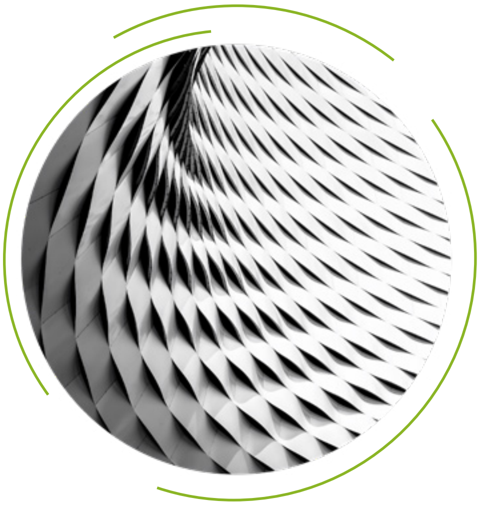
مدرسه کسب و کار آریانا
ARYANA
Aryana business school

فصلنامه رشد آریانا

Aryana Growth Quarterly

- سال اول / شماره دوم
- ویژه‌نامه تابستان ۱۴۰۲

فراز و فرودهای مدیرعاملی:
از روایت تا واقعیت!



مدرسه کسب‌وکار آریانا :

ما در مدرسه کسب‌وکار آریانا سال ها است که دغدغه توانمندسازی مدیران ،کارکنان و حل مسائل پیش روی سازمان های ایرانی را داریم از سوی دیگر معتقدیم که جامعه ما در حال گذر از (عصر اطلاعات) به (عصر مفهوم) است. با همین ذهنیت دوره‌های آموزشی را طراحی کرده ایم که در دنیای پیچیده و بی نظمی که هیچ نسخه واحدی برای هیچ چیزی وجود ندارد، بتوان تاب آورد و به پیش رفت.

مدرسه کسب وکار آریانا به شما پیشنهاد می‌دهیم اگر:

- به فکر ارزش آفرینی از طریق ایجاد کسب وکاری کوچک یا دانش بنیان هستید.
- دغدغه رشد و کسب و کار، خواب را از چشمانتان ربوده.
- احساس می‌کنید باید خون تازه ای در رگ های سازمانتان جاری شود و به فکر تحول و باز طراحی سازمان هستید.
- توسعه و ارتقای مسیر شغلی تان برایتان مهم است.
- قصد دارید با توانمند سازی نیروی کار، سازمانتان را توانمند سازید.
- در نهایت اگر قصد دارید به نسخه بهتری از خودتان تبدیل شوید.

ما در مدرسه کسب‌وکار آریانا همراهتان هستیم .

چرا این شماره از فصلنامه رشد را بخوانیم؟

بیش از هرچیز، از همراهی ارزشمند شما ممنونیم و خوشحالیم که وقت ارزشمندتان را برای مطالعه شماره دوم **فصلنامه رشد مدرسه کسب‌وکار آریانا** اختصاص داده‌اید. عنوان این شماره از فصلنامه **«فراز و فرودهای مدیرعاملی: از روایت تا واقعیت»** است. به نظر می‌آید این روزها بیش از همیشه سختی مدیریت و راهبری افراد را درک می‌کنیم و می‌دانیم که گرچه داستان‌هایی از کارآفرینان افسانه‌ای، جذاب و الهام‌بخش است اما در واقعیت به ازای هر مدیر برجسته همچون ریچارد برانسون یا ایلان ماسک، هزاران مدیر و رهبر ناکارآمد وجود دارند. تمرکز این شماره از فصلنامه بر چند موضوع جدا و البته مرتبط به هم است. ما با قدم گذاشتن در مسیر مدیرعاملی قبل از هرچیز باید رهبری را تمرین کنیم. با همین منطق و برمبنای آخرین مقاله شرکت مشاوره مدیریت مک‌کنزی، بازتعریفی از مفهوم رهبری را ارائه دادیم و بعد آن به چرخه حیات مدیران عامل و مسیر پرفراز و نشیب آن‌ها پرداختیم. درمورد مسائل ادراکی در فرآیند مشاوره مدیریت صحبت کردیم و به مفهوم تحول کسب‌وکار اشاره کردیم امیدواریم محتوای این فصلنامه بتواند راهنمای خوبی برای طی کردن این فراز و نشیب‌ها باشد پیشاپیش بابت توجه و بازخوردهای ارزشمند شما سپاسگزاریم و مشتاق شنیدن نظرات شما هستیم .

۱۰
رهبری واقعا چیست؟
تکامل مفهوم رهبری از گذشته تاکنون

۲۸
نحوه مدیریت خود را تغیر دهید
اگر کار می کنید و نتیجه ای ندارد...

۴۰
از ماه عسل تا دام خشنودی!
چرخه حیات مدیر عامل

۵۸
چند پادشاه و یک اقلیم
چگونه سازمانی با چند رهبر داشته باشیم؟

۶۶

چگونه یک عضو هیئت مدیره خوب باشیم

به خاطر بسپارید که شما مدیر عامل نیستید

۹۴

هنر مشاوره دادن و مشاوره گرفتن

در فضای کسب و کار

۱۱۲

از ورود به بازار تا شکوفایی

نگاهی به مسیر رشد و توسعه
در کسب و کارهای نوپا

۱۳۰

رمزگشایی از موفقیت تحولات سازمانی

نقش ما به عنوان مدیر چیست؟

رهبری واقعا چیست؟

تکامل مفهوم رهبری از گذشته تاکنون

تمرکز موضوعی: رهبری/ توسعه فردی

زمان مورد نیاز: ۲۰ تا ۳۰ دقیقه

تعداد کلمات: ۲۰۵۹ واژه

میزان سختی: ۳ از ۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر:

مدیر میانی، مدیر ارشد یا مدیرعامل هستید

رهبری مجموعه‌ای از رفتارها است که برای کمک به افراد در جهت همسو کردن اهداف جمعی خود، اجرای برنامه‌های استراتژیک و باز آفرینی مستمر یک سازمان استفاده می‌شود همه رهبران، تا حدی، همین کار را انجام می دهند. فرقی نمی‌کند در مورد یک مدیر اجرایی حرف می زنیم، یا مربی ورزشی یا حتی معلم مدرسه، در نهایت رهبری در مورد هدایت و تأثیرگذاری بر نتایج است و گروه‌هایی از مردم را قادر می‌سازد تا کاری را که تنهایی نمی‌توانستند انجام دهند، با همکاری هم به سرانجام برسانند. اگر واقع بین باشیم، بسیاری از افرادی که بر صندلی مدیریت تکیه زده اند، رهبران ضعیفی هستند.

و البته بسیاری از افرادی که در حال رهبری کردن هستند، هیچ اختیار رسمی ندارند. در نهایت این اعمال آن‌ها است که اعتماد و انرژی را القا می‌کند، نه گفتارشان علاوه بر این، رهبری، استعدادی ذاتی نیست که با ان متولد شده باشیم بلکه مهارتی آموختنی است که به مرور هم توسعه می یابد. در واقع نتایج رهبری را ذهنیت فرد رقم می‌زند. تمرکز بر رفتارها به ما این امکان را می دهد تا هنگام ارزیابی اثربخشی رهبری، عینی تر باشیم. کلید بازگشایی تغییرات در رفتار، تمرکز بر ذهنیت‌ها، آگاهی بیشتر نسبت به افکار و باورهایمان، و نشان دادن صداقت به عنوان خود واقعی‌مان است

تحقیقات شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینزی در سال ۲۰۲۲ بر روی ۲۰۰۰۰۰ نفر از افراد در ۸۱ سازمان در سراسر جهان، نشان می‌دهد که ۸۹ درصد اثربخشی رهبران با تقویت چهار رفتار مهم حاصل می‌شود! اما این ٤ رفتار کدامند؟

- حمایتگر و توانمندساز بودن
- نتیجه محوری و جهت گیری مشخص
- توجه به دیدگاه‌های مختلف و متفکر سیستمی
- توانمند در حل اثربخش مسائل

رهبران اثربخش و کار درست می‌دانند که:

آنچه در یک موقعیت مؤثر است، لزوماً هر بار کارساز نخواهد بود.

استراتژی‌های رهبری باید منعکس‌کننده زمینه و مرحله تکامل هر سازمان باشد. همین موضوع به ظاهر ساده، یکی از لنزهای مهم سلامت سازمانی است و مجموعه‌ای جامع از عواملی که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در طول زمان رشد کرده و موفق شوند را ایجاد می‌کند. تفکر اقتضایی رهبران را قادر می‌سازد تا با سالم‌تر شدن سازمان، بر روی رفتارهایی تمرکز کنند که بیشترین تاثیر را در رشد و موفقیت سازمان به همراه دارند.

محدودیت‌های این نگاه سنتی به موضوع رهبری چیست؟

مدیریت سنتی در زمان خود انقلابی به پا کرد و در ساخت شرکت‌های جهانی در مقیاس بزرگ که در ۲۰۰ سال گذشته زندگی را به طرز معجزه آسایی بهبود بخشیدند، بسیار مؤثر بود. با این حال، با ظهور قرن بیست و یکم، این رویکردها دیگر آنقدرها که باید پاسخگوی نیاز ما نبودند. نکته اینجاست که این رویکرد به رهبری، شاید سرعت را افزایش یا خطاها را کاهش می‌داد اما شادی و وفاداری مدیران یا کارمندان را ضمانت نمی‌کرد. در واقع، بخش بزرگی از نیروی کار آمریکایی ۵۶ درصد ادعا می‌کنند که رئیس‌شان فردی حقیر یا به شدت سمی است، در حالی که ۷۵ درصد دیگر اذعان دارند که برخورد با مدیرشان پر استرس‌ترین بخش روزکاری آن‌ها است (شما همین وضعیت را به ایران خودمان تعمیم دهید).

رهبری چگونه در حال تکامل است؟

در گذشته، رهبری با تأکید بر ارائه تخصص و جهت گیری فنی، «مدیریت» نامیده می شد. در چنین شکل صنعتی و سنتی از اقتصاد، رهبران منحصراً بر به حداکثر رساندن ارزش برای سهامداران تمرکز داشتند. در این سازمان‌ها، رهبران سه نقش داشتند: برنامه‌ریزان (که استراتژی را توسعه می‌دهند، سپس آن استراتژی را به مراحل مشخص تبدیل می‌کنند)، مدیران (که مسئولیت‌ها را تعیین می‌کنند)، و کنترل‌کننده‌ها (که اطمینان می‌دهند افراد آنچه را که به آن‌ها محول شده انجام می‌دهند و به برنامه‌ها پایبند هستند.

برای سازمان‌های قرن بیست و یکمی که در محیط تجاری پیچیده امروزی فعالیت می‌کنند، رویکردی اساساً جدید و مؤثرتر برای رهبری در حال ظهور است. رهبران امروز شروع به تمرکز بر روی ایجاد سازمان‌های چابک، انسان محور و دیجیتالی می‌کنند که بتوانند در محیط بی‌سابقه امروزی رشد کنند و نیازهای طیف وسیع‌تری از ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان و جوامع، علاوه بر سرمایه‌گذاران را برآورده نمایند.

رویکرد جدید در حال ظهور به رهبری چیست؟

این رویکرد جدید به رهبری گاهی اوقات به عنوان «**رهبری خدمتگذار**» توصیف می‌شود. در حالی که انتقاداتی به این نامگذاری وجود دارد، این ایده به خودی خود ساده است، به جای اینکه مدیری باشید که مردم را هدایت و کنترل می کند، رویکرد مؤثرتر این است که رهبران در خدمت افرادی باشند که تحت رهبری آن‌ها هستند. تمرکز بر این است که چگونه رهبران می‌توانند زندگی اعضای تیم خود را از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی آسان‌تر کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که همین ذهنیت می‌تواند عملکرد و رضایت تیم را افزایش دهد.

در این رویکرد جدید، رهبران همدلی، شفقت، آسیب‌ذیری، قدردانی، خودآگاهی و مراقبت از خود را تمرین می‌کنند. آن‌ها قدردان و پشتیبان هستند و دغدغه این را دارند تا امنیتی را از منظر روانی ایجاد کنند که زمینه ساز همکاری، نوآوری، مشارکت‌ها و بهره وری بیشتر باشد. چنین نگاهی می‌تواند در جشن گرفتن برای دستیابی به گام‌های کوچک در راه رسیدن به اهداف بزرگ یا افزایش رفاه افراد از طریق ارتباطات انسانی بهتر مصداق پیدا کند به طور گسترده تر، توسعه این رویکرد جدید برای رهبری را می‌توان به عنوان ایجاد پنج تغییر کلیدی بیان کرد که شامل، توسعه و گسترش مفهوم رهبری فراتر از رویکردهای سنتی است.

از نگاهی اجرایی به خلق چشم اندازی رویایی

شکل دادن به یک هدف روشن که برای همه ذینفعان جذاب و ملموس است و تاثیری کل‌نگر ایجاد می‌کند.

از بازنگری فرآیندها به معماری ساختارها

بازنگری فرآیندها و نوآوری در سیستم های تجاری که قادر به ایجاد سطوح جدیدی از ارزش هستند.

از کارگردانی به کاتالیزوری

درگیر کردن افراد برای همکاری در شبکه‌های باز و قدرتمند.

از کنترلگری به مربیگری

این نگاه سازمان را قادر می‌سازد تا از طریق یادگیری سریع، دائماً تکامل یابد و همکاران را قادر می‌سازد تا ذهنیت ها، دانش و مهارت‌های جدیدی ایجاد کنند.

از رئیس بودن به انسان بودن

مدیر با این نگاه خود را به عنوان یک خود کامل و واقعی نشان می‌دهد.

همه این تغییرات با هم می‌توانند به یک رهبر کمک کنند تا حدود کاری خود را گسترش دهد و سطح جدیدی از ارزش را برای ذینفعان سازمان ایجاد کند. **آخرین تغییر، مهم‌ترین است، زیرا مبتنی بر ایجاد سطح جدیدی از آگاهی و پذیرش از وضعیت درونی ما است.** رهبرانی که به درون خود می‌نگرند و سفری برای کشف خود واقعی‌شان دارند، تغییرات عمیقی در خود و زندگی ایجاد می‌کنند. این بدان معناست که آن‌ها بهتر می‌توانند به نفع سازمان خود باشند.

این شامل ایجاد «آگاهی نمایه» (ترکیبی از عادات فکری، عواطف، امیدها و رفتار یک فرد در شرایط مختلف) و «آگاهی وضعیت» (تشخیص اینکه چه چیزی باعث می‌شود فرد به موضوعی، اقدام کند) است. ترکیب کار فردی و درون‌نگر با اقدامات ظاهری می‌تواند به ایجاد تغییر پایدار کمک کند.

رهبران باید یاد بگیرند که این پنج تغییر را در سه سطح انجام دهند:

- تغییر و تحول ذهنیت‌ها و رفتارهای شخصی
- تبدیل تیم ها به بستری برای کار به روش‌های جدید
- تبدیل سازمان گسترده تر با ایجاد سطوح جدیدی از چابکی ، انسان محوری و خلق ارزش در طراحی و فرهنگ کل شرکت

این رویکرد جدید به رهبری با تمام پیچیدگی هایش، انتخاب بهتری است. مطالعات بی‌شماری ارتباط معنادار را بین رهبری مؤثر، رضایت کارکنان، وفاداری مشتری و سودآوری نشان می‌دهند.

با همه این اوصاف بیایید به چند سوال مهم پاسخ دهیم .

رهبران چگونه می‌توانند کارمندان را توانمند کنند؟

در کمال تعجب،اگر عملگرا باشید، توانمندسازی کارکنان انتخاب بهتری برای شماست. سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها با موفقیت دیگران را از طریق مربیگری توانمند می‌کنند، تقریباً چهار برابر بیشتر احتمال دارد که تصمیم‌های سریع و خوب بگیرند و از سایر شرکت‌ها بهتر عمل کنند. قاعدتا چنین شیوه ای برای مدیرانی با سبک رهبری کنترلی یا استبدادی مطلوب نیست! **اما چگونه می‌توانیم رهبری توانمندساز باشیم؟**

با ارائه دستورالعمل‌های شفاف، مسیر روشنی را برای موفقیت فردی، برقراری ارتباط و سطوح تصمیم‌گیری در افراد ایجاد کنید:

وضوح و ساختارهای مرزی مانند وظایف و مسئولیت‌ها به مهار هرگونه اضطراب مرتبط با کار کمک می‌کند و به تیم کمک می‌کند تا روی وظایف اصلی خود متمرکز بماند.

نقش‌های روشنی را تعیین کنید:

این کار را می‌توانید با اختیار عمل دادن به فردی برای اتخاذ تصمیمی خاص تمرین کنید.

مدیر ذره بینی و دخالتگر نباشید:

اگر تصمیمی را به تیمی واگذار کرده اید، وارد عمل نشوید و مشکل را برای آن‌ها حل نکنید.

به فرهنگ و مهارت‌ها توجه کنید:

مثلا به جای پاک کردن صورت مسئله، به کارمندان کمک کنید تا یاد بگیرند که چگونه مکالمات دشواری داشته باشند.

آغوشتان به بازخوردهای شخصی باز باشد:

اجازه دهید افراد در تمام سطوح سازمان نظرشان را بگویند و شما هم به عنوان رهبر بگویید که چه شرایطی را تجربه می‌کنید.

رهبران چگونه می‌توانند به طور موثر ارتباط برقرار کنند؟

اگر از ما بپرسند اولین ویژگی یک رهبر خوب چیست؟ احتمالا بدون تاخیر می‌گوییم در ارتباطات توانمند هستند! ابزارهای اساسی ارتباط موثر عبارتند از :

- تعریف و اشاره به اهداف بلند مدت
- گوش دادن موثر و درک ذینفعان
- ایجاد فضاهایی برای گفتگو
- ارتباط فعالانه

در مواقع عدم اطمینان، رهبران باید موارد زیر را برای اثربخشی ارتباطات مدنظر داشته‌باشند :

- به مردم آنچه نیاز دارند، در زمانی که به آن نیاز دارند، بدهید .
- واضح، ساده و مکرر ارتباط برقرار کنید .
- صراحت را به همدلی متصل کنید .
- روحیه تاب آوری را احیا کنید .
- در هرج و مرج به دنبال معنا باشید .
- از افراد، تیم ها و سازمان ها برای ایجاد قابلیت خودکفایی حمایت کنید .

مدیران عامل در این دنیای جدید چگونه باید رهبری کنند؟

محیط امروزی نیاز به مدیران عاملی دارد که بتوانند به طور بسیار متفاوتی رهبری کنند. تحقیقات اخیر مک کینزی نشان می‌دهد که یک سوم تا نیمی از مدیران عامل جدید طی ۱۸ ماه اول شروع کارشان شکست می‌خورند .

اما چه چیزی می‌تواند احتمال شکست رهبران تازه کار را کاهش دهد؟

یکی از مطالعات شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی که ۲۰ سال به طول انجامید، ۷۸۰۰ مدیر عامل از ۳۵۰۰ شرکت عمومی در ۷۰ کشور و ۲۴ صنعت را بررسی کرده است. در نتیجه این تحقیق، ٦ ذهنیت اساسی برای موفقیت مدیران عامل وجود دارد که در شکل رو به رو به آن‌ها اشاره کرده‌ایم :

The Six Responsibilities Of The CEO

Source: CEO Excellence, Mckinsey & Company

چند نقل قول از مصاحبه‌های مک کینزی با این رهبران ارشد آورده شده است :

من فکر می‌کنم نقش اساسی یک رهبر این است که به دنبال راه‌هایی برای شکل دادن به دهه‌های آینده باشد، نه اینکه صرفاً به زمان حال واکنش نشان دهد. ضمن اینکه رهبر باید به دیگران کمک کند تا حس عدم امنیت ناشی از اختلال در وضعیت موجود را بپذیرند.

ایندرا نویی
رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل سابق شرکت پپسی

مهم‌ترین کاری که من به عنوان مدیر عامل باید انجام دهم این است که اطمینان حاصل کنم که برند ما همچنان با کاری که برایش خلق شدیم، مرتبط است .

کریس کمپچینسکی
مدیرعامل مک دونالدز

رهبران شرکت‌های دیگر اغلب خود را به عنوان کاپیتان کشتی تعریف می‌کنند، اما من فکر می‌کنم که من بیشتر معمار یا طراح کشتی هستم. این با نقش کاپیتان متفاوت است که در آن مسیر اغلب ثابت و مقصد معمولاً مشخص است.

ژانگ رومین

مدیر عامل شرکت هایر

فکر می‌کنم سبک رهبری من را می‌توان «فرماندهی مشارکتی» نامید. شما نظرات متفاوتی را در طول روز می‌شنوید، به همه نظرات احترام می‌گذارید و فضای کافی را برای یک بحث عالی ایجاد می‌کنید اما در نهایت می‌دانید که این شما هستید که باید تصمیم بگیرید.

آدنا فریدمن

مدیر عامل نزدک

گذشت زمان اهمیت توسعه رهبری در سازمان‌ها افزایش می‌یابد. در نظرسنجی جهانی سرمایه انسانی در سال ۲۰۱۹، ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، رهبری از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان خود می‌دانستند اما تنها ۴۱ درصد از آن‌ها اعتقاد داشتند که سازمان‌هایشان برای تحقق الزامات رهبری آماده هستند و یا برای آن برنامه‌ریزی دارند.

واقعیت این است که سازمان‌ها برای مطابقت با الزامات رهبری و توسعه روزافزون آن باید از ترکیبی از روش‌های جدید و قدیمی استفاده کنند. این در حالی است که مهارت‌های رهبری بر توانمندی‌های دیگر سازمان مثل مدیریت عملیات، نظارت بر گروه‌ها، تصمیم‌گیری، اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها و مدیریت خط مشی رهبری تأثیرگذار است. از طرف دیگر تقویت مهارت‌های رهبری موجب می‌شود تا سازمان بهتر به محیط پیرامونش پاسخ دهد زیرا با توسعه مهارت‌های رهبری، ابهام، پیچیدگی محیطی، فناوری‌ها، مدیریت تغییر و مدیریت تعارضات بهتر صورت خواهد گرفت.

McKinsey
& Company

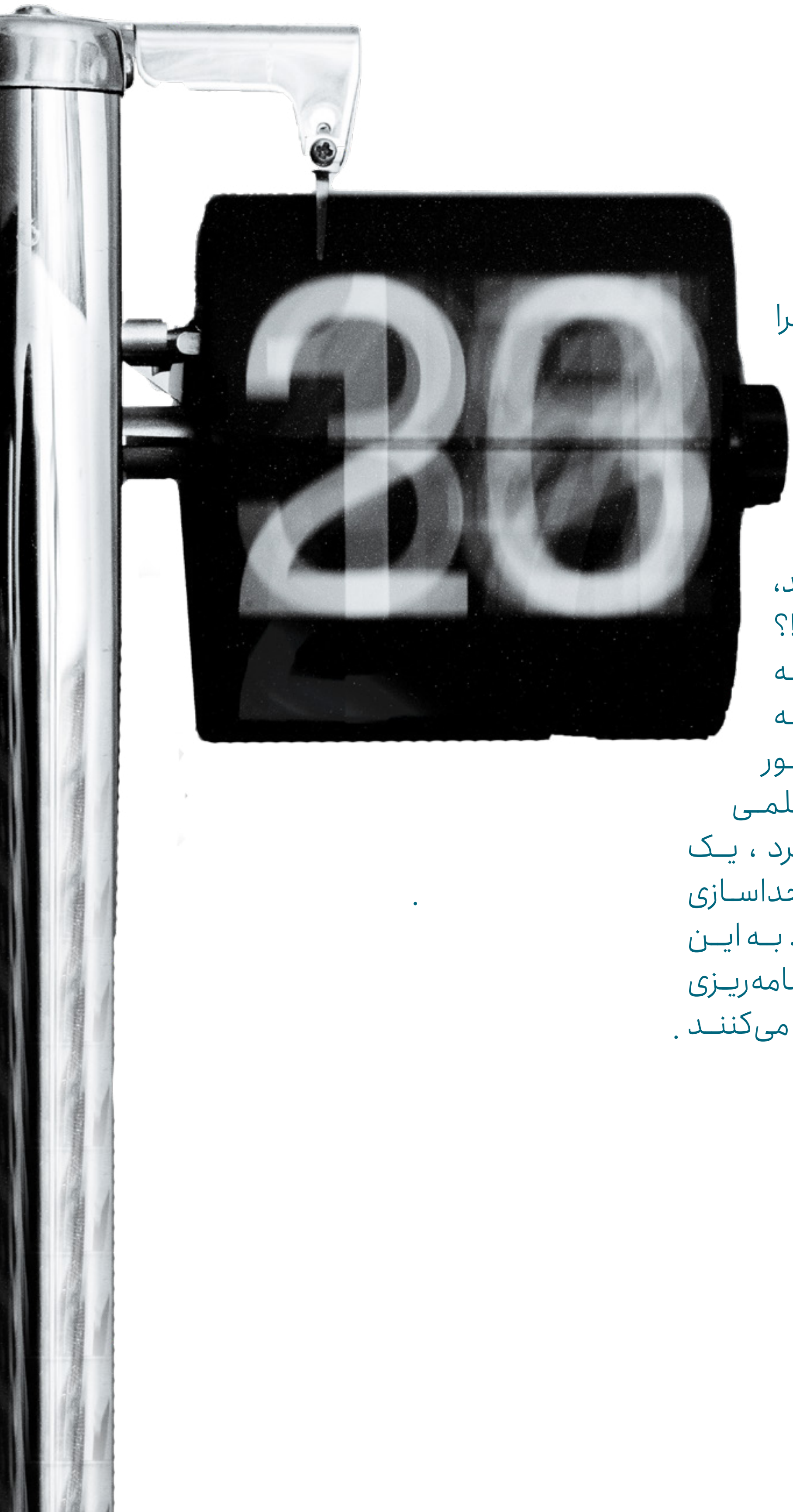
اگر کار می‌کنید و
نتیجه‌ای ندارد

نحوه مدیریت خود را تغییر دهید!

تمرکز موضوعی: رشد/ پیچیدگی
زمان مورد نیاز: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه
تعداد کلمات: ۹۰۵ واژه
میزان سختی: ۳ از ۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر:

علیرغم تلاش زیادتان راه به جایی نبرده‌اید



ممکن است با خود فکر کنید چرا مدیرانی که زودتر از همه سر کارشان حاضر می‌شوند، دیرتر از بقیه می‌روند، روزهای خود را با جلسات، ویدیو کنفرانس، ایمیل و گزارش‌ها سپری می‌کنند و حتی آخر هفته‌ها هم کار می‌کنند، نتیجه چندانی نمی‌گیرند!؟ برای درک دلیل این امر، باید به ریشه‌های مدیریت حرفه‌ای توجه کرد. از زمانی که فردریک تیلور تئوری خود را در زمینه مدیریت علمی در اوایل قرن بیستم مطرح کرد، یک اصل مهم در مدیریت مدرن به جداسازی اساسی طراحی و اجرا اشاره دارد. به این صورت که مدیران استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی و تعیین وظایف کار مشخص می‌کنند.

آن‌ها ساختارهای رسمی سازمانی ، رویه‌ها و سیستم‌های تشویقی را ایجاد کرده و سپس عملکرد کارکنان را بر این اساس می‌سنجند. کارمندان موظف هستند تا مطابق با استراتژی و برنامه از قبل پیش بینی شده ، وظایف و مسئولیت‌های خود را انجام دهند . این زنجیره فرماندهی در محیط‌های نسبتاً پایدار به خوبی کار کرده است و این مزیت را داشت که در بازارهای انبوه با تولید بالا ، مقیاس پذیری بالایی را تجربه می‌کند. چنین دیدگاهی به ایجاد سازمانی با سلسله مراتب و پیچیدگی بالا منجر می‌شود .

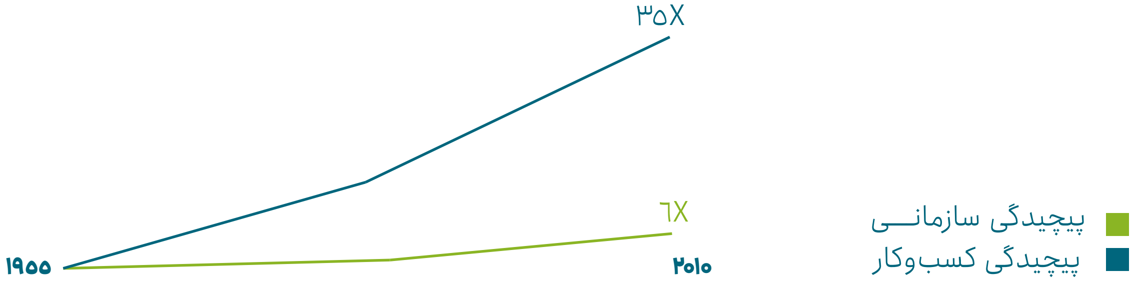
چالش پیچیدگی محیط کسب‌وکار

علی‌رغم مزایایی که مدیریت سنتی دارد، این رویه دیگر در محیط کسب‌وکار امروزی کارآمد نیست. مسائلی همچون افزایش نمایی پیچیدگی محیط کسب‌وکار، افزایش انتظارات مشتری، رشد تعداد ذینفعان و شرکای تجاری، بهبود دانش تخصصی، سرعت بالای نوآوری و تغییرات؛ سطح بالاتری از عدم اطمینان و عدم ثبات باعث ناکارآمدی این رویکرد هستند . پیچیدگی محیط کسب‌وکار ممکن است یک مشکل به نظر برسد اما واقعیت این است که اگر سازمان‌ها بتوانند از آن استفاده کنند، این موضوع یک فرصت عظیم به شمار می‌آید. هرچه یک کسب‌وکار پیچیده تر باشد ، شیوه‌های ایجاد ارزش و احتمال ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌های متنوع افزایش می‌یابد با این حال، این دقیقاً همان جایی است که مدل زنجیره فرماندهی و شیوه سنتی اداره سازمان مانع آن می‌شود. پایه و اساس تفکیک طراحی و اجرا، قوانین و رویه‌های رسمی است. در چنین شرایطی فرض این است که اگر مدیران مراحل رسمی را با دقت طراحی کنند و کارمندان مطیعانه از آن‌ها پیروی کنند ، پیش بینی می‌شود که نتایج مطلوبی حاصل شود. در یک محیط تجاری نسبتاً ساده ، این فرض به اندازه کافی خوب کار می‌کند اما در محیط پویای امروزی نه !

با افزایش پیچیدگی، عملکرد رقابتی سازمان باید بهبود یابد. محصولات باید در عین کیفیت بالا، مقرون به صرفه باشند. کارخانجات تولیدی باید کارآمد اما ایمن باشند. فرآیندهای تجاری در عین نظم نیاز به سرعت دارند. چالش این است که دستیابی به این موارد بدون ایجاد تضاد با یکدیگر،کار آسانی نیست از همه بدتر، در تلاش بیهوده برای کنترل پیچیدگی محیط کسب‌وکار، بسیاری از سازمان‌ها قوانین ، فرآیندها و دستورالعمل‌های بیشتری را طراحی می‌کنند. اما نتیجه این کار افزایش پیچیدگی سازمانی است! یعنی گسترش قوانین و دستورالعمل‌های متناقض که باعث می‌شود کارمندان چشم انداز و جهت‌گیری خود را از دست بدهند و تصمیمات عملیاتی بر عهده مدیران رده بالایی قرار بگیرند که هیچ دانش مستقیمی در این زمینه ندارند. در این فرآیند، هر روز از فعالیت‌هایی که ارزش افزوده برای سازمان دارند کاسته می‌شود .

پیچیدگی محیط کسب‌وکار می‌تواند موجب افزایش پیچیدگی ساختاری و از بین رفتن بهره‌وری شود .

یکی دیگر از گیج‌کننده‌ترین پارادوکس‌های اقتصاد معاصر، کاهش سرعت رشد بهره‌وری علیرغم پیشرفت‌های تکنولوژیکی، به ویژه در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است از سال ۱۹۸۰ به بعد ، متوسط بهره‌وری درکل جهان ۱/۶ درصد رشد بهره‌وری از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ بوده است. این روند در هر دو اقتصاد پیشرفته و در حال توسعه مشهود است درحالی که علل احتمالی بسیاری برای کاهش بهره‌وری در این سال‌ها وجود دارد، اما یک عامل مهم هست که غالبا به آن توجهی نمی‌شود و آن هم پیچیدگی بیش از حد سازمانی است. درادامه به داده هایی که توسط شرکت BCG جمع آوری شده است می پردازیم .این نمودار نشان می‌دهد که با ۶ برابر شدن پیچیدگی محیط کسب و کار در ۵۰ سال اخیر، پیچیدگی سازمانی ۳۵ برابر افزایش داشته است و این یعنی عملکرد قربانی پیچیدگی سلسله مراتب و رسمیت‌گرایی شده است.



۴۰ تا ۸۰ درصد	۳۰ تا ۶۰ درصد	۴۰ درصد	۷ مدیر
زمان تیم‌ها صرف کارهایی می‌شود که ارزش افزوده‌ای به دنبال ندارد .	زمان مدیران در جلسات تلف می‌شود.	از زمان مدیران صرف گزارش ها می‌شود.	برای تصمیم گیری درگیر می‌شوند.

پیچیدگی محیط کسب‌وکار و انقلاب دیجیتالی

امروزه انقلاب دیجیتالی، رشد پیچیدگی محیط کسب‌وکار را با معرفی کانال‌های جدید، انواع جدیدی از قابلیت‌ها، راه‌های جدید برای ایجاد ارزش تسریع می‌کند. اما نکاتی که باید بدان توجه کرد این است که نوآوری‌های حیاتی و چابکی سازمان، واقعا قرار نیست همیشه توسط مدیران عالی و از طریق فرآیندهای رسمی طراحی شوند کلید اصلی عملکرد مؤثر در محیط‌های کاری پیچیده، استقلال و ابتکار عمل فرد به منظور به حداکثر رساندن آزادی افراد در اجرای استراتژی‌هایی است که می‌توانند آن‌ها را به اهدافشان برساند. همچنین باید محیطی ایجاد شود که همه بتوانند ایده هایشان را مطرح کنند و بستری برای کارآفرینی سازمانی فراهم باشد .

به فکر تغییر نحوه مدیریتتان باشید !

	سازمان مبتنی بر سیستم رفتاری	سازمان سنتی و پیچیده
مدل سازمانی	سازمان مجموعه‌ای از ساختارها و رویه‌هایی است که سلسله مراتب اختیارات و تقسیم کار کارمندان را نشان می‌دهد.	سازمان سیستمی از رفتارهای مستقل است که هر کدام عقلانیت و منطق زمینه‌ای خاص خود را دارند.
تئوری رفتار	قوانین و رویه های رسمی رفتار افراد را تعیین می‌کنند.	افراد استراتژی‌های خاص خود را برای رسیدن به اهدافشان دارند و در این مسیر از منابع در اختیارشان برای دستیابی به اهداف و مواجه با چالش‌ها استفاده می‌کنند.
نقش مدیریت	چرایی و چگونگی انجام کارها را با یک روش مشخص از آغاز تا پایان مشخص می‌کند.	اختیارات و مشارکت را در کنار هم ایجاد می‌کند و با توجه به چرخه بازخورد، به افراد این اجازه را می‌دهد تا از پیامد فعالیت‌هایشان آگاه شوند.
منبع قدرت مدیریت	منبع قدرت مدیران بر اساس سمت و اختیارات سازمانی آن‌ها در تهیه گزارش‌های عملکردی است.	قدرت بر اساس توانمندی حل مسائل افراد و مشکلات سازمانی مشخص می‌شود.
اصول اساسی فعالیت های مدیریتی	طراحی از فرایند اجرا مجزا می‌شود.	بر اساس فعالیت شکل می‌گیرد.

این ترکیب استقلال و همکاری به تنهایی اتفاق نمی‌افتد. در عوض، به نوع خاصی از مدیریت نیاز دارد. مدیران به جای تمرکز روی رویه‌های رسمی، باید به پویایی رفتاری که عملکرد سازمان را شکل می‌دهد توجه کنند؛ چرا مردم یک کار را انجام می‌دهند؟ چه درکی از اهداف فردی، منابع، محدودیت‌های و چالش‌های کسب‌وکار دارند؟ از این گذشته، از آنجا که مدیران خود در این سیستم رفتاری نقش ایفا می‌کنند، باید نحوه مداخله در این سیستم را فرا بگیرند تا بتوانند همکاری مؤثرتری داشته باشند.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

چرخه حیات مدیر عامل :

از ماه عسل تا دام خود خشنودی!

تمرکز موضوعی: مدیرعاملی

زمان مورد نیاز: ۳۰ تا ۳۵ دقیقه

تعداد کلمات: ۳۱۱۲ واژه

میزان سختی: ٤ از ۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر:

مدیرعامل هستید یا سودای مدیرعاملی در سر دارید

مدیران حاضر در فهرست بهترین‌های مجله‌ی کسب‌وکار هاروارد در سال ۲۰۱۹، سال‌های زیادی مسئولیت مدیرعاملی را برعهده داشته‌اند؛ متوسط حضور افتخارآفرین این مدیرعامل‌ها به ۱۵ سال می‌رسد و بیش از دو برابر بالاتر

از متوسط سابقه‌ی مدیرعامل‌های ۵۰۰ شرکت برتر P&S در سال ۲۰۱۷ است تک‌تک این افراد، ارزش‌های چشمگیری در دوران حرفه‌ای خود خلق کرده‌اند؛ اما همانند اکثر مدیرعامل‌های دیگر، فراز و نشیب‌هایی تجربه کرده‌اند. این امر موجب درماندگی هیئت‌مدیره‌ها می‌شود. چطور به مدیرعامل بگویند که در فلان جای کارشان مشکل دارد و چه واکنشی نشان دهند؟ آمار خیره‌کننده‌ی این مدیرعامل‌ها در طول دوران حرفه‌ای‌شان نیز ممکن است مشکل‌ساز شود چطور هیئت‌مدیره زمان مناسب کناره‌گیری یک مدیرعامل موفق را تشخیص دهد؟

داده‌های بسیار اندکی درباره‌ی عملکرد مدیرعامل‌ها در گذر زمان وجود دارد؛ مدیرعامل‌ها، مدیران و سرمایه‌گذاران هم این خلأ اطلاعات را با روایت‌ها، فرضیات و حدسیات خودشان پر می‌کنند. مثلاً وقتی از مدیرعامل‌ها درباره‌ی مدت‌زمان ایدئال

حضورشان در رأس سازمان پرسیدیم، بسیاری از آن‌ها به متوسط ۷ سال اشاره کردند. وقتی از مدیران پرسیدیم، گفتند که مدیرعامل‌ها باید پس از ۹ سال مسئولیتشان را ترک کنند مقطعی که به اعتقاد خیلی از افراد، عملکردها به ثبات می‌رسند و دیگر رشدی نخواهند داشت. این انتظارات از کجا می‌آیند؟ هیچ‌کس یک پاسخ متقاعدکننده یا مستدل ندارد. آن‌ها صرفاً یک پنداشت همگانی هستند به‌منظور درک بهتر دوره‌ی ارزش‌آفرینی یک رهبر، برنامه‌ای را آغاز کردیم که آن را « پروژه‌ی چرخه‌ی حیات مدیرعامل» می‌نامیم .

تیم محققان ما، عملکرد مالی سالانه‌ی ۷۴۷ مدیرعامل P&S ۵۰۰ در دوران تصدی مسئولیتشان را ره‌گیری کردند و ۴۱ مصاحبه‌ی عمقی با مدیرعامل‌ها و مدیرانشان انجام دادند تا تجربیاتشان را بشنوند (کادر «روش ما» را ببینید). این مطالعه، یک الگوی غافلگیرکننده از عوامل تقویت‌کننده و بازدارنده‌ی مدیرعامل‌ها در طول دوران مسئولیتشان ارائه می‌دهد و نادرستی تعدادی از دیدگاه‌های متداول درباره‌ی دوران تصدی و ارزش‌آفرینی مدیرعامل‌ها را اثبات می‌کند. مثلاً نشان می‌دهد که برخی از هیئت‌مدیره‌ها خیلی زود و تنها پس از یک افت عملکرد موقت و مقطعی، مدیرعامل قدرتمندشان را کنار می‌گذارند و برخی دیگر از هیئت‌مدیره‌ها، تحمل زیادی در برابر عملکرد معمولی مدیرشان دارند.

درک این الگو و مقاطع حساسی که عملکرد افراد در آن تغییر می‌کند موجب شکل‌گیری یک گفتمان جدید میان اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل خواهد شد. این چارچوب به مدیرعامل‌ها اجازه می‌دهد که اعتماد لازم را بسازند، انتظارات را مدیریت کنند، خود را با چارچوب های گوناگون دوران تصدی‌شان وفق دهند و پرسش چالش برانگیز «آیا هنوز هم مناسب‌ترین فرد برای وظیفه‌ی پیش رو هستید؟» را مطرح کنند.

به‌ندرت پیش می‌آید که دوران تصدی دو مدیرعامل، کاملاً مشابه یکدیگر باشد. هر رهبر، راه خودش را طی می‌کند و با موقعیت‌های خاص خودش روبه‌رو خواهد شد. بااین‌حال از طریق مقایسه‌ی عملکرد مدیرعامل‌ها باید بر اساس سالیان حضورشان در مسئولیت مدیر عاملی و نه فقط ارزیابی آن‌ها در یک سال تقویمی بخصوص؛ سنجیده شوند. بر همین مبنا، می‌توان ۵ مرحله‌ای که مدیران عامل در دوران تصدی خود تجربه می‌کنند را به شرح زیر شناسایی کرد:

سال ۱: ماه عسل

اکثر مدیرعامل‌ها در اولین سال فعالیت، عملکردی فراتر از متوسط از خودشان نشان می‌دهند. آن‌ها با باطری‌های کاملاً شارژ، سکان مسئولیت را در دست می‌گیرند و آماده‌ی راهبری سازمان هستند.نتایج تحقیقات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد که در اکثر نمونه‌ها، شخص مدت‌ها منتظر این مسئولیت بوده و تمامی جوانب عملکرد خود و تهییج سازمان را در نظر گرفته است. اشتیاق برای تغییر، ارزش سهام را بالا می‌برد و سرمایه‌گذاران، هیئت‌مدیره و سازمان را متحد می‌کند. در طول دوران ماه عسل، مدیران یاد می‌گیرند که چطور با اولویت‌های متعارض کنار بیایند، تصمیم می‌گیرند که تمرکز خود را بر کدام بخش‌ها بگذارند و ذی‌نفعانی که شایسته‌ی اختصاص بخشی از زمان محدودشان هستند را می‌شناسند. عامل تمایز کلیدی موفقیت‌های آتی، این است که آیا مدیرعامل جدید از تجربیاتش درس می‌گیرد یا صرفاً عملیات سازمان را پیش می‌برد. با توجه به مسئولیت‌های فراوان که نیازمند صرف زمان و توجه مدیرعامل هستند، احتمالش زیاد است که او صرفاً در فاز اجرا بماند. پرورش قابلیت توقف، تأمل و تجدیدنظر نسبت به تجربیات اولیه، مهارت مدیرعامل را افزایش می‌دهد، قابلیت الگوشناسی تصمیمات او را بهبود می‌بخشد و موجب افزایش سرعت عملیاتی او می‌شود.

اکثر مدیرعامل‌های جدید در هنگام ورود به این مسئولیت، یک وضعیت صفر و صدی از منظر سلامت سازمان تجربه می‌کنند !

آن‌ها یا وارث یک شرکت با محیط آرام و جهت‌گیری استراتژیک مشخص می‌شوند یا مسئولیت یک سازمان بحران‌زده و نیازمند تحول را برعهده می‌گیرند. مدیرعامل‌های شرکت‌های سالم، به دنبال کمترین تغییرات ممکن هستند، هدف اولیه آن‌ها تداوم این مسیر جاافتاده است. اما وارثان بحران، اقدامات جسورانه‌ای در پیش می‌گیرند. هرچند رویکرد این دو گروه با هم فرق می‌کند اما هر دوی آن‌ها دوران ماه عسل را تجربه می‌کنند و خوش‌بینی موجب عملکرد فراتر از متوسط آن‌ها می‌شود. برخی مدیرعامل‌ها با یادآوری این دوره، احتمال می‌دهند که نتایج مالی خارق‌العاده در اولین سال عملکردشان موجب افزایش توقعات شده و بذر مشکلات مراحل بعد را افشانده است. یکی از مدیرعامل‌ها خاطراتش را این‌طور بازگو می‌کند: «قیمت سهام به اوج خودش رسید. سرمایه‌گذارها جنب‌وجوش زیادی داشتند. اما من به‌عنوان مدیرعامل سازمان، می‌دانستم قیمت سهام‌مان بیش از حد بالا است و واقعیت چیز دیگری است! به مرور و پس از گذشت یک سال فصل رکودمان فرا رسید.

سال ۲: افت سال دومی

بعد از وفور نعمت در دوران ماه عسل، آونگ در جهت مخالف حرکت می‌کند و بیش از مشکلات بزرگ، این انتظارات برآورده نشده هستند که آن را هدایت می‌کنند. در برخی از نمونه‌ها، یک چالش پیش‌بینی‌نشده رخ می‌دهد که بیش‌ازحد لازم، توجه منفی سرمایه‌گذارها را جلب می‌کند. به گفته‌ی یکی از مدیران عامل، «در مقطع ۱۲ الی ۱۸ ماه اول حضورتان در سازمان، به سمت اره‌ی چرخی رانده خواهید شد مدیرعامل‌ها باید انتظار افت‌های سال دومی را داشته باشند و انتظارات ذی‌نفعان درباره‌ی رکود احتمالی را مدیریت کنند. به گفته‌ی یکی از مدیران: **«حتی وقتی فکر می‌کنید ارتباطات زیادی برقرار می‌کنید، باید بدانید که کماکان ارتباطاتتان کافی نیستند».** مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند این برهه از عملکرد ضعیف را تبدیل به یک فرصت همکاری نزدیک، اصلاحات بیشتر در جهت‌گیری استراتژیک سازمان و از همه مهم‌تر اعتمادسازی و بازنشانی آن در مواقع لزوم کنند. وقتی مدیران تشخیص دهند که در چنین مقطعی قرار دارند، بیش‌ازپیش آرامش خود را حفظ خواهند کرد، مسیر تعیین‌شده را ادامه خواهند داد و صرفاً به دنبال کنش‌های بی‌هدف نیستند تا تلاش و فعالیتشان را نشان دهند. درهرحال یک افت عملکرد بزرگ که طی آن مدیرعامل و هیئت‌مدیره قادر به هم‌راستایی خواسته‌هایشان نیستند، می‌تواند بستر مشکلات آتی را فراهم کند. تحقیقات دانشگاه هاروارد حاکی از افزایش احتمال اخراج مدیرعامل‌هایی است که یک افت بزرگ را در سال دوم فعالیتشان تجربه می‌کنند. مدیرعامل‌های موفق اذعان دارند که شفافیت کامل با اعضای هیئت‌مدیره، تیم رهبری و سرمایه‌گذاران به آن‌ها کمک کرد تا سال دومشان را پشت سر بگذارند. آن‌ها بازخوردهای ارزشمندی گردآوری کردند و پیشاپیش به دنبال مکالمات رودررو برای جلب نظر موافق آن‌ها بودند. به‌واسطه‌ی همین اقدامات اعتمادساز، بخش قابل توجهی از حسن نیت اولیه را حفظ کردند، حتی با اینکه عملکردشان ضعیف شده بود. طی این دوره، هیئت‌مدیره‌ها باید پرسش‌های اساسی خود را مطرح کنند اما به‌گونه‌ای که سازنده و دلگرم‌کننده باشند. این گفتمان به آن‌ها یاری خواهد رساند که انتظارات مثبت و منفی را بیش‌ازپیش به واقعیت نزدیک نمایند.

سال ۳ تا ۵: بازیابی

در صورت بقای مدیرعامل‌ها پس از افت سال دوم، اکثراً یک دوران مطلوب را تجربه خواهند کرد. به‌تدریج ثمره‌ی حرکات دو سال اول آن‌ها نمایان می‌شود. اعضای هیئت‌مدیره به‌واسطه‌ی عملکرد مدیرعامل در مدیریت دوران افت، ارزش ویژه‌ای برای او قائل می‌شود؛ سرمایه‌گذاران هم نتایج مثبت را می‌بینند و پشتبانی خود را نشان می‌دهند. در این مرحله، مدیرعامل‌ها سخت برای آینده تلاش می‌کنند. تا این مقطع، مهر خود را بر جای‌جای سازمان گذاشته‌اند: جهت‌گیری استراتژیک تعیین شده است، فرهنگ سازمان تکامل یافته و پویش‌های مثبت در میان اعضای هیئت‌مدیره جا افتاده است. برخی از مدیرعامل‌ها، این مقطع را زمان ایدئال پیگیری فرصت‌های ادغام و اکتساب می‌دانند. همچنین فرصتی که می‌توانند ایده‌های جدید را بیازمایند و بذر طرح‌های جدید چه در حوزه‌ی تحقیق و توسعه، چه در چرخه‌های محصول و چه در توسعه‌ی توانمندی‌های لازم برای پیشبرد استراتژی سازمان را بکارند که عموماً تحت نظارت سایر ذی‌نفعان صورت می‌گیرند. اگر واقع‌بین باشید باید بپذیرید که در این دوره، نمی‌توانید بلافاصله نتیجه‌ی کنش‌ها و اقدامات خود را ببینید و شاید در کوتاه‌مدت سرزنش هم شوید. تا این مقطع، مدیرعامل باید تجربه‌ی کافی جمع کرده باشد تا این شرایط را مدیریت کند.

ممکن است برخی از مدیرعامل‌ها هنوز بازیابی کاملی از افت سال دوم نداشته باشند و بیش‌ازپیش تحت فشار هیئت‌مدیره قرار بگیرند. به گفته‌ی یکی از مدیران: «سال سوم یا چهارم است که هیئت‌مدیره، پرسش‌های چالش‌برانگیزی مطرح می‌کنند». برخی از مدیرعامل‌های تحت فشار در این دوره، اذعان داشتند که ای‌کاش در شروع کار خود زمان بیشتری صرف گفتگوهای غیررسمی با اعضای هیئت‌مدیره می‌کردند و روابط مستحکم‌تری می‌ساختند. بسیاری از مدیرعامل‌های موفق، همین کار را انجام دادند و غالباً مسیر خود را عوض می‌کردند تا در مسیر رفت‌وآمد مدیران، با آن‌ها دیدار کنند.

سال ۶ تا ۱۰: دام خودخشنودی

عموماً پس از دوره‌ی بازیابی، زمان ثبات طولانی و نتایج متوسط از راه می‌رسد. شاید عملکرد مدیران در این زمان واقعاً ضعیف نباشد (و در برخی نمونه‌ها، خود را پشت رونق بازار پنهان کنند)، اما به‌سختی می‌توانند عملکرد سالیان اول خود را تکرار نمایند. امکان دارد پس از یک سال قدرتمند، یکی دو سال ضعیف‌تر داشته باشند. برخی از هیئت‌مدیره‌ها که نمی‌دانند آیا باید این سال ضعیف را نشانه‌ای از مشکلات آتی بدانند یا خیر، اغلب دست نگه می‌دارند. اما برخی دیگر بلافاصله واکنش نشان می‌دهند و مدیرعامل را کنار می‌گذارند. بسیاری از مدیرعامل‌های حاضر در پایگاه داده‌ی تحقیق دانشگاه هاروارد، سازمانشان را در همین مقطع ترک کردند، کمااینکه متوسط دوران تصدی آن‌ها نیز همین امر را نشان می‌دهد در این مرحله، خطر خودخشنودی در میان مدیرعامل، هیئت‌مدیره و کل سازمان بسیار بالا است. برخی اوضاع را رها می‌کنند .

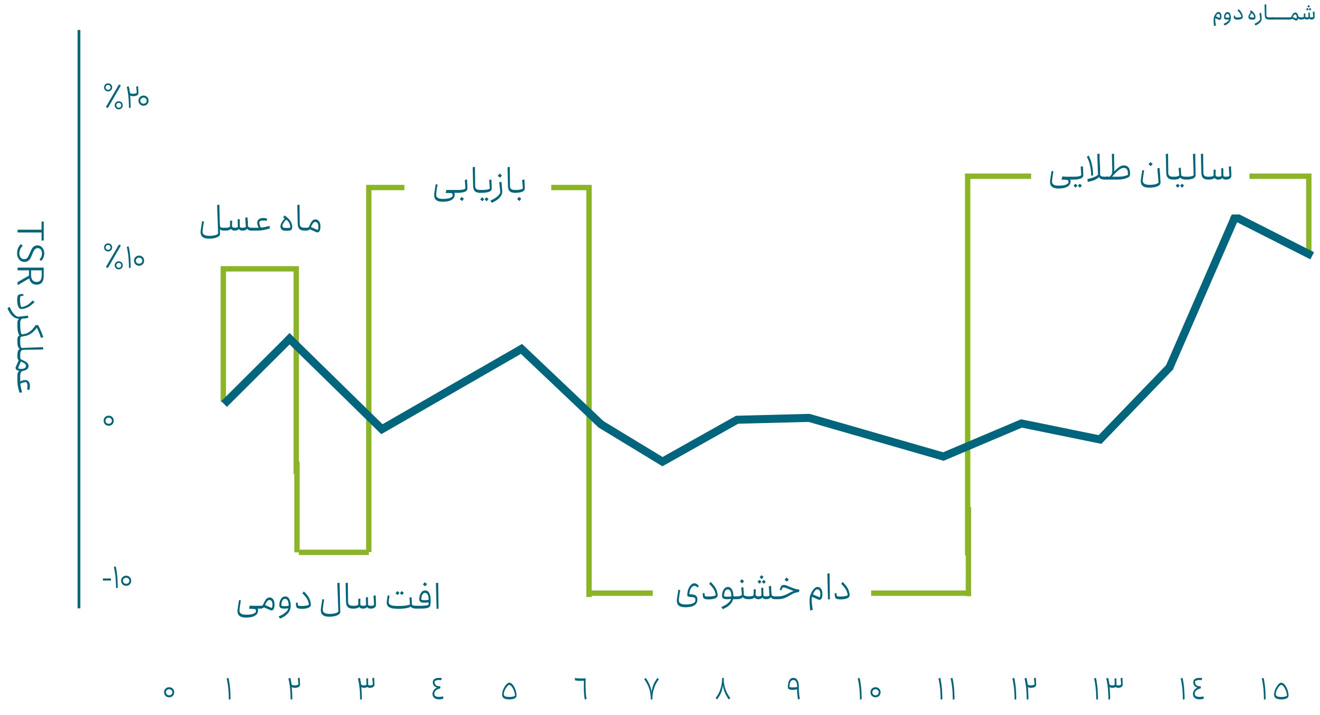
برخی دیگر خود را بیش‌ازحد درگیر فعالیت‌های بیرونی انجمن‌ها، سخنرانی‌ها، خیریه‌ها می‌کنند و توجه کمتری به کار نشان می‌دهند. مدیران پس از چند سال حضور در رأس سازمان، کار دشوارتری برای حفظ انرژی شخصی و همگام شدن با یک دنیای پرشتاب خواهند داشت. تعدادی از مدیران به دام سیاست تدریج‌گرایی اشاره می‌کنند که در آن، مدیرعامل‌ها با جسارت کمتری به موفقیت فکر می‌کنند یا دوست ندارند نگاه جدی و نقادانه‌ای به تصمیمات گذشته‌ی خود داشته باشند. طی روزهای اول، تصمیمات پیشینیان خود را تغییر می‌دادند؛ اما هم‌اکنون باید نگاه مجددی به تصمیمات خود بیندازند و اذعان کنند که دوره‌ی آن‌ها هم به پایان رسیده. بخش سخت ماجرا همین جاست!

مدیرعامل‌هایی که دام خودخشنودی را پشت سر گذاشته‌اند، عموماً تعدادی از بهترین سال‌های ارزش‌آفرینی خود را تجربه خواهند کرد .

طی این دوره، احتمال دارد مدیرعامل‌ها چشم خود را بر برخی از مسائل ببندند. شاید اطمینان آن‌ها تبدیل به اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد شود، علی‌الخصوص اگر چندین سال موفق را پشت سر گذاشته باشند. برخی از آن‌ها بی‌قرار می‌شوند. شاید دل‌تنگ فرصت‌های مکرر ارتقای رتبه و تغییر مسئولیت شوند که پیش‌تر و در مسیر کسب این جایگاه، آن‌ها را تجربه می‌کردند یا متوجه شوند که چه تنشی به زندگی شخصی و خانوادگی آن‌ها وارد شده است. گروهی دیگر از آن‌ها به هدفشان فکر می‌کنند و از آن می‌گویند. برخی به این فکر می‌کنند که سرمایه‌گذاری‌های بزرگشان چه زمانی نتیجه خواهند داد و عموماً تمایلی به صرف زمان و تلاش زیاد برای قمارهای دیربازده - سرمایه‌گذاری‌هایی که احتمال سوددهی آن‌ها پس از اتمام دوره‌ی مسئولیتشان وجود داشته باشد - ندارند .

پنج مرحله‌ی ارزش‌آفرینی مدیرعامل

گروهی از محققان اسپنسر استوارت، عملکرد مالی سالانه‌ی کل دوران تصدی ۷۴۷ مدیرعامل فهرست اس اند پی ۵۰۰ را رهگیری کردند و مصاحبه‌های عمقی با برخی از آن‌ها انجام دادند تا الگوی زیر حاصل گردید: مفهوم اساس بازار تعدیل شده که نشان می‌دهد ممکن است سهام کمپانی حاکی از بازده مثبت آن‌ها در یک سال بخصوص باشد، اما یک رقم منفی هم وجود دارد زیرا همچنان در طی زمان عقب‌تر از کل بازار عمل کرده‌اند.



سال های حضور در موقعیت

در این دوره، مدیرعامل‌هایی موفق‌تر عمل می‌کنند که نیاز به نوآوری را تشخیص دهند. آن‌ها تمرکز خود را بر کسب‌وکار رها نمی‌کنند و درعین‌حال، شرایط کنونی‌شان را زیر سوال می‌برند. یکی از مدیرعامل‌ها گفت: «خودخشنودی بزرگ‌ترین دغدغه‌ی من بود. درداخل کمپانی، افراد تصور می‌کردند که قرار است بهترین نتایج را بگیریم... مجبور می‌شدم گوشزد کنم که **نه، باید روش‌های جدیدی برای کارمان بیابیم"».** در نقطه‌ی مقابل، برخی رهبرها ذهنیت «اگر مشکلی ندارد، به آن دست نزن» را پیش می‌گیرند.

و تمایل ندارند درباره‌ی استراتژی خود تجدیدنظر کنند. حتی پس از تشخیص مدیرعامل مبنی بر لزوم تحول، کماکان کرختی و سکون هیئت‌مدیره می‌تواند عامل کندی تغییرات یا جلوگیری از آن‌ها باشد. ابهام درباره‌ی ماهیت و نحوه‌ی اعمال تغییر هم سرعت این فرایند را کاهش می‌دهد و شاید کار به جایی برسد که دیگر دیر شده باشد. یکی از مدیران اظهار کرد که بسیاری از مدیرعامل‌ها «پس از مشاهده‌ی افت عملکرد، موضع دفاعی می‌گیرند که این موضوع به نفعشان نخواهد بود». درحالی‌که باید به دنبال فرصت‌های جدید برای کمپانی باشند.

برخی از مدیرعامل‌ها و مدیران هستند که این دوره را خشنودی متعاقب می‌نامند، زمانی که با میل خودشان عواید کوتاه‌مدت را رها می‌کنند و به دنبال قمارهای بلندمدت هستند. این تلاش‌های تحول‌آفرین، پتانسیل تغییر شکل سازمان را دارند و عموماً تاثیرات گسترده‌ای بر مدل کسب‌وکار آن می‌گذارند. هرچند امکان تداوم فشارها برای کسب عواید کوتاه‌مدت وجود دارد و به همین دلیل، مدیرعامل‌ها و مدیران باید همگام با چشم‌انداز و چارچوب زمانی سازمان حرکت کنند.

تاخیر در فعالیت‌های ادغام و اکتساب یا چرخه‌ی توسعه‌ی محصولات، طولانی‌تر شدن دوره‌ی هماهنگ‌سازی یا از دست رفتن اهداف هم‌افزایی هم موجب افزایش فشارها، کاهش موقت مجموع بازده صاحبان سهام و آشفتگی در فرایند بازگشت سرمایه‌ی حاصل از یک تحول موفقیت‌آمیز می‌شوند. مدیرعاملی به ما گفت: «دوره‌ی سختی است که محصول الف روند نزولی خود را آغاز کرده است، اما نمی‌توانید در مورد محصول ب و جایگزین آن صحبت کنید. می‌دانید که داستان تاثیرگذار و فوق‌العاده‌ای است؛ اما هنوز نمی‌توانید آن را تعریف کنید

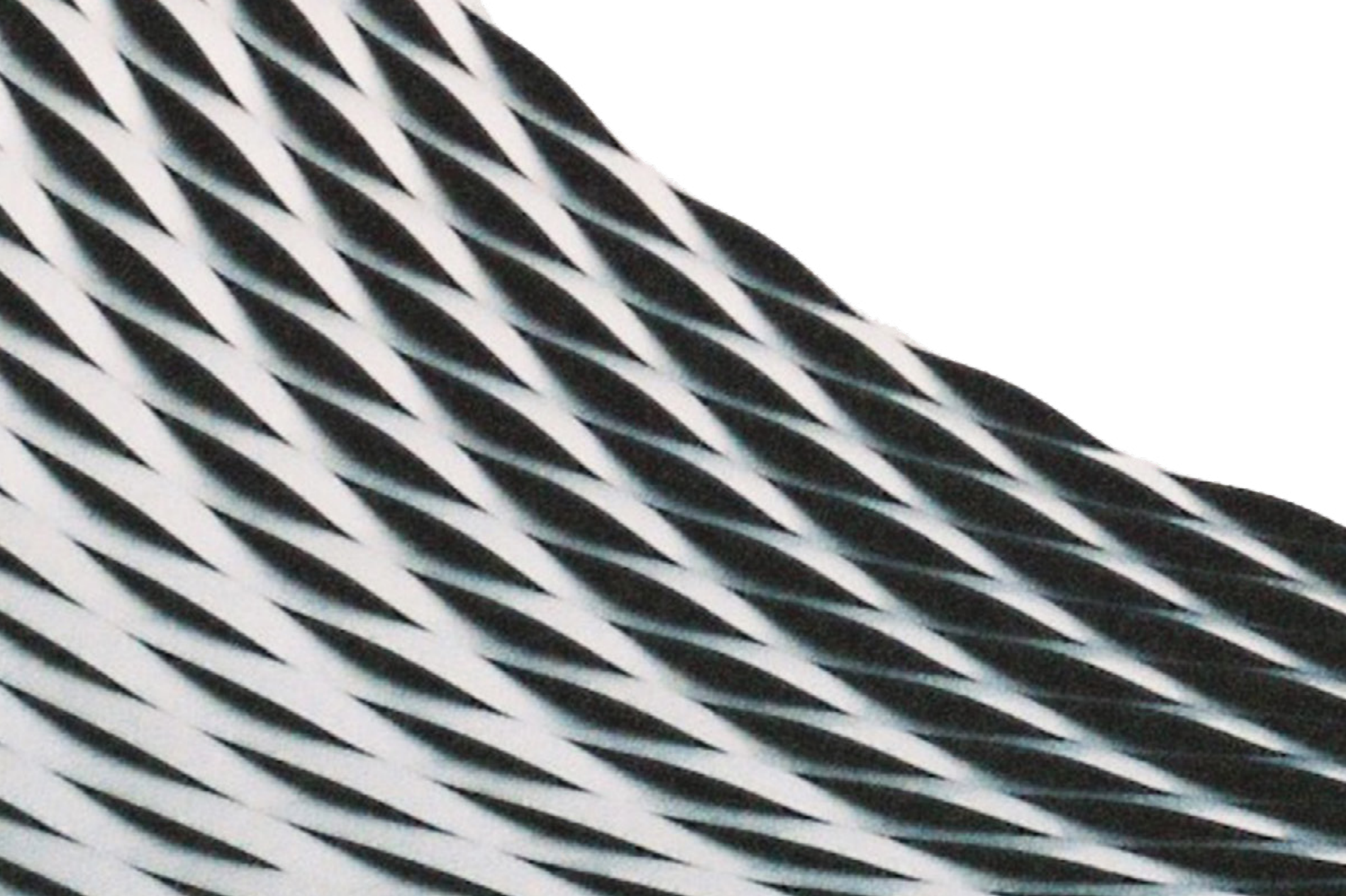
آغاز دام خودخشنودی، یک پرسش اساسی پیش روی هیئت‌مدیره‌ها می‌گذارد

آیا مدیرعامل ما یک دونده سرعت است یا به کار دوی استقامت می‌آید؟ اغلب اعضای هیئت مدیره با این تفکر دست به گریبان هستند که آیا یک مدیر جدید بیاوریم یا چشم‌انداز بلند مدتی را با مدیرکنونی را دنبال کنیم. نتایج تحقیقات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد که در حین شکل‌گیری یک رویداد قابل توجه همچون ادغام و تملیک، نوآوری فناورانه، گذار در چرخه‌ی محصول یا توسعه‌ی جغرافیایی عملکرد سازمان جهش خواهد یافت، درحالی‌که سالیان پیش و پس از آن با رکود بازده مواجه هستند. شاید هیئت‌مدیره به این فکر بیفتد که آیا مدیرعاملشان ایده‌های کافی برای پیشبرد سازمان دارد یا خیر. یکی از مدیران اذعان داشت که: «برخی افراد به‌وضوح می‌دانند که چطور در اولین سال‌های مسئولیت خود، سکان هدایت سازمان را در دست بگیرند. هرچند آن‌ها را افراد تک‌بعدی نمی‌دانم، اما همین دسته در اقدامات ثانویه‌ی خود به مشکل می‌خورند». حتی مدیرانی که به فکر تغییر رهبری سازمان هستند نیز عموماً در این مورد تعلل می‌کنند. مدیر دیگری گفت: «از نظر هیئت‌مدیره، تغییر مدیرعامل ممکن است زیان‌های بزرگی به همراه داشته باشد». داده‌های هاروارد نشان می‌دهند که هیئت‌مدیره‌ها باید قاطعانه تصمیم بگیرند: یا مدیرعامل جدید جذب کنند و یا فرایند جانشینی را جدی بگیرند.

سال ۱۱ تا ۱۵: سالیان طلایی

مدیرعامل‌هایی که دام خودخشنودی را پشت سر گذاشته‌اند، عموماً بهترین سال‌های ارزش‌آفرینی خود را تجربه می‌کنند. تعهد بلندمدت و سرمایه‌گذاری آن‌ها بر بازسازی خود و کمپانی، ثمر می‌دهد. برخی از مدیرعامل‌ها لفظ اثر چرخ لنگری را به کار می‌برند: پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی که ابتدا هیچ نتیجه‌ای به همراه نداشتند، بالاخره ثمرات خود را نشان می‌دهند.

تا بدینجا اعتماد مضاعف هیئت‌مدیره‌ها به مدیرعاملشان تثبیت شده است. مدیرعامل‌ها توانسته‌اند دانش نهادی عمیقی کسب کنند و چندین بحران را مدیریت کرده‌اند. هم‌اکنون احتمال موفقیت‌های متمادی طی سالیان آتی، همواره افزایش می‌یابد. این مدیرعامل‌ها یاد گرفته‌اند که چطور موقعیت‌های چندذی‌نفعی و پیچیده را کنترل کنند. مدیرعاملی گفت: «وقتی به سال‌های طلایی می‌رسید، بدین معناست که نه‌تنها مدیریت خوبی بر کمپانی داشته‌اید بلکه هیئت‌مدیره، ذی‌نفعان و هر فرد دیگری که قادر به چالش کشیدن بقایتان در رأس سازمان بوده را مدیریت کرده‌اید». طی مصاحبه‌هایمان با بسیاری از مدیرعامل‌های باسابقه، متوجه شدیم که اکثراً تمایل دارند یک میراث قدرتمند بر جای بگذارند در این مرحله، اکثر مدیرعامل‌ها چه به خاطر عملکرد و چه به دلایل سلامتی و شخصی، از مسئولیت خود کنار رفته‌اند و تنها قدرتمندترین رهبران هستند که بیش از یک دهه در مسئولیت خود می‌مانند. وقتی داده‌های خود را به اشتراک گذاشتیم، برخی از افراد ادعا کردند که عملکرد برتر این مدیرعامل‌ها طی سالیان طلایی، صرفاً به خاطر سوگیری بقا بوده - بالاخره رهبران ضعیف‌تر کنار رفته و صرفاً همین افراد باقی مانده‌اند. اما تحقیق ما نشان می‌دهد که عوامل دیگری نیز نقش دارند



پس از بررسی میزان کناره‌گیری نیروها، مشاهده کردیم که هرساله تعداد نسبتاً ثابتی از مدیرعامل‌ها از مسئولیتشان کنار می‌روند. اگر صرفاً نرخ کناره‌گیری را توجیه این فرازونشیب‌ها بدانیم، باید جنبش‌های مشابهی در عملکرد و کناره‌گیری‌ها می‌دیدیم. مضاف بر اینکه مدیرعامل‌هایی با سابقه‌ی بیش از یک دهه حضور در سازمان‌ها نیز الگوی مشابه فرازونشیب‌ها را در دوران مسئولیت خود دارند. بقای آن‌ها صرفاً تابعی از عملکردشان نیست؛ بلکه اعتبار و اطمینان ایجادشده در میان هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران نیز به آن‌ها کمک کرده است تا این سالیان چالش‌برانگیز را پشت سر بگذارند. در این مرحله، برنامه‌ریزی برای فرایند جانشینی است که تبدیل به پرسش بزرگ هیئت‌مدیره‌ها و مدیرعامل‌ها می‌شود. مدیرعامل‌های موفق، اختیار بیشتری در زمینه‌ی تعیین زمان کناره‌گیری خود دارند. یک مدیرعامل گفت: «اگر ۱۰ سال موفق را پشت سر گذاشته باشید، اعضای هیئت‌مدیره به‌سختی می‌توانند در چشمانتان نگاه کنند و خبر از رفتنتان بدهند.

بنابراین برای مدت طولانی در سازمان می‌مانید، درحالی‌که شاید دیگری بتواند عملکرد بهتر از شما داشته باشد. خودم دوست داشتم در اوج خداحافظی کنم». اگرچه حضور یک مدیرعامل قدیمی و موفق به نفع کمپانی‌ها و سرمایه‌گذارها است، اما برنامه‌ریزی برای جانشینی او را پیچیده‌تر خواهد کرد یک مطالعه‌ی جدید از PwC ، یافته‌های دانشگاه هاروارد را مبنی بر عملکرد بهتر مدیرعامل‌های پرسابقه را تایید کرده است، بااین‌حال روند جانشینی یک مدیرعامل افسانه‌ای عموماً منجر به عملکرد ضعیف و برکناری احتمالی فرد جانشین خواهد شد هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها بیش‌ازپیش تحت فشار هستند. سهام‌داران معترض و فعال، مهارت بیشتری در اعمال نفوذ غیرعادی و گوش‌به‌زنگ نگه‌داشتن مدیران دارند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری مبتنی بر شاخص که نارضایتی‌شان از رهبری یا مدیریت کمپانی به‌مثابه ناتوانی‌شان در فروش سهام است، بیش‌ازپیش از نفوذ خود بهره می‌گیرند تا هیئت‌مدیره‌ها پاسخگوی عملکرد مدیرعامل‌هایشان باشند. همین فشارهای بیرونی، احتمال شکل‌گیری روابط خصمانه میان مدیرعامل‌ها و مدیران را افزایش می‌دهند و حس بی‌پشتوانگی و عدم قدردانی را به مدیرعامل‌ها القا می‌کنند. دیدگاه هیئت‌مدیره‌ها نسبت به مسئولیت خودشان نیز گسترش یافته است: هم‌اکنون بسیاری از آن‌ها به دنبال ارزش‌آفرینی برای مهم‌ترین تصمیمات پیش روی سازمان از استراتژی تا استعداد و فرهنگ آن هستند چارچوب ما یک زبان مشترک در اختیار مدیران اجرایی و اعضای هیئت‌مدیره می‌گذارد تا گفتگوهای بی‌پرده‌ای درباره‌ی ریسک‌ها و فرصت‌های بالقوه‌ی هر مرحله داشته باشند. همچنین به هیئت‌مدیره‌ها کمک می‌کند تا به عملکرد در قالب یک چارچوب بزرگ‌تر بنگرند و در هنگام تردید، واکنش‌های افراطی نشان ندهند یا یک عملکرد متوسط را مدت طولانی تحمل نکنند. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی لازم برای جانشینی را انجام دهند و بهترین لحظه برای کناره‌گیری رهبر را تعیین کنند

Harvard
Business
Review

چند پادشاه و یک اقلیم

چگونه سازمانی با چند رهبر داشته باشیم؟

تمرکز موضوعی: رهبری/ سبک مدیریتی

زمان مورد نیاز: ۲۰ تا ۳۰ دقیقه

تعداد کلمات: ۹۸۷ واژه

میزان سختی: ۳از۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر:

توسعه رهبری یا برنامه جانشینی را جدی می‌گیرید

در دنیای پرپیچ و خم امروز، آیا به تنهایی می‌توان درباره‌ی تمام چالش‌های سازمان تصمیم‌گیری کرد؟ آیا با یک نسخه واحد می‌توان به نوآوری دست‌یافت؟ خرد جمعی چگونه می‌تواند در رهبری سازمانی به ما کمک کند؟ آیا توانایی و مهارت‌های متنوع می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های بهتر مؤثر باشد؟

رهبران برای تقسیم قدرت در رأس سازمان باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند؟

- تعهد رهبران به مشارکت در سازمان
- تکمیل مهارت‌های یکدیگر
- شفافیت در تصمیم‌گیری و حیطه اختیارات
- ایجاد مکانیسم‌هایی برای حل تعارض در سازمان
- حفظ وحدت رهبران در شرایط مختلف
- برخورداری از حمایت هیئت‌مدیره در شرایط مختلف
- ایجاد استراتژی خروج برای رهبران

رهبـــــری هم‌زمـــــان دو نفـر (هم‌بنیان‌گـذاری) آیـا می‌تواند در همـه سـازمان‌ها اجرایـی شـود؟ ایـن سـبک رهبـری، عموما در شرکت‌هایی با مدیریت چابـــک و با محوریـت فنـاوری، عملیاتـی می‌شود .

سال‌هاست که عقیده‌ی متخصصان ایـن است که سازمان، بـه یـک رهبـر قدرتمنـد نیـاز دارد تـا بتوانـد بـر تمـام چالش‌هـا نظـارت کنـد و از پـس تمـام مشـکلات بربیایـد. امـروزه سـازمان‌هایی پدیـد آمدنـد کـه بـا سیسـتم رهبـری هم‌زمـان دو نفـر (هم‌بنیـان‌گـــذار) اداره می‌شـوند. در ایـن سـازمان‌ها بجـای یـک رهبـر قدرتمنـد، دو رهبـر بـا توانایی‌هـای متفـاوت سـازمان را اداره می‌کننـد.

سـازمان‌هایی کـه به‌صـورت تـک رهبـری اداره می‌شـوند، چـه مشـکلاتی را بـه وجـود می‌آورند؟ چـرا ایـن اتفاقـات می‌افتـد؟

منتقـدان بـه ایـن چینـش سـازمانی معتقدنـد وجـود بیـش از یـک تصمیم‌گیرنـده در مهم‌تریـن بخـش سـازمان می‌توانـد موجـب بـروز مشـکلاتی ماننـد تداخـل، ابهـام، ناپیوسـتگی، عدم‌قطعیـت و تأخیـر در تصمیمـات رهبـران شـود. در نهایـت بـه ایـن پرسـش می‌رسـیم کـه تقسـیم قـدرت چقـدر می‌توانـد در تصمیمـات سـازمانی مؤثـر باشـد و آیـا همـه سـازمان‌ها بایـد بـه سـمت چنـد رهبـری حرکـت کننـد؟

رهبری هم‌زمان دو نفر می‌تواند به سازمان کمک کند تا در دو قسمت جداگانه و متفاوت فعالیت کند. یکی از رهبران می‌تواند بر تحول فناوری تمرکز کند و دیگری بر جنبه‌های سنتی‌تر کسب‌وکار مانند بازاریابی، مالی و عملیاتی. یکی از آن‌ها به مسائل درون‌سازمانی و دیگری به مسائل برون‌سازمانی می‌پردازد. در نهایت دو رهبر در کنار یکدیگر می‌توانند از پس پیچیدگی‌های ارتباطات سازمانی بربیایند از رهبری هم‌زمان دو نفر (هم‌بنیان‌گذاری) می‌توان به‌عنوان مفهومی نو در مدیریت سازمان یادکرد، بنابراین طبیعی است که با پرسش‌های گوناگون در این زمینه مواجه شویم. اگر یکی از هم‌بنیان‌گذاران تصمیم به خروج از سازمان بگیرد چه اتفاقی می‌افتد؟ چه زمانی یک سازمان می‌تواند از سبک رهبری خود جدا شده و به سمت رهبری هم‌بنیان‌گذاری حرکت کند؟ آیا فقط سازمان‌هایی که از هم‌بنیان‌گذاری در عنوان خود استفاده می‌کنند به این سبک اداره می‌شوند؟

عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌هایی با رهبری هم‌زمان دو نفر (هم‌بنیان‌گذاری):

تفویض اختیار

مهم‌ترین عنصری که در یک سازمان هم‌بنیان‌گذار تمامی افراد ملزم به رعایت آن هستند کار تیمی است. افراد باید بتوانند تاحدامکان با یکدیگر همکاری کنند، بخشی از مسئولیت‌ها را به دیگری بسپارند و بتوانند بخشی از کار را تفویض کنند. اگر مدیری تصمیم بگیرد تا همه کارها و مسئولیت‌ها را خودش انجام دهد، سازمان با مشکل جدی مواجه خواهد شد.

مهارت‌های تکمیلی

در سازمان‌هایی با رویکرد سنتی در هنگام مواجهه با دو مدیر با مهارت‌های متنوع و متفاوت، فقط یکی از آن‌ها انتخاب می‌شد، اما در رویکرد رهبری هم‌زمان دو نفر (هم‌بنیان‌گذاری) زمانی که با دو تخصص ضروری برای سازمان روبرو می‌شوید به‌راحتی می‌توانید هر دو نفر را در سازمانتان داشته باشید. توجه کنید که هرچقدر تخصص این دو مدیر اجرایی تفاوت بیشتری با یکدیگر داشته باشد، آن‌ها بهتر با یکدیگر همکاری می‌کنند. درصورتی‌که این تخصص‌ها مشابه یکدیگر باشند، تداخل‌ها افزایش می‌یابند .

حدود اختیارات

تا زمانی که حدود اختیارات هر یک از رهبران در روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مشخص باشد، تعارض بسیار کم‌تری در سازمان بروز خواهد کرد، هیچ‌کس خارج از حیطه اختیارات خود عمل نخواهد کرد و با بروز و ظهور چالش‌های برون‌سازمانی به‌راحتی تقسیم وظایف صورت خواهد گرفت .

ایجاد رویکرد حل تعارض

تعارض در هر سازمانی می‌تواند در میان اختلاف‌نظرها به وجود بیاید، زمانی که دو رهبر دو تصمیم متفاوت برای حل یک مشکل می‌گیرند، وظیفه آن‌ها گفتگوی مؤثر درباره تصمیماتشان، تا رسیدن به توافق و یک تصمیم مشترک است. در مسیر رسیدن به تصمیم نهایی، رهبران باید از دخالت‌دادن نظر شخصی در تصمیم‌گیری‌ها خودداری کنند .

حفظ ظاهر

اختلاف‌نظر درون‌سازمانی در بین رهبران نباید به بیرون راه پیدا کند، چراکه در صورت بروز چنین اتفاقی احساس عدم‌قطعیت در میان کارکنان هر روز بیشتر و بیشتر خواهد شد و اعتماد آن‌ها نسبت به سازمانشان از بین خواهد رفت. اگر این اختلافات به کارکنان منتقل شود؛ اما راه‌حل مشخصی برای آن ارائه نشود، سازمان با خطر جدی در روابط کارمندان خود و رهبران مواجه خواهد شد.

مسئولیت مشترک

در سازمانی که با چند رهبر مدیریت می‌شود، هرکدام از رهبران می‌بایست تنها به عملکرد کلی سازمان توجه کنند نه پاداش یا قراردادهای مالی یکدیگر.

حمایت هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره باید با رهبران به شکلی یکسان برخورد کند. رهبران نباید احساس کنند که با یکی از آن‌ها با شیوه متفاوتی برخورد می‌شود یا حمایت بیشتری از او می‌شود. این عدالت رفتاری می‌بایست در تمام برخوردهای هیئت‌مدیره با رهبران رعایت شود.

ارزش‌های مشترک

اهداف متفاوت می‌توانند رهبران را از یکدیگر دور کرده و سازمان را دچار بحرانی جدی کند. دو رهبر باید بتوانند بر سر ارزش‌های مشترکشان به توافق برسند تا بتوانند اهداف مشترک خلق کنند.

استراتژی خروج

برای اینکه بتوانید سازمانتان را در مسیر رشد پایدار قرار دهید نیازمند یک استراتژی روشن و واضح جهت خروج هستید. هر کدام از رهبران حق دارند تا پس از طی‌کردن بخشی از مسیر از سازمان شما جدا شوند، گشودگی نسبت به ترک سازمان موجب می‌شود تا افراد به محض تصمیم‌گیری درباره خروج از سازمان آن را با شما در میان بگذارند و مطابق یک طرح از پیش تعیین شده بتوانند از سازمان خارج شوند.

هر روز مدیران با چالش‌های تازه‌ای روبرو می‌شوند در این شرایط رهبری هم‌زمان دو نفر (هم‌بنیان‌گذاری) می‌تواند موانع را سریع‌تر از مسیر سازمان بردارد و تخصص‌های متفاوت رهبران در رده‌بالا سازمانی به حل تعارضات منجر شود. اما نباید فراموش کرد که سیستم رهبری هم‌زمان دو نفر برای همه سازمان‌ها مناسب نخواهد بود و ممکن است حتی به ضرر سازمان تمام شود.

Harvard Business Review

چگونه یک عضو هیئت مدیره خوب باشیم؟

به خاطر بسپارید که شما مدیرعامل نیستید!

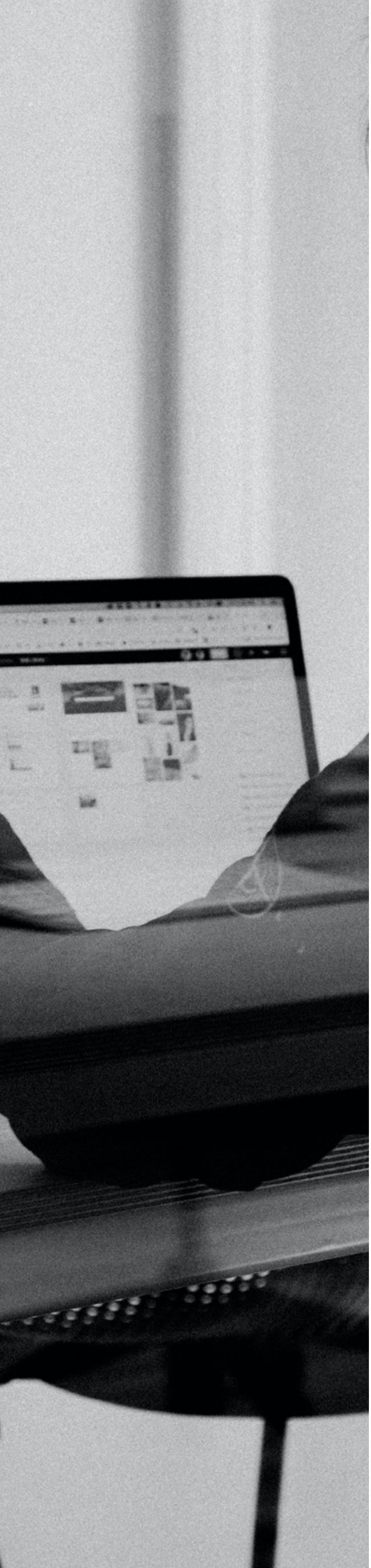
تمرکز موضوعی: مدیرعاملی/ هیئت مدیره

زمان مورد نیاز: ۳۰ تا ۴۰ دقیقه

تعداد کلمات: ۴۸۱۵ واژه

میزان سختی: ۴ از ۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر: عضو هیئت مدیره یا مدیرعامل هستید



اکثر اعضای هیئت‌مدیره رهبران باتجربه‌ای هستند. نیمی از اعضای لیست ۵۰۰ شرکت برتر اس‌اندپی در قامت مدیران ارشد کمپانی هستند و اکثرشان پیش‌تر مدیرعامل بوده‌اند. برای هیئت مدیره‌ای که توسط مدیرعامل هدایت می‌شود، سخت است که عملکرد مدیران عامل را بررسی کنند، دقیقاً به همین دلیل است که پس از رسوایی شرکت‌ها در دهه‌ی ۹۰ و اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰، کمپانی‌های بیشتری اقدام به جداسازی مسئولیت‌ها کردند. اما این بخش‌بندی می‌تواند مشکل دیگری ایجاد کند وقتی عضو هیئت‌مدیره، خودش مدیرعامل نیست، امکانش زیاد است که شروع به تغییر و جایگزینی مدیران ارشد کند، اختلاف را دامن بزند و سردرگمی را در میان مدیران ارشد شرکت به وجود بیاورد بنابراین آیا رویه‌های خوبی برای مسئولیت عضو هیئت‌مدیره وجود دارند و این رویه‌ها چه تفاوتی با رویکردهای سنتی مدیرعامل‌ها و مقامات اجرایی دارند؟ برای کشف پاسخ به این سوال‌ها، مرکز مدیریت شرکت اینسید یک پروژه‌ی تحقیقاتی را اجرا کرد که شامل توزیع پرسشنامه‌ای میان ۲۰۰ عضو هیئت‌مدیره‌ی ۳۱ کشور و ۸۰ مصاحبه با اعضا، سهامداران و مدیرعامل‌ها می‌شد. صرف‌نظر از برخی تفاوت‌های ساختاری (عمدتاً در ساختار مالکیت و تا حد پایین‌تر در فرهنگ ملی)، توانستیم میزان قابل توجهی از نظرات هم‌راستا را درباره‌ی ویژگی‌های یک عضو هیئت‌مدیره‌ی خوب به دست بیاوریم.

اصل ۱: راهنمای بغل‌دستی باشید

بیش از ۸۵ درصد اعضای هیئت‌مدیره که مطالعه کرده‌ایم، در یک دوره مدیرعامل بوده‌اند. آن‌ها با ایجاد چشم‌انداز، انجام حرکات جسورانه، تعیین افراد، ارائه‌ی دستور، تفویض مسئولیت و الگو بودن رشد کرده‌اند. این مدیران چه با رویکرد نتیجه‌گرا و چه با رویکرد عمل‌گرا، پیش‌تر ستاره‌های صحنه بوده‌اند اما با عضویت در هیئت‌مدیره، تقریباً تمامی آن‌ها نمی‌توانند از همان شایستگی‌ها و خصایصی که پیش‌تر باعث شده بود به مدیرعاملی خوب تبدیل شوند، بهره بگیرند

این یک داستان معمول است که درباره دایان بیلارتز از بلژیک نیز صدق می‌کند. (توجه کنید که اگرچه تمامی داستان‌های این مقاله واقعی هستند، اما اسامی و برخی از جزئیات شخصیت‌های اصلی تغییر پیدا کرده تا هویتشان مخفی بماند) بیلارتز در این باره می‌گوید «پس از اینکه عضو هیئت‌مدیره شدم، دشوارترین کار برای من این بود که کنشگری خود به‌عنوان مدیرعامل را از یاد ببرم.

در ابتدا همواره سعی می‌کردم خودم به دنبال بهترین راهکار ممکن بگردم و ایده‌هایم را به هیئت‌مدیره ارائه کنم، نه اینکه مباحثات گروهی را سازمان‌دهی نمایم. بعدها متوجه شدم که برخی مدیران از این موضوع ناراحت شدند و فرصت‌های مکاشفه‌ی دسته‌جمعی محدود می‌شوند. اما تنها پس از برگزاری یک کارگاه با اعضای باتجربه‌ی هیئت‌مدیره این موضوع را متوجه شدم. و حتی پس از آن هم خیلی سخت بود که سبک خودم را عوض کنم. در همکاری با یک مربی، توانستم نقش خودم را از انجام‌دهنده به یاری‌رسان تغییر دهم. امروز از نحوه‌ی اجماع هیئت‌مدیره روی یک تصمیم خوب لذت می‌برم، آن‌هم بدون اینکه یک واژه از دهانم خارج شود همچون بیلارتز، موفق‌ترین اعضای هیئت‌مدیره در مطالعه‌ی ما یاد گرفته‌اند که در میان پاسخ دیگران نپرند و سعی نکنند که خودشان تصمیمات نهایی را بگیرند.

تحقیقات نشان می‌دهد اعضای هیئت مدیره در این شرایط سه ویژگی را از خودشان نشان می‌دهند:

خویشتن داری:

اگر می‌خواهید در مرکز صحنه حضور داشته باشید، دنبال شغل دیگری بگردید. اعضای هیئت‌مدیره‌ی عالی شرایطی را می‌سازند تا دیگران بتوانند بدرخشند». وقتی از افراد خواستیم که رفتارهای مفید و موثر اعضای هیئت‌مدیره را شرح دهند، پاسخ‌هایی همچون «خویشتن‌دار»، «غیرمستبد» و «بازکننده‌ی فضا برای دیگران» را شنیدیم. اعضای موثر کمتر حرف می‌زنند مداخله‌های آن‌ها بیش از اینکه روی محتوا متمرکز باشد، به پروسه‌ها و افراد معطوف شده و نقش مشوق را دارند.

مثلاً بیلارتز دو قانون دارد: از «من» استفاده نکنید و در طول هیچ‌یک از جلسات هیئت‌مدیره، هیچ‌گاه بیش از ۱۰ درصد زمان صحبت را به خود اختصاص ندهید.

صبوری:

اعضای خوب هیئت‌مدیره به کارشان مشتاق هستند، اما آن اشتیاق با قابلیت مکث و انعکاس افراد تعدیل می‌شود. به‌جای اینکه همه‌چیز را شلوغ کنند تا کارها سریع‌تر انجام شوند، روی انجام صحیح امور تمرکز می‌کنند. آن‌ها درون‌گرایی و خوداندیشی را تشویق می‌کنند. مثلاً در انتهای یک جلسه، بیلارتز از هر مدیر می‌خواهد که برداشت خود را به اشتراک بگذارد. فردای آن روز نشستی با مدیرعامل دارد تا درباره‌ی جلسه صحبت کنند و روز پس از آن، سراغ نوشته‌هایش می‌رود و مجدداً در موردشان می‌اندیشد.

دسترس پذیری:

اگرچه اکثر اعضای هیئت‌مدیره‌های مورد مطالعه قرارداد پاره‌وقت با کمپانی‌هایشان داشتند، اما کاملاً به آن متعهد بودند و صرف‌نظر از توافقاتشان، زمان لازم را برای کار می‌گذاشتند. یکی از اعضای هیئت مدیره دو کمپانی عمومی، دفتر کوچکی را در هر یک از دو کمپانی داشت و اولین چهارشنبه‌ی هر ماه را در اولی و دومین چهارشنبه را در دفتر دومی می‌گذراند. در هر دو روز، از یک روتین مشخص پیروی می‌کرد؛ یک جلسه‌ی رودررو با مدیرعامل، سپس جلسه‌ای با حضور توأمان مدیرعامل و مدیر ارشد مالی، در ادامه جلساتی با مشاوران ارشد حقوقی و دبیر شرکت و در نهایت جلساتی با یک یا دو عضو هیئت‌مدیره که جزء مدیران نبودند. او سه ساعت در روز را برای جلسات ویژه می‌گذاشت. تمامی مدیرانی که او با آن‌ها کار می‌کردند می‌دانستند، که تلفنش ۲٤ ساعته روشن است و اگر در ساعات غروب یا در چهارشنبه‌ها هم با او کار داشتند، برای زنگ زدن درنگ نمی‌کردند. او به ما گفت «همواره از آن‌ها برای چنین تماس‌هایی تشکر می‌کنم، زیرا باید بدانند که اهمیت می‌دهم و در دسترس هستم تعداد اندکی از اعضای موفق هیئت‌مدیره در مطالعه‌ی ما این مورد را مهم می‌پندارند و اکثراً حس می‌کردند که شاید نقش یک مانع را ایفا می‌کنند، زیرا متخصصین غالباً سراغ تصمیم‌گیری‌های دسته‌جمعی نمی‌روند و می‌خواهند راهکار بیابند. بسیاری از مدیران و سهام‌داران این دیدگاه را تایید کردند. بیلارتز نیز با آن موافق است. او درباره‌ی دومین کرسی هیئت‌مدیره‌ی خود که در یک صنعت غیرمرتبط با تجربه‌ی پیشینش بود، می‌گوید: «برای من راحت‌تر بود، چون هیچ تخصص عمیقی نداشتم و می‌توانستم روی پروسه تمرکز کنم و از تجربیات سایر مدیران بهره بگیرم». اگر نگاه از بالا داشته باشیم، اتخاذ فرضیات واقع‌گرایانه و ایجاد ارتباط میان آن‌ها و راهکارها، از قابلیت‌هایی بودند که او برای کار ضروری می‌دانست.

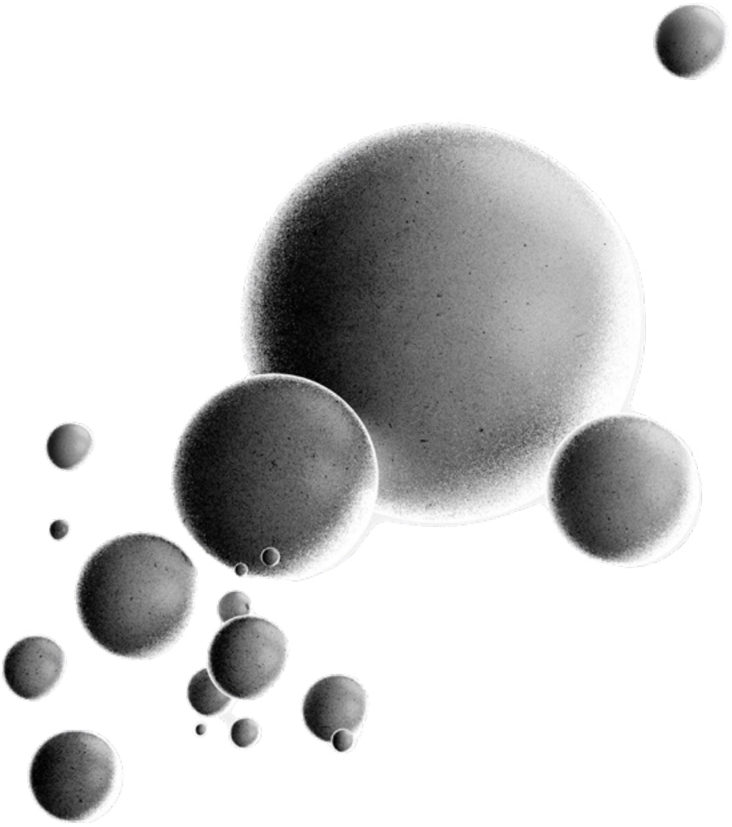
اصل ۲: کار تیمی را تمرین کنید نه تیم‌سازی را

دیوید فیتزالان، مدیرعامل پیشین یک خرده‌فروشی زنجیره‌ای بین‌المللی که از انگلستان می‌آمد، به‌سختی تلاش کرد تا رویکرد تیم‌سازی خود را بر اولین هیئت‌مدیره‌ای که در آن عضو می‌شد اعمال کند. او دو جلسه‌ی خارج از سایت را سازمان‌دهی کرد تا درباره‌ی اهداف مشترک، قوانین تیمی و انتظارات متقابل اعضا صحبت کنند. تمامی ۱۰ مدیر برای اولین جلسه‌ی خارج از سایت حاضر شدند (اگرچه دو نفر در میانه‌ی راه عذرخواهی کرده و رفتند)، اما در دومین جلسه تنها شش نفر آمدند. کماکان فیتزالان به تلاشش ادامه داد تا مدیران را به یکدیگر نزدیک کند. ۱۸ ماه بعد، ارزیابی هیئت‌مدیره به نتایج غافلگیرکننده‌ای دست پیدا کرد: مدیران تلاش‌های دیوید را دوست نداشتند.

پس از اینکه بازخوردشان را منعکس کردند، فیتزالان متوجه شد که مدیران، یک گروه سنتی نیستند. آن‌ها زمان اندکی را با یکدیگر می‌گذرانند (چهار الی شش جلسه‌ی هیئت‌مدیره در سال به‌علاوه‌ی تعدادی جلسه‌ی کمیته و تماس تلفنی) و هر عضو معمولاً بیش از یک منصب دارد. اکثر آن‌ها شغلی دشوار و تمام‌وقت دارند. همکاری در این چارچوب، همان چیزی است که ایمی ادموندسون، استاد دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد، آن را «کار تیمی» می‌خواند: جمع‌آوری متخصصین در یک گروه موقت تا بتوانند مسائلی که برای اولین بار و شاید همان یک بار با آن مواجه می‌شوند را حل کنند. بدین منظور، رهبران باید از تعریف هنجارهای تیمی و ایجاد اعتماد فاصله بگیرند و روی ارزیابی، سازمان‌دهی و ترتیب دادن سریع همکاری تمرکز کنند.

هم‌اکنون رویکرد فیتزالان شامل تعامل جداگانه با مدیران پیش از جلسات هیئت‌مدیره و مشاوره‌ی پیشاپیش با آن‌ها به‌منظور تعیین آیتم‌های دستور کار می‌شود. پس از جلسه، او کارش را با صورت‌جلسه، یادداشت، گزارش و تماس تلفنی پی می‌گیرد. او می‌گوید هر ماه یک بار با تمامی مدیران تماس می‌گیرم تا ببینم که چه می‌کنند، چه خبرهای جدیدی دارند، در مورد دستورکار جلسه‌ی بعدی هیئت‌مدیره صحبت کنیم و در کل به یادشان بیاورم که آن‌ها بخش مهمی از هیئت‌مدیره هستند. در طول جلسات هیئت‌مدیره، فیتزالان سعی می‌کرد به همه‌ی مدیران برای ارائه نظراتشان، زمان بدهد. هیچ مدیری نمی‌تواند بیش از یک بار صحنه را به دست بگیرد، مگر اینکه سایر مدیران دیدگاهشان را گفته باشند و مدیران می‌توانند پرسش‌هایی را برای شفاف‌سازی مطرح کنند، نه اینکه صرفا بخواهند عقیده خود را تحمیل نمایند. فیتزالان با دقت زبان بدن را زیر نظر می‌گیرد تا نشانه‌های خستگی، کلافگی یا نارضایتی را متوجه شود و بتواند به‌سرعت برای حل آن چاره‌اندیشی کند. در صورت عدم توافق، او می‌گذارد بحث ادامه پیدا کند تا اینکه به اجماع برسند. او معمولاً با رأی‌گیری برای حل اختلاف مخالف است، زیرا حس می‌کند چنین رویکردی به روح همکاری آسیب می‌زند.

وقتی زمان تصمیم‌گیری فرا می‌رسد، فیتزالان روی حصول راهکارهای ویژه، عملی و کاملاً سازماندهی‌شده تمرکز کرده و بررسی می‌کند تا تمامی مدیران آن را متوجه شده باشند و از آن پشتیبانی کنند. او به خاطر می‌آورد: «به‌عنوان عضوی تازه‌وارد در هیئت‌مدیره، میزان مشارکت افراد در یک بحث یکسان و برداشت‌های مختلفی که می‌توانند از یک تصمیم یکسان داشته باشند را دست‌کم می‌گرفتم در نتیجه، گاهی اوقات بعدها گفتگوهای ناخوشایندی را تجربه می‌کردیم.



مانفرد فان‌درمارو از هلند که در هیئت‌مدیره‌ی ۱۱ کمپانی حضور داشته است، پروسه‌ی سازماندهی‌شده‌ای را برای همراه‌سازی مدیران دارد. او کارش را با مکالمه‌ی رودررو با مدیری آغاز می‌کند که به‌تازگی منصوب شده و در حین آن، نه‌تنها به معرفی کمپانی، استراتژی، مدیران کلیدی و هیئت‌مدیره‌ی آن می‌پردازد، بلکه از همه مهم‌تر انتظارات را شفاف‌سازی می‌کند. در میان این انتظارات، حضور فیزیکی و اجباری در تمامی جلسات هیئت مدیره «دو جلسه نیایی، اخراج هستی»)؛ آمادگی کامل «فکر نکن که با شنیدن ارائه‌های مدیران می‌توانی مشکلات را متوجه شوی؛ ما چنین رسمی نداریم»؛ توسعه‌ی کمپانی و دانش صنعتی؛ و تعهد زمانی («اگر نمی‌توانی ۱۵ روز کاری در سال را به هیئت‌مدیره اختصاص دهی، همین الان خداحافظی کنیم بهتر است») قرار دارند. سپس این مدیر نوپا مجموعه‌ای از جلسات را با همتایانش در هیئت‌مدیره و مدیران ارشد خواهد داشت و از کمپانی بازدید خواهد کرد.

همچنین فان‌درمارو به‌سختی تلاش می‌کند تا مدیرانی که خیلی در مباحثات شرکت نمی‌کنند را به تحرک وادارد. برخلاف معمول او آن‌ها را به سردی در اتاق جلسه مورد خطاب قرار نمی‌دهد، بلکه پیش از جلسات نظرشان را جویا می‌شود؛ بدین ترتیب غالباً یک همکاری مستقیم شکل می‌گیرد. او همچنین از یک رویکرد سه‌مرحله‌ای بهره می‌گیرد تا جلوی پرحرفی و زیاده‌گویی مدیران را بگیرد: مرحله‌ی اول، گفت‌وگوی رودررو در اتاق جلسه؛ مرحله‌ی دوم، گفت‌وگوی تک به تک به‌صورت آفلاین؛ و مرحله‌ی سوم، گفت‌وگوی رودرروی دیگری که در آن پیشنهاد کمک حرفه‌ای با هزینه‌ی کمپانی داده می‌شود. اگر هیچ‌کدام از این‌ها جواب ندادند، از آن مدیر می‌خواهد که دیگر در جلسات شرکت نکند و تا برگزاری انتخابات مجدد کنار برود.

اصل ۳: مسئولیت آماده‌سازی را بپذیرید

اعضای باتجربه‌ی هیئت‌مدیره غالباً فکر می‌کنند شغلشان به مدیریت دینامیک‌های هیئت‌مدیره مربوط می‌شود. اما مدیران باتجربه تشخیص می‌دهند که این جلسات تنها بخش کوچکی از قضیه هستند. سهم قابل توجهی از کارهای هیئت‌مدیره شامل تعیین دستور کار و سرهم‌بندی یک بسته‌ی خلاصه است. مثلاً فان‌درمارو آماده‌سازی دستور کار جلسات را از یک سال پیش‌تر آغاز می‌کند و نظرات مدیرعامل، سایر مدیران و دبیر شرکت را می‌پرسد. در راه ساخت این دستور کار، آیتم‌ها باید استراتژیک، دارای محتوا و آماده‌ی تصمیم‌گیری باشند و چیزی که هیئت‌مدیره بتواند آن را مدیریت کند. هر دستور کار دارای محدودیت شش آیتم است و او همواره مقداری سکون را لحاظ می‌کند تا در صورت نیاز، زمان کافی برای توسعه‌ی یک بحث یا حل‌وفصل یک آیتم غیرمنتظره وجود داشته باشد. پیش از اینکه یک دستور کار تایید شود، او پیش‌نویسی را میان جناح‌های درگیر توزیع می‌کندهمین میزان از تلاش بر روی بسته‌ی توجیهی انجام می‌گیرد. او اشاره می‌کند «وقتی مفاد به شکلی دقیق و بصری تهیه شده باشند، افراد بهتر آماده می‌شوند». تمامی ارائه‌ها یک خلاصه‌ی مدیریتیِ یک‌صفحه‌ای دارند؛ هر طرح سرمایه‌گذاری حداقل شامل سه آلترناتیو است؛ و ارائه‌های مدیریتی نمی‌توانند از ۱۵ اسلاید فراتر بروند. فان‌درمارو فرمت مفاد را تعریف می‌کند، یک نهایی را پیش از انتشار مورد بررسی قرار می‌دهد و تمهیدی می‌چیند که حداقل ۵ روز پیش از جلسه به دست مدیران برسدپیگیری نیز به همین اندازه مهم است. فان‌درمارو به‌سرعت خلاصه‌ی دقیق کل جلسات را برای تمامی اعضای درگیر در هیئت‌مدیره و در صورت تناسب برای مدیران اصلی آماده می‌کند. این خلاصه‌ها عمل‌گرا هستند و دیدگاه و نظرات متفاوت را درکنار نتایج و راهکارها پوشش می دهند تا مدیران نتوانند مواضع کلیدی را فراموش کنند، نادیده بگیرند یا سطحی بپندارند. دبیر هیئت‌مدیره روند اجرای تصمیمات هیئت را رهگیری می‌کند و به شکلی مرتب فان‌درمارو را درباره‌ی میزان پیشروی توجیه می‌کند. اگر اجرای یک تصمیم به تأخیر بیفتد، هیئت‌مدیره نزد مدیرعامل می‌رود تا از او توضیح بخواهد.

اصل ٤: تعهدها را جدی بگیرید

اعضای باتجربه‌ی هیئت‌مدیره موافق‌اند که کار در کمیته‌ها، یکی از نکات کلیدیِ موفقیت هیئت مدیره است. همان‌طور که فان‌درمارو توضیح می‌دهد «ما سه‌چهارم کارها را در حین جلسات کمیته انجام می‌دهیم. کمیته‌ها کوچک هستند، اعضایشان تخصص‌های مرتبط دارند و مباحثات همواره منتخب می‌باشند. طبق تعریف، جلسات هیئت‌مدیره رسمی‌تر هستند. بنابراین تلاش می‌کنم مباحث عمیق را در سطح کمیته‌ها شکل بدهم مجبورشان کنم کل کارهای تحلیلی را انجام دهند و راهکارها را برای کل هیئت آماده کنند» فان‌درمارو به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره، تصمیم می‌گیرد که چه کسی به کمیته‌ها بپیوندد و چه کسی در هیئت‌مدیره باشد. او طی تماس‌های ماهیانه بر کار کمیته‌ها نظارت می‌کند، نسخه‌ی روز برنامه‌ها، مشکلات آشکار و ایده‌هایشان برای آینده را متوجه می‌شود، برای کسب اطمینان به منظور حضور منظم در جلسات کمیته برای افراد برنامه‌ریزی می‌کند (به‌صورت پیشاپیش) تا طی یک دوره‌ی دو روزه با جلسات کامل هیئت‌مدیره همراه شوند، معمولاً جلسات کمیته را در بعدازظهر روز اول برگزار می‌کند، در ادامه برنامه‌ی شام است و جلسه‌ی کل هیئت‌مدیره فردا صبح شکل می‌گیرد. وقتی نیاز باشد یک جلسه‌ی غیرمنتظره برگزار شود، او به‌جای حضور شخصی از ویدئوکنفرانس استفاده خواهد کرد تا امکان حضور برای مدیران بیشتری فراهم شود.

اصل ۵: منصف بمانید

اگرچه بسیاری از اعضای جدید هیئت‌مدیره تمایل دارند بهره‌ی کامل را از تجربه و دانش خود ببرند، اما واقعیت تلخ این است که وقتی فرد در بالادست میز می‌نشیند و دیدگاه قدرتمندی درباره‌ی یک مسئله‌ی به‌خصوص دارد، بهره‌وری جمعی آسیب می‌بینند این درسی است که دان مک‌گیل آموخت، همکار یک شرکت مشاوره که ابتدا ۱۲ سال پیش عضو هیئت‌مدیره شد. او می‌گوید: «قبلاً با تفکر درباره‌ی ایده‌ها، نمونه‌ها و مدل‌هایی که می‌توانند توجهشان را جلب کنند و در نهایت به حل مسئله یاری برسانند، برای جلسات با مشتریان آماده می‌شدم. وقتی مدیر شدم، در همین مسیر به کار خود ادامه دادم. درحالی‌که مفاد هیئت‌مدیره را مطالعه می‌کردم، سعی داشتم بهترین تصمیم را برای آن‌ها بگیرم. ابتدا به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره نیز همین راه را ادامه دادم، اما غالباً از تصمیمات هیئت‌مدیره رضایت نداشتم و برخی اعضا با پیشنهادهای من درباره‌ی تعداد زیادی از ایده‌ها راضی نبودند. حتی شنیدم که برخی از آن‌ها زیر لب می‌گویند مشاور همین است دیگر، نمی‌تواند از مشاوره دست بردارد.

برای اینکه دیدگاه متفاوتی را بشنود، از خواهرش که استاد دانشگاه است پرسید که چگونه برای کلاس‌هایش آماده می‌شود. از اینکه خواهرش با چه دقتی برنامه‌ریزی و ارتباطاتش با دانشجویان را مدیریت می‌کرد، متحیر شده بود. او می‌گوید «این مکالمه به من کمک کرد تمرکزم را از جستجو برای راهکار به سمت برنامه‌ریزی پروسه منتقل کنم». امروز او میزان زمانی که باید به گزارش مدیرعامل تخصیص دهد و میزان وقتی که باید برای مکالمات متعاقب بگذارد و نحوه‌ی سازمان‌دهی آن‌ها را ترسیم می‌کند در این حد که چه کسی باید اول صحنه را در دست بگیرد و چه کسی آخر صحبت کند.

مدیرعاملی که نمی‌تواند استعفا بدهد

وقتی مدیرعامل یک بانک بزرگ الکس تایسون به هیئت مدیره‌اش پیشنهاد داد که از مسئولیتش استعفا دهد و جانشین عضو بازنشسته هیئت‌مدیره شود، همه به عقلش شک کردند. به‌عنوان مدیر ارشد عملیات، او ۱۸ سال پیش انستیتو را از ورشکستگی نجات داده بود و تصدی نقش مدیرعامل توسط او نیز موفقیت‌های پیاپی را به همراه داشت. پس از اندکی بحث، مدیران نیز گزینه‌ی تایسون برای مدیرعامل جدید را تایید کردند یک معاون ۴۸ ساله که ۱۵ سال در بانک حضور داشت.

پس از یک تعطیلات دوهفته‌ای، عضو جدید هیئت‌مدیره شروع به کار کرد. او در ابتدا کارش را با یک جلسه‌ی «مرور کار» شش‌ساعته با مدیرعامل آغاز کرد. صبح روز بعد، با برخی از مشتریان کلیدی بانک تماس گرفت تا درباره آینده‌ی کسب‌وکار صحبت کند. او عمده‌ی ساعات بعدازظهر را صرف استنطاق شدید مدیر ارشد امور مالی درباره‌ی هزینه‌های عملیاتی ماه پیش و پیش‌بینی جریان پول نقد کرد. در نهایت او دبیر کمپانی را فرا خواند تا درباره‌ی دستورکار جلسه بعدی هیئت‌مدیره صحبت کنند که نیم ساعت پس از آن به دست مدیران رسیددر آن جلسه، تایسون کارش را با اشتراک‌گذاری نگرانی‌هایش درباره دو آیتمی که در دستورکار موجود نبودند، آغاز کرد سبد بدهی یک مشتری بزرگ و افزایش هزینه‌ها. هیئت‌مدیره یک ساعت روی آن‌ها زمان گذاشت و دستورالعمل‌های دقیقی را برای اصلاحشان به مدیرعامل داد. سپس گروه به سراغ اولین آیتم موجود در داخل دستور کار یعنی مرور پروسه‌ی تعدیل ریسک رفتند. تایسون صحنه را به مدیر ارشد ریسک واگذار کرد؛ اما پس از هفت دقیقه مجدداً آن را به دست گرفت. جلسه دو ساعت بیش از برنامه طول کشید شش ماه پس از حضور در هیئت‌مدیره، تایسون شروع به حضور کمتر در جلسات هیئت‌مدیره کرد و ترجیح می‌داد در جلسات مدیریت حضور بیابد. جلسات مدیران کوتاه‌تر شدند، چون عضو هیئت‌مدیره راهکارهایی را در اختیار مدیرعامل می‌گذاشت که پیش‌تر رویشان توافق شده بود و خیلی جای بحث نداشتند تایسون پس از ۱۸ ماه، نیاز به بهبود سیستم‌ها و ارتقای فناوری را مورد ارجاع قرار داد و جایگزینی مدیرعامل با یک مدیر ارشد را پیشنهاد کرد که حرفه خود را در یک بانک بزرگ جهانی ساخته بود. تا آن زمان، عملکرد بانک در حال تضعیف شدن بود و هیئت‌مدیره با فشارهای تایسون مخالفتی نداشتند.

اما رابطه‌ی میان مدیرعامل جدید و عضو هیئت‌مدیره سریعاً پرتنش شد. مدیرعامل از مداخله‌ی عمیق تایسون در کارهای اجرایی و تماس‌های مداومش با مشتریان و مدیران رضایت نداشت. اگرچه عضو هیئت‌مدیره، شرکت در جلسات هیئت‌مدیره را متوقف کرده بود، اما نمی‌توانست از تماس با مشتری و ملاقات رو در رو با مدیران دست بکشد. در اولین سالگرد حضور مدیرعامل جدید، مشکلات بالا گرفتند و مدیرعامل یک اولتیماتوم منتشر کرد: یا من استعفا می‌دهم یا عضو هیئت‌مدیره. مدیرعامل بی‌درنگ اخراج شد. با اعلام این موضوع، قیمت سهام بانک ۱۰ درصد افت کرد. صبح روز بعد، دو مدیر مستقل دیگر استعفا دادند و تایسون فراخوان یک جلسه‌ی اضطراری را برای هیئت‌مدیره داد در آن جلسه، هیئت‌مدیره مجدداً تایسون را به مدیرعاملی گماشت و یک مدیر مستقل را به عضویت هیئت‌مدیره درآورد. این عضوی که تازه وارد هیئت شده بود، ماموریت خود را «تحکیم هیئت‌مدیره» تعریف کرد در حالی که تایسون قول داد پویایی و مشتری‌مداری را مجدداً به بانک بازگرداند. با این خبر، آن ۱۰ درصد افت قیمت سهام، جبران شد

جین مک‌لئود که کانادایی است، سیر مشابهی را طی کرد. وقتی با ضرب‌المثل «تماشاگرها بخش‌های بیشتری از بازی را می‌بینند» مواجه شد، برای سومین بار بود که به عضویت هیئت‌مدیره درمی‌آمد بدین ترتیب توانست به بینش جدیدی درباره پویایی‌های هیئت‌مدیره دست یابد. «اگر می‌خواهم تصویر کلی را ببینم و کار در گروه را تسهیل نمایم، نباید بازی کنم. باید تماشاگری باشم که خودش هیچ سهمی در بازی ندارد». در ابتدا برایم سخت بود که راحت بگیرم و در مباحثات شرکت نکنم، اما تعدادی تکنیک ساده برای فراموش کردن عادت‌های قدیمی و توسعه‌ی موارد جدید به من یاری رساندند.

به‌جای اینکه از خودش بپرسد «بهترین راهکار برای مسئله چیست؟»، هم‌اکنون می‌پرسد «بهترین راه برای سازمان‌دهی یک مسئله چیست؟». او هنوز مفاد را مطالعه و تلاش می‌کند تمامی نکات دقیق مشکل را بفهمد، اما همچون مک‌گیل روی سازمان‌دهی مکالمات تمرکز می‌کند و برای ارائه‌ها، گزارش‌های کمیته، مباحثات و تعیین مدیرانی که باید مکالمات را شروع کنند یا به پایان برسانند، وقت می‌گذارد در طول این جلسات، لئودمک بر روی شنیدن گفته‌های هر مدیر، نحوه‌ی بیان او و احساسات گروه تمرکز می‌کند. در ابتدا او صرفاً به خودش اجازه می‌داد که یک مباحثه را شکل بدهد، آنچه سایر مدیران گفته بودند را مجدداً جمله‌بندی کند، راهکارهای حاصل از عقایدشان را بیامیزد و راهکار پیشنهادی را ترسیم نماید. به‌تدریج او یاد گرفت که چه زمانی مباحثات را بسط دهد، چه زمانی کوتاهشان کند، چه زمانی بگذارد مکالمات آزادانه جریان بیابند، چه زمانی از همه‌ی افراد بپرسد که عقایدشان را در یک دقیقه بیان کنند و چه زمانی دیدگاه‌های دقیق را از مدیران به‌خصوص بخواهد. جلسات او پویاتر، دارای جروبحث کمتر، سرگرم‌کننده‌تر و در مجموع مفیدتر شدند. مک‌لئود برای تقویت سبک جدید خود، ارزیابی‌های جزئی را در انتهای هر جلسه‌ی هیئت‌مدیره سازمان‌دهی کرد و از مدیران خواست موقعیت‌هایی که به‌جای تسهیل‌کننده در قامت یک متخصص ظاهر شدند را به خاطر بیاورد. اما در نهایت یاد گرفت که «کلاه تخصص» خود را در زمان نیاز بر سر بگذارد، اگرچه نه به شکلی که کیفیت پروسه را فدا کند. به قول خودش «اگر کارم را خوب انجام دهم، هیئت‌مدیره متوجه این که ایده برای عضو هیئت‌مدیره است نمی‌شود.

اصل ۶: ورودی‌ها را بسنجید، نه خروجی‌ها را

غالباً وقتی مدیرعامل‌های سابق به عضویت هیئت‌مدیره درمی‌آیند، به دنبال معیارهایی برای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره می‌روند. حتی برخی با مشاوران استراتژی تعامل می‌کنند تا کمک لازم برای توسعه چنین شاخص‌هایی را داشته باشند فرانز آپنزلر که هم‌اکنون عضو هیئت‌مدیره دو کمپانی چندملیتی در سوئیس است اذعان می‌کند: «تصمیماتی که امروز هیئت ما می‌گیرد، چند دهه‌ی آتی کمپانی را شکل خواهد داد. ساده‌لوحانه است اگر فکر کنیم که می‌توانیم یک معیار یا مجموعه‌ای از معیارها را بیابیم تا در انتهای سال آن‌ها را اعمال کنیم و میزان تاثیرگذاری هیئت‌مدیره را متوجه شویم». یک سرمایه‌گذار خصوصی باتجربه در آمریکا که چندصد عضو هیئت‌مدیره را کاندید کرده، با آن دیدگاه موافق است او می‌گوید:

در طول مصاحبه، اگر یک عضو مشتاق هیئت‌مدیره در پاسخ به پرسش من درباره‌ی میزان بازدهی هیئت‌مدیره، به ارائه معیارهای کمی بپردازد، باید متوجه هشدارها بشوم.

بااین‌حال آپنزلر شدیداً فکر می‌کند که کیفیت کار هیئت مدیره باید مورد ارزیابی قرار بگیرد. او هیئت‌مدیره را همچون یک «جعبه‌سیاه» می‌بینند که ورودی‌های معین را به خروجی هایی از قبیل تصمیمات اتخاذی تبدیل می‌کند. درحالی که میزان همسانی خروجی‌ها را نمی‌توان به‌صورت آنی و با دقت بالا سنجید، اما کیفیت ورودی‌ها قابل سنجش است. و اگر ورودی‌ها خوب باشند، خروجی‌های مطلوب عموما حاصل خواهند شد. برای آپنزلر، ۵ ورودی مهم هستند: افراد، دستور کار هیئت‌مدیره، مفاد های هیئت‌مدیره‌هیئت‌مدیره، پروسه و گزارش‌های هیئت‌مدیره. او کسب اطمینان از درجه‌اول بودن آن‌ها را وظیفه‌ی خود می‌داند.

او نقشه‌های شایستگی یا شرح مهارت‌ها و دانش مخصوصی که هیئت‌ها باید به‌صورت جمعی در اختیار داشته باشند را می‌سازد و هر سال آن‌ها را به‌روز می‌کند و آن‌ها را با خودارزیابی‌های سالانه و آنلاین مدیران و ارزیابی‌های دوسالانه مشاوران بیرونی مقایسه می‌کند. اگر خلأهایی وجود داشته باشند، او با کمیته‌ی منتخب یا سهامداران همکاری می‌کند تا مدیران جدیدی را وارد کار کنند. اگر این امر امکان‌پذیر نباشد چهار ورودی دیگر نیز از طریق ارزیابی‌های مدیران و نقدهای مشاوران سنجیده می‌شوند مشاوران بیرونی را فرا خواهد خواند آپنزلر می‌خواهد بداند که این دستور کارها تا چه حد استراتژی، مسئولیت‌های مدیر، پرداختی و جانشینی، سرمایه‌گذاری‌ها، ریسک، تطابق پذیری و افشا را پوشش می‌دهند. او دیدگاه مدیران و متخصصان را درباره‌ی کیفیت مفاد و گزارش‌های هیئت‌مدیره جویا می‌شود و از اعضا می‌پرسد که نظرشان را درباره‌ی مدت‌زمان، صراحت، زمان صحبت، میزان تعامل و راهکارها بگویند. او همچنین درباره‌ی عملکرد خودش بازخورد می‌گیرد چگونه پرسش‌ها را چارچوب‌بندی، تبادلات را تسهیل، تصمیمات را ترسیم و نقدها را هدایت می‌کند؟ کار او بیرون از اتاق جلسه و تعامل هایش با مدیران، دسترس‌پذیری و فعالیتش چگونه است؟

او می‌گوید «من دو مسئولیت را در قبال مدیرعامل دارم. اولاً به‌عنوان رهبر هیئت‌مدیره، باید مطمئن شوم که ما به‌صورت دسته‌جمعی همان چیزی را به مدیرعاملمان می‌دهیم که یک رئیس خوب به زیردستانش می‌دهد: انگیزه، کنترل، توصیه و ارشاد. من محتوا و پروسه‌ی ارتباطات را سازمان‌دهی می‌کنم تا مدیرعامل آن‌ها را دریافت کند. ثانیاً به‌عنوان یکی از مدیران، ممکن است شخصاً کاری

را برای مدیرعامل انجام دهم، صرفاً به این خاطر که مهارت یا دانش را در اختیار دارم. هم‌اکنون در یکی از هیئت‌هایی که در آن‌ها حضور دارم، مدیرعامل را ارشاد می‌کنم، نه به این خاطر که عضو هیئت‌مدیره هستم، بلکه مسن‌ترین مدیر محسوب می‌شوم و تجربه‌ی بیشتری از سایرین دارم. در یکی از هیئت‌های دیگری که حضور دارم، یک مدیر مستقل ارشد در نقش راهنمای مدیرعامل عمل می‌کند، زیرا دانش عمیقی در صنعت دارد.

اصل ۸: نماینده‌ی سهام‌داران باشید، نه یک نقش‌آفرین

اگر هیئت‌مدیره نقش رئیس مدیرعامل را داشته باشد، سهام‌داران نقش رئیس هیئت‌مدیره را دارند. رابطه با آن‌ها یکی از نگرانی‌های اصلی عضو هیئت‌مدیره است، زیرا اولین فردی است که با او در کمپانی تماس می‌گیرند. در کمپانی‌های عمومی، قوانین به‌شدت، نحوه و زمان ارتباطی که ممکن است میان هیئت‌مدیره و سهام‌داران شکل بگیرد را محدود می‌کنند، اما هدف این است که مطمئن شویم رفتاری برابر و منصفانه با تمامی سهام‌داران شکل می‌گیرد، صرف‌نظر از اینکه داشته‌هایشان تا چه میزان است. رفتاری برابر با سرمایه‌گذاران نیز برای کمپانی‌های خصوصی اهمیت دارد، اما در آنجا اعضای هیئت‌مدیره آزادی بیشتری برای سازمان‌دهی روابط با سهام‌دار دارند به باور کلاوس دینسن ، یک عضو کهنه‌کار هیئت‌مدیره از دانمارک، در تعامل با سرمایه‌گذارها، عضو هیئت‌مدیره باید نه در قالب یک فرد بلکه به‌عنوان نماینده‌ی هیئت عمل کند. او می‌گوید: «من که باشم که بخواهم در جایگاهی برابر با یک سهام‌دار بزرگ مواجه شوم؟ یک عضو پاره‌وقت هیئت‌مدیره سالی معادل با ۱۰۰ هزار دلار دریافت می‌کند. خیلی نیست. اما وقتی کل هیئت‌مدیره با آن‌ها صحبت می‌کند، گوش می‌دهند. بنابراین همواره به سهام‌داران یادآوری می‌کنم که من رابط کاربری میان آن‌ها و هیئت‌مدیره هستم. هیچ‌گاه ذهنیت خودم را نمی‌گویم؛ من صدای جمعی هیئت مدیران هستم که آن‌ها در حال شنیدنش هستند.

این یک خیابان دوطرفه است: همچنین دینسن دوست دارد هیئت‌مدیره تا جای ممکن اطلاعات بیشتری را درباره‌ی انتظارات و برنامه‌های ذی‌نفعان داشته باشد. او یک پرسشنامه‌ی ۱۰ موردی را توسعه داده که حوزه‌هایی همچون افق‌های سرمایه‌گذاری،، تمایل به ریسک، عطش سود و تقابل آن با رشد، ترجیح به سرعت و حالات رشد و میزان پیوستگی با کمپانی را پوشش می‌دهد. هر دو سال یک بار او از تمامی سهام‌داران می‌خواهد که به این سوال‌ها پاسخ بدهند، یافته‌ها را به مدیران گزارش کنند و با آن‌ها درباره‌ی پیامدهای کمپانی و استراتژی آن صحبت نمایند.

در عـوض او اخبـار کمپانـی و هیئت‌مدیـره را در اختیـــار سهـــام‌داران می‌گـذارد، پیشاپیش بـه آن‌ها دربـاره‌ی دستور کار هر جلسـه اطلاع‌رسـانی می‌کنـد و خلاصـه‌ای یک‌صفحـه‌ای از تصمیمـات و بررسـی‌های کلیـدی را برایشـان می‌فرسـتد. او چهـار روز کاری کامـل را فقـط بـرای جلسـه بـا سـهام‌داران کنـار می‌گـذارد. بنـا بـه دیدگاه دینسـن، سـهام‌داران می‌تواننـد یـک دارایی ارزشـمند باشـند. هیئت‌مدیـره می‌توانـد از تجربـه، دانـش، شـبکه‌ها و سـایر منابـع آن‌هـا سـود ببـرد، بـا اینکـه خـارج از اتـاق جلسـه هسـتند و ایـن یـک قیـد بزرگ است. یکـی از کمپانی‌هـای خصوصـی کـه عضـو هیئت‌مدیـره‌ی آن بـود، از سـه سـهام‌دار در هیئت‌مدیـره‌اش بهـره می‌گرفـت و در یـک جلسـه کـه شـروع بـه اسـتدلال کردنـد و مالک‌بـازی درآوردنـد، آن‌ها را متوقـف کرد و بـه یـــک جلســـه‌ی اضـــطـــراری بـا سهـــام‌داران فرســـتـــاد. در هیئـت مدیـره‌ای دیگـر، وقتـی سـهام‌دار یادداشـتی برایـش فرسـتاد و از او خواسـت کـه تاییـد فـلان مسـئله را از هیئت‌مدیـره بگیـرد، از آنجـا اسـتعفا داد. آن سـهام‌دار متعاقبـاً درخواسـتش را پـس گرفـت نهایتـاً چالـش عضـو هیئـــــت مدیـــره اصـلاً بـه وظایـف سـنتی رهبـری مربـوط نمی‌شـود. قطعـاً هیئت‌مدیـره نقـش مهمـی را در رهبـری دارد: مشـاوره و نظـارت بـر تیـم مدیریـت. امـا ایـن مسـئولیت جمعـی اسـت و مسـئولیت اعضـا ایـن اسـت کـه هیئـت مدیـره را بـرای برآورده‌سـازی آن مهیـا کنـد. اعضـا بـرای تاثیرگـذاری بیشـتر، بایـد بداننـد کـه فرمانـده نیسـتند و نقـش تسـهیل‌کننده را دارنـد. مسـئولیت آن‌هـا ایجـاد شـرایطی اسـت کـه تحـت آن مدیـران بتواننـد مباحثـات گروهـی مفیـدی را داشـته باشـند. اعضـای خـوب می‌داننـد کـه آن‌هـا برابرنـد و هیـچ تقدمـی ندارنـد. آن‌هـا صرفـاً مسـئولیت دارنـد کـه تمامـی افـراد داخـل هیئت‌هایشـان را تبدیـل بـه یـک مدیـر خـوب کننـد.

Harvard Business Review

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

دوره جامع
هیئت مدیره حرفه‌ای

Professional Board of Directors

مدرسین : گروه اساتید آریانا

مدت دوره : ۱۰۰ساعت

تهران، سهروردی جنوبی، خیابان
ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، ساختمان آریانا

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰
نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۳۶۴۱۰

info@AryanaGroup.com
www.AryanaGroup.com

دوره جامع

مدیرعامل حرفه‌ای

Professional CEO

مدرسین : گروه اساتید آریانا

مدت دوره : ۱۱۲ ساعت

تهران، سهروردی جنوبی، خیابان
ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، ساختمان آریانا

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰
نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۳۶۴۱۰

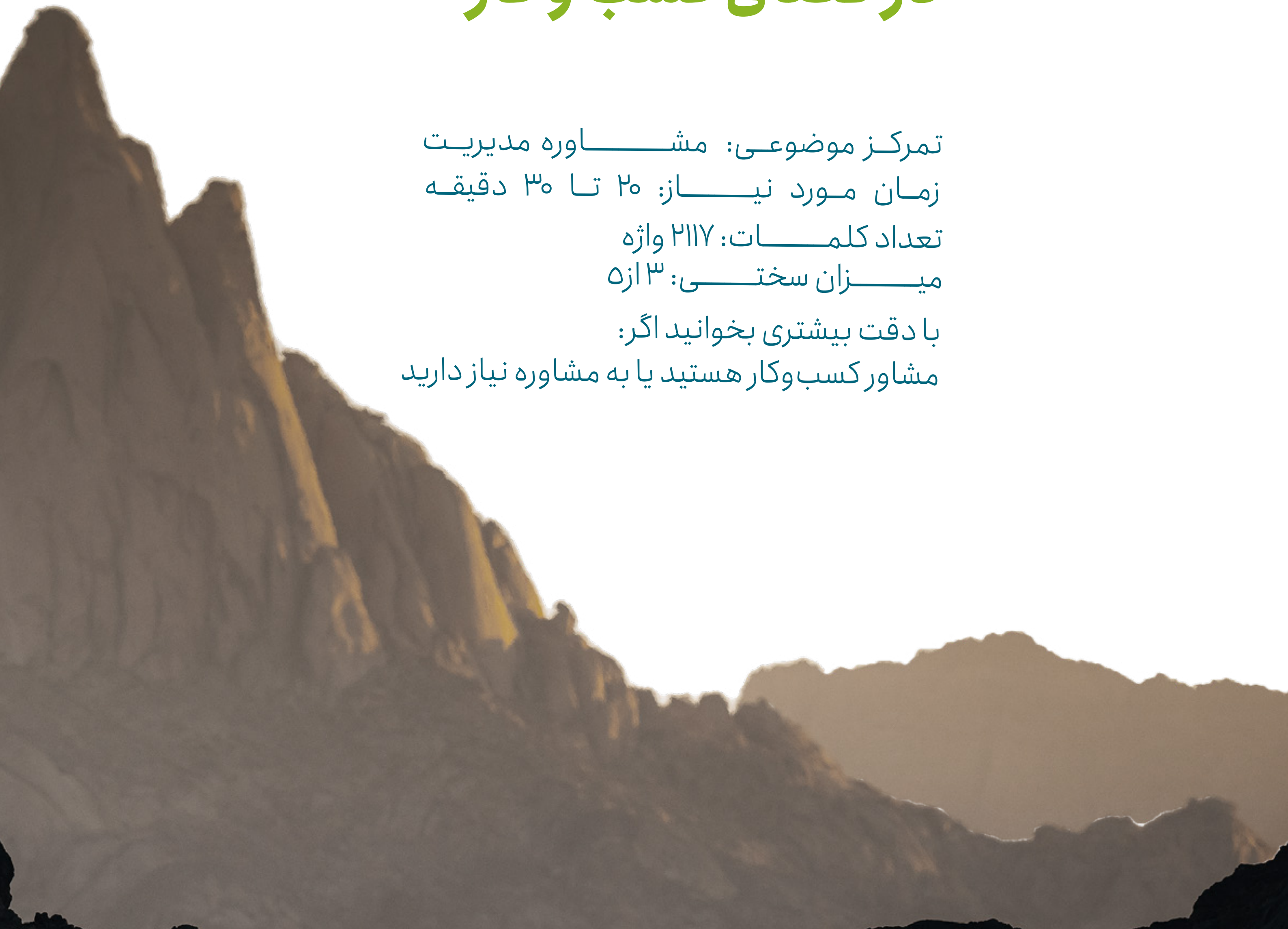
info@AryanaGroup.com
www.AryanaGroup.com

هنر مشاوره دادن و مشاوره گرفتن

در فضای کسب و کار

تمرکز موضوعی: مشاوره مدیریت
زمان مورد نیاز: ۲۰ تا ۳۰ دقیقه
تعداد کلمات: ۲۱۱۷ واژه
میزان سختی: ۳ از ۵

با دقت بیشتری بخوانید اگر:
مشاور کسب‌وکار هستید یا به مشاوره نیاز دارید



مشاوره گرفتن و مشاوره دادن برای تصمیم‌گیری و رهبری کارآمد ضروری هستند، اما مدیران به ندرت این دو را مهارت‌های عملی می‌دانند که قابل بهبود و فراگیری است. راهنمایی گرفتن در اغلب موارد، مصرف منفعلانه خردمندی و مشورت دادن معولا نوعی «قضاوت خوب» چه آن را داشته باشید و چه نداشته باشید در نظر گرفته می شود نه مهارتی که باید بر آن مسلط شد هنگامیکه فرایند مشاوره دادن و مشاوره گرفتن به خوبی پیش رود، هر دو طرف مذاکره از آن سود خواهند برد. کسانی که واقعا در برابر راهنمایی گشوده هستند (و فقط منتظر تاکید نظراتشان نیستند) راه‌حل‌های بهتری برای مشکلاتشان پیدا خواهند کرد.

آن‌ها نکات دقیق و ساختارمندی را به تفکرات خود می‌افزایند و همین عامل باعث می‌شود بیش از دیگران بر سوگیری‌های شناختی، استدلال‌های خود-خدمتی و دیگر معایبی که در منطقشان وجود دارد، غلبه کنند. کسانی که مشاوره کارآمد می‌دهند، تاثیر لطیفی بر جای می‌گذارند زیرا علیرغم اینکه تصمیمات مهمی را شکل می‌دهند، به دیگران قدرت عمل کردن می‌بخشند. به علاوه، این افراد به عنوان شنوندگان فعال، می‌توانند از مشکلاتی که دیگران برای آن‌ها مطرح می‌کنند چیزهای بسیاری بیاموزند و در واقع تجربه زیسته دیگران را زندگی کنند. قدرت عمل متقابل، نیروی پیونددهنده قدرتمندی است که یک مشاور خوب به درستی از آن بهره می‌گیرد

با این وجود، ضروری است که مشورت‌گیرنده و مشاوره‌دهنده، موانع مهمی مانند تمایل دیرینه و ژرف به ترجیح دادن نظرات خود (صرف نظر از استحقاق) را روشن سازند و این حقیقت را دریابند که با دقت گوش دادن کاری دشوار و وقت‌گیر است. کل این تعامل هنری ظریف و پیچیده است که هوش هیجانی، خودآگاهی، مهار، دیپلماسی و شکیبایی هر دو طرف را می‌طلبد. فرآیند مشاوره می‌تواند به طرق بسیاری از مسیر منحرف شود و اگر چنین اتفاقی بیفتد، ممکن است به پیامدهای مخربی مانند سوتفاهم و ناکامی، راه‌حل‌های سطحی، روابط از هم گسیخته و مسدود شدن رشد شخصی منجر شود و البته هزینه‌های گزافی برای اشخاص و سازمان در پی داشته باشد از آنجا که تصور می‌شود مهارت‌های مشاوره دادن به صورت ذاتی پدیدار می‌شوند، به ندرت افراد برای فراگیری آن اقدامی می‌کنند. لذا در این یادداشت دانشگاه هاروارد به بررسی موانع معمول در فرآ یند مشاوره پرداخته و رهنمودهایی عملی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه نموده است.

فرآیند مشاوره، دشوارتر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد ...

چه شما مشاوره بگیرید و چه مشاوره بدهید، استدلال‌های معیوب و اطلاعات محدود این فرآیند را پیچیده‌تر می‌کنند. کسانی که نیازمند مشورت هستند باید نقاط کور خود را شناسایی کنند، بدانند که چه وقت و چطور باید درخواست راهنمایی کنند، بینش‌های سودمند را از افراد مناسب دریافت کنند و بر مقاومت غیرقابل اجتناب در خصوص دیدگاه‌های خود غلبه کنند. در ادامه بزرگترین موانعی را که هر دو طرف در فرایند مشاوره با آن درگیر هستند، بررسی می‌کنیم. یکی از دلایل اینکه این موانع خیلی رایج‌اند این است که بنیادین هستند و لذا افراد متوجه نمی‌شوند که به دام آن‌ها افتاده‌اند.

چالش ۱: فکر می‌کنید در حال حاضر نیز به پاسخ‌ها دست یافته‌اید

وقتی افراد برای حل نیاز خود دست به دامن مشاوران می‌شوند، اغلب در ارزیابی شایستگی خود دچار مشکل شده و به شهود خود بیش از حد واقعی تکیه می‌کنند. نتیجه این کار، اعتماد به نفس کاذب و تمایل به تنها تصمیم گرفتن بر اساس دانش پیشین و فرضیات است. مسئله دیگر اینکه ما معمولا زمانی به مشورت‌خواهی روی می‌آوریم که احتمال تایید و تحسین ما توسط دیگران زیاد باشد. افراد زمانی این کار را انجام می‌دهند که به شدت باور دارند مشکل را حل کرده‌اند اما هنوز هم می‌خواهند تایید و تصدیق همکاران و مشاوران را داشته باشند. یا اینکه در مورد موضوعی تردید نسبی دارند اما از زمان و تلاشی که باید برای بهبود مسئله بگذارند، گریزانند. به هر حال این بازی خطرناکی است و وقتی عواقبش نمایان می‌شود که دیگر کار از کار گذشته است.

چالش ۲: انتخاب مشاوران نامناسب

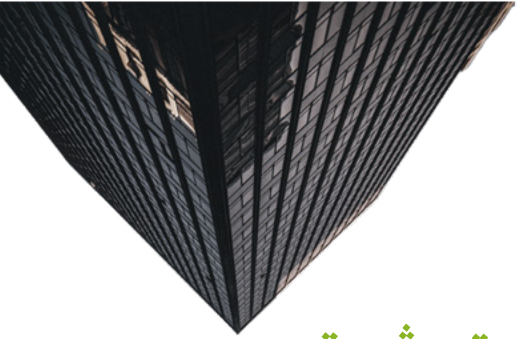
تصمیم‌گیرندگان، گاهی آگاهانه و گاهی ناآگاهانه، با انتخاب مشاورانی که تفکر مشابه با آن‌ها دارند، خود را در معرض خطر دریافت مشاوره ضعیف قرار می‌دهند. برای مثال، در یکی از پژوهش‌های دانشگاه هاروارد بر روی مدیرعامل‌ها نشان داده شد که شرکت‌هایی که عملکرد مالی آن‌ها ضعیف بود، در مقایسه با شرکت‌هایی که دارای عملکرد مالی قوی بودند با احتمال بیشتری با همان کسانی در صنعت مشاوره می‌گرفتند که کارکرد مالی مشابه یا نزدیک به خودشان را داشته باشند. نتیجه این کار، تغییر استراتژیک محدود است که موجب توسعه کمتر در محصول، بازار و تنوع جغرافیایی می‌شود. همچنین مشورت‌جویان اغلب به درستی نمی‌توانند دانش موردنیازشان را تشخیص دهند. مثلا اینکه در چه حوزه‌هایی نیازمند کمک هستید؟ چه کسی مشکل مشابه را قبلا حل کرده است؟ تجربه چه کسی بیشترین مطابقت را با مشکل شما دارد؟

چالش ۳: ضعیف تعریف کردن مسئله

مشورت‌جویان اغلب در رسیدن به درکی متقابل از مسئله با مشاورانشان مشکل دارند. این امر گاهی به دلیل گفت‌وگوی مبهم یا ناکارآمد و گاهی به دلیل سوگیری‌های شناختی یا هیجانی است. وقتی گفتگو ناکارآمد پیش رود، ممکن است مشورت‌جو داستان بلند و گزافی را تعریف کند که مشاور را خسته یا گیج کند، تمرکز او را به هم بریزد و احتمالا سبب شود که مسئله اساسی را که نیاز به حل شدن دارد به درستی تشخیص ندهد. همچنین ممکن است جزئیاتی را که تصور بدی درباره آن‌ها دارد با مشاور در میان نگذارد، درحالی‌که ذکر این جزئیات برای داشتن تصویری کامل از مسئله ضرورت دارد. «آگاهی تحریف‌شده» مفهومی است که برای شرح چنین واقعه‌ای استفاده می‌شود. در نتیجه چنین موضوعی، مسئله به صورت ناصحیحی مطرح می‌شود و راه‌حل درست هم برای یک مسئله نادرست کاری از پیش نمی‌برد.

چالش ۴: کم‌ارزش شمردن مشورت

وقتی مشورت‌جویان رهنمودی را که به دنبال آن هستند به دست می‌آورند، رایج‌ترین اشتباهی که می‌کنند این است که ارزش آن را کمتر از حد واقعی برآورد می‌کنند یا آن را کنار می‌گذارند. این یافته‌ای موثق است که به طور مکرر در پژوهش‌های رفتار سازمانی تایید شده است. بنابراین منطقی است که فرض کنید شما هم ممکن است مشکوک به چنین وضعیتی هستید. از یک سو، «سوگیری‌های خود مرکزگرایی» بینایی مشورت‌جویان را تار می‌کند. بدین معنی که افراد حتی وقتی متخصص نباشند هم نظرات خود را به دیگران ترجیح می‌دهند. از سمت دیگر، مشورت‌جویان ممکن است منطق خود را درک کنند اما از استدلال مشاوران آگاه نباشند یا به حدی به قضاوت‌های از پیش شکل گرفته خود می‌چسبند که وقتی بازخورد مخالفی دریافت می‌کنند، نمی توانند آن را بپذیرند.



چالش ۵: سوقضاوت کردن در رابطه با کیفیت مشورت

اغلب مشورت‌جویان در تشخیص دادن خوب از بد مشکل دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد آن‌ها در صورتی برای مشورت ارزش قائل می‌شوند که از منبعی مطمئن گرفته شده باشد، اگرچه اطمینان نشان‌دهنده کیفیت نیست

چالش ٦: تشخیص نادرست مشکل

مشاوران باید هوش خود را به کار گیرند تا از مشکلی که نیازمند راه‌حل است، تصویر شفاف و واضحی به دست آورند. مشاوران به چند طریق ممکن است در این کار مرتکب اشتباه شوند: اول اینکه، آن‌ها ممکن است مشکل را به صورت پیش‌رس تعریف کنند زیرا «فکر می‌کنند» که بین این مشکل و تجربیات قبلی شان، شباهت‌هایی وجود دارد. دوم اینکه آن‌ها گاهی فراموش می‌کنند که مشورت‌جویان ممکن است دچار سوگیری‌های شناختی و هیجانی شوند و لذا ممکن است اطلاعات کاملا دقیقی ارائه ندهند. دریافت این اطلاعات ظاهری سبب سنجش ناصحیح و مشاوره معیوب می‌شود. در نهایت اینکه مشاوران معمولا از پرسیدن سوالات اساسی و تفحصی اجتناب می‌کنند زیرا نمی‌خواهند جایگاه تخصصی خود را به خطر اندازند.

رهنمودهای خود-مرکز

مشاوران معمولا راهنمایی خود را در این قالب ارائه می‌دهند: «اگر جای شما بودم، این کار را می‌کردم». این روش هم نادرست و هم ناکارآمد است زیرا آن‌ها به وضوح در مورد اینکه مشورت‌جویان چه احساسی دارند، موقعیت را چگونه درک می‌کنند و انتخاب‌های پیش‌رویشان را چطور می‌بینند، فکر نمی‌کنند زیرا عنصر همدلی در چنین رویکردی حلقه مفقوده است.

بهتر است انواع مختلف مشاوره را بشناسید

با دانستن انواع مختلف مشاوره، مشورت‌جویان می‌توانند با دقت بیشتری درخواست مشاوره دهند و مشاوران نیز می‌توانند رهنمودهای هدفمندتری ارائه کنند. در این قسمت انواع مختلف مشاوره را شرح می‌دهیم.

رهنمودهایی برای مشاوران و مشورت‌جویان در هر مرحله مشاوره

مرحله ۱ یافتن تناسب صحیح :

اگر یک مشورت‌جو هستید :

- یک پرتفوی از پیش‌تعیین‌شده از مشاورانی که فکر می‌کنید می‌توانند کمکتان کنند داشته باشید.
- تعیین کنید که به دنبال چه نوع مشاوره‌ای هستید.
- یک یا چندین مشاور را که متناسب با نیازهای فعلی شما هستند، بیابید .

اگر یک مشاور هستید :

- تناسب را بسنجید: آیا زمان، تخصص و تجربه لازم را برای کمک کردن دارید؟
- منابع بالقوه دیگر را شناسایی کنید .

مرحله ۲ رسیدن به یک ادراک مشترک :

اگر یک مشورت‌جو هستید :

- اطلاعات کافی درباره مشکلتان بدهید.
- حقایق ناخوشایند را هم بگویید.

اگر یک مشاور هستید :

- زمینه را برای مشاوره‌ای کارآمد ایجاد کنید. به اندازه کافی برای این فرایند وقت . اختصاص دهید، مکانی انتخاب کنید که فاقد عوامل حواس‌پرتی باشد و تاکید کنید مطالب
- ذکر شده محرمانه خواهد ماند .
- فعالانه گوش دهید و قضاوت را کنار بگذارید.
- سوالات باز بپرسید تا ادراک بهتری از مسئله پیدا کنید و سپس سوالات تفحصی و با جزئیات بیشتر را مطرح کنید .
- در نهایت به توافق برسید که چه نوع مشاوره‌ای نیاز است.

مرحله ۳ ایجاد جایگزین‌ها :

اگر یک مشورت‌جو هستید :

- فعالانه در تولید راه‌حل‌ها مشارکت کنید.
- سوالاتی بپرسید تا مزایا و معایب و منطق هر گزینه، مربوط بودن و قابلیت اجرای مشاوره را درک کنید .

اگر یک مشاور هستید :

- نقش خود را درک کنید و توضیح دهید که وظیفه شما راهنمایی کردن است نه تصمیم گرفتن تلاش کنید چندین گزینه ماندنی بسازید .
- درباره منطق، تجربیات شخصی و اصولی که در مشاوره شما نهفته است، توضیح دهید.

مرحله ٤ به توافق رسیدن در مورد یک تصمیم :

اگر یک مشورت‌جو هستید

- واکنش‌های غیرانتقادی آگاه باشید .
- از مشاور بخواهید راه‌حل دوم یا سومی هم ارائه دهد.
- راه‌حل‌های پیوندی ارائه دهید.

اگر یک مشاور هستید

- اطمینان بیابید که تمامی گزینه‌ها ارزیابی شده‌اند.
- به طور مکرر مکث کنید تا واکنش‌ها را ببینید.
- در دسترس بود خود را برای روشن‌سازی و شرح جزئیات بیشتر به مشورت‌جو انتقال دهید.

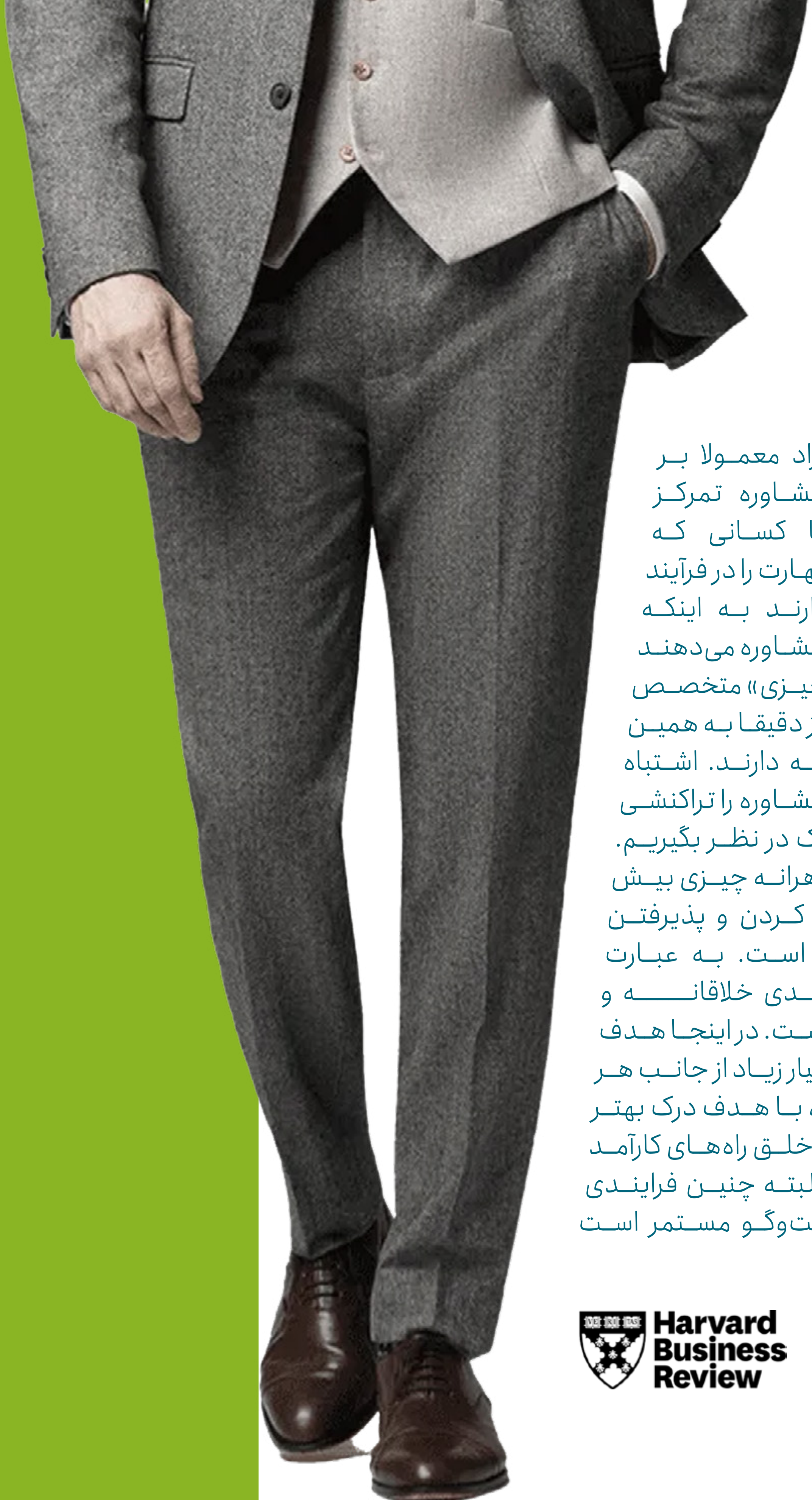
مرحله ۵: به عمل آوردن مشاوره :

اگر یک مشورت‌جو هستید

- در خصوص تغییرات و اصلاحات موقعیتی یا زمینه‌ای حساس باشید .
- در صورت لزوم، به دنبال رهنمودهای بیشتری باشید و گوش شنوا برای نظرهای مشاور داشته باشید .

اگر یک مشاور هستید

- مجددا تاکید کنید که تصمیم و پیامدهای آن به عهده مشورت‌جو است .



اگرچه افراد معمولا بر محتوای مشاوره تمرکز دارند اما کسانی که بیشترین مهارت را در فرآیند مشاوره دارند به اینکه «چگونه» مشاوره می‌دهند و در «چه چیزی» متخصص هستند نیز دقیقا به همین اندازه توجه دارند. اشتباه است که مشاوره را تراکنشی یک به یک در نظر بگیریم. مشاوره ماهرانه چیزی بیش از ردوبدل کردن و پذیرفتن خردمندی است. به عبارت دیگر، فرآیندی خلاقانه و همیارانه است. در اینجا هدف تلاشی بسیار زیاد از جانب هر دو شخص، با هدف درک بهتر مشکلات و خلق راه‌های کارآمد است که البته چنین فرایندی نیازمند گفت‌وگو مستمر است

Harvard Business Review

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

دوره جامع

مشاوره مدیریت

Consultants Training Course

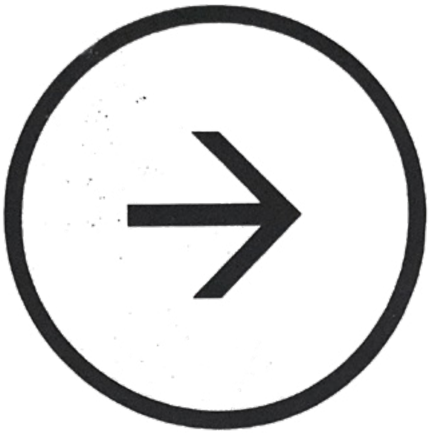
مدرسین: گروه اساتید آریانا

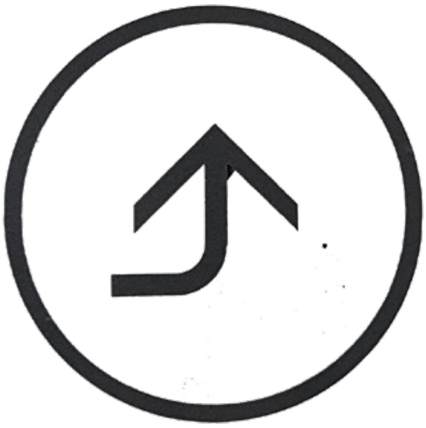
مدت دوره : ١٤٠ ساعت

از ورود به بازار تا شکوفایی!

نگاهی به مسیر رشد و توسعه کسب‌وکارهای نوپا

تمرکز موضوعی: کارآفرینی/ رشد
زمان مورد نیاز: ۱۵ تا ۲۰ دقیقه
تعداد کلمات: ۱۲۹۱ واژه
میزان سختی: ۳ از ۵
با دقت بیشتری بخوانید اگر:
کارآفرین هستید یا دغدغه توسعه کسب‌وکارتان را دارید





استارتاپی را تصور کنید که پس از مدت کوتاهی محبوبیت زیادی را کسب کند، این محبوبیت از کجا بوجود آمده و تا کی می‌تواند ادامه داشته باشد؟ در این مقاله تلاش می‌کنیم تا نگاهی به مسیر توسعه و رشد کسب‌وکارهای نوپا بیندازیم و جایگاهشان در صنعت را مشخص کنیم.

مراحل ورود به بازار

اکتشافات:

در مرحله اکتشاف ایده شرکت در مورد اینکه چگونه ارزش را خلق کند، مورد آزمایش قرار می‌گیرد تا مشخص شود که محصول من چیست؟ آیا بازار این محصول را می‌خواهد؟ واکنش بازار به محصول من چگونه است؟ آیا محصول من قابلیت ارائه به بازار دارد؟این محصول چه نیازی را برطرف می‌کند؟ آیا مشتری حاضر است هزینه کند و از سرویس‌های من استفاده کند؟ مزیت نسبت به بقیه .

توسعه:

مرحله توسعه، زمانی شروع می‌شود که رشد سریع درآمد در مراحل اولیه کند شده و به حالت معمول بازار بازگشته باشد. اینجاست که شرکت با بازنگری در مدل کسب‌وکار خود سعی می‌کند تا به رشد بلند مدت و سود پایدار دست یابد .

بررسی استراتژی:

گذر از دو مرحله‌ی اکتشاف و توسعه، برای پیدایش، رشد و بلوغ یک کسب‌وکار کاملا قابل پیش‌بینی است اما در چشم‌انداز اکثر ما مرحله بررسی استراتژی نادیده گرفته می‌شود. در این مرحله، صاحبان کسب‌وکار در بحرانی گرفتار می‌شوند که باید در آن از بین گزینه‌های موجود بهترین گزینه را انتخاب کنند

اولین مرحله‌ای که استارتاپ‌ها برای ورود به بازار باید از آن عبور کنند، مرحله‌ی «اکتشاف» است، در این مرحله آن‌ها همواره درحال آزمون و خطا هستند و به سراغ تست محصول در بازار اولیه می‌روند. پس از این مرحله، وارد مرحله‌ی «توسعه» می‌شوند. در این مرحله صاحبان کسب‌وکار بدنبال مدل کسب‌وکار خود می‌روند، مزیت‌های رقابتی خود را مشخص کرده و سعی می‌کنند آن را بهبود دهند. علاوه بر این یک مرحله‌ی دیگر نیز میان این‌ها وجود دارد. این مرحله «بررسی استراتژی» نامیده می‌شود. در این مرحله از خود می‌پرسید، مشتری من چه کسی هست و چه کسی نیست؟ چطور می‌توانم از هزینه‌ها کم و به درآمد اضافه کنم؟

آنچه درباره مرحله بررسی استراتژی نمی‌دانیم :

تحقیقات نشان می‌دهد که مرحله بررسی استراتژی می‌تواند از یک تا سه سال طول بکشد و در نهایت، شما با دریافت بازخورد نسبت به بازار، تغییرات محیط کسب‌وکار، رشد درآمد و سود عملیاتی متوجه وضعیت و جایگاه خودتان در صنعت خواهید شد.

ویژگی‌های شرکت‌های موفق در اصول استراتژی

- درک پیش‌نیازهای موفقیت .
- دنبال کردن دقیق روند بررسی استراتژی .
- استفاده از آزمون خطاهای استراتژیک سازمان‌های رقیب .

شروط حیاتی

مرحله‌ی «بررسی استراتژی» برای عملیاتی شدن، دو شرط دارد: شرایط ضروری و شرایط کافی. شرایط ضروری، به تنهایی استراتژی را ایجاد نمی‌کند، اما حضور آن برای بررسی استراتژی ضروری است. شرایط کافی، عامل بوجود آورنده بررسی استراتژی است .

دو شرط ضروری برای بررسی استراتژی :

انتخاب بازار هدف

مشتریان در بازار هدف می‌بایست نسبت به محصول موردنظر شما احساس نیاز کنند تا بخواهند برای آن هزینه کنند. در بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا توجه به بازار هدف بسیار کم‌رنگ و بی‌اهمیت شمرده می‌شود یا تفسیری اشتباه در این باره انجام می‌شود.

مزیت رقابتی

محصول ارائه شده باید در یک خط تولید، کاملا مشابه و در عین حال در مقایسه با رقبا کاملا متمایز باشد. هرچقدر مزیت رقابتی شما بیشتر باشد می‌توانید به مرور در مقیاس بزرگ‌تری محصولات خود را تولید کنید.

چهار شرط اساسی برای بررسی استراتژی:

یک استراتژی بازاریابی موثر

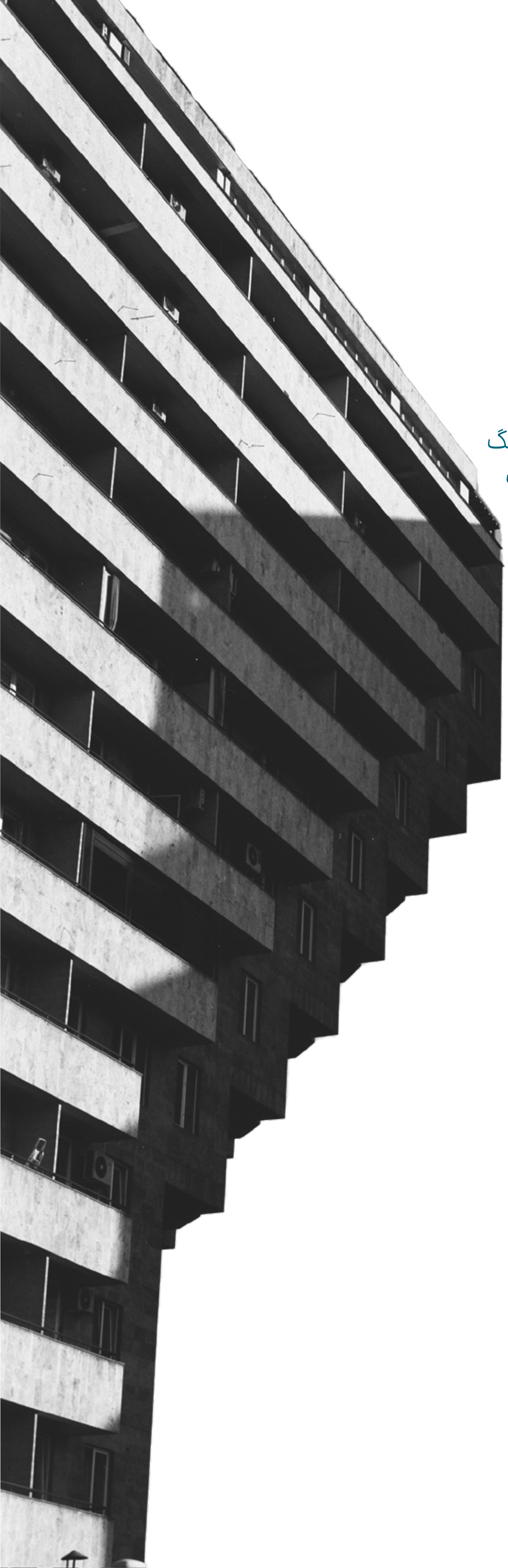
دسترسی به مشتریان از طریق چه کانال‌هایی حاصل می‌شود؟ چقدر طول می‌کشد تا مشتری معمولی شما به یک مشتری وفادار تبدیل شود؟ چه برنامه‌ای برای داشتن مشتریانتان دارید؟ با پرسیدن این سوال‌ها از خود و کسب‌وکارتان به یک استراتژی بازاریابی موثر دست خواهید یافت.

یک رویکرد تجاری ثابت

محصول یا خدمت شما در نهایت باید بتواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم درآمد ایجاد کند. بدون منبع درآمد مشخص، بزرگ کردن و گسترش کسب‌وکار سخت و غیرمنطقی خواهد بود و نمی‌توان از آن دفاع یا از آن حمایت کرد.

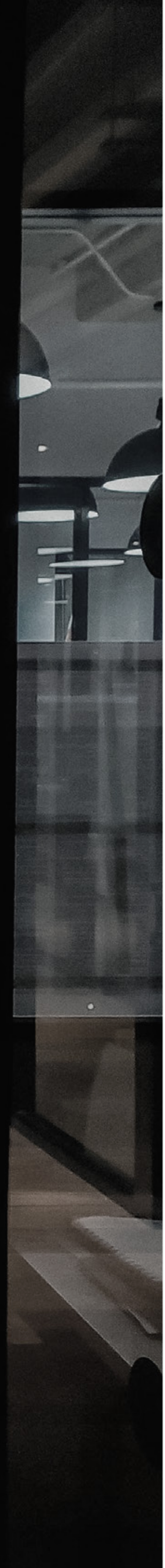
افزایش بازگشت سرمایه

شرکت باید بدنبال ترسیم مدل کسب‌وکاری باشد که در عین افزایش درآمد، هزینه‌های متغیر و ثابت را کاهش دهد. پلتفرم‌های معروف فناوری به همین شکل عمل می‌کنند، آن‌های ایجاد یک واحد اضافی خدمات را بهبود داده اما هزینه‌های متغیر را ثابت نگه می‌دارند.



جذب منابع سرمایه

بسیاری از کسب‌وکارها با روش بوست استرپینگ فعالیت‌هایشان را گسترش می‌دهند. در حقیقت آنچه باعث افزایش درآمد شما می‌شود، فروش محصولات گران‌قیمت خودتان است. اما در واقعیت بسیاری از استارتاپ‌ها باید سرمایه خارجی قابل توجهی را جذب کنند تا بتوانند به رشد سریع در مرحله بررسی استراتژی برسند



کمالگرایی در موفقیت

آنچه در سازمان به آن نیاز داریم، یک رویکرد متمرکز و سیستماتیک برای شناسایی و کنترل موانع داخلی در مدل کسب‌وکار است.

برای رسیدن به رشد، گذراندن این پنج مرحله ضروریست:

- آینده کسب‌وکار به چه سمتی حرکت می‌کند و برنامه شما برای آن چیست؟ هدف‌گذاری نباید غیرقابل دستیابی یا بسیار بلندپروزانه باشد تا بتوان شرایط لازم برای دستیابی به آن را فراهم کرد.
- کسب‌وکار شما بر چه مفاهیمی استوار است؟ فرضیات اساسی کسب‌وکارتان را تعریف کنید.
- کدام موانع شما و سازمانتان را از اهداف دوره کرده است؟ موانع دستیابی به اهداف رشد خود و چگونگی مقابله با آن‌ها را شناسایی کنید.
- چه محدودیت‌هایی در سازمان شما وجود دارد؟ محدودیت‌های موجود را شناسایی کنید و روشی برای برطرف کردن محدودیت‌ها بیابید.
- زمانی که محدودیت اول را برطرف کردید، محدودیت دیگری را انتخاب کنید و به سراغ آن بروید.

تحقیقات نشان می‌دهد که عناصر زیر برای رسیدن شرکت‌های نوپا به اهدافشان ضروری است

جزیره‌های خودمختار: شرکت‌هایی که موفق می‌شوند از مرحله راه‌اندازی عبور کرده و به مرحله‌ی شکوفایی برسند، بسیاری از بخش‌های خود را کوچک نگه می‌دارند. برای مثال یک شرکت سرگرمی، یک استودیوی خلاقیت بزرگ ندارد بلکه پنج استودیوی کوچک خلاقیت به صورت موازی، در سراسر جهان درحال فعالیت هستند. در مرحله‌ی شکوفایی، آنچه شرکت‌ها به آن نیاز دارند، تکرارپذیری موفقیت در سراسر سازمان در کنار انعطاف‌پذیری آن است.

سنجش بازار: شرکت‌ها نیاز به آزمون‌هایی دارند تا در مقیاسی کوچک ارزیابی محصول یا خدمت خود را انجام دهند و بتوانند در این حوزه تجربه‌های عملی کسب کنند. آزمون و خطا در مقیاس کوچک به شرکت کمک می‌کند تا مدل کسب‌وکار را بهبود ببخشد و راه‌های رشد در بازار را کشف کند.

رهبری گسترده: در مرحله شکوفایی اهمیت رهبری بیشتر از قبل برای شما روشن می‌شود، چراکه در این مرحله شرکت‌ها باید در کنار رشد سریع، به پایه‌های موفقیت کسب‌وکار خود نیز پایبند باشند. رهبران شرکت‌ها باید بتوانند هم به جلو حرکت کنند و هم انعطاف‌پذیر باشند. آن‌ها باید بدنبال ایده‌های جدید باشند و راهی برای اجرایی کردن آن‌ها پیدا کنند.

زمانی که در کسب‌وکار به کارمندان، اراده و اختیار انجام مسئولیت‌ها داده می‌شود، انگیزه بیشتری خواهند داشت و نهایتا بهره‌وری بیشتر خواهد شد. بنابراین به آن‌ها اجازه دهید، تصمیم‌های کلیدی را بدون مشورت با شما یا سطوح بالای مدیریتی بگیرند.

در مرحله شکوفایی سازمان چه اتفاقی می‌افتد؟

تخصیص پاداش سریع به نیروی انسانی مستعد:

زمانی که کسب‌وکار وارد مرحله‌ی شکوفایی می‌شود، باید به نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین دارایی کسب‌وکار خود نگاه کند.

مدیریت فرهنگ سازمانی:

با ورود به مرحله شکوفایی، تعداد نیروی انسانی افزایش می‌یابد. فرهنگ سازمانی با افزایش کارمندان به سازمان کمک خواهد کرد تا با استفاده از ابزارهای ضروری، ماموریت‌های سازمانی را انجام دهند.

توسعه فرصت‌ها: دنبال کردن اهداف موازی مانند افزایش پتانسیل بازار و همچنین رشد درآمد با عرضه محصولات گران‌تر به توسعه محصولات ما کمک خواهد کرد.

در نهایت ورود و گذر از مرحله‌ی بررسی استراتژی به شما کمک می‌کند تا عاقلانه اصول، فرآیندها و نیازهای مدیریت کسب‌وکار خود را پیش ببرید. با برداشتن این قدم، طبق تحقیقات احتمال موفقیت شما به شدت افزایش خواهد یافت. زمانی که کسب‌وکار شما بتواند تمایز و تفاوت را در مراحل مختلف یک کسب‌وکار از اکتشاف تا بررسی استراتژی دریابد، می‌تواند از عبور موفقیت‌آمیز خود از مسیر سنگلاخی رشد اطمینان حاصل کند.

Harvard Business Review

رمزگشایی از موفقیت تحولات سازمانی

نقش ما به عنوان مدیر چیست؟

تمرکز موضوعی: تحول سازمانی/ رهبری
زمان مورد نیاز: ۳۰ تا ۳۵ دقیقه
تعداد کلمات: ۲۹۴۱ واژه
میزان سختی: ٤ از ۵

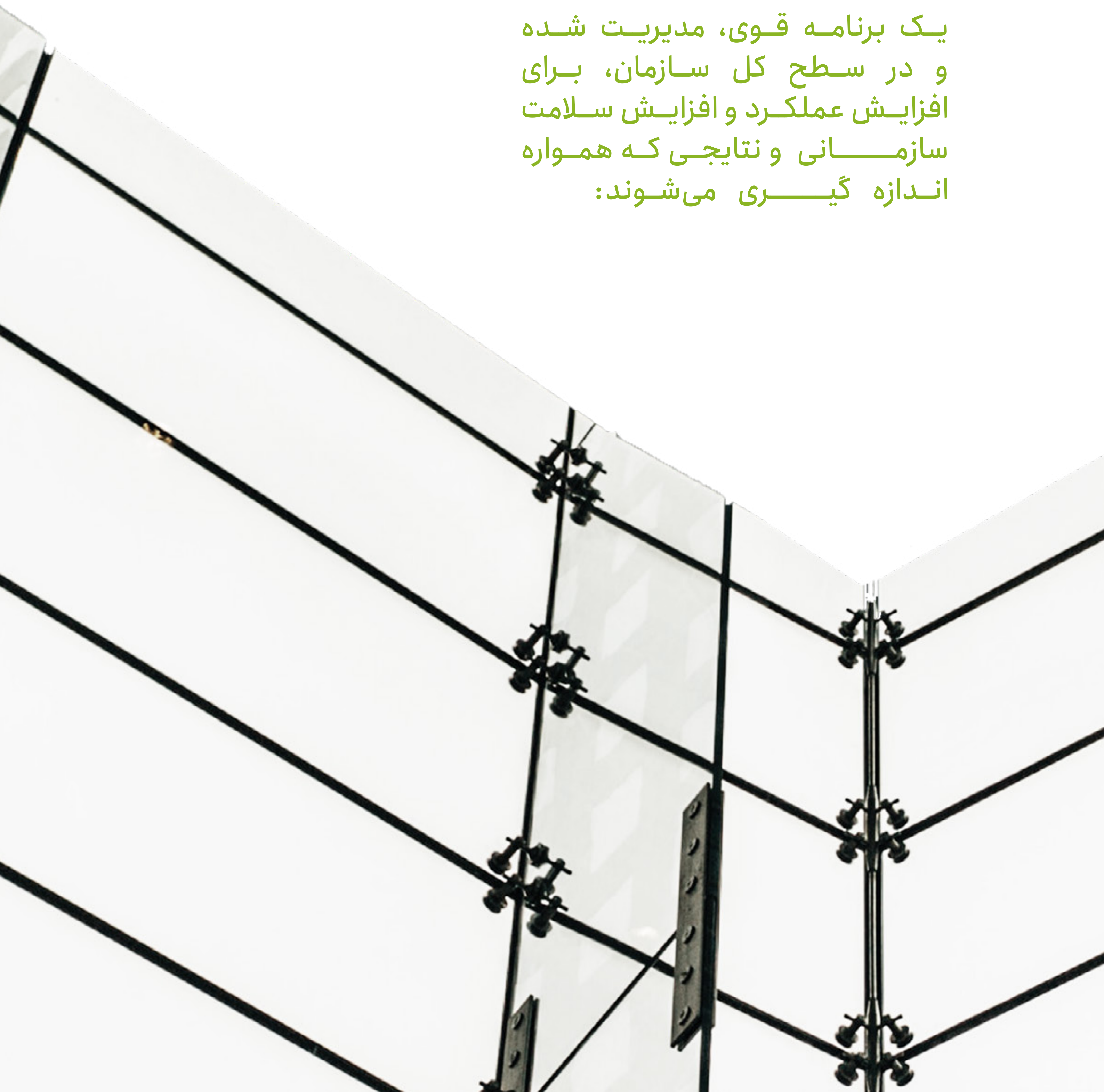
با دقت بیشتری بخوانید اگر: در مسیر دشوار تحولات سازمانی قرار دارید

تحلیل و بررسی ارقام مربوط به تحولات، اخبار خوبی برای شرکت هایی که در حال توسعه هستند، با سرعت پیش می روند اغلب در حال بازآفرینی هستند، رفاه و سلامت افراد سازمان را در اولویت قرار می دهند و به اهداف خود توجه می کنند، ارائه می‌دهد .

by Kevin Laczkowski, Tao Tan
and Matthias Winter

به قول پیتر دراکر: «آنچه قابل اندازه‌گیری است، مدیریت می‌شود». می‌توان این نتیجه را اضافه کرد که آنچه اندازه‌گیری نمی‌شود یا صرفاً به صورت سطحی اندازه‌گیری می‌شود خطر سوء مدیریت یا حداقل مدیریت نادرست را دارد. در خصوص تحولات هم به همین شکل است. اصطلاح «تحول» می‌تواند مبهم باشد و اغلب به ابتکارات جزئی یا در یک محیط بسته محدود شود. در حالیکه تعریف تحول باید برعکس باشد.

یک برنامه قوی، مدیریت شده و در سطح کل سازمان، برای افزایش عملکرد و افزایش سلامت سازمانی و نتایجی که همواره اندازه گیری می‌شوند:



به عنوان بخشی از تحلیلی که آن را «دگرگونی» می نامیم؛ مجموعه‌ای از داده مربوط به بیش از ۲۰۰ تحول عظیم که مربوط به یک دهه قبل است؛ بررسی و تحلیل موشکافانه شده است. در این مطالعه، ۸۲ سازمان دولتی که تحولی در مقیاس کل سازمان انجام داده‌اند و سابقه قابل بررسی حدود ۱۸ ماهه در تحول دارند، انتخاب و به صورت مجزا تجربیات آن‌ها، برای کسب درس آموخته‌های این حوزه تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش ٤ شاخص که از لحاظ آماری همبستگی معنی داری با ربع بالای عملکرد مالی در بازه زمانی ۱۸ ماهه داشتند، مورد تاکید قرار گرفتند. برای آشنایی با متدولوژی به بخش «دگرگونی: نگاهی به معیارهای تحول» مراجعه فرمایید. این ٤ شاخص در کنار هم، درس‌های بالقوه ای برای مدیران ارشد ارائه می‌کنند که هدف آن به حداکثر رساندن شانس موفقیت تحول است. اجازه بدهید در ادامه این ٤ شاخص را به ترتیب بررسی کنیم.

تمام و کمال و گسترده

اولین شاخص از چارک بالای تحول، مقیاس یا دامنه تلاش است. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت های موفق معمولا به جای محدود کردن تغییر به واحدها یا بخش های عملکردی کوچک، از یک تحول همه جانبه و در سطح سازمان حمایت می کنند. دامنه جامع‌تر، شانس ایجاد فرصت‌های ارزش آفرین تر را افزایش می دهد. مثال این موضوع شرکت مواد اولیه است که داستان آن با جزئیات در بخش «قدرت دامنه : یک مطالعه موردی » تشریح شده است. همچنین این مورد برای یک شرکت کالاهای مصرفی شناخته شده که رهبرانش مجموعه‌ای از فرآیندهای تحول را برای یکپارچگی بهبود یافته در زنجیره تامین، تولید و واحدهای فروش شرکت طراحی کردند، مؤثر بوده است .

داده‌ها نشان می‌دهد که **٤١ درصد** ارزش تحول از ابتکارات رشد ایجاد می‌شود. این یک یادآوری است که «تحولات» صرفاً کاهش هزینه نیست. در واقع، در میابیم که کاهش هزینه های عمومی و اداری، از جمله کاهش سرانه پرسنلی، به طور متوسط تنها ۹ درصد از اهداف تغییر ناخالص را تشکیل می دهد .

٤٠%

Of Trans form ation Value Comes From Growth Initiatives

یکی دیگر از جنبه های مهم حوزه دامنه، تعداد افرد درگیر است. صرف نظر از اینکه سودخالص یا ناخالص هدف گذاری شده باشد (هر دو ابزارهای مهمی برای تعیین سلامت مالی یک شرکت هستند. سودناخالص به درآمد یا کل فروش یک شرکت اشاره دارد. سودخالص نشان دهنده درآمد خالص یک شرکت پس از کسر هزینه ها از درآمد است.)، شرکت هایی که درچارک بالا امتیاز گرفته اند، بخش قابل توجهی از پرسنل سازمان را (حداقل ۸٪) بسیج کرده اند تا ابتکارات تحول را پیش ببرند. برخی از بازیگران اصلی این حوزه ۲۰٪ و حتی بیشتر را به کار گرفته اند. مشارکت تعداد زیادی از افراد در سازمان این اجازه را می‌دهد که تلاش های متعدد و کوچک زیر چتر یک جریان کاری به خوبی تعریف شده، که در مجموع می‌توانند نتایج تاثیرگذاری به همراه داشته باشد، پیش برود. در تحولاتی که در این گزارش مورد مطالعه قرار گرفته است، ۶۸٪ ابتکارات ۲۵۰،۰۰۰ دلار یا کمتر ارزش داشته اند و تنها ۱۶٪ ارزش یک میلیون دلار یا بیشتر را به همراه داشته‌اند. ضمن اینکه ۵۰٪ از ارزش تحولات از ابتکارات کوچک تر (که ما آن را کمتر از ۰،۵ ٪ از مجموع ارزش کسب شده از ارزش تحول تعریف می کنیم) به دست آمده است .

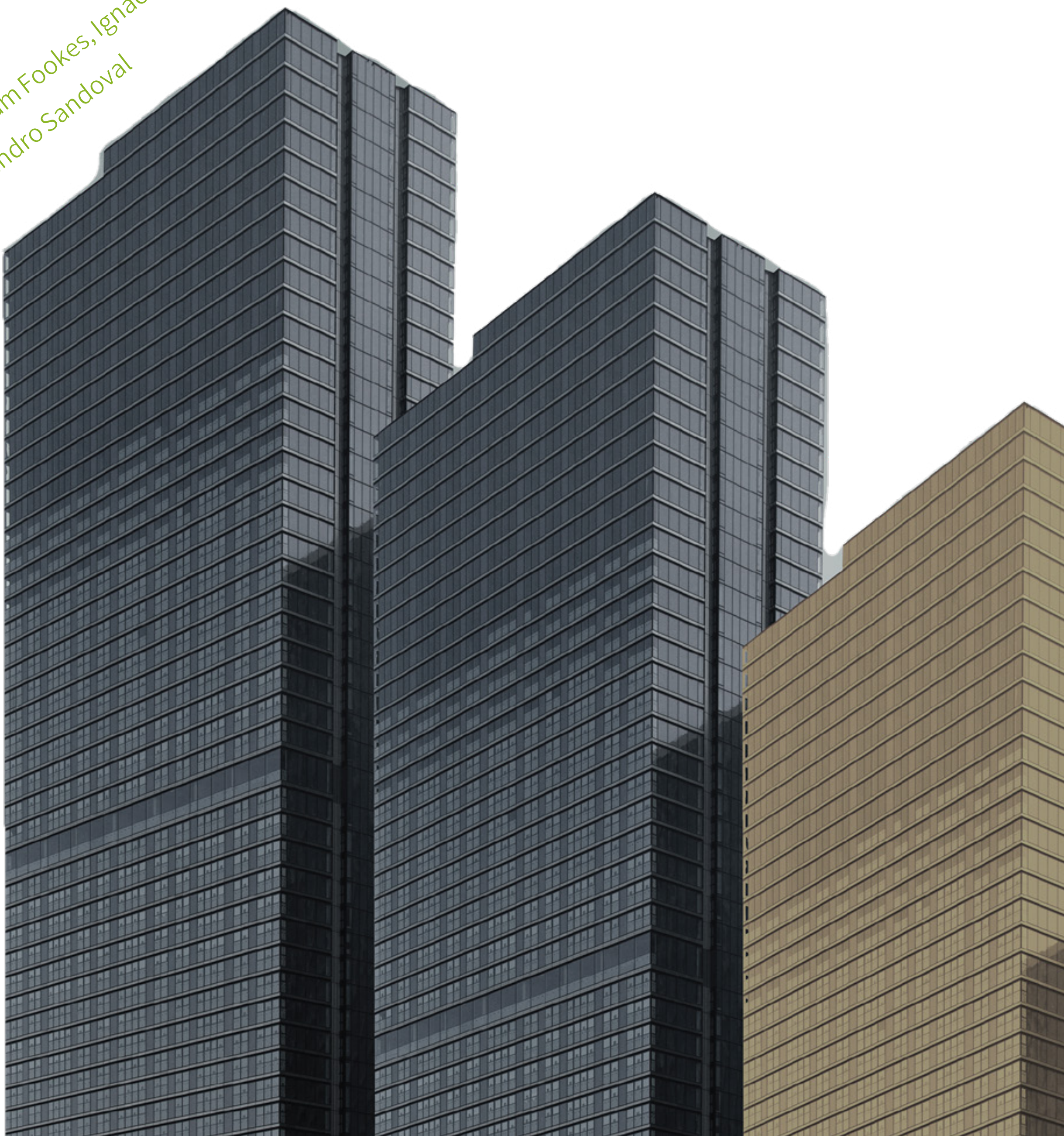
دستاوردهای کوچکی که به پیروزی های بزرگ منجر می شود.

همانطور که پیش از این اشاره کردیم، ابتکارات کوچک معمولا قابل دستیابی تر و قدرتمند تر هستند، چرا که معمولا توسط افراد صف سازمان رهبری می شوندتلاش های آن‌ها سهم بیشتری به کارمندان در موفقیت تحول می دهد. به عنوان نمونه یک شرکت صنعتی بین المللی به کارکنان تولیدی صف این امکان را داد که مالک پرتفوهای بسیاری از پروژه های کوچک (کمتر از ۲۵۰۰۰ دلار) و در مکان های هدفمند شوند. به واقع به دلیل ابعاد کوچکتر ابتکارات، کارکنان مسئول این قدرت را داشتند که با بروکراسی کمتر و سریعتر خروجی‌ها را ارائه بدهند. اساساً ابتکارات کوچک و قابل تمدید، ذیل جریان های کاری به خوبی تعریف شده، می تواند در مجموع به حرکت‌های بزرگ در طول زمان گسترش یابد.

قدرت دامنه : مطالعه موردی

در یک کسب و کار، اجزا به یکدیگر متصل می‌شوند و کل را تشکیل می‌دهند. پس برای بهبود کل، باید بخش¬ها را بهبود بخشید درست است؟

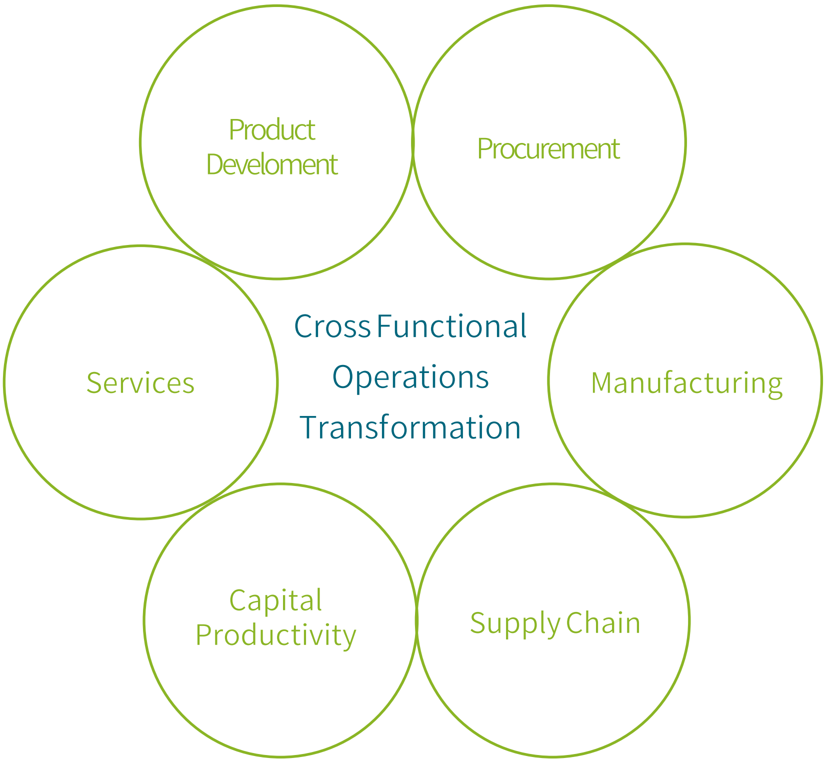
by William Fookes, Ignacio Marcos, and Alejandro Sandoval



باور عمومی این است که در یک زمان، تنها یک بخش را بهبود بدهید و سپس به صورت قائده مند و پیوسته به بخش بعدی بروید. این دیدگاه سنتی معقول به نظر می‌رسد اما کاملا اشتباه است. تحقیقات مک کنزی نشان می دهد که موفق‌ترین تلاش‌ها برای تغییر عملکرد، توجهی به مرزهای واحدها و عملکردهای تجاری ندارد و شامل همه آن‌ها است، هر دوسود خالص و ناخالص را هدف قرار می‌دهد و سهم قابل توجهی از نیروی کار را درگیر می‌کند. این یافته‌ها با نتایج تجربی نیز تطابق دارد به واقع تحولات فرا واحدی با تاکید بر تعاملات بین واحدهای توسعه محصولات، تهیه، تولید، زنجیره تامین، هزینه های سرمایه گذاری و سرویس‌ها (مثل هزینه نمایشگاه) معمولا بین ۳۰ تا ٤۰ درصد عملکرد بهتری نسبت به همتایان تک بعدی خود دارند

تجربه یکی از شرکت‌های فعال در زمینه مواد اولیه به وضوح قدرت دامنه در تلاش‌های تحول را نمایش می‌دهد. این شرکت با یک مشکل به ظاهر ساده شروع به کار کرد: نیاز به بهبود روش استفاده از کامیون‌ها حامل مواد خام که به مراکز تولیدی ارسال می‌شد. تیم اجرایی امیدوار بود که بهبودها باعث صرفه جویی ۵ میلیون دلاری شرکت شود. با اتخاذ یک رویکرد گسترده تر در مورد افزایش حداکثری از کامیون‌ها، مشخص شد که به هر بخشی ورود می‌کردند و هر سوالی که می‌پرسیدند، کامیون‌ها را به بخش دیگری از عملیات مرتبط می کرد (وابستگی واحدها و عملیات های مختلف). اساساً استفاده حداکثری و بهینه وقتی ممکن می‌شد که شرکت سیستم جاده داخلی را بازطراحی کند و مواد اولیه را با دقت بیشتری و به روشی که با فرآیند تولید مواد اولیه مختلف مطابقت داشته باشد، بارگیری کند.

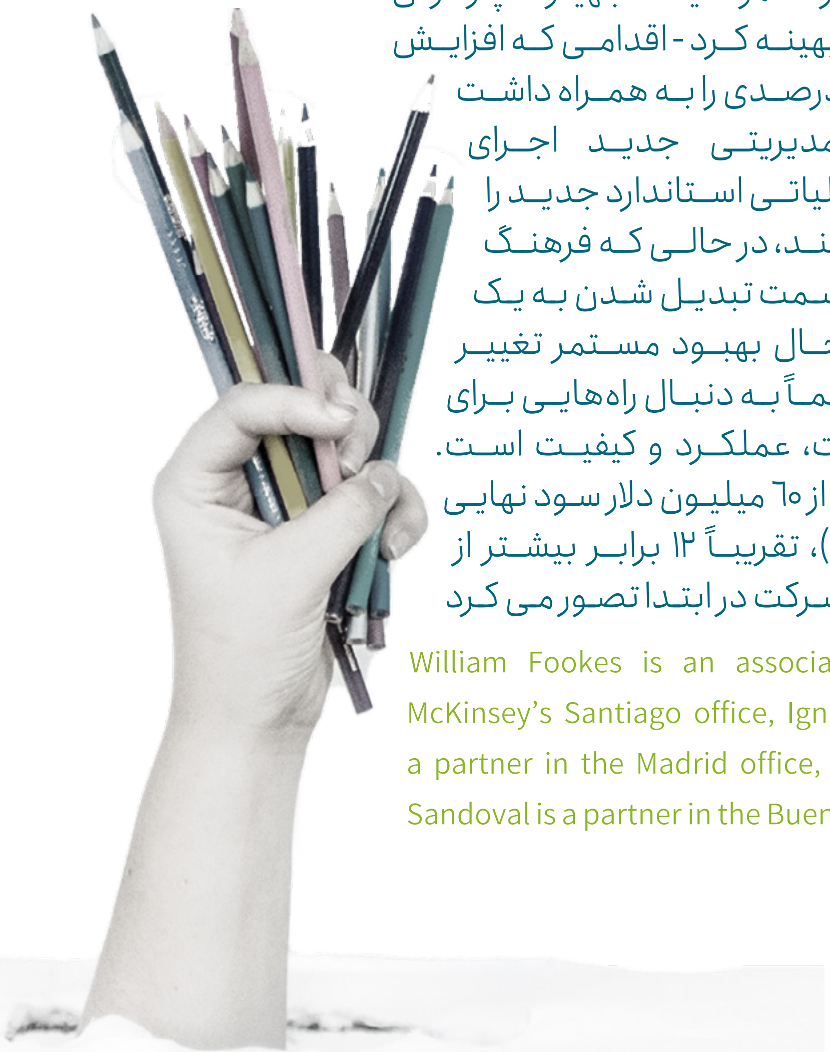
در پایان، مدیران متوجه شدند، هیچ بخشی از شرکت به تنهایی و مستقل کار نمی کند. هر وظیفه‌ای به وظایف دیگر متصل است و این بدان معناست که شرکت باید نه تنها ناوگان حمل و نقل و کامیون خود، بلکه کل فرآیند انتها به انتهای سازمان را، از درک نیازهای مشتری تا تحویل محصول نهایی، مورد بررسی دقیق قرار دهد. توجه به کل زنجیره ارزش، به نوبه خود فرصت های بیشتری برای رشد کسب‌وکار با راضی کردن مشتریان فراهم می‌کند برای مثال ترکیبی از محصولاتی را که متناسب با نیاز مشتری است به وی ارائه می دهد، در نتیجه به سازمان کمک می کند تا کیفیت را افزایش و سطح موجودی را کاهش دهد .



تغییر تحول آفرین معمولاً تخصص و تجربه در یک زمینه خاص را با ابتکارات فرا واحدی ترکیب می‌کند.

به ظهور رساندن پتاسیل کارکردی یک شرکت به معنای:

ایجاد قابلیت و بازوی سازمانی جدید است



کارخانه سازنده مواد اولیه ضمن شناسایی مکان‌های تلاقی هر بخش از عملیات با بخش دیگر، به واسطه رهبران خود، فرصت هایی را برای معرفی سیستم‌هایی که اطلاعات مواد خام را به طور گسترده تری به اشتراک می‌گذاشتند نیز شناسایی کردند و سایر احتمالات را نیز مورد تاکید قرار دادند. برای مثال، با استفاده از تجزیه و تحلیل های پیشرفته، شرکت موقعیت تجهیزات پردازش مواد خام را بهینه کرد - اقدامی که افزایش بهره وری ۲۰ درصدی را به همراه داشت شیوه‌های مدیریتی جدید اجرای رویه های عملیاتی استاندارد جدید را تضمین می‌کند، در حالی که فرهنگ شرکت را به سمت تبدیل شدن به یک سازمان در حال بهبود مستمر تغییر می‌دهد و دائماً به دنبال راه‌هایی برای بهبود امنیت، عملکرد و کیفیت است. نتیجه: بیش از ٦٠ میلیون دلار سود نهایی (سود خالص)، تقریباً ۱۲ برابر بیشتر از پروژه ای که شرکت در ابتدا تصور می کرد

William Fookes is an associate partner in McKinsey’s Santiago office, Ignacio Marcos is a partner in the Madrid office, and Alejandro Sandoval is a partner in the Buenos Aires office.

حرکت سریع، بازآفرینی بیشتر

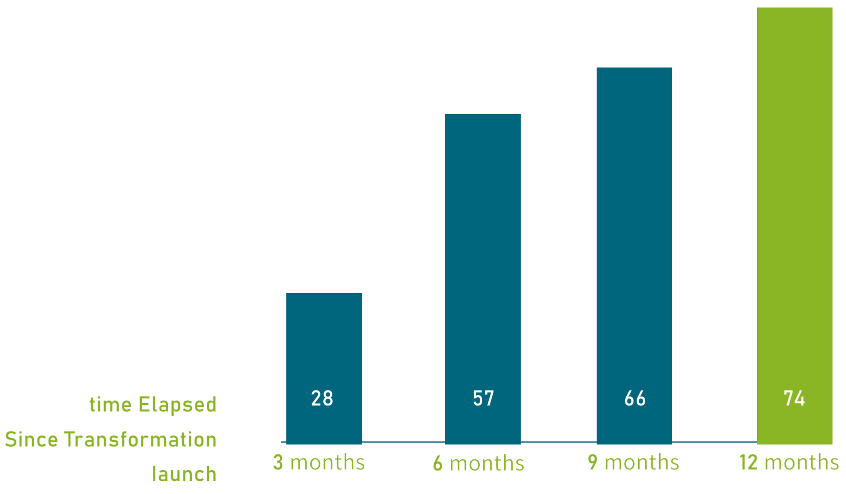
یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های تحول آفرین چارک بالا، سریع حرکت می‌کنند و اغلب بازآفرینی می‌کنند.در واقع در تحولات موفق، شرکت ها معمولا به سرعت از مراحل اولیه عبور می کنند و انبوه ایده های اولیه را در عرض چندماه به یک برنامه قابل دستیابی و دقیق تبدیل می‌کنند. اجرا می‌تواند به همان اندازه سریع باشد، با این حال، هر تحول منحصر به فرد است. بعضی به دلیل ماهیت آن‌ها زمان بیشتری نیاز دارند. (مثلاً تغییرات قابل توجه سبد سهام یا تغییرات عمده در مدل های کسب و کار). وقتی در زیرمجموعه‌ای از داده ها بررسی عمیق تر انجام دادیم تا تصویر دقیق تری بدست آوریم، متوجه شدیم که تحولات موفق معمولا ابتکاراتی را اجرا می کنند که در نهایت تا ۲۸٪ از ارزش جهش کامل در سه ماهه اول، ۵۷٪ در شش ماه اول و ۷٤٪ در ۱۲ ماهه اول تطابق دارد.

قابل درک است. شرکت‌ها می‌توانند در مراحل اولیه تحول به «پیروزی‌های سریع» مانند استفاده کارآمدتر از سرمایه در گردش و مدیریت بهتر مخارج اضافی دست یابند، سپس می‌توانند از پس‌انداز برای تأمین بودجه جاه‌طلبی‌های بلندمدت مانند رشد از طریق فرآیندهای داخلی و منابع داخلی و ایجاد قابلیت‌های کارکنان استفاده کنند.

به این ترتیب تحول به یک زنجیره متوالی از پیشرفت تبدیل می‌شود. برای حفظ شتاب، سازمان های چارک بالا، تعداد ابتکارات خود را پس از سال اول تا ۷۰٪ مجدد تکمیل می‌کنند و اغلب طرح هایی که لغو و یا کوچک شده بودند را دوباره اجرایی می‌کنند. حتی برخی از شرکت‌ها این کار را بخشی از فرآیند برنامه ریزی سالانه خود می‌دانند. یکی از شرکت‌های مواد شیمیایی شناخته شده، افراد کلیدی واحد مدیریت‌مالی و عملیات خود را موظف می‌کند تا یک ممیزی داخلی سالانه انجام دهند (با نگاه یک خریدار خارجی) و سپس رهبران صف سازمان را برای توسعه و اجرای ابتکارات برای رسیدگی به فرصت هایی نظیر نمایشگاه‌های شناسایی شده درگیر می‌کنند.

چند ماه اول یک تحول، حرکت قدرتمندی را به همراه دارد

سهم ارزش دگرگونی که توسط شرکت‌های ربع برتر در سال اول به دست آمده است.



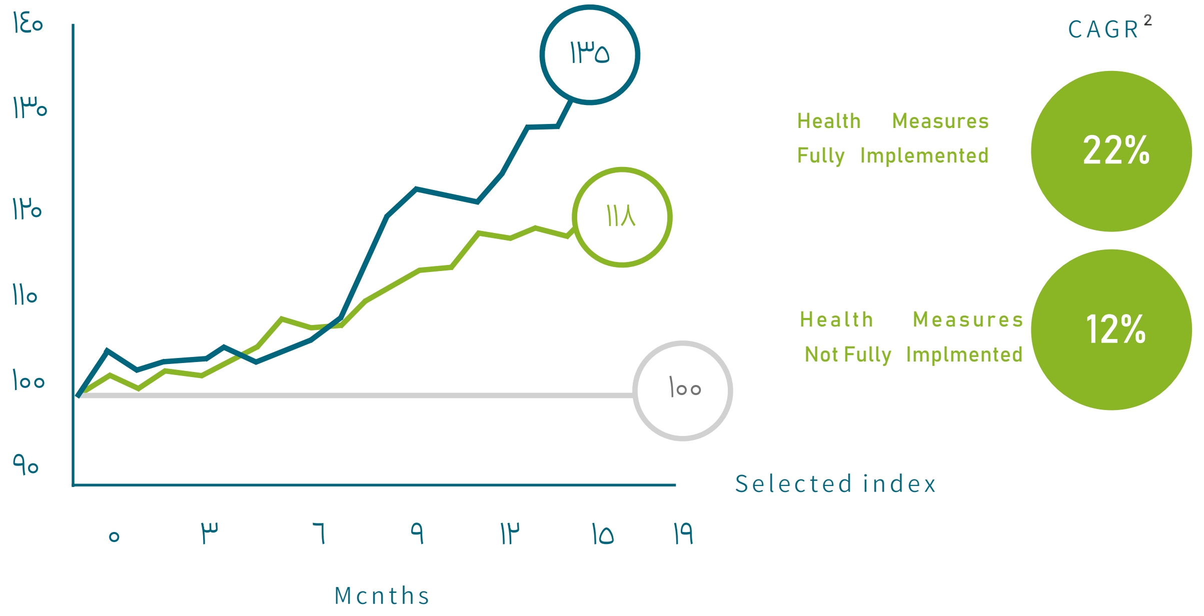
از طرف دیگر، مشاهده کردیم که تحولات کمتر موفق، نه تنها با احتمال کمتری شروع قوی دارند، بلکه کمتر احتمال دارد که به راه خود ادامه دهند. شرکت‌های ربع پایین نتوانستند ابتکارات خود را تجدید کنند. این نیز منطقی و قابل درک است زیرا فقدان حرکت و شتاب می‌تواند باعث رکود پرتفوی‌ها شود و به تبع آن مانع ایجاد ارزش گردد.

اهمیت سلامت سازمانی

همانقدر که بی توجهی به سلامت سازمان برای دستیابی به بهبود سریع عملکرد ساده است، اشتباه هم هست. برای ۱۵ سال شاخص سلامت سازمانی در صد کشور و بیش از هزار شرکت بررسی گردید و دیدگاه میلیون‌ها کارمند و مدیر در خصوص شیوه‌های مدیریتی بررسی و نتایج در ۹ بعد نظیر رهبری، مسئولیت پذیری، نوآوری و یادگیری گردآوری شد. به نتایج امتیاز داده شد و به یک شرکت اجازه داده شد که چگونگی مقایسه وضعیت خود را با سایرین دریابد.شرکت‌های با فرهنگ سالم همواره از همتایان خود بهتر عمل می‌کنند. در واقع شرکت‌های سهامی عام در چارک بالای شاخص سلامت، سه برابر کل بازده سهامداران بدست آمده توسط شرکت‌های پایین چارک، بازده ایجاد می‌کنند. همین رابطه در مورد تحولات هم قابل نمایش است. هنگامی که بازده تولید شده توسط شرکت‌های متحول را که به طور کامل مجموعه‌ای از اقدامات بهبود سلامت را برای تغییرات رفتاری در سطح شرکت اجرا کرده‌اند با آنهایی که اجرا ننموده اند مقایسه کردیم، نتایج واضح بود. شرکت‌هایی که اقدامات بهبود سلامت را به طور کامل اجرا کردند، تقریباً دو برابر کل بازده سهامداران شرکت‌هایی که انجام ندادند، به چشم دیده اند.

تعهد به سلامت سازمانی به عنوان بخشی از تحول شما می‌تواند تفاوت ایجاد کند.

آلفای مجموع بازده سهامداران، بر اساس اینکه آیا شرکت‌ها اقدامات سلامت سازمانی را به طور کامل اجرا کرده اند یا خیر



در این تجزیه و تحلیل، آلفا عملکرد یک سرمایه گذاری را در برابر یک بخش اولیه و شاخص سهام جغرافیایی اندازه گیری می‌کند. قیمت سهام منعکس‌کننده کل بازده سهامداران است و برای سود سهام تعدیل می شود، برای تقسیم تعدیل می شود، و بر اساس ارزش بازار وزن می شود. n = ۱۴ برای شرکت هایی که اقدامات سلامت سازمانی را به طور کامل اجرا کردند و ۶۸ برای کسانی که این کار را انجام ندادند. نرخ رشد مرکب سالانه

شرکت‌هایی که عملکرد بهتری دارند، اهداف شفاف و قابل اندازه‌گیری ای در سلامت سازمانی و در ارتباط با اهداف مالی خود تعیین می‌کنند، آنها عناصری که بر نتایج قابل اندازی گیری تاکید دارند، اولویت بندی می‌کنند.مدیران ارشد حمایت می‌کنند و یک تیم اختصاصی برای کمک در رفع کمبودهای شناسایی شده تشکیل می‌دهند. شرکت‌های سلامت از روز اول به تعاملات اهمیت می‌دهند، آن‌ها شفافیت و گفتگو را همواره ستایش می‌کنند.

دگرگونی: نگاهی به معیارهای تحول

برای نزدیک به یک دهه، نتایج صدها تغییر را دنبال می‌کنیم که مجموعاً شامل بیش از ۱۰۰۰۰۰ کارمند مسئول بیش از ۲۵۰۰۰۰ ابتکار عمل مجزا هستند که مجموعاً میلیاردها دلار تأثیر نهایی در سود خالص داشته‌اند. برای تست استرس نحوه تفکر و کنترل خود بر روی عوامل خارجی، ما ۸۲ شرکت سهامی عام را شناسایی کردیم که چنین تحولی را برای یک دوره ۱۸ ماهه قابل اندازه گیری پشت سر گذاشتند و بازده کل به سهامداران را می توان با یک بخش خارج از بازار و شاخص بخش اولیه و شاخص سهام جغرافیایی در کنار هم گذاشت، که به ما این امکان را می‌دهد که بازده کل سهامداران مازاد را در برابر شاخص یک دوره ۱۸ ماهه پس از شروع یک تحول اندازه گیری کنیم به عنوان بخش مهمی از پژوهش، یک تجزیه و تحلیل «جنگل تصادفی» انجام دادیم که ویژگی های حدود ۲۰ فرضیه را در مقابل مجموعه داده ها آزمایش کرد. از میان این فرضیه‌ها، تجزیه و تحلیل چهار شاخص را که از نظر آماری معنی‌دار بودند و اغلب با بازده کل سهامداران اضافی چارک بالا همبستگی داشتند دامنه تلاش، سرعت و تجدید آن، میزان اجرای مجموعه‌ای از اقدامات سلامت سازمانی تعریف شده برای شرکت. تغییر رفتاری گسترده و وجود اهداف جسورانه.

اهداف جسورانه

به طور معمول، شما فکر می‌کنید با اهداف و آرزوها شروع می‌کنید. در واقع با آنها بسته می‌شویم چرا که مطابق با تجربه و بررسی ما شرکت‌هایی به موفقیت در تحولات دست می یابند که آرمان و اهداف خود را تکامل می دهند، آنها را تهاجمی تر می‌کنند زیرا که تحولات بیشتر از آنچه در ابتدای راه تصور می کردند، قابلیت دارد. مک کنزی در مقاله در مورد این پدیده اظهار نظر کرد و تاکید کرد که :

طبق تجربه ما، اهدافی که دو تا سه برابر برآوردهای اولیه یک شرکت از پتاسیل تحول است، قابل دستیابی است، قطعا این موضوع شامل استثنائات نیست.

تحقیقات ما این موضوع را روشن کرد که تحولات موفق معمولا با بررسی های داخلی و با هدف آماده سازی و تثبیت پتاسیل شرکت برای بهبودهای عظیم و متمایز آغاز می‌شود. شرکت‌هایی که بر اساس آنچه بررسی‌های نشان داد، اهداف تحول ناخالص را ۷۵ درصد یا بالاتر از درآمدهای قبلی تعیین کردند، با احتمال بیشتری به سودهای کل بازده سهام دست میابند. از طرف دیگر شاهد آن هستیم که بسیاری از شرکت‌هایی که عملکرد تحول ضعیف‌تری داشتند (نیمه پایین سودهای کل بازده سهام) اهداف خود را ۲۵ درصد یا کمتر از درآمدهای قبلی تعیین کرده بودند به نظر می رسد که آرزوهای جسورانه مهم هستند، و حداقل مدیران نباید به برآوردهای اولیه که ممکن است خیلی پایین باشد، تاکید کنند. حتی ممکن است یک «اثر پیگمالیون» در کار وجود داشته باشد، انتظارات بالا نتایج را بالا می‌برد و انتظارات پایین آنها را پایین نگه می‌دارد.

ما خیلی وقت ها می شنویم که تحولات یک موضوع ریسکی هستند.قطعا هر شرکت در حال تحول با چالش های خاصی مواجه می شود و متغیرهایی وجود دارد که غیرقابل کنترل است.با این حال، شاخص‌هایی که در این مطالعه بررسی شد نشان می‌دهد که رهبران تاثیر قابل توجهی بر موفقیت یا شکست تحولات دارند. درس آموخته های این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان هایی که پا فراتر می‌گذارند، سریع حرکت میکنند و اغلب بازآفرینی می‌کنند، سلامت را در اولویت قرار می‌دهند و به اهداف جسورانه دارند ، می توانند به طور قابل توجهی از همتایان خود بهتر عمل کنند. اعداد گویای داستان هستند .

McKinsey & Company

هم‌آموز

پلتفرم جامع آموزش مجازی ویژه سازمان ها

پلتفرم جامع آموزش ویدیویی مدیریت کسب‌وکار و توسعه مهارت‌های فردی

شما در هم‌آموز می‌توانید در حوزه‌های موضوعی زیر، آموزش ببینید

- مدیریت استراتژیک
- مدیریت بازاریابی و فروش
- توسعه مهارت‌های فردی
- مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری
- استارتاپ و کارآفرینی
- مدیریت پروژه
- مدیریت منابع انسانی
- مشاوره مدیریت
- کنکور مدیریت
- کامپیوتر و علوم داده

داخلی(۲۳۰) ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۰۰ | www.Hamamooz.com

تهران، سهروردی جنوبی ملایری پور غربی پلاک ۳۷

تیم فصلنامه رشد مدرسه کسب و کار مدرسه آریانا

Ariana School Business School Growth Quarterly Team

فرزاد قشقایی

Farzad Qashqaei

سرپرست تیم محتوا

محبوبه اکبری

Mahbobeh Akbari

مدیر عامل مدرسه کسب و کار

مارال مختارزاده

Maral Mokhtarzadeh

عضو تیم محتوا

راحله زادخوش

Rahele Zadkhosh

عضو تیم طراحی

صدف شاهدی

sadaf shahedi

سرپرست تیم طراحی

الهه باغانی

Elahe Baghani

عضو تیم محتوا

فاطمه هدایتی

Fatemeh Hedayati

عضو تیم محتوا

زهرا فرخ پور

Zahra Farrokhpour

مسئول روابط عمومی

یکی از بزرگ‌ترین مهارت‌های رهبری،
خونسرد بودن و خوددار بودن
است. هر زمان، هر کاری در جایی
از جهان انجام دهید بالاخره کسی
پیدا می‌شود که از شما انتقاد کند!
هوشمند باشید و به پیش روید...

آریانا هافینگتون

آدرس: تهـــــــران، خیابـان سهـــرودی جنوبــی، خیابـان ملایـری پـور غربـی، پـلاک ۳۷
تلفـــــــــــــن: ۸۸۳۴۲۹۰۰
نمابــــــــــــر: ۸۸۸۳۶۴۱۰

Address: No. ۳۷, South Suhravardi St., West Melairipur St., Tehran
Phone: (+9821) 88342900
F a x : (+9821) 88836410

Www.aryanagroup.com
Www.hamamooz.com

مدرسه کسب و کار آریانا
ARYANA
Aryana business school