

بِسْمِ تَعَالَى

# ناگفته های مدیریت

گرد آورنده : عباس پالیزدار

[Abbas\\_Palizdar@Yahoo.Com](mailto:Abbas_Palizdar@Yahoo.Com)

بسیاری از مدیران عامل از نقش‌های غیرمنتظره و ناآشنا، محدودیت‌های زمانی و اطلاعاتی و روابط مرفه‌ای دگرگون‌شده خود جا می‌خورند و بدلیل وجود اطلاعات ناقص و عدم وجود زمان کافی اغلب در کار خود سردرگم می‌شوند. در این‌جا هفت شگفتی رایج و پیش روی مدیران عامل جدید و راه‌های شناسایی زمان اقدام در برابر آن‌ها آورده شده‌اند و نیاز است تا مدیران سازمانهای کوچک و بزرگ و رهبران این مسائل را آگاه و به آن اشراف داشته باشند تا در کار برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و ارتباطات که وظایف اصلی آنهاست استفاده تا سازمان را از نظر کمییت و کیفیت به نقاط بالاتری از قله بی‌انتهای موفقیت برسانند. /

## ۱. عدم توانایی اداره شرکت :

بسیاری از مدیران قبل از تصدی شغل مدیرعاملی، مسئولیت کسب‌وکاری عمده را بر عهده داشته یا رییس کل عملیات بوده‌اند. آن‌ها در اداره کسب‌وکار و بهره‌گیری از فرصت‌ها برای مدیریت بر کل سازمان مهارت دارند. اما مدیرعامل جدید به سرعت درمی‌یابد، اداره کسب‌وکار تنها بخش کوچکی از این شغل است.

انتصاب شما به مقام مدیرعاملی یکی از غرورانگیزترین لمظه‌های زندگی‌تان است. فکر می‌کنید تا آخر عمر کاری باید این کسب‌وکار را اداره کنید و به‌واقع هم دنبال انجام آن هستید، چند ماه بعد، تقویم شما پر است از قرار ملاقات با تملیلگران مختلف، مصامبه با رسانه‌های گوناگون و جلساتی مختلف با کارشناسان، سایر صاحب‌نظران سازمان و سیاستمداران، که به‌غیر از فودتان هم کسی از مرفش کوتاه نمی‌آید.

نه تنها تمت فشار بیرونی هستید بلکه مبع توقعات داخلی هم زیاد شده است. قبل از آن‌که مدیرعامل شوید، افتخارتان آن بود که از همه وامدها بازدید می‌کنید، کارکنان خود را می‌شناسید و با مشتریان رودرو سخن می‌گویید و کاملاً نبض کسب‌وکار را در دست دارید. اما اکنون هیچ‌یک از این‌کارها را متی در محدوده قبلی خود هم نمی‌توانید انجام دهید، بقیه جاها که جای خود دارند، نمی‌توانید از شر این احساس فلاب شوید که تماس روزانه خود با کارهای روزانه شرکتتان را از دست می‌دهید. گسست امتناب‌ناپذیر از تفصص اصلیتان هم اوضاع را بدتر می‌سازد.

با انباشته‌شدن تقاضاها از مدیرعامل جدید، راحتی و آشنایی او هم با عملیات داخلی به‌شدت رنگ می‌بازد. مبع زیاد و شدت تقاضاهای داخلی بسیاری را شگفت‌زده می‌کند. تقریباً همه مدیران عامل جدید به تکاپوی مدیریت بر اتلاف وقت در جلسات با سهام‌داران، تملیلگرها، اعضای هیات‌مدیره، گروه‌های صنعت، سیاستمداران و سایر ذی‌مقان می‌افتند. مدیرعاملی که از بیرون به‌فدمت گرفته می‌شود تلاش دارد به نموه عمل شرکت جدید خود پی ببرد، اما مدیری که از داخل ارتقا یافته هم تلاش سفتی برای جداسازی خود از عملیات و آموفتن موزه ذی‌مقان داخلی دارد. او ناگزیر به یادگیری ابزارهای جدید مدیریت و ایجاد روابط جدید در عین چهارچوب‌بندی مجدد روابط قدیمی بود.

پس از این‌که مدیرعامل می‌فهمد مضور در جلسات ذی‌مقان تا چه مد دشوار است، متوجه این نکته هم با شگفتی زیاد می‌شود که باید بسیاری از مسئولیت‌هایش را واگذار کند و این مسئله نه فقط شامل عملیات شرکت، بلکه آگاهی از جریان امور هم می‌شود. مدیرعامل نمی‌تواند بر کار همه نظارت کند. بدیهی است هیچ‌کس نمی‌تواند همه جوانب فعالیت‌های یک شرکت را کنترل کند، متی اگر هفته‌ای صد ساعت هم کار کند. ممکن است مدیرعامل جدید در ابتدای کار تمایل زیادی به این‌کار داشته باشد، اما نمی‌تواند بفهمد زیردستانش به‌دنبال چه هستند و چرا بسیاری از مدیران تغییر کرده‌اند. مسلماً در بسیاری از تصمیم‌ها نظیر استفاده، افراج، ارتقا و پردافت مقوق، مدیرعامل جدید

مرف آخر را می‌زند، اما ضرورتاً بسیاری از این تصمیم‌ها در دست کسانی است که به عملیات نزدیک‌تر هستند. در عمل، مدیرعامل اغلب اطلاعات کم‌تری از عملیات به نسبت شغل قبلی خود دارد.

**مقیقت این است که هر چند مدیرعامل مسئول عملیات موفق شرکت است، اما دیگر نمی‌تواند شفاً در تمام تصمیم‌هایی مضمور داشته باشد که برای اداره یک سازمان بزرگ و پیچیده لازم هستند.**

**بیش‌ترین تأثیرگذاری مدیرعامل از ابزار مستقیم به ابزار غیرمستقیم پرفش می‌یابد؛ تبیین و انتقال یک استراتژی روشن و ساده‌فهم؛ نهادینه‌سازی سافت‌وارها و فرایندهای مستقیم برای هدایت، آگاه‌سازی و پاداش‌دهی و ارزش‌گذاری و تنظیم ضرباهنگ سازمان. انتخاب و هدایت تیم مدیریت ارشد برای مشارکت در بار سنگین مسئولیت اداره شرکت هم بسیار اهمیت دارد.**

## ۲. دستور دادن هزینه دارد :

بی‌شک مدیرعامل، قدرتمندترین فرد یک سازمان بمساب می‌آید. با وجود این، هر مدیرعاملی که تلاش کند از این قدرت برای صدور یک‌جانبه دستورها یا رد پیشنهادهای استفاده کند، بهای گزافی خواهد پرداخت. دستور دادن می‌تواند موجب برانگیختن فشم و حالت تدافعی در میان همکاران و زیردستان شود. انتقاد از یک مدیر ارشد می‌تواند علاوه بر خود وی، موجب بی‌انگیزی و از دست دادن رومیه اطرافیان‌ش هم شده و دفالت بیش‌از مد برای شکل‌دادن به یک پیشنهاد نشان می‌دهد برنامه‌ریزی استراتژیک و سایر فرایندهای موجود، نامناسب یا ناکافی هستند.

نباید هیچ پیشنهادی برای تصویب نهایی به دست مدیرعامل برسد، مگر این که وی با اشتیاق آن را تصویب کند. قبل از آن، افراد ذی‌مدفلی باید هر گونه مسئله بمث‌انگیز امتحالی را پیرامون موضوع بررسی و رفع کرده و تنها پیشنهادهای کاملاً مهم را برای پشتیبانی و بازفورد به مدیرعامل عرضه کنند.

**شگفت آن‌که با اعمال قدرت برای دستور دادن، مدیرعامل دقیقاً قدرت واقعی خود را کاهش می‌دهد، انرژی خود و سازمان‌ش را هدر می‌دهد و پیشرفت را کند می‌سازد.**

وقتی مدیرعامل به‌طور مستقیم اعمال قدرت می‌کند، باید بسیار محتاط و مواظب باشد و این‌کار را بدون داشتن برنامه‌ای برای اقدام در ذهن صورت نهد. معمولاً بهترین راه اعمال قدرت، به‌طور غیرمستقیم و از طریق فرایندهای منظم و مساب‌شده است. چنین فرایندهایی در صورت همراه‌شدن با رفتار مناسب مدیرعامل را قادر می‌سازند تصمیم‌هایی موثر و هماهنگ با مقصدی اتفاز کند که می‌خواهد شرکت را به‌سوی آن رهنمون سازد.

یکی از مدیران عامل جدید برای فهم این مسئله بهای گزافی پرداخت. بلافاصله پس از انتصاب، از او فواسته شد برنامه تبلیغات بازاریابی را برای عرضه محصولی جدید تصویب کند. آن برنامه حاصل کار یک‌ساله یک مدیر بفش و تیمش بود. آن‌ها برنامه تبلیغات را تدوین کرده بودند، مواد ترویجی را تدارک دیده بودند، برنامه فروش و توزیع را نوشته بودند و مسئولیت‌های افراد درگیر در برنامه را مشخص کرده بودند. تنها چیزی که مانده بود، تصویب مدیرعامل جدید بود و اغلب مدیران این‌کار را تشریفاتی می‌دیدند.

اما نظر مدیرعامل چیز دیگری بود. او احساس می‌کرد برنامه تبلیغاتی شرکت «بیات» شده و باید سریعاً تمولی در آن صورت داد و این یعنی به‌فدمت گرفتن یک آژانس تبلیغاتی جدید. او برنامه تبلیغاتی را به مال تعلیق درآورد تا یک برنامه جدید تدوین شود و این تصمیمی بود که وی امید داشت نشانه‌ای جدی از تغییرات موردنظرش باشد. اما متوجه نبود با این‌کار علایم قدرتمند دیگری هم صادر می‌کند.

فبر این دستور به سرعت برق و باد پفش شد. به زودی تقویم کاری مدیرعامل با درخواست ملاقات مدیرانی پر شد که به دنبال تصویب برنامه‌های خود بودند. برخی می‌خواستند موافقت با هزینه‌های سرمایه‌ای خود را کسب کنند، برخی به دنبال نیروی انسانی بودند و بعضی هم به دنبال موضوعات پیش‌پا افتاده‌ای مثل میزبانی یک کنفرانس مشتری بودند. آن‌ها اعتماد به فهم خود از توقعات مدیرعامل را از دست داده بودند، لذا می‌خواستند قبل از هر کاری موضوع را با او در میان گذارند. تقویم کاری مدیرعامل برایش در دسترس شده بود و در نهایت، تصمیم‌گیری در سازمان قفل کرد.

برای مدتی او از هزینه زیاد رویکرد بی‌جای خود آگاه نبود. به عنوان کسی که تازه وارد شرکت شده بود، احساس فوبی از مضمون خود در همه بحث‌ها داشت. اکنون وی در مموریت هر گونه اقدامی قرار داشت. او به هر جلسه‌ای به عنوان فرصتی برای بیان جهت‌گیری تازه‌ای که امیدوار به هدایت شرکت در مسیر آن بود، نگاه می‌کرد. اما وقتی به تاثیر اعمال خود پی برد که یکی از مدیران بفش (که مدیرعامل به شدت در کارش دفاالت می‌کرد) با فبر یافتن کاری تازه و قصد ترک شرکت نزدش آمد. مدیرعامل دچار شوک شد. او کسی بود که به جز برنامه تبلیغاتی، تاثیر زیادی بر مدیرعامل به واسطه سایر عناصر برنامه بازاریابی و جامعیت آن گذاشته بود. آن‌چه مدیرعامل غافل از آن بود، تضعیف اعتماد به نفس و اقتدار آن مدیر نزد همکاران و زیردستانش بود. هر چه مدیرعامل تلاش کرد وی را به تغییر عقیده و ادامه همکاری ترغیب کند، فایده‌ای نداشت. او آن‌چنان به عدم اعتماد به نفس دچار بود که عزمش برای رفتن جدی‌تر از این مرفها بود.

مدیرعامل که زنگ فطر برایش به صدا درآمده بود، تمام مدیران ارشدش را برای جلسه هفته بعد فراخواند. طی جلسه، گفت به آن‌ها اعتماد کامل داشته و به هیچ وجه نمی‌خواهد اقتدارشان را تضعیف کند. به صراحت اذعان کرد در تعلیق برنامه بازاریابی عجله کرده است، به‌ویژه چون هنوز استراتژی جدید خود را برای شرکت به‌وضوح بیان نکرده بود. او موزه‌هایی را که در آن‌ها فواستار تمولات استراتژیک بود، مشخص و تاکید کرد این کار در مرحله انجام است و انتظار دارد همه به سهم خود کمک کنند. او موضوعاتی را که می‌خواست با وی مشورت شود و آن‌هایی را که کاملاً به عهده مدیرانش می‌گذاشت، به روشنی تعیین کرد. یک گروه موظف برای بررسی برخی از فرایندهای اساسی شرکت (برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، ارزیابی عمل‌کرد، عرضه محصول جدید، تدوین برنامه بازاریابی و استفدام کارکنان کلیدی) ایجاد کرد تا از اطلاع زودهنگام خود از مسائل مطمئن شود. دست‌آفر، سال بعد را به شدت صرف حصول اطمینان از شفافیت پیش‌انداز و دستورکار خود نزد کارکنان و به‌ویژه تیم مدیریت ارشد کرد. (ما از این مسئله بدان علت اطلاع داریم که وی نیز هم‌چون سایر شرکت‌کنندگان دوره پس از اتمام دوره، ارتباط خود را با ما قطع نکرد.)

آن مدیرعامل نتیجه گرفت اعمال قدرت یک‌جانبه در مورد تصمیمی دقیق که از صافی‌های مختلف سازمانی عبور کرده است، منطقی و درست نیست. در عمل، از آن پس، شفافص کلیدی برای این مدیرعامل در قضاوت راجع به سلامت فرایندهای مدیریتی شرکت، این بود که تا چه مد مشتاقانه تصمیم اماله‌شده به خود را تایید می‌کند. نیاز به اعمال قدرت نشانه‌ای مکنم از وجود یک نقصان سازمانی گسترده‌تر است. هم‌چنین می‌تواند ناشی از چیزی باشد که اعتراف به آن بسیار دشوار است: ممکن است بیانگر قصور خود مدیرعامل در انتقال اصول استراتژی و عملیات مدنظرش باشد. قطع‌یقین، شرایطی وجود دارد که انجام یک تصمیم استراتژیک مهم (مثل تملکی بزرگ) با فرض فطابودن آن از نظر مدیرعامل، می‌تواند زیان بیش‌تری از صدور دستور داشته باشد. اما همان‌طور که مدیرعامل موردبمٹ اذعان کرد، موضوعاتی از قبیل اصلاح برنامه تبلیغی را می‌شود به تعویق انداخت.

شاید لازم باشد مدیرعامل جدید قدرت‌نمایی کرده و به سازمان نشان دهد چه چیزی از نظر وی پذیرفتنی است . اما دادن دستور مستقیم به ندرت بهترین راه برای انجام این کار است . در عوض ، مدیرعامل باید به دنبال شیوه‌های دفالت دادن مدیران ارشد و افزودن بر سطح توافق بر سر معیارهای تصمیم‌گیری باشد . به‌طور مثال ، در یک جلسه نه‌چندان رسمی خارج از محیط کار ، مدیرعامل می‌تواند اولویت‌ها و دغدغه‌های خود را با تعیین دستور کار نمایان ساخته و در عین حال ، به تیم خود فرصت مشارکت و پذیرش آن‌ها را بدهد . یک مدیرعامل جدید باید مشتاق تقسیم قدرت و اعتماد به دیگران برای اتفاد تصمیم‌های مهم باشد . قدرتمندترین مدیرعامل کسی است که قدرت اطرافیان را بسط دهد .

### ۳. آگاهی از رخدادهای جریان‌های موجود بسیار دشوار است :

متی وقتی هم که مدیرعامل می‌فهمد نمی‌تواند بر همه جوانب شرکت نظارت داشته باشد ، بازهم به‌فط فرض می‌کند می‌تواند همه چیزهایی را که لازم دارد بداند . به‌طور مسلم ، مدیرعامل غرق در اطلاعات است ، اما اطلاعات قابل‌اتکا به‌طرز شگفت‌انگیزی کمیاب هستند . همه اطلاعاتی که به صدر سازمان می‌رسد از صافی عبور می‌کند . این کار بعضی اوقات با نیت فیر و برفی اوقات هم با غرض صورت می‌گیرد . به‌دلیل تغییر روابط ، دریافت اطلاعات مناسب به هنگام انتصاب متی از این هم سفت‌تر است . همکاران و زیردستان سابق (آن‌هایی که فطوفطوب را می‌شناسند و آن‌هایی که واقعاً می‌دانند در سطح سازمان چه اتفاقی می‌افتد) که قبلاً مجرای غیررسمی اطلاعات را تشکیل می‌دادند ، اکنون جبهه می‌گیرند . متی آن‌هایی هم که با مدیرعامل بسیار صمیمی بودند ، اکنون از دادن فبرهای بد واهمه دارند . به‌علاوه ، چون مدیرعامل می‌تواند تاثیر زیادی بر زندگی کاری همه داشته باشد ، افراد اطلاعات دریافتی مدیرعامل را تمریف می‌کنند .

یک مدیرعامل شریک پنجاه و یک سرمایه‌گذار مشترک با عمل‌کرد ضعیف بود . با ادامه عدم تمقق درآمدها و تداوم افزایش هزینه‌ها ، مدیرعامل مذکور تلاش کرد درک بهتری از عمل‌کرد ضعیف از طریق انجام بررسی‌های متعدد با همکاری مدیران اصلی سرمایه‌گذاری مشترک به‌دست آورد . توضیحات آن‌ها در مورد نتایج نارضایت‌بخش جای تعجب نداشت : آن‌ها تقصیر را مستقیماً به گردن شریک سرمایه‌گذاری انداختند . وقتی برایش مشخص شد نمی‌تواند فقط با فواستن اطلاعات از مدیران به واقعیت موجود پی ببرد ، به مدیران ارشد شریک سرمایه‌گذاری رو آورد که به‌طور مستقیم درگیر عملیات سرمایه‌گذاری مشترک نبودند . درک آن‌ها از اوضاع با گفته‌های افراد مدیرعامل فرق داشت . آن‌ها نظرات سازنده‌ای در مورد عملیات سرمایه‌گذاری مشترک ارائه کردند . در آخر ، مدیرعامل فهمید عامل اصلی مشکلات ، نبود شفافیت و درک (از سوی هر دو طرف) درباره اهداف سرمایه‌گذاری مشترک است . در نهایت ، شرکت وی با قبول زیان پای خود را از آن سرمایه‌گذاری بیرون کشید .

با مرور گذشته می‌توان فهمید آن مدیرعامل احساس نکرد تیمش با قصد بد اطلاعات را از او پنهان می‌کند . از یک نظر ، او تصور کرد افرادش یک غریزه طبیعی برای مفاظت از خود به‌ویژه در برابر رهبران‌شان دارند . دیگرانی هم که از جدی‌بودن مسئله اطلاع داشتند ، از ترس افراج توسط مدیرعامل مرفی نزدند . هم‌چنین ، به‌طور طبیعی تشفیص مشکل برای مدیران عملیاتی دشوار بود ، زیرا این مشکلات نه از جزئیات عملیاتی، بلکه از اهداف نامشخص و متعارضی بودند

که سرمایه‌گذاری مشترک بر پایه آن‌ها شکل گرفته بود. برای مدیرعامل، بزرگ‌ترین شگفتی ناگزیر بودن از جست‌وجوی بازفورد بیرونی برای ارزیابی بهتر از اوضاع بود، زیرا کسب تصویری روشن از طریق افراد خودش بسیار دشوار بود. برای یک مدیرعامل، یافتن منابع قابل‌اعتماد اطلاعاتی بدون تضعیف زیردستان مستقیم (که ممکن است تصور کنند دور زده شده‌اند) چالش بسیار ظریفی است. اما محیط غیررسمی موانع ارتباطی را کاهش داده و فرصتی برای شنیدن ایده‌ها و نظرات کارکنان تمام بخش‌ها فراهم می‌سازد و یا از طریق بازدید از واحدهای اجرایی و تشکیل جلسات عمومی به اطلاعات به‌نسب دست‌اولی می‌توان دست یافت.

بسیاری از مدیران عامل تازه‌کار بر اهمیت تداوم کسب اطلاعات از اعماق سازمان (از کارکنان اجرایی) علی‌رغم دلفوری مدیران میانی از این رویکرد تاکید داشتند. به‌طور مثال، مدیرعامل یک شرکت تکنولوژی پیشرفته بدون توجه به سلسله‌مراتب به کارکنان پندین لایه پایین‌تر مراجعه کرده و با پرسش مستقیم از افراد دخیل در مورد پیشرفت کار، به تعیین وضعیت پروژه‌های فنی می‌پرداخت. او به مدیران ارشد ناظر بر پروژه‌ها نمی‌گفت این بازدیدهای غیرمترقبه را برای ارزیابی اوضاع صورت می‌دهد و هر گونه ترغیب از سوی مدیران ارشد برای اجتناب از تماس مستقیم با زیردستان آن‌ها را علامتی هشداردهنده می‌دانست البته این نوع تماس‌ها وقتی کارساز است که به‌طور منظم صورت گیرند و «هاذهای بزرگ» تلقی نشوند و صرامت کارکنان موجب گرفتاریشان نشود.

دریافت اطلاعات غیرمغرضانه را می‌شود از منابع بیرونی (به‌طور مثال، از طریق تماس با مشتریان، گفت‌وگو با سایر مدیران عامل و عضویت در انجمن‌های صنعتی) کسب کرد.

#### ۴. همواره در حال ارسال پیام هستید

مدیرعامل جدید معمولاً می‌داند اعمال او مورد دقت افراد شرکت قرار می‌گیرد. چیزی که عموماً به آن توجه نمی‌شود آن است که هر حرکت وی (چه در داخل سازمان یا در بیرون آن) زیر ذره‌بین بوده و تفسیر می‌شود. حرف‌ها و رفتار او (هر چند جزئی یا بدون قصد قبلی) فوراً پخش شده و بزرگ‌نمایی می‌شود و بعضی وقت‌ها هم سوءتعبیر می‌شود.

اولین پیام بزرگ در فود انتصاب مدیرعامل است. افراد بر اساس گذشته و تجارب مدیرعامل فرضیه‌ها و انتظاراتی را برای فود ایجاد می‌کنند. این تصویر اولیه به‌سرعت اهمیت زیادی می‌یابد، وقتی مدیرعامل جدید کار فود را شروع کرد، دیگر نمی‌تواند به گفتمان‌های رویایی بپردازد، زیرا فطر آن وجود دارد که هر ایده فامی که مطرح می‌سازد به ایده‌های فوب تعبیر شود. میکروفون مدیرعامل همیشه روشن است و پیام او می‌تواند تملریف شود. حتی یک پرسش نیفته هم می‌تواند به نداشتن اعتماد به‌نفس تعبیر شود.

بنابراین، مدیرعامل جدید باید به‌سرعت بیاموزد چه علایمی ارسال می‌کند. در این صورت، وقتی اثر تصاعدی گفتار و کردار فود را درک کرد، قادر خواهد بود پیام‌های نافواسته را به مداخل رسانده و تاثیر پیام‌هایی را که می‌خواهد ارسال کند، مداخل سازد.

وظیفه اداره‌کردن ذی‌مقان داخلی و بیرونی در عین مفظ صداقت و ومدت در پیام، هیچ‌گاه آسان نبوده است. درس مهم برای یک مدیرعامل جدید آن است که همواره مراقب باشد نموه اقدام و شیوه ارتباطی وی توسط مخاطبان متفاوتی تعبیر و تفسیر خواهد شد. ممکن است مدیری نتواند از تاثیر منفی پیام فود بر یک گروه یا گروه دیگر اجتناب کند، اما با چهارچوب‌بندی دقیق پیام فود می‌تواند آسیب‌ها را به مداخل برساند.

دست آفر ، مدیرعامل باید تا مد ممکن برای ومدت و هماهنگی در پیام‌های فود بکوشد . پیامی ساده و شفاف که به‌کرات تکرار و نشان داده شده است ، بهترین شیوه برای یک مدیرعامل تازه در غلبه بر چالش‌های ارتباطی شغلش است.

##### ۵. شما رییس نیستید:

در ابتدا ، بسیاری از مدیران عامل جدید تصور می‌کنند بالاخره به مقامی رسیده‌اند که قدرتشان بالاترین است . اما به‌زودی درمی‌یابند وضعیت بسیار پیچیده‌تر از این است . هر چند ممکن است مدیرعامل در صدر سلسله‌مراتب مدیریت نشسته باشد ، اما هنوز هم باید به هیات‌مدیره گزارش دهد . هیات‌مدیره است که او را استخدام کرده و می‌تواند افراج کند؛ قدرت ارزیابی عملکرد وی را دارد؛ سطح مقوق و دستمزد او را تعیین می‌کند؛ استراتژی‌اش را دگرگون می‌کند و تصمیم‌های مهم دیگری اتخاذ می‌کند . با دادن اختیار بیشتر و تشویق هیات‌مدیره‌ها بر اثر قوانین و مقررات جدید، رای دادگاه‌ها و فعال‌شدن سهام‌داران، مدیران عامل بیش از همیشه باید به این روابط توجه کنند .

درست وقتی که مدیرعامل فکر می‌کند دیگر گزارش‌دادن لازم نیست ، نیاز به انبام آن پیچیده‌تر می‌شود . به‌جای دادن گزارش به یک رییس ، مدیرعامل جدید ده‌دوازده رییس دارد که یکی از آنها «رهبر هیات‌مدیره» است که در نتیجه مقام و موقعیت فود به‌دنبال تعدیل اختیار مدیرعامل است . هر چند هم اعضای هیات‌مدیره را افراد مجرب و باظرفیتی تشکیل می‌دهند ، اما بسیاری از آنها دانش محدودی از شرکت و صنعت آن دارند . این بدان معناست که مدیرعامل (به‌همراه تیم مدیریت) باید هیات‌مدیره را از آنچه در شرکت و صنعتش در حال وقوع است ، آگاه و مطلع سازد . در حالی که ممکن است مدیرعامل فود در دستیابی به اطلاعات مشکل داشته باشد ، مسئله بدتر برای وی روابطش با هیات‌مدیره‌ای است اعضای آن اساس بی‌اطلاعی یا شگفت‌زدگی می‌کنند . از آنجایی هم که اعضای هیات‌مدیره سرشان بسیار شلوغ است ، اطلاعات باید به‌صورتی ساده و قابل‌فهم عرضه شود .

به‌علاوه ، ممکن است اعضای هیات‌مدیره ، تماس قبلی اندکی با مدیرعامل جدید داشته باشند . حتی اگر او از داخل شرکت هم ارتقا یافته و قبلاً عضو هیات‌مدیره هم بوده باشد ، تعامل آنها با وی شاید کم و محدود بوده است . او ناگزیر است برای شناساندن فود به اعضای هیات‌مدیره و جلب اعتماد آنها نسبت به توانایی و قدرت قضاوت فود ، وقت صرف کند . اگر هم مدیرعامل سابق هم‌چنان به‌عنوان رییس یا عضو هیات‌مدیره مانده باشد ، چالش پیش روی مدیرعامل عظیم‌تر می‌شود . مدیرعامل سابق روابط با اعضای هیات‌مدیره و میراثی از تصمیم‌هایی را با فود دارد که ممکن است مدیرعامل جدید در آرزوی تغییر آنها باشد . این مسئله ، فضای نارامت‌کننده‌ای را در جلسات هیات‌مدیره به‌وجود آورده و همکاری با هیات‌مدیره را برای مدیرعامل جانشین دشوار می‌سازد . بنابه تجربه ، مضمون مدیرعامل سابق در هیات‌مدیره ، تقریباً همیشه ایده‌ای نادرست از آب درمی‌آید .

مدیرعامل نباید به هیات‌مدیره به پیشم دوست یا معتمد فود بلکه به‌عنوان روسایی نگاه کند که او را مسئول موفقیت شرکت می‌دانند . یک مدیرعامل موفق ، با سرمایه‌گذاری فعال در دانش اعضای هیات‌مدیره و روابط با آنها (به‌طور مثال ، از طریق تماس‌های فردی ، ارسال نامه الکترونیک درباره پیشرفت‌های شرکت و توزیع مطالب توضیح‌دهنده) جلسات هیات‌مدیره را به سمت هم‌فکری و نه جلسات سفنرانی ، سوق می‌دهد . مدیرعامل جدیدی که پییزی را از اعضای هیات‌مدیره پنهان نمی‌کند و فرصت همکاری با آنها را مهیا می‌سازد ، به‌امتمال زیاد از پشتیبانی روسای فود برخوردار خواهد بود .

## ۶. فرسندی سهامداران هدف نیست :

پس از قبول مسئولیت ، مدیرعامل جدید به اشتباه فکر می‌کند مسئولیت اساسی او ، شاد نگه‌داشتن سهامداران است . به‌هرحال ، ارزش سهامدار برای سالیان طولانی سرلومه شعاری بوده که اهداف شرکت‌ها را تعیین می‌کرد . راضی‌کردن تمیلگران بورس و سهامداران طبیعی به‌نظر می‌رسد و هر مدیرعاملی (به‌فصوص جدیدی‌ها) دوست دارند تایید آن‌ها را از رهبری خود از طریق قیمت بالاتر سهام کسب کنند .

مشکل این‌جاست که تعریف تایید سهامدار به‌عنوان هدف ، بیش‌ترین منافع را برای شرکت دربر ندارد . اقدامات و استراتژی‌هایی که به مذاق سهامداران (و تمیلگران) خوش می‌آید ، ممکن است در نهایت به نفع موقعیت رقابتی شرکت نباشد . سهامداران می‌آیند و می‌روند (در امریکا ، متوسط نگه‌داری یک سهام فاص نزد افراد کم‌تر از یک‌سال است) و آن‌ها تنها دغدغه (فدادهایی) را دارند که در طول مالکیت آن‌ها بر سهام رخ می‌دهند . برای تمیلگران هم البته جابه‌جایی سهام مهم است ، نه مالکیتشان . آن‌ها به جای پاداش‌دادن به تمرکز طولانی‌مدت ، تمایل به تقویت روندها داشته و عاشق معاملات بورس هستند . در واقع ، هم سهامداران و هم تمیلگران ، میل به سمت دیدگاه کوتاه‌مدت دارند و گاه فشار سهامداران و تمیلگران شدید و مخرب می‌شود . اما مدیرعامل باید دلواپس ارزش‌آفرینی پایدار باشد .

یک هیات‌مدیره فعال و آگاه می‌تواند بهترین متمد مدیرعامل برای تمرکز بر عمل‌کرد درازمدت محسوب شود . مدیرعامل باید بداند تمیلگران فقط به‌دنبال تغییرات سریع و ریشه‌ای بدون توجه به اثرات درازمدت آن‌ها بر شرکت هستند . مدیرعامل باید به جای تلاش برای فرسندسازی سهامداران از طریق فرازونشیب‌های اجتناب‌ناپذیر ، این نکته را درک کند که فقط سودآوری درازمدت اهمیت دارد ، نه توقعات موجود از رشد و نه متی قیمت سهام . قیمت بالای سهام اگر مبتنی بر یک مزیت رقابتی بنیادین نباشد ، سرانجام سقوط خواهد کرد . برای سمت‌گیری استراتژیک ، مدیرعامل به جای نگاه‌کردن به سهامداران باید استراتژی روشنی برای متمایزسازی شرکت و برآوردن الزامات بنیادین صنعت ، تدوین و تبیین کند . یک نقش کلیدی برای مدیرعامل ، عرضه استراتژی خود و شکل‌دهی نگاه تمیلگران و سهامداران به شرکت است . مدیرعامل نباید توقع داشته باشد استراتژی‌اش به‌سرعت درک و پذیرفته شود . احتمالاً جریان مستمر از تکرارها ، توضیحات و یادآوری‌ها لازم است تا بر ادراک تمیلگران تاثیر گذارد . روند موفقیت در این فرایند ممکن است بسیار کند باشد ، اما مدیرعاملی با جسارت تدوین و تبیین یک استراتژی کامل (متی اگر در حال حاضر محبوب بازار بورس نباشد) در نهایت سهامداران مناسب را جذب خواهد کرد . آن‌ها سهام‌دارانی خواهند بود که سهام شرکت را خریداری و حفظ می‌کنند ، چون استراتژی کلان آن را باور دارند .

## ۷. کماکان یک انسان هستید :

اغلب مدیرعامل را مثل قهرمانان فیلم‌ها فستگی‌ناپذیر می‌بینیم . با وجود این ، آن‌ها هم در محدوده امیدها ، بیم‌ها و محدودیت‌های انسانی باقی می‌مانند . توجه و تمسینی که توام با این شغل می‌آید ، فویشتن‌نگری را دشوار و آسیب‌پذیری‌ها را غیرقابل‌پذیرش می‌سازد . شرکت‌کنندگان کارگاه بارها به ما گفتند نیازمند تلاشی آگاهانه برای مقاومت در برابر فودبزرگ‌بینی و احساس قدرت و دانش مطلق هستند . آن‌ها بسیار صمیمانه در مورد تاثیر شفصی کسب مقام مدیرعاملی سخن گفتند . آن‌ها باید همواره این واقعیت را می‌پذیرفتند که نمی‌توانند همه کارها را

به فوبی انجام دهند . پذیرش گسست در تفصص خود و اعتراف به این که شغل مدیرعاملی از همه شغل های قبلی شان از نظر فیزیکی و عاطفی پرزمت تر است، برایشان دشوار و دردآور بود .

مفقا تعادل میان مسائل شفصی و کاری از جمله موضوعاتی بود که به کرات در کارگاه ما مطرح می شد . مدیرعامل جدید به راحتی کمیت و اهمیت توقعات از خود را دست کم می گیرد . بسیاری از مدیران عامل جدید مطمئن هستند می توانند میان پالش های تازه و زندگی شفصی خود توازن به وجود آورند . (بالافره ، آن ها این کار را قبلاً در سایر پست های مدیریتی انجام داده اند . ) اما شغل مدیرعاملی با تمام الزامات و طبیعت عام آن ، می تواند این تنش را به شدت افزون سازد .

مشکلات فقط از محدودیت های زمانی نشات نمی گیرند . بسیاری از جنبه های زندگی مدیرعامل جنبه عمومی می یابد، در مالی که اکثریت ما ترمیع می دهیم آن ها را شفصی نگه داریم . برای هر مدیرعامل جدید لازم است تلاش منظمی برای مفقا تواضع خود صورت دهد ، تصمیم ها و اعمال خود را مرور کند ، به سفنان دیگران گوش دهد و افراد صادق و صریح را دور خود جمع کند . پاداش ها و جوایزی که به یک مدیرعامل تعلق می گیرد می تواند او را به سمت رفتار تکبرآمیز سوق دهد .

علایم هشداردهنده:

شگفتی:

- درگیر جلسات و مباحث تاکتیکی زیادی هستید.
- بسیاری از روزها احساس می کنید کنترل زمان را از دست داده اید.
- گیر کار شما هستید.
- کارکنان بیش از حد تمایل به مشورت با شما پیش از هر اقدامی دارند.
- افراد از اسم شما برای پشتیبانی موارد مورد نظر بهره می گیرند.
- هم چنان چیزهایی می شنوید که شگفت زده می شوید.
- از وقایع پس از وقوع مطلع می شوید.
- از دغدغه ها و افتلاف نظرها از طریق شایعات و نه مستقیم مطلع می شوید.
- داستان هایی درباره شما میان کارکنان می پورفد که منطبق با واقعیت نیست.
- افراد پیرامونتان به گونه های مختلف نشان می دهند درصدد پیش بینی موضوعات محبوب و منفور شما هستند.
- به جایگاه خود در ارتباط با هیات مدیره آگاه نیستید.
- نقش ها و مسئولیت های هیات مدیره و مدیریت شفاف نیست.
- مباحث جلسات هیات مدیره محدود به گزارش دهی درباره نتایج و تصمیم های مدیریت است.
- مدیران و اعضای هیات مدیره در مورد اقدامات بر اساس تاثیرشان بر قیمت سهام قضاوت می کنند.
- تمایلگرانی که شفافتی از کسب و کار ندارند، برای افذ تصمیم هایی که سلامت شرکت را به فطر می اندازند، فشار می آورند.
- پاداش های مدیریت ارتباط نامتناسبی با قیمت سهام دارند.
- در مصامبه ها بیش تر فودتان مطرح هستید تا شرکتتان.
- سبک زندگیتان از سایر مدیران بسیار تجملی تر است.
- برخی از فعالیت هایتان ارتباطی با شرکت ندارد.

عدم توانایی اداره شرکت

دستور دادن هزینه دارد

آگاهی از رفداها و جریانات مومود بسیار دشوار است

همواره در مال ارسال پیام هستید

شما رییس نیستید

فرسندی سهام داران هدف نیست

کماکان یک انسان هستید

منابع :

دانشکده مدیریت دانشگاه ها/رواد

مرکز مطالعات استراتژیک