



## نگاهی به تغییر نقش اعضای هیئت مدیره: قوانین بازی عوض شده است!

دفترچه‌های رشد مدرسه کسب و کار آریانا



مدرسه کسب و کار آریانا  
**ARYANA**  
Aryana business school

## مقدمه

به نظر می‌رسد ایجاد یک هیئت مدیره قوی هرگز قرار نیست به امری آسان تبدیل شود. شکست‌های هیئت مدیره‌های با سابقه، نوآوری‌های مخرب و مواردی از این دست تنها چند مورد از دلایلی هستند که باعث می‌شوند حاکمیت مؤثر هیئت مدیره نسبت به قبل اهمیت بیشتری پیدا کند.

نقش نظارتی اعضای هیئت مدیره که اکثر مدیران نیز با آن موافق هستند دیگر نه تنها کافی نیست بلکه مسئله‌ای از سازمان را نیز حل نمی‌کند. امروزه لازم است تا اعضای هیئت مدیره مشارکتی عمیق‌تر در استراتژی، تحول دیجیتال، مکانیسم ادغام و تملیک، مدیریت ریسک، مدیریت استعداد، فناوری اطلاعات و حتی بازاریابی داشته باشند. علاوه بر این موارد، پیچیدگی‌های بسیاری اعم از ترکیب هیئت مدیره، فرهنگ، و زمان صرف شده - بدون ذکر مسئولیت‌های اجتماعی، اخلاقی و زیست‌محیطی - درجه دشواری این مفهوم را به شدت افزایش می‌دهد. این مقاله، یادداشتی برای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره است تا ضمن درک مسائل و پیچیدگی‌های پیش روی حاکمیت شرکتی، فرصتی برای ایجاد هیئت مدیره‌های بهتر خلق شود.

## ۴ ضرورت برای ایجاد هیئت مدیره‌های موفق

### گسترش دامنه فعالیت هیئت مدیره

دیگر زمان نظارت صرف تمام شده و وقت آن رسیده تا اعضای هیئت مدیره در فعالیت‌های مهم سازمانی همچون استراتژی، ادغام و تملیک، بازاریابی و مواردی از این دست دخیل باشند.

### تعهد عمیق و همه جانبه

اعضای هیئت مدیره باید زمان، انرژی و اعتبار بیشتری به سازمان تخصیص دهند.

### پاسخگویی صریح و شفاف هیئت مدیره به سازمان

تجربیات اعضای هیئت مدیره همیشه یکی از منابع دانشی سازمان محسوب می‌شده اما امروزه بهتر است تا اعضای هیئت مدیره پارافراتر گذاشته و به مدیران عامل کمک کنند تا این تجربه در فعالیت اجرایی سازمان متبلور شود.

### حضور توان صراحت و اعتماد در اعضای هیئت مدیره

اعضای هیئت مدیره باید در عین ایجاد اعتماد و روابط دوستانه، آنقدر هوشمند باشند تا سطحی از مکالمات چالشی را حفظ کنند. پرسشگری در اعضای هیئت مدیره یکی از مهارت‌های اساسی است.



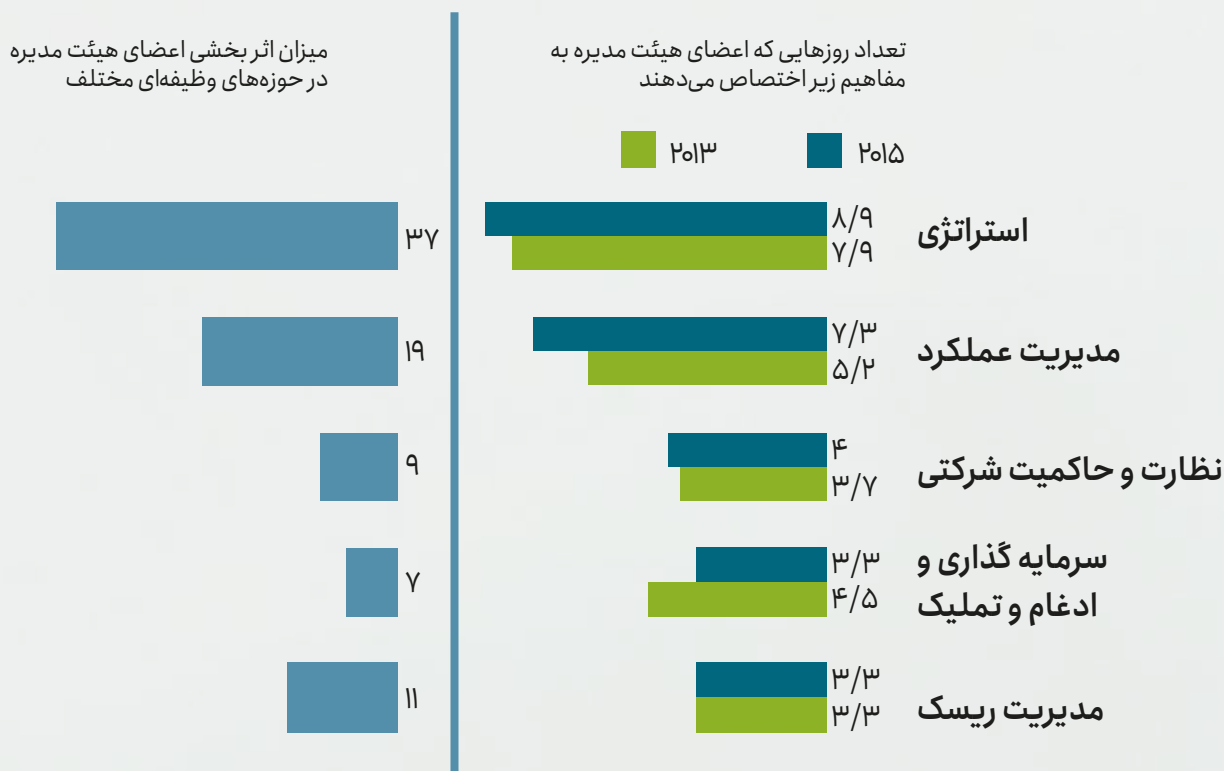
در ادامه به هر یک از این چهار ضرورت با دقت و ذکر جزئیات بیشتر خواهیم پرداخت:

## ۱- دامنه فعالیت اعضای هیئت مدیره را گسترش دهید.

بررسی‌های جهانی شرکت مشاوره مدیریت مک‌کنزی نشان می‌دهد که بهترین هیئت مدیره‌ها فراتر از مسئولیت‌های نظارتی رفتار می‌کنند تا نقش فعال‌تری در چالش‌های سازنده و ارائه اطلاعات در مورد طیف وسیع‌تری از موضوعات داشته باشند. از آنجایی که برخی از اعضای هیئت مدیره سابقه مدیرعاملی و نقش اجرایی را در رزومه‌شان داشته‌اند، ایجاد بستر مناسب برای ترسیم مرز بین حاکمیت و مدیریت به همان اندازه که برای مدیران مهم است، برای اعضای هیئت مدیره نیز حیاتی تلقی می‌شود. همکاری قوی بین مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره می‌تواند به تعریف یک دستور کار هیئت مدیره گسترده و آینده‌نگر کمک کند، برنامه‌ای که به جای تحت فشار قرار دادن مدیریت برای به حداکثر رساندن ارزش سهامداران کوتاه‌مدت، به شرکت برای پیشرفت بلندمدت کمک کند. اما این کار چگونه می‌تواند اتفاق بیفتد؟

**اعضای هیئت مدیره می‌توانند با داشتن «نگاه بیرونی» به تدوین و توسعه استراتژی سازمانی کمک کنند.** نظرسنجی اخیر شرکت مشاوره مدیریت مک‌کنزی بر روی اعضای هیئت مدیره نشان می‌دهد که استراتژی، بیشترین توجه را در بین مفاهیم مدیریتی به خود اختصاص می‌دهد. با این حال، مدیران عامل همچنان درخواست دارند تا اعضای هیئت مدیره باز هم زمان بیشتری را به استراتژی تخصیص دهند (شکل پایین). نقش اعضای هیئت مدیره در استراتژی، ارائه چارچوب استراتژیک یا در واقع ارائه دیدگاهی بیرونی است که جایگزین‌های استراتژیک ارائه شده توسط مدیریت را به چالش می‌کشد و در نهایت، استراتژی انتخاب شده را تأیید می‌کند. مدیران عامل باید مطمئن شوند که هیئت مدیره خودشان این نقش ارزشمند را ایفا می‌کنند.

## انتظار می‌رود که اعضای هیئت مدیره مشارکت و تمرکز خود را بر کدام حوزه‌ها افزایش دهند؟



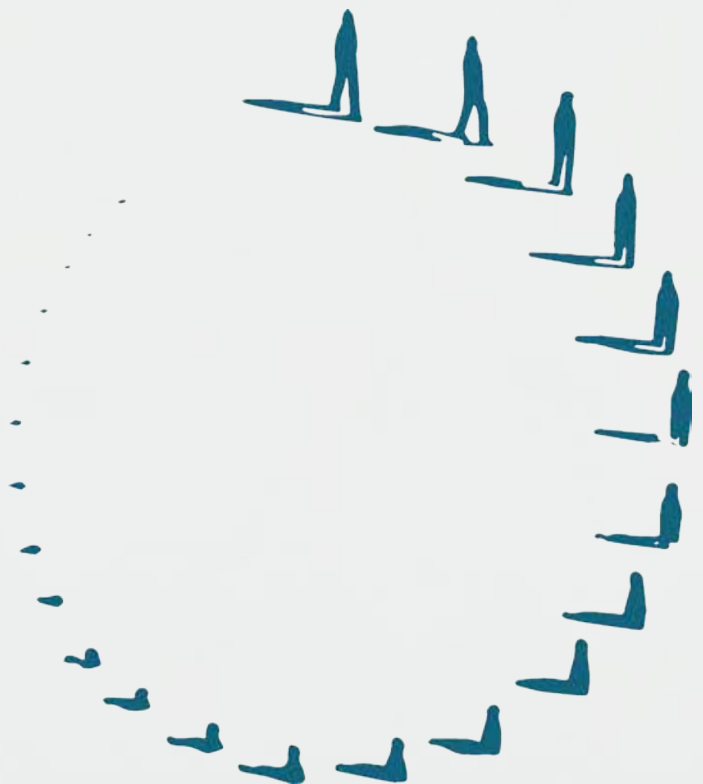
**اعضای هیئت‌مدیره باید سواد دیجیتال خود را افزایش دهند.** درگیر شدن عمیق‌تر در استراتژی و موضوعات دیگر، بسیاری از اعضای هیئت‌مدیره را ملزم می‌کند تا سواد دیجیتالی خود را افزایش دهند. جالب است بدانید که تعداد زیادی از اعضای هیئت‌مدیره با تغییرات تکنولوژی، ریسک‌های نوظهور و رقبای جدید خود را مغلوب می‌دانند. شک نداشته باشید که تأمل در مهارت‌های دیجیتالی و درک تأثیر آن‌ها بر کسب‌وکار، موجب می‌شود تا اعضای هیئت‌مدیره مکالمات سازنده‌تری با مدیران ارشد و مدیرعامل داشته باشند.

**لازم است تا اعضای هیئت‌مدیره سؤالات درستی در مورد تکنولوژی بپرسند.** هیئت‌مدیره‌های موفق باید سؤالات گسترده‌تری در مورد فناوری و استراتژی فناوری اطلاعات بپرسند. این به نوبه خود مستلزم آن است که مدیران ارشد فناوری اطلاعات، مدیران کسب‌وکار و اعضای هیئت‌مدیره یک زبان مشترک برای بحث در مورد عملکرد فناوری اطلاعات ایجاد کنند. چند سؤال مهم می‌تواند به هدایت مکالمات اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد برای خلق بیشتر ارزش کمک کنند. این سؤالات عبارت‌اند از:

- فناوری چقدر به کسب‌وکار کمک می‌کند؟
- کسب‌وکار چه ارزشی از مهم‌ترین پروژه‌های IT خود می‌گیرد؟
- چه مدت طول می‌کشد تا سازمان، ویژگی‌ها و عملکردهای جدید فناوری اطلاعات را توسعه دهد و به کار گیرد؟
- فناوری اطلاعات چقدر در گسترش فناوری‌ها و دستیابی به نتایج مطلوب کارآمد است؟

### اعضای هیئت‌مدیره باید ادغام و تملیک را از طریق یک

**دیدگاه بلندمدت بررسی کنند.** برخی از مدیران بر این باورند که مشارکت هیئت‌مدیره در فرایند ادغام و تملیک، عبور از قلمرو مجازشان است اما بپذیریم یا نه واقعیت این است که اعضای هیئت‌مدیره مسئولیت نهایی بررسی و تأیید هرگونه معامله ادغام و تملیک را دارند و باید داشته باشند. در حالی که طبیعی است که مدیران عامل با محرک‌های کوتاه‌مدت انگیزه بگیرند، مدیران هیئت‌مدیره در موقعیت مناسبی قرار دارند تا دیدگاه بلندمدتی از ارزش معامله داشته باشند و سوگیری‌هایی را که می‌توانند تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری را مخدوش کنند، به چالش بکشند. آن‌ها همچنین می‌توانند مدیریت عامل را تشویق کنند تا معاملات امیدوارکننده‌ای را دنبال کنند که ممکن است در ابتدا نتایج نامشهودی داشته باشند یا مورد پسند سرمایه‌گذاران قرار نگیرد. هیئت‌مدیره‌های قوی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بر **اینرسی** تخصیص منابع غلبه کنند. تحقیقات مک‌کینزی نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که منابع بیشتری را تخصیص می‌دهند، بازده کل بالاتری را برای سهامداران به دست می‌آورند.



**اعضای هیئت مدیره باید در مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی درگیر شوند.** اکثر اعضای هیئت مدیره می‌دانند که برنامه جانشینی مدیرعامل یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های آن‌هاست. تحقیقات شرکت مشاوره مدیریت مک کنزی نشان می‌دهد که حدود ۸۶ درصد از مدیران عامل جدید از درون سازمان منصوب می‌شوند. فراتر از برنامه جانشینی مدیران عامل، هیئت مدیره موقعیت خوبی برای تمرکز بر توسعه استعدادها و بلند مدت در سراسر شرکت دارند. این همان جایی است که اعضای هیئت مدیره می‌توانند به لغو برخی از روابط شخصی که می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌ها در مورد استخدام‌ها و انتصاب‌های مهم تأثیر بگذارد کمک کنند. از طرف دیگر اعضای هیئت مدیره بر طبق قانون باید نقشی کلیدی در تعریف و ایجاد فرهنگ سازمانی ایفا کنند.

**اعضای هیئت مدیره باید موجبات حفاظت از برند کارفرمایی را ایجاد نمایند.** بسیاری از شرکت‌های موفق در حال حاضر جلب مشارکت مشتری را مسئولیت کل سازمان می‌دانند. تعدادی نیز هیئت مدیره خود را در بازاریابی مشارکت می‌دهند.

## ۲- تعمیق تعهد مدیران

چگونه اعضای هیئت مدیره می‌توانند مسئولیت‌های جدید را گسترش دهند در حالی که هنوز باید برای وظایف سنتی هیئت مدیره (شیوه نظارتی) وقت بگذارند؟

**اعضای هیئت مدیره باید روزهای بیشتری را به این وظیفه اختصاص دهند.** بر اساس نتایج نظرسنجی اخیر مک کنزی، اعضای مؤثر هیئت مدیره، به طور متوسط ۴۱ روز در سال را صرف این نقش می‌کنند. این در حالی است که اعضای هیئت مدیره کمتر مؤثر، به طور متوسط بین ۲۸ تا ۳۲ روز برای این نقش وقت می‌گذارند و می‌گویند که در حالت ایدئال، لازم است تا پنج روز بیشتر وقت بگذارند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که زمان مورد نیاز برای انجام یک کار خوب به عنوان عضو هیئت مدیره، معمولاً بیشتر از انتظار اولیه افراد است.

**برای هیئت مدیره خود یک دستور کار پویا ایجاد کنید.** با توجه به محدودیت‌های زمانی اعضای هیئت مدیره، گسترش نقش آن‌ها مستلزم ایجاد یک دستور کار پویا است که به صراحت فعالیت‌های آینده‌نگر را برجسته کرده و تضمین می‌کند که این فعالیت‌ها می‌توانند در یک دوره ۱۲ ماهه اتفاق بیفتند. هیئت مدیره‌های برنده آن‌هایی هستند که در هر جلسه با روحیه بهبود مستمر کار می‌کنند و درعین حال استراتژی‌های بلندمدت را نیز در ذهن خود نگه می‌دارند.



### ۳- شفاف سازی مسئولیت ها و ترکیب هیئت مدیره

ویلیام جورج، مدیرعامل سابق مدترونیک و عضو هیئت مدیره کهنه کار در ۱۰ شرکت متفاوت، اذعان دارد که دیدگاه یک فرد در مورد حاکمیت شرکتی به صندلی که در میز هیئت مدیره به آن تکیه زده است بستگی دارد. مدیر مستقل؟، رئیس هیئت مدیره؟ یا مدیرعامل؟ نگاه کردن به حاکمیت شرکتی از چشم هر یک از این موقعیت ها می تواند به اعضای هیئت مدیره کمک کند تا کل را بهتر ببینند زیرا آن ها به دنبال ترکیب متنوعی از تجربه و دانش هستند که برای شرکتشان مناسب است. اما این شفاف سازی چگونه اتفاق می افتد؟

**به عنوان عضو هیئت مدیره یک صندلی جاه طلبانه برای خودتان تعیین کنید.** بدون توجه به عنوانی که مدیران هیئت مدیره انتخاب می کنند، هر کدام از اعضای هیئت مدیره به نوبه خود می توانند جلسات هیئت مدیره را رهبری کنند. اعضای مؤثر هیئت مدیره کسانی هستند که جلسات را به خوبی اداره می کنند، فرهنگ اعتماد و گفتمان سازنده را ایجاد می کنند و روی آموزش، توسعه و بازخورد سرمایه گذاری می کنند. رهبری خوب، لحن هیئت مدیره را به عنوان یک کل تعیین می کند و می تواند زمینه را برای یک کار مؤثرتر فراهم کند. پیدا کردن فرد مناسب برای این سمت بسیار مهم است. فرآیند انتخاب رهبر هیئت مدیره از یک رویکرد غیرساختارمند و تصادفی به سمت رویکردی که به طور ایدئال شبیه بهترین شیوه های جانشینی مدیرعامل باشد، در حال تغییر است.

**به عنوان عضو هیئت مدیره به دنبال تجربه، استعداد و توسعه مهارت های فردی باشید.** چگونه افراد مناسب را برای پست های هیئت مدیره پیدا می کنید؟ و پس از حضور در هیئت مدیره، وظایف مناسب برای آن ها چیست؟ حتی اگر هر عضو هیئت مدیره تا حدی نیاز به مجموعه ای مهارت های عمومی داشته باشد، هر کدام دارای زمینه های تخصص ویژه ای هستند که شاید به یک صنعت، یک کارکرد یا یک جغرافیا مرتبط باشد. در حالت ایدئال، اعضای هیئت مدیره بهتر است با ترکیب مناسبی از مهارت ها و پیشینه گرد هم جمع شوند. یکی از توصیه ها این است که هیئت مدیره ها مدیرانی را منصوب کنند و به آن ها وظایفی را به همان روشی که شرکت های سهامی خصوصی شرکای خود را به انجام معاملات اختصاص می دهند، محول کنند با توجه به تجربه شان و آنچه در آن بهترین هستند این کار را انجام دهند.

### ۴- بهبود و ارتقای سرمایه گذاری اعضای هیئت مدیره در سازمان

نمی توانیم تلاش و زمان اعضای هیئت مدیره را همین الان هم نادیده بگیریم اما اگر واقع بین باشیم این میزان از مشارکت امروز دیگر کافی نیست! اما چطور می توان اعضای هیئت مدیره را تشویق کرد تا زمان، انرژی و منابع مادی بیشتری را به سمت سازمان تزریق کنند؟ در ادامه همراه ما باشید.

**سعی کنید تا اعتماد را با گفتمان چالش برانگیز متعادل کنید.** طبق نتایج اخیر نظرسنجی جهانی شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی، هیئت مدیره هایی که اثربخشی بالایی دارند، با اعتماد متقابل، گشودگی نسبت به صحبت دیگران و همکاری با مدیران ارشد شناخته می شوند. چالش هیئت مدیره ها در اینجاست که هم باید از انزوا و رکود دوری بجویند و از سمت دیگر نباید مستقیماً در کار مدیران عامل دخالت نمایند و ایجاد تعادل میان این دو وجه بسیار مهم است.





**اعضای هیئت‌مدیره خود را آموزش دهید.** برای اینکه اعضای هیئت‌مدیره بتوانند مدیران عامل را با سؤالات مهم به چالش بکشند، باید درک خوبی از شرکتی که به آن‌ها خدمت می‌کنند داشته باشند و به طور منظم داده‌های عملکرد داخلی را با رقبای خود مقایسه کنند. راه‌های دیگر برای کمک به اعضای هیئت‌مدیره در ارتقای تأثیر نقششان عبارت است از: دعوت از کارشناسان مشهور برای جلسات هیئت‌مدیره، برگزاری برخی جلسات هیئت‌مدیره در مکان‌های خارج از کشور مدیران بتوانند در معرض تحولات و فناوری‌های جدید بازار قرار بگیرند، و هر از چند گاهی مشاوره‌های خارجی برای دریافت مشاوره.

**به عنوان هیئت‌مدیره باید درگیر فرآیند بهبود مستمر باشید.** ارائه آموزش مقدماتی مؤثر و انجام بازخورد و ارزیابی‌های منظم هیئت‌مدیره، کاری است که هنوز تنها توسط تعداد کمی از هیئت‌ها انجام می‌شود. یادمان باشد که بهترین هیئت‌مدیره‌ها اعضای خود را به یادگیری مداوم، رشد و توسعه فردی فراموش نمی‌کنند.

**هیئت‌مدیره‌ها باید ماهیت تغییر نقش خود در شرکت‌های امروزی را به دقت زیر نظر داشته باشند و تعادل مناسبی را بین حاکمیت و مدیریت بیابند.** مسئولیت‌های بزرگ‌تر نیازمند افزایش زمان و انرژی است. نه تنها در طول جلسات هیئت‌مدیره، بلکه بین جلسات نیز برای به‌روز ماندن و کسب اطلاعات بیشتر در مورد صنعت، شرکت، رقبا و مشتریانش باید زمان گذاشت. تنها در چنین وضعیتی است که اعضای هیئت‌مدیره به بازوی ارزشمندی برای مدیران عامل، سهامداران و طیف متنوعی از ذینفعان تبدیل می‌شوند.

منبع: شرکت مشاوره مدیریت مک‌کنزی - ۲۰۲۲

کاری از تیم محتوای مدرسه کسب و کار آریانا





مدرسه کسب و کار آریانا

ARYANA

Aryana business school

Address: Apt.1, No.37, Malayeripour st., آدرس: تهران، خیابان سهروردی جنوبی،  
Sohrevardi Ave., Tehran, Iran خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷  
Tel: (+9821)88342900 تلفن: ۸۸۳۴۲۹۰۰  
Fax: (+9821)88836410 نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰

[www.aryanagroup.com](http://www.aryanagroup.com)

[info@aryanagroup.com](mailto:info@aryanagroup.com)