن صورت، باید تو را به‌یاد بیاورند. اما افرادی مثل ما، فقط نگهبانان سیستم هستیم؛ در کشتی‌ای که در دریا در حرکت است. باید مطمئن شوی که کشتی هنگام حضور غرق نمی‌شود، و در طول سفر چند بادبان

¹⁰ Transitions: Making Sense of Life's Changes

¹¹ Brad Smith

¹² Intuit

¹³ Piyush Gupta

¹⁴ DBS

¹⁵ Roberto Setúbal

¹⁶ Itaú Unibanco

¹⁷ Ajay Banga

¹⁸ Mastercard

اضافی و فناوری جدید برای موتور آن فراهم کنی. تو باعث می‌شوی کشتی بهتر کار کند، اما نباید آن را با نام خودت برند کنی و بگویی این کشتی آجی بانگا است."

چنین توصیه‌هایی در تئوری ستودنی‌اند، اما در عمل چه معنایی دارند؟ اتخاذ این رویکرد با پرسیدن پرسش‌های متفاوتی آغاز می‌شود که در نهایت به پاسخ‌های مختلف می‌انجامد. به عنوان نمونه:

موضوع	"مسئله من هستم"	مسئله من نیستم
چشم انداز	میراث من چه خواهد بود؟	چه هدف سازمانی را دنبال می‌کنم؟
رهبری	انتظارات غیرقابل مذاکره من از دیگران چیست؟	شرکت از من انتظار دارد چگونه باشم؟
تیم	چه کسی در تیمم می‌تواند ضعف‌هایم را جبران کند؟	برای موفقیت تیم چه شرایطی باید فراهم کنم؟
تغییر	چه چیزی خراب شده که باید اصلاح شود؟	چگونه می‌توانیم گذشته را محترم بشماریم و همزمان آینده را تسریع یا متحول کنیم؟
تعامل	چگونه سازمان را با چشم‌انداز خود همراه کنم؟	چگونه سازمان را در خلق چشم‌اندازی مشترک درگیر کنم؟
سنجش	چگونه بدانم موفق بوده‌ام؟	چگونه بدانیم در مسیر پیروزی هستیم؟

ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، تجسم ذهنیت "موضوع من نیست" شناخته می‌شود. او بخش بزرگی از موفقیتش را به مدیرعامل پیشین نسبت می‌دهد و می‌گوید: "پدرم که کارمند دولت در هند بود، همیشه از کسانی به عنوان سازندگان سازمان یاد می‌کرد که جانشینانشان عملکردی بهتر از خودشان دارند. من عاشق این تعریف هستم. احساس می‌کنم اگر مدیرعامل بعدی مایکروسافت موفق‌تر از من باشد، شاید من کارم را درست انجام داده‌ام. اگر مدیرعامل بعدی شکست بخورد، آن وقت ممکن است قضاوتم تفاوت کند. به همین خاطر فکر می‌کنم بیش از حد به من اعتبار داده می‌شود و به استیو بالمر (مدیرعامل قبلی) به اندازه کافی اعتبار داده نمی‌شود. اگر کارهای او نبود، من نمی‌توانستم به آنچه رسیدم، برسم."

لیلیخ آشر-توپیلسکی^{۱۹}، مدیرعامل پیشین بانک دیسکونت^{۲۰}، از یک عادت روزانه برای یادآوری این که شغلش فقط درباره خودش نیست استفاده می‌کرد: «هر روز صبح که وارد دفترم می‌شدم، به صندلی‌ام نگاه می‌کردم و به خودم یادآوری می‌کردم که مردم قرار است وارد شوند و با صندلی حرف بزنند. من الان روی این صندلی نشسته‌ام، اما باید به یاد داشته باشم که باید فروتن باشم. باید به یاد داشته باشم که همه با هم برابرند. این صندلی به من قدرت می‌دهد، اما فردا ممکن است من روی آن نباشم.

گوش دادن، سپس اقدام

زمانی که یک مدیرعامل جدید مسئولیت را بر عهده می‌گیرد، سطح اضطراب در سازمان می‌تواند افزایش یابد. همه می‌خواهند بدانند که فرد جدید چه فکری دارد، چه چیزی تغییر خواهد کرد و این تغییر برای آن‌ها چه معنایی دارد. با توجه به اینکه افراد، هر کلمه و حرکت مدیرعامل جدید را بیش از حد تحلیل می‌کنند، تمایل به تصمیم‌گیری، اعلام، وعده دادن و توضیح قوی است. رهبران موفق در دوران گذار می‌دانند که بهتر است ابتدا گوش دهند و بفهمند واقعاً چه اتفاقی در حال وقوع است، پیش از آنکه اعلامیه‌های گسترده یا اقدامات زود هنگام انجام دهند. البته، زمینه و محیط اهمیت دارد- در شرایط بحرانی، اقدام سریع ارزشمند است- اما در بیشتر زمینه‌ها، رهبران موفق از گفته آلبرت اینشتین پیروی می‌کنند: "اگر یک ساعت برای حل یک مسئله وقت داشتم و زندگی‌ام به راه‌حل آن بستگی داشت، ۵۵ دقیقه اول را صرف درک مسئله می‌کردم."

از نظر عملی، این فلسفه به اقدامات زیر ترجمه می‌شود:

- شروع با یک تور شنیداری گسترده
- ایجاد یک «نسخه واحد از حقیقت» مبتنی بر واقعیت
- تهیه فهرستی کوتاه از اقدامات جسورانه
- ارتباط این اقدامات به شیوه‌ای ساده و جذاب

در تور شنیداری خود پس از اعلام به‌عنوان مدیرعامل بعدی، اسامیت از اعضای هیئت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، مدیران عامل همکار و کارکنان سه سوال مشابه پرسید:

- بزرگ‌ترین فرصت‌هایی که هنوز از آن‌ها بهره‌برداری نکرده‌ایم چیست؟

- بزرگ‌ترین تهدیداتی که اگر رسیدگی نشود می‌تواند این برند معتبر را خراب کند کدام است؟

¹⁹ Lilach Asher-Topilsky

²⁰ Israel Discount Bank

- کاری که من می‌توانم انجام دهم تا همه چیز خراب شود چیست؟"

مثال‌های دیگری از سوالات قدرتمندی که ممکن است بخواهید بپرسید عبارتند از:

- چه چیزی را امیدوارید تغییر دهید؟

- چه چیزی نباید تغییر کند؟

- کارکنان چه چیزی را به من نمی‌گویند که باید بدانم؟

- چه چیزی را نمی‌شنوم که باید بشنوم؟

مدیرعامل سابق لاکهید مارتین^{۲۱}، مری لین هیوستون^{۲۲}، توضیح می‌دهد که چرا چنین سوالاتی در دوره انتقال، منحصربه‌فرد و قدرتمند هستند: "وقتی تازه وارد هستید، مردم به شما چیزهایی می‌گویند که ممکن است دو یا سه سال آینده نگویند."

برداشت‌هایی که در طول تور شنیداری خود به دست می‌آوردید باید در صورت امکان با واقعیت‌ها تأیید شود و با تحلیل‌هایی که می‌توانند به پاسخ دادن به سوالات سخت درباره وضعیت کسب‌وکار کمک کنند، تکمیل گردد. هدف ایجاد یک نسخه واحد از حقیقت است که بتوانید از آن به‌عنوان مبنایی برای آرمان‌های سازمان استفاده کنید و عملکرد آینده را با آن بسنجید. اد برین^{۲۳}، مدیرعامل دیپوینت^{۲۴} و رئیس سابق تیکو و جنرال اینسترومنتس^{۲۵}، روش‌شناسی خود را توضیح می‌دهد: «به‌عنوان یک مدیرعامل، وقتی وارد یک شرکت می‌شوید، حتی اگر قبلاً آن جا بوده‌اید و به مدیرعاملی ارتقا یافته‌اید، باید نگاهی دقیق و پاک به همه چیز ببندازید: معیارهای بازدهی، تبدیل نقدینگی و سایر معیارهای کلیدی. سپس می‌توانید ببینید در مقایسه با یک شرکت واقعاً خوب با مدل کسب‌وکار مشابه خود کجا قرار دارید. بپرسید، خب، چرا ما آنجا نیستیم؟ اگر آن‌ها می‌توانند چنین پیشرفتی داشته باشند، چرا ما نتوانیم؟ همیشه راهی برای رسیدن وجود دارد." معیارهای مالی و عملیاتی، کلیدی هستند، اما معیارهای مربوط به استعداد، کار تیمی، فرهنگ و برداشت ذینفعان نیز اهمیت زیادی خواهند داشت.

هنگامی که درک قوی و مبتنی بر واقعیتی از آنچه برای پیشبرد کسب‌وکار لازم است به دست آوردید، وقت آن است بزرگ‌ترین اقدامات تأثیرگذار را که رهبری خواهید کرد، شناسایی کنید. چه چیزی را خواهید خرید و خواهید فروخت؟ کجا لازم است به‌صورت متفاوت سرمایه‌گذاری کنید؟ چگونه بهره‌وری را بهبود دهید؟ کجا تمایز بیشتری ایجاد خواهید کرد؟ چگونه سرمایه را مجدداً تخصیص می‌دهید؟

²¹ Lockheed Martin

²² Marillyn Hewson

²³ Ed Breen

²⁴ DuPont

²⁵ Tyco and General Instruments

تحقیقات مکنزی نشان می‌دهد انجام حتی دو حرکت بزرگ در این زمینه‌ها احتمال ارتقا از عملکرد متوسط به سطح بالا را بیش از دو برابر می‌کند، در حالی که اجرای سه یا بیشتر چنین حرکاتی این احتمال را شش برابر می‌کند. علاوه بر این، مدیرعاملانی که این حرکات را زودتر در دوره تصدی خود انجام می‌دهند، عملکرد بهتری نسبت به کسانی دارند که دیرتر اقدام می‌کنند، بنابراین ارزش دارد که سازمان را به سرعت بسیج کنید.

ممکن است بپرسید، "اگر حرکت سریع مهم است، چرا مدیران عامل بزرگ ابتدا وقت زیادی را صرف گوش دادن می‌کنند؟" آلن بجانی^{۲۶}، مدیرعامل شرکت مجید الفتین^{۲۷} در دبی، این پارادوکس حرکت آهسته برای حرکت سریع را توضیح می‌دهد: "ما هدف داشتیم فرآیندی تا حد امکان فراگیر داشته باشیم. انجام این کار حس مالکیت گسترده‌ای میان کارکنان ایجاد کرد. همچنین دریافتیم برخی عمیق‌ترین پاسخ‌ها از افرادی است که معمولاً به آن‌ها مراجعه نداریم."

مدیرعامل سابق بست بای^{۲۸}، هوبرت جولی^{۲۹}، این نکته را اضافه می‌کند: "خب شما باید یک برنامه ایجاد کنید، اما باید آن را به صورت مشترک بسازید، البته لازم نیست کامل باشد. کلید این کار ایجاد انرژی و مدیریت آن است." تجربیات بجانی و جولی توسط علوم اجتماعی پشتیبانی شده و نشان می‌دهد افراد تا پنج برابر بیشتر انگیزه دارند ابتکاراتی را اجرا کنند که در ایجاد آن‌ها نقش داشته‌اند در مقایسه با ابتکاراتی که از بالا به آن‌ها دستور داده می‌شود.

ابزاری قدرتمند برای بسیج سازمان در جهت مطلوب، تبدیل چشم‌انداز و استراتژی تحول‌آفرین شرکت به یک «تک صفحه» ساده و زیبا است. گپتا از دی بی اس می‌گوید: "ما یک تصویر یک صفحه‌ای تهیه کردیم که آن را خانه دی بی اس می‌نامیم. در آن همه چیز وجود دارد: چشم‌انداز، استراتژی، ارزش‌ها، اهداف و غیره. این صفحه به ما امکان می‌دهد همه با یک زبان درباره آنچه می‌خواهیم انجام دهیم و مهم‌تر از همه، آنچه نمی‌خواهیم انجام دهیم صحبت کنیم." به طور مشابه، ایوان منزس^{۳۰}، مدیرعامل شرکت نوشیدنی دیجیو^{۳۱}، یک صفحه واحد به نام «جاه طلبی عملکرد دیجیو» همراه دارد که هدف و چشم‌انداز شرکت را در بالای صفحه آورده و سپس شش ستون استراتژیک شرکت را بیان می‌کند، به زبان انگلیسی ساده و بدون اصطلاحات فنی.

منزس توضیح می‌دهد که چرا این ابزار مفید است: "چه در خط بطنی سازی در کنیا باشید یا فروش در ویتنام، می‌توانید خود را در صفحه پیدا کنید و بدانید کجا می‌توانید تفاوت ایجاد کنید. این حرکت در شفاف سازی استراتژی و تغییر مورد نیاز، بسیار مفید است."

²⁶ Alain Bejjani

²⁷ Majid Al Futtaim

²⁸ Best Buy

²⁹ Hubert Joly

³⁰ Ivan Menezes

³¹ Diageo

انجام درست اقدامات اولیه

در یک آزمایش معروف علوم اجتماعی که در سال ۱۹۴۶ توسط روان‌شناس سالومون اش^{۳۲} انجام شد، شرکت‌کنندگان یکی از دو جمله را دریافت کردند. اولی با «استیو باهوش، کوشا، انتقادی، تکانشی و حسود است» شروع می‌شد و دومی با: «استیو حسود، تکانشی، انتقادی، کوشا و باهوش است.» اگرچه هر دو جمله حاوی اطلاعات یکسانی بودند، جمله اول با ویژگی‌های مثبت شروع می‌شد در حالی که دومی با ویژگی‌های منفی بود. هنگامی که از شرکت‌کنندگان خواسته شد نظر خود را درباره استیو بیان کنند، افرادی که جمله اول را دریافت کرده بودند، او را مثبت‌تر ارزیابی کردند. این نمونه‌ای از آن چیزی است که دانشمندان اجتماعی به آن «اثر تقدم» می‌گویند، و به همین دلیل است که ضرب‌المثل «شما هرگز فرصت دوم برای ایجاد اولین برداشت را ندارید» اهمیت دارد. اولین برداشتها همیشه ماندگارترند.

در اوایل دوره تصدی شما، همه، حتی کسانی که سال‌ها با آن‌ها کار کرده‌اید، در حال شکل‌دادن اولین برداشت خود از شما به عنوان مدیرعامل هستند. ایجاد اولین برداشتهای صحیح، پیام‌های قوی درباره نحوه رهبری متفاوت شما (نسبت به مدیرعامل قبلی و همچنین نسبت به نقش‌های قبلی شما) و فرصت تجدید سازمان، ارسال خواهد کرد. انجام اصول زیر، راه زیادی در تضمین این که اولین برداشتها از شما مثبت باشد، خواهد داشت:

- درک «چرایی» افراد
- پایبندی به یک روایت واحد
- تمایل به صداقت کامل
- آمادگی شدید برای لحظات حقیقت

اگر بدانید چه چیزی یک فرد را انگیزه می‌دهد و بتوانید در آن سطح با او ارتباط برقرار کنید، احتمال بیشتری دارد تأثیر مثبتی بگذارید که ماندگار باشد. مری لین هیوستون از لاکهید مارتین می‌گوید: این موضوع فراتر از گوش دادن به حرف‌هایشان است. اگر زمان بگذارید تا بفهمید چرا چیزی را می‌گویند که می‌گویند، آن وقت می‌توانید به شکل‌گیری تفکر بلندمدت آن‌ها کمک کنید. رید هستینگز^{۳۳}، مدیرعامل نتفلیکس، مثالی از درک «چرایی» مطبوعات می‌زند که چگونه بر اقداماتش تأثیر می‌گذارد: «آن‌ها می‌خواهند حقیقت را بگویند، اما مجبورند سرگرم‌کننده هم باشند.» هستینگز سعی می‌کند در گفت‌وگو با خبرنگاران، مقداری از هر دو را ارائه دهد تا بتواند پیام خود را مؤثرتر منتقل کند.

ژاک آشنبرویش^{۳۴}، مدیرعامل سابق و رئیس فعلی هیئت‌مدیره شرکت جهانی قطعات خودرو والئو^{۳۵}، به اصل دوم پایبند است: «آنچه را که به هیئت‌مدیره ارائه می‌دهم، دقیقاً همان چیزی است که به

³² Solomon Asch

³³ Reed Hastings

³⁴ Jacques Aschenbroich

³⁵ Valeo

سهام‌داران، رهبران شرکت و اتحادیه‌ها ارائه می‌دهم." از یک سو، داشتن یک روایت واحد، رهایی‌بخش است- یکی از مدیران به ما گفت: "من آن قدر باهوش نیستم که دو نسخه از حقیقت داشته باشم!" اما از سوی دیگر، باید آماده باشید تا به قول مدیرعامل سابق پروکتر اند گمبل^{۳۶}، ای. جی. لافلی^{۳۷}، «تحمل تکرار دردناک» را داشته باشید.

توپلیسکی^{۳۸} درباره اصل سوم- صداقت کامل- صحبت می‌کند: "بیش از حد وعده ندهید. نه فقط درباره فرصت‌ها بلکه درباره مشکلات نیز صادق باشید." حتی اگر در لحظه، احساس ناراحتی دارید، این سطح از صداقت، پایه اعتماد و اعتبار واقعی را شکل می‌دهد. برای تسهیل این نوع شفافیت با هیئت‌مدیره، من‌زس از شرکت دیجیو کار را با یک جلسه اجرایی (تنها خودش و هیئت‌مدیره) آغاز می‌کند که در آن فهرستی از هفت موضوعی که خوب پیش می‌روند و به همان تعداد مواردی که خوب پیش نمی‌روند را ارائه می‌دهد. این کار دید بهتری از مسائل پیش روی او به اعضای هیئت‌مدیره می‌دهد تا آن‌ها بتوانند راهنمایی‌های بهتری ارائه دهند.

ریچارد دیویس^{۳۹}، مدیرعامل سابق بانک یواس بنکورپ^{۴۰}، درباره ارتباط با سرمایه‌گذاران می‌گوید: "من اغلب می‌گفتم: ببینید، شما شایسته حقیقت هستید، و ما شایسته این هستیم که شما به ما باور داشته باشید. پس وقتی می‌گوییم اوضاع عالی است، به یاد خواهید آورد که قبلاً هم گفتیم اوضاع خوب نیست."

مدیرعاملان موفق برای لحظات مهم حقیقت، مثل اولین جلسه با تیم، اولین جلسه هیئت‌مدیره، اولین ارائه به سرمایه‌گذاران و اولین گزارش فصلی درآمد، با شدت و دقت زیادی آماده می‌شوند. در چنین مواقعی، سخن معروف مربی فوتبال آمریکایی، وینس لومباردی^{۴۱}، بسیار درست است: «اراده برای پیروزی، به اندازه اراده برای آمادگی برای پیروزی اهمیت ندارد».

گرگ کیس^{۴۲}، مدیرعامل شرکت خدمات حرفه‌ای آون^{۴۳}، این نکته را به‌سختی آموخت. وقتی او در رأس شرکت قرار گرفت، به او گفته شد باید در روزی برای سرمایه‌گذاران سخنرانی کند که یک ماه پس از آغاز به کار او بود. چون از خارج سازمان آمده بود، می‌دانست که وقت کافی برای تهیه یک چشم‌انداز مدیرانه و تأثیرگذار از آینده شرکت ندارد. کیس به یاد می‌آورد: "اگر باتجربه‌تر بودم، می‌گفتم: ما این جلسه را لغو می‌کنیم، ولی نمی‌دانستم. پس گفتم: باشه آماده می‌شوم، و نتیجه‌اش این شد که یک تمرین اضطراری تمام‌عیار و کابوس‌وار بود."

³⁶ Procter & Gamble

³⁷ A. G. Lafley

³⁸ Asher Topilsky

³⁹ Richard Davis

⁴⁰ US Bancorp

⁴¹ Vince Lombardi

⁴² Greg Case

⁴³ Aon

کیس همچنین از درسی سخن می‌گوید که با سختی آموخت: مدیرعاملان جدید باید تعاملات اولیه با اعضای هیئت‌مدیره را به‌عنوان لحظات مهم حقیقت‌تلقی کنند. او توصیه می‌کند: "در ابتدای کار، زمان زیادی را با اعضای هیئت‌مدیره به‌صورت فردی بگذرانید. این مسئله کاملاً ضروری است که هیئت‌مدیره شما را بشناسد، و شما نیز آن‌ها را به‌صورت فردی بشناسید. این کار اعتماد و شفافیت می‌سازد. آرزو می‌کنم کاش زمان بیشتری در ابتدای کار صرف این موضوع می‌کردم."

جیم اونز^{۴۴}، مدیرعامل سابق کاتریلار^{۴۵}، اجرای عملی این توصیه را چنین توصیف می‌کند: "در شش تا نه ماه اول، شخصاً با هر یک از اعضای هیئت‌مدیره در دفتر کارشان دیدار کردم، زمان گذاشتم تا با آن‌ها شام بخورم، بیشتر با آن‌ها آشنا شوم، و درباره کسب‌وکار به‌صورت عمیق گفت‌وگو کنیم." درست انجام دادن اولین برداشتها تضمین‌کننده موفقیت نیست، اما شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. همان‌طور که در بازی گلف، قرار دادن ضربه اول روی فیروی، آغاز درستی برای بازی است.

پرداختن به مسائل کلان- بازی بزرگ انجام دهید

سندی کاتلر^{۴۶}، مدیرعامل سابق شرکت مدیریت انرژی ایتون^{۴۷}، توصیه می‌کند: "بازی بزرگ انجام دهید نه بازی کوچک." منظورش این است: "زمانت را صرف چیزهایی کن که فقط تو می‌توانی انجام دهی، به شیوه‌هایی که اثربخشی تو را چند برابر می‌کند. درگیر مسائل بی‌اهمیت نشو."

این توصیه شاید بدیهی به نظر برسد، اما اغلب در عمل توسط مدیران جدید رعایت نمی‌شود، زیرا ناگهان خود را مسئول همه چیز و پاسخ‌گو به همه می‌بینند. آجای بانگا از مسترکارت اعتراف می‌کند: "دو سال اول واقعاً سخت بود. شروع بدی داشتم، چون سعی می‌کردم همه کار را انجام دهم- ارتباط با مردم، شناخت آن‌ها، رهبری تغییر، یافتن افرادی که بتوانم با آن‌ها رابطه جدید بسازم، و تلاش برای این که پیامم را منتقل کنند." در چنین شرایطی زندگی به‌سرعت از کنترلش خارج شد: "در حال سفر، خوابیدن برایم سخت شده بود. شب ساعت ۱۱ به اتاق هتل در آسیا می‌رسیدم و با ۱۰۰ پیام از آمریکا مواجه می‌شدم که منتظر پاسخ بودند. من به تیمم قول داده بودم که به هر ایمیل و تماس تلفنی ظرف ۲۴ ساعت پاسخ دهم."

مانند بانگا، بسیاری از مدیرعاملان تازه‌وارد به این نقش، بر این باورند که در ۹۰ روز اول با تمام توان کار خواهند کرد و سپس کمی عقب‌نشینی می‌کنند. اما این کار به این سادگی‌ها نیست. یورگن ویگ نادستروپ^{۴۸}، مدیرعامل سابق شرکت لگو، می‌گوید: "نمی‌دانستم موفق خواهم شد یا نه، بنابراین با

⁴⁴ Jim Owens

⁴⁵ Caterpillar

⁴⁶ Sandy Cutler

⁴⁷ Eaton

⁴⁸ Jorgen Vig Knudstorp

تمام توان وارد شدم." او اضافه می‌کند: "سلامتی‌ام به شدت آسیب دید. به معاینه‌ای رفتم و پزشک گفت: "تو از نظر سلامتی شبیه یک مرد ۶۵ ساله هستی"، در حالی که در آن زمان تقریباً ۴۰ ساله بودم. بعد از آن شروع کردم به رفتار منطقی‌تر." تجربه نادرستروپ یک هشدار است. به عنوان مدیرعامل جدید، باید از روز اول با نظم و انضباط روی «مسائل اصلی» تمرکز کنید.

برای این که در تمام دوران مدیریتی خود بتوانید روی مسائل کلان متمرکز شوید، سه عنصر پایه‌ای را از همان ابتدا ایجاد کنید:

- مدیریت زمان: مرزهای مشخصی تعیین کرده و با انضباط عمل کنید.
- مدیریت استعدادها: افراد درجه A را در نقش‌های حیاتی قرار دهید، از افراد درجه C جدا شوید و به افراد درجه B کمک کنید تا پیشرفت کنند.
- ریتم عملیاتی: ترکیبی از پاسخگویی، فوریت و مربی‌گری هدفمند.

بانگا در مسترکارت یاد گرفت که باید به شدت مراقب نحوه استفاده از وقت خود باشد: "اگر شما به عنوان مدیرعامل نتوانید تشخیص دهید چه چیزی برایتان مهم است، و اگر حاضر نباشید برای آن وقت بگذارید، این مشکل شماست، هیچ‌کس نمی‌تواند کمکتان کند." او سیستم کد رنگی را برای تقویم خود طراحی کرد. زمان‌هایی که برای سفر، جلسات داخلی، دیدار با مشتریان یا تنظیم مقررات صرف می‌شد، هرکدام رنگ و سهم زمانی مشخصی داشتند. می‌گوید: "اگر زمانم را در جای درست صرف نمی‌کردم، با نگاهی سریع به رنگ‌های تقویم، کاملاً مشخص می‌شد." یکی از وظایف اصلی رئیس دفتر او نیز نظارت بر تعادل جلسات بود.

فلمنینگ اورنسکوف^{۴۹}، مدیرعامل شرکت مراقبت از پوست گلدرما^{۵۰}، درباره سخت‌ترین بخش دستیابی به تعادل می‌گوید: چیزی که باید یاد می‌گرفتم این بود که "نه بگویم. وقتی کسی تماس می‌گیرد و می‌گوید: می‌خواهی سخنران اصلی شوی؟ یا نمی‌خواهی در این گردهمایی شرکت کنی؟ یا بیا باهم شام بخوریم، گفتن نه در ابتدا ناراحت‌کننده است، چون نیتشان دوستانه است. اما گفتن نه با ادب اهمیت دارد. او به شدت بر بهره‌وری زمان‌هایی که "بله" می‌گوید متمرکز است: برای جلسات آماده‌ام، مطمئن می‌شوم دستور جلسه دقیق و متمرکز باشد. مطالب پیش‌خوانی را می‌خوانم، فکر می‌کنم، جلسات را سر وقت شروع و تمام می‌کنم. تمام جلسات با مرور موارد عملی و پیگیری‌ها شروع و پایان می‌یابند.

دومین حوزه‌ای که باید از ابتدا درست مدیریت شود، مدیریت استعدادها است. لورنس کالپ^{۵۱}، مدیرعامل جنرال الکتریک^{۵۲}، علت آن را این‌گونه توضیح می‌دهد: "تصمیمات مربوط به افراد، جایی است که تمام اهرم شما نهفته است. به عنوان مدیرعامل، حتماً باید در این تصمیمات درست عمل کنید." بهترین مدیران عامل فهرستی کوتاه از نقش‌هایی (بین ۳۰ تا ۵۰) تهیه می‌کنند که بیشترین تأثیر را در

⁴⁹ Flemming Ornskov

⁵⁰ Galderma

⁵¹ Lawrence Culp

⁵² General Electric

اجرای استراتژی شرکت دارند. سپس اطمینان حاصل می‌کنند که این نقش‌ها توسط افراد درجه A پر شده است. همچنین درباره افراد درجه C تصمیمات سخت اما ضروری می‌گیرند، حتی اگر این افراد سال‌ها وفادار بوده باشند. جیمی دایمون⁵³، مدیرعامل جی پی مورگان⁵⁴، دلیل آن را این‌گونه بیان می‌کند: اگر از روی وفاداری، آن‌ها را در همان شغل نگه داریم، در حقیقت به سایر افراد و مشتریان شرکت خیانت کرده‌ایم.

علاوه بر این، ایجاد شرایط لازم برای پیشرفت افراد درجه B نیز مهم است؛ از طریق الگوسازی، تعیین انتظارات، فراهم کردن مشوق‌ها و فرصت‌های توسعه توانمندی. اگر پس از فراهم کردن این شرایط، طی بازه زمانی مشخصی (ماهانه، نه سالانه) پیشرفتی مشاهده نشود، وقت آن است که همکار مورد نظر، مسیر خود را جدا کند. گیل کلی، مدیرعامل سابق بانک وست‌پک، می‌گوید: "اگر شما شرایط موفقیت را فراهم کرده‌اید و فرد هنوز موفق نمی‌شود، معمولاً اوضاع بهتر نخواهد شد. به همین دلیل است که باید این تصمیمات را در مراحل اولیه اتخاذ کرد. این مؤدبانه‌ترین روش است، زیرا می‌توانید بحث کنید که این موقعیت مناسب او نیست. اما اگر بیش از حد صبر کنید، دیگر نمی‌توانید این بحث را داشته باشید."

سومین عنصر کلیدی برای بازی بزرگ، ایجاد ریتم عملیاتی مؤثر برای شرکت است. این کار سخت‌تر از آن است که به نظر می‌رسد، چراکه شامل تصمیم‌گیری درباره سطح درگیری شما نیز هست. به عنوان مدیرعامل، سایر مدیران زیر نظر شما هستند که مسئولیت‌های اجرایی را به عهده دارند، نقشی که خودتان دیگر بر عهده ندارید. اگرچه باید به آن‌ها اختیار داد، اما باید از یک تله پرهیز کنید، همان‌طور که کالپ از جنرال الکتریک توضیح می‌دهد: "بسیاری از همتایانم را دیده‌ام که به مدیران واحدها آزادی زیادی می‌دهند، چون خودشان زمانی که در آن نقش بودند چنین چیزی را می‌خواستند. اما بعد یک نفر باعث شگفتی ناخوشایند می‌شود، و دیدگاهشان تغییر می‌کند."

کالپ و سایر مدیران عامل موفق، جلسات منظم بازبینی را برای مسائل سازمانی، عملیاتی و استراتژیک برگزار می‌کنند. میزان درگیری آن‌ها با توجه به محتوای این جلسات تعیین می‌شود. بانگا از مستقرات می‌گوید: "ریتم من این‌گونه است که اگر عملکرد ضعیف باشد، جلسه بازبینی، طولانی‌تر خواهد بود و به جزئیات می‌پردازیم. اما اگر شما در حال رشد سهم بازار و پیشرفت در اولویت‌های تعیین‌شده هستید، جلسه بسیار کوتاه خواهد بود."

ریتم عملیاتی شما فقط اولویت‌ها را تقویت نمی‌کند؛ بلکه متابولیسم کل سازمان را نیز تنظیم می‌کند. ساتیا نادالا از مایکروسافت می‌گوید: "این موضوع جالبی است، ریتم یعنی چه؟ فقط مدیرعامل است که می‌تواند آن را تعیین کند." مهم است که سرعتی تعیین کنید که به شما اجازه دهد موفقیت‌های اولیه به‌دست آورید. جولی از بست بای توضیح می‌دهد: "کلید ارتباط با هر ذی‌نفعی این است که نسبت "گفتار-عمل" را درست حفظ کنید: یعنی نسبت میان آن چه گفتیم انجام خواهیم داد و آنچه واقعاً انجام داده ایم. این همان چیزی است که اعتبار ایجاد می‌کند. اگر چیزی که می‌گویید را انجام دهید،

⁵³ Jamie Dimon

⁵⁴ JPMorgan Chase

دیگر تمایل کمتری دارند شما را ببینند. آن‌ها می‌خواهند مدیر عامل وقتش را صرف رشد سازمان کرده و به وعده‌ها عمل نماید."

ما بحث خود را با این نکته آغاز کردیم که ورود به نقش مدیرعامل، مانند عاشق شدن، چیزی نیست که بتوانید کاملاً برایش آماده باشید. این دوره‌ای است که هم می‌تواند عمیقاً ناراحت‌کننده باشد و هم شگفت‌انگیز، البته برای کسانی که خوش‌شانس بوده‌اند تا به بالاترین سطح رهبری انتخاب شوند. در عین حال، تأثیر این انتقال فقط محدود به خود رهبر نیست. ارتقاء یک مدیرعامل جدید، لحظه‌ای "یخ‌زدا" برای سازمان است؛ فرصتی برای نوسازی و دگرگونی مؤسسه.

لارنس کالپ، تجربه فوق را چنین توصیف می‌کند: "این حس را شبیه بازی در تیم بسکتبال دبیرستان می‌دانم. سریع می‌دویدیم، مراقب هم بودیم و موفق می‌شدیم. حالا هم با افرادی شگفت‌انگیز و در این سطح، کار کردن. این تجربه برایم واقعاً لذت‌بخش و از جنبه‌های مختلف پاداش‌دهنده است."

اگر موضوع را حول خودتان نچرخانید، ابتدا گوش دهید، سپس عمل کنید، اولین اقدامات مهم خود را به‌درستی اجرا کنید و جسورانه بازی کنید، خیلی زود به جایگاه و ریتم خودتان در این نقش دست خواهید یافت.