

پیش‌تاز ماندن

چگونه بهترین مدیران عامل، عملکرد خود را پیوسته بهبود می‌دهند^۱

"موفقیت باعث رضایت و رضایت باعث شکست می‌شود."

اندی گروو

اکثر مردم داستان معروف لاک‌پشت و خرگوش را می‌شناسند. در این داستان، دو حیوان برای اثبات اینکه کدام یک سریع‌تر است، به مسابقه‌ای دعوت می‌شوند. خرگوش با سرعت بالا شروع می‌کند و به سرعت از دید همگان خارج می‌شود. در میانه‌ی راه، با این تصور که بی‌تردید برنده خواهد شد، دراز می‌کشد تا استراحت کند. پس از مدتی، لاک‌پشت به آرامی از کنار جایی که خرگوش در خواب است، عبور می‌کند. وقتی خرگوش بیدار می‌شود، دیگر برای پیشی گرفتن خیلی دیر شده است.

این داستان از قصه‌گوی یونانی، «ایزوپ»^۲، نقل شده که از ماجراهای ساده برای آموزش حقایق بزرگ استفاده می‌کند. اما آیا چنین داستان ساده‌ای می‌تواند برای مدیران عامل امروزی که با چالش‌هایی به مراتب جدی‌تر از یک لاک‌پشت آهسته‌رو مواجه‌اند، کاربردی باشد؟ چرا که واقعیت پیش‌روی آن‌ها بیشتر شبیه رقابتی با رانندگان حرفه‌ای فرمول یک در پیستی پر از پیچ‌های غیرمنتظره، سطوح متفاوت و هوایی ناپایدار است.

اگر مدیرعاملی هستید که شروعی قدرتمند داشته‌اید و حالا سه تا پنج سال از حضورتان در این سمت می‌گذرد، پاسخ به این سؤال بله است. شما در ابتدای کار همه اقدامات درست را انجام دادید: چشم‌اندازی جسورانه تعیین کردید، چند حرکت راهبردی بزرگ را پیش بردید، افراد مناسب را در جایگاه‌های کلیدی گماشتید و سیستم‌های پاسخگویی موثری برقرار کردید. همچنین اعتماد سهامداران را جلب کرده و زمان‌تان را صرف مسائلی کردید که اهمیت داشتند. در نتیجه، در دوران مدیریت شما، ارزش قابل‌توجهی خلق شده است. همتایان شما در سازمان‌های دیگر که چنین شروعی نداشتند، یا جایگاه خود را از دست داده‌اند یا دست‌کم با پدیده‌ی ناخوشایند «نمودار چوب‌هاکی» مواجه‌اند؛ جایی که مدیرعامل به بهبودهای چشمگیر امیدوار است، اما با گذر زمان متوجه می‌شود که پیشرفتی رخ نداده و موفقیت مورد انتظار همچنان دور از دسترس است.

^۱ Staying ahead: How the best CEOs continually improve performance by Carolyn Dewar, Scott Keller, Vik Malhotra, and Kurt Strovink

^۲ Aesop

از یک سو، این همان جایگاهی است که همیشه در پی آن بودید؛ تبریک می‌گوییم. اما از سوی دیگر، همان‌طور که داستان ایزوپ هشدار می‌دهد، اکنون با بزرگ‌ترین چالش خود روبه‌رو هستید: رضایت‌زدگی.

به زبان ساده‌تر، مدیرعامل موفق شدن کار دشواری است، اما موفق ماندن حتی از آن نیز دشوارتر است. پژوهش‌ها نیز این موضوع را تأیید می‌کنند: بیش از نیمی از شرکت‌های حاضر در فهرست فورچون ۳۵۰۰ در سال ۲۰۰۰ طی پانزده سال بعد یا ورشکسته شدند، یا خریداری شدند، یا به کلی از بین رفتند. در میانه‌ی مسیر مدیریتی‌تان، تمرکز و انرژی‌ای که در سال‌های نخست، صرف رسیدن به اهداف کردید، احتمالاً شروع به تحلیل رفتن و پراکنده شدن می‌کند. از لحاظ فکری، خطر رضایت‌زدگی کاملاً قابل درک است. هیچ‌کس نمی‌خواهد تبدیل شود به قهرمان بوکسی که پس از کسب کمربند قهرمانی، دچار سستی می‌شود و به راحتی آن را از دست می‌دهد، یا گروه موسیقی‌ای که یک تک‌آهنگ پرفروش دارد و سپس به عنوان هنرمندی تک آهنگی به فراموشی سپرده می‌شود. ما هرگز با مدیرعاملی برخورد نکرده‌ایم که بگوید «بله، دارم رضایت‌زده می‌شوم.» اما با بسیاری از مدیران روبه‌رو شده‌ایم که ناگهان متوجه می‌شوند رضایت‌زدگی به سراغ‌شان آمده- آن‌هم وقتی لاک‌پشتی را در پیش روی خود می‌بینند.

یکی از موفق‌ترین و تاثیرگذارترین مدیرعامل‌های قرن بیست‌ویکم، جیمی دیمون^۳ از بانک جی پی مورگان چیس^۴ است. او در ابتدای دوران مدیریتش، این شرکت بزرگ خدمات مالی را با مهارتی مثال‌زدنی از بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ عبور داد و در سال بعد، از سوی مؤسسه بین‌المللی برندن وود^۵ به عنوان یکی از مدیرعامل‌های برتر انتخاب شد. اما در سال ۲۰۱۲، دیمون با بحرانی جدی روبه‌رو شد: زیان معاملاتی حدود ۶ میلیارد دلاری. وقتی از او پرسیدند چه اشتباهی رخ داده، او اعتراف کرد: "بزرگ‌ترین درسی که گرفتم این بود که: حتی اگر سابقه موفق داشته‌اید، هرگز نباید دچار رضایت‌زدگی شوید." پس چگونه مدیرعامل‌ها از رکود جلوگیری کرده و در سال‌های میانی نقش خود، عملکرد بالا را حفظ می‌کنند؟ ما ادعا نمی‌کنیم که فرمول جادویی داریم، اما بر اساس تحقیقات مستمر و تجربیات میدانی‌مان در حوزه شایستگی‌های مدیرعامل، اطمینان داریم که با انجام کارهای زیر، شانس موفقیت به‌شدت افزایش می‌یابد:

- تقویت برنامه یادگیری
- اتخاذ دیدگاه بیرونی
- فهم مشترک از منحنی رشد- S بعدی
- آینده‌نگری و تاب آوری سازمان

³ Fortune 500

⁴ Jamie Dimon

⁵ JPMorgan Chase

⁶ Brendan Wood

تقویت برنامه یادگیری

در سال‌های ابتدایی مدیرعاملی، شما چیزهای فوق‌العاده زیادی یاد گرفتید. گفت‌وگوهایی که با مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران، تحلیل‌گران، اعضای هیئت‌مدیره و سایر ذی‌نفعان داشتید، به شما کمک کرد تا استراتژی‌ای شکل دهید که منجر به موفقیت فعلی‌تان شد.

اما اکنون با سیلی از درخواست‌ها برای روایت داستان موفقیت‌تان و به اشتراک‌گذاری تجربیات‌تان با دیگران مواجه هستید. در حالی که این درخواست‌ها به‌درستی شایسته شماست، فِلِمینگ اورنسکوف، مدیرعامل شرکت داروسازی سوئیسی گالدردما، درباره خطرات پنهان هشدار می‌دهد: «حواس‌پرتی‌های زیادی وجود دارد. می‌توانید جایزه بگیرید، مورد تحسین قرار بگیرید که همه خوب‌اند اما کار اصلی شما این است که هر سال بهتر از سال قبل عمل کنید».

نکته این نیست که از تعاملات بیرونی عقب‌نشینی کنید، بلکه باید مطمئن شوید که زمان خود را صرف گوش دادن، یادگیری و پیوند اطلاعات می‌کنید نه صرفاً صحبت درباره موفقیت‌هایتان. در مورد اورنسکوف⁷، موفقیت اولیه‌اش به او این امکان را داد تا مسئولیت بیشتری را به تیمش واگذار کند، که به او اجازه داد وقت بیشتری را خارج از شرکت بگذراند اما فقط برای مواردی که به رقابت‌پذیری کسب‌وکار کمک کند. او می‌گوید: "من تمام رهبران فکری کلیدی را می‌شناختم. زمان زیادی را صرف درک آنچه در حال وقوع بود کردم- دیدن بیماران، ملاقات با پزشکان، رفتن به کنفرانس‌های علمی برای اطلاع از جدیدترین تحقیقات و بررسی فعالیت‌های رقبا در عمل."

نتیجه این یادگیری‌ها کاملاً ملموس بود: "منبع الهام ما در دست‌کم دو یا سه معامله‌ای که انجام دادیم، پزشکانی بودند که به من گفتند: 'باید به این موضوع فکر کنید' یا 'من در توسعه این محصول درگیرم' یا 'بیمارانی را در این کارآزمایی بالینی دیده‌ام.' به‌طور مشابه، گرگ کیس⁸، مدیرعامل شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی آون⁹، از گفت‌وگو با مشتریان برای ایده‌گیری در زمینه توسعه محصولات جدید استفاده می‌کند از جمله محصولات بیمه‌ای برای امنیت سایبری و سرقت مالکیت معنوی. کیس فلسفه خود را چنین توضیح می‌دهد: "طبعاً با مشتریان تعامل دارید تا به آن‌ها خدمت کنید، اما همچنین با آن‌ها تعامل دارید تا بفهمید چگونه باید تغییر کنید"

برای یورگن ویگ کنادستورپ¹⁰، مدیرعامل سابق لگو¹¹، گروهی از مشتریان به طور غیرمنتظره الهام‌بخش بودند یعنی جامعه طرفداران بزرگسال لگو. یورگن درباره آن‌ها می‌گوید: "آن‌ها به‌عنوان یک بازار خاکستری و تا حدی حاشیه‌ای دیده می‌شدند." وی در یکی از کنفرانس‌های آن‌ها شرکت کرد، اعتمادشان را جلب کرد و آن‌ها به او نشان دادند که چه امکاناتی وجود دارد. امروزه مشتریان بزرگسال لگو بیش از

⁷ Orskov

⁸ Greg Case

⁹ Aon

¹⁰ Jorgen Vig Knudstorp

¹¹ LEGO

یک میلیون نفر در سراسر جهان را شامل می‌شوند و ۳۰٪ از کل کسب‌وکار جهانی این شرکت را تشکیل می‌دهند.

فیکه سیخبسما^{۱۲}، مدیرعامل پیشین شرکت هلندی دی اس ام^{۱۳}، نیز الهام خود را از شبکه‌های بیرونی‌اش یافت. او توضیح می‌دهد: "شروع کردم به سفرهای زیاد و ایجاد شبکه، ارتباط با افراد مختلف در تجارت، علم و جامعه تا چیزهایی را که ظاهراً بی‌ربط‌اند، با هم ترکیب کنم." او پس از بازدید از کارشناسان صنعتی، از جمله در خاورمیانه، متقاعد شد که دی اس ام هرگز نمی‌تواند با غول‌های نفتی و شیمیایی جهانی رقابت کند. در عین حال، از طریق مشارکت در سازمان ملل و دیگر نهادها، متوجه شد که فرصت‌هایی در زمینه توسعه پایدار و تغذیه سالم در حال ظهور است. "این‌گونه بود که تصمیم گرفتیم از صنعت پتروشیمی خارج شویم و با درآمد حاصل، به سمت تغذیه و سلامت حرکت کنیم."

سرمایه‌گذاران نیز می‌توانند منبع مهمی برای ایده‌های نو باشند. کن پاول^{۱۴}، مدیرعامل پیشین شرکت غذایی بین‌المللی جنرال میلز^{۱۵}، می‌گوید: "من زمان زیادی را با سهام‌داران اصلی‌مان صرف می‌کردم. برخی از آن‌ها به دنبال سود سریع بودند، اما دیگرانی بودند که دارای رویکردی سازنده بوده و سابقه‌ای طولانی در درک واقعی این صنعت داشتند. من از این گفتگوها انرژی زیادی گرفتم و آن‌ها کمک کردند تفکرات‌مان را اصلاح یا تأیید کنیم."

اد برین^{۱۶}، مدیرعامل شرکت دوپونت^{۱۷}، حتی یک گام فراتر می‌رود: "من با سرمایه‌گذاران فعال نیز تعامل دارم. اگر خوب گوش کنید، اغلب اوقات ایده‌های خوبی دارند. من با ۸۰ درصد از مطالبی که در یادداشت‌های تحلیلی‌شان نوشته بودند موافق بودم، و تنها با نحوه اجرایش مشکل داشتم. دیدگاه آن‌ها این است که: 'اگر اد راه بهتری برای حل مشکل دارد، عالیه. فقط درستش کن.' با چنین رویکردی، اغلب آن‌ها به متحد شما تبدیل می‌شوند."

برین همچنین توصیه می‌کند که مدیران عامل، عضو یکی دو گروه غیررسمی از مدیران شوند تا بتوانند درباره موضوعات کلیدی به صورت خصوصی گفتگو کنند. "وقتی صحبت‌های دیگر مدیران را درباره بازارهایشان می‌شنوید، چیزهای زیادی یاد می‌گیرید، در سطحی بسیار عمیق‌تر از چیزی که در وال‌استریت ژورنال می‌خوانید." او ادامه می‌دهد: "من هنوز با چنین گروه‌هایی دیدار می‌کنم و همیشه با شش یا هفت ایده جدید از جلسه خارج می‌شوم."

¹² Feike Sijbesma

¹³ DSM

¹⁴ Ken Powell

¹⁵ General Mills

¹⁶ Ed Breen

¹⁷ DuPont

در همین راستا، برد اسمیت^{۱۸}، مدیرعامل پیشین شرکت نرم‌افزاری اینتویت^{۱۹}، هر سه ماه یک‌بار با رهبران شرکت‌هایی مانند آمازون، فیس‌بوک و گوگل همراه می‌شد. "به آن‌ها گفتم فقط می‌خواهم یک شنونده باشم، نه اینکه نمایشگاه محصولات برگزار کنیم." او تمام روز یادداشت‌برداری می‌کرد و در پایان، مشاهدات خود را به اشتراک می‌گذاشت و سپس گزارشی از آموخته‌هایش تهیه و با همکارانش در اینتویت به اشتراک می‌گذاشت. بسیاری از مدیران عامل موفق، تیم‌های خود را نیز گاهی به چنین بازدیدهایی می‌برند تا از سازمان‌های دیگر بیاموزند.

الگو گرفتن از صنایع دیگر می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. به عنوان مثال، پیتر بریک-لتمت^{۲۰}، مدیرعامل سابق نستله^{۲۱}، زمانی به بینشی تازه رسید که فهمید شرکت دیزنی، هنگام طراحی هر انیمیشن، از ابتدا به این فکر می‌کند که چگونه می‌تواند در طول ده سال از آن فیلم بیشترین بهره را ببرد. او می‌گوید: "به جای اینکه فقط یک ماده مغذی برای یک محصول بسازیم که ارزشی محدود دارد من به این فکر کردم که چطور آن ماده را به یک برند تبدیل کرده و طی ده سال آن را توسعه دهم. مردم کارها را به روش‌های متفاوتی انجام می‌دهند، و همیشه می‌توان چیزی یاد گرفت و در سازمان خود به کار برد." یادگیری فقط از بیرون نمی‌آید. اسمیت از اینتویت همچنین می‌گوید: من هر هفته دو جلسه با کارکنانی از سطوح پایین‌تر شرکت داشتم، هشت تا ده نفر در هر گروه. از همه آن‌ها سه سوال می‌پرسیدم:

۱. چه چیزی نسبت به شش ماه پیش بهتر شده؟
 ۲. چه چیزی به اندازه کافی پیشرفت نکرده یا رو به عقب است؟
 ۳. چه چیزی هست که فکر می‌کنی هیچ‌کس جرئت ندارد به من بگوید، اما من باید بدانم؟
- او می‌گوید این رویکرد فوق‌العاده بود، زیرا به‌طور مستقیم با افرادی که در خط مقدم بودند ارتباط برقرار می‌کرد و واسطه‌ها و فیلترها را حذف می‌نمود.

اتخاذ دیدگاه بیرونی

در یکی از آزمایش‌های روانشناس برنده جایزه نوبل، دنیل کانمن^{۲۲}، یک فروشگاه مواد غذایی، محصولات سوپ را با قیمت ۷۹ سنت به فروش گذاشت و تابلویی بالای قفسه نصب کرد که روی آن نوشته شده بود: «حداکثر ۱۲ عدد برای هر مشتری». یک فروشگاه دیگر همان فروش را اجرا کرد اما بدون هیچ

¹⁸ Brad Smith

¹⁹ Intuit

²⁰ Peter Brabeck-Letmathe

²¹ Nestle

²² Daniel Kahneman

محدودیتی برای خرید. حالا، به‌طور میانگین، هر مشتری در فروشگاه اول چند قوطی خرید؟ هفت عدد و در فروشگاه دوم؟ تقریباً سه عدد.

چه اتفاقی در اینجا رخ داده و چرا این مسئله اهمیت دارد؟ این آزمایش نشان‌دهنده قدرت چیزی است که «هیوریستیک لنگر»²³ نامیده می‌شود. هیوریستیک در اصل یک میان‌بر ذهنی یا قاعده‌ی سرانگشتی است که مغز برای ساده‌سازی تصمیم‌گیری‌های پیچیده به‌کار می‌برد که به آن «سوگیری شناختی» هم می‌گویند. لنگر، اطلاعاتی است که فرد برای گرفتن تصمیم به آن تکیه می‌کند. در آزمایش فروشگاه، مغز مشتریان بر عدد ۱۲ (محدودیت خرید) تمرکز کرده و از آن به سمت پایین تنظیم می‌شود. افرادی که فقط سه قوطی سوپ خریدند، عدد ۱۲ را در ذهن نداشتند، بنابراین خریدی انجام دادند که می‌توان آن را خریدی «نرمال» یا تنظیم‌شده از صفر دانست.

حال بیایید این یادگیری را به شیوه‌ای که بسیاری از مدیران عامل به‌طور سنتی به استراتژی خود نگاه می‌کنند، تعمیم دهیم. آن‌ها هر سال استراتژی‌شان را با فرضیات سال قبل به‌روز می‌کنند: چه چیزی هنوز پابرجاست و چه چیز دیگر صادق نیست. اما برعکس، بهترین مدیران عامل، هر از گاهی تحلیلی جامع از تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود انجام می‌دهند، درست مانند زمانی که برای نخستین‌بار وارد نقش مدیرعاملی شده‌اند، با دیدی تازه، انگار که از بیرون آمده‌اند. آن‌ها به گذشته وابسته نیستند، درگیر وفاداری‌های درونی نمی‌شوند و در برابر فشارهای کوتاه‌مدت نیز سر تسلیم فرود نمی‌آورند. آیا واقعاً یک مدیر عامل مستقر می‌تواند به جسارتی همچون یک فرد خارجی عمل کند؟ بله. در اوایل دهه ۱۹۸۰، وقتی سود شرکت اینتل از ۱۹۸ میلیون دلار در یک سال به ۲ میلیون دلار در سال بعد سقوط کرد، اندی گروو²⁴ از گوردون مور²⁵، مدیرعامل وقت، پرسید: «اگر ما اخراج شویم و هیئت‌مدیره یک مدیرعامل جدید بیاورد، فکر می‌کنی او چه می‌کند؟» مور پاسخ داد: «او شرکت را از تولید چیپ‌های حافظه خارج می‌کند.» گروو به او خیره شد و پرسید: «چرا ما خودمان همین کار را انجام ندهیم؟»

پس از این گفت و گو اینتل از تولید چیپ‌های حافظه دینامیک خارج شد و آینده‌اش را بر یک محصول جدید بنا نهاد: ریزپردازنده. با این اقدام، شرکت وارد دوره‌ای از موفقیت شد که چندین دهه به طول انجامید. روش‌هایی که مدیران عامل از آن‌ها برای گرفتن دیدگاه یک فرد بیرونی استفاده می‌کنند، متنوع است، اما تقریباً همگی بر پایه پاسخ‌گویی به مجموعه‌ای جامع از پرسش‌های واقعی استوارند:

بازارهای سرمایه:

- چه عواملی در بازه‌های زمانی مختلف باعث بازدهی سهام‌داران ما شده‌اند؟
- ارزش‌گذاری شرکت ما نسبت به رقبا چگونه است و چرا؟
- اهرم‌هایی که بیشترین تأثیر را بر ارزش‌گذاری دارند (مانند رشد، بهبود حاشیه سود و غیره) کدام‌اند؟

²³ anchoring heuristic

²⁴ Andy Grove

²⁵ Gordon Moore

استراتژی:

• آیا در کسب و کارها، مناطق جغرافیایی، قسمت‌ها، خطوط تولید و بخش‌های مشتریان به صورت مناسبی حضور داریم؟

• چگونه می‌توانیم مزیت رقابتی خود را در این حوزه‌ها تقویت کنیم؟

• فرصت‌های برتر ما در ادغام و تملک، شراکت یا واگذاری کدام‌اند؟

تجاری (بازاریابی و فروش):

• فرصت‌های رشد درآمد ما چیست (حجم فروش و قیمت‌گذاری)؟

• سودآوری فعلی هر حوزه ما چقدر است و پتانسیل آن چه عددی است؟

• مشتریان چه می‌گویند و رقبا در هر کانال، بخش و محصول چه می‌کنند؟

هزینه و سرمایه:

• کجا فرصت بهبود هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد؟

• چگونه می‌توان بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها را به طور چشم‌گیری افزایش داد؟

• چگونه می‌توان ساختار سرمایه را قوی‌تر ساخت؟

سازمان:

• چه بهبودهای اساسی در ارتباطات و درگیری سازمانی می‌توان انجام داد؟

• چگونه می‌توان ظرفیت و سرعت اجرایی را افزایش داد (مثلاً از طریق ساختار، پاداش و چرخه‌های

بازبینی)؟

• در کجا به بازسازی نیروی انسانی و ارزش پیشنهادی به استعدادها نیاز داریم، و کجا باید قابلیت‌های

جدید ایجاد کنیم؟

اعتبار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی:

• تأثیر ما بر محیط زیست چیست و چگونه می‌توان آن را بهبود داد؟

• عملکرد ما در موضوعات اجتماعی مانند تنوع، سلامت کارکنان و مشارکت اجتماعی چگونه است؟

• مدل حاکمیتی ما تا چه اندازه قوی است؟

افراد فعال در حوزه سرمایه‌گذاری خصوصی با این نوع تحلیل آشنا هستند. در این حوزه، شرکت‌ها هر دو یا سه سال یک‌بار به‌طور دقیق ارزیابی شده و اقدامات جسورانه‌ای انجام می‌دهند. هدف این است که به شرکت از نگاه مالکان فرضی جدید نگاه شود، گویی آن‌ها به دنبال تعریف یک تر سرمایه‌گذاری نو هستند، با درک این که هم شرکت و هم شرایط محیطی از زمان آخرین ارزیابی تغییرات قابل توجهی داشته‌اند. این طرز فکر همچنین به صداهای مخالف اجازه می‌دهد که بدون ترس، حقیقت را به قدرت بگویند.

روبرتو ستوبال^{۲۶}، مدیرعامل سابق بانک می‌گوید: "باید خودت را بازآفرینی کنی. دنیا تغییر می‌کند. تو هم باید تغییر کنی." مدیران عامل موفق همچنین از دیگران می‌خواهند نگاهی از بیرون نسبت به سبک رهبری آن‌ها ارائه دهند. این کار با گرفتن بازخورد از طیف وسیعی از ذی‌نفعان انجام می‌شود و می‌تواند تحول‌آفرین باشد. برد اسمیت از اینتویت می‌گوید: در سال ششم از دوره ۱۱ ساله‌ام، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ام نشان داد که: "برد استانداردهای شرکت را پایین می‌آورد چون در ارزیابی‌ها خیلی مهربان است و حاضر نیست کسی را به چالش بکشد. او فلسفه‌اش این است که در جمع تحسین کند و در خلوت آموزش دهد. اما این باعث شده بقیه ندانند استاندارد کیفیت واقعی او چیست." او سبک خود را تغییر داد: "خودم را مجبور کردم با فرد مهربان باشم، اما با مسئله سخت‌گیر. به همه گفتم: اگر فکر می‌کنید واضح نمی‌گویم که کاری به اندازه کافی خوب هست یا نه، به من بگویید. اما در عین حال بدانید که من قصد ندارم کسی را تحقیر کنم."

فهم مشترک از منحنی رشد - S بعدی

معمولاً بین سال سوم تا پنجم دوره مدیرعاملی، رهبران موفق، آنچه از ترکیب برنامه یادگیری توسعه‌یافته و دیدگاه بیرونی‌شان کسب کرده‌اند را با هم ترکیب می‌کنند تا مشخص شود منحنی رشد بعدی شرکت چیست؟

مفهوم منحنی S این است که هر استراتژی ابتدا با پیشرفت کند آغاز می‌شود، سپس به واسطه اجرای تدریجی ابتکارات، صعود سریعی اتفاق می‌افتد، و در نهایت به نقطه‌ای می‌رسد که بیشتر ارزش‌ها جذب شده‌اند و رشد متوقف می‌شود. دومینیک بارتون^{۲۷}، مدیر سابق شرکت مشاوره مک‌کنزی، می‌گوید: "هیچ‌کس از تغییر خوشش نمی‌آید، پس باید برای سازمان ریتم تغییر ایجاد کنید. این کار مانند شوک قلبی برای احیای سازمان است."

هوبرت جولی^{۲۸}، مدیرعامل سابق بست بای^{۲۹}، نیز چنین کرد. او با برنامه "نوسازی آبی" تحول را آغاز کرد. در نقطه‌ای، تصمیم گرفت دوره تحول را به پایان برساند و وارد مرحله رشد شود که آن را "ساختن آبی جدید" نامید. او اقدامات جسورانه‌ای انجام داد، مثل تضمین هم‌قیمت، خروج از بازارهای بین‌المللی، و بازآفرینی مشارکت با فروشندگان. سپس وارد مرحله رشد شد: رهبری بازار خانه‌های هوشمند، گسترش خدمات مراقبتی با استفاده از حسگرها و هوش مصنوعی، و معرفی برنامه پشتیبانی فنی جامع.

پس از موفقیت در دو منحنی S، جولی وظایف را به جانشینش سپرد. برخی مدیران عامل مانند ستوبال، خود تصمیم می‌گیرند چندین منحنی S را در طول دوران خود، رهبری کنند. او طی ۲۲ سال مدیرعاملی

²⁶ Roberto Setúbal

²⁷ Dominic Barton

²⁸ Hubert Joly

²⁹ Best Buy

در بانک، شرکت را از یک بانک منطقه‌ای به بانکی در اندازه‌های ملی تبدیل کرد (با خرید و ادغام چهار بانک دولتی بحران‌زده)، سپس آن را از بانک خرده‌فروشی به بانک پیشرو در حوزه‌های سرمایه‌گذاری و شرکتی ارتقا داد و در مراحل بعدی، توسعه در آمریکای لاتین و دیجیتال‌سازی بانک را دنبال کرد.

در سومین مرحله، ستوبال با اجرای یک مدل عملیاتی چابک، کاهش شدید هزینه‌های سربار، افزایش بهره‌وری، بازنگری کامل فرهنگ عملکرد شرکت، و ادغام با بانک یونی بانکو^{۳۰}، شرکت را دگرگون کرد. در مرحله پایانی، او رشد شرکت در برزیل را هدایت کرد، گسترش بیشتر در آمریکای لاتین را پی گرفت، و سرمایه‌گذاری در دیجیتال‌سازی بانک را اولویت داد. در حالی که مدیران عامل باید منحنی S بعدی را به‌وضوح تعریف کنند، نباید آن را صرفاً به سازمان دیکته کرده و انتظار اجرای آن را داشته باشند. رهبران بزرگ، چه آگاهانه و چه غریزی، می‌دانند که باید دیگران را نیز در شکل‌گیری این برنامه مشارکت دهند.

این درس به شکلی قدرتمند در یکی از آزمایش‌های اجتماعی دنیل کانمن نشان داده شده است. در این آزمایش، نیمی از شرکت‌کنندگان به‌طور تصادفی یک بلیت بخت‌آزمایی شماره‌دار دریافت کردند. به نیم دیگر یک بلیت سفید و یک خودکار داده شد تا شماره دلخواه خود را روی آن بنویسند. درست قبل از قرعه‌کشی، پژوهشگران به همه پیشنهاد دادند که بلیت خود را بفروشند. هدف آن‌ها این بود که ببینند برای بازخرید بلیت‌هایی که شرکت‌کنندگان خودشان شماره آن را نوشته بودند، در مقایسه با بلیت‌هایی که به‌طور تصادفی داده شد چه مبلغی باید پرداخت شود.

از نظر منطقی، انتظار می‌رود تفاوتی در ارزش بلیت‌ها نباشد، چون بخت‌آزمایی کاملاً شانسی است و همه شماره‌ها احتمال برنده شدن یکسانی دارند. اما پاسخ، به شکلی قابل پیش‌بینی، غیرمنطقی بود. فارغ از ملیت، گروه سنی یا اندازه جایزه، افرادی که خودشان شماره روی بلیت نوشته بودند، دست‌کم پنج برابر بیش از دیگران برای فروش بلیتشان درخواست پول می‌کردند. این آزمایش، حقیقتی مهم را درباره طبیعت انسانی آشکار می‌کند. به گفته‌ی بیل جورج^{۳۱}، مدیرعامل سابق مدترونیک^{۳۲} "مردم از چیزی حمایت می‌کنند که خودشان در خلق آن نقش داشته‌اند." این موضوع به روان‌شناسی عمیق ما در خصوص نیاز به کنترل برمی‌گردد، که ریشه در غریزه بقا دارد.

استفاده از اثر «بلیت بخت‌آزمایی» زمان‌بر است، اما بازدهی بالایی دارد. هربرت هاینر^{۳۳}، مدیرعامل سابق آدیداس، از رویکرد مشارکتی برای تعریف آخرین منحنی S شرکت استفاده کرد. او می‌گوید: "پنج ماه طول کشید، اما این فرآیند روحیه فوق‌العاده‌ای آزاد کرد، و ایده‌ها و خلاقیت‌های جدیدی به بار آورد." تقریباً تمام مدیران عامل موفق که با آن‌ها مصاحبه شد، به‌جای رویکرد «دستور و اطاعت»، رویکرد مشارکتی را برای تعریف منحنی S بعدی اتخاذ کرده‌اند.

³⁰ Unibanco

³¹ Bill George

³² Medtronic

³³ Herbert Hainer

به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۵، موریس لوی^{۳۴}، مدیرعامل شرکت چندملیتی تبلیغات و روابط عمومی پابلیسیس^{۳۵}، دریافت که استراتژی رشد از طریق تملک، کارایی خود را از دست داده است. زمان آن رسیده بود که منحنی S جدیدی تعریف شود. با وجود اینکه دید روشنی از اقدامات مورد نیاز داشت از اثر بلیت بخت آزمایی بهره گرفت: او تیم اجرایی خود و همچنین ۳۰۰ مدیر ارشد و ۵۰ مدیر تازه ارتقا یافته زیر ۳۰ سال را در یک فرآیند چندماهه مشارکت داد تا دیدگاه اولیه او را بررسی، اصلاح و به مالکیت خود درآورند. مدیران به گروه‌های کوچکتر تقسیم شدند تا ایده‌های آینده‌ی پابلیسیس را ترکیب و اولویت‌بندی کنند. در نهایت، منحنی جدیدی با عنوان "قدرت یک"^{۳۶} شکل گرفت که تمرکز آن بر ارائه خدمات از طریق تیم‌های مختلف بود.

مدیران عامل بزرگ همچنین می‌دانند که خلق منحنی S بعدی فقط درباره تعریف استراتژی نیست. پیشبرد تغییر، مستلزم استفاده از تمام اهرم‌های داخلی و خارجی موجود است، از جمله تغییر سبک رهبری خودشان. هوبرت جولی، مدیرعامل سابق بست بای، می‌گوید: "در مرحله‌ی بازسازی شرکت، مدیرعامل باید رویکردی بسیار قاطع و دستوری داشته باشد تا تغییرات لازم را هدایت کند. البته به آن معنا نیست که مدیرعامل همه کارها را خودش انجام دهد، اما نقش من این بود که فرآیند را هدایت کنم و بسیاری از تصمیمات را خودم بگیرم. در مرحله بعدی، ما انضباط را کنار نگذاشتیم، اما من تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر واگذار کردم تا بتوانیم ریسک‌پذیرتر باشیم و پتانسیل خود را آزاد کنیم. برای تقویت این رویکرد، به تمام مدیران در بست بای، کارتهایی با عنوان "بلیت خروج از زندان" دادیم. این کار پیامی نمادین داشت: اگر به دلایلی درست، شکست بخورید، اشکالی ندارد؛ می‌توانید یکی از این کارتها را استفاده کنید."

آینده‌نگری و تاب آوری سازمان

چهار سال پس از آغاز دوره‌ی مدیریت دنیس مویلنبورگ^{۳۷} به عنوان مدیرعامل سابق بوئینگ، او در سال ۲۰۱۸ به عنوان «شخصیت سال مجله اویشن ویک»^{۳۸} انتخاب شد. تنها یازده ماه بعد، هیئت‌مدیره از او خواست که به دنبال بحران هواپیمای ۷۳۷ مکس، کناره‌گیری کند. سه سال و نیم پس از آن که تونی هی‌وارد^{۳۹} به عنوان مدیرعامل شرکت بی پی^{۴۰} منصوب شد، او پس از فاجعه نشت نفت در سکوی نفتی از سمت خود استعفا داد. متأسفانه، روایت «از ستایش تا استعفا» برای مدیران عامل، داستانی است بیش از حد تکرار شونده.

³⁴ Maurice Lévy

³⁵ Publicis

³⁶ The power of one

³⁷ Dennis Muilenburg

³⁸ Aviation Week

³⁹ Tony Hayward

⁴⁰ BP

وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود، تصور یک بحران وجودی سخت است. اما فارغ از اینکه شرکت چقدر خوب اداره می‌شود، برای حتی بهترین مدیران عامل، سؤال این نیست که آیا باید از دل بحران عبور کنند، بلکه چه زمانی باید این کار را انجام دهند مهم است. برای نمونه، از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۷، تیت‌رهایی که واژه‌ی "بحران" را همراه با نام ۱۰۰ شرکت بزرگ لیست ۲۰۰ شرکت برتر مجله فوربس^{۴۱} ذکر کرده‌اند، ۸۰ درصد بیش از دهه قبل بودند.

بحران می‌تواند از هر جایی بروز کند. ممکن است به دلیل پوشش رسانه‌ای گسترده درباره زخمی شدن یک مسافر باشد که از پروازی شلوغ بیرون کشیده شده است، مانند تجربه‌ی اسکار مونوز^{۴۲}، مدیرعامل وقت یونایتد ایرلاینز^{۴۳} یا به خاطر یک حمله‌ی سایبری گسترده رخ دهد مانند آنچه ریچارد اسمیت^{۴۴}، مدیرعامل پیشین ایکوفاکس^{۴۵} با آن روبه‌رو شد. این بحران‌ها می‌توانند ناشی از مسائل ایمنی پرهزینه، مشکلات اخلاقی، تلاش برای تصاحب خصمانه شرکت یا دیگر عوامل باشند و فهرست آن‌ها پایان ندارد. اما همه بحران‌ها به خود شرکت محدود نمی‌شوند. رویدادهای کلان اقتصادی، بیماری‌های اپیدمیک، درگیری‌های بین‌المللی، بلایای طبیعی، ناآرامی‌های اجتماعی، حملات تروریستی و بسیاری عوامل خارجی دیگر، همگی می‌توانند شرایط بحرانی برای مدیران عامل ایجاد کنند. یک بحران می‌تواند پایانی بر دوره‌ای موفق باشد یا می‌تواند به فرصتی برای صعود به سطوح بالاتر عملکرد، پس از بحران تبدیل شود.

مدیرانی که در این زمینه موفق‌اند، این حقیقت را می‌پذیرند که بهترین زمان برای آمادگی در برابر بحران، روز وقوع آن نیست. پس به‌طور منظم شرکت خود را تحت آزمایش‌های فشار و بحران می‌گذارند. مارژوری یانگ^{۴۶}، رئیس شرکت تولید پوشاک اسکوتل^{۴۷} در هنگ‌کنگ، مثال خوبی می‌زند: "وقتی دچار بحران می‌شوید، مثل قایق‌بادبانی هستید که وارد طوفان می‌شود. باید قایق را قبل از طوفان آماده کرده باشید. چون وقتی در دریا هستید، دیگر نمی‌توانید از خدمه انتظار داشته باشید در لحظه بدانند چه کاری باید انجام دهند."

کن فریزر^{۴۸}، مدیرعامل سابق مرک^{۴۹}، می‌گوید: "ما تمرین‌های شبیه‌سازی بحران برای ریسک‌های حیاتی مثل آسیب دیدن بیماران در آزمایش‌های بالینی یا استفاده از داروهای تقلبی انجام می‌دادیم. در زمان حمله سایبری، تیمی آماده‌ی اقدام فوری بود و حتی لحظه‌ای را نیز از دست ندادیم."

⁴¹ Forbes' Global

⁴² Oscar Munoz

⁴³ United Airlines

⁴⁴ Richard Smith

⁴⁵ Equifax

⁴⁶ Marjorie Yang

⁴⁷ Esquel

⁴⁸ Ken Frazier

⁴⁹ Merck

در شرکت نتفلیکس، رید هستینگز⁵⁰ تمرینی بر اساس این سناریو مطرح می‌شود: "ده سال گذشته و نتفلیکس شکست خورده است. دلایل مختلف این شکست را بررسی و برای هرکدام احتمال وقوع تعیین کنید." او و تیمش این دلایل را تحلیل و در برخی موارد درباره اقدامات پیشگیرانه نیز بحث می‌کنند. او می‌گوید: "گاهی همین تعریف کردن ریسک‌هایی که با آن روبه‌رو هستیم، باعث می‌شود افراد، رفتارشان را هوشمندانه تنظیم کنند تا شرکت تاب‌آورتر شود."

یک راهنمای مدیریت بحران خوب، شامل مواردی چون پروتکل‌های رهبری، نحوه‌ی پیکربندی اتاق فرمان، برنامه‌های عملیاتی و رویکردهای ارتباطی هنگام بروز بحران است. همچنین، این راهنما باید شاخص‌های پیش‌نگر برای تشخیص زودهنگام تهدیدها را مشخص کند. به گفته‌ی پاول از شرکت جنرال میلز: "یکی از رازهای مدیریت بحران این است که بدان واقعاً با بحران روبه‌رو شده‌ای یا نه. بحران‌ها همیشه به‌وضوح همه‌گیری کرونا نیستند. یک بحران ممکن است از سوی استارت‌آپی متعهد با هزار کاربر وفادار شکل بگیرد. باید حواست به آن‌ها باشد، و واکنش سریع نشان دهی؛ وگرنه حتی نمی‌دانی که بحران از راه رسیده است."

فراتر از ارزیابی چالش‌های تجاری، روابط با ذی‌نفعان نیز باید تحت آزمون فشار قرار گیرند. به گفته‌ی مری بارا⁵¹، مدیرعامل جنرال موتورز: "روابط با سهام‌داران ما- دولت‌ها، نمایندگی‌ها، تأمین‌کنندگان، اتحادیه‌ها و جوامع- فقط یک کار خوب برای انجام نیست. این بخشی از مدیریت درست شرکت است."

نکته کلیدی این است که با این گروه‌ها در طول زمان، حسن نیت ایجاد شده باشد، به‌طوری‌که اگر بحرانی رخ دهد، ابتدا بی‌گناه فرض شوید، نه متهم. این دقیقاً همان چیزی بود که برای ریچارد دیویس⁵²، مدیرعامل سابق یو اس بانکورپ⁵³ در مینیاپولیس رخ داد، وقتی که بانک او در میانه‌ی بحران مالی ۲۰۰۸ گرفتار شد. با توجه به اعتماد و اعتبار پیشینی که ساخته بود، به گزارش مجله تجارت شهرهای دوقلو⁵⁴ چشم بازارها، صنعت و کنگره به سمت مینیاپولیس و ریچارد دیویس به‌عنوان نمونه‌ای معتبر از یک سازمان مالی شایسته اعتماد چرخید. "دیویس برای ریاست بر میزگرد خدمات مالی⁵⁵ انتخاب شد و با رهبران آمریکا برای یافتن راه‌حلی جهت بازسازی صنعت، همکاری کرد. این سطح از مشارکت به حدی بود که دیویس به عنوان "بانکدار سال ۲۰۱۰" توسط مجله آمریکن بانکر⁵⁶ معرفی شد.

آینده‌نگری همچنین به معنای ساختن ظرفیت سازمانی در تیم استعدادها خواهد بود- با اختصاص وقت و انرژی واقعی به آموزش، حفظ کارکنان، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی برای نقش‌هایی که بیشترین ارزش را خلق می‌کنند- و مهم‌ترین آن، نقش مدیرعامل است. به گفته اسمیت اینتویت:

⁵⁰ Reed Hastings

⁵¹ Mary Barra

⁵² Richard Davis

⁵³ U.S. Bancorp

⁵⁴ Twin Cities Business

⁵⁵ Financial Services Roundtable

⁵⁶ American Banker

"اجازه ندهید برنامه‌ریزی جانشینی، بی‌خبر از راه برسد. تربیت جانشین زمان‌بر است، و برند شما به همان اندازه به آنچه دو یا سه سال پس از رفتن رخ می‌دهد وابسته است که به زمانی که در مقام مدیرعامل بودید." انجام این کار، شما را مدیرعاملی بهتر هم می‌سازد. به گفته‌ی آجای بانگا، مدیرعامل سابق مسترکارت⁵⁷ "بزرگ‌ترین توصیه‌ام به مدیران عامل این است که زود شروع کنند؛ ببینند چه ویژگی‌هایی قرار است جانشین موفق بعدی داشته باشد. از صحبت با هیئت‌مدیره نترسید. بازخوردشان را بگیرید. این خودش نوعی ارزیابی عملکرد شماست."

در سال‌های میانی دوره‌ی مدیریت، باید به فکر آینده‌نگری نسبت به خودتان هم باشید. اغلب مدیران عامل در آغاز مسئولیت، با تمام توان و وقت کار می‌کنند تا شروعی قوی داشته باشند. معمولاً این ذهنیت وجود دارد که: "اجازه می‌دهم برای مدتی، حجم کاری‌ام غیرقابل‌تحمل باشد تا قوی شروع کنم." اما در عمل، این عادت‌های ناپایدار می‌توانند تبدیل به سبک زندگی شوند و بدون کنترل تا میانه‌ی دوره ادامه یابند. در این صورت به یک بحران شخصی منجر خواهند شد، چه از نظر سلامت روان یا جسم و چه روابط خانوادگی.

کن فریز مدیر عامل مرک می‌گوید: "راستش را بخواهید، این کار خسته‌کننده بود . . . انرژی‌ام شروع به کاهش کرد. ورزش مهم است. خانواده مهم است. همه این‌ها راه‌هایی برای بازیابی انرژی هستند." حتی اگر در سال‌های میانی با بحران شخصی مواجه نشوید، به راحتی ممکن است شرایطی ایجاد کنید که پس از ترک شغل دچار آن شوید. همان‌طور که ریچارد دیویس می‌گوید: "وقتی دیگر کسی به جوک‌های تو نمی‌خندد و دیگر با تو تماس نمی‌گیرد."

آلن بجانی⁵⁸، مدیرعامل سابق شرکت خرده‌فروشی در دبی، ذهنیتی دارد که او را فروتن نگه می‌دارد: "اسم مدیر در عنوان شغلیات فقط یعنی یک کارمند هستی که تصادفی در پشت آن صندلی نشسته‌ای." همین نوع دیدگاه است که باعث می‌شود بهترین مدیران عامل نسبت به هم‌تایان خود در سال‌های میانی، با توازن بیشتری به علایق شخصی خارج از کار بپردازند.

⁵⁷ Mastercard

⁵⁸ Alain Bejjani

