

یک گام به پیش

تبدیل شدن به نامزدی با پتانسیل بالا برای مدیرعاملی^۱

راه رسیدن به مقام مدیرعاملی، حتی برای مجرب‌ترین رهبران نیز صعودی دشوار است.

چهار عامل کلیدی برای موفقیت در این مسیر

"این کوه نیست که ما آن را فتح می‌کنیم، بلکه خودمان هستیم."
ادموند هیلاری

بلندترین قله جهان، اورست است که با شکوهی خیره‌کننده، نزدیک به ۳۰ هزار پا بالاتر از سطح دریا قرار دارد. بسیاری از کوهنوردان سال‌ها صرف کسب تجربه، مهارت، آمادگی جسمانی و استقامت ذهنی لازم برای صعود به این قله می‌کنند، با این حال تنها تعداد کمی موفق به رسیدن به قله می‌شوند. از زمانی که ادموند هیلاری^۲ و تنزینگ نورگی^۳ در سال ۱۹۵۳ برای نخستین بار به این قله رسیدند، تنها ۵۰۰۰ نفر توانسته‌اند راه آن‌ها را دنبال کنند.

چالش‌های این صعود هرچه به قله نزدیک‌تر می‌شویم بیشتر خواهد شد. مسیر منتهی به قله که از آخرین کمپ آغاز می‌شود، "منطقه مرگ" نام دارد؛ جایی که هوای رقیق و شرایط جوی سهمگین منجر به گیجی، توهم و مشکلات جدی جسمی می‌شوند. اما برای تعداد معدودی که از این مسیر می‌گذرند، لحظه‌ای جادویی در انتظار است، لحظه‌ای که دیگر هیچ پله‌ای برای بالا رفتن وجود ندارد و فرد، به معنای واقعی کلمه، بر فراز جهان ایستاده است.

از دهه ۱۹۵۰ تاکنون، افراد کمتری موفق به هدایت شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰^۴ شده‌اند تا کسانی که توانسته‌اند به قله اورست برسند. زمانی که مری بارا^۵ به عنوان یک کارآموز مهندسی ۱۸ ساله به جنرال موتورز پیوست، احتمال آنکه روزی بر صندلی مدیرعاملی بنشیند کمتر از یک در ۷۵۰ هزار بود (تعداد

^۱ Stepping up: Becoming a high-potential CEO candidate by Carolyn Dewar, Scott Keller, Vik Malhotra, and Kurt Strovink

^۲ Edmund Hillary

^۳ Tenzing Norgay

^۴ Fortune 500

^۵ Mary Barra

کارکنان جنرال موتورز در آن زمان) و احتمال اینکه مورد اصابت صاعقه قرار گیرد بیشتر بود! اما امروز، او بیش از ۹ سال است نخستین زنی است که رهبری یکی از خودروسازان بزرگ آمریکایی را بر عهده دارد.

مسیر مری بارا به قله، مانند اکثر مدیران عامل فورچون ۵۰۰ شامل یادگیری مداوم و موفقیت در مجموعه‌ای از نقش‌های مدیریتی فزاینده بوده است. در طول دوران حرفه‌ای خود، او ویژگی‌های مهم رهبری مانند تفکر استراتژیک، ایجاد ارتباطات، ریسک‌پذیری، اصالت، فروتنی، عینیت‌گرایی، تاب‌آوری، استقامت و تصمیم‌گیری قاطع را پرورش داد. با این حال، چند سال پیش از دستیابی به پست مدیرعاملی، ناگهان از مسیرش منحرف شد؛ او به‌طور غیرمنتظره‌ای به حوزه منابع انسانی منتقل شد، نقشی که معمولاً پایان مسیر حرفه‌ای زنان با استعداد تلقی می‌شود.

همان‌طور که بارا تجربه کرد، هر رهبری که تنها دو یا سه سال با سمت مدیرعاملی فاصله دارد، با مرحله نهایی صعودی مواجه می‌شود که به اندازه فتح اورست، چالش‌برانگیز است. در این مسیر برخی از مدیران حذف می‌شوند، برخی دیگر به تیم رهبری ارشد می‌پیوندند اما درمی‌یابند که تمایلی به گام‌های بالاتر ندارند، برخی نیز دچار سردرگمی می‌شوند، تعادل خود را از دست می‌دهند و سقوط می‌کنند. برای بعضی، عوامل بیرونی، مسیرشان به سمت مدیرعاملی- حداقل در شرکت فعلی‌شان- را قطع می‌کند. همان‌طور که برد اسمیت^۶، مدیرعامل پیشین اینتویت^۷ بیان می‌کند: "وقتی من کناره‌گیری کردم، شرایط به‌گونه‌ای بود که ساسان گودرزی مناسب‌ترین گزینه برای فصل بعدی شرکت بود. سه نامزد دیگر نیز برای مدیرعاملی آماده بودند، البته در محیطی متفاوت، و هر سه آن‌ها بعدها رهبری شرکت‌های دیگری را بر عهده گرفتند."

اگرچه هیچ تضمینی برای موفقیت وجود ندارد، اما اگر یک مدیر ارشد هستید که به پست مدیرعاملی علاقه‌مندید، رعایت توصیه‌های زیر احتمال موفقیت شما را به شکل قابل‌توجهی افزایش می‌دهد:

- انگیزه‌ها و انتظارات خود را عمیقاً بررسی کنید.
- دیدگاه خود را ارتقا داده و در عین حال به نتایج ملموس برسید.
- با فروتنی، توانمندی‌های خود را تکمیل کنید.
- فرآیند انتخاب مدیرعامل را درک کنید و بهترین نسخه خود را ارائه دهید.

انگیزه‌ها و انتظارات خود را عمیقاً بررسی کنید

"اورست مربوط به قله‌نوردی، افزودن بر اعتبار فردی، یا غلبه بر طبیعت یا انسان‌های دیگر نیست،" کوهنوردان باتجربه در راهنمای صعود به اورست چنین گفته و به کسانی که با این انگیزه‌ها کوه را صعود می‌کنند، هشدار می‌دهند: "شما اسیر قضاوت دیگران خواهید شد، در تلاش برای اثبات ارزش خود بدون مسیر واضح و روشن صعود خواهید کرد و اگر به قله نرسیدید، احساس شکست عظیمی خواهید داشت"

^۶ Brad Smith

^۷ Intuit

و اگر هم موفق شدید به خانه بازمی‌گردید و پیروزی‌تان را جشن می‌گیرید. اما زمانی که توجه‌ها به سمت فاتح دیگری می‌رود، احساس پوچی خواهید کرد."

مایکل فیشر^۸، مدیرعامل پیشین مرکز پزشکی کودکان سینسیناتی نیز همین نکته را درباره رهبری سازمان‌ها بیان می‌کند: "اگر دلیل اصلی شما برای تمایل به عنوان مدیرعامل، غرور شخصی است، این انگیزه در طول زمان پایدار نخواهد بود."

موضوع	انگیزه ناپایدار	انگیزه پایدار
چرامی‌خواهم مدیرعامل شوم؟	این گام بعدی است و قدرت، پول و احترام بیشتری به همراه دارد.	من یک دیدگاه هیجان‌انگیز برای تأثیری که شرکت و من می‌توانیم با هم داشته باشیم، دارم.
انتخاب شدن به عنوان مدیرعامل چه معنایی دارد؟	من خودم را ثابت کرده‌ام و به هدف نهایی رسیده‌ام.	خدمت به عنوان مدیرعامل برای فصل بعدی شرکت یک امتیاز است.
انتخاب نشدن به عنوان مدیرعامل چه معنایی دارد؟	من مسابقه را باختم، مناسب مدیرعاملی نیستم و دیگران را ناامید کرده‌ام.	من در حال تبدیل شدن به بهترین کسی هستم که می‌توانم باشم، حتی اگر این جای مناسب من نباشد.
چگونه به عنوان مدیرعامل ارزش افزوده ایجاد خواهم کرد؟	من مشکلات دشواری را حل خواهم کرد که فرد دیگری نمی‌تواند.	من سؤالات دشواری را خواهم پرسید که پتانسیل کامل دیگران را آزاد می‌کند.
به عنوان مدیرعامل چه احساسی خواهم داشت	احساس خواهم کرد که مرکز توجه هستم و افرادی در اطرافم برای کمک وجود دارند.	به دلیل موقعیت برتر و نیاز به بی‌طرفی، احساس تنهایی خواهم کرد.
به عنوان مدیرعامل چگونه عمل خواهم کرد	من رئیس خواهم بود و می‌توانم هر طور که می‌خواهم آنجا را اداره کنم.	من پاسخگوی تمام ذینفعان خواهم بود و در قبال همه چیز مسئول خواهم بود.

⁸ Michael Fisher

این جدول، زیر مجموعه‌ای کوتاه از انگیزه‌ها و انتظارات را نشان می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان محک مناسبی برای بررسی آمادگی شما در ایفای این نقش کلیدی عمل کند.

اگر ذهنیت شما نسبت به این موضوعات بیشتر با ستون "ناپایدار" همسو است، احتمال کمی وجود دارد که شغل مدیرعاملی، ارزش این میزان تلاش را داشته باشد. رضایت ناشی از غرور و پرستیژ این سمت، خیلی زود تحت الشعاع فشارها و انتظارات فزاینده قرار می‌گیرد. شما مجبور خواهید بود مسئولیت گسترده تر و با شدت بیشتری را نسبت به هر نقش دیگری که پیش‌تر داشته‌اید به دوش گیرید: تعیین مسیر استراتژیک، هم‌راستا کردن سازمان، بسیج رهبران، تعامل با هیئت‌مدیره، برقراری ارتباط با سهام داران و مدیریت بهره‌وری شخصی خود.

نیکلاس بلوم^۹، استاد اقتصاد دانشگاه استنفورد که حرفه‌اش را صرف پژوهش درباره مدیران عامل کرده، واقعیتی ناخوشایند را توصیف می‌کند: "صادقانه بگویم، این شغل افتضاح است. من هرگز نمی‌خواهم چنین کاری داشته باشم. مدیرعاملی یک شرکت بزرگ یعنی هفته‌ای صد ساعت کار. این شغل زندگی‌تان را می‌بلعد. آخر هفته‌تان را از بین می‌برد. فشار روانی بسیار زیادی دارد. البته مزایای زیادی هم خواهد داشت، اما همه چیزتان را درگیر می‌کند."

برای تأکید بیشتر، ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، این سمت را "۷/۲۴" توصیف می‌کند. مربی او، بیل کمپبل^{۱۰} که سه بار مدیرعامل بوده و مربی تأثیرگذاری برای رهبران صنعت فناوری است همیشه به او یادآوری می‌کرد:

"هیچ‌کس تاکنون نتوانسته بیش از این شغل کار کند. این شغل همیشه از خودت بزرگ‌تر است."

بسیاری از مدیران عامل به‌طور پنهانی معتقدند که «بهترین شغل دنیا» درواقع همان سمتی است که درست زیر مدیرعاملی قرار دارد جایی که نورافکن‌ها کمتر است، اما فرصت‌ها برای ایجاد تغییر واقعی بسیار و پاداش‌ها نیز چشمگیرند. بدون داشتن انگیزه و انتظارات صحیح، نه‌تنها تلاش مورد نیاز برای موفقیت در این جایگاه از منافع شخصی فراتر نخواهد رفت، بلکه احتمال شکست نیز افزایش می‌یابد. به‌گفته مایکل فیشر:

"اگر انگیزه اصلی‌تان، علاقه عمیق و دغدغه واقعی نسبت به سازمانی که افتخار رهبری‌اش را دارید و نسبت به ذی‌نفعانش نباشد، در زمان دشواری از پس مسئولیت برنمی‌آیید."

به همین دلیل، به هر مدیری که در آستانه این "صعود نهایی" است توصیه می‌شود پیش از تصمیم آخر، صادقانه در خود کاوش کند. اگر فقط به‌خاطر نفسانیات شخصی به این سمت علاقه‌مندید، یا صرفاً نوعی وظیفه احساس می‌کنید، باید بدانید قله، جایی خصمانه و خشن خواهد بود که در هنگام بحران، کسی برای نجات شما نخواهد آمد. اما اگر انگیزه‌تان، اشتیاق و چشم‌اندازی برای کمک به دیگران برای

^۹ Nicholas Bloom

^{۱۰} Bill Campbell

صعود سریع‌تر و بالاتر و تحقق موفقیت‌های جمعی است به احتمال زیاد سفری بسیار پربار در پیش خواهید داشت. کنت چنالت^{۱۱}، مدیرعامل سابق آمریکن اکسپرس^{۱۲} این ذهنیت موفق را چنین خلاصه می‌کند: "اگر می‌خواهید رهبری کنید، باید متعهد به خدمت باشید."

هم چنین، هنگام بررسی انگیزه‌ها و انتظاراتان، فراموش نکنید تأثیری که این نقش بر اعضای خانواده‌تان خواهد گذاشت را نیز در نظر بگیرید. گرگ کیس^{۱۳}، مدیرعامل شرکت آون^{۱۴}، اذعان می‌کند: "نسبت به آنچه فکر می‌کنید این نقش، تأثیر بسیار بیشتری بر خانواده‌تان دارد." کن پاول^{۱۵}، مدیرعامل سابق جنرال میلز^{۱۶}، توضیح می‌دهد: "شما در روزنامه هستید؛ فیش حقوقتان منتشر می‌شود یا وقتی اشتباهی می‌کنید درباره‌اش می‌نویسند. چنین موضوعی می‌تواند برای فرزندان شما سخت باشد. این قسمت ناخوشایند ماجراست." توصیه ساده او به مدیران بلندپرواز چنین است: "اگر شریک زندگی دارید، باید با او صحبت کنید. در مورد من و همسرم، با هم توافق کردیم که این بخشی از جنبه‌های مثبت و منفی ماجراست." درواقع، تقریباً همه مدیران عامل موفق، اذعان کرده‌اند که داشتن همسری که ماهیت این شغل را درک کند و پشتیبان باشد، ضروری است.

دیدگاه خود را ارتقا داده و در عین حال به نتایج ملموس برسید

در سال ۲۰۰۲، اساتید مدرسه کندی هاروارد، رونالد هیفتس و مارتین لینسکی^{۱۷}، استعاراتی تازه را وارد ادبیات مدیریت کردند، مفهوم "ترک زمین بازی و رفتن به سکوی تماشایان." این استعاره، انجام کارهای روزمره (حضور در زمین بازی) را در کنار دور شدن و نگرستن به تصویر کلان شرکت (رفتن به سکو) قرار می‌دهد. موثرترین رهبران به گفته آن‌ها، کسانی هستند که بتوانند هم‌زمان هر دو کار را انجام دهند.

این استعاره به‌ویژه در زمانی که نامزدی‌تان برای سمت مدیرعاملی در حال شکل‌گیری است، بسیار مفید است. در این زمان، لازم است این اقدامات را در ذهن داشته باشید:

- در انجام کار روزانه خود وقفه ایجاد نکنید و نتایج ملموس ارائه دهید.
- به سکوی بالاتری بروید تا شرکت، ذی‌نفعان و آینده را کلان تر ببینید.
- چه در زمین بازی باشید چه در سکو، با جسارت عمل کنید.

زمانی که مری بارا به عنوان مدیر منابع انسانی جنرال موتورز منصوب شد، به‌جای تمرکز بر شغل بعدی، با آغوش باز این نقش را پذیرفت و تعریف تازه‌ای به حوزه‌هایی مانند مدیریت استعداد، توسعه رهبری، جبران خدمات، مراقبت‌های بهداشتی، تحول سازمانی و سایر سیستم‌های نیروی انسانی بخشید. او

¹¹ Kenneth Chenault

¹² American Express

¹³ Greg Case

¹⁴ Aon

¹⁵ Ken Powell

¹⁶ General Mills

¹⁷ Ronald Heifetz and Marty Linsky

توصیه می‌کند: "کاری که امروز انجام می‌دهید را به نحوی اجرا کنید که انگار قرار است تا پایان عمر همان را ادامه دهید. چون در این صورت، روی آن سرمایه‌گذاری کرده، آن را بهبود داده و بهره‌وری ایجاد می‌کنید."

وقتی صحبت از "ایستادن در سکو" به میان می‌آید، سه نوع دیدگاه وجود دارد که باید در خود تقویت کنید.

نخستین دیدگاه، نگاه به آینده صنعت شماس است. ساتیا نادلا از مایکروسافت می‌گوید: "یک مدیرعامل موفق، باید دیدی کاملاً درجه یک نسبت به مسیر حرکت جهان داشته باشد." در واقع همین دیدگاه نادلا بود که به او کمک کرد تا مدیرعامل شود. در آن زمان، باور عمومی این بود که مایکروسافت، رهبری جدید خود را از بیرون شرکت انتخاب خواهد کرد. در فرآیند انتخاب، از نامزدها خواسته شد یادداشتی درباره این بنویسند که شرکت را به کجا خواهند برد و چرا؟ نادلا در یادداشت خود، استراتژی پیشرو در زمینه‌های اجتماعی، موبایل و رایانش ابری را ترسیم کرد که هیئت‌مدیره را متقاعد نمود او را به جای سایر نامزدها انتخاب کنند؛ تصمیمی که در نهایت باعث شد مایکروسافت به یکی از ارزشمندترین شرکت‌های جهان تبدیل شود.

دیدگاه دوم، نگاه گسترده‌تری به سراسر سازمان- فراتر از حوزه مسئولیت شخصی شما- را شامل می‌شود. این نوع نگاه زمانی آسان‌تر می‌شود که در طول دوران حرفه‌ای خود، در بخش‌های مختلف سازمان، چرخش شغلی داشته باشید. اما در مراحل نهایی صعود، تغییر شغل ممکن است ایده‌ی خوبی نباشد. گیل کلی¹⁸، مدیرعامل پیشین بانک وست‌پک¹⁹، می‌گوید: "خیلی از نامزدها را دیده‌ام که دو سال مانده به هدف، اشتباه می‌کنند و وارد نقشی می‌شوند که وقت کافی برای موفقیت در آن ندارند؛ این تبدیل به نسخه‌ای برای فاجعه می‌شود." راه‌های مطمئن‌تر برای گسترش دیدگاه در مراحل نهایی صعود، شامل مشارکت در پروژه‌ها، کمیته‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای در سطح کلان شرکت است، هم چنین سرمایه‌گذاری زمان برای یادگیری حوزه‌های دیگر و اتخاذ دیدگاهی مبتنی بر منافع کلی شرکت در تصمیم‌گیری‌ها حتی اگر به نفع حوزه‌ی شما نباشد.

سومین دیدگاه از سکوی تماشاچیان، نگاهی به منظر ذی‌نفعان دارد. مدیران عامل شرکت‌های بزرگ امروزی باید در زمینه گسترده‌ای از مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی دیدگاهی مشخص داشته باشند. بنابراین باید به احساسات کارکنان، مشتریان و هیئت‌مدیره آگاه بوده و از این احساسات برای شکل دهی به اصول سازمان استفاده کنند. این کار نیاز به زمان و تلاش واقعی دارد تا دیدگاه‌هایی سنجیده، آگاهانه و در سطح سازمانی (نه صرفاً شخصی) در موضوعاتی مانند هوش مصنوعی مسئولانه، نابرابری فزاینده، دوقطبی شدن سیاسی، بی‌ثباتی ژئوپلیتیک، وخامت وضعیت آب‌وهوا و نظایر آن شکل گیرد.

یک خطر که باید هم در سکو و هم در زمین از آن پرهیز کرد، ترس از ریسک است. هیئت‌مدیره‌های هوشمند به خوبی از شواهد قاطع آگاهند شرکت‌هایی که مدیرعامل، جسارت تصمیم‌گیری‌های بزرگ را

¹⁸ Gail Kelly

¹⁹ Westpac Banking

ندارد، احتمالاً از رقبا پیشی نمی‌گیرند. کلی از وست‌پک از یک مثال در بازی کریکت استفاده می‌کند: به عنوان یک نامزد مدیرعاملی، نمی‌توانید فقط از دروازه دفاع کنید و امیدوار باشید که اخراج نشوید. باید جلو بروید و توپ را بزنید. هرگز، هرگز با خودتان نگوئید: کاری که کرده‌ام کافی است.

به عنوان نمونه، ماری بارا در جنرال موتورز یکی از نخستین اقداماتی که در پست منابع انسانی انجام داد، حذف آئین نامه ده صفحه‌ای لباس در شرکت بود که آن را با سه کلمه جایگزین کرد: "لباس مناسب بپوشید". این اقدام بیش از آنکه درباره لباس باشد، نشانه‌ی تمایل او به تغییر فرهنگ سنتی، خشک و پدرسالارانه‌ی صدساله جنرال موتورز و سوق دادن آن به فرهنگی بود که عقاید کارکنان را به رسمیت می‌شناسد و به آن‌ها قدرت می‌دهد. این جسارت باعث شد او در نگاه مدیرعامل و هیئت‌مدیره، به عنوان رهبر مناسبی برای آینده شرکت جلوه کند.

با فروتنی، توانمندی‌های خود را تکمیل کنید

وقتی از مردم آمریکا پرسیده می‌شود، ۸۸ درصد آن‌ها خود را رانندگانی بالاتر از حد متوسط می‌دانند. در توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ۲۵ درصد از دانشجویان خود را در یک درصد برتر می‌دانند. وقتی از زوجها خواسته می‌شود سهم فردی خود را در کارهای خانه تخمین بزنند، مجموع تخمین‌های شان به طور منظم از ۱۰۰ درصد تجاوز می‌کند. این‌ها همه غیرممکن‌های آماری هستند. این مثال‌ها هم چنین نشان می‌دهند که چگونه ما تمایل داریم اقدامات خود را بهتر ببینیم یا وقایع را به گونه‌ای تفسیر کنیم که به نفع ما باشد. به عنوان یک نامزد مدیرعاملی، فروتنی برای شناخت سوگیری ذاتی خودمحورانه و مقابله با آن اهمیت دارد:

- توانمندی‌های خود را به طور عینی در برابر نیازهای شرکت ارزیابی کنید.
- شکاف‌های مهارتی خود را پر کنید و در مسیر، پیشرفت خود را بسنجید.
- از بازی‌های سیاسی در این فرآیند پرهیز کنید.

ارزیابی توانمندی‌ها از درک آنچه شرکت در رهبر بعدی خود نیاز دارد آغاز می‌شود. اسمیت از شرکت اینتویت از استعاره مسابقه اسب‌دوانی استفاده می‌کند: "دلیل این که برندگان تاج سه‌گانه (نوعی مسابقه اسب دوانی) کم اند این است که مسابقه کنتاکی با پریکنس و هر دوی آن‌ها با بلمونت تفاوت دارند. اسب مناسب و مسیر مناسب. اگر شما یک نامزد هستید، ابتدا با صداقت ذهنی از خود بپرسید: شرکت بیش از همه به چه چیزی نیاز دارد؟ و آیا امروز من آن مجموعه مهارتی را دارم؟ برای درک میزان تناسب خود با نیازهای سازمان، توانایی‌های خود را دست‌کم در چهار بُعد بررسی کنید:

- ۱- وسعت تجربه و سوابق شما (مثلاً رهبری تغییرات تحول‌آفرین، مدیریت سود و زیان و نمایندگی شرکت در بیرون).
- ۲- دانش و تخصص (مثلاً درک مالی، رهبری فروش، فناوری، بازارهای هدف و روندهای صنعت).
- ۳- مهارت رهبری (مثلاً تفکر راهبردی، حضور اجرایی، تیم‌سازی و خودآگاهی).
- ۴- میزان قدرت روابط و شهرت شما. دیدگاه ذی‌نفعان داخلی مانند رئیس، همکاران، زیردستان و افراد

تأثیرگذار چیست؟ در مورد ذی‌نفعان خارجی مثل سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، قانون‌گذاران و رهبران اجتماعی چطور؟ نظر اعضای هیئت‌مدیره درباره شما چیست؟

برای شکستن هرگونه جهت‌گیری خودخواهانه (self-serving bias) مهم است که دیدگاه دیگران را جویا شوید. این کار می‌تواند شامل اخذ بازخورد از مربیان، معتمدین، هم‌تایان و دیگران باشد، اما اغلب اوقات بهتر است از شخص دیگری بخواهید این اطلاعات ۳۶۰ درجه را جمع‌آوری کند. این فرد ممکن است یک همکار قابل اعتماد باشد، اما اغلب اوقات یک مربی خارجی است که بازخوردها را جمع‌آوری می‌کند.

مدیرعامل پیشین بست بای^{۲۰}، هوبرت جولی^{۲۱} توضیح می‌دهد که دیدگاهش درباره استفاده از مربیان چگونه تغییر کرد: "سال‌ها پیش، اگر کسی به من می‌گفت اسکات با یک مربی کار می‌کند، احتمالاً می‌پرسیدم اوه، مشکلی برای اسکات پیش آمده یا دچار دردسر شده؟ اما حالا می‌دانم که یک مربی می‌تواند به رهبران موفق کمک کند تا بهتر شوند. تمام ۱۰۰ تنیس‌باز برتر دنیا مربی دارند، صد درصد تیم‌های فوتبال مربی دارند، در واقع از یک تیم مربیگری استفاده می‌کنند. پس چرا نباید مدیران عامل مربی داشته باشند؟"

پس از ارزیابی خود در چهار بُعد کلیدی، وقت آن است که مسیر بهبود را آغاز کنید. این مسیر را می‌توان به عنوان یک سفر یادگیری در نظر گرفت که شامل چرخه‌هایی از اقدام و سپس بازتاب با گروهی نزدیک از مشاوران درباره میزان پیشرفت است. این سفرها معمولاً شامل مربیگری مداوم رهبری، مشارکت در نشست‌ها و میزگردها، بازدید از شرکت‌های دیگر، فهرست‌های مطالعه هدفمند، جلسات توجیهی با کارشناسان و یافتن فرصت‌هایی برای کسب تجربه و ایجاد ارتباطات (برای مثال، تعامل با رسانه‌ها، ارائه به هیئت‌مدیره و نمایندگی شرکت در مجامع خارجی) می‌شود.

قدم گذاشتن در چنین سفری، نیازمند برقراری تعادلی حساس است. باید دیدپذیری خود را افزایش دهید تا افرادی که باید بدانند، آگاه شوند که شما تمایل دارید گام‌نهایی را بردارید، بدون اینکه این‌گونه به نظر برسد که خودنمایی می‌کنید یا در پی جلب توجه هستید. اسمیت از شرکت اینتویت می‌گوید: "بارها دیده‌ام افراد، زمانی که برای رسیدن به شغلی خاص شروع به کمپین می‌کنند، از مسیر منحرف می‌شوند. این سریع‌ترین راه برای ناکام شدن است."

کلی از بانک وست پک کلیده‌ای موفقیت را چنین بیان می‌کند: "وارد بازی‌های سیاسی نشوید. دیگران را تضعیف نکنید. هیچ‌کدام از این‌ها پایان خوبی ندارند. اصیل، شفاف، اهل کار گروهی و حامی فعال همکارانتان باشید، حتی اگر آن‌ها هم نامزد همین نقش هستند." توصیه‌های او تأکیدی است بر اینکه چرا این مقاله را با اهمیت بررسی نیت‌ها و انگیزه‌های درونی آغاز کردیم. اگر این انگیزه‌ها پایدار نباشند، نمی‌توانید با اصالت، مسیر را ادامه دهید. مایکل فیشر این روند را این‌گونه خلاصه می‌کند: "این

²⁰ Best Buy

²¹ Hubert Joly

جاه‌طلبی آرامی است که با فروتنی دنبال می‌شود. شما با یادگیری و رشد روزانه، اعتماد به نفس می‌یابید."

ایجاد تعادل مناسب نه تنها شما را به عنوان نامزد مدیرعاملی در موقعیت خوبی قرار می‌دهد، بلکه برای خود سازمان نیز یک مزیت محسوب خواهد شد. کدام شرکتی است که نخواهد از رهبرانی خدمت‌محور که در سراسر سازمان، ارتباط برقرار می‌کنند و شجاعانه برای منافع کل شرکت تلاش دارند، بهره‌مند شود؟ به‌ویژه اگر آن‌ها همزمان با انجام وظایف اصلی، خودآگاهی‌شان را افزایش دهند، قابلیت‌های جدیدی خلق کنند و روابط پربارتری بیافرینند.

فرآیند انتخاب مدیرعامل را درک کنید و بهترین نسخه خود را ارائه دهید

در مسیر صعود از آخرین اردوگاه تا قله اورست، نقطه‌ای وجود دارد به نام "قله جنوبی" که کوهنورد می‌داند تنها چند ساعت با تحقق رؤیای خود فاصله دارد. اما یک مانع بزرگ در راه است: خط‌الرأس چاقویی^{۲۲}. به گفته کوهنوردان، با دیدن آن نفس‌تان بند می‌آید، شیب زیادی دارد و واقعاً ترسناک به نظر می‌رسد.

زمانی که به طور رسمی برای ورود به فرآیند انتخاب مدیرعامل در نظر گرفته می‌شوید، احتمالاً ترکیبی از هیجان و دلهره را تجربه خواهید کرد. اگرچه هر هیئت‌مدیره‌ای فرآیند منحصر به فرد خود را دارد، اما معمولاً این مراحل طی می‌شود:

۱. انتخاب یک شرکت شکار استعدادها برتر، برای شناسایی بهترین نامزدها
۲. تعریف آنچه شرکت از مدیرعامل آینده خود نیاز دارد
۳. تعیین اینکه چه ذی‌نفعانی و در چه مراحل در فرآیند انتخاب، مشارکت خواهند داشت
۴. انجام جستجوی اولیه برای بررسی و جذب نامزدهای بالقوه از درون و بیرون شرکت، حتی مدیران شایسته‌ای که به دنبال تغییر موقعیت خود نیستند
۵. محدود کردن فهرست از طریق بررسی‌های دقیق (اغلب شامل ارزیابی ۳۶۰ درجه)
۶. برگزاری مصاحبه‌های اولیه جهت محدود سازی فهرست به قوی‌ترین نامزدها (معمولاً شرکت شکار استعدادها این مصاحبه‌ها را انجام می‌دهد)
۷. ایجاد پروفایلی دقیق از نظر روان‌سنجی، شخصیت و شایستگی‌ها که امکان امتیازدهی و مقایسه نامزدها را فراهم می‌کند
۸. برگزاری مرحله نهایی مصاحبه‌ها برای بررسی چشم‌انداز هر نامزد نسبت به شرکت، ویژگی‌های رهبری و تطابق آن‌ها با ویژگی‌های مورد نظر
۹. انجام بررسی‌های بیشتر (بررسی هویت، اعتبار مالی و اطمینان از عدم وجود موارد ردصلاحیت) برای نامزد منتخب با رضایت وی

²² Knife Ridge

۱۰. اطمینان از این که تمامی ذی‌نفعان به شایستگی نامزد منتخب، اطمینان دارند و سپس ارائه پیشنهاد رسمی

خبر خوب این است که اگر توصیه‌هایی را که پیش‌تر گفته شد دنبال کرده باشید، برای بسیاری از پرسش‌های هیئت‌مدیره آماده خواهید بود. می‌توانید به روشنی توضیح دهید که چرا این نقش را می‌خواهید. چشم‌اندازی جسورانه از مسیر آینده شرکت و چگونگی ایجاد ارزش در سراسر سبد فعالیت‌ها دارید. هم چنین آن را به دیدگاهی درباره نیازهای شرکت از مدیرعامل آینده تبدیل کرده‌اید و می‌توانید با دلایل مستند نشان دهید که تجربه، دانش، مهارت‌های رهبری و توانائی در خلق روابط، شما را به گزینه‌ای مناسب تبدیل کرده است.

آماده باشید تا درباره رشد خود در سه تا پنج سال گذشته صحبت کنید و در عین حال به‌طور شفاف و صادقانه درباره نقاط ضعف خود بگویید و این که چگونه باید افرادی را در اطرافتان قرار دهید که در آن زمینه‌ها به شما کمک کنند. هم چنین توضیح دهید که چگونه با رهبری اصیل و کمک به دیگران، در میان همکارانتان، پیروان واقعی ایجاد کرده‌اید.

با این حال، خط‌الرأس چاقویی جایی برای بداهه‌گویی نیست. مایکل فیشر توضیح می‌دهد: "احتمالاً مهم‌ترین مسئولیتی که هیئت‌مدیره بر عهده دارد، انتخاب مدیرعامل است. آن‌ها این موضوع را بسیار جدی می‌گیرند و شما هم باید چنین باشید. آماده شوید؛ آماده شوید؛ آماده شوید." فیشر، که سابقه مدیریت در سه سازمان مختلف را دارد، همواره تلاش می‌کرد تا ارائه‌اش را تمرین کند. او بارها توسط نزدیک‌ترین مشاورانش مورد مصاحبه تمرینی قرار گرفت، و از آن‌ها خواست نقش فردی شکاک را بازی کنند. او سؤالات احتمالی را پیش‌بینی می‌کرد و پاسخ‌هایی دقیق و قانع‌کننده، آماده داشت. تمام مطالب کتبی ارسال شده در فرآیند نیز توسط شخص دومی بازبینی می‌شد. موفقیت‌های فیشر شاهی است بر جمله معروفی که به مربی فوتبال آمریکایی وینس لومباردی^{۲۳} نسبت داده می‌شود:

"اراده برای پیروزی، به‌اندازه اراده جهت آمادگی برای پیروزی اهمیت ندارد."

ما از مدیران اجرایی بسیاری در مسیر رسیدن به قله حمایت کرده‌ایم. با نگاهی به این تجربیات، فهرستی از ۱۰ توصیه نه‌چندان واضح اما بسیار مؤثر را برای آن‌هایی که می‌خواهند در فرآیند رسمی انتخاب مدیرعامل، بهترین عملکرد را داشته باشند، ارائه می‌کنیم. این توصیه‌ها بدون ترتیب خاصی آمده‌اند:

- مشاور جست‌وجوی مدیرعامل (headhunter) سفیر شما نزد کمیته انتخاب است. به او و فرآیندی که تعیین کرده‌اند احترام بگذارید (سعی نکنید دورش بزنید).

²³ Vince Lombardi

- هر تعامل، بخشی از مصاحبه است.
- چه در موقعیت‌های رسمی (مثل ارائه‌ها و مصاحبه‌ها) و چه غیررسمی (مثل شام یا گپ‌های خودمانی)، بهترین نسخه خود را بروز دهید.
- رقباى شما ممکن است از بیرون سازمان بیايند و دیدگاه‌های تازه و جسورانه‌ای داشته باشند. شما نیز باید دیدگاه یک فرد بیرونی داشته باشید، در عین حال روشن توضیح دهید که چرا "درون‌سازمانی بودن" برای شما مزیت دارد.
- داستان خود را برای دیگران به‌روشنی تعریف کنید.
- شما داستان‌تان را می‌دانید، اما آن‌ها نه. این وظیفه شماست که آن را به‌شکلی قابل فهم و مرتبط ارائه دهید.
- هیئت‌مدیره (نه مدیرعامل فعلی) است که مدیرعامل بعدی را انتخاب می‌کند.
- پس علائم مثبت یا منفی از سوی مدیرعامل فعلی را نباید نشانه‌ای قطعی از جایگاه خود در فرآیند انتخاب مدیر عامل بعدی بدانید.
- فقط برای موضوعات کاری آماده نباشید؛ برای سوالات شخصی نیز حاضر باشید.
- مثلاً درباره تجربیات شکل‌دهنده‌ای بگویید که به شما کمک کرده‌اند تاب‌آور شوید.
- با دقت گوش دهید چه چیزی پرسیده می‌شود، هم خود سؤال و هم منظور ضمنی آن. در پاسخ‌ها، به اختصار، شفافیت و ماندگاری توجه داشته باشید.
- فقط به محتوای پاسخ فکر نکنید.
- تصور کنید می‌خواهید مخاطبان، هنگام خروج شما از اتاق، چه احساسی داشته باشند. شیوه ارائه خود را بر این اساس تنظیم کنید.
- مصاحبه‌ها فرآیندی دوطرفه‌اند.
- شما نیز باید سوالاتی بپرسید تا درک کنید مسئولیت‌تان چه خواهد بود و آیا این شغلی هست که واقعاً می‌خواهید.
- مثل دیگر مراحل مسیر، اصالت اهمیت دارد.
- شاید بتوانید در مصاحبه نقش بازی کنید، اما نمی‌توانید در مقام مدیرعامل، مصنوعی رفتار کنید

اگرچه این توصیه‌ها به‌طور خاص برای داوطلبان درون‌سازمانی در نظر گرفته شده‌اند، اما بسیاری از آن‌ها برای کسانی که دنبال فرصت‌های مدیرعاملی خارج از سازمان فعلی خود هستند نیز مفیدند. هم چنین تلاش کرده‌ایم این بینش‌ها را طوری بیان کنیم که صرف‌نظر از جایگاه فعلی فرد، کاربرد داشته باشد. با این حال، توصیه می‌کنیم مدیران برای نقش خاص خود نیز مشاوره‌های تخصصی دریافت کنند. مثلاً اگر شما یک مدیر مالی هستید که برای مدیرعاملی تلاش می‌کنید، باید نشان دهید نگاه‌تان فقط عددی نیست، حاضرید برای مفاهیم بی‌سابقه ریسک کنید و می‌توانید از طریق داستان‌سرایی و نه فقط آمار، دیگران را برانگیزانید.

کوهنوردان باتجربه‌ی اورست گفته‌اند:

"این که به قله برسیم یا نه؛ مهم نیست. قله فقط بخش کوچکی از کوه است. بیشتر زیبایی و شگفتی‌ها در طول مسیر تجربه می‌شود."

صعود به نقش مدیرعامل نیز همین‌گونه است. یادگیری‌هایی که در طول مسیر به دست می‌آید، فوق‌العاده ارزشمند است و به احتمال زیاد، شما را برای فتح قله‌های زیبای دیگر در آینده آماده خواهد کرد، اگر هم چنان آن را دنبال کنید. اگر واقعاً به بلندترین قله قدم بگذارید، تبریک ما را بپذیرید. شما اکنون در جمع معدود "کوهنوردان برتر دنیای کسب‌وکار" قرار دارید. پس نفس عمیق بکشید و برای صعود به ارتفاعات جدید آماده شوید.